

# **Valoración por el método de Flujo de Caja Libre descontado de la empresa Qualis del departamento del Quindío**

**Estefanía Diazgranados Gallo**

*stefanyg015@hotmail.com*

**Lina Marcela Sánchez Ordoñez**

*linamso.10@gmail.com*

## ***Resumen***

La realización del ejercicio de valoración a través del método del Flujo de Caja Libre descontado para la empresa Qualis “Facilitamos sus Procesos” del departamento del Quindío, surge a consecuencia de que esta organización del sector agroindustrial lleva establecida tres años en la región, demostrando tener un acelerado crecimiento en sus ventas y una gran aceptación en las grandes empresas de la industria de alimentos, haciendo necesario plantear de una manera más formal la información organizacional, estratégica y financiera de la empresa, siendo esto un soporte sólido y confiable para la toma de decisiones de la administración, que garantice índices sostenibles de funcionamiento y abastecimiento en la demanda nacional del sector propendiendo siempre a la creación de valor de la empresa.

Por lo tanto, se realiza una descripción detallada de la situación actual de la empresa, se evalúan las condiciones de la industria y las tendencias actuales del mercado, adicionalmente, se desarrolla un análisis estratégico de la compañía basado en las cinco fuerzas de Michael Porter para así llevar a cabo la valoración por el método de Flujo de Caja Libre descontado, en la cual se estima el costo de capital, los valores residuales y se lleva a cabo un análisis de sensibilidad a las variables que inciden en el valor de la empresa.

## ***Palabras clave***

Valoración de empresas, Flujo de Caja Libre descontado, PYMES, sector agroindustrial, industria de alimentos, estrategias, *stakeholders*.

## ***Abstract***

The value exercise that is going to be used for the discounted free cash flow method for Qualis company, located in Quindío, well known by other companies and with excellent records on sales, showed up as a necessity of having the information about the organization, the strategic and financial data of the company organized in a very formal way and becoming one of the most important tools to make decisions that benefit the organization.

According to the last information, a complete and detail report of the actual situation of the organization is going to be done, the industrial conditions will be evaluated as well as the new market tendencies. Moreover, a strategic plan will be developed based on the five forces of Michael Porter in order to value the method of the discounted free cash flow and to estimate the capital cost, residual values and analyze the sensibility of the variables that influence the value of the company.

## ***Key words***

Business valuation, discounted free cash flow, SMEs, agribusiness, food industry, strategies, stakeholders.

# 1 Introducción

En la ciudad de Armenia del departamento del Quindío nace la empresa Qualis dedicada a realizar operaciones de acondicionamiento de frutas como materia prima para la industria de alimentos. Qualis es una empresa del sector agroindustrial con tres años de funcionamiento, la cual ha venido presentando un crecimiento acelerado en los dos últimos años.

La empresa operaba en una bodega alquilada en la ciudad donde fue fundada, sin embargo, su capacidad instalada no le permitía cubrir la demanda que se venía incrementando en el último año por parte de sus clientes. Por esta razón, la junta directiva sugirió la radicación de la planta de producción en un nuevo lugar siguiendo las normas del Ministerio de Salud y protección social vigentes. Como consecuencia de ello se tomó la decisión de ampliar la capacidad de producción y así cubrir la sobredemanda actual y la posible incursión en nuevos mercados potenciales ya identificados a nivel nacional.

Es por ello que en el segundo semestre del año 2014 se inició el acondicionamiento de una bodega que se tomó en arrendamiento en el municipio de La Tebaida-Quindío, de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa, pasando de 62 m<sup>2</sup> a 200 m<sup>2</sup> construidos y 3100 m<sup>2</sup> de zona verde.

De igual manera, al momento de estas acciones nace la necesidad de plantear de manera formal un plan negocios de la empresa a fin de direccionar que todas las actividades fueran orientadas hacia el mismo objetivo y que adicionalmente permitiera contar con la información necesaria para la realización de una posterior estimación del valor de la empresa.

Con la información ya estructurada y con el conocimiento del plan estratégico de la empresa Qualis pretende continuar con el proceso, con la satisfacción de la implementación del trabajo propuesto que con gran empeño se ha venido realizando y en especial para una empresa de la región quindiana. Nuestro equipo de trabajo planteó como objetivo general desarrollar la valoración por el método de Flujo de Caja Libre descontado de la empresa Qualis del departamento del Quindío.

De acuerdo a lo anterior se hace necesario el cumplimiento de cinco objetivos específicos: la descripción detallada de la compañía, el análisis de las condiciones de la industria, las tendencias actuales del mercado, el desarrollo del estudio estratégico, para así llevar a cabo el ejercicio de la valoración por el método de Flujo de Caja Libre descontado con estimaciones del costo de capital y valores residuales y un análisis de la sensibilidad de las variables que inciden en el valor de la empresa Qualis del departamento del Quindío.

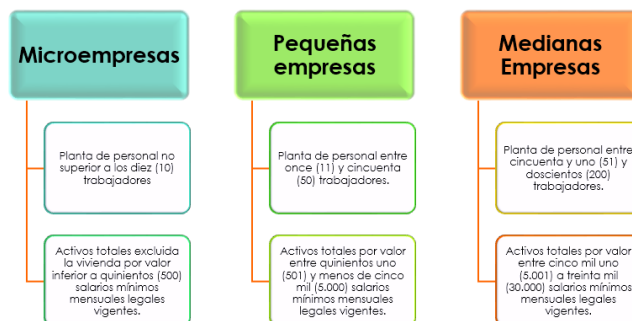
Por consiguiente, este trabajo iniciará con la presentación de los conceptos, teorías y métodos que se utilizan y forman parte del análisis de la situación de estudio, seguidamente se describe la forma como se abordó y las fuentes de información que dieron lugar a la solución del mismo, posteriormente se realiza la presentación y el análisis de los resultados en los cuales se detalla la información de la empresa, se realiza el análisis de la industria, la competencia, se desarrollan las estrategias y se evidencia la valoración de la empresa cuyo resultado permite finalmente plasmar conclusiones que justifican la generación de valor de Qualis.

## 2 Marco conceptual

Es imprescindible que las empresas conozcan los diferentes factores que influyen alrededor de ella, independientemente del origen, la naturaleza u objeto y el tamaño o características que esta posea.

El Ministerio de Industria y Turismo clasifica a las empresas, según la ley 905 del año 2004, así:

**Figura 1. Definición tamaño empresarial**



Fuente: elaboración propia con base en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013).

Se tiene una percepción generalizada con respecto a que las valoraciones son sólo para las grandes empresas, pero esta es errada ya que no es proporcional a cantidades grandes de inversión; se puede determinar el valor de cualquier activo o un bien a través de una valoración.

El profesor Pablo Fernández, doctor en finanzas de la Universidad de Harvard, afirma que:

La valoración de una empresa es un ejercicio de sentido común que requiere de pocos conocimientos técnicos; resulta evidente que ambos, sentido común y conocimientos técnicos son necesarios para no perder de vista: ¿Qué se está haciendo? ¿Por qué se está haciendo la valoración de determinada manera? ¿Para qué se está haciendo la valoración? y ¿para quién se está haciendo? (Fernández, 2005).

Partiendo de lo anterior, también es posible realizar una valoración para las medianas y pequeñas empresas que tal vez consideran que no cuentan con los recursos necesarios para implementar este ejercicio por medio del cual se puede determinar si el plan de negocio o estratégico agrega más valor o es una amenaza para el valor. Evidentemente, cuestiones tales como las personas que conforman la empresa, las estrategias administrativas, financieras y de la operación, el producto o servicio que se ofrezca, la innovación tecnológica, los diferentes riesgos de la empresa, la competencia, los mercados y el plan estratégico encaminado a metas de desarrollo y crecimiento de la compañía independientemente de su tamaño, influyen directamente en el valor de la misma. Un ejemplo claro de esto se evidencia en el siguiente caso expuesto por la firma Norgestión que manifiesta en su material educativo:

Nadie aceptaría que dos empresas con idénticas magnitudes financieras en la actualidad tengan valores similares si una tiene un producto obsoleto tecnológicamente y la otra tiene un producto con una potencialidad de desarrollo exponencial. Parece lógico asignar más valor a la empresa con capacidad de desarrollo aun cuando la realidad financiera de

ambas sea similar. Asumiendo que cualquier valoración se sustenta en arenas movedizas, es evidente que se ha de requerir cierto coraje en el intento y que la experiencia y objetividad son dos pilares que ayudan a cimentar la valoración. Existen diferentes fórmulas de valoración y no todos los métodos reflejan siempre el mismo valor para la empresa. Por este motivo es necesario tratar de determinar qué métodos pueden encajar mejor en cada caso (“¿Cómo se valora una empresa?”, 2015).

De esta manera, las empresas deben contemplar el ejercicio de la valoración, teniendo en cuenta que es un tema objetivo y es muy importante saber cuánto es el valor de hoy y apoyarse ante diferentes modelos o métodos de valoración.

Ahora bien, antes de entrar en materia se hace necesario entender el concepto de la valoración, valuación o también conocida generación de valor. Para ello se analizan a continuación definiciones del concepto de acuerdo a algunos autores:

La gerencia de valor, según James Knight: “Permite al gerente concentrarse en la estrategia de la empresa, utilizando y combinando capital y otros recursos para generar flujos de efectivo provenientes de las operaciones del negocio. Constituye un proceso continuo de decisiones operacionales y de inversión enfocadas a la CREACIÓN DE VALOR” (Knight, 1997).

Para Tim Koller: “Es un enfoque que le permite a la gerencia alinear las aspiraciones de la empresa, sus técnicas y proceso con los generadores claves de valor. Implementada correctamente trae beneficios importantes” (Koller, 2010).

Por su parte, Oscar León García dice: “Es una serie de procesos que conducen al alineamiento de todos los funcionarios con el direccionamiento estratégico de la empresa, de forma que cuando tomen decisiones ellas propendan por el permanente aumento del valor” (García, 2003).

Knight (1997), Koller (2010) y García (2003) coinciden en que las empresas deben enfocar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento del plan estratégico (misión, visión, objetivos, políticas de calidad de la entidad) a fin de perseguir unos incrementos del valor de la empresa.

Arnoldo Arana, magíster en Gerencia Empresarial, expone que: “pensar en forma estratégica significa algo más que estar alerta ante las oportunidades que se nos presentan. Se necesita tener un fin determinado, un claro sentido de propósito. Se requiere también tener una visión clara: sentido de dirección de hacia dónde se quiere avanzar” (Arana, 2007).

Este autor dice que “sin visión no hay ocasión”. El elemento clave que mueve la mente del estratega es la visión proyectada a largo plazo (Arana, 2007).

Es indiscutible que las organizaciones deben adaptarse a los constantes cambios del entorno, adicionalmente los directivos encargados de tomar las decisiones deben conocer el mercado donde compiten, utilizando de forma óptima y racional los factores productivos y formulando nuevas estrategias que beneficien y maximicen el crecimiento de la empresa, creando así condiciones competitivas que las favorezcan.

