



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
KANDY SUSANA CASTAÑO MASS**
Para optar al Título de Administrador de Empresas



INCUBADORA SANTANDER S.A.





PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS A PARTIR DE INDICADORES DE GESTIÓN PRESENTADOS EN ÁRBOLES DE RENTABILIDAD EN INCUBADORA SANTANDER S.A. Y AGROPECUARIA LATINOAMERICANA S.A.

**Director de Proyecto:
FERNANDO GUERRERO NÚÑEZ
INGENIERO CIVIL**



INCUBADORA SANTANDER S.A.





INCUBADORA SANTANDER S.A.

MISIÓN

INCUBADORA SANTANDER S.A. es una Empresa Santandereana dedicada a la **producción, comercialización y distribución de productos avícolas**. En INCUBADORA SANTANDER S.A. buscamos satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes ofreciendo productos de la mejor calidad al mejor precio del mercado. Contamos con un personal idóneo y comprometido con la Organización y unos procesos adecuados que buscan la preservación del medio ambiente y garantizan la inocuidad de nuestros productos.

VISIÓN

INCUBADORA SANTANDER S.A. será considerada como **la mejor empresa colombiana proveedora de productos avícolas**, manteniendo una posición de liderazgo en el mercado nacional e internacional y sus procesos cumplirán con toda la normatividad legal y ambiental exigida, logrando que sus productos sean conformes con todos los requisitos de calidad e inocuidad exigidos por sus clientes.



GRUPO ISSA



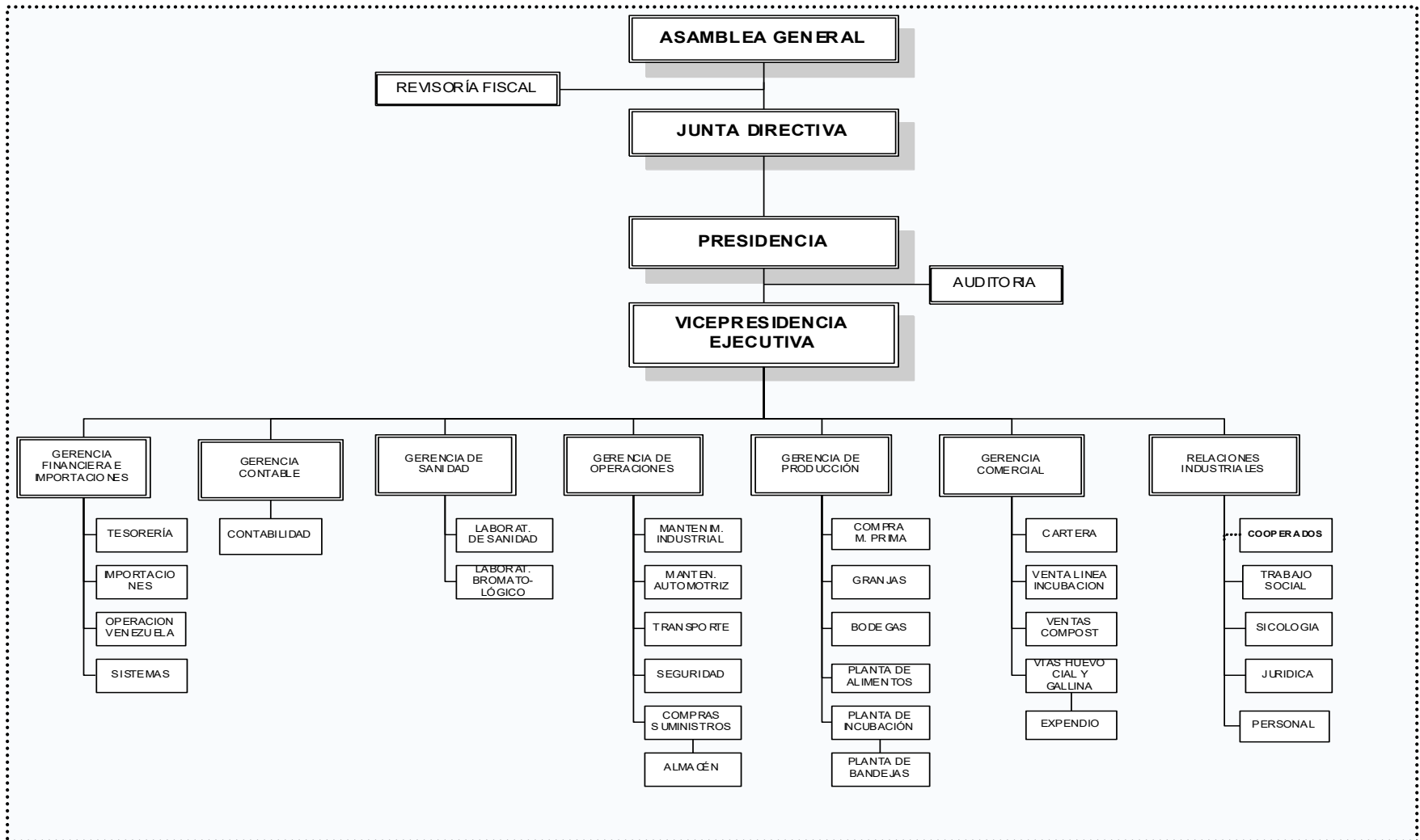
INCUBADORA SANTANDER S.A.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
1952

ORGANIGRAMA INCUBADORA SANTANDER S.A.





PRODUCTOS

Las líneas de productos manejadas por Incubadora Santander S.A. son:

Productos de la línea de incubación:

- **Pollito Hubbard:** Es el nombre que recibe aquel pollito que va a ser destinado a la producción de carne, se conoce como pollo de engorde o comercial y se vende vacunado y de un día de nacido.
- **Pollita ASP Brown:** Conocida como pollita ponedora, es destinada para la producción de huevo de mesa o de consumo humano, es vendida vacunada y de un día de nacida.
- **Huevo Fértil:** conocido también como huevo incubable, (Solo Exportación)



PRODUCTOS

Productos de la Línea Comercial:

- **Huevo Comercial:** es un huevo destinado para consumo humano, conocido también como huevo de mesa.
- **Compost o Abono Orgánico:** el nombre de este compuesto orgánico es Abonissa, es producto de la gallinaza que resulta de los desechos diarios de las gallinas en etapa de producción que se encuentran en las granjas de la empresa.
- **Huevo en Polvo:** es uno de los productos innovadores que Incubadora Santander S.A. ha decidido colocar en el mercado para establecer estrategias de crecimiento. Este producto principalmente es destinado como insumo para las panaderías y pastelerías.
- **Yemas:** es un producto destinado a panaderías y pastelerías.
- **Servicios:** incubación y transporte.



MERCADO

NACIONAL

- Cúcuta
- Bogotá
- Medellín
- Ibagué
- Pereira
- Cundinamarca
- Valle del Cauca
- Costa Atlántica

INTERNACIONAL

- Venezuela



NECESIDAD

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- Basados en un entorno cambiante las decisiones deben ser rápidas y deben estar respaldadas por procesos que brinden información confiable para obtener resultados óptimos.

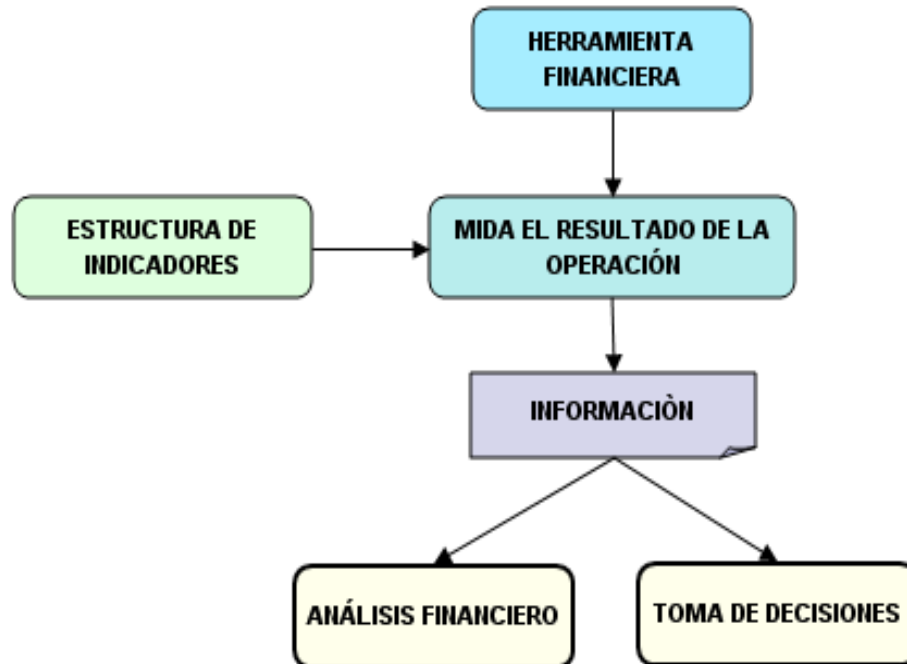


PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Aplicar una herramienta financiera que mida el resultado generado por la operación a través de indicadores de gestión presentados en árboles de rentabilidad y suministre información para el análisis financiero y la toma de decisiones.

