

**Estudio de Viabilidad Financiera de la Empresa AGROTODOS.A.S. en  
Reorganización Para el Período 2021-2025**  
**Financial Viability Study of the AGROTODOS.A.S. Under  
Reorganization For the Period 2021-2025**

VARGAS G., Iván Fauricio  
*Programa de Administración Financiera  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Vicerrectoría Regional Orinoquia  
ivargasguti@uniminuto.edu.co*

---

**Resumen**

En Septiembre de 2020, la Superintendencia de Sociedades decreta el inicio de una reorganización voluntaria a la firma AGROTODOS.A.S., acogiéndose a la Ley 1116 de 2006. Por consiguiente, debe efectuar una reestructuración operacional, administrativa, y de activos o pasivos; que le permitirá normalizar sus actividades económicas y financieras, garantizando la estabilidad de la misma. Para estos propósitos, se debe aplicar un diagnóstico financiero que permita evaluar la información financiera y

organizacional, con el fin de establecer la situación real, la cual permita predecir cuantos años más estará operando la empresa, así como la viabilidad de futuras inversiones y financiaciones que sean favorables aceptar.

También se aplican herramientas y modelos financieros de predicción, con el fin de maximizar el capital existente y encontrar alternativas innovadoras para el negocio, que le permitan a la empresa superar los obstáculos financieros actuales y determinar la viabilidad futura de la empresa, coadyuvando en la toma de decisiones gerenciales.

## Summary

In September 2020, the Superintendency of Companies decrees the beginning of a voluntary reorganization of the firm AGROTODOS.A.S., taking advantage of Law 1116 of 2006. Consequently, it must carry out an operational, administrative, and asset or liability restructuring; that will allow you to normalize your economic and financial activities, guaranteeing its stability. For these purposes, a financial diagnosis must be applied that allows evaluating the financial and organizational information, in order to establish the real situation, which allows predicting how many more years the company will be

operating, as well as the viability of future investments and financing that be favorable to accept.

Financial prediction tools and models are also applied, in order to maximize the existing capital and find innovative alternatives for the business, which allow the company to overcome current financial obstacles and determine the future viability of the company, helping to make of managerial decisions.

**Palabras clave: Insolvencia, Endeudamiento, Rentabilidad, Viabilidad, Zscore**

**Keywords: Insolvency, Indebtedness, Profitability, Viability, Zscore**

---

## Introducción

AGROTODOS.A.S. en Reorganización fue creada en el año 1995, como sociedad Limitada. En el año 2020 cambia su razón social a Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) y entra en proceso de Reorganización. Es una

empresa llanera, clasificada como mediana empresa, con actividad económica principal A0145 - Cría de aves de corral; ha ido ampliando su cobertura en otras actividades relacionadas en el Certificado de Existencia y Representación Legal o de Inscripción de documentos (Cámara de Comercio de

Villavicencio, 2021), como G4620, G4931 y G4659. En la actualidad, los factores externos y las decisiones en inversiones complementarias han colocado a la empresa en una difícil situación financiera, que conlleva al embargo de algunos activos y acogerse a la Ley de Insolvencia Empresarial (Ley 1116 de 2006).

El proceso de Reorganización trae graves impedimentos para la empresa, como la dificultad de acceder a financiamiento, limitación de sus fuentes de ingreso a la actividad económica que ha desarrollado sin poder ampliarla, el cumplimiento de las obligaciones cobijadas en la Ley de manera prioritaria; y, tomar decisiones que garanticen su supervivencia en el mercado. Entre los impactos evidenciados están la iliquidez, alto nivel de endeudamiento, pago de proveedores sin recuperación de cartera, baja rotación de los inventarios, niveles de rentabilidad mínimos y el año 2020 pérdidas del 5%.