Es preciso entonces decir que maximizar el valor de la empresa requiere de apoyarse en la labor del planeamiento, que como proceso debe estar vinculado a la cultura empresarial, con lo cual se hace necesario crear estrategias y objetivos financieros que muestren el camino a

seguir entendiendo cómo el entorno empresarial, económico, político, sociocultural e inclusive ecológico afecta la función financiera de las empresas en el largo plazo. Así mismo, se requiere de la implementación de un sistema de gestión que permitan identificar claramente la ruta a seguir para lograr las metas propuestas, evaluando posibilidades más adecuadas de inversión que contribuyan al crecimiento empresarial y a ser competitivos en este mercado cambiante.

Una buena manera de tomar conciencia de la importancia de la valoración de empresas en las organizaciones es prestarle atención a los siguientes apartes extraídos de un artículo elaborado por el maestro en finanzas Omar Antonio Minera Sanders en donde plantea que la importancia de las valoraciones de las empresas se presenta por dos motivos.

El autor explica que estos pueden ser internos, es decir, “la valuación está dirigida a la administración de la empresa y no es para determinar su valor para una venta posterior” (Minera, 2013). Por otra parte el autor argumenta que: “Las razones externas están motivadas por la necesidad de comprobar y demostrar el valor de la empresa ante terceros. Normalmente se tiene la finalidad de vender la empresa o parte de ella, realizar operaciones de MBO (‘Management Buy Out’) y LBO (‘Leveraged Buy Out’), solicitar deuda o para fusiones y adquisiciones” (Minera, 2013).

En este sentido, las valuaciones de empresas no siempre se hacen para negociaciones parciales o totales de la misma, sino también para conocer la situación actual de la empresa, evaluar el desempeño de las estrategias aplicadas por los directivos, para nuevas formulaciones de manejo del capital, verificar el desempeño operacional y administrativo, evaluar nuevas alternativas de financiación o inclusive para las opciones de inversiones idóneas que contribuyen al crecimiento y aumento del valor de la empresa.

Una buena valoración implica una excelente gestión financiera, con lo cual se hace necesario comprender cómo realizar un buen análisis financiero. García argumenta que “un análisis financiero integral debe considerar información cuantitativa y cualitativa, histórica y proyectada” (García, 2009).

Con lo cual, es indiscutible que la información de cualquier empresa en la que se pretenda realizar un proceso de valoración debe estar dispuesta y organizada para analizar el comportamiento de los principales indicadores financieros que ha tenido y cómo se verá afectada por diferentes factores económicos e inclusive climáticos a partir de las decisiones que tome la alta gerencia.

De igual forma, García explica que la mejor manera de conocer la situación actual de la empresa es analizar y evaluar los signos vitales de esta, argumenta que la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento son los instrumentos que permiten determinarlo y que de su análisis puede concluirse el estado de la salud financiera de la organización.

La liquidez permitirá establecer el capital con el que la empresa cuenta para cancelar sus deudas en el corto plazo, con lo que la organización debe garantizar un adecuado flujo de efectivo realizando, por ejemplo, una programación adecuada de desembolsos, recaudo de cartera y mantenimientos de saldos mínimos de efectivo a fin de no incurrir en el incumplimiento de las obligaciones.

Por otra parte, la generación de rentabilidad para los socios de la empresa está en gran manera relacionada con las inversiones estratégicas que la empresa realice tanto interna (para el proceso de producción) como externamente (acciones, mercado de capitales o creación de nuevas empresas).

El endeudamiento, por su parte, da a conocer que lo que tiene la empresa es de terceros, por lo cual una política de financiación permitirá, en primer lugar, establecer la estructura de capital de la empresa, es decir, permitirá a la empresa tomar decisiones en cuanto a lo que se va a financiar con pasivo externo y aquello que se financia con pasivo interno.

Efectivamente, el valorar una empresa, además de las cifras que esta arroje, mide y evalúa la estrategia y en consecuencia los resultados que conlleva el desarrollo de la misma. Sin embargo, los resultados arrojados son objeto de un análisis más profundo, en donde cabe preguntarse: ¿De dónde proviene el mayor valor de la empresa?

La respuesta radica en el uso de inductores de valor los cuales reflejan el mayor valor de la empresa por las decisiones administrativas.

Según Alfonso Rodríguez Sandiás, Sara Fernández López y Luis Otero González en su artículo “Inductores de valor y valoración de empresas: flujos vs beneficios residuales” plantean que: “La estrategia se plasma en multitud de variables empresariales, pero, de una u otra forma, todas acaban afectando a una serie de factores clave a partir de los cuales puede establecerse la evolución prevista del negocio, y su correspondiente valoración” (Rodríguez, Fernández y Otero, 2007).

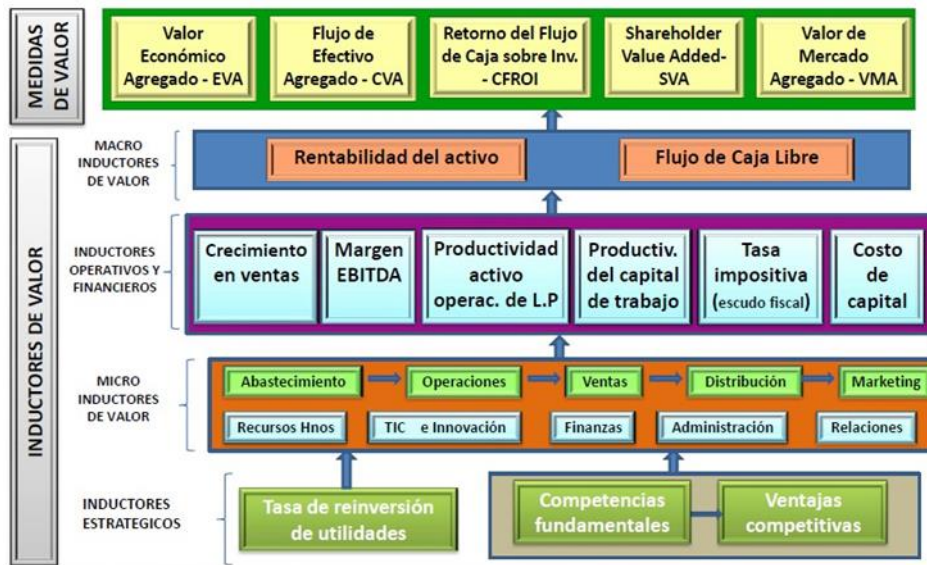
Argumentan también que dichos factores son los que han dado en denominarse inductores o impulsores de valor (value drivers).

El doctor Alfred Rappaport (1998), economista y quien es reconocido hoy en día por su idea de la creación de valor para los accionistas, explica que los inductores de valor constituyen la raíz de la creación de valor para estos, tanto desde la perspectiva interna como la externa. Manifiesta que si una compañía desea orientar su gestión desde la perspectiva de la creación para el accionista lo más importante es que identifique los inductores que aumentan el valor de mercado de las acciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, los inductores darán una explicación del crecimiento o decrecimiento del valor de la empresa, así estas herramientas ayudarán a impulsar valor a la empresa, por tanto la función de la gerencia y la administración está dada por el mejoramiento de los resultados de estos inductores o por lo menos el sostenimiento de los mismos.

Muchos autores proponen diferentes Inductores de Valor. Uno de los autores que ha tenido alta envergadura cuanto de esto se trata es García, quien recopila diferentes puntos de vista y define los inductores de valor y las medidas de generación de valor así:

**Figura 2.** Definición de los inductores de valor y las medidas de generación de valor



Fuente: elaborado con base en García (2003).

El autor establece que las características de una empresa determinan la relevancia de los diferentes inductores. Ellos, de todas formas, están relacionados entre sí. A continuación se explica cada una de las divisiones de los inductores para comprender la relación de los mismos:

**Inductores estratégicos:** están conformados por la disposición que tenga la empresa de reinvertir los flujos de caja en vez de distribuirlos como dividendos, de tal manera que estas inversiones produzcan una rentabilidad mayor a la del WACC o también conocido como costo de capital y por las competencias esenciales que según Prahalad y Hamel, académicos de los negocios, definen como:

Aquellas cosas que una organización sabe hacer bien, y que constituyen la fuente de las ventajas competitivas argumentan que estas capacidades esenciales proveen valor a los consumidores, son difíciles de imitar y suelen poder aprovecharse en una variedad de productos y mercados (Hamel & Prahalad, 1994).

García (2003) argumenta que: “Los microinductores de valor son indicadores que a la medida de las características de la empresa están asociados con el mejoramiento de los indicadores operativos y financieros”.

En este sentido, los microinductores de valor están asociados a la forma como la empresa aprovecha sus competencias esenciales para enfrentar las condiciones del mercado y llegar a establecer su ventaja competitiva con el uso adecuado de sus recursos, de la gestión de estos depende en gran medida la creación o destrucción de valor de la organización; es decir, la aplicación de una buena decisión conlleva al mejoramiento de los indicadores operativos y financieros, teniendo en cuenta las diferentes posibilidades de reducción de costos, la adecuada estructuración del capital, las políticas de manejo de inventarios, cartera, políticas frente a los bienes de capital, políticas de financiamiento, de excedente y políticas de

inversión, entre otros aspectos que contribuyen al mantenimiento o crecimiento de la empresa.

Inductores operativos y financieros: reflejan el mayor valor de la empresa por las decisiones operativas y financieras de la organización.

Las competencias empresariales, denominadas inductores estratégicos, son las causas que producen efectos determinados sobre los inductores operativos como el margen EBITDA, la productividad de capital de trabajo y la productividad del activo fijo. Por su parte, los indicadores financieros, es decir, el escudo fiscal y administración del riesgo, permiten, en relación con los competidores, no solo mayor crecimiento en lo que respecta a celeridad y volumen, sino hacerlo generando rentabilidad y en consecuencia valor agregado. Algunos de estos indicadores son:

- **Margen EBITDA:** este indicador trata de reflejar la utilidad operativa de caja en una empresa eliminando en ello el efecto distorsionante que pueden causar los gastos no desembolsables en efectivo como las depreciaciones y las amortizaciones (Guevara, 2004).

En otras palabras, el resultado de este margen indicará cuánto efectivo le queda a la empresa por cada peso vendido, por lo tanto, entre mayor sea el resultado mejor es el indicador; el efectivo que le queda a la empresa se puede utilizar para invertir.

Siguiendo al autor García este inductor de valor puede calcularse así:

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$$

Se hace necesario entender entonces el concepto de EBITDA que finalmente termina convirtiéndose en caja, con el propósito de pagar impuestos, atender el servicio a la deuda (intereses y abono a capital), cubrir las inversiones en capital de trabajo, cubrir las inversiones para reposición de activos fijos y repartir utilidades a los accionistas.