OBJETIVO GENERAL





ALCANCE



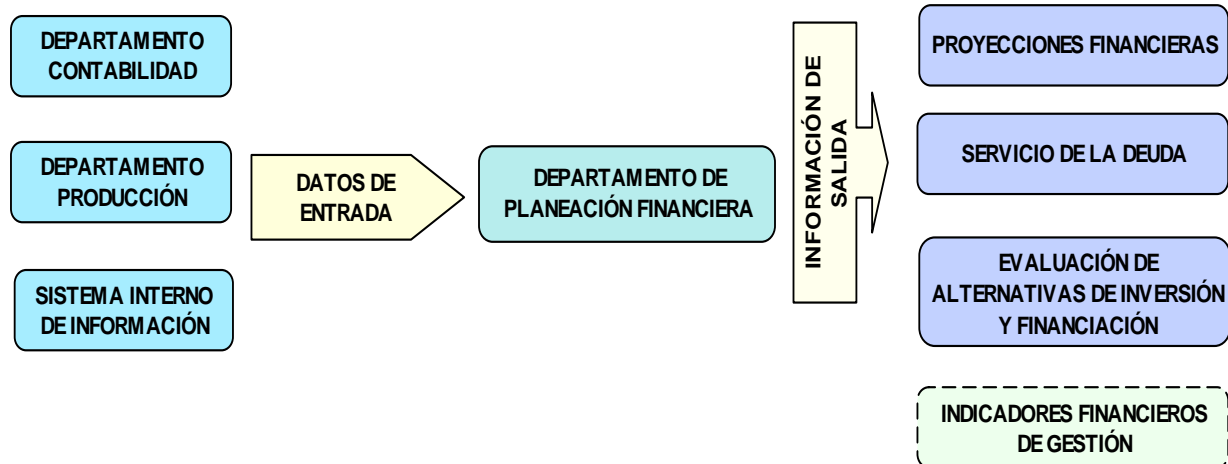


METODOLOGÍA

- Las fases que estuvieron implícitas dentro del proceso de elaboración y aplicación de los indicadores de gestión en Incubadora Santander S.A. y Agropecuaria Latinoamericana S.A. fueron:
- **Reconocimiento** de la información utilizada en el Departamento de Planeación donde se maneja la información financiera de las dos empresas identificando los archivos catalogados como claves al momento de suministrar información de gestión.
- **Cálculo** de información no disponible, necesaria para la estructura.
- **Diseño** de la estructura en la plataforma de Microsoft Excel.
- **Análisis** de los resultados obtenidos.

RECONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN

• CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE EN EL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN FINANCIERA



RECONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN

| INFORMACIÓN UTILIZADA EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO (NOMBRE DE LOS ARCHIVOS) | FUENTE | DESCRIPCIÓN | INFORMACIÓN DE GESTIÓN | INFORMACIÓN RELEVANTE |
|--|--|---|------------------------|-----------------------|
| Balances Mes a Mes | Sistema Interno de Información (Dato de Entrada) | Es un archivo que se exporta del Sistema de Información de la Empresa el cual contiene el movimiento contable mensual de las cuentas utilizadas (saldo inicial, movimientos y saldo final), basadas en el Plan Único de Cuentas (PUC). La estructura inicia en el código 1 y va hasta el código 9 con sus respectivos grupos de cuentas y subcuentas a detalle. | SI | ALTA |
| BAL.ISSA - ALA Mes a Mes | Departamento de Contabilidad (Dato de Entrada) | Este archivo generado por el Departamento de Contabilidad contiene los Estados Financieros mensuales y un cuadro acumulativo de los ingresos operacionales a detalle. | SI | ALTA |
| RCOST ISSA - ALA | Departamento de Contabilidad (Dato de Entrada) | Las siglas de RCOST hacen referencia al Resumen de Costos de la operación, esta compuesto por 27 sub-archivos que describen detalladamente todos los elementos del costo en cada una de las operaciones mensualmente, los archivos se relacionan entre si pero cada uno tiene un centro de costo específico como: el costo del alimento, planta de incubación, aves en levante y postura, inventarios, harina de huevo, ventas etc. Es la información más importante para generar las proyecciones financieras. | SI | BAJA |
| Proyecciones Encasamiento de Aves | Departamento de Producción (Dato de Entrada) | Es una plantilla que contiene el número de aves a encaseter en levante y postura, proyectadas a 5 años. | NO | BAJA |
| Flujo de Caja Mes a Mes | Departamento de Planeación Financiera | En este archivo se calcula el KTNO pero no se realiza una exclusión de las cuentas no operativas, por lo cual se hizo necesario crear una nueva estructura para el cálculo con su respectiva variación, además se genera el Estado de Flujos de Efectivo y Flujo de Caja Libre. | SI | ALTA |
| PYG | Departamento de Planeación Financiera | Es el Estado de Ganancias y Pérdidas generado a detalle, a diferencia del suministrado por el Dpto de Contabilidad que solo maneja las grandes cuentas. Indistintamente de la forma el resultado de ambos es el mismo, pero para efectos de análisis el que proporciona mas información se considera mas completo. | SI | MEDIA |
| Proyecciones Financieras | Departamento de Planeación Financiera | Es un archivo muy completo en el cual se proyectan los movimientos referentes a los centros de costos proporcionados en el RCOST, además del PYG, FCL y Servicio de la deuda. | SI | ALTA |
| Modelos de Alternativas de Inversión y Financiación | Departamento de Planeación Financiera | Son modelos que calculan los datos necesarios para evaluar las inversiones y financiaciones con el fin de beneficiar los resultados de la Compañía. Son generados cada vez que se presenta alguna opción de inversión y financiación. | NO | BAJA |
| Informes Sistema Servicio de la Deuda | Departamento de Planeación Financiera | Son resúmenes exportados del software que suministran información acerca de las obligaciones financieras con sus respectivos saldos, abonos e intereses, entre otros. | SI | MEDIA |



