



DISTRIBUIDORA AVÍCOLA ZACATECAS

*Caso elaborado por el profesor **Camilo Posse Velásquez**, del área de Dirección Financiera del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.*

Tras un rápido y reciente crecimiento en su volumen de negocio, Distribuidora Avícola Zacatecas (DAZ) preveía, para el año 2012, un significativo incremento en las ventas. A pesar de las importantes utilidades obtenidas consistentemente en los últimos años, la compañía había experimentado problemas de liquidez y consideraba aumentar su endeudamiento bancario –que incluía una línea de crédito y cartas de crédito por un total de 3,500,000 de pesos– hasta los 5,000,000 de pesos, que era la cantidad que el gerente de la sucursal bancaria que los atendía había planteado como límite máximo en las conversaciones preliminares que tuvieron al respecto. José Velásquez, propietario de DAZ, se preguntaba si los 5,000,000 eran suficientes o si debía buscar otras fuentes de financiamiento complementarias, ya que durante el 2011 había logrado mantener sus operaciones gracias al crédito comercial que le otorgaba el principal proveedor nacional (sacrificando el volumen de producto importado, cuyo costo era sensiblemente más bajo) y gracias al “factoraje” que le ofrecían las cadenas de supermercados a quienes vendía.

Hacia poco José se había enterado, a través Joaquín, un amigo del club en donde hacía deporte, que la Secretaría de Economía, FOCIR y Bancomext ofrecían diversos programas para financiar a empresas como la suya; en palabras de su amigo: “con lo que me cuentas de tu negocio, creo que con facilidad puedes obtener créditos hasta por diez millones de pesos y algunos podrían ser cupos disponibles para que recurras a ellos en caso de necesidad”. Como resultado de las conversaciones, acordaron que como primer paso, la empresa de consultoría de su amigo haría un análisis de la situación financiera de DAZ.

Derechos Reservados © 2012 por Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C. (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE).

Impreso en EDAC, S.A. de C.V., Cairo N° 29, 02080 México, D.F.

El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

La empresa

DAZ había sido fundada por José y su hermano Pedro, en 1998; cuando su padre, que poseía una importante cadena de comida rápida en el Noreste del País, les ofreció comprarles la totalidad de pollos y huevos que consumiera su cadena. Su padre siempre había pensado que, en lugar de regalar dinero a sus hijos, debía ayudarles (aunque le costase) a crear algún negocio rentable.

En diciembre de 2008, Pedro decidió trasladarse a vivir a Georgia, EE.UU., y negoció con José para que le comprase su participación, por 2,736,000 pesos. Como la empresa no tenía recursos para pagar estas acciones, éste accedió a cobrar 736,000 pesos, en enero de 2009 y los 2,000,000 restantes a cuatro pagos semestrales de 500,000 pesos, cada uno. Asimismo, se comprometió a, una vez estuviese en Georgia, organizar lo que fuese necesario para venderle pollo congelado, de origen norteamericano (CIF Monterrey).

Durante años, José venía viendo cómo sus competidores más grandes importaban pollo congelado desde Estados Unidos, ya fuera directamente o a través de intermediarios (Ver Anexo 1). Pedro (coincidiendo con las opiniones de su padre) siempre había argumentado que la menor calidad, comparada con la del producto fresco y los costos de importación para un distribuidor relativamente pequeño, desaconsejaban vender producto americano. Sin embargo, cada año perdía participación en el mercado en las cadenas que vendían pollo asado, ya que estas se veían en la necesidad de competir con los “asadores de esquina” y con las grandes superficies que vendían el producto terminado hasta 30% más barato.

Los clientes de DAZ estaban distribuidos por el centro, occidente y norte del país y la necesidad de recurrir a pollo importado variaba por zonas. Por ejemplo, en algunas ciudades del noreste, los precios de venta al público, de pollo asado, se habían mantenido relativamente altos, mientras que en algunas del occidente eran 25% más bajos que en el noreste.

Algunas cadenas de restaurantes (incluyendo la de su padre), habían decidido, aunque tuviesen que pagar 7.5% más caro, no comprar producto congelado y sacrificar márgenes en el pollo asado, compensándolo con otros productos de mayor valor añadido (postres, platos típicos, bajos en calorías, pizzas, etc.). Esta situación obligaba a José a comprar un mínimo de 40% de pollo fresco a productores nacionales. El 60% restante podría comprarse fresco a productores nacionales o importarse congelado; sin embargo cuando se vendía producto nacional a estos clientes, no estaban dispuestos a pagar una prima sobre el producto importado y los márgenes de DAZ se reducían considerablemente.

