



Formulación de Estrategias de Gestión Financiera para la Empresa “Compro Agro S.A.S”
del Municipio de Toca, Basado en la Información Contable del Periodo 2019-2021

Andrey Camilo Matallana Cano ID 624523

Brayan Elian Barragán Bohórquez ID 613948

Carlos Julio Villa Bello ID 624378

Corporación Universitaria Minuto De Dios
Rectoría Regional Tolima y Magdalena Medio
Sede / Centro Tutorial Ibagué (Tolima)
Especialización en Gerencia Financiera

Octubre de 2022

Formulación de Estrategias de Gestión Financiera para la Empresa “Compro Agro S.A.S”
del Municipio de Toca, Basado en la Información Contable del Periodo 2019-2021

Andrey Camilo Matallana Cano ID 624523

Brayan Elian Barragán Bohórquez ID 613948

Carlos Julio Villa Bello ID 624378

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

Director (a)

Gustavo Adolfo Rubio Rodríguez

Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Regional Tolima y Magdalena Medio

Sede / Centro Tutorial Ibagué (Tolima)

Especialización en Gerencia Financiera

Octubre del 2022

Dedicatoria

“esta investigación está dedicada a:

En principal medida a Dios por su infinito amor y misericordia, siendo la luz que nos guía por el camino de la rectitud. A nuestros padres por su apoyo, consejos, guía, amor y compromiso haciendo de cada uno de nosotros lo que somos hoy en día. A nuestros hermanos, hermanas y familiares, por tenernos en cada una de sus oraciones deseando siempre lo mejor y la prosperidad para cada uno de nosotros.

Y finalmente, queremos dedicar esta investigación a todos nuestros amigos y conocidos por apoyarnos en los momentos más difíciles, por demostrar que sin importar las circunstancias estarían ahí para apoyarnos en cada una de nuestras decisiones; de verdad gracias a todos.”

Agradecimientos

“Al ser testigos del resultado obtenido con esta ambiciosa investigación, solamente se nos ocurre una palabra: ¡Gracias!

Todo el trabajo realizado fue posible gracias al apoyo incondicional y compromiso de los autores de la investigación en cuestión: Brayan Barragan, Camilo Matallana, Carlos Villa. Asimismo, es de extender nuestros más profundos agradecimientos a Ginna Alejandra Jiménez gerente de la empresa objeto de estudio de la presente investigación, a nuestro director de tesis Gustavo Adolfo Rubio Rodríguez, a nuestro tutor de opción de grado Hernando Triana por su paciencia, compromiso, enseñanzas e instrucciones de la presente investigación.

Gracias también, a nuestros padres y familia, que nos dieron todo su apoyo y todo lo que necesitamos, y a nuestros amigos, que nos brindaron todo su respaldo.

Nada de esto hubiera sido posible sin cada uno de ustedes. Esta investigación es el resultado de un sinfín de acontecimientos que poco tuvieron que ver con lo académico, sino más bien, con el amor.

Gracias infinitas a cada uno de ustedes y, por supuesto, a Dios, por ser nuestro incondicional guía, y por ponerlos a cada uno de ustedes en nuestro camino.”

Contenido

1	Problema	3
1.1	Descripción del problema	3
1.2	Pregunta de investigación	7
2	Justificación	8
2.1	Justificación Teórica	8
2.2	Justificación Práctica	10
2.3	Justificación Social	10
2.4	Justificación Académica	11
3	Objetivos	13
3.1	Objetivo general.....	13
3.2	Objetivos específicos	13
4	Marco de referencia	14
4.1	Estado del Arte	14
4.2	Marco teórico.....	20
4.3	Marco legal	28
5	Metodología.....	30
5.1	Diseño Metodológico.....	30
5.2	Alcance de la investigación	31

5.2	Enfoque metodológico.....	32
5.3	Población y unidad muestral.....	33
5.4	Instrumentos	34
5.5	Procedimientos	35
5.6	Análisis de información.....	37
5.7	Consideraciones éticas.....	38
6	Resultados.....	41
7	Conclusiones.....	137
8	Recomendaciones	147
9	Referencias bibliográficas.....	149

Lista de Tablas

Tabla 1 Entrevista a la Gerente de ComproAgro S.A.S.	41
Tabla 2 Análisis Vertical del Activo	51
Tabla 3 Análisis vertical del pasivo y patrimonio	55
Tabla 4 Análisis vertical del estado de resultados	59
Tabla 5 Análisis Horizontal del Activo	63
Tabla 6 Análisis horizontal del pasivo y patrimonio	67
Tabla 7 Análisis horizontal del Estado de Resultados.....	71
Tabla 8 Análisis Horizontal del Estado de Flujo de Efectivo.....	75
Tabla 9 Capital de Trabajo	79
Tabla 10 Endeudamiento	81
Tabla 11 Tesorería	83
Tabla 12 Capital de Trabajo	85
Tabla 13 Endeudamiento (Financiación de la Actividad)	87
Tabla 14 Tesorería	89
Tabla 15 Matriz DOFA de los Factores Internos y Externos de COMPRO AGRO S.A.S.	93
Tabla 16 Análisis Estratégico de la DOFA.....	94
Tabla 17 Indicadores Financieros y Tasas de Referencia.....	97
Tabla 18 Capital de Inversión.....	101
Tabla 19 Líneas Especiales de Crédito LEC-Finagro.....	102
Tabla 20 Insumos Directos e Indirectos	104
Tabla 21 Costos Administrativos y Salarios.....	105