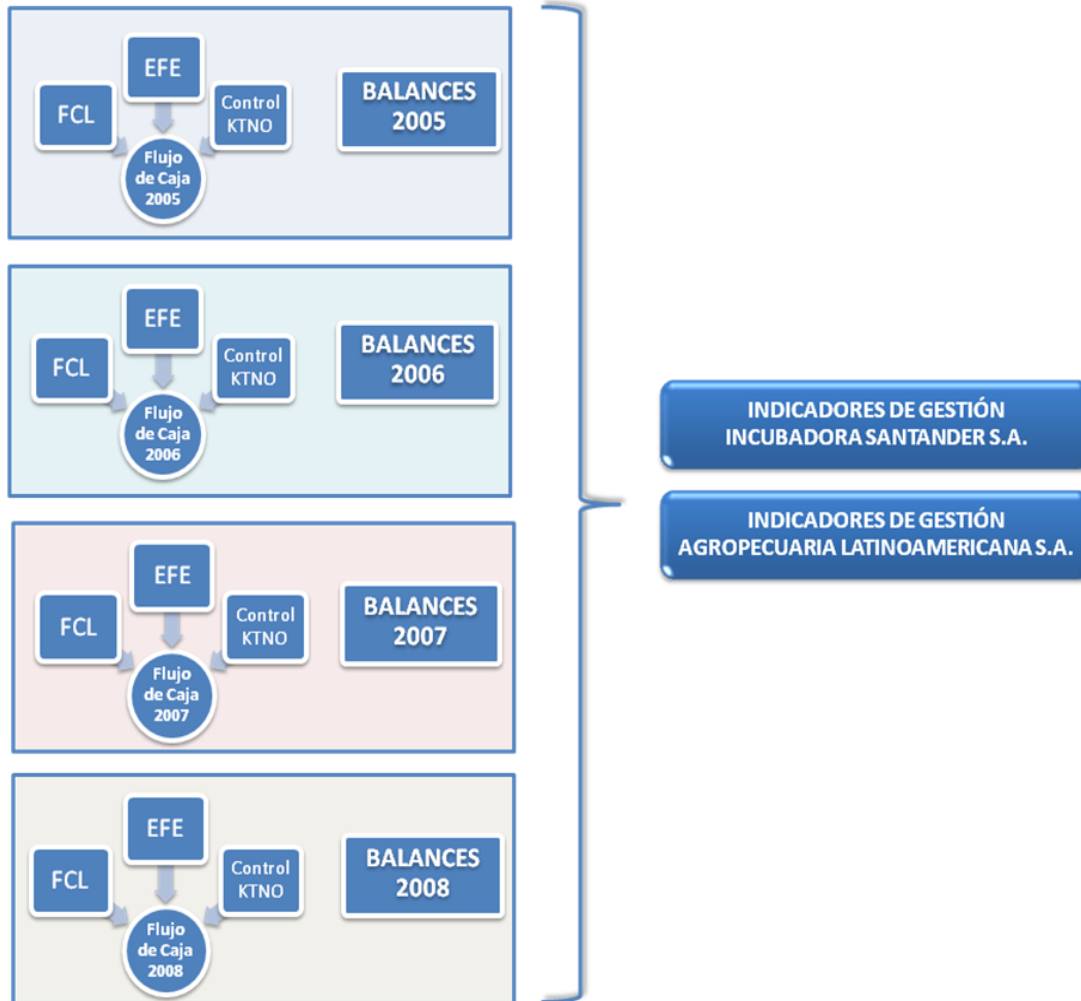
RECONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN

| ARCHIVOS RELEVANTES PARA LA ESTRUCTURA DE INDICADORES | FUENTE | APORTES DE INFORMACIÓN A LA ESTRUCTURA DE INDICADORES DE GESTIÓN |
|---|--|--|
| Balances Mes a Mes | Sistema Interno de Información (Dato de Entrada) | Movimiento contable de las cuentas utilizadas en las operaciones generadas mensualmente. |
| BAL.ISSA - ALA Mes a Mes | Departamento de Contabilidad (Dato de Entrada) | Estado de Resultados general mensual |
| Flujo de Caja Mes a Mes | Departamento de Planeación Financiera | Estado de Efectivo EFE Flujo de Caja Libre Calculo del KTNO |
| PYG | Departamento de Planeación Financiera | Estado de Resultados a detalle mensual. |
| Proyecciones Financieras | Departamento de Planeación Financiera | Estado de Resultados proyectado Flujo de Caja Libre proyectado |
| Informes Sistema Servicio de la Deuda | Departamento de Planeación Financiera | Monto y Saldo de Obligaciones Intereses Pagados. |



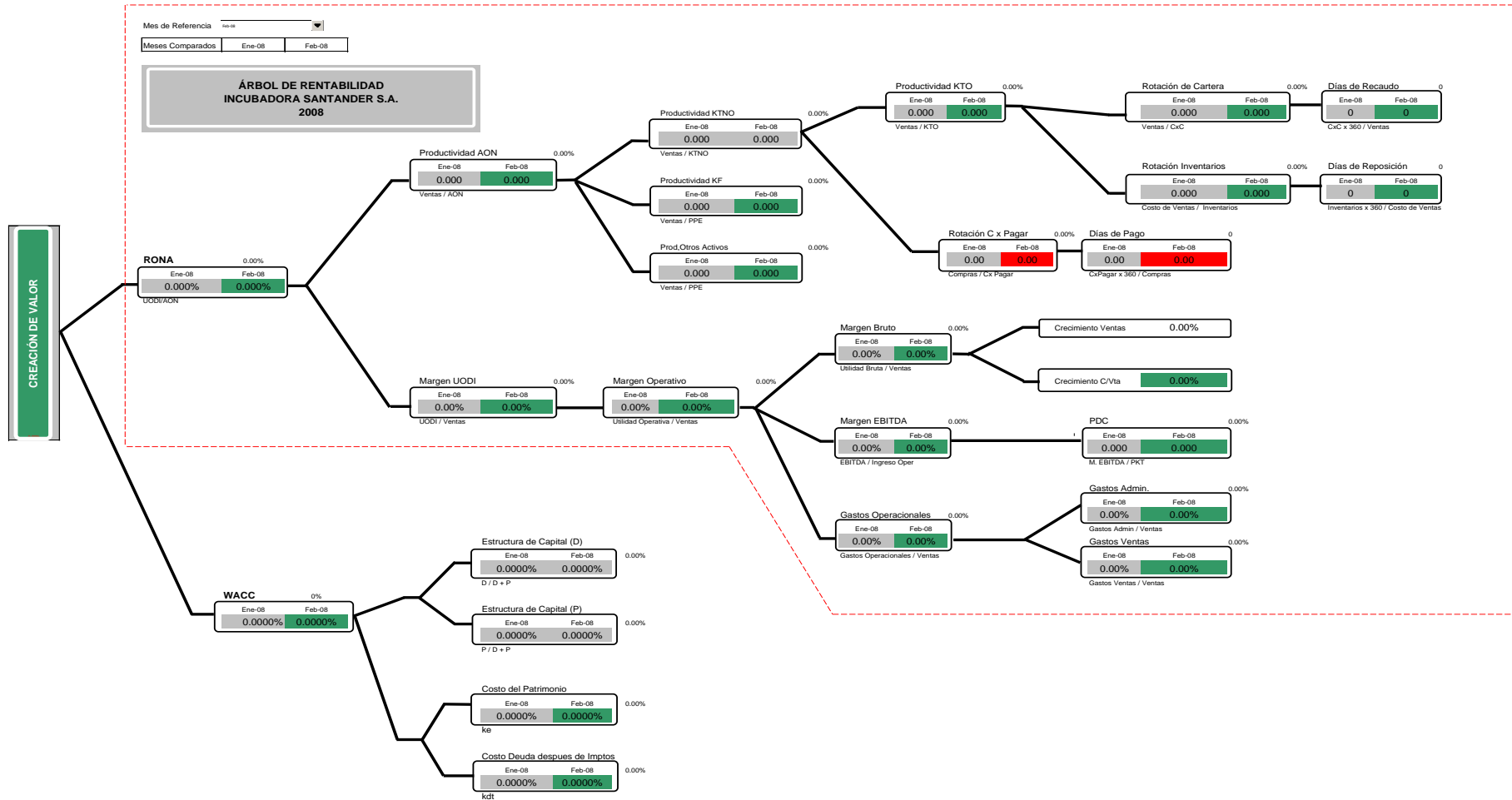
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
1952

RECONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN



CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD Y MARGEN



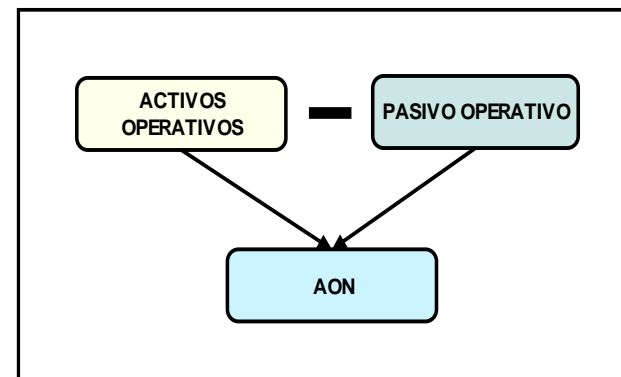
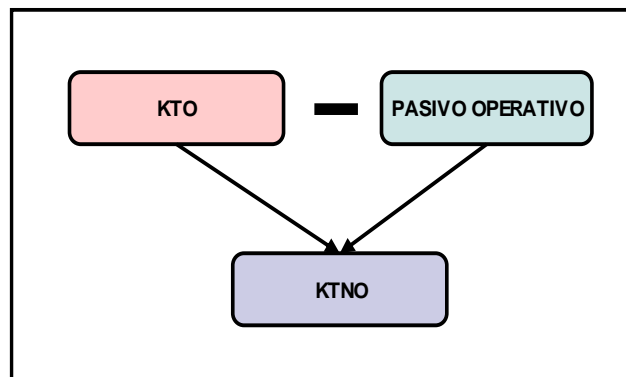
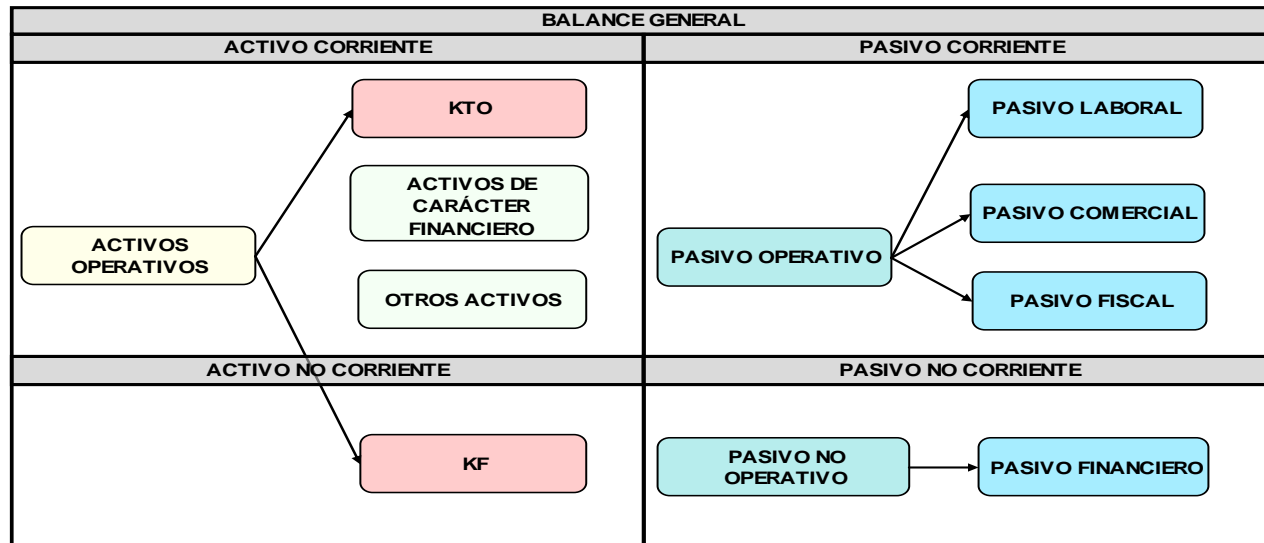


CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

CONCEPTOS

- **Rentabilidad:** la relación entre las utilidades y el dinero invertido de un negocio que muestra cuántos pesos de utilidad genera un negocio por cada cien pesos invertidos.
- **Productividad:** la inversión transformada en ingresos y se calcula: $\text{Ventas} / \text{Activos}$, la relación muestra la cantidad de pesos que se generan por cada peso invertido.
- **Margen:** capacidad de la empresa para convertir ingresos en utilidades

CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA



CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

| REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN | |
|--|--------------------------|
| COMPONENTES A CALCULAR | INFORMACIÓN DISPONIBLE |
| Capital de Trabajo Operativo (KTO) | Utilidad Operativa |
| Capital Fijo (KF) | Utilidad Bruta |
| Activos Operativos | Utilidad Neta |
| Otros Activos | Ingresos Operacionales |
| Pasivo Operativo | Costo de Ventas |
| Pasivo No Operativo | Cuentas Por Cobrar |
| Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) | Inventarios |
| Activo Operativo Neto (AON) | Cuentas Por Pagar |
| Margen EBITDA | Gastos de Administración |
| Palanca de Crecimiento PDC | Gastos de Ventas |
| Crecimiento Ventas | |
| Crecimiento Costo de Ventas | |

| FUENTES DE INFORMACIÓN | | |
|--------------------------|--------------------|----------------------|
| INFORMACIÓN DISPONIBLE | FUENTE PRINCIPAL | ARCHIVOS DE APOYO |
| Utilidad Operativa | Balances Mes a Mes | BAL. ISSA- ALA / PYG |
| Utilidad Bruta | Balances Mes a Mes | BAL. ISSA- ALA / PYG |
| Utilidad Neta | Balances Mes a Mes | BAL. ISSA- ALA / PYG |
| Ingresos Operacionales | Balances Mes a Mes | BAL. ISSA- ALA / PYG |
| Costo de Ventas | Balances Mes a Mes | BAL. ISSA- ALA / PYG |
| Cuentas Por Cobrar | Balances Mes a Mes | BAL. ISSA- ALA / PYG |
| Inventarios | Balances Mes a Mes | BAL. ISSA- ALA / PYG |
| Cuentas Por Pagar | Balances Mes a Mes | BAL. ISSA- ALA / PYG |
| Gastos de Administración | Balances Mes a Mes | BAL. ISSA- ALA / PYG |
| Gastos de Ventas | Balances Mes a Mes | BAL. ISSA- ALA / PYG |



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
1952

CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

| INDICADOR | CONCEPTO | MEDICIÓN DE LA VARIABLE |
|--|---|---|
| RONA (Rentabilidad de Activos Operativos Netos) | Rentabilidad de los Activos Netos, rendimiento sobre la inversión operativa neta o Activo Operativo Neto. Medida de desempeño financiero que relaciona la utilidad operativa con los activos requeridos para producir u operar. | $\frac{UODI}{AON}$ |
| Productividad / A.O.N | La relación indica por cada peso que la empresa tiene en AON, cuantos pesos se logran de ingresos. | $\frac{Ventas}{AON}$ |
| Productividad / KTNO | Muestra los recursos que necesita la operación y que han de ser financiados con deuda o recursos propios, y se da por la suma de los Inventarios + Ctas por Cobrar - Cuentas por Pagar. La relación indica por cada peso que la empresa mantiene invertido en KTNO, cuantos pesos se logran de ingresos. | $\frac{Ventas}{KTNO}$ |
| Productividad / KF | KF: Recursos inmovilizados en el negocio que no tienen vocación de venta. La relación indica por cada peso que la empresa mantiene invertido en KF, cuantos pesos se logran de ingresos. | $\frac{Ventas}{KF}$ |
| Productividad / Otros Activos | O.A: son activos diferentes a los requeridos en la operación. | $\frac{Ventas}{OtrosActivos}$ |
| Productividad / KTO | KTO: El dinero que necesita una empresa para cubrir costos y gastos de corto plazo dentro de la operación normal, dinero que se ve representado en los inventarios que acumula la empresa y las cuentas pendientes de cobro. La relación indica por cada peso que la empresa mantiene invertido en KTO, cuantos pesos se logran de ingresos. | $\frac{Ventas}{KTO}$ |
| Rotación de Cartera | Medida de tiempo que reconoce el espacio que existe entre el momento de la facturación y el recaudo de las cuentas por cobrar. Está ligado a las políticas de otorgamiento de crédito y cancelación del mismo. El indicador muestra el número de veces que se cumple el ciclo venta-recaudo en un año y cada cuantos días en promedio rota la cartera. | $\frac{Ventas}{CtasxCobrar}$ $\frac{CtasxCobrar * 360}{Ventas}$ |
| Rotación de Inventarios | Medida de eficiencia de procesos productivos. Los inventarios se venden y se reponen por lo tanto rotan. El indicador muestra el número de veces que el inventario se vende en un período (promedio). 1. Baja rotación de inventarios = altos niveles de inmovilizado (mayores costos) 2. Alta rotación de inventarios = dinamismo en las ventas. | $\frac{CostoVta}{Inventarios}$ $\frac{Inventario * 360}{CostoVta}$ |



