

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa
Inversiones Molino Pacandé SAS



Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa

Inversiones Molino Pacandé SAS

Edna Margarita Cortes Barrios

Geiber Steven Navarro Ducuara

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Tolima y Magdalena Medio

Programa Especialización en Gerencia Financiera

mayo de 2024

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa
Inversiones Molino Pacandé SAS

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa

Inversiones Molino Pacandé SAS

Edna Margarita Cortes Barrios

Geiber Steven Navarro Ducuara

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

Financiera

Asesor(a)

Edgar Rodríguez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Tolima y Magdalena Medio

Programa Especialización en Gerencia Financiera

Mayo 24 de 2024

Contenido

Contenido

1. Resumen ejecutivo	5
2. Abstract.....	6
3. Descripción de la compañía	6
3.1. Reseña histórica	7
3.2. Misión, Visión, Valores Corporativos.....	8
3.3. Sector y actividad económica:.....	10
4. Identificación del problema	12
4.1. Pregunta por resolver	14
5. Objetivos	15
5.1. Objetivo general	15
5.2. Objetivos específicos	15
6. Marco Conceptual	15
6.1 Antecedentes de la tesorería	15
6.2 La tesorería y su influencia en empresas agropecuarias	16
6.3 El proceso de reestructuración en el área de tesorería en las empresas	17
7. Metodología.....	19
7.1 Tipo de estudio.....	20
7.1.1 Estudio mixto	20
7.2 Fases del proceso.....	21
7.2.1 Análisis de la información.....	21
7.2.2 Reconocimiento del objeto de investigación	21
7.2.3. Identificación de las categorías de análisis.....	22
7.2.4. Validación y ajustes.....	21
7.2.5. Elaboración y validación de instrumentos.....	22
7.2.6. Recolección de datos.....	22
8. Diagnóstico.....	23
8.1. Aspectos relevantes del diagnóstico.....	24

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

8.1.1	Análisis DOFA.....	24
8.1.2.	Análisis PESTEL.....	27
8.1.3.	Estados Financieros.....	30-33
9.	Plan de acción.....	34
9.1.	Indicadores de Eficiencia.....	34-36
10.	Revisión de procesos y procedimientos.....	37
10.1.	Manual de procedimientos de la compañía.....	37-38
10.2.	Análisis de flujo de caja y proyección de flujo de efectivo por línea de negocio.....	39
10.2.1.	Flujo de caja utilizado por la compañía para el mes de abril del 2024.....	39-41
10.2.2.	Flujo de caja Propuesto.....	42
10.2.3.	Propuesta manejo de fuentes de ingreso.....	42-43
10.3.	Plan de trabajo para uso de los recursos económicos	44
11.	Socialización de la propuesta.....	45
12.	Conclusiones y recomendaciones.....	45
13.	Referencias bibliográficas.....	46-48

Lista de tablas

Tabla 1,	Estado de Situación Financiera IMOPAC - Elaboración Propia	30
Tabla 2,	Estado de Resultados IMOPAC - Elaboración Propia.....	31
Tabla 3,	Indicadores Financieros IMOPAC - Elaboración Propia	31
Tabla 4,	Indicador de recuperación de cartera - Elaboración propia	34
Tabla 5,	Proyección de pagos - Elaboración propia.....	35
Tabla 6,	Costos fros Vs Beneficios - Elaboración propia	36

Lista de figuras

Ilustración 1, Rodrigo Aragón - Representante Legal IMOPAC.....	8
Ilustración 2, Censo Producción de Arroz - Tomado DANE	11
Ilustración 3, DOFA IMOPAC – Elaboración Propia	25
Ilustración 4, Análisis PESTEL - Elaboración propia	29
Ilustración 5. Organigrama IMOPAC - Elaboración Propia.....	33
Ilustración 6, Recuperación de cartera Abril 2023 - Elaboración propia	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 7, Proyección de pago - Elaboración propia	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 8, Relación costo beneficio - Elaboracion propia	36
Ilustración 9, Flujo de caja Otorgado por la compañía.....	41
Ilustración 10, Flujo de caja propuesto - Elaboración Propia	42
Ilustración 11, Propuesta con datos de abril 2023 - Elaboración Propia.....	43

1. Resumen ejecutivo

En el proyecto a desarrollar denominado “Proceso de estructuración en el área de tesorería de la empresa INVERSIONES MOLINO PACANDE SAS”, se evaluaron los procesos que se vienen ejecutando en el área y se detectaron varias falencias. La investigación permitió establecer que muchos de los procesos son repetitivos y no se cuenta con un manual de funciones y procedimientos actualizado, en el área de tesorería se dispone de poco personal y los que están no tienen definidos sus roles, también se pudo establecer que la compañía mediante su estructura financiera que está conformada por varias líneas de negocio, las cuales demandan agilidad y oportunidad en el proceso de los pagos a sus proveedores y anticipos para sus diferentes proyectos en ejecución.

Palabras clave: *Departamento de tesorería, control interno, eficiencia, flujo de caja, estructuración por línea de negocio, procesos, reestructuración, gestión financiera, optimización de los recursos.*

2. Abstract

In the project to be developed called "Restructuring processes in the treasury area of the company INVERSIONES MOLINO PACANDE SAS", the processes that are being executed in the area were evaluated and several shortcomings were detected. The research allowed to establish that many of the processes are repetitive and do not have an updated manual of functions and procedures, in the treasury area there are few staff and those who are not defined their roles, it was also established that the company through its financial structure that is made up of several lines of business, which demand agility and timeliness in the process of payments to suppliers and advances for their various projects in execution.

Keywords: *Treasury department, internal control, efficiency, cash flow, structuring by business line, processes, restructuring, financial management, optimization of resources.*

3. Descripción de la compañía

Inversiones Molino Pacandé SAS, es una empresa tolimense con 46 años de trayectoria dedicada principalmente a actividades relacionadas al cultivo, producción y comercialización de arroz, está catalogada bajo la norma internacional NIIF como pymes, cuenta con 176 puestos de trabajo y presencia a nivel nacional en los municipios de: Ibagué, Espinal, Lérída, Cartagena, Villavicencio, Aguazul, Yopal y Barranquilla. Su actividad económica se desarrolla en 5 líneas de negocio: cultivo, producción, comercialización de arroz y subproductos (harina de arroz y cascarilla), servicios de maquila, ganadería y tecnología (importación, adecuación y comercialización de maquinaria para el sector industrial agropecuario).

3.1. Reseña histórica

La Empresa fue creada en el año 1977 por Don Aureliano Aragón R. con el nombre de Molino Pacandé, en el sitio que actualmente está ubicada, que es la Zona Industrial de Ibagué, ubicada en la Avenida Pedro Tafur frente al parque deportivo.

La ciudad fue seleccionada por ser este departamento el que produce el mejor arroz de Colombia.

En el año 1981 la empresa expandió sus operaciones a todo el territorio colombiano con sus marcas:

- Arroz Pacandé.
- Arroz Don Tomate.

En la actualidad la empresa cambió su nombre a Inversiones Molino Pacandé SAS expandiendo su mercado a diferentes departamentos de Colombia y ampliando sus marcas:

- Arroz Currulao
- Del Meta
- Tumbao
- Arroz Cartagenero

Además de la apertura de las nuevas líneas de negocio insumos, cultivos y tecnología; teniendo en cuenta que la meta principal es de ser en los próximos 5 años uno de los mayores productores de arroz blanco y sus subproductos a nivel nacional.



Ilustración 1, Rodrigo Aragón - Representante Legal IMOPAC

3.2. Misión, Visión, Valores Corporativos

3.2.1. Misión

Ofrecer a nuestros clientes la más alta calidad en nuestros productos, cuidando todos los aspectos inherentes a la organización en cuanto a mejorar constantemente todos los procesos que están involucrados en el diario vivir de la organización.

A nuestros proveedores ofrecerles un precio y pago oportuno por sus cosechas, brindándoles todas las garantías necesarias para recibir lo justo.

A nuestros empleados un ambiente de trabajo seguro y positivo para el buen desarrollo tanto profesional, personal y de sus familias.

A la comunidad pertenencia y apoyo en todos los campos que se requiera.

3.2.2. Visión

Inversiones Molino Pacandé será la mejor alternativa para la producción, comercialización y distribución del arroz y sus subproductos a través de las mejores prácticas gerenciales y empresariales contando con un equipo de trabajo altamente calificado que garantiza superar las expectativas tanto de nuestros clientes, así como de nuestros proveedores.

3.2.3. Valores Corporativos: Honestidad, Puntualidad, Responsabilidad Social, Respeto, Sentido de Pertenencia, Trabajo en Equipo, Integridad, Innovación.

3.2.4. Política de Calidad: El compromiso adquirido por la compañía frente al sector y a todos los agentes involucrados ya sean internos o externos son:

- Comercializar productos basados en la calidad de acuerdo a lo que exige la norma.
- Dar Cumplimiento a los requerimientos legales, ambientales y sociales de nuestros clientes, proveedores, colaboradores y demás partes interesadas.
- Mejorar los procesos actuales conforme a las necesidades del sistema de gestión de calidad.
- Disminuir el impacto ambiental que puede generar el proceso de tratamiento del arroz.
- Implementar estrategias para cumplir los objetivos planteados según el análisis financiero de la compañía.

3.3. Sector y actividad económica:

3.3.1. Sector Arrocero

El sector arrocero es una de las actividades económicas que más incremento han tenido en los últimos 5 años, donde se puede ver reflejado en el área total sembrada pasando de 500.924 Has en 2018 a 581.126 hectáreas en 2020, significando un 14%. Donde los departamentos del Tolima (102.905) Casanare (177.798) y el Meta (87.405) fueron los que mayor porcentaje de participación tuvieron en áreas sembradas a nivel nacional al cierre de 2020. (DANE, agosto de 2023).

Colombia siempre se ha caracterizado por ser un país con diversidad de cultivos donde encabeza la lista el café, el maíz y en tercer lugar el arroz, teniendo presencia en 211 municipios de 23 departamentos del área nacional, en cuanto a este cultivo los Llanos Orientales se llevan el primer lugar con el mayor porcentaje de producción anual (45%).

Los arroces que tuvieron un mayor consumo durante este tiempo han sido el tradicional con una participación del 62.3% y el Premium con un 26.7% que sigue en crecimiento, destacando la zona de la Costa Atlántica y Pacífica como las regiones donde más se consume arroz en Colombia.

La demanda de este cereal cada vez causa un mayor auge y la producción nacional no alcanza a cubrir dicha necesidad de los consumidores, donde ha tenido que recurrir a importar una cierta cantidad (7%) de arroz de países como: Perú, Ecuador y Estados Unidos.