Este contexto hace necesario un diagnóstico financiero, que permita conocer la situación, identificar las expectativas de la empresa, evaluar su capacidad para competir,

tomar decisiones y formular planes de acción identificando las oportunidades y amenazas procedentes del entorno, con el fin de determinar su viabilidad financiera para el período 2021-2025. Adicional, se aplican Modelos financieros como: Modelos de análisis de Estados financieros, Modelo de predicción (Zscore de Altman) y Modelo de Valoración de Empresas (Evaluación de Valor Agregado – EVA).

### **Metodología**

El presente trabajo de investigación se clasifica en el marco de las Finanzas Corporativas, en la línea de Innovaciones Sociales y Productivas, donde se hace énfasis en el desarrollo de las finanzas al interior de las organizaciones (públicas, privadas, mixtas, grandes o pymes), desde las estructuras de operación, financiación e inversión de las empresas en el ámbito nacional e internacional, la generación de valor y el avance de las organizaciones en el contexto financiero (Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2021).

La investigación desarrollada en el trabajo es mixta, ya que analiza la situación actual de la empresa, y se estructura un modelo financiero que permite comprender el negocio y moldear en términos matemáticos los aspectos más relevantes. Además, se realiza un diagnóstico empresarial identificando su planeación estratégica. Se analiza la información contable y los estados financieros anuales, utilizando herramientas de diagnóstico financiero como: Análisis Vertical, Indicadores Financieros, proyecciones financieras para determinar la viabilidad del negocio; y modelos de predicción o generación de valor.

Los Métodos aplicados son el Deductivo – Inductivo: El análisis financiero permite el logro de los objetivos propuestos, lo cual admite realizar un informe con el respectivo análisis y recomendaciones.

Analítico – Sintético: Porque se necesita comprender el sector y escenario real actual de la organización, y evaluar el futuro de la empresa.

Entre los procedimientos aplicados en el estudio están: Lecturas e indagación sobre el

sector avícola para realizar el conocimiento del sector.

- Aplicación de las técnicas y herramientas de investigación para alcanzar los objetivos propuestos.
- Realizar los diferentes cálculos, tablas, gráficos, etc., que permitan estructurar y representar los datos relevantes para el análisis.
- Análisis de la información contable.
- Interpretación y emisión de juicios sobre análisis financiero realizado.
- Detección de problemas y origen de los mismos.
- Planteamiento de alternativas y soluciones.
- Investigar y seleccionar un modelo financiero que se ajuste al negocio de la empresa.
- Aplicar el modelo financiero para determinar la viabilidad futura de la empresa.
- Emisión del informe final.

## **Conclusiones e implicaciones**

La viabilidad de AGROTODOS.A.S. es favorable, fundados en que: pertenece al sector agropecuario que cubre necesidades básicas de la población, garantizando el abastecimiento a una cadena productiva de elementos de primera necesidad, conoce el sector y el mercado objetivo, cuenta con amplia experiencia operativa y financiera, el talento humano es competente; adicional, cuenta con el reconocimiento por parte de los clientes y productores de la región, lo que es sinónimo de calidad, responsabilidad y cumplimiento en las actividades desarrolladas durante su funcionamiento.

De acuerdo al diagnóstico financiero, AGROTODOS.A.S. presenta un grado de endeudamiento alto actualmente, que implico el ampararse en la Ley 1116 de 2006, contando con la solvencia para hacer frente a las obligaciones adquiridas con terceras personas. Operativamente, se ha visto afectada, pero continúa desarrollando su actividad principal y busca la diversificación de ingresos operacionales con la reactivación de otras

actividades productivas reconocidas ante la Cámara de Comercio de Villavicencio.

Con la reactivación económica vigente, al proyectar la situación financiera de la empresa se concibe un progreso en las razones de liquidez al no tener que cubrir a corto plazo sus obligaciones con terceras personas; el nivel de endeudamiento es del 58% concentrado a largo plazo, brindando la oportunidad a la empresa de gestionar los recursos para cubrir sus obligaciones; en lo referente a las razones de actividad, presenta un ciclo operativo cercano a los 100 días, siendo mayor al manejado en las operaciones comerciales del sector avícola. Complementado lo anterior, las razones de rentabilidad mejoran representativamente, incrementándose luego de la crisis presentada en los años 2019 y 2020 por la aplicación de políticas de austeridad en el gasto, convenios de suministros para disminuir costos de ventas y la diversificación de la actividad económica con la reactivación de actividades productivas complementarias.