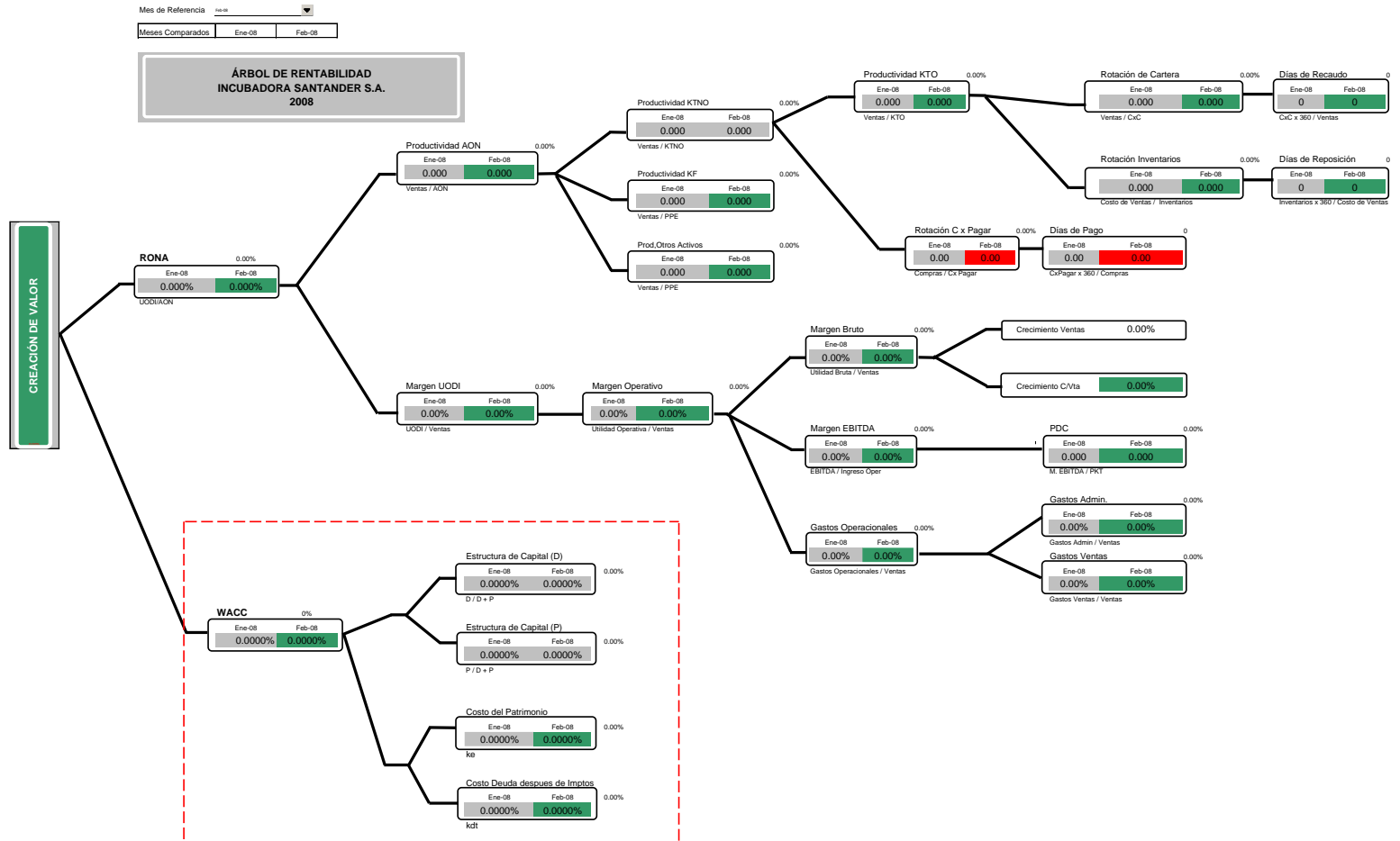
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
1952

CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

| INDICADOR | CONCEPTO | MEDICIÓN DE LA VARIABLE |
|--|--|--------------------------------------|
| Rotación de Cuentas por Pagar | Número de veces que se cumple el proceso de compra de mercancías a crédito y pago de las mismas, durante un periodo. Tiempo promedio (en días) que se tiene para la cancelación de las compras. | $\frac{Compras}{Ctasx\ Pagar}$ |
| | | $\frac{Ctasx\ Pagar * 360}{Compras}$ |
| Margen Operacional | Refleja porcentualmente cuanto dinero de las ventas deja la operación. | $\frac{Utilidad\ Operativa}{Ventas}$ |
| Margen Bruto | Muestra cuantos centavos de cada peso deja libre la producción. Este margen debe ser suficiente para cubrir gastos de administración y ventas, pagar intereses e impuestos y generar utilidad. | $\frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas}$ |
| Variación Ventas y Costo de Ventas | Variación de las Ventas y Costos de ventas de un periodo a otro (Análisis Horizontal) | $\%Ventas - \%Costo\ Vtas$ |
| Margen EBITDA | centavos que por cada peso de ingresos se convierten en caja con el proposito de atender el pago de impuestos, apoyar las inversiones, cubrir el servicio a la deuda y repartir utilidades y como tal, debe entenderse como un indicador de eficiencia operacional | $\frac{EBITDA}{Ventas}$ |
| PDC | refleja la relación que desde el punto de vista estructural se presenta entre el Margen EBITDA y la PKT de una empresa. Permite determinar cuan atractivo es para una empresa crecer | $\frac{M\ EBITDA}{PKTNO}$ |
| Margen Neto | El porcentaje obtenido en este caso se puede interpretar como la cantidad de centavos que deja neto para las accionistas, la venta de un peso. | $\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$ |
| Variación Gastos de Operación (Ventas y Administración) | Variación de los Gastos de Administración y Ventas de un periodo a otro. | $\%G.Venta - \%G.Adminon$ |



CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA





CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (Weighted Average Cost of Capital WACC)

- El WACC de una compañía es el resultado de promediar los costos de las diferentes fuentes de financiación o fuentes de capital de la empresa reconociendo su peso relativo, de tal suerte que aquellas fuentes de capital que financian en mayor medida la operación influyen más en el costo de capital promedio. Es un promedio ponderado de costos que considera la mencionada mezcla de fuentes de financiación, que comúnmente se denomina estructura financiera (deuda y patrimonio) y que específicamente haciendo una depuración entre estas diferentes fuentes permite determinar una estructura de capital^[1].



CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (Weighted Average Cost of Capital WACC)

- El costo de capital es una cifra que se utiliza principalmente con tres propósitos:
 - Evaluar proyectos
 - Valorar la Empresa
 - Calcular el Eva
- En cuanto a la valoración de empresas el costo promedio ponderado de capital sirve como comparativo frente a la rentabilidad de los activos netos para determinar la creación o destrucción de valor en un periodo



CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

Para determinar el WACC es necesario calcular:

- **D%** = Participación porcentual de la deuda en la estructura de capital de la firma.
- **P%** = Participación porcentual del patrimonio en la estructura de capital de la firma.
- **Kd%** = Costo de la Deuda
- **Kdt%** = Costo de la Deuda después de impuestos.
- **Ke%** = Costo del Patrimonio, que requiere:
 - Tasa Libre de Riesgo
 - Premio por el Riesgo del Mercado
 - Beta del Sector
 - Riesgo País
 - Inflación Externa
 - Inflación Interna



CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

- La estructura de capital utilizada en el cálculo del WACC corresponde al porcentaje de deuda sobre capital (**%D**) y al porcentaje de patrimonio sobre capital (**%P**). La estructura de Capital esta conformada por el promedio de los pasivos y las cuentas del patrimonio.
- **Kd%** = Costo de la deuda en términos porcentuales, tasa de interés efectiva cobrada en promedio por los acreedores financieros. (Sistema Obligaciones Financieras)
- **Kdt** = $Kd (1-t)$



CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

$K_e = K_I + (K_m - K_I)$ (Rentabilidad esperada por el inversionista o Costo del Patrimonio)

- K_I = Rentabilidad “libre de riesgo” del mercado. (Bonos del Tesoro de Estados Unidos)
- K_m = Rentabilidad del Mercado
- $K_m - K_I$ = Premio por el riesgo del mercado (la rentabilidad adicional que un inversionista obtiene por invertir en acciones en vez de hacerlo en bonos del tesoro).
- B = Medida del riesgo específico de la empresa (medida de riesgo que relaciona la volatilidad de la rentabilidad de una acción con la volatilidad de la rentabilidad del mercado.)
- Riesgo Total = Riesgo Operativo (desapalancado u Operativo) + Riesgo Financiero (Beta Apalancado)
 - **$BL = u (1+(1+t) D/P)$**
- Riesgo País: se expresa en puntos básicos y mide el grado de "peligro" que entraña un país para las inversiones extranjeras.



CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (Weighted Average Cost of Capital WACC)

$$WACC = Kdt * \left(\frac{D}{D+P} \right) + Ke * \left(\frac{P}{D+P} \right)$$

- Evaluar proyectos
- Valorar la Empresa
- Calcular el Eva



CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

El EVA es la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos y el costo financiero que implica la utilización de activos por parte de la empresa. También puede entenderse como el remanente que generan los activos netos de operación cuando producen una rentabilidad superior al costo de capital.