Por último, el estado se ha encargado de garantizar la optimización y maximización de la industria arrocera en cuanto a producción, rentabilidad y competitividad se refiere; siendo este sector de gran importancia para Colombia y que mediante La Resolución N° 077 del 19 de marzo de 2021, Plan de Ordenamiento de la Cadena de Producción de Arroz 2019-2038, quedó regulado dicho compromiso para con el sector arrocero.

3.3.2. Según el DANE:

El Censo Nacional Arrocero tiene como objetivo, proporcionar información estadística estratégica y actualizada de las Unidades Productoras de Arroz Mecanizado (riego y seco mecanizado) y sus productores en Colombia con el fin de apoyar la toma de decisiones en los ámbitos económico, social y ambiental del sector arrocero.

(DANE, 2024) Al realizar una comparación del cuarto censo Nacional Arrocero 2016 con el quinto censo Nacional del 2023, realizado 7 años atrás, indican un crecimiento de 3,3% en el área sembrada y de 7,3% en la producción; se mantiene la misma cantidad de departamentos productores de arroz mecanizado en el país. Sin embargo, el número de municipios productores tiene una variación negativa de 7,1% y se observa una disminución del 20,6% de los productores arroceros en Colombia y un descenso en el número de Unidades de Producción de Arroz (UPA) del 0,7%. Información detallada en la siguiente gráfica.

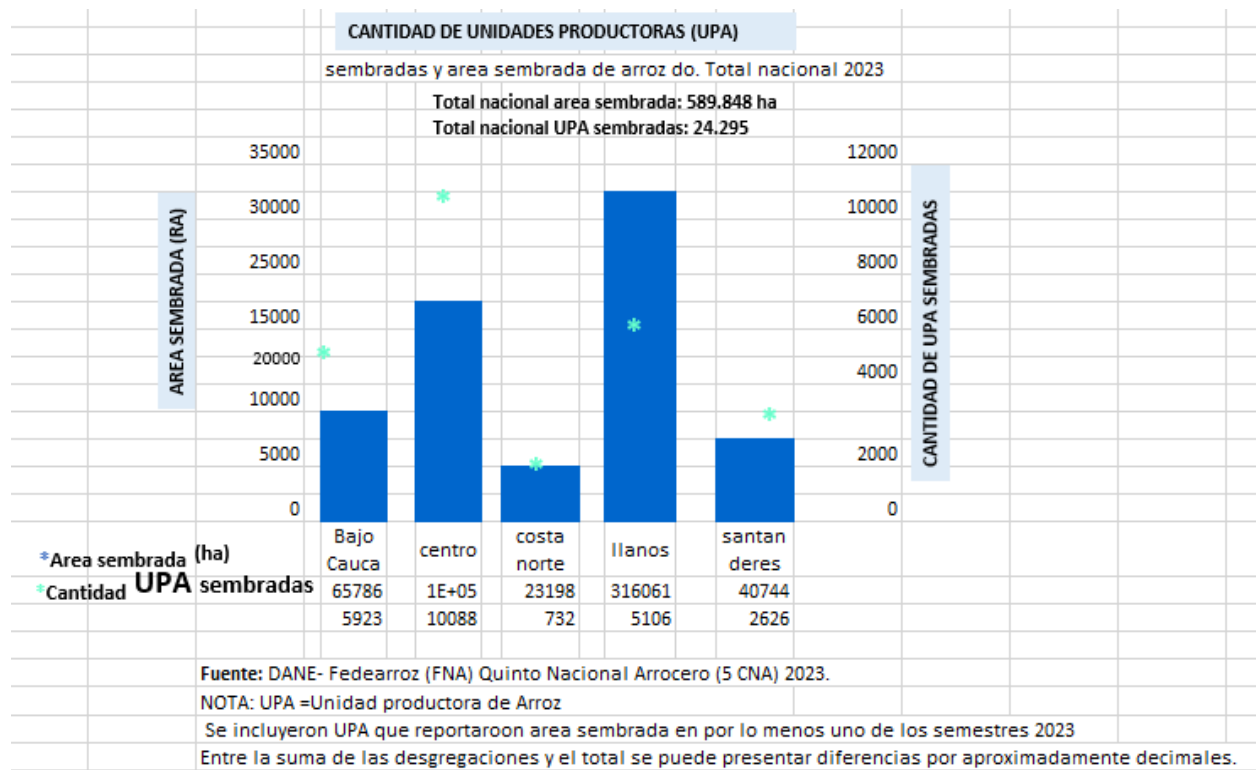


Ilustración 2, Censo Producción de Arroz – Elaboración propia

3.3.3. Actividad Económica

La actividad económica de Inversiones Molino Pacandé SAS es el código 1051 el cual incluye:

- La molienda de cereales: producción de harina, sémola y gránulos trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales.
- La molienda de arroz: producción de arroz descascarillado, molido, pulido, blanqueado y precocido; producción de harina de arroz.
- La molienda de legumbres: producción de harina y sémola de leguminosas desecadas, de raíces y tubérculos, y de nueces comestibles.
- La elaboración de cereales utilizados generalmente en el desayuno.
- La elaboración de mezclas de harinas y de harina y masa mezclada y preparada para la fabricación de pan, bizcochos, galletas, panqueques, arepas, etcétera.
- La elaboración de alimentos mediante el tostado, soplado, macerado, perlado, hojaldrado, pulimento o expansión de granos de cereales.

La empresa cuenta con 4 líneas de negocio: Molinería, insumos, cultivos y tecnología.

4. Identificación del problema

En el área de tesorería de Inversiones Molino Pacandé SAS, se observa una falta de organización y ejecución eficiente debido a la ausencia de funciones y procedimientos claramente definidos para los empleados. Esta carencia ha llevado a una problemática persistente, permitiendo la pérdida de tiempo en capacitaciones y entrenamiento para empleados que, eventualmente, se retiran de la compañía.

El alto volumen de información manejada en el departamento de tesorería, resultado de múltiples líneas de negocios y una única caja para todas ellas, ha generado un descontrol en la gestión financiera de la empresa. La falta de un plan de pagos estructurado ha dificultado cumplir con las obligaciones y pagos pendientes.

(Hesford, 2012) Aborda varios aspectos importantes en su libro sobre la gestión del flujo de caja. Aquí hay algunas áreas clave que Hesford cubre en su obra:

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

- **Importancia del flujo de efectivo:** en la obra de Hesford se trata de explicar la magnitud e importancia que tiene un flujo de caja dentro de las organizaciones, siendo esta herramienta de gran utilidad para la generación de efectivo, partiendo de todas y cada una de las operaciones que gestiona la compañía, adicionalmente, reflejando la capacidad que puede tener para cumplir con sus obligaciones.
- **Análisis de estados de flujo de efectivo:** En otro apartado, Hesford, explica la manera más conveniente de analizar e interpretar los flujos de efectivo, de acuerdo a cada uno de los rubros que se pueden identificar dentro del mismo, como lo son: las actividades operativas, de inversión y de financiamiento; en tal sentido que se pueda identificar la situación financiera de la empresa.
- **Pronóstico y proyección de flujos de efectivo:** Hesford aborda cómo prever y proyectar futuros flujos de efectivo de una empresa. Proporciona métodos para identificar tendencias y patrones en los datos de flujo de efectivo históricos, así como técnicas para hacer pronósticos precisos sobre los flujos de efectivo futuros.
- **Toma de decisiones financieras estratégicas:** Hesford explica cómo utilizar la información de flujo de efectivo para la toma de decisiones financieras estratégicas. Describe cómo los gerentes pueden utilizar los datos de flujo de efectivo para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión, gestionar el capital de trabajo y planificar la financiación empresarial.

Por otro lado, En su obra, (Ehrhardt, 2007) destacan la importancia fundamental del flujo de caja en la gestión financiera de una empresa. Algunos de los puntos clave que cubren incluyen:

- **Liquidez y solvencia:** Los autores explican cómo el flujo de caja proporciona una medida de la liquidez y solvencia de una empresa, es decir, su capacidad para pagar sus deudas a corto plazo y mantener sus operaciones en marcha.
- **Evaluación del rendimiento:** Brigham y Ehrhardt muestran cómo el flujo de caja se utiliza para evaluar el rendimiento financiero de una empresa. Al centrarse en el flujo de efectivo generado por las operaciones, los inversores y gerentes pueden obtener una visión más clara de la capacidad de la empresa para generar valor para los accionistas.
- **Planificación financiera:** Los autores explican cómo el flujo de caja se utiliza en la planificación financiera de la empresa, incluida la elaboración de presupuestos y la gestión del capital de trabajo.

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

Al prever los flujos de efectivo futuros, las empresas pueden tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y distribución de dividendos.

- Optimización del flujo de caja: Brigham y Ehrhardt ofrecen estrategias para optimizar el flujo de caja de una empresa. Esto puede incluir medidas para acelerar los cobros de cuentas por cobrar, retrasar los pagos de cuentas por pagar, gestionar eficientemente el inventario y optimizar las inversiones de capital.

En resumen, Brigham y Ehrhardt enfatizan la importancia del flujo de caja en la gestión financiera de una empresa y proporcionan estrategias prácticas para optimizarlo. Su enfoque práctico y su énfasis en la toma de decisiones basada en datos hacen de su trabajo una lectura valiosa para profesionales financieros y gerentes empresariales.

la compañía ha crecido en los últimos años de forma agigantada, pero no se ha fortalecido en su misma proporción la cantidad de funcionarios administrativos que se requiere para soportar la carga y el volumen de información que contrae dicha responsabilidad, evidenciando una alta rotación del personal debido al poco apego que las personas tienen con esta área en específico. La compañía cuenta con unas ventas y un recaudo por centros de costos, pero no tiene organización en el área de tesorería para la planificación de pagos a sus proveedores por cada línea de negocio.

Por último, el personal del área de tesorería tiene horas muertas dentro de su horario laboral, dado que, la gerencia general solicita rendición de cuentas de manera diaria y por cada transacción realizada, de esta manera, impidiendo que la operación funcione constante y fluida, por si fuera poco, el área de control interno o auditoría interna encargada de revisar todos los procesos de la organización, procesa la información con mecanismos bastante lentos empleando mucho tiempo y poca confiabilidad en los dictámenes que emite, generando un atraso en la devolución de la documentación e informes al área de tesorería.

4.1. Pregunta por resolver

¿Cómo identificar las razones por las cuales la compañía Inversiones Molino Pacandé S.A.S. teniendo los ingresos suficientes no tiene un buen manejo en el flujo de caja del área de tesorería?

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Diseñar un proceso de estructuración en el área de tesorería de Inversiones Molino Pacandé SAS con el fin de asegurar una ejecución eficiente de los recursos diarios de la compañía por línea de negocio.

5.2. Objetivos específicos

- Identificar el manejo actual de los procesos operativos que se vienen aplicando en el área de tesorería.
- Revisar los procedimientos internos pertinentes al área de tesorería en busca de generar un plan de pagos oportuno y realista por cada línea de negocio.
- Analizar el flujo de caja de la compañía para realizar una proyección de flujo de efectivo, basado en el recaudo por cada línea de negocio.
- Realizar un plan de trabajo adecuado para mejorar el uso de los recursos económicos de la compañía.