También se le denomina UTILIDAD OPERATIVA DE CAJA, lo cual permite decir que es la utilidad que la empresa finalmente gestiona. En ese orden de ideas es importante tener en cuenta que:

$$U. Operativa = EBITDA - \text{Depreciaciones y Amortizaciones}$$

$$EBITDA = U. Operativa + \text{Depreciaciones y Amortizaciones}$$

- **Productividad del capital de trabajo:** este inductor refleja la necesidad de inversión en activo operativo, en otras palabras, mide la capacidad de una empresa para disponer de los recursos que puedan satisfacer las actividades de su operación después de cumplir con las obligaciones del corto plazo. Este inductor se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prod. KTNO} = \frac{\text{KTNO}}{\text{Ventas}}$$

Donde KTNO: se refiere al Capital de Trabajo Neto Operativo, este indica cuánto se necesita para la operación. Se calcula de la siguiente manera:

$$KTNO = Deudores Clientes - Inventarios - Proveedores - Provisiones$$

El resultado obtenido indica el efectivo que la empresa requiere de capital de trabajo por cada vendido, por lo tanto, según García este indicador debe ser menor al obtenido en el margen EBITDA. El autor argumenta que esta productividad “permite determinar de qué manera la gerencia está aprovechando los recursos comprometidos en el capital de trabajo para generar valor agregado a los propietarios” (García, 2003, p. 187).

- **Productividad del Activo Fijo:** según García (2003) “este inductor operativo da una idea de la forma como es aprovechada la capacidad instalada en el proceso de generar valor para los propietarios y su forma de cálculo corresponde a la del indicador tradicional de Rotación de Activos Fijos”.

$$Prod. Activo F = \frac{Ventas}{Activo Fijo}$$

Este indicador mide entonces la participación que tienen los activos fijos. Entre mayor sea su resultado es mucho mejor pues se entiende que los activos tienen una buena participación en las ventas de la empresa.

Por otra parte, y según García (2003), los escudos fiscales son otro inductor que está asociado a la posibilidad de que la empresa aproveche el beneficio tributario en dos sentidos:

- Recurriendo a alternativas que impliquen el pago de un menor impuesto sobre las utilidades gravables, que está establecido como base.
- Aprovechando al máximo el beneficio tributario de la deuda, situación que debe ser considerada en aquellos casos en los que la ley tributaria impone la realización de ajustes por inflación a los estados financieros con el fin de castigar el endeudamiento.

La gestión de estos indicadores considerados como operativos y financieros se reflejará en dos macroinductores de valor, la rentabilidad del activo y el Flujo de Caja Libre, que finalmente permitirán realizar la medida de valor que más se ajuste a la empresa.

Esta técnica bien desarrollada es una herramienta fundamental para la toma de decisiones en las empresas. No cabe duda que ante el punto de las discusiones y análisis gerenciales se tengan en cuenta diferentes aspectos como el comportamiento de las variables macroeconómicas que incurren para la elaboración de la propia valoración.

Existen numerosos modelos o métodos para valorar una empresa, donde en algunos casos se podrían contemplar como modelos estáticos ya que suelen ser similares a una fotografía de lo actual y no son flexibles, o no permiten ni contemplan las oportunidades futuras a nuevos proyectos o a nuevas unidades de negocio. También existen unos modelos más dinámicos, que tienen en cuenta la evolución del entorno económico en el tiempo, convirtiéndose en más flexibles, como lo menciona García (2003), que el método más usado en el ámbito empresarial: el “Método de Valoración del Flujo de Caja Libre” que consiste en descontar los Flujos de Caja Libre futuros de una compañía utilizando una tasa para el descuento, en la que esta se denomina costo de capital. Entre los más usados se encuentran:

- **Flujos de caja descontados:** este método podrá considerarse como una renta que se genera por la empresa, dejando la claridad que no está relacionada con las utilidades.

Es aquí donde interviene el plan de negocios ya que este se convierte en la base para el cálculo de los flujos de caja y luego puede proyectarlos teniendo en cuenta el entorno económico y las aspiraciones en el plan de negocio. También se debe calcular un valor de continuidad, siendo este el valor de la empresa a partir de un momento en el que el futuro en la planificación financiera sea incierta. Generalmente este valor es considerado con un grado alto de certeza, un horizonte de tres a cuatro años, y después de eso ya comienza a ser menos cierto. Para ello, una posible solución es calcular el valor de continuidad más que el valor de la empresa al final de ese periodo certero.

Sin embargo, se encuentran otros métodos de valoración de empresas que son menos populares pero son muy útiles, dentro de esta gran variedad encontramos los usados con mayor frecuencia que son: método de valoración EVA, Valoración de Empresas por Múltiplos y el Valor Presente Neto.

- **EVA:** las compañías toman como referencia datos históricos en la información financiera y a partir de la misma realizan la aplicación del método de valoración por EVA en conjunto con el método de valoración del Flujo de Caja Libre, ya que estos dos toman como base el costo de capital para el descuento en años futuros, es decir, los proyectados y así mismo lograr el cálculo y el resultado del EVA para cada uno de los años futuros. Dando así el mismo resultado por el método del FCL y del EVA. También contemplan el VC (Valor de Continuidad).
- **Valoración de Empresas por Múltiplos:** Fernández (2008) manifiesta que el método más aplicado en la práctica es el de múltiplos de cotización donde “se basa en estimar el valor de una empresa mediante la comparación de este con el valor de otras empresas de similares características que cotizan en bolsa”. Es decir, que el factor primordial para la aplicación de este método de valoración es la identificación exacta del sector o industria en el que se encuentre la empresa de estudio; posterior a ello es la identificación de varias empresas en el entorno y que sean cotizadas y puedan ser comparables. Fernández menciona que se procede a: “Calcular algunos ratios que muestren la relación entre el valor de cada una de esas empresas y alguna medida de su resultado financiero. Este ratio o múltiplo es luego el aplicado a la misma medida del resultado financiero de la compañía objeto de valoración, obteniendo así una valoración comparativa” (Fernández, 2008).

Es por ello que este método se descarta, por la insuficiencia en el mercado en el que se encuentra Qualis en el departamento del Quindío.

- **Valor Presente Neto:** cualquier tipo de proyecto o negocio tiene un periodo de vida útil, como lo menciona Martínez (1993) “de tratarse de elementos en medidas monetarias, el indicador generalmente aceptado corresponde al Valor Presente Neto (VPN) de la corriente de costos y beneficios, que indica el valor económico monetario actual del proyecto”. Según lo anterior, podría considerarse un valor como resultado positivo un escenario atractivo a la empresa, mientras que un escenario negativo podría hacer referencia a una pérdida de riqueza, sin embargo, esta no contempla un panorama a futuro, ya que dicho valor podría considerarse una tasa que indicaría si una inversión suple el objetivo básico financiero, por lo tanto, se sugiere realizar una proyección del mismo cálculo.

Dentro de las organizaciones es muy importante contemplar los posibles riesgos de cualquier inversión; no solo se trata de hablar del riesgo de pérdida del dinero, sino de revisar y abarcar este tema con mayor profundidad para poder llegar a minimizar un riesgo en todas las operaciones de la empresa. Como lo menciona Ortiz (2005) en su libro *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*: “transacciones de información, monetarias, de bienes y de servicios que pueden promover riesgos, cuyo impacto no puede desconocerse”, lo que amerita una minuciosa revisión de todas las operaciones en el entorno externo e interno de la compañía para la identificación y el reconocimiento de cada uno de los riesgos que se pueden tener.

**Figura 3. Riesgos empresariales**



Fuente: elaboración propia con base en Ortiz (2005).

Donde se determina, para una de las áreas funcionales de la organización, un plan para la mitigación del mismo, ya que los riesgos no dejan de existir pero sí se logra una disminución en la exposición del mismo.

Todo lo anterior se obtiene para la identificación de los factores de riesgos y la realización de la adecuada gestión en la administración de los riesgos empresariales.

### 3 Método de solución

Para el desarrollo del presente trabajo de grado se utilizó el método de investigación deductivo, ya que se tomaron referentes particulares hacia algo general, en este caso, de los estados financieros de la empresa Qualis para realizar el cálculo del valor de la misma. Esta valoración fue desarrollada a través del método del Flujo de Caja Libre Descontado. De esta manera la situación de estudio de la empresa Qualis se abordó, teniendo en cuenta los postulados de Oscar León García, de la siguiente manera:

El método del Flujo de Caja Libre se basa en proyectar los flujos de caja libres (FCL) y actualizarlos hasta el presente al coste de capital medio ponderado. Hemos de tener en cuenta que es necesario actualizar también el valor en continuidad, dado que el coste de capital medio ponderado puede variar de año a año, el NOPAT, el beneficio operativo tras impuestos, y AON los activos operativos netos. También puede obtenerse el FCL como el FCA más el flujo de la deuda, tras impuestos.

Es así como se llega al resultado de la situación de Qualis, desmostándose con ello la expectativa del crecimiento en conjunto con la creación de valor de la empresa en el futuro.

#### 3.1 Fuentes de información

Una fuente de información es el lugar que sirve como apoyo y base en cuanto a conceptos, datos, ideas y pensamientos para la obtención de un nuevo conocimiento. En consecuencia el fin último de una fuente de información es facilitar datos para la elaboración de un proyecto, trabajo, investigación y todo lo que requiere de una base para su construcción. Existen dos tipos de fuente:

##### 3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias hacen referencia a testimonios o evidencias directas acerca de lo que se está elaborando; es decir, son materiales de primera mano. Para el caso, se enuncian las que se utilizan para la elaboración de este trabajo:

- **Junta Directiva de la empresa Qualis del departamento del Quindío:** son fuente importante de datos durante el proceso de recolección de información como marco estratégico, información básica y de estados financieros propios de la empresa. Ellos son:

**Gerente:** Ingeniero José Andrés Charry González

**Gerente:** Doctora Diana Carolina Garzón Celis

- **Asesor de trabajo de grado:** como asesor de este trabajo el profesor y magíster de Administración Financiera James Harbey Molina Guerrero ofrece el acompañamiento durante el proceso, apoyando en forma constante, por medio de asesorías semanales, virtuales y personales para la gestión y correcta elaboración del trabajo.

### 3.1.2 Fuentes secundarias

Hacen referencia al apoyo externo que se tiene para la elaboración del proyecto, es decir, son materiales de segunda mano. Interpreta y analiza las fuentes primarias. A continuación se enuncian las fuentes que se utilizaron en la elaboración de este proyecto.

- **Documentos internos de la empresa:** aportan información interna y privada de la empresa que contribuyen a la elaboración adecuada del trabajo de grado. Estos son:

Estados Financieros

Documentos de procesos de Producción y Almacenamiento

- **Consultas bibliográficas:** como fuentes de información secundaria se realizó la investigación en varios libros de valoración de empresas, riesgos, estrategias empresariales, métodos de valoraciones y gerencia del valor, mencionados en las referencias del presente documento.
- **Consultas on-line:** se obtienen textos de apoyo de autores nacionales e internacionales que sirven como soporte del tema en análisis. Estas páginas webs consultadas se relacionan en las referencias del presente documento.