Los componentes que participan en el calculo del EVA son:

- La Utilidad Operativa Después de Impuestos, UODI
- El Activo Neto Operativo
- El Costo de Capital



CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA

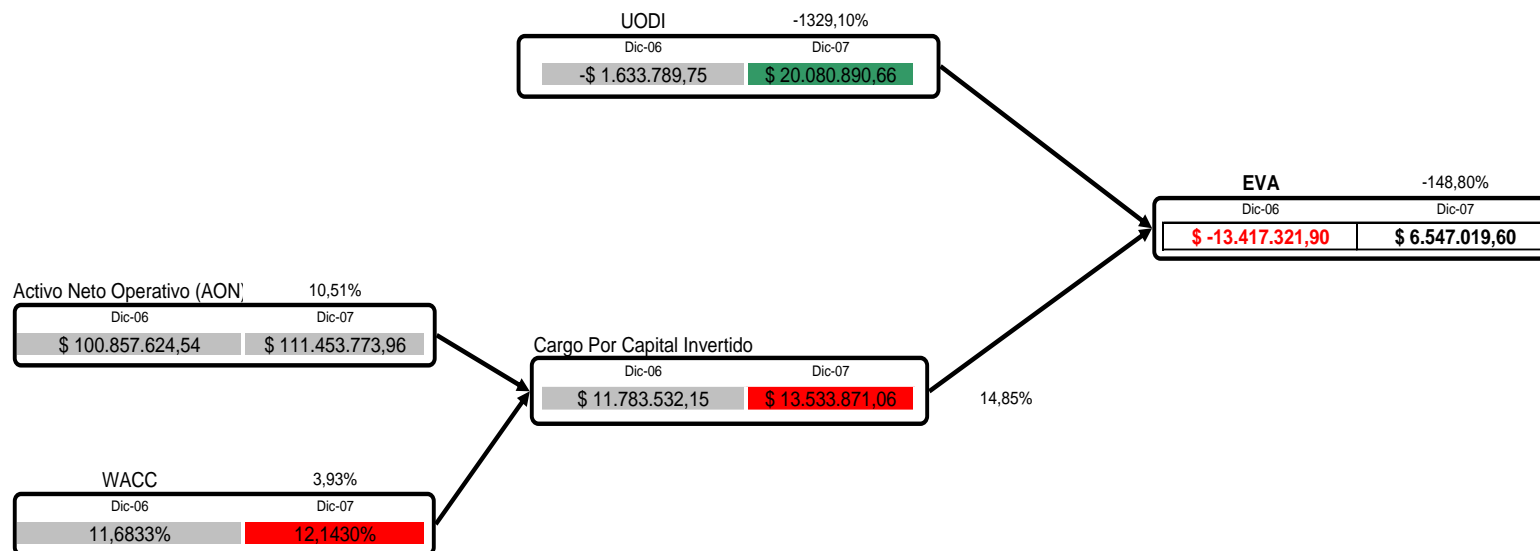
VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

Meses Comparados

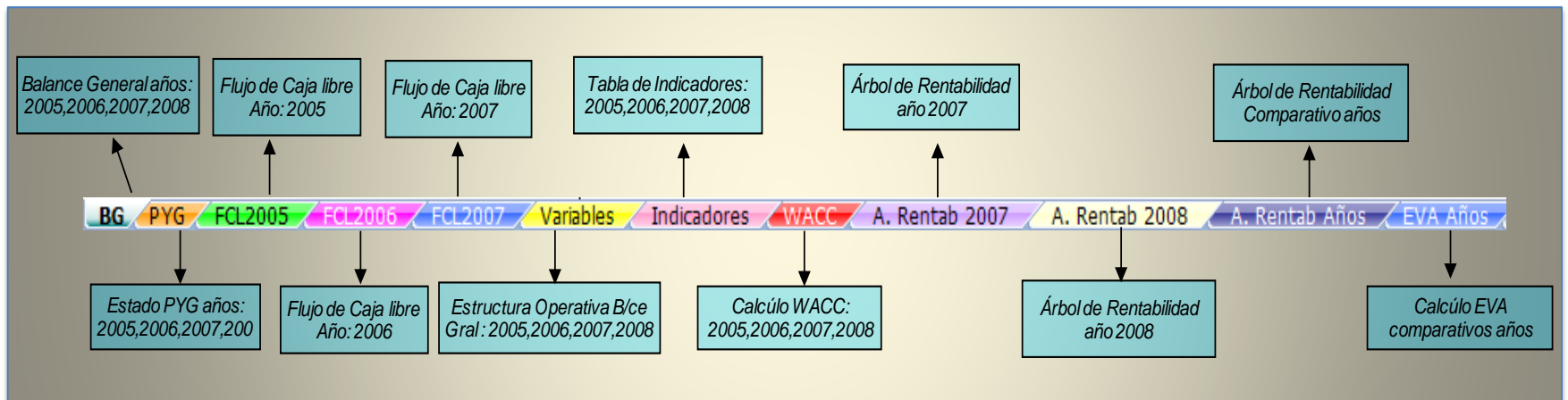
Dic-06

Dic-07

MEDICIÓN DEL VALOR AGREGADO
INCUBADORA SANTANDER S.A.
2005/2006/2007/2008



DISEÑO DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA DE INDICADORES DE GESTIÓN





ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS

INDUCTORES DE VALOR

- Margen EBITDA
- Productividad del KTNO
- Palanca de Crecimiento
- Rentabilidad del Activo Operativo (RONA)
- Costo de Capital (WACC)
- EVA (Ganancia Económica)