Otro factor que hacía mucho más rentable el distribuir pollo importado, era que algunos clientes lo compraban despiezado (especialmente muslo y pierna, que eran considerados un subproducto en Estados Unidos), en lugar de pollo en canal abierta o entero. En estas circunstancias los diferenciales de costo y los márgenes entre el producto nacional y el importado se incrementaban considerablemente.

Tabla A. Precios de venta y costos por tipo de producto y tipo de cliente (promedios de un mes típico)

	Costo medio por kilo	Precio de venta	Margen para DAZ	Margen % sobre ventas
Clientes que exigen producto fresco	\$16.50	\$19.00	\$2.50	13%
Otros clientes con pollo importado	\$14.52	\$17.70	\$3.18	18%
Otros clientes con pollo fresco	\$16.50	\$17.70	\$1.20	7%

Una vez comprada la participación de su hermano, José decidió comenzar a comprar pollo importado, a comienzos de 2009, y para poder comercializarlo tuvo que realizar una inversión de 2,200,000 pesos en equipos para almacenar producto y para los procesos de descongelado y, en algunos casos, marinado.

Por tratarse de una industria cuyos productos son genéricos y el mercado es altamente competido, José tenía muy claro que el estricto control de los costos y gastos y un excelente servicio eran indispensables para poder asegurar la permanencia de la empresa.

Normalmente se ofrecían precios especiales y estables a clientes que asumiesen compromisos de compra por determinado período de tiempo y se les ofrecían plazos de pago a 30 días. Estos precios especiales se podían garantizar gracias a que el principal proveedor nacional también negociaba un precio estable para cantidades acordadas por el mismo lapso.

En el Anexo 2 se puede ver la evolución de las ventas y los resultados de los últimos años.

El estudio contratado

Adicionalmente a los estados financieros que se presentan en los Anexos 2 y 3, Joaquín pidió a José que le describiese cómo veía el futuro de la empresa: a cuánto ascenderían las ventas y cómo se distribuirían entre tipos de clientes y productos; cómo evolucionaría la estructura de costos y gastos, qué inversiones tendría que hacer, etc.

Las respuestas a un cuestionario que Joaquín pasó a José, se pueden ver en el Anexo 4.

Tres días después de haber enviado sus respuestas, José le dejó un mensaje urgente en su buzón telefónico:

Joaquín, soy José, siento mucho molestarte pero me acaban de llamar del Banco para informarme que no han sido autorizadas las cartas de crédito que solicité para importar pollo este mes. Dijeron algo respecto a que he excedido el nivel de riesgo otorgado. El gerente de la sucursal pide que le visite y no quiero pasar por el banco sin tener tus recomendaciones. Bien sabes que –por los 30 días de crédito que me da el principal proveedor de pollo fresco– durante meses he comprado pollo nacional para clientes que aceptarían producto importado, pero otra cosa sería dejar de importar totalmente; DAZ no puede sobrevivir si dejamos de hacerlo. Por favor llámame tan pronto te sea posible.

ANEXO 1
DISTRIBUIDORA AVÍCOLA ZACATECAS

Importaciones de pollo “broiler” desde EE.UU.

Año	miles de libras
1998	275,643
1999	298,569
2000	350,915
2001	380,727
2002	324,148
2003	363,677
2004	431,037
2005	522,454
2006	456,846
2007	533,943
2008	679,866
2009	815,566
2010	967,715
2011	1,008,778

Fuente: <http://www.ers.usda.gov/data/meattrade/BroilerTurkeyYearly.htm> Consultado el 20 de febrero de 2012.

Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año
(miles de pesos)

Compras	\$ 18,046	\$ 22,763	\$ 27,890	\$ 35,659
---------	-----------	-----------	-----------	-----------

- 5 -

ANEXO 3 DISTRIBUIDORA AVÍCOLA ZACATECAS

Evolución del balance⁴

Al 31 de diciembre de cada año
(miles de pesos)