## **4 Preparación y análisis de los resultados**

### **4.1 Descripción de la compañía Qualis del departamento del Quindío**

#### **4.1.1 Historia, localización e infraestructura**

La empresa Qualis inició su operación en septiembre de 2012 en la ciudad de Armenia, bajo la necesidad de abastecer materias primas a base de frutas acondicionadas para la industria de alimentos. Para el año 2013 presentó un incremento en sus ventas del 153%, jalonado por la negociación de un nuevo producto.

Qualis ofrece el acondicionamiento de frutas y hortalizas como materias primas para la industria de alimentos, de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes, facilitando sus procesos.

Esta empresa fue constituida con Matrícula Mercantil desde abril 10 de 2013 como persona natural “Celis Angélica María”, renovada el 3 de julio de 2014 con su nuevo nombre de establecimiento de comercio Qualis. Su actividad principal: 1020 Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos. Actividad secundaria: 4721 Comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados. Sus principales clientes están ubicados en el Eje Cafetero. Los proveedores de fruta se encuentran en diferentes municipios del Valle y Tolima.

En el año 2013 la empresa operó en un local alquilado en la ciudad de Armenia-Quindío. Sin embargo, a finales del 2013 y durante el primer semestre del año 2014 Qualis se quedó corta en su capacidad instalada, lo que generó un incumplimiento con sus clientes, por lo que se hace necesaria la ampliación en infraestructura física para incrementar su capacidad operativa.

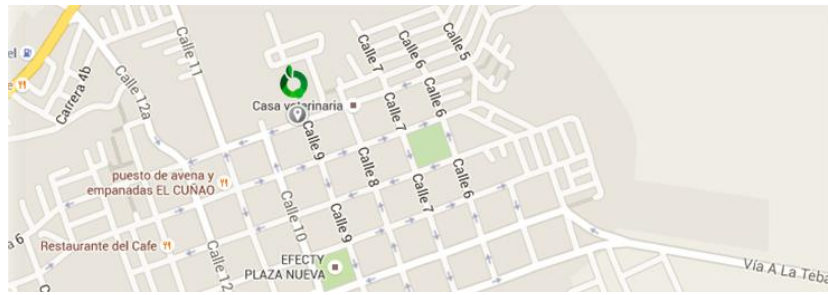
Por tal razón, se tomó la decisión de ampliar la capacidad de producción y así cubrir la sobredemanda de los clientes y de nuevos mercados potenciales ya identificados a nivel nacional.

En julio de 2014 se inició el acondicionamiento de una planta arrendada en el municipio de la Tebaida-Quindío, de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa, pasando de 62 m<sup>2</sup> a 200 m<sup>2</sup> construidos y 3100 m<sup>2</sup> de zona verde. Actualmente opera allí.

La ubicación de la sede se realiza estratégicamente en el área metropolitana de la ciudad de Tebaida con las siguientes consideraciones.

Se encuentra ubicada a diez cuadras de la milla de Colombia, que representa un cliente estratégico de alto impacto; por otra parte tiene un amplio espacio de crecimiento para el desarrollo de las necesidades de bodegaje, aparcamiento, locativas y operativas. Su localización específica está en la dirección: carrera 5 #10-02 La Tebaida, Quindío.

Figura 4. Ubicación de Qualis



Fuente: tomado de Google Maps (2016).

#### 4.1.2 *Productos y servicios*

Durante la trayectoria de la empresa, Qualis se ha enfocado en trabajar sobre las necesidades específicas de sus clientes; a la fecha ha suministrado el siguiente portafolio de productos:

- Piña en trozos
- Mango cubicado
- Procesamiento de materias primas para la industria de alimentos.

Los beneficios de los productos y servicios de Qualis son:

Figura 5. Línea de procesos Qualis

#### Desde la parte de producción

- Reducción de operaciones manuales
- Disminución en tiempos de fabricación de productos
- Liberación de personal
- Aumento en la productividad
- Disponibilidad de área al retirar esta operación

#### Desde la parte ambiental

- Disminución de residuos orgánicos
- Disminución del uso de agua por lavados de fruta y hortalizas en fresco

#### Desde la parte de operaciones

- Liberación de áreas por almacenamiento de fruta en fresco
- Enfoque de compras en materias primas y no desarrollos de proveedores del sector agrícola

#### Desde la parte contable

- Eliminación de la informalidad de los agricultores y así mejorar los aspectos tributarios

#### Desde la parte de calidad

- Estandarización fisicoquímica y sensorial de la fruta como materia prima

Fuente: elaboración propia.

### **4.1.3 Marco estratégico de Qualis**

A fin de conocer la estrategia de Qualis se hace imprescindible hablar de su marco estratégico:

#### ***Quiénes somos***

Qualis es una empresa agroindustrial ubicada en el departamento del Quindío, dedicada a procesar frutas y hortalizas congeladas de acuerdo a las especificaciones de la industria de alimentos.

Buscamos facilitar los procesos de nuestros clientes a través de la transformación de sus operaciones de acondicionamiento de frutas con altos estándares de calidad.

#### ***Misión***

Somos una empresa colombiana, dedicada a realizar operaciones de acondicionamiento a frutas y hortalizas antes de su transformación en alimento, para obtener una materia prima lista para procesar y consumir, ajustada a las especificaciones de cada cliente, orientada al cubrimiento nacional para diferentes mercados del sector de alimentos. Buscamos una integración rentable entre el sector agrícola y la industria que nos permita crecimiento y beneficios diferenciadores para todos los relacionados.

#### ***Visión***

Para el año 2020 seremos una empresa agroindustrial reconocida a nivel nacional, posicionada y confiable en el sector de alimentos por facilitar los procesos de nuestros clientes a través del desarrollo de materias primas de frutas y hortalizas ajustadas a sus necesidades, con altos estándares de calidad, con la tecnificación de nuestros procesos y con un equipo de trabajo creativo, capacitado y comprometido.

#### ***Objetivo estratégico***

Crece en el mercado nacional mediante la oferta de servicio de procesamiento de nuevos productos agroindustriales con calidad, seguridad, credibilidad y rentabilidad para satisfacer a sus grupos de interés, de acuerdo a las especificaciones de cada cliente.

#### ***Factores claves de éxito para Qualis***

- Innovación en los procesos productivos y administrativos
- Ampliación de la capacidad instalada para abarcar el mercado nacional
- Desarrollo de proveedores para garantizar el abastecimiento de fruta y precios estables durante el año
- Fortalecimiento de la estructura administrativa
- Sostenibilidad (Garzón, 2015).

#### **4.1.4 Desarrollos recientes**

Qualis se encontraba realizando sus procesos de producción de manera manual en la planta anterior. Actualmente la empresa realizó la adquisición de maquinaria como el cuarto frío, la marmita, cubicadoras, peladoras, entre otros, para obtener procesos productivos más tecnificados y poder mantener sus estándares de calidad.

Los activos actuales son:

- Cuarto de congelación de 32 m<sup>3</sup> con capacidad de almacenamiento para seis toneladas, congelación de hasta -20° centígrados
- Procesadora industrial de 500 kg/hora
- Despulpadora de 300 kg/hora
- Equipos de laboratorio: refractómetros, medidor de PH, medidores de acidez, balanzas de precisión
- Mesas de procesamiento de fruta en acero inoxidable
- Canastillas para almacenamiento y transporte del producto en proceso
- Básculas de 300 kg
- Selladora de pedal
- Muebles y enseres

#### **4.2 Análisis del sector**

Qualis es una empresa que procesa la materia prima para las grandes industrias de alimentos de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente, donde ellos obtienen los insumos y proceden a utilizarlos para desarrollar un producto que llega al consumidor final, por lo tanto, los clientes de Qualis son las empresas y no los ciudadanos. Las características más representativas de que un Cliente de Qualis use sus servicios son: para disminuir los tiempos de producción y disminuir la mano de obra operativa. Es decir, que la actividad diaria de la empresa está desde la consecución de esas frutas y hortalizas y su procesamiento; esto hace que Qualis pertenezca al sector agroindustrial, sector que surge a raíz de las necesidades de cómo abastecerse de materia prima a tiempo y con los estándares de calidad demandados en el día a día de la industria de alimentos. Fue ahí donde el propietario de Qualis vio esta unidad de negocio.

Qualis cuenta con una administración con amplia experiencia en esta industria, por lo que presenta ventajas con sus clientes. Por lo tanto, se hace necesario afirmar que la empresa requiere constante contacto con sus clientes para satisfacer todas las necesidades de los mismos, como se expone en el siguiente cuadro:

### Cuadro 1. Negocio en el que se encuentra Qualis

Según	Está en el negocio de
El producto que se ofrece	<ul style="list-style-type: none"> <li>La agroindustria</li> </ul>
La función que el producto desempeña desde la perspectiva de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agilidad para el procesamiento de las materias primas</li> </ul>
El portafolio de capacidades básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acondicionar la materia prima según los requerimientos de cada cliente</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

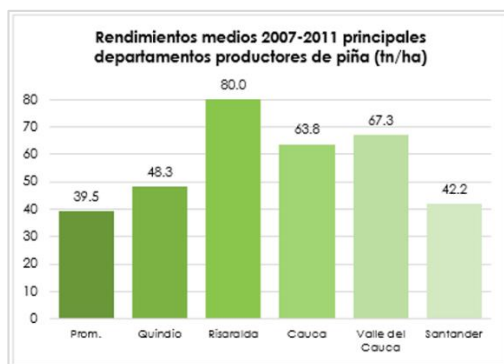
#### 4.2.1 Materia prima

Las materias primas de Qualis se dan de acuerdo a las necesidades de los clientes; sin embargo, se pueden presentar dos casos, uno es que el cliente ya conozca la fruta, la variedad y sus características y es ahí donde el cliente da específicamente el tipo de fruta a usar, la segunda se da por la asesoría del gerente de la empresa teniendo en cuenta que el cliente desea conocer la mejor opción para realizar el procesamiento requerido.

En la actualidad Qualis realiza el procesamiento de dos materias primas, ya que estas hacen parte de pedidos específicos de clientes importantes para la empresa. Estas materias primas son la piña y el mango, específicamente seleccionadas de acuerdo a los requerimientos de los clientes actuales; en esto radica el éxito final de este negocio “Facilitamos sus procesos”. El motivo de selección de la variedad de la fruta es pedido por cada uno de los clientes ya que dentro del proceso que tienen cuentan con características especiales y necesarias para dar un resultado esperado y deseado.

La piña que más se usa es la variedad manzana, de la más sembrada en el país y que ha sido multiplicada en cultivos en Cerritos, Risaralda, representando un 14,2% de la producción nacional en 1,020 hectáreas. En el Gráfico 1 se observan los rendimientos por hectárea de los cultivos en los departamentos productores de piña.