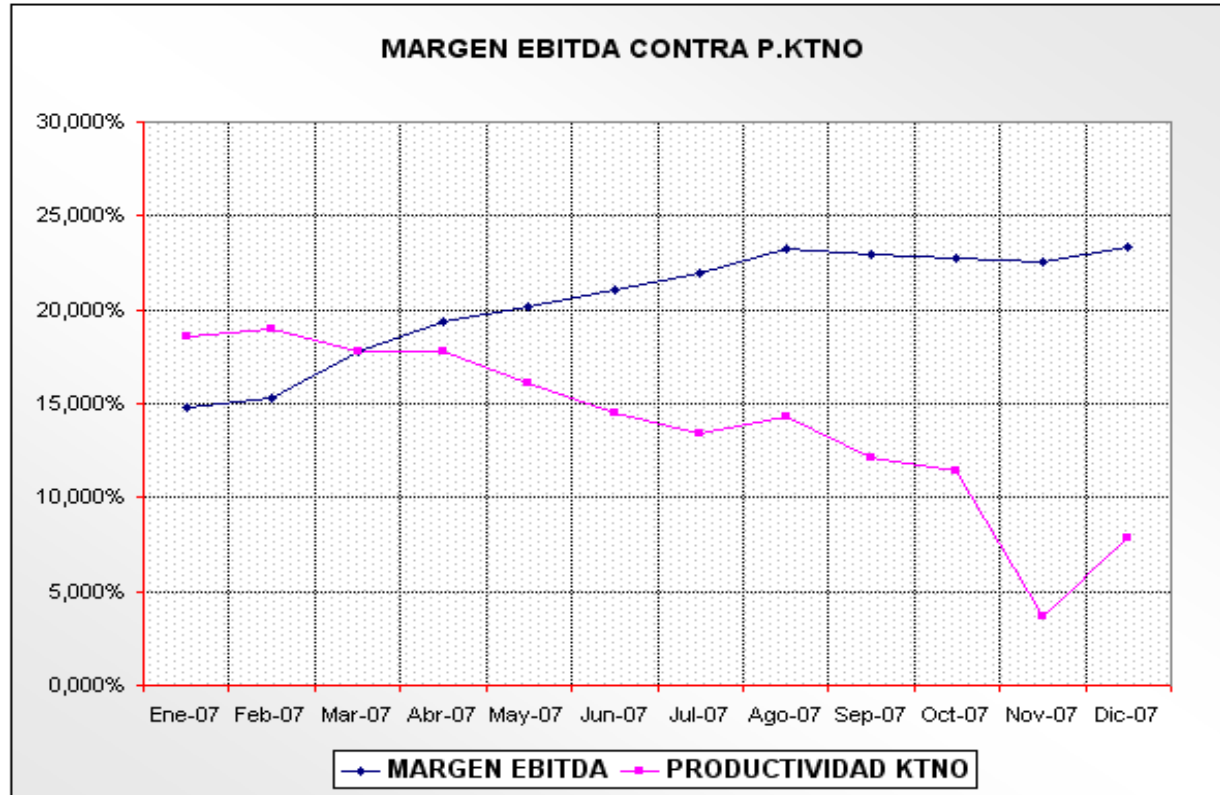


ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

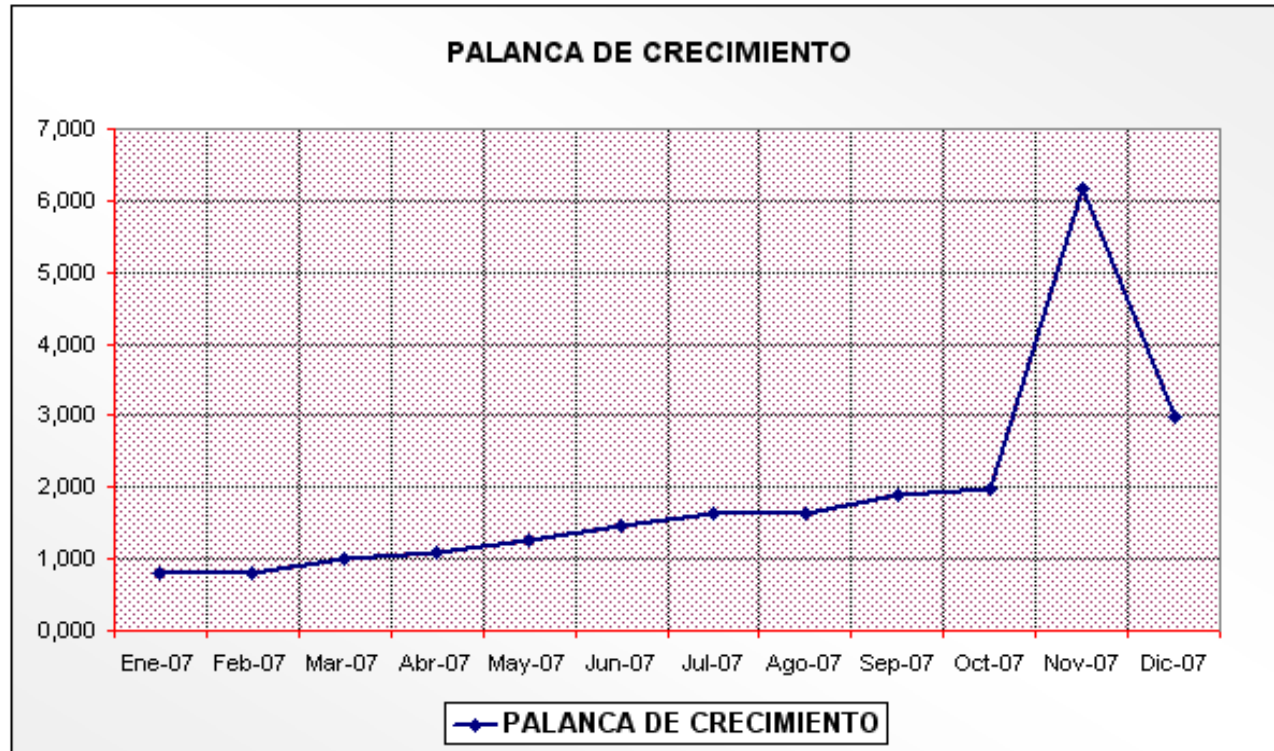
- Balance General: Graficas anuales y mensuales (incluye todas las cuentas del Balance General), análisis horizontal y vertical.
- Estado de Resultados: Graficas anuales y mensuales (incluye todas las cuentas del Estado de Resultados).
- Variables: Graficas de las variables analizadas con su respectiva variación en periodos anuales y mensuales.
- Indicadores: Grafica de los Inductores de Valor.
- Árbol de Rentabilidad mensual y anual.
- Árbol del Eva en periodos anuales.

ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS ISSA



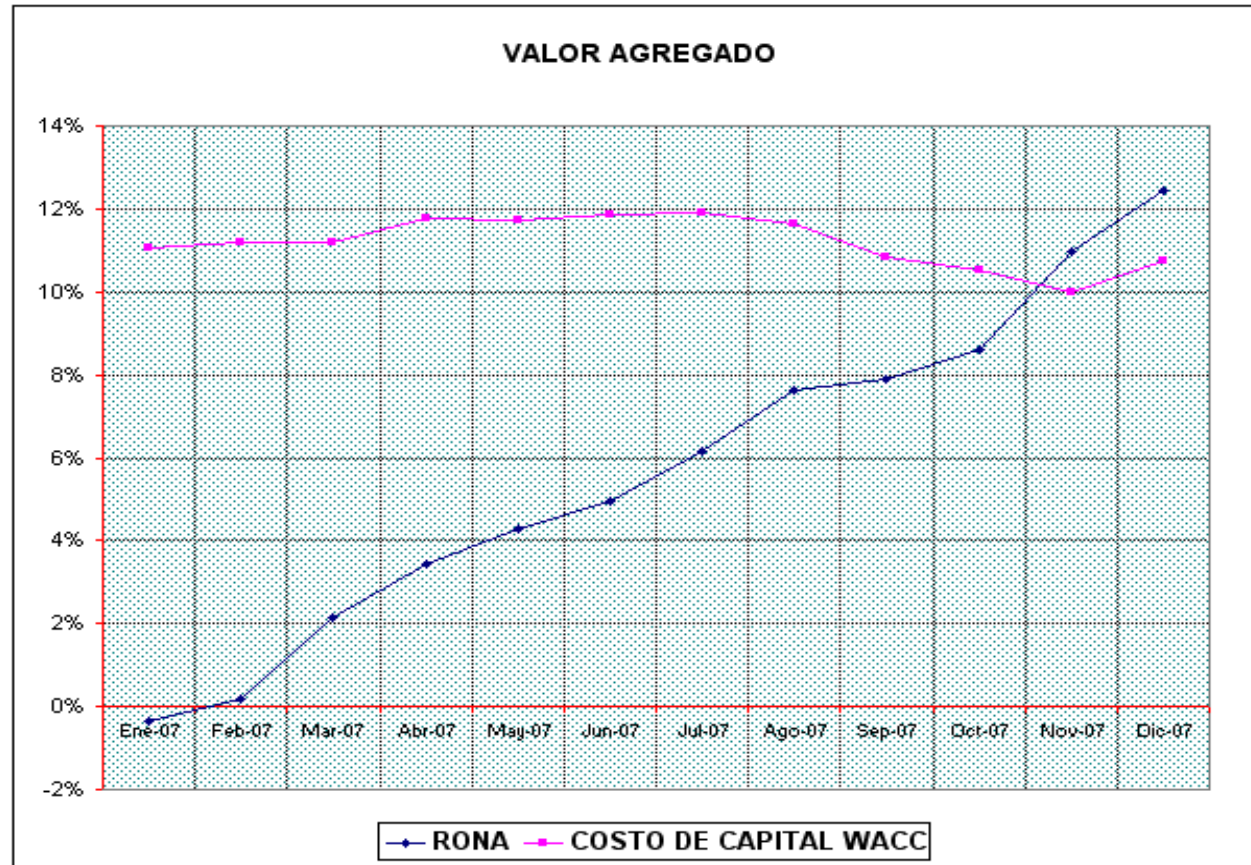
La Relación Margen EBITDA contra Productividad de KTNO da como resultado la palanca de crecimiento, este grafico muestra para el periodo 2007 que el Margen Ebitda sobrepasa la productividad de KTNO, lo cual significa que la operación esta generando mas pesos convertidos en caja y que son superiores a las necesidades de inversión en KTNO por cada peso de venta. Este resultado se puede observar en el siguiente grafico.

ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS ISSA



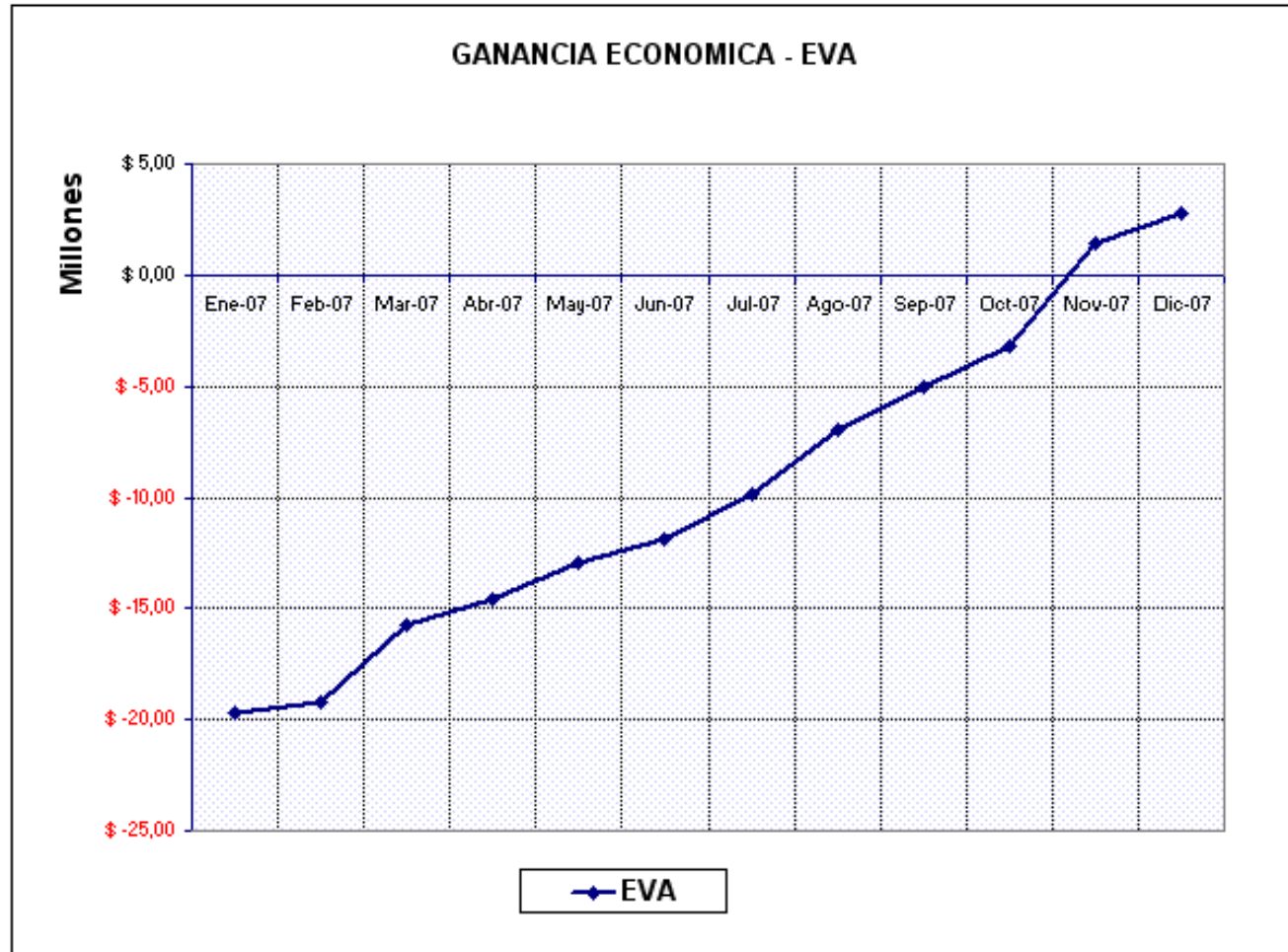
La palanca de crecimiento indica que tan atractivo es crecer para Incubadora Santander S.A. ya que su resultado determina si el crecimiento demandara o liberara caja, si existe una palanca de crecimiento superior a 1, como este caso se considera como palanca favorable lo cual es atractivo desde el punto de vista de la liberación de caja. La evolución del margen ebitda es determinante al momento de mantener una palanca de crecimiento favorable, por esto la importancia de monitorear los dos componentes de la PDC y los factores que los afectan.

ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS ISSA



Hasta principios del mes de Noviembre la rentabilidad de los Activos Operativos Netos empezó a ser superior al costo de capital, resultado que se vera reflejado en la variación de la ganancia económica, teniendo en cuenta que lo que se controla principalmente es la variación del EVA ,

ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS ISSA





ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS ISSA

•La evolución obtenida por Incubadora Santander S.A. le ha representado utilidades acompañadas de flujos de caja positivos para los accionistas, estos resultados se deben en gran medida al aumento obtenido en las ventas nacionales e internacionales y al aumento del precio del huevo, acompañado de una disminución del KTNO. La empresa actualmente está pasando por una etapa de crecimiento, el comportamiento de los inductores de valor representan un resultado acorde mes a mes, entre todos existe una relación ascendente la cual indica que los resultados obtenidos por la operación están generando valor a los accionistas.



CONCLUSIONES

- El modelo aporta información de gestión a la Gerencia por medio de los indicadores que muestran el comportamiento de las variables y sus respectivas tendencias, indica cuales son las fortalezas y debilidades en las estrategias aplicadas en un periodo determinado, debido a que la herramienta entra a comparar un periodo con otro y se puede observar el impacto generado en la productividad, rentabilidad y margen, estos resultados se verán reflejados en la variación de la ganancia económica. La información proporcionada por la herramienta se convierte clave al momento de la toma de decisiones.
- Por medio de la herramienta financiera se puede reconocer si en un periodo determinado Incubadora Santander S.A., o Agropecuaria Latinoamericana S.A., generan valor para los accionistas, la herramienta brinda los datos suficientes para llegar a dicha conclusión, además provee información visual representada en gráficos, tablas y esquemas que le permiten a los usuarios tener un panorama mas claro de los resultados obtenidos por la gestión.
- Además de ofrecer información de gestión e información visual el esquema en el cual esta diseñado el modelo le permite al usuario obtener la información mes a mes solo con un click, debido a que la estructura se encuentra diseñada y vinculada hasta el mes de Diciembre de 2008 y basta solo con abrirlo para que los archivos le suministren la información que necesita para funcionar.



CONCLUSIONES

- Por medio de los resultados brindados por el modelo se pudo reconocer el crecimiento obtenido durante el 2007 por Incubadora Santander S.A., y Agropecuaria Latinoamericana S.A., además de identificar los motivos que la llevaron a dicho crecimiento e igualmente las debilidades que presenta en algunos factores analizados, la aplicación de malas estrategias se debe principalmente a la falta de información puntual que le permita a la empresa tomar decisiones.
- La implementación del modelo generó una gran aceptación por parte de Planeación Financiera y Gerencia Financiera que de ahora en adelante serán los usuarios de la herramienta.
- El desarrollo de esta práctica empresarial permitió la aplicación de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, lo que se convierte en un logro importante al momento de evaluar los resultados obtenidos.



RECOMENDACIONES

- Se debe establecer una planeación estratégica que permita el direccionamiento general de la empresa. Con el fin de que las políticas aplicadas a la creación de valor sean acordes al objetivo principal y a la empresa se le brinde el direccionamiento requerido en todas las áreas que la integran.
- Se debe establecer una política de inventarios y cartera para tener un punto de referencia a la hora de evaluar los resultados obtenidos y al momento de manejar estos factores, debido a que son determinantes en el KTNO invertido por la empresa y dependiendo del control que se les realice el resultado que se pueda obtener hacia la creación de valor.
- Para hacer un análisis más detallado es importante desagregar el árbol de rentabilidad por unidades de negocios, con el fin de obtener información precisa de la productividad, rentabilidad, margen y ganancia económica que aporta cada unidad a la creación de valor de toda la compañía para los accionistas.



RECOMENDACIONES

- El alcance de la aplicación de la herramienta financiera va mas allá de analizar los datos actuales, se debería aplicar a las proyecciones financieras manejadas por el Departamento de Planeación, con el fin de ver a futuro los resultados generados por la operación y tomar las medidas necesarias para corregir errores y crear estrategias que mejoren los resultados obtenidos.
- Se considera importante el Calculo del Valor Agregado de Mercado o Market Value Added, MVA, que recoge el efecto que sobre el valor de la empresa ejercen las decisiones tomadas en el periodo y que están necesariamente ligadas a sus estrategias. Este indicador mide el valor agregado de los planes futuros y se calcula como el valor presente de los EVA futuros.



GRACIAS



INCUBADORA SANTANDER S.A.