De acuerdo al Modelo Z-Score de Altman, la empresa AGROTODOS.A.S. continua en la

zona gris (Posibilidad de que la empresa quiebre dentro de los 2 años de operaciones siguientes, a partir de las cifras financieras dadas), pero con la reactivación económica se espera mejorar la calificación del Modelo, al aumentar los ingresos y las utilidades.

### **Recomendaciones**

- ✓ Instaurar un proceso de planeación estratégica que defina el rumbo de la empresa; reforzando los principios establecidos, dando cumplimiento a la misión y visión, coadyuvando al proceso de planeación táctica de corto y largo plazo; y soportando la toma de decisiones.
- ✓ Definir las necesidades de la empresa para diseñar estrategias financieras que permitan minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades y recursos disponibles, en busca de una mejor rentabilidad.
- ✓ Establecer un modelo presupuestal que permita una buena descripción de la

operación, evite errores de cálculos, facilite las estimaciones; y, garantice la ejecución y control de los recursos.

- ✓ Evaluar el tipo de activos, y decidir sobre la conveniencia en su tenencia o realización para obtener liquidez o cubrir los compromisos cobijados por la Ley de Insolvencia.
- ✓ De acuerdo a la capacidad productiva, fijar políticas de crédito a los clientes con garantías suficientes para la recuperación de los recursos.
- ✓ Gestionar incentivos a los productores avícolas, que apalanquen financieramente a la empresa.
- ✓ La reorganización empresarial es una decisión estratégica, que se convierte en una opción para no liquidar la empresa, ya que mantiene congeladas las obligaciones estableciendo acuerdos de pago con los acreedores. El acogerse a la Ley le brinda liquidez a la empresa, ya que no deben cancelar las obligaciones obtenidas hasta ese

momento y destinar esos recursos a recuperar el flujo de caja.

- ✓ La reorganización de pasivos es un instrumento para salvar empresas, admite lograr convenios ajustados a sus finanzas y sus posibilidades, mientras están protegidas de embargos, demandas y procesos de restitución.
- ✓ Implementar un modelo de predicción de quiebra en períodos determinados para la empresa, que permita implementar estrategias de mejora.

### Referencia Bibliograficas

Alcaldía de Villavicencio. (22 de Febrero de 2021). *Alcaldia de Villavicencio - Meta*. Obtenido de <http://www.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

Altman, E. (2000). Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and Zeta@ models. *Journal of Finance*, 3.

Angulo, R. (25 de 06 de 2018). *clickbalance.com*. Obtenido de [clickbalance.com](https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/analisis-economico-financiero/):  
<https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/analisis-economico-financiero/>

Avicultura.com. (7 de 04 de 2020). *avicultura.com*. Obtenido de [avicultura.com](https://avicultura.com/colombia-consumo-pollo-cae-35-50-por-cuarentena/):  
<https://avicultura.com/colombia-consumo-pollo-cae-35-50-por-cuarentena/>

Cabezas Landázuri, L. (2020). *La insolvencia económica como mecanismo de preservación de las empresas en Colombia (Doctoral Dissertation)*. Cali: Universidad Santiago de Cali.

Cámara de Comercio de Bogotá & Exporta. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Villavicencio. (31 de MARZO de 2021). CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O DE INSCRIPCION DE DOCUMENTOS. VILLAVICENCIO, META, COLOMBIA.

Cardona Gómez, J. (2009). Valor Económico Agregado. *Visión Contable Vol. 4 N. 7*, 75-93.