**Gráfico 1. Rendimientos medios 2007-2011 (departamentos productores de piña)**



Fuente: elaboración propia con base en Grupo LKS (2013).

La zona de influencia en materia de proveedores para la empresa se centra principalmente, para la variedad de piña tipo manzana, en el departamento del Valle del Cauca, en los municipios de Dagua, Restrepo; como segunda opción en el departamento del Quindío y en algunas ocasiones en el departamento del Cauca desde Santander de Quilichao. Para las épocas de alta demanda se opta por la compra en el departamento de Risaralda, sin embargo,

en este departamento los precios son más elevados mientras que si se compran en los otros el precio del kilo de la piña, incluyendo el flete, sigue siendo más económico. Este indicador de precio en el departamento de Risaralda se ve reflejado en la Gráfica 1, donde se ven los rendimientos de los cultivos en tal zona.

En temas de infraestructura para el movimiento y transporte de las regiones productoras de piña se realizó un análisis de vías, empresas empacadoras y empresas procesadoras. Allí se observa que la compra de la piña en el departamento del Valle del Cauca es la mejor opción, por precio, calidad y precio de transporte, teniendo en cuenta que las vías están en buen estado y afecta positivamente en el precio final del flete. Pero así mismo, el análisis funciona para contemplar las otras alternativas de departamentos junto a sus características de vías.

**Cuadro 2. Infraestructura transporte piña**

Piña		Infraestructura regiones productoras			
Tipo de infraestructura		Valle del Cauca 1,339 ha	Quindío 722 ha	Cauca 504 ha	Meta 346 ha
<b>Macro</b>	Vías primarias	Buen estado	Buen estado	Buen estado	Regular estado
	Vías secundarias	Buen estado	Buen estado	Regular estado	Regular estado
	Vías terciarias	Mal estado	Regular estado	Mal estado	Mal estado
	Ferrovial	No disponible	Disponible (1)	No disponible	No disponible
	Fluvial	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
<b>Micro</b>	Empacadoras	Bengala (río Paila) Elixir	No disponible	No disponible	No disponible
	Procesadoras	Olmué, Productora de Jugos	No disponible	No disponible	No disponible

Fuente: elaboración propia con base en Grupo LKS (2013).

En el caso del mango es usada la variedad conocida como filipino, básicamente por las características que tiene la fruta a la hora de hacerle el proceso específico que realiza Qualis, tanto en la preparación como en el procesamiento, teniendo en cuenta la resistencia a temperaturas altas, la textura, el sabor, el color y la acidez. Adicional a esto el peso de la fruta puede llegar a ser hasta de 1,5 kg, siendo más grande que otras variedades y que así mismo facilita más operaciones y se tendrá más peso en la fruta.

La zona de influencia en materia de proveedores del mango para Qualis son los departamentos del Tolima y Cundinamarca. Sin embargo, tiene más representación el departamento del Tolima, ya que produce al menos 44 mil toneladas de mango por año. Algunas variedades del fruto se exportan a destinos como las islas en el Caribe, y otras se usan como insumo para procesos industrializados en el país (Arroyo Mora, 2013).

El mango es comprado en la ciudad Espinal en el departamento del Tolima y en el municipio de Anapoima en el departamento de Cundinamarca; por diferentes razones la relación precio del flete, precio de venta de la fruta y calidad entre los dos departamentos son muy similares, sin embargo, el factor determinante de compra es la cantidad, ya que el mango tiene sus temporadas de cosechas generalmente de enero a marzo y de mayo a julio y las dificultades es el abastecimiento frecuente, razón por lo cual esta variedad de mango tiene unas características especiales que permiten su congelación sin perder sus propiedades.

Por otra parte, se realizó el análisis de otros departamentos que pueden ser proveedores en épocas de escasez de la fruta y sus vías de acceso, ya que éstas afectan directamente en el precio de compra del mango.

### Cuadro 3. Infraestructura transporte mango

Mango		Infraestructura regiones productoras					
Tipo de infraestructura		Cundinamarca 7,752 ha	Tolima 2,699 ha	Magdalena 2,287 ha	Antioquia 1,710 ha	Bolívar 1,169 ha	Cesar 664 ha
Macro	Vías primarias	Buen estado	Buen estado	Regular estado	Buen estado	Regular estado	Buen estado
	Vías secundarias	Regular estado	Regular estado	Mal estado	Regular estado	Mal estado	Mal estado
	Vías terciarias	Mal estado	Mal estado	Mal estado	Mal estado	Mal estado	Mal estado
	Ferrovial	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	Disponible
	Fluvial	Disponible (1)	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	Disponible
Micro	Empacadoras	Disponible (2)	No disponible	Proyecto de factibilidad en desarrollo	No disponible	No disponible	No disponible
	Procesadoras	Disponible (3)	No disponible	No disponible	Disponible (3)	No disponible	No disponible

Fuente: elaboración propia con base en Grupo LKS (2013).

#### 4.2.2 Incentivos sectoriales

Desde la gobernación del departamento del Quindío no existen políticas o incentivos para las empresas que procesan materias primas, sin embargo, sí existen para las empresas de producción y para el gremio de los agricultores; estos cuentan con diferentes servicios desde el sector público en los que se encuentran la asistencia técnica, riego, drenaje, vías terciarias e inclusive subsidios (MinAgricultura, 2014).

#### 4.2.3 Instituciones de apoyo en la financiación de proyectos agroindustriales

En el momento de requerirlo Qualis puede tener en cuenta las siguientes alternativas de instituciones para financiarse:

#### Cuadro 4. Algunas instituciones de apoyo en la financiación de proyectos agroindustriales

Medio	Descripción
<b>Fondo Emprender</b>	El Fondo Emprender, adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, es un instrumento que utiliza el Estado para asociarse con los productores agropecuarios, pesqueros y forestales para fomentar la creación de empresas dedicadas a la comercialización y transformación primaria de los productos originados en el sector o el fortalecimiento de las ya existentes dedicadas a estas actividades.  Actualmente el Fondo Emprender ha destinado \$6,000,000,000 para financiar iniciativas empresariales en producción agroindustrial, producción agrícola, producción pecuaria y producción acuícola con grados de innovación en producto y proceso (Fondo Emprender, 2014)
<b>FOMIPYME</b>	El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas FOMIPYME, tiene como objeto la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.  El FOMIPYME abre convocatorias anuales nacionales, regionales y que atienden a poblaciones especiales, para conformar bancos de proyectos y cofinanciar propuestas dirigidas al mejoramiento de la productividad y la competitividad de las Mipymes colombianas (DNP, 2012)
<b>FINDETER</b>	Es una sociedad anónima de la orden nacional, catalogada como entidad de redescuento, creada por el Gobierno Nacional para financiar las iniciativas de inversión que contribuyan al desarrollo de las comunidades y promuevan el progreso del país (FINDETER, 2015)
<b>FONADE</b>	Tiene por objeto principal ser agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de desarrollo, mediante la preparación, financiación y administración de estudios, y la preparación, financiación, administración y ejecución de proyectos de desarrollo en cualquiera de sus etapas (FONADE, 2015)
<b>BANCÓLDEX</b>	Facilitar el acceso al crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, ofreciéndoles a través del Fondo Nacional de Garantías - FNG, ofreciendo una garantía automática para disminuir el riesgo crediticio.  Los micro, pequeños y medianos empresarios, así como los emprendedores y quienes quieren formalizar su negocio, pueden acceder a un crédito bajo las mejores condiciones ofrecidas por Bancóldex en materia de tasas y plazos, al tiempo que acceden a asesorías gratuitas en temas financieros, legales y empresariales, y se capacitan en temas relacionados con la creación, formalización, fortalecimiento y crecimiento de la empresa, sin costo alguno (Bancóldex, 2015)

Fuente: elaboración propia con base en Fondo Emprender (2014), DNP (2012), FINDETER (2015), FONADE (2015) y Bancóldex (2015).

#### 4.2.4 Regulación, trámites legales y de constitución

- **Regulación del sector:** Qualis se encuentra dentro del sector agroindustrial, en la conservación y manipulación de materia prima para la industria de alimentos, actualmente no posee un producto que llegue directamente al consumidor final, por lo tanto, no es requisito tener el registro INVIMA bajo la resolución 2674 del 22 de julio del año 2013 (INVIMA, 2013)

Sin embargo, sí está regulada por las siguientes leyes, instituciones y otras entidades:

**Cuadro 5.** Leyes e instituciones de regulación

Secretaría de Salud Municipal	Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío
Registro Sanitario	Ley del impuesto sobre la renta
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Constitución Política
Superintendencia de Sociedades	Ministerio de Trabajo

Fuente: elaboración propia.


De las anteriores se rige a cabalidad cada una de ellas, dando así el debido cumplimiento a todas sus obligaciones de carácter normativo.

- **Tipo de sociedad:** Qualis se encuentra constituida legalmente como persona natural, con una actividad principal registrada como 1020 procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos y su actividad secundaria 4721 comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo.

### 4.3 Desarrollo estratégico de la empresa

Con el ánimo de conocer las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como para evidenciar las oportunidades y amenazas con el entorno, es decir, que estas variables le otorgarán a la empresa el contexto actual en el que se trabaja día a día, la estructura, la cultura y los recursos de la misma. A continuación se plasma la matriz DOFA o también conocida como FODA de la empresa Qualis del departamento del Quindío junto a estrategias viables de aplicación en cada uno de los aspectos anteriormente mencionados:

**Cuadro 6. Matriz DOFA de la empresa Qualis**

		Oportunidades		Amenazas	
		1	2	3	4
		1	Poca competencia en el mercado	1	Fluctuaciones en el precio de la materia prima
		2	Adquisición de nueva y mejor tecnología	2	Mayor capacidad instalada de otras plantas
		3	Innovación de productos	3	Materias primas escasas en ciertas temporadas del año
		4	Posibilidades de exportación	4	Productos sustitutos
		5	Nichos de mercado inexplorados	5	Concentración de ventas en pocos clientes
Fortalezas		FO:	Estrategia	FA:	Estrategia
1	Fidelización con los clientes	F1O1	Desarrollar campañas fuertes de CRM con el objetivo de satisfacer a los clientes con seguridad, credibilidad, servicio, calidad y la relación precio/valor de cada productos o servicios de Qualis para garantizar que los clientes demanden mayores cantidades de productos	F1A3	Aprovechar la cercanía con los clientes actuales para difundir la buena imagen de la marca y ampliar la cobertura de nuevos clientes
2	Alta exigencia en la calidad de la materias primas	F2O5	Realizar proyectos de exportación de productos de Qualis asegurando la calidad de las materias primas y los procesos	F2A1	Contactar proveedores de otras regiones para garantizar el abastecimiento Analizar los beneficios de contar con cultivos propios para un mayor abastecimiento de materia prima preservando los estándares de calidad
3	Excelente ubicación geográfica de la empresa	F3O2	Penetrar nuevos mercados aprovechando la zona geográfica central en la que se encuentra y la variedad de materias primas a las que puede recurrir	F3A5	Implementar un sistema de producción <i>just in time</i> permitiendo trabajar sobre pedido y por cliente, aprovechando la capacidad instalada sin permitir pérdidas por deterioro para garantizar la demanda de los clientes locales y nacionales. Mantener una activa participación con los clientes actuales para ir generando con el tiempo mayor confianza y reconocimiento.
4	Amplia experiencia en el negocio	F4O3	Desarrollar procesos estandarizados utilizando tecnología de punta para garantizar la calidad de los productos a los clientes	F4A4	Aprovechar la experiencia en el negocio para anticiparse a posibles productos sustitutos
5	Flexibilidad y adaptación en las requisiciones de los clientes	F5O4	Brindar un portafolio amplio y flexible para los clientes en cuanto a la requisición del producto	F5A2	Diseñar un amplio portafolio con variedad de precios y que garanticen los procesos adecuados y confiables de los productos Ampliar la capacidad instalada, garantizando calidad de los productos para potenciar el reconocimiento que se tienen en el mercado local