Tabla 22 Cambios sobre el estado de resultados panoramas optimista, neutro y pesimista	106
Tabla 23 Estado de resultados de la empresa Compro agro S.A.S – panorama optimista	110
Tabla 24 Tabla estado de la situación financiera de la empresa Compro agro S.A.S – panorama optimista.....	113
Tabla 25 Tabla estado del flujo de efectivo de la empresa Compro agro S.A.S – Panorama Optimista	116
Tabla 26 Estado de Resultados de la Empresa Compro agro S.A.S – panorama neutral ..	119
Tabla 27 Estado de la Situación Financiera de la Empresa Compro agro S.A.S – Panorama Neutral	121
Tabla 28 Estado del Flujo de Efectivo de la Empresa Compro agro S.A.S – Panorama Neutral	124
Tabla 29 Estado de Resultados de la Empresa Compro Agro S.A.S – Panorama Pesimista	127
Tabla 30 Estado de la Situación Financiera de la Empresa Compro Agro S.A.S – Panorama Pesimista.....	130
Tabla 31 Estado del Flujo de Efectivo de la Empresa Compro Agro S.A.S – Panorama Pesimista.....	133
Tabla 32 Análisis Comparativo de Indicadores 2022-2023 Panorama Optimista, Neutral y Pesimista.....	135

Lista de Figuras

Figura 1 Tasa Representativa del Mercado TRM (COP/USD) histórico 6 años.....	5
Figura 2 Análisis Cualitativo de Redes	49
Figura 3 Análisis DuPont de la Empresa Compro Agro S.A.S.	91

Introducción

Mediante la presente investigación se formularán estrategias de gestión financiera para la empresa “Compro Agro S.A.S.”, basado en la información contable del periodo 2019-2021, las cuales ayudarán a estimular el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Por ende, se emplearán enfoques de gestión financiera, direccionamiento estratégico y crecimiento financiero que den un mayor panorama a comprender la reducción del margen de utilidad para el último año registrado y la estrecha relación que proporcionan en el manejo eficiente de sus recursos económicos. A esto, sumándole la gran dependencia frente a factores externos que limitan la empresa en la volatilidad de los precios de compra y a la oferta de productos al mercado en general, al considerar que la competencia entre las demás empresas a sus alrededores es altamente afectada por la producción agrícola.

Asimismo, su diseño metodológico será no experimental, ya que éste, estará sujeto al análisis de la información suministrada por la empresa Compro Agro S.A.S., llegando así a proporcionar un alcance exploratorio que permita analizar variables no gestionadas por parte de la empresa, y así aprovechar nuevas oportunidades en el mercado. De la misma forma, la investigación tendrá un enfoque cualitativo, siendo la gestión financiera un proceso analítico a realizar, por parte de la información suministrada, siendo estas fuentes primarias (entrevista) y documentos sobre la situación financiera de la empresa, fortaleciendo así la orientación de nuevos factores en la creación de nuevas estrategias financieras que estimulen la productividad de la misma.

Cabe destacar, que la población a analizar será la empresa Compro Agro S.A.S., siendo la investigación apta para un estudio de caso, dando lugar al uso de diferentes métodos financieros que proporcionen diferentes variables del ámbito gerencial y administrativo. Por ende, su unidad muestral delimitada a un sujeto objeto de estudio, concentrado específicamente en la gerente de la organización, siendo esta, un método no probabilístico por conveniencia. Al mismo tiempo, como estrategia metodológica del estudio de caso, comprenderá la entrevista como fuente primaria y el análisis de los estados financieros como fuente secundaria, aportando así una prospectiva estratégica efectiva a la empresa, que logre comprender la reducción de utilidades para los periodos comprendidos 2019-2021.

Por ello, se considera que los datos generados por el muestro no probabilístico por conveniencia, se soportará únicamente como unidad muestral la única persona entrevistada (Gerente de la empresa), expresando así solo las respuestas de la entrevistada. Dicho esto, toda esta información suministrada se contextualizará y analizará por medio de herramientas ofimáticas que faciliten el cálculo de manera detallada y organizada, efectuando así las diferentes estrategias financieras y sus posibles rutas de inversión bajo la connotación del análisis financiero realizado, aplicando así, mecanismos de diagnóstico de porcentos integrales, con la finalidad de comparar los datos en periodos distintos y seguido del método de porcentaje de tendencias, el cual examina la variación porcentual de la información homogénea del periodo con relación al año base.

1 Problema

1.1 Descripción del problema

Según Mariño & Medina (2009), el abastecimiento alimentario de la población mundial tras los procesos de comercio internacional, han forzado la reinversión empresarial conforme avanzan los tratados de apertura y la reglamentación nacional, viabilizando el comercio de importación bajo políticas económicas “no arancelarias”. Por tanto, determinar la condición financiera como medio de gestión eficiente para los recursos disponibles y su reinversión empresarial enfocada en proyectos de inversión, articula las nuevas exigencias del mercado nacional e internacional, en función de visibilizar la sostenibilidad y el crecimiento.

Es así como, Mariño