Castro, J. (18 de 02 de 2015). *blog.corponet.com.mx*. Obtenido de [blog.corponet.com.mx](https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos):  
<https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>

Colombia turismo web. (22 de Febrero de 2021). *Colombia turismo web*. Obtenido de <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/META/MUNICIPIOS/VILLAVICENCIO/VILLAVICENCIO.htm>

Congreso de la República de Colombia. (2006). *LEY 1116 DE 2006*. Bogotá, Colombia.

- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1116 de 2006*. Bogotá: Diario Oficial.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2021). *uniminuto.edu*. Obtenido de uniminuto.edu: <https://www.uniminuto.edu/programas/villavicencio/administracion-financiera>
- Davila Arias, Yineth. (02 de 08 de 2016). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia: <https://www.ucc.edu.co/prensa/2016/Paginas/aplicacion-de-modelos-financieros-en-el-proceso-de-planeacion-de-las-empresas.aspx>
- Federación Nacional de Avicultores de Colombia - FENAVI. (17 de 03 de 2020). *fenavi.org*. Obtenido de fenavi.org: <https://fenavi.org/centro-de-noticias/en-tiempos-de-covid-19-la-industria-avicola-garantiza-abastecimiento-de-pollo-y-huevo-a-los-colombianos/>
- Fierro, A. M. (2017). *Contabilidad General y análisis financiero. Enfoque en estándares internacionales con laboratorios contables*. Bogotá: Innovate Publishing S.A.S.
- Garzón Niño, D. K. (2015). *LOS PROCESOS DE INSOLVENCIA EN COLOMBIA: ANALISIS COMPARADO*. Bogotá.
- Grupo Atico 34. (12 de 08 de 2020). *Grupo Atico 34*. Obtenido de Grupo Atico 34: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/>
- Gutiérrez Carmona, J. (2013). *Modelos Financieros con Excel: Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Gutiérrez, M. d. (18 de 03 de 2019). *aviNews - América Latina*. Obtenido de aviNews - América Latina: <https://avicultura.info/dinamica-industria-avicola-colombiana-logros-y-perspectivas-2019/>
- Instituto Europeo de Postgrados. (26 de 02 de 2021). *Instituto Europeo de Postgrados*. Obtenido de Instituto Europeo de Postgrados: <https://www.iep-edu.com.co/modelos-financieros-definicion-objetivos/>
- López C., F. J. (2011). *Indicadores financieros*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Avicola/Documentos/2020-06-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ochoa, G. A., & Saldivar del Ángel, R. (2012). *ADMINISTRACION FINANCIERA - Correlacionada con las NIF*. México: Mc Graw Hill - Interamericana Editores S.A.
- Ochoa, G., & Saldivar del Ángel, R. (2012). *Administración Financiera - Correlacionada con las NIF*. México: Mc Graw Hill - Interamericana Editores S.A.



- Ortiz Gómez, A. (1994). *Gerencia Financiera - Un enfoque estratégico*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Padilla, V. (2015). *Análisis financiero: un enfoque integral*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*.
- Rodriguez Espitia, J. J. (2007). Aproximación al derecho concursal. *REVISTA e - Mercatoria*, 6(2), 1-30.
- Toro Baena, D. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.
- Valor, G. I. (03 de Septiembre de 2020). *Sectorial - Análisis, monitoreo y evaluación de sectores*. Obtenido de Sectorial - Análisis, monitoreo y evaluación de sectores: <https://www.sectorial.co/informativa-avicola/item/350917-producci%C3%B3n-de-pollo-disminuy%C3%B3-15-en-el-primer-semestre>
- Van Horne, J. y. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera - 13a. Edición*. México: Prentice Hall - Pearson.
- Vélez Cabrera, L. G. (2011). *Régimen de Insolvencia Empresarial*. Bogota: Superintendencia de Sociedades.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.
- Villavicencio, A. d. (1 de Enero de 2010). *Alcaldía de Villavicencio*. Recuperado el 7 de Octubre de 2016, de [http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=188](http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=188)