6. Marco Conceptual

6.1 Antecedentes de la tesorería

Según lo manifiesta (Martínez, 2014). El departamento de tesorería se empezó a emplear a principios del siglo XX, donde estaba más enfocada al tema de cobranza y el cumplimiento de pagos con las obligaciones contraídas por la empresa, en aquella época su control no era tan estricto donde solo registraban en hojas los ingresos y salidas de dinero, lo que se conoce hoy día como un flujo de efectivo o de caja, la estructura financiera de las empresas aún no estaba tan fortalecida y su departamento más destacado era el de tesorería, donde las transacciones de recaudo de cartera y pago de obligaciones se realizaban mediante el uso de efectivo generalmente, el cheque siendo otro medio de pago aún no era tan recurrente para ciertas operaciones.

La tesorería ha ido evolucionando de manera activa adquiriendo una estrecha relación con la función financiera, según (PERALTA AVILÉS LADY DIANA, 2021) ambas son partes

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

importantes dentro de una organización, distintos expertos han manifestado que la tesorería es la función de mayor impacto en la estructura financiera de las empresas, alcanzando a medida de los años un rol trascendental en las compañías tanto por su manejo de recursos financieros como por su disciplina, por consiguiente, siempre que se comente sobre la evolución de la tesorería se relacionará con la transformación de la función financiera.

Anteriormente, como lo menciona (Chancafe, 2016) la función financiera manejaba de manera conjunta la contabilidad y el control de cuentas por cobrar y pagar, ya en los años setenta (70) se conforman dos departamentos totalmente independientes el de contabilidad y tesorería, y finalizando los años ochenta (80) se vería reflejado su separación, donde la función de tesorería empieza a ser la responsable de los flujos de caja, cartera y pagos, ampliando significativamente nuevas actividades como la gestión de riesgos financieros, consecución de recursos para el óptimo manejo del capital de trabajo y convirtiendo el área en una función de tesorería de gestión.

Por otra parte, (VILELA, 2019) indica que, la gestión de tesorería ha ido experimentando de forma acelerada la automatización de las actividades en el procesamiento de transacciones, disminuyendo así el tiempo que se dispone para ejecutar ciertas funciones e incrementando su relación con las actividades de gestión y toma de decisiones. La reingeniería de procesos es la principal área de aplicación subyacente como nueva forma de funcionamiento en las organizaciones en consecución de mejoras oportunas y sin tener que validar los rendimientos en sus antecedentes.

6.2 La tesorería y su influencia en empresas agropecuarias

El sector agropecuario tiene gran porcentaje de participación en la economía de cualquier país, principalmente en los que son ricos en tierra, minerales, representando esos entes que abastecen y satisfacen las necesidades de recursos naturales los cuales son los productos alimenticios de la población en general, se ha podido evidenciar que en más del 80% de las empresas agropecuarias pertenecen al tamaño de microempresas, este tamaño de empresas es el de mayor participación en Colombia, donde las características principales para pertenecer a este grupo son el número de empleados, activos e ingresos. (Calles, Flores & Henríquez, 2014)

Toda empresa independiente al sector que pertenezca debe disponer de capacidad de maniobra para prever las oportunidades de negociar tanto gastos financieros como adquisición de materiales,

insumos en general, mercancías a precios preferenciales, partiendo de que, aún que la rentabilidad se obtiene de la venta de los productos o prestación de servicios siempre es mejor comprar a precios más asequibles.

Las empresas del sector agropecuario tienen ciertas ventajas competitivas con respecto a los distintos sectores de la economía colombiana (Chavarría, 2022), sin embargo, todas las organizaciones se ven obligadas a utilizar un rendimiento óptimo de su gestión operativa de ingresos y salidas de efectivo, la capacidad de endeudamiento, producción y canales de distribución; sin dejar de lado la generación de valor y superávit en las inversiones de los accionistas, mediante planes estratégicos de posicionamiento de marca, controles de riesgos financieros y operativos y la gestión de inversión, también cabe destacar que, de ahí se desprende las más grandes falencias que presenta el sector agropecuario, por falta de proyecciones en su gestión financiera a futuro, teniendo como soporte sus estados financieros para la evaluación, diagnóstico e implementación.

6.3 El proceso de reestructuración en el área de tesorería en las empresas

Es importante en las compañías tener o si no se tiene implementar un manual de funciones y procedimientos claro y preciso para el talento humano que opera en las mismas, siendo este un instrumento guía que aparte de brindar un apoyo a la orientación en la ejecución de las funciones del personal, por otro lado, proporciona soluciones rápidas y oportunas a los problemas que se pueden desencadenar en las empresas, debido a su amplio panorama y plan de acción con respecto a diversos asuntos, por lo tanto, es un documento con plan de acción en el cual el empleado debe regirse (Bravo, 2022).

Normalmente el alcance del manual de procedimientos y funciones se encuentra estructurado por las áreas que cubre este documento, según lo señala (Crespín & Precilla, 2015), pero en las empresas de tamaño micro, pequeñas por lo general poseen un solo manual para toda la organización, en comparación con las empresas medianas y grandes tienen implementado un manual para cada una de las áreas ya sea: contabilidad, cartera, tesorería, recursos humanos, producción, marketing; donde su contenido está únicamente relacionado con información del área en específico o lo poco o mucho que se correlacione con otros departamentos.

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

La auditoría de procesos es un mecanismo primordial en la detección de posibles fraudes o detección de inconsistencias o desviación de fondos (Peredia, 2014), es de amplio conocimiento que las empresas del sector agropecuario manejan un alto flujo de caja, principalmente en los periodos de cosecha y corta de sus productos (arroz, maíz, algodón), por eso es de vital importancia la estructuración de un plan de auditoría en los procesos permitiendo una rigurosa y minuciosa examinación de las transacciones, donde se pueda validar de manera periódica que no se estén presentando errores, una buena gestión por parte del personal encargado, que exista una proyección bien definida y un plan de pagos bien sustentado.

De acuerdo a (García, 2017), una buena auditoría interna permite que se aumenten y optimicen la calidad y cantidad del producto que se vende o servicio que se presta, ejerciendo una mejora continua tanto a los colaboradores como a la compañía en general, el área de contabilidad tiene bastante influencia para que un control interno tenga éxito, porque al estar de manera adecuada y correcta contabilizadas todos los hechos económicos diarios, un óptimo manejo de los documentos soportes y una organización en los procesos, no permiten que se lleguen a entorpecer la agilidad y oportuna respuesta en los informes de auditoría.

6.4. PALABRAS CLAVE

Departamento de Tesorería: Departamento que toda organización debe tener, su función consiste en controlar los ingresos y salidas de efectivo o dinero, relacionando directamente la gestión de caja y las relaciones comerciales y financieras, garantizando de forma efectiva el cumplimiento de sus obligaciones con terceros, contratistas, asesores externos, empleados.

Control Interno: Son aquellas normas, principios, políticas, procedimientos y métodos aplicados a cada organización con la finalidad de proteger sus recursos financieros, verificando la veracidad de dicha información.

Eficiencia: Se puede definir como la capacidad de poder disponer de algo o alguien para la consecución y cumplimiento adecuado de dicha función, no se puede confundir con la eficacia, la cual se denomina como la capacidad de obtener un efecto positivo de lo que se desea o espera.

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

Flujo de Caja: Se denomina a la relación de información acerca de los recursos generados por la organización, tanto los ingresos como las salidas en un periodo determinado, siendo útil para conocer la acumulación de liquidez en un periodo dado.

Estructuración por Línea de Negocio: Se puede denominar a la forma como se encuentra conformada una empresa, donde tiene diversas líneas de negocios o diversos productos que fabrica, comercializa o distribuye, los cuales le generan unos ingresos y costos de manera independiente y particular a la compañía.

Procesos: Es un conjunto de actividades planificadas con antelación, las cuales involucran a un número de personas y recursos o materiales de manera coordinada, en la búsqueda de obtener un resultado deseado y poder cumplir con sus objetivos.

Reestructuración: Es reforzar sus fortalezas en las distintas áreas del negocio las cuales le están generando liquidez y retirar o liquidar las partes que no lo hacen de la misma manera.

Gestión Financiera: Es la capacidad mediante la práctica de controlar, supervisar y establecer todos los recursos financieros de la organización en búsqueda de lograr sus objetivos comerciales.

Optimización de los Recursos: Se define como la maximización en el uso eficiente de recursos limitados aun manteniendo la calidad y equidad en los productos o servicios ofertados.

7. Metodología

Al identificar la situación actual y la problemática que se viene presentando en el área de tesorería, se tuvo que realizar previamente un estudio del entorno económico en empresas con actividad similar a la de Inversiones Molino Pacandé SAS, quienes también se dedican al cultivo, procesamiento, maquila, comercialización y distribución de arroz para el consumo humano, que dentro de su estructura organizacional disponen de varias líneas de negocios de igual manera, como lo son: Grupo Diana, ORF, Fedearroz, Cooperativa Serviarroz; que son empresas con características similares tanto en estructura, capacidad de producción, mano de obra, disposición de maquinaria, participación en el mercado regional; siendo estas unas compañías con grandes volúmenes de transacciones diarias, por lo tanto, manejan un alto flujo de efectivo

permanentemente el cual debe ser resguardado, cumpliendo con un estricto control y evaluación del uso de dichos recursos, tanto en la inversión como en los gastos de la compañía, por otro lado, debe ser parte fundamental implementar o capacitar para tener un buen equipo de trabajo con altas competencias laborales y profesionales, que puedan cumplir con sus funciones a cabalidad.

7.1 Tipo de estudio

7.1.1 Estudio mixto

Las principales características de la metodología mixta, Según (Hamui-Sutton, 2013) se basa en la combinación de perspectivas tanto cualitativas como cuantitativas, dentro del mismo. Las preguntas de investigación por lo general son complejas de resolver y explicar, es por esta razón que, es más sencillo aplicar la metodología mixta para comprender y explicar de una forma más amplia el tema que se quiere estudiar o investigar, lo cual permite que se pueda sustentar desde el análisis de datos e información recolectada, la metodología mixta va más allá de las cualidades o cantidades que se puedan presentar, por lo tanto, permite tener un vasto panorama para validar la interpretación de dichos resultados en el estudio del caso.

Para el estudio de esta investigación se empleará un enfoque de estudio descriptivo, principalmente porque se pretende reestructurar los procesos en el área de tesorería en la empresa mencionada, siendo esta la manera más adecuada de formular y estructurar nuestros planes de acción en relación con los procesos a mejorar, permitiendo de una forma amplia y completa cumplir con cada uno de los objetivos planteados para esta investigación, este procedimiento se puede lograr con la observación general y directa de las actividades que se desarrollan en la compañía.