## Matriz DOFA



		Oportunidades		Amenazas	
		1	Poca competencia en el mercado	1	Fluctuaciones en el precio de la materia prima
		2	Adquisición de nueva y mejor tecnología	2	Mayor capacidad instalada de otras plantas
		3	Innovación de productos	3	Materias primas escasas en ciertas temporadas del año
		4	Posibilidades de exportación	4	Productos sustitutos
		5	Nichos de mercado inexplorados	5	Concentración de ventas en pocos clientes
Debilidades		DO:	Estrategia	DA:	Estrategia
1	Variación de los precios de venta en las diferentes temporadas del año	D1O1	<p>Dar a conocer la filosofía de calidad de los productos de la empresa que sustentan el precio de venta y los diferencia de sus competidores</p> <p>Adquirir tecnología para una mayor productividad y elaborar un listado de materias primas de acuerdo a temporadas de cosecha para contrarrestar las fluctuaciones en los precios, lo que permitiría llegar a nuevos mercados con precios competitivos.</p>	D1A1	Contactar nuevos proveedores de otras regiones del país con el fin de prever la escasez de materia prima en ciertas temporadas
2	Empresa reciente en el mercado	D2O4	<p>Diversificar el portafolio de productos tanto en el tratamiento de frutas y hortalizas y la fabricación de salsas y encurtidos en distintas variedades para atender necesidades y expectativas del cliente</p> <p>Realizar una investigación de mercados para incursionar en el exterior y conocer las necesidades del sector agroindustrial en el extranjero, partiendo de tendencias del 100% natural</p>	D2A2	Establecer políticas de gastos, costos y de planes de contingencia para el adecuado funcionamiento y sostenimiento de la empresa
3	Poco reconocimiento en el sector	D3O2	<p>Se incursiona en nuevos mercados teniendo en cuenta una investigación o inteligencia de mercado</p> <p>Realizar una inversión en tecnología que permita una disminución de desperdicios de la materia prima, mejorando así la eficiencia en los materiales, logrando reconocimiento por la contribución al medio ambiente y por el uso adecuado de los recursos</p>	D3A3	Realizar una campaña de identificación y acercamiento a nuevos clientes para ampliar la demanda concentrada en pocos clientes
4	Capacidad instalada limitada	D4O3	<p>Realizar inversiones en mayor tecnología destinadas a incrementar la capacidad productiva de la planta</p> <p>Realizar seguimientos semestrales a la maquinaria existente y causas de los desperdicios de materia prima que resultan por medio del diagrama causa efecto</p>	D4A5	Ampliar las instalaciones para fortalecer la capacidad de respuesta frente a la demanda potencial de nuevos clientes, lo que facilitaría la competencia frente a competidores de la industria
5	Falta de publicidad	D5O5	<p>Formular proyectos para expandirse a otros países aprovechando la amplia experiencia y ofertando de una forma estratégica sus productos</p> <p>Desarrollar un plan de negocios para abarcar nuevos clientes institucionales, como pizzerías, restaurantes, heladerías, como también elaborar un plan exportador, como estrategia para contrarrestar el ingreso o preferencia de productos sustitutos</p>	D5A4	Diseñar un portafolio de servicios amplio en el que pueda tener de referencia un benchmarking para entrar al mercado de manera agresiva en cuanto a publicidad

Fuente: elaboración propia.

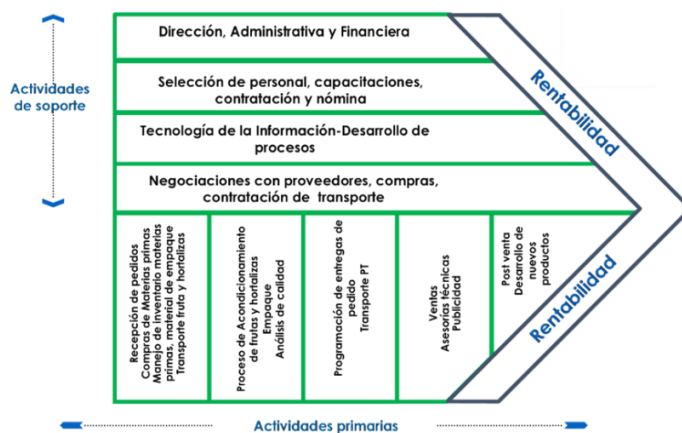
La utilidad de la matriz DOFA es formular estrategias para utilizar las fortalezas de Qualis de tal forma que se puedan aprovechar las oportunidades del entorno, enfrentar las amenazas y así mismo superar las debilidades. Por lo tanto, cada una de las estrategias planteadas en el Cuadro 6 existen básicamente para desarrollar un plan de mejoramiento y un plan de acción estratégico que logre con cada actividad un éxito mayor para la empresa.

Para Qualis las combinaciones FO y FA son calificadas de alta importancia y de mayor atención ya que van relacionadas directamente con los procesos internos, capacidad de organización, gestión con proveedores y la satisfacción de los clientes teniendo en cuenta las características especiales del negocio de la empresa en la cual se trabaja con atención y productos personalizados a cada cliente, lo que lleva a tener un control especial en la consecución de las materias primas, una adecuada gestión con proveedores a través de contratos a largo plazo y así se pueda garantizar la cantidad sin importar las temporadas de cosechas durante el año. Por lo tanto, se deberán realizar campañas de CRM para mantener los clientes existentes y tener servicios de postventa a nivel organizacional.

Las combinaciones DO y DA principalmente van relacionadas a lo joven que es Qualis, donde tiene la gran posibilidad de llegar a nuevos mercados, por lo cual es importante desarrollar un amplio portafolio de servicios para abarcar esos mercados inexplorados teniendo en cuenta la adecuada gestión con proveedores, lo que permitirá a la empresa obtener mayor capacidad financiera y experiencia para fortalecer la gestión comercial ante la industria de alimentos y el sector agroindustrial.

Así mismo, se hace necesario establecer cómo se desarrollan acciones y actividades de Qualis que crean valor al cliente, razón por la cual a continuación se plasma la cadena de valor de la empresa:

**Figura 6.** Cadena de valor de la empresa Qualis



Fuente: elaboración propia.

Dentro de la cadena de valor se destacan todas aquellas actividades que generen valor y se toman desde las actividades básicas que proporcionan los proveedores, la producción, gestión humana y de administración para que los productos y servicios lleguen a los clientes. De esta manera se lograron detectar las actividades que son fuentes de generación de valor para poder aprovechar las ventajas competitivas.

Las actividades que generan mayor valor agregado para Qualis, por su naturaleza, corresponden a las primarias, que abarcan desde la entrada de la materia prima, la recepción de pedidos, los procesos productivos y la salida del producto hasta el servicio postventa ofrecido por la empresa.

#### ***4.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter***

Para hacer un eficiente análisis de los factores de la industria se hace imprescindible identificar las variables que influyen y son de relevancia para la aplicación del estudio de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter.

Teniendo en cuenta lo anterior, se facilita realizar el análisis de la empresa Qualis evidenciándose las estrategias de mayor relevancia para cada una de las fuerzas que le permiten a Qualis aprovechar sus fortalezas y oportunidades, confrontar sus debilidades y amenazas dando prioridades dentro de un plan de acción estratégico para lograr el mayor beneficio en sus grupos de interés.

##### ***4.3.1.1 Poder de negociación de los proveedores***

Existen pocas materias primas sustitutas, aunque se pueden usar otros tipos de especies, esto con la finalidad de obtener características similares de oxidación, volumen de agua y pelado que favorezcan la eficiencia en el extracción y cubicaje de la pulpa. Existen claras ventajas en este punto dado que el cambio de una materia prima a otra es bajo y las compras volumétricas implican reducción del costo total, en materia de transporte y selección, nuevamente la reducción del poder de negociación se puede lograr a través de la agremiación y la generación de contratos a futuro, estableciendo una relación directa con las comunidades y haciendo parte de esta labor social, prioridad en la empresa. La producción de los *commodities* requiere de una inversión en capital bastante grande ya que la integración horizontal es costosa y detona una gran cantidad de capital, con el cual Qualis no cuenta. Sin embargo, la obtención de terrenos para realizar sus propios cultivos será una alternativa en la que se garantizará cantidad y calidad, generando mayor control en las características de las frutas exigidas por los clientes.

##### ***4.3.1.2 Rivalidad entre competidores***

La rivalidad entre los competidores se da principalmente por precios competitivos, para lo cual es necesario tener las cuatro fuerzas alineadas que permitan tener ventajas sobre esta variable.

Qualis puede obtener claros beneficios al influir en la eficiencia de sus procesos, abaratando costos, un ejemplo claro es que los procesos de automatización pueden aumentar la velocidad de procesamiento de la fruta y por otra parte aumentar la tasa de recuperación de pulpa de las cáscaras que está alrededor del 50% al 60% de eficiencia, por otra parte el fomento de la publicidad puede generar un mayor flujo de ventas y restar dependencia de los consumidores industriales, por ahora es factible el acompañamiento y el asesoramiento como valor agregado.

#### **4.3.1.3 Poder de negociación de los consumidores**

La limitada variedad en los productos, la concentración de la cantidad de los clientes y la similitud en los precios son factores que generan poder de negociación en los compradores; pero dadas las condiciones de demanda y de ubicación geográfica de la competencia de Qualis se puede decir que en la región la empresa tiene competencia limitada, permitiendo una sólida expansión al menos durante los tiempos de estabilización de este mercado, el precio del *commodity* es un plus para la empresa dado que el mercado de los *commodities* no es eficiente y los procesos de especulación y ambientales detonan variaciones del precio, que desde los compradores no genera consumidores informados; la única posibilidad para Qualis es estrechar el vínculo con sus clientes y así moverse ágilmente según la necesidad de sus compradores.