Activo	2008	2009	2010	2011
Caja	\$ 1,166	\$ 175	\$ 133	\$ 331
Cuentas por cobrar	\$ 2,606	\$ 3,329	\$ 3,530	\$ 5,128
Factoraje	\$ -	\$ 653	\$ 1,467	\$ 1,540
Inventario	\$ 565	\$ 914	\$ 1,977	\$ 2,829
Total activo circulante	\$ 4,337	\$ 5,071	\$ 7,107	\$ 9,828
Activo fijo bruto	\$ 4,270	\$ 6,770	\$ 7,040	\$ 7,400
Depreciación acumulada	\$ 2,500	\$ 3,177	\$ 3,881	\$ 4,621
Activo fijo neto	\$ 1,770	\$ 3,593	\$ 3,159	\$ 2,779
Otro activo	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Total activo	\$ 6,257	\$ 8,814	\$ 10,416	\$ 12,757

Pasivo				
Créditos bancos CP	\$ 200	\$ 2,000	\$ 2,494	\$ 3,310
Factoraje	\$ -	\$ 653	\$ 1,467	\$ 1,540
Proveedores	\$ 585	\$ 1,572	\$ 2,447	\$ 3,903
Deuda con Pedro a CP		\$ 1,000	\$ 500	\$ -
Total pasivo circulante	\$ 785	\$ 5,225	\$ 6,908	\$ 8,753
Deuda con Pedro a LP	\$ -	\$ 500	\$ -	\$ -
Capital social	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
Utilidades retenidas	\$ 3,472	\$ 2,089	\$ 2,508	\$ 3,005
Pasivo + Capital	\$ 6,257	\$ 8,814	\$ 10,416	\$ 12,757

⁴ Las cifras son aproximadas, de modo que algunas sumas o restas pueden no cuadrar.

ANEXO 4

DISTRIBUIDORA AVÍCOLA ZACATECAS

Respuestas a las preguntas de Joaquín acerca del futuro de la empresa

¿Cuánto vas a vender en 2012 y combinando los distintos clientes y productos que margen bruto tendrás?

El incremento en ventas será de 20%. Siendo muy pesimistas solamente incrementaríamos 10% y, si las cosas salieran de lo mejor, podría llegar a ser del 30%. Los márgenes brutos dependen de qué tanto pollo importado pueda traer (por las limitaciones de cartas de crédito); si con tu ayuda logro financiar al máximo las importaciones, el margen bruto de la empresa será del 15%; en el otro extremo, si tenemos que comprar todo el pollo a proveedores nacionales, el margen será del 9%.

¿A qué plazo pagas tus facturas? ¿Tus proveedores te otorgan algún tipo de descuento por pronto pago?

La mayoría de las compras nacionales las hago a 30 días, pero siempre me veo en la necesidad de “jinetear” los pagos. Si logro llegar a los 60 días lo hago, pero —especialmente con el proveedor más grande de pollo— normalmente me veo obligado a pagarles antes o me suspenden las entregas de producto. En esta industria es una práctica habitual, que los proveedores te den 2% de descuento por pago a 10 días (ya sabes que si son 12 o 15 te lo puedes tomar), pero como te imaginarás llevamos al menos dos años sin poder pagar a estos plazos.

¿A qué plazo vendes? ¿Existe algún tipo de convenio de pago anticipado?

A “ojo de buen cubero”, diría que en promedio vendemos a 45 días. Pero con las grandes superficies podemos hacer uso del factoraje que ofrecen; todos los martes puedes descontar el 70% de lo facturado la semana anterior, te cobran el 2.32% de éste 70% y el 30% restante te lo pagan a 120 días, en lugar de los 60 días que aplican si no haces ningún factoraje. El resto de clientes deberían pagar a 30 días pero, al igual que nosotros, se toman más plazo.

¿Qué inversiones piensas realizar en 2012?

Si seguimos tal como vamos pienso la pasaríamos invirtiendo la misma cantidad que depreciamos, pero si empezamos a importar el máximo que nos permita el mercado, tendré que aumentar los inventarios de pollo en cerca de 500,000 pesos y, para poder almacenarlo, tendría que ampliar mi cuarto frío. Esta ampliación costará alrededor de 300,000 pesos.

¿Esperas algún otro cambio en gastos de otro tipo?

No, salvo la inflación y los que me cuestan en función del volumen de ventas. Yo diría que si vendo 100 pesos, aproximadamente cinco son variables y, todos los demás, fijos. Hay que tener en consideración que en estos gastos estoy incluyendo mi sueldo por 600,000 pesos y algunos gastos personales.

¿Cómo se estructuró legalmente la compra de la participación de tu hermano?

No lo sé, mis asesores me dijeron que estrictamente no era una “recompra” como yo lo llamaba. Y ellos se hicieron cargo de este asunto.