En este tipo de estudio descriptivo se caracteriza por especificar las propiedades, los perfiles de las personas, grupos, procesos, comunidades, objetos o fenómenos que deben ser sometidos a un riguroso análisis (Mendoza & Arias, 2022), por lo tanto, se pretende medir y recolectar cuanta más información sea posible de una forma independiente o conjunta sobre las variables y/o conceptos que se están abordando.

En lo que se refiere a cuantitativo, en esta investigación se puede abordar la cantidad de procesos y reprocesos que se generan en el área de tesorería en la empresa Inversiones Molino Pacandé S.A.S., también por el tema de las transacciones que se realizan a nómina, proveedores,

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

contratistas, asesores externos, anticipos a proyectos y las consignaciones que se reciben de manera periódica, donde el tiempo sea prudente para poder medir y evaluar los riesgos financieros.

7.2 Fases del proceso

7.2.1 Análisis de la información

El análisis de la información o de datos consiste en desglosar todas las problemáticas que se presentan y estudiar de forma independiente e intensiva cada una, según lo expone (Cárdenas & Melo, 2017), en esta investigación se realizó una desintegración para determinar los distintos elementos que intervienen en la gestión y desarrollo del área de tesorería, como es el caso de la programación y planeación de los pagos y obligaciones fijas o constantes que tiene la organización con empleados, terceros, proveedores, contratistas, externos y demás; el uso que se le está dando a los créditos utilizados por la compañía y el costo financiero en que se incurre, la estructura del proceso de reembolso y solicitud de caja menor, la cantidad de pagos por cada línea de negocio y la frecuencia en que se realizan pagos sin previa autorización y aprobación de gerencia, gerente financiero, contador y superiores.

7.2.2 Reconocimiento del objeto de investigación

Los constantes reprocesos que se le vienen dando a la ejecución de los pagos antes mencionados en el área de tesorería, ocasionan un retraso en el cronograma de actividades planificado con anterioridad por la gerencia general, por eso es conveniente realizar esta investigación en dicha área de la compañía, ya habiendo desglosado las temáticas de nivel general con sus problemáticas globales a nivel particular y sus problemáticas locales, como la que se presenta en el área de tesorería y no solo es la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS quien presenta estas deficiencias en la gestión de dicha área, la gran mayoría de empresas que se dedican a la misma actividad en el departamento del Tolima, por el alto flujo de efectivo que se maneja por una parte, por otra parte, el tema de la falta de formación en el personal que se desempeña en dicha área, haciendo que surja la necesidad de contratar y disponer de profesionales altamente calificados para la gestión y administración del flujo de efectivo.

En Inversiones Molino Pacandé SAS en particular se evidencia también la falta de interés por parte de la gerencia que se lleven los procesos de una forma adecuada, la pérdida de tiempo es un factor

importante y trascendental porque se tienden a procrastinar las actividades lo cual hace que al momento de brindar un informe de ingresos y salidas de dinero la información no sea confiable y realista, por consiguiente, las personas tampoco perduran mucho tiempo en el puesto de trabajo porque el anterior que se retiró deja bastantes actividades pendientes ocasionando una sobrecarga laboral para el nuevo empleado, tampoco se dispone de la cantidad necesaria de colaboradores para cubrir el área en su totalidad.

El gerente administrativo y financiero reúne al equipo de manera constante para revisar el flujo de caja, pero ya se vuelve un tema irrisorio, porque nunca se concluyen ideas de mejora y siempre se abordan temas que ya se han tocado en reuniones anteriores, la gerencia general tampoco delega la función de un alto funcionario para que sea el responsable de aprobar y avalar los pagos que se van a realizar, entonces también se destina tiempo de más esperando a que el gerente asista a la empresa y firme los documentos para su respectiva aplicación.

7.2.3. Identificación de las categorías de análisis

Al momento de hacer una investigación se llega al punto donde se debe identificar o definir las categorías de análisis, esto sucede justo después de haber formulado y/o planteado el problema, ya habiendo escogido previamente el enfoque que se le quiere dar a dicha investigación, el investigador toma la información y datos, los cuales preseleccionó con antelación ya sea que estén escritos de manera digital o en papel y esta información también se deriva de fuentes oficiales como textos o transcripciones de lenguaje oral, al final nacen muchos cuestionamientos sobre, ¿cómo manipular y de qué manera controlar el uso de estos recursos? ¿de qué manera se deben analizar estas informaciones? ¿cómo se identifican las categorías que conducen a responder las preguntas de esta investigación?

7.2.4. Validación y ajustes

Mediante una carta membrete de la compañía a la cual se le está realizando dicha investigación, se manifiesta el debido proceso, las limitaciones, publicaciones, privacidad de la identidad de las personas entrevistadas, encuestadas y uso de información aquí documentada, la gerencia general de Inversiones Molino Pacandé SAS autoriza para el suministro de información confidencial y que sea de uso exclusivo para formación educativa y sirva de ejemplo en el desarrollo de este estudio.

7.2.5. Elaboración y validación de instrumentos

Para la captación de información esta debe ser de primera mano para que sea confiable y veraz, (ALVAREZ, 2011) se procede a formular una encuesta la cual no lleva ningún tipo de identificación de las personas encuestadas por políticas de privacidad teniendo en cuenta *La Ley 1266 de 2008*, también conocida como *Ley de Habeas Data*, en concordancia a esto solo se publicará en este estudio estadísticas y datos de manera superficial acorde a las respuestas que cada persona suministró, se formularán preguntas abiertas y de libre decisión de cada persona a responder o abstenerse de hacerlo si la pregunta no es de su entero agrado o es demasiado comprometedor en cuanto a sus funciones o los procedimientos internos que se desarrollan en la compañía.

Por medio del análisis de indicadores de gestión, análisis de indicadores financieros y revisión de la proyección del flujo de caja se recolectará y evaluará la información necesaria para la obtención de resultados finales.

POBLACIÓN: Son los colaboradores de las áreas de cartera y principalmente Tesorería de la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS, ubicada en el municipio de Ibagué, la cual tiene presencia en distintos municipios del país.

MUESTRA: Para la investigación que se adelanta se tomará la población de las áreas de tesorería y cartera de la compañía en mención.

Esta investigación se hizo a través de un Muestreo no probabilístico transversal por conveniencia.

7.2.6. Recolección de datos

Fuentes primarias: Se obtendrá información confiable y verídica por parte de las personas encuestadas quienes serán los que permitan que la investigación se realice mucho más aterrizada a la realidad de la empresa abordada en el estudio de caso, siendo estas encuestas una fuente primaria para la captación de información.

Fuentes secundarias: Se realizan consultas en motores de búsqueda en internet, libros de estudios de casos relacionados con el sector económico, textos y/o revistas debidamente documentadas y si

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

es el caso solicitar informes de empresas reales que permitan el acceso limitado a recursos de investigación elaborados por ellos.

8. Diagnóstico

8.1. Aspectos relevantes del diagnóstico

8.1.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA se remonta a las décadas del 60' y 70' y se le atribuye al Señor Albert Humphrey, quien lideró un proyecto de investigación en la universidad de Stanford, el cual estaba enfocado en el estudio de por qué la planificación empresarial fracasaba. A través de ese estudio Humphrey en colaboración con su equipo de trabajo lograron desarrollar el análisis DOFA, siendo esta una forma más sencilla o simple para evaluar los factores tanto externos como internos que pueden estar influyendo en el éxito del proyecto o empresa y con un uso de manera sistematizada.

Es una herramienta utilizada principalmente para identificar y comprender las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una organización, sirviendo como insumo para la toma de decisiones estratégicas. El análisis DOFA permite evaluar de manera más detallada todos los factores internos y externos que pueden llegar a afectar los objetivos corporativos.



Ilustración 3, DOFA IMOPAC – Elaboración Propia

Fortalezas

- **Gestión eficiente del flujo de caja:** En el caso de IMOPAC se tiene una gestión eficaz en cuanto al flujo de caja, teniendo en cuenta que esto garantiza que la compañía siempre disponga de efectivo para cubrir sus obligaciones maximizando la rentabilidad y minimizando los costos financieros.
- **Relaciones bancarias sólidas:** La compañía cuenta con excelentes relaciones bancarias las cuales han facilitado el acceso a financiación cuando se ha requerido, permitiendo a su vez ofrecimientos de gran variedad de servicios financieros y asesoramiento fundamental para el crecimiento empresarial.
- **Acceso a información financiera en tiempo real:** El acceso a la información financiera en tiempo real en IMOPAC es esencial ya que garantiza la competitividad, esta capacidad permite al gerente tomar decisiones rápidamente, gestionar el flujo de caja de manera eficiente y aprovechar oportunidades al instante.
- **Control de riesgos financieros:** La compañía tiene la capacidad de analizar desde la perspectiva de cada área, los posibles riesgos financieros a los que pueda exponerse, por ejemplo, en el caso de cartera su gestión de evaluar el incumplimiento de pago de los deudores.

Oportunidades

- **Digitalización y automatización de procesos:** La compañía se encuentra en la posición de implementar tecnologías emergentes, con el fin de mejorar la eficiencia y la completa seguridad de las transacciones bancarias.
- **Expansión de productos financieros:** La diversificación en cuanto a instrumentos financieros se refiere, es base fundamental para aumentar el rendimiento de las inversiones y ampliar el portafolio de oportunidades de la compañía.
- **Alianzas estratégicas con instituciones financieras:** IMOPAC se encuentra en constantes negociaciones en aras de generar cada día relaciones más sólidas con las entidades financieras que garanticen su crecimiento y viabilidad en caso de requerir sus servicios.

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

- **Expansión de mercados:** IMOPAC busca aumentar su presencia y participación de mercado, expandiendo sus productos a nuevas ubicaciones geográficas adaptados a las necesidades locales. Esta estrategia es fundamental para el crecimiento y competitividad a largo plazo.

Debilidades

- **Vulnerabilidad a la fluctuación de tasas de interés:** Este riesgo tiene un impacto significativo en la rentabilidad y estabilidad financiera de la compañía.
- **Vulnerabilidad a ciberataques:** Debido a los avances de la tecnología y a la facilidad de acceso a la información de los individuos de la era digital, la empresa se encuentre en alta exposición a delitos cibernéticos.
- **Riesgo de liquidez:** Es un riesgo que puede presentarse de distintos factores como: el cambio en las condiciones de mercado, la disminución de la confianza de los clientes, problemas operativos, cambios climáticos constantes, etc.
- **Falta de integración con las demás áreas:** La comunicación es vital en cualquier ámbito laboral y mucho más en una compañía en donde todas las áreas deben trabajar en conjunto para así obtener un resultado positivo en todos los ejercicios.