#### **4.3.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La actividad del acondicionamiento de materias primas como las frutas, caso particular de Qualis, puede ser una actividad fácil de explotar por múltiples empresarios, sin embargo, factores como la falta de experiencia, la fidelización de los clientes, la calidad del producto y el limitado capital podrían proteger este tipo de negocio. Hasta el momento no existen patentes que garanticen la propiedad intelectual de las innovaciones realizadas.

Una amenaza clara para el negocio y ventaja para los competidores es la capacidad instalada y maquinaria tecnológicamente avanzada que podría abastecer altos niveles de demanda con calidad y a mejores costos, lo que implicaría tener un capital sólido pero a expensas de la experiencia de una empresa con trayectoria. La generación de economías de escala implica a su vez la generación de procesos automatizados y eficientes.

Por otra parte, en los mercados internacionales existen certificaciones e implementación de procesos que generan un gran costo, adicionalmente el transporte y los canales de distribución en el mercado no se encuentran saturados, pues están en plena expansión.

Las estrategias que permiten sopesar o aliviar algunas de las cosas expuestas previamente se resumen en la reducción de costos y garantizar condiciones de venta (financiamiento al consumidor).

#### **4.3.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Los productos sustitutos en el mercado son bastantes, pero hay que tener en cuenta dos cosas:

- Primero, que los productos a procesar son *commodities*, por ende su costo es pequeño y depende de las políticas de gobierno en protección al sector agropecuario, ya que en gran parte las agremiaciones de agricultores no cuentan con un músculo financiero o financiación apropiada para una reducción de costos sustanciales en materia de producción en economías de escala.
- Por otra parte, la tendencia de los consumidores de adquirir productos naturales y saludables para el organismo hace que el producto que Qualis ofrece sea más competitivo que un producto sustituto que tenga componentes artificiales, como los saborizantes artificiales de frutas.

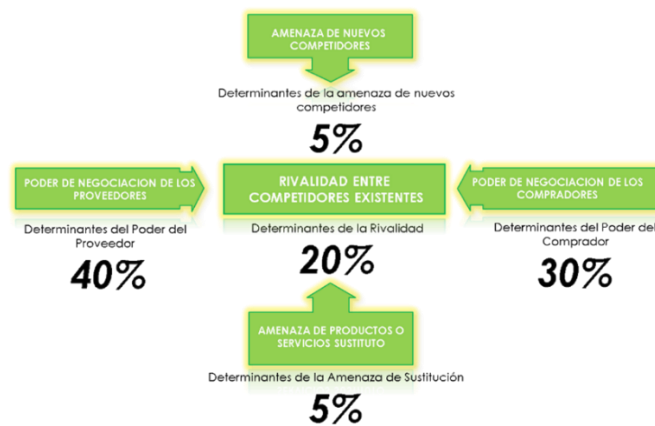
## Cuadro 7. Identificación de variables de análisis

<b>2 Años</b>		<b>Poder de negociación de los proveedores</b>
Sí	1.	Dificultades en el abastecimiento de materias primas
Sí	2.	Fluctuaciones significativas en los precios de compra de materias primas por manejo de cosechas en las diferentes temporadas del año
No	3.	Importancia del volumen para los proveedores
No	4.	Disponibilidad de insumos sustitutos
No	5.	Integración hacia delante
<b>2 Años</b>		<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>
Sí	1.	Trayectoria de la competencia (tiempo, reconocimiento, experiencia en necesidades de los clientes)
Sí	2.	Precios de venta competitivos frente a volúmenes de compra de sus materias primas
No	3.	Crecimiento de la demanda
No	4.	Efectos de demostración
No	5.	Diversidad de los competidores (orígenes, objetivos, etc.)
<b>2 Años</b>		<b>Poder de negociación de los clientes</b>
No	1.	Identificación de la marca
Sí	2.	Productos sustitutos
No	3.	Volúmenes de compra
Sí	4.	Concentración de clientes
Sí	5.	Influencia en el precio del producto
<b>2 Años</b>		<b>Amenaza de nuevos competidores</b>
Sí	1.	Los clientes deciden realizar operaciones de acondicionamiento de materias primas como fruta en sus propias plantas de producción
Sí	2.	Tamaño de plantas de producción y tecnología usada
No	3.	Barreras gubernamentales
No	4.	Diferenciación del producto
<b>2 Años</b>		<b>Amenaza de productos o servicios competitivos</b>
Sí	1.	Uso de componentes artificiales como saborizantes de frutas y hortalizas
Sí	2.	Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto
No	3.	Diferenciación del producto
No	4.	Costos de cambio para los clientes
No	5.	Disponibilidad de sustitutos

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera es preciso estimar en porcentajes las amenazas determinantes que influyen en la empresa según el modelo de Michael Porter:

**Figura 7. Determinantes de las amenazas (pesos relativos)**



Fuente: elaboración propia.

Para Qualis es muy importante tener claridad sobre las tendencias del mercado, para la identificación de las oportunidades, comparar las ventajas competitivas y a su vez tener conocimiento sobre el entorno de la industria para anticiparse en acciones estratégicas. Se recomienda mantener este estudio actualizado y un control sobre las cinco fuerzas porque tienen un impacto sobre su futuro y la rentabilidad del negocio, donde además le permitirá a

la empresa dar los lineamientos estratégicos sobre sus ventajas competitivas actuales y futuras.

Ahora, lo que debe hacerse es implementar las estrategias para cada uno de los pilares, iniciando desde su gestión con proveedores de fruta y hortalizas para la apertura de un portafolio más amplio de productos para abarcar nuevos mercados, incrementar sus ventas, inyección de tecnología a sus procesos y alcanzar mayor valor para la empresa.

#### 4.3.2 *Análisis de la competencia identificada*

En la región no existen claros competidores que puedan hacer frente a las necesidades industriales que Qualis puede entregar, pero sí existen dos empresas bogotanas y una de Medellín, según lo analizado empíricamente. Estas, al igual que Qualis, tienen limitación en capital y son pymes, pero cuentan con la ventaja de que tienen una gran gama de productos siendo la fruta procesada solo uno de ellos. La ventaja de la compañía radica en la cercanía al nicho de negocio y la concentración del Core Business solo en las frutas procesadas.

**Cuadro 8. Competencia identificada**

Nombre de la empresa	Ubicación geográfica	Dirección URL	Productos que ofrece
<b>FRUSERVICE</b>	Bogotá	<a href="http://www.fruservice.co/">http://www.fruservice.co/</a>	Mermeladas para yogurt, pulpas de fruta, productos de panadería, salsas
<b>Picados San Juan</b>	La Unión Antioquia	Facebook: <a href="https://es-la.facebook.com/picadosanjuan">https://es-la.facebook.com/picadosanjuan</a>	Vegetales y frutas disponibles en diferentes cortes y presentaciones
<b>Pulpa Fruit</b>	Bogotá	<a href="http://www.pulpafruit.com/web/">http://www.pulpafruit.com/web/</a>	Pulpa de fruta congelada, azucarada y aséptica. Mermelada para bebidas lácteas, fondos de pote

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.3 *Determinantes del precio*

En un entorno tan cambiante y dependiente de las necesidades de los clientes, el tipo de producto, las condiciones económicas y del sector en el cual la empresa Qualis se encuentra, se hace necesario establecer las variables que pueden determinar la proyección de ventas para la empresa.

Por lo anterior, se pueden tomar dos estrategias de acuerdo a los determinantes del precio:

- Basarse en el costo de producción del producto y así asegurar un margen de utilidades para el sostenimiento de la empresa y la generación de utilidades netas, de esta manera, para cada año basado en este precio fijar la rentabilidad deseada teniendo en cuenta no superar las expectativas del PIB, garantizar por lo menos el porcentaje de inflación y asegurar una relación homogénea entre el precio y el valor de los productos.
- Una estrategia un poco más agresiva sería con un estudio de mercado que permita conocer las potencialidades del sector, y basado en este análisis definir el volumen de ventas el cual es el insumo para la definición de la utilidad neta. Con este margen abaratar costos en la medida de lo posible en materia de logística y mercadeo para transmitir ese descuento en el costo de producción a los consumidores, de manera que se fidelicen con la marca, se vuelvan cautivos del producto y la empresa sea más competitiva desde su precio y por ende más atractiva para potenciar su expansión.

#### 4.4 Valoración por el método del Flujo de Caja Libre descontado de Qualis

La empresa Qualis tiene claramente definido que es de relevancia identificar y analizar los inductores de valor de la empresa que son aplicables para cualquier tipo de actividad de las organizaciones. Se parte del método del Flujo de Caja Libre donde la diferencia se centra principalmente que para las cifras históricas los intereses pagados son hechos ya cumplidos y así mismo el efecto de los impuestos pagados, sin embargo, se considera que la definición del Flujo de Caja Libre corresponde al valor antes de pagar el servicio de la deuda, por lo tanto, se suma después de la utilidad neta junto a las depreciaciones y amortizaciones. Mientras que un Flujo de Caja Libre proyectado es usado más para fines de valoración, castiga la utilidad operativa con la totalidad de impuestos puesto que no contempla el servicio y el posible ahorro de impuestos que podría generarse.

A continuación se evidencia el Flujo de Caja Libre proyectado:

**Tabla 1.** Flujo de Caja Libre proyectado y valor residual de la empresa Qualis

FLUJO DE CAJA LIBRE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	852,000,000	925,911,000	991,835,863	1,077,877,624	1,168,058,256	1,265,783,850	1,371,685,656
Costos y Gastos	495,625,000	538,620,469	576,970,246	627,022,415	679,482,245	736,331,127	797,936,271
EBITDA		387,290,531	414,865,617	450,855,209	488,576,010	529,452,722	573,749,384
Depreciación	9,000,000	9,000,000	9,000,000	39,000,000	39,000,000	54,000,000	54,000,000
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>378,290,531</b>	<b>405,865,617</b>	<b>411,855,209</b>	<b>449,576,010</b>	<b>475,452,722</b>	<b>519,749,384</b>
Impuesto		94,572,633	101,466,404	102,963,802	112,394,003	118,863,181	129,937,346
<b>UODI</b>		<b>283,717,898</b>	<b>304,399,213</b>	<b>308,891,407</b>	<b>337,182,008</b>	<b>356,589,542</b>	<b>389,812,038</b>
Depreciación		9,000,000	9,000,000	39,000,000	39,000,000	54,000,000	54,000,000
FC Bruto		292,717,898	313,399,213	347,891,407	376,182,008	410,589,542	443,812,038
Inversión en Capital de Trabajo		27,168,750	29,103,165	31,627,865	34,274,010	37,141,545	40,248,992
Inversión en Activo Fijo		0	0	300,000,000	0	150,000,000	0
<b>FCL</b>		<b>265,549,148</b>	<b>284,296,048</b>	<b>16,263,542</b>	<b>341,907,998</b>	<b>223,447,997</b>	<b>403,563,046</b>
<b>Valor Residual</b>						<b>35,615,432,191</b>	
CK	9.50%						
Impuesto	25%						

Fuente: elaboración propia.