Amenazas

- **Cambios en las regulaciones gubernamentales:** Esta amenaza está presente en cuanto a cambios en la normatividad de seguridad alimentaria, nuevas regulaciones ambientales, regulaciones de precios y subsidios, creación de nuevos impuestos, etc.
- **Competencia por recursos financieros:** Hay entidades que cuentan con una cantidad limitada de instrumentos financieros lo cual resulta en una competencia en el contexto financiero para obtener los beneficios ofrecidos.
- **Riesgo de tipo de cambio:** Las tasas de cambio cuando tienen aumentos abruptos afectan directamente el flujo de caja de la compañía, puesto que es un riesgo que, aunque esté presente a diario, la empresa no tiene previsto cómo controlar y detener esa volatilidad, la cual recae directamente en sus proyecciones de efectivo.
- **Volatilidad del mercado financiero:** El mercado financiero se encuentra expuesto a distintos eventos económicos o datos macroeconómicos como: tasa de desempleo, crecimiento económico,

políticas monetarias, etc. ocasionando una volatilidad que en muchos casos no es favorable para la compañía.

8.1.2. Análisis PESTEL

(INGENIO&EMPRESA, 2024) El análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ambientales
- Legales

El análisis puede limitarse a los 4 primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales; dicho análisis te permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o compañía, lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos.

Analizar los factores externos que afectan a una empresa es fundamental para su supervivencia, ya que determina su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Existen diferentes herramientas que permiten detectar los riesgos y oportunidades del entorno, una de las más conocidas es el análisis DAFO, aunque el análisis PESTEL es un instrumento más poderoso y completo. (ESERP, 2022).

(Hubspot, 2024). Al tener en cuenta las variables que afectan a tu compañía, puedes aplicar recursos de forma más estratégica y ser consciente de aquellos movimientos externos e internos que pueden ayudar o poner en riesgo tu negocio. Es posible que detectes algunas regulaciones que debes cumplir tarde o temprano en el país donde tu marca resida. Por eso, ahora es tiempo de abordar exactamente cuáles son y qué debes cumplir para evitar sanciones o multas.



Ilustración 4, Análisis PESTEL - Elaboración propia

8.1.3. Estados Financieros

- Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	2023	2022	2021	2020	2019
Activos Totales	74.550	71.156	60.491	45.339	31.174
Activos no corrientes	8.491	7.118	4.514	2.028	1.772
Propiedad, planta y equipo	8.107	6.918	4.383	1.935	1.734
Otros activos intangibles	383,46	200,43	130,46	92,92	38,24
Activos financieros a largo plazo	0,00	0,00	129,91	0,00	0,00
Otros activos financieros no corrientes	0,00	0,00	129,91	0,00	0,00
Activos diferidos	0,00	0,00	16,54	23,47	17,72
Activos no corrientes por impuesto diferido	0,00	0,00	16,54	23,47	17,72
Otros activos no corrientes	0,00	0,00	0,00	189,74	353,55
Activos Corrientes	66.059	64.038	55.977	43.311	29.402
Inventarios	29.626	34.966	30.661	27.704	13.763
Comerciales y otras cuentas a cobrar	33.088	27.424	23.588	13.020	13.759
Cuentas comerciales por cobrar	33.088	25.417	22.226	11.922	12.981
Créditos de impuestos	0,00	2.006	1.362	1.098	778
Activos financieros de corto plazo	0,00	0,00	225,00	180,00	100,00
Otros activos financieros corrientes	0,00	0,00	225,00	180,00	100,00
Efectivo o Equivalentes	3.345	1.648	1.503	2.407	1.779
Total de patrimonio y pasivos	74.550	71.156	60.491	45.339	31.174
Total de patrimonio	23.187	19.746	17.043	11.681	7.846
Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la cont	23.187	19.746	17.043	11.681	7.846
Capital Suscrito	8.850	8.850	8.850	6.850	4.850
Resultados acumulados	14.337	10.896	8.193	4.831	2.996
Pasivos Totales	51.363	51.410	43.448	33.658	23.329
Pasivos no corrientes	2.365	2.430	4.392	2.502	2.504
Otras cuentas por pagar no corrientes	2.263	2.373	4.388	2.502	2.504
Ingresos diferidos, gastos devengados y otros pasivos	102,87	57,26	4,58	0,00	0,00
Pasivos Corrientes	48.998	48.979	39.056	31.156	20.825
Créditos y préstamos corrientes	33.302	27.746	21.751	20.123	9.513
Comerciales y otras cuentas a pagar	12.035	18.227	15.109	9.240	9.856
Cuentas Comerciales por pagar	12.035	18.227	15.109	9.240	9.856
Provisiones para otros pasivos y gastos	851,09	864,19	573,66	504,05	421,92
Pasivos corrientes por impuesto a la renta	2.810	2.142	1.621	1.289	1.034

Tabla 1, Estado de Situación Financiera IMOPAC - Elaboración Propia

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

- **Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS	2023	2022	2021	2020	2019
Total Ingreso Operativo	173.971	132.902	105.407	106.250	89.734
Ingresos netos por ventas	172.119	127.516	101.083	104.981	88.856
Costo de mercancías vendidas	-143.088	-109.910	-85.770	-90.671	-75.532
Utilidad bruta	29.031	17.605	15.313	14.310	13.324
Gastos de venta y distribución	-13.835	-11.416	-10.053	-8.431	-8.284
Gastos administrativos	-2.320	-1.861	-1.537	-1.306	-1.112
Otros ingresos operativos	1.852	5.875	4.324	1.269	878
Otros gastos operativos	-8.427	-5.308	-194	-213	-250
Ganancia operativa (EBIT)	6.301	4.895	7.853	5.628	4.555
Ganancias antes de impuestos	6.301	4.895	7.853	5.628	4.555
Impuesto a la renta	-2.860	-2.269	-1.610	-1.314	-976
Ganancias después de impuestos	3.441	2.627	3.306	1.672	1.315
Ganancia (Pérdida) Neta	3.441	2.627	3.306	1.672	1.315

Tabla 2, Estado de Resultados IMOPAC - Elaboración Propia

- **Indicadores Financieros**

RATIOS	2023	2022	2021	2020	2019
Razon de liquidez	1,35	1,31	1,43	1,39	1,41
Prueba Acida	0,74	0,59	0,65	0,50	0,75
Capital de Trabajo	17.062	15.058	16.922	12.155	8.577
Liquidez general	1,29	1,25	1,29	1,29	1,26
Disponibilidad Inmediata	0,07	0,03	0,04	0,08	0,09
Apalancamiento	3,22	3,60	3,55	3,88	3,97
Endeudamiento del activo	0,69	0,72	0,72	0,74	0,75
Endeudamiento patrimonial	2,22	2,60	2,55	2,88	2,97
Endeudamiento del activo fijo	2,86	2,85	3,89	6,04	4,52
Rotacion de cartera	5,20	4,65	4,29	8,06	6,46
Periodo de cobro	70	78	85	45	57
Periodo de pago	31	61	64	37	48
Rotación de inventarios	76	116	130	112	67
Concentración de la deuda	0,95	0,95	0,90	0,93	0,89

Tabla 3, Indicadores Financieros IMOPAC - Elaboración Propia

- **Análisis Financiero**

- a. De acuerdo a los resultados de los indicadores financieros de la compañía podemos concluir que la posición de liquidez actual es buena comparando los 4 años anteriores, teniendo en cuenta que los activos líquidos de la compañía son suficientes para cubrir las deudas a corto plazo, pero aunque este sea un resultado positivo puede acarrear riesgos financieros repentinos; además revisando los resultados de prueba acida encontramos que la empresa no tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones sin comprometer el inventario lo cual se vuelve una debilidad interna de la compañía.
- b. El nivel de apalancamiento histórico sugiere que la empresa tiene una estructura financiera sólida y un nivel relativamente bajo de endeudamiento.
- c. Los indicadores de endeudamiento del patrimonio y de activo fijo evalúan la estructura de capital arrojándonos como resultado final que esta se encuentra altamente apalancada, es importante revisar si esta estructura es sostenible a largo plazo o si la compañía tiene un plan futuro para reducir su deuda.
- d. En cuanto a la rotación de cartera se detalla una buena eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar, lo que significa que la compañía está convirtiendo las mismas en efectivo rápidamente lo cual hace que su capital de trabajo mejore.
- e. De acuerdo al análisis del periodo de cobro evidenciamos que la compañía se está demorando en promedio 67 días en realizar el recaudo de cartera, dicho promedio podría disminuirse para mejorar la eficiencia del recaudo; pero en cuanto al periodo de pago la compañía está siendo mucho más efectiva ya que está obteniendo un promedio de 48 días para realizar gestión de pago.
- f. La rotación de inventarios nos arroja un resultado favorable, al verse reflejado que el inventario rota constantemente durante los 5 periodos a evaluar.
- g. La deuda de la compañía se encuentra concentrada principalmente en los pasivos a corto plazo lo cual no es lo ideal, se tendría que revisar la viabilidad de aplicar el principio de consistencia financiera (largo plazo financia largo plazo-corto plazo financia corto plazo).

Estructura financiera

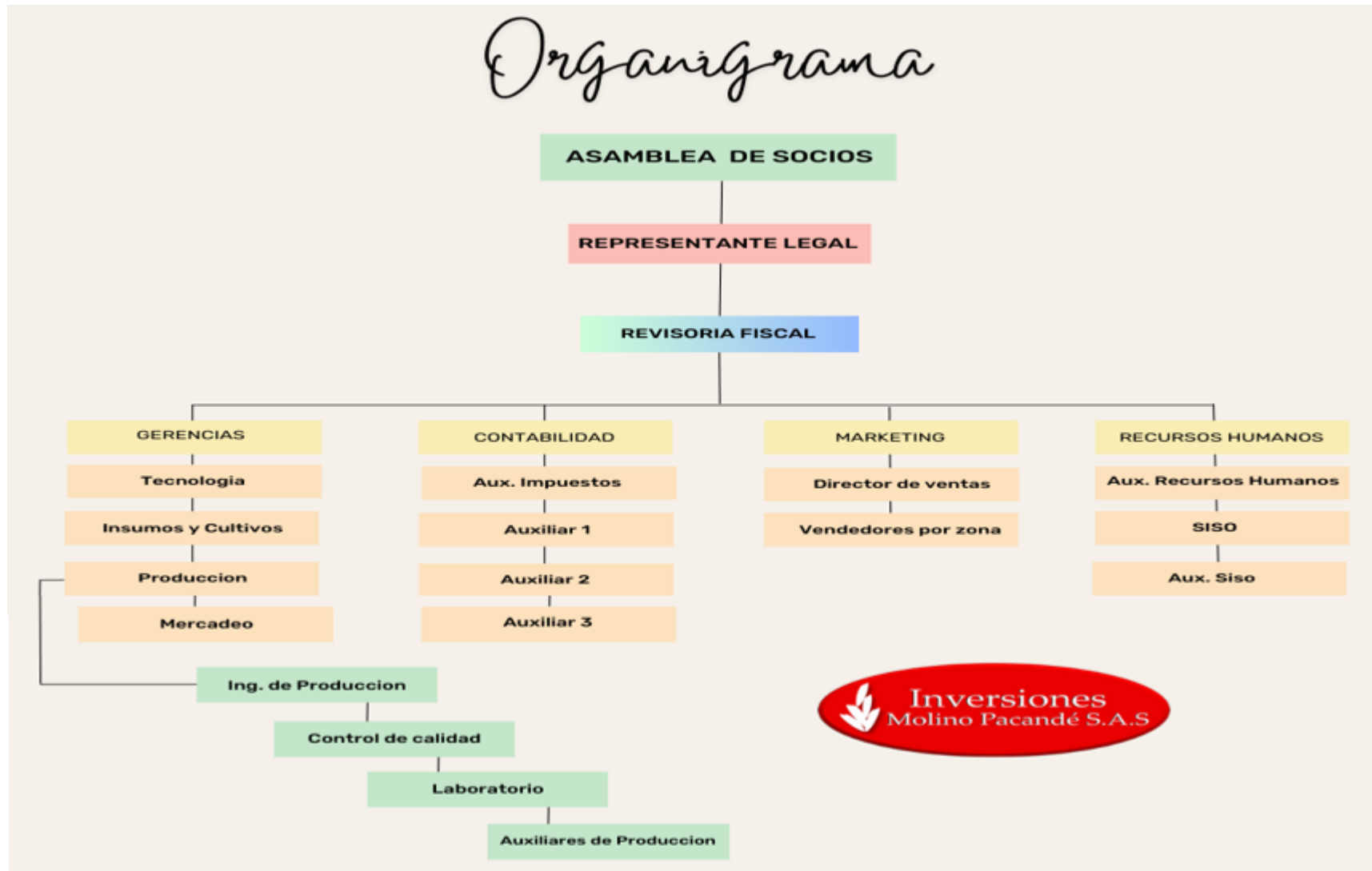


Ilustración 5. Organigrama IMOPAC - Elaboración Propia

9. Plan de acción

9.1. Indicadores de Eficiencia

Muestra obtenida por las proyecciones de cartera y tesorería del mes de abril.

RECUPERACION DE CARTERA PARA EL MES DE ABRIL

CONCEPTO	Proyectado a recaudar	Recaudo Ejecutado	Indicador
RECAUDO	1.536.094.134	1.092.271.612	71%

Tabla 4, Indicador de recuperación de cartera - Elaboración propia

Ilustración 6,
Recuperación de cartera abril 2023 - Elaboración propia



El indicador de Recuperación de cartera nos está indicando un porcentaje de eficiencia del 71% respecto al dinero realmente ingresado a la compañía; mientras el 29% restante se recuperó durante los 30 días siguientes.

PROYECCION DE PAGOS PARA EL MES DE ABRIL

CONCEPTO	Flujo proyectado	Pagos Realizados	Indicador
PROYECCION DE PAGO	2.745.584.967	2.440.414.933	89%

Tabla 5, Proyección de pagos - Elaboración propia

Ilustración 7

Proyección de pago - Elaboración propia



El área de tesorería está teniendo una eficiencia del 89% respecto a la ejecución de los pagos estimados en el flujo de caja mensual, mientras el 11% restante de pagos se reprogramó para el mes de mayo.

COSTOS FINANCIEROS VS BENEFICIOS RECIBIDOS

CONCEPTO	Costos Financieros	Beneficio recibidos	Diferencia
RELACION COSTO - BENEFICIO	112.439.273,00	83.118.002,51	29.321.270,49

Tabla 6, Costos fros Vs Beneficios - Elaboración propia

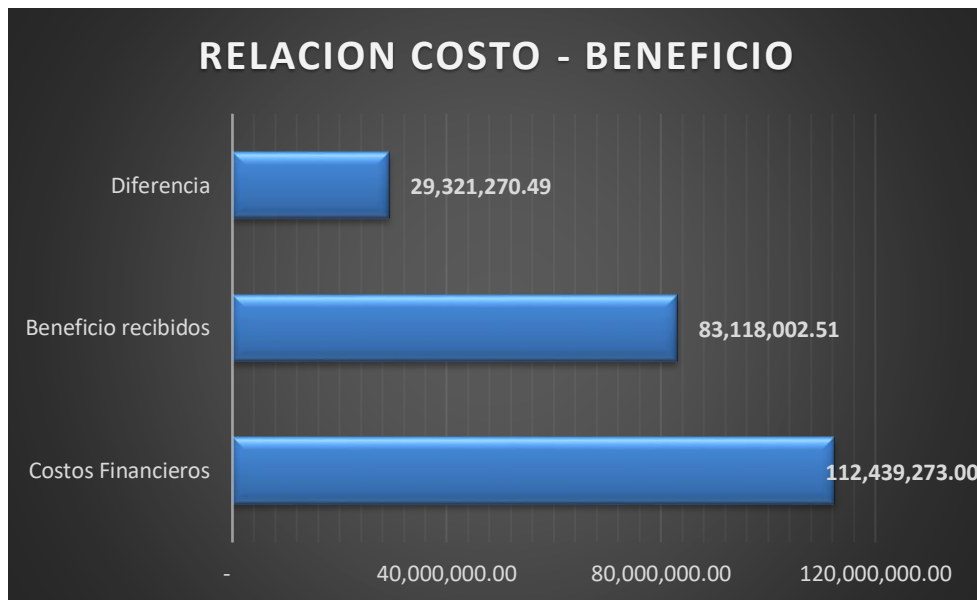


Ilustración 7, Relación costo beneficio - Elaboracion propia

Analizando los costos financieros mensuales de la compañía VS los beneficios que la misma recibe dentro del mismo periodo encontramos que son mayores los costos en un 26%, con una diferencia de \$ 29.321.270, lo cual nos indica que no compensa los ingresos percibidos con la carga financiera.

10. Revisión de procesos y procedimientos

10.1. Manual de procedimientos de la compañía

Alcance

Este procedimiento establece los lineamientos, normativas y procesos necesarios para garantizar la correcta administración de los recursos financieros de la compañía Inversiones Molino Pacandé SAS. Busca optimizar la eficiencia en la gestión del flujo de efectivo

Recaudo

La compañía recibe los pagos a través de transferencias bancarias, consignaciones en efectivo en bancos o consignaciones de cheque en las distintas cuentas corrientes a nombre de la entidad, además de una cantidad mínima de recaudo en efectivo por el servicio de bascula prestado a distintos clientes. La regulación del recaudo se da mediante las políticas de crédito otorgadas a cada cliente mediante actos administrativos en los cuales se definen la forma y periodicidad de recaudo. La persona encarga del área de tesorería es quien revisa a diario la plataforma virtual de cada banco con el fin de verificar los ingresos recibidos y así proyectar los pagos posibles por medio de un flujo de caja, adicional a eso se coordina con el área de cartera para que informen si en el transcurso del día hay proyección de recaudo o acuerdos de pagos con clientes específicos para tener en cuenta el posible ingreso.

Pagos

Los giros realizados por el área de tesorería son por concepto de:

- Impuestos nacionales y departamentales
- Viáticos
- Adquisición de bienes y servicios
- Nomina, prestaciones sociales, seguridad social y demás gastos incurridos por beneficios a empleados
- Cuentas por pagar y proveedores de las 4 líneas de negocio
- Compras de útiles y papelería

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

- Pólizas y seguros
- Importaciones
- Gastos financieros etc.

Los pagos son realizados por medio de transferencia y cheque en casos específicos, especialmente cuando es compra de paddy a pequeños productores del campo que al día de hoy no cuentan ni siquiera con una cuenta móvil electrónica.

Conciliaciones

Con base en los movimientos bancarios generados a diario el área de cartera registra de igual manera los ingresos, y las auxiliares de tesorería se encargan de registrar todas las salidas de los bancos en el software contable.

Control Interno

El área de auditoria es la encargada de realizar arqueos periódicos a la caja menor y caja general, además de verificar los documentos físicos con los pagos generados para validar el cruce de cuentas de forma acorde.

Responsabilidades

El líder del área debe hacerse responsable de cumplir con los siguientes lineamientos:

- Llevar el control de los ingresos a diario.
- Garantizar el registro diario de los pagos en el software contable por parte de los auxiliares.
- Instruir al personal asignado en tesorería para cumplir con los parámetros de giro y recaudo.
- Analizar y proyectar pagos de forma idónea, haciendo uso eficiente de los recursos.
- Revisar y hacer firmar los cheques para pagos a terceros.
- Validar por los medios de seguridad asignados los pagos por transferencia.
- Realizar movimientos bancarios necesarios entre cuenta para garantizar los giros proyectados en el día.

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

- Proyectar los acuerdos de pago con las entidades de fiscalización pertinentes.
- Realizar revisión de las liquidaciones correspondientes a los beneficios de empleados.

10.2. Análisis de flujo de caja y proyección de flujo de efectivo por línea de negocio

10.2.1. Flujo de caja utilizado por la compañía para el mes de abril del 2024

	9:06 a. m.	1/04/2024
BANCOAMERICANO		
CUENTA CORRIENTE		
SALDO DISPONIBLE		228.835.179,34
CANJE		
ENTRE CUENTAS		
TOTAL INGRESOS BANCOAMERICANO		228.835.179,34
EGRESOS	CHEQUE N°	VALOR
NORMA VALDERRAMA	XXXX	3.000.000
GLORIA MAZUERA	XXXX	8.932.208
PAULA MIRANDA	XXXX	17.186.455
YAZMIN ALVAREZ	XXXX	2.693.913
SUBTOTAL CHEQUES		
ANT PADDY XIMENA VARON		68.800.000,00
ANT PADDY DIEGO CANDAMIL		25.000.000,00
ANT PADDY MARCELA RODRIGUEZ		13.000.000,00
PG PROVEEDORES VARIOS IBAGUE		10.000.000,00
PG PROVEEDORES VARIOS VILLAVO		14.254.635,00
PG PROVEEDORES VARIOS AGUAZUL		11.056.406,00
PG DE TRANSPORTADORAS		35.728.000,00
TOTAL EGRESOS		
		209.651.617,00
SALDO LIQUIDO		19.183.562,34
SALDO FINAL		19.183.562,34
CUENTA AHORROS		
DISPONIBLE AHORROS		3.025.000,00
CANJE		-
TRASLADO ENTRE CUENTAS		-
TRANSFERENCIA ENTRE CUENTAS		-
BANCOLOMBIA AHORROS		3.025.000,00
TRASLADO ENTRE CUENTAS		-
TOTAL EGRESOS		-
SALDO LIQUIDO		3.025.000,00
SALDO FINAL CTA AHORROS		3.025.000,00