El crecimiento nominal se determina con base en el PIB y la inflación proyectada para el año 2016.

Se realizó la valoración por el método de Flujo de Caja Libre descontado, proyectando los Flujos de Caja Libre desde el año 2014 hasta el año 2020, presentándose flujos de caja que garantizan el cubrimiento de sus operaciones.

La tasa de crecimiento (G) se estimó, para el periodo explícito, con un WACC obtenido por el método financiero del porcentaje.

**Tabla 2.** Estimación del WACC de la empresa Qualis

Concepto	Monto	Participación	Costo Financiero	WACC
Obligaciones financieras	64,227,283	16.35	12.06%	1.97
Patrimonio	328,709,743	83.65	9%	7.53
<b>Total</b>	<b>392,937,026</b>	<b>100</b>		<b>9.50</b>

Fuente: elaboración propia.

A partir de la información consultada de Qualis esta proyecta invertir en activos fijos en el año 2017, los cuales serán generados por la operación de la empresa, como son 300 millones en terrenos para la obtención de cultivos propios y mitigar ciertos riesgos con los proveedores. Se estima realizar la recolección de la cosecha pasados dos años, y se invertirían 150 millones para el área de investigación y desarrollo con el fin de optimizar los procesos productivos y hacer una actualización de maquinaria a través de una implementación de mayor tecnología.

Para estimar lo concerniente al capital de trabajo operativo se tuvo en cuenta el inductor de valor donde se determina su productividad, es decir, cuánto se requiere invertir en capital de trabajo por cada peso vendido.

**Tabla 3. Productividad del capital de trabajo**

<b>PKWT</b>	$\frac{\text{Clientes-Proveedores}}{\text{Ventas Brutas}}$	0.029
-------------	--	-------

Fuente: elaboración propia.

A continuación se evidencia el cálculo de la valoración para la empresa Qualis teniendo en cuenta los valores residuales:

**Tabla 4. Valoración de la empresa Qualis**

Valoración	
VP FCL	\$871,775,151
VP del Valor Residual	\$22,624,307,769
<b>Valor de Operaciones</b>	<b>\$23,496,082,919</b>
(-) Pasivo Financiero	\$64,227,283
<b>Valor del Patrimonio</b>	<b>\$23,431,855,636</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5 Sensibilidad de las variables que inciden en el valor de Qualis

Al realizar variaciones en las ventas brutas se puede apreciar que:

**Tabla 5. Escenarios para análisis de sensibilidad**

Resumen de escenarios					
		Valor actual	Malo	Regular	Bueno
<b>Celdas cambiantes</b>					
<b>Ventas</b>	<b>\$B\$11</b>	1,000,000,000	500,000,000	650,000,000	1,000,000,000
<b>Celdas de resultado</b>					
<b>Valor del patrimonio</b>	<b>\$C\$36</b>	33,572,927,272	-687,449,874	9,590,663,269	33,572,927,272
	<b>\$D\$36</b>	33,572,927,272	-687,449,874	9,590,663,269	33,572,927,272
	<b>\$E\$36</b>	33,572,927,272	-687,449,874	9,590,663,269	33,572,927,272

Fuente: elaboración propia.

La columna de valor actual representa las cifras de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el informe resumen de escenarios. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Si Qualis genera 500 millones o menos en sus ventas y a su vez si se mantuvieran las condiciones de las variables que influyen en el cálculo del valor del patrimonio, esto representaría pérdida de valor para la empresa.

Ahora bien, si Qualis obtiene ingresos por ventas de 650 millones y más, permaneciendo las demás variables estables, se evidencia que Qualis generaría mayor valor en la medida que sus ventas se incrementen.

## **5 Conclusiones**

La empresa Qualis tiene claramente definido el tipo de negocio en el que ha incursionado y el sector en el que se encuentran sus clientes potenciales (industria de alimentos).

El diagnóstico realizado le demuestra a la empresa que el modelo gerencial está basado en la experiencia en el sector agroindustrial y que le ha permitido segmentar muy bien sus clientes e identificar su mercado potencial. Además, que cuenta con una excelente ubicación geográfica entre sus proveedores y sus clientes.

También se identifica que Qualis deberá concentrar una gran parte de sus esfuerzos en la gestión con los proveedores.

A su vez la empresa, al perseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinará cómo relacionar sus áreas funcionales para trabajar sobre una misma línea donde le permitirá agregar valor a la empresa.

Qualis presenta un panorama favorable en la generación de flujos de caja proyectados que le permitirán generar valor en el tiempo, con grandes posibilidades en inversiones futuras que contribuyan al incremento de dicho valor como en la ampliación de la capacidad instalada, desarrollo tecnológico en procesos e integración hacia atrás.

Así mismo, para incrementar el valor de la empresa debe apostarle a aumentar sus ingresos por ventas abarcando nuevos mercados y aprovechándose de la ausencia de los competidores en el sector.

## Referencias

- Arana, A. (2007). "Explorando la mente del estratega". Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/explorando\\_la\\_mente\\_del\\_estratega](http://www.degerencia.com/articulo/explorando_la_mente_del_estratega)
- Arroyo, C. (2013). "El mango tolimense se alista para el mercado internacional". Recuperado de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/184181-el-mango-tolimense-se-alista-para-al-mercado-internacional#sthash.Xt6xmQX5.dpuf>
- Banco de la República (2014). "Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República". Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/publicaciones-buscador/2030>
- Bancóldex (2015). "¿Quiénes somos?". Recuperado de <https://www.bancoldex.com/acerca-de-nosotros/116/Quienes-somos.aspx>
- "¿Cómo se valora una empresa?" (2015). Recuperado de <http://www.norgestion.com/index.php?lng=es>
- DANE (2014). "Mercado laboral". Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>
- DIAN (2011). "Consultas arancel". Recuperado de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>
- DNP (2012). "Implantación fondo colombiano de modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas- FOMIPYME". Recuperado de [https://spi.dnp.gov.co/App\\_Themes/SeguimientoProyectos/FichaEBI/2011\\_0022021500000.pdf](https://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/FichaEBI/2011_0022021500000.pdf)
- Fedesarrollo (2010). "Análisis y perspectiva del desempeño". Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp->
- Fernández, P. (2005). *Valoración de empresas*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- (2008). *Métodos de valoración de empresas*. Madrid, España: PricewaterhouseCoopers Corporate Finance.
- FINDETER (2015). "¿Quiénes somos?". Recuperado de [http://www.findeter.gov.co/publicaciones/quienes\\_somos\\_pub](http://www.findeter.gov.co/publicaciones/quienes_somos_pub)
- FONADE (2015). "¿Quiénes somos?". Recuperado de <http://www.fonade.gov.co/portal/page/portal/WebSite/Fonade/QueesFonade/NuestraEntidad/Mision>
- Fondo Emprender (2014). "Agroindustrial, producción pecuaria y acuícola". Recuperado de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/ConvDetalleNacional.aspx?ConvCode=35>
- Frutisitio (2012). "Resultados del sistema AESCE. Rendimiento de nuestros cuatro cultivos en Colombia". Recuperado de <http://www.frutisitio.org/resultados-del-sistema-aesce-rendimiento/>

García, O. (2003). *Valoración de empresas- Gerencia del Valor EVA*. Cali, Colombia: Prensa Moderna.

——— (2009). *Administración financiera- Fundamento y aplicaciones*. Cali, Colombia: Prensa Moderna.

*Google Maps* (2016). Recuperado de [www.google.it/maps/place/Colombia/](http://www.google.it/maps/place/Colombia/)

Garzón, D. (2015). "Manual de Calidad de Qualis". Armenia, Colombia [documento empresarial].

Grupo LKS (2013a). "Plan de Negocios de piña". Recuperado de <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ptp.com.co%2Fdocumentos%2FPLAN%2520DE%2520NEGOCIO%2520PI%25C3%2591A%2520diciembre.pptx&>

——— (2013b). "Plan de Negocios del mango". Recuperado de <http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20MANGO%20diciembre.pdf>

Guevara, O. (2004). *Grencia financiera y Valor Económico Agregados (EVA)*. Manizales, Colombia: U Q1 niversidad Autónoma de Manizales.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

ICA (2009). "Manual técnico para viveros de piña (Resolución 003180)". Recuperado de [http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Epidemiologia-Agricola/Manuales-Tecnicos-Viveristas/Manuales/MANUAL\\_PINA.aspx](http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Epidemiologia-Agricola/Manuales-Tecnicos-Viveristas/Manuales/MANUAL_PINA.aspx)

INVIMA (2013). "Resolución 2674 del 22 de julio de 2013". Recuperado de [https://www.invima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3165:resolucion-2674-del-22-de-julio-de-2013-&catid=320:resoluciones-2013&Itemid=2178](https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3165:resolucion-2674-del-22-de-julio-de-2013-&catid=320:resoluciones-2013&Itemid=2178)

Knight, J. (1997). *Value Based Management. Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Koller, T. (2010). *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*. Nueva Jersey, Estados Unidos: McKinsey & Company.

Martínez, E. (1993). *Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología*. Caracas, Venezuela: Nueva Sociedad.

MinAgricultura (2014). "MinAgricultura plantea revolcón a incentivos al agro". Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-plantea-revolc%C3%B3n-a-incentivos-al-agro.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013). "ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos". Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=637>

Minera, O. (2013). "Campus de Educación Ejecutiva". Recuperado de <https://extensionacademica.wordpress.com/2013/08/08/la-importancia-de-la-valuacion-de-empresas/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013). "Definición tamaño empresarial". Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=2761>

Ortíz, A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

PYMES Futuro (s.f.). "Gerencia-Finanzas-Proyectos asesoría y consultoría para pymes". Recuperado de [http://www.pymesfuturo.com/Fuentes\\_financiamiento.htm](http://www.pymesfuturo.com/Fuentes_financiamiento.htm)

"Qué es el capital riesgo? (2015). Recuperado de [http://www.norgestion.com/uploads/publicaciones/pdf/como\\_se\\_valora\\_una\\_empresa.pdf](http://www.norgestion.com/uploads/publicaciones/pdf/como_se_valora_una_empresa.pdf)

"Red de Emprendedores" (s.f.). Recuperado de <http://www.redemprendedoresbavaria.net/df2010/>

Rodríguez, A., Fernández, S. y Otero, L. (2007). "Inductores de valor y valoración de empresas: flujos vs beneficios residuales". Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2553689>

"Tasa de desempleo" (2014). Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-diciembre-2013>

Universidad Nacional de Colombia (s.f.). "Fuentes de Financiación Nacional". Recuperado de <http://www.rdt.unal.edu.co/enlaces/finacional.htm#pronatta>