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

FIDUCIARIA		
SALDO FIDUCIA DISPONIBLE		438.569.220,00
ADICION A LA FIDUCIA		0,00
Traslado cuenta corriente pagos PADDY		218.593.298,00
TOTAL EGRESOS FIDUCIA		218.593.298,00
TOTAL FIDUCIA		438.569.220,00
NUBANK		
SALDO NUBANK DISPONIBLE + SOBREGIRO		35.334.147,92
CANJE		-
TRASLADO CUENTA		
TOTAL INGRESOS NUBANK		35.334.147,92
EGRESOS	CHEQUE N°	VALOR
ANT PADDY XIOMARA RIOS	XXXX	13.000.000,00
ANT PADDY LUIS LOZANO	XXXX	7.000.000,00
PG TRANSPORTADORAS		12.562.697,00
TOTAL EGRESOS		32.562.697,00
SALDO LIQUIDO NUBANK		2.771.450,92
SALDO FINAL DE CAJA NUBANK		2.771.450,92
TOTAL NUBANK		2.771.450,92
BANCO DE IBAGUE		
SALDO DISPONIBLE		8.197.538,00
CANJE		4.589.200,00
TRASLADO DE CUENTA		
FIDUCIA		
FIDUCIA		
FIDUCIA		
FIDUCIA		
FIDUCIA		
TOTAL INGRESOS		8.197.538,00
EGRESOS	CHEQUE N°	
PG PROVEEDORES VARIOS VILLAVO		1.317.104,70
TOTAL EGRESOS		1.317.104,70
SALDO LIQUIDO		6.880.433,30
SALDO FINAL DE BANCO DE IBAGUE		6.880.433,30
TOTAL BANCO DE IBAGUE		6.880.433,30
BANCO MAGDALENA		
SALDO DISPONIBLE BCO MAGDALENA		36.932.086,37
CANJE		-
TRASLADO DE FIDUCIA	DAVIVIENDA	
TRASLADO DE FIDUCIA	BANCOLOMBIA	
TRASLADO DE FIDUCIA	BOGOTA	
TRASLADO DE FIDUCIA	BBVA	
TOTAL INGRESOS BCO MAGDALENA		36.932.086,37
EGRESOS		
PG PROVEEDORES VARIOS IBAGUE		6.470.907,00
PG PROVEEDORES VARIOS AGUAZUL		7.111.091,00
TOTAL EGRESOS		13.581.998,00
SALDO LIQUIDO BCO MAGDALENA		23.350.088,37
SALDO FINAL DE CAJA BCO MAGDALENA		23.350.088,37

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

BANCO DE ATLANTICO		
SALDO DISPONIBLE BCO DE ATLANTICO		42.568.930,00
CANJE		-
TRASLADO FIDUCIA -		
TRASLADO FIDUCIA -		15.000.000,00
TOTAL INGRESOS BCO DE ATLANTICO		57.568.930,00
EGRESOS		
ANT DIANA MORENO	CHQ	25.850.000,00
TOTAL EGRESOS		25.850.000,00
SALDO LIQUIDO BCO DE ATLANTICO		16.718.930,00
SALDO FINAL DE CAJA BCO DE ATLANTICO		31.718.930,00
BANCO SCOSES		
SALDO DISPONIBLE BCO SCOSES		835.962.100,00
CANJE		-
TRASLADO FIDUCIA		
TOTAL INGRESOS BCO SCOSES		835.962.100,00
EGRESOS		
PG CULTIVOS PROPIOS		115.859.647,00
PG PROVEEDORES TECNOLOGIA		358.962.100,00
PG PROVEEDORES INSUMOS		285.965.784,00
TOTAL EGRESOS		760.787.531,00
SALDO LIQUIDO BCO SCOSES		75.174.569,00
SALDO FINAL DE CAJA BCO SCOSES		75.174.569,00
BANCO AVENIDA		
SALDO DISPONIBLE AVENIDA		7.135.361,00
CANJE		-
TRASLADO FIDUCIA		
TOTAL INGRESOS BCO AVENIDA		7.135.361,00
EGRESOS		
TOTAL EGRESOS		-
SALDO LIQUIDO BCO AVENIDA		7.135.361,00
SALDO FINAL DE CAJA BCO AVENIDA		7.135.361,00
↑		
DISPONIBLE TODOS LOS BANCOS + CANJE - SOBREGIRO		1.651.559.562,63

Ilustración 8, Flujo de caja Otorgado por la compañía

10.2.2. Flujo de caja Propuesto

10.2.3. Propuesta manejo de fuentes de ingreso

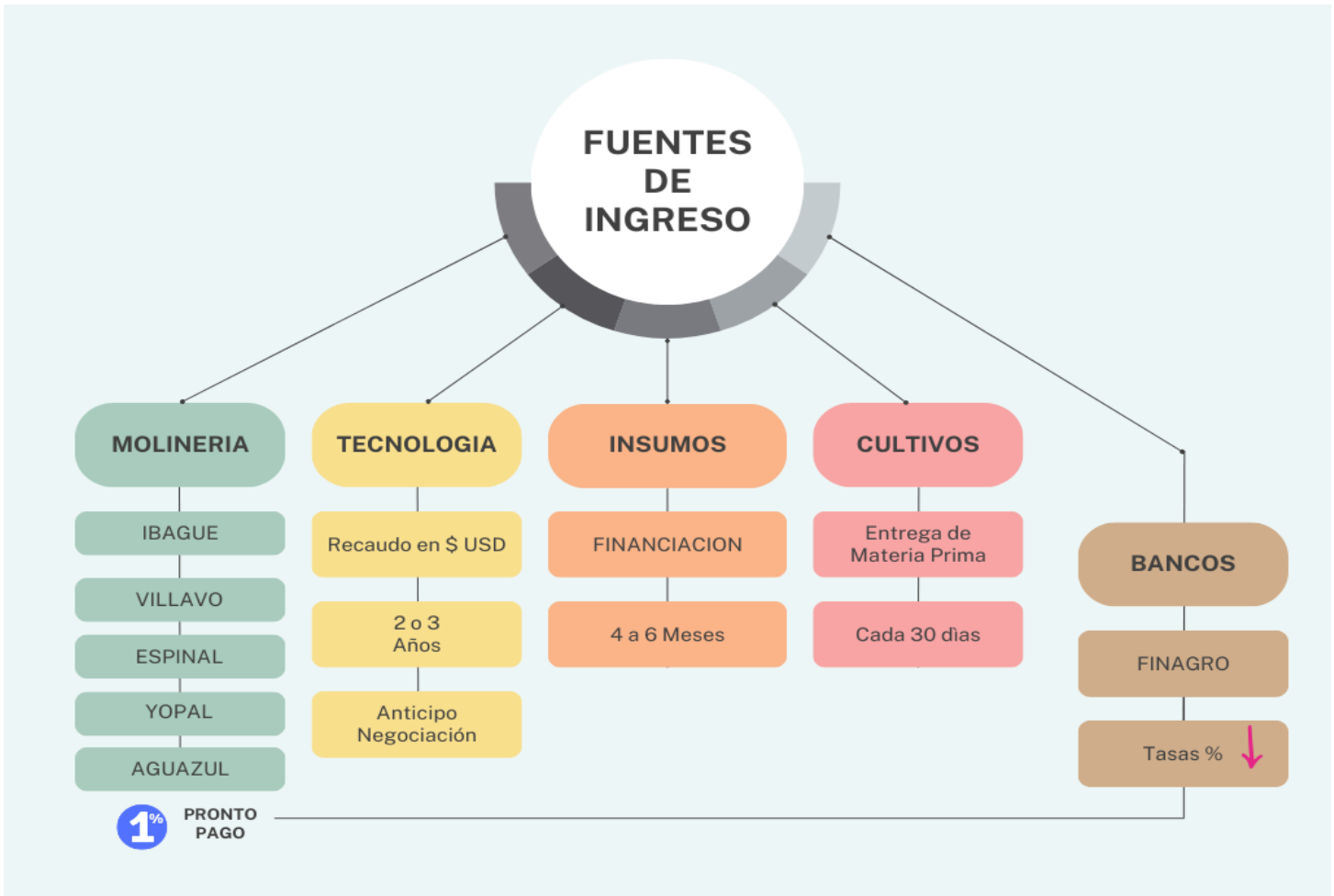


Ilustración 9, Flujo de caja propuesto - Elaboración Propia

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

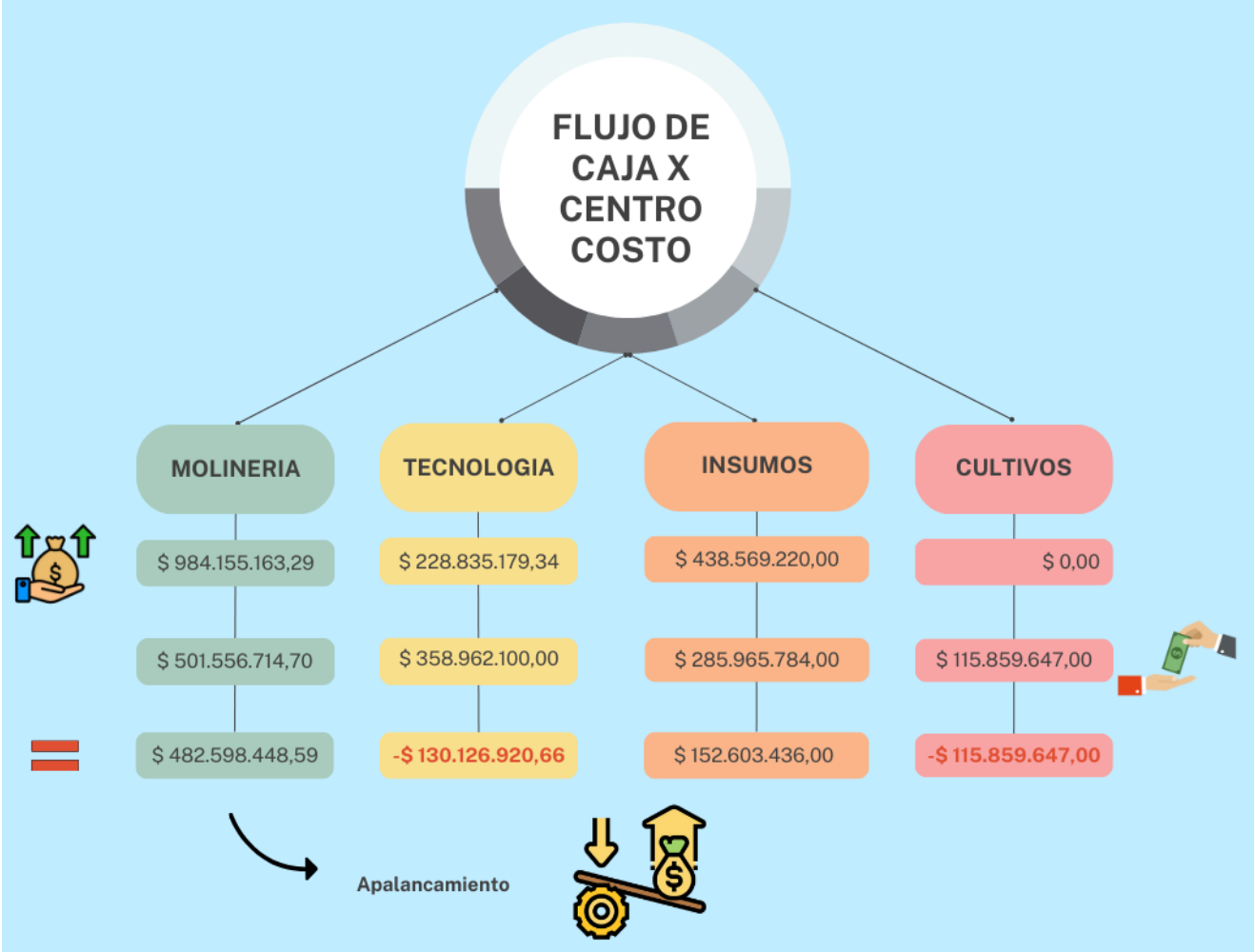


Ilustración 10, Propuesta con datos de abril 2023 - Elaboración Propia

10.3. Plan de trabajo para uso de los recursos económicos

Con el fin de garantizar la gestión eficiente de los recursos financieros de la empresa INVERSIONES MOLINO PACANDE SAS, maximizando la liquidez y minimizando los riesgos financieros, se deben tener en cuenta varios aspectos:

- Analizar la situación financiera actual de la compañía: Por medio del análisis de los estados financieros y sus ratios correspondientes.
- Establecer períodos de proyección: Proyectar los pagos por línea de negocio dependiendo las necesidades y la naturaleza de cada una, considerando los ciclos económicos y los plazos establecidos.
- Identificar fuentes de ingresos y proyectarlos a futuro: A través del flujograma realizado se identifican las fuentes de ingreso de cada línea con su periodicidad.
- Estimar los gastos y proyectarlos a futuro: Estimar y desglosar todas las salidas de efectivo que enfrentará la empresa durante el período de estudio, este paso es quizás uno de los más complejos ya que toca estimar de antemano cuáles serán las salidas de efectivo de cada línea de negocio, especialmente cuando hablamos de los costos variables.
- Incluir los impuestos: Se deben integrar todos los pagos por conceptos de impuestos como Rete fuente, Iva, Reteica, Renta, Industria y comercio.
- Evaluar la liquidez y tomar decisiones: Identifique los momentos en los que más se necesita efectivo y busque oportunidades para optimizar la gestión financiera, como renegociar las condiciones de pago con proveedores o mejorar la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar.

11. Socialización de la propuesta

12. Conclusiones y recomendaciones

En el recaudo de cartera tenemos un nivel de eficiencia del 71% el cual a través de un plan de recuperación de cartera se busca mejorarla al 90%, otorgando a los clientes de la compañía un descuento por pronto pago del 1%; con el fin de disminuir los retardos en los pagos recibidos.

Para que en la programación de pagos del área de tesorería se logre obtener un indicador del 100% se realiza la propuesta de utilizar el diagrama de fuentes de ingreso, en el cual se muestra la metodología a manejar que es reconocer cada ingreso de cada línea de negocio como propio y de ese mismo proyectar los egresos de cada centro de costo con el fin de evaluar la rentabilidad de las mismas.

Los beneficios recibidos por los bancos a la compañía en cuanto a rendimientos financieros, y los descuentos otorgados por los proveedores por pronto pago no son suficientes para cubrir la carga financiera de los pasivos de la empresa, se recomienda que los préstamos futuros se manejen con el banco finagro que otorga beneficios a las compañías que compran arroz Paddy a los pequeños agricultores; beneficio que nos cobijaría.

Dentro del flujo de efectivo que se propone, la idea es confrontar el modelo empleado actualmente por la empresa, donde se consolida todos los recursos en una sola caja, luego implementar el propuesto donde se separa la caja por línea de negocio, siendo este modelo de gran insumo para conocer las entradas y salidas de efectivo por separado, como también permite conocer si la línea es sostenible y rentable.

Se recomienda a la empresa, disponer de personal idóneo, capacitado, con experiencia y formación relacionada con el manejo de recursos financieros, por otro lado, contratar la cantidad de colaboradores suficientes para cubrir cada una de las cajas que se propone por línea de negocio, donde exista una persona encargada y un auxiliar o asistente, si es el caso.

Se sugieren constantes auditorías de conciliaciones bancarias, caja general, caja menor, soportes de pago; lo cual reduce sustancialmente el desvío de los recursos financieros de la compañía.

13. Referencias bibliográficas

- ALVAREZ, C. A. (2011). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA GUÍA DIDÁCTICA. NEIVA, COLOMBIA. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- CALLES, M. C., FLORES RAMÍREZ, W. C., & HENRIQUEZ DINARTE, E. (14 de AGOSTO de 2014). ANÁLISIS DE ESCENARIOS Y DE SENSIBILIDAD FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA, EN LOS MUNICIPIOS DE SANTA TECLA Y ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. CASO ILUSTRATIVO. SANTA TECLA ANTIGUO CUSCATLAN, EL SALVADOR, EL SALVADOR. Recuperado de: <https://repositorio.ues.edu.sv/items/1cc7e4f8-5c81-4309-8da0-ea23a0d63c81>
- DANE. (2024). DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-arrocero>
- Ehrhardt, E. F. (2007). "Financial Management: Theory and Practice". Recuperado de: <https://www.cengage.com/c/financial-management-theory-and-practice-17e-brigham-ehrhart/9780357714485/>
- Gaitán, J. G., & Melo, S. K. (2017). METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE INVERSIONES JUAN Y SHIRLEY S.A. BOGOTÁ, COLOMBIA. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10759/trabajo%20de%20grado%20monografia%20entrega%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García Pérez, S. L. (2017). LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS Y LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 40, 3-11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/141/14152127007.pdf>
- Hamui-Sutton, A. (8 de octubre de 2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación . *Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación*. GUADALAJARA , MEXICO . Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727145>
- Hesford, R. B. (2012). *Cash Flow Analysis and Forecasting: The Definitive Guide to Understanding and Using Published Cash Flow Data*. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118467268>
- INGENIO&EMPRESA. (2024). *Cómo hacer un análisis PESTEL*. Recuperado de: https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/#Que_es_el_analisis_PESTEL.
- Juan Carlos Mendoza Rentería, K. A. (10 de ENERO de 2022). SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE TESORERÍA DE LA EMPRESA BANANERA AGROPECUARIA LA GIRA S.A.S. MEDELLIN,

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

COLOMBIA. Recuperado de:

https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/26738/6/MendozaJuan_2022_SistemaControlTesoria.pdf

Martínez, V. A. (2014). LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA TESORERÍA EN LAS EMPRESAS. *IMEF*

EJECUTIVOS DE FINANZAS, 3-10. Recuperado de:

https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/bt1_tesoreria_2014.pdf

Melissa Gabriela Crespín Castillo, V. P. (1 de MARZO de 2015). *REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA COMPAÑÍA INTERAGUA C. LTDA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. GUAYAQUIL, ECUADOR. Recuperado de:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10005/1/UPS-GT001156.pdf>

Oliveros, A. D. (2022). *Diseño de una Metodología para la Implementación del Sistema de Control Interno en el área de tesorería en la empresa "Un Solo Proveedor SAS" municipio de Itagui*.

ITAGUI, ANTIOQUIA, COLOMBIA: BIBLIOTECA SEDE UNIVERSITARIA DEL NORTE (YARUMAL).

Recuperado de:

https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/22554/2/Chavarr%3%adaAlexis_2021_SciTesorer%3%adaUsp.pdf

PERALTA AVILÉS LADY DIANA, T. P. (9 de SEPTIEMBRE de 2021). *ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA EMPRESA LUBRICANTES Y LACAS CÍA LTDA*". GUAYAQUIL, ECUADOR. Recuperado de:

PEREDIA, B. A. (21 de ABRIL de 2014). ELABORACION DE AUDITORIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA CONSTRUCTORA INNOVACION Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S CON EL FIN DE MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. COLIMA, VILLA DE ALVAREZ, MEXICO. Recuperado de:

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/7129/auditoria%20interna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, A. L. (14 de 10 de 2022). FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO ÁREA DE TESORERÍA. COLOMBIA.

Recuperado de: <https://www.dualium.net/10-estrategias-para-optimizar-la-tesoreria-de-tu-empresa/>

UCANCIAL, F. S. (25 de FEBRERO de 2016). EVALUACION DEL CONTROL INTERNO PARA IDENTIFICAR LAS DEFICIENCIAS SOBRE LAS OPERACIONES EN EL AREA DE TESORERIA DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD LAMBAYEQUE. 2016. CHICLAYO, MEXICO. Recuperado de:

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/700/3/TL_ChancafeUcancialFrancisco.pdf

VILELA, I. M. (abril de 2019). *REESTRUCTURACIÓN DE CARGOS DE TESORERÍA Y COBRANZAS*. san andres,

colombia. Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/23606>

Proceso de estructuración financiera para la optimización del flujo de caja en la empresa Inversiones Molino Pacandé SAS

<https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/425/ELABORACION%20DE%20AUDITORIA%20DE.....pdf;jsessionid=C173D637C982147C2FFE53A7C8AF659E?sequence=1>

DANE. *Presentación del sector Arrocero en Colombia (Agosto 2023) INFORMA INFORMACION DE EMPRESAS*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CNA/bol-5toCNA-2023.pdf>

REDAGRICOLA REVISTA. *Producción y mercado del arroz en Colombia*. Recuperado de: <https://www.redagricola.com/co/produccion-y-mercado-del-arroz-en-colombia/>

López Bejarano Joaquín Mauricio. (11 de septiembre 2020). *La producción nacional genera 93% del arroz que consumen los hogares en Colombia*. Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-produccion-nacional-genera-93-del-arroz-que-consumen-los-hogares-en-colombia-3058665>

Valora Analitik. (24 de marzo 2021). *Colombia oficializó plan 2019-2038 para equilibrar producción de arroz*. Recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com/2021/03/24/colombia-oficializo-plan-para-equilibrar-la-produccion-de-arroz/>

REVISTA PORTAFOLIO. (9 de marzo de 2021). 'Exportar arroz requiere apoyo del Gobierno' Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/exportacion-de-arroz-requiere-apoyo-del-gobierno-de-colombia-549889>

Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 21 de mayo de 2024, de Ingenio Empresa. Recuperado de: https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/#Que_es_el_analisis_PESTEL

ESERP. (11 de octubre de 2022). *ANÁLISIS PESTEL DE UNA EMPRESA: QUÉ ES Y CÓMO HACERLO*. Recuperado de: <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

Hubspot. (4 de abril de 2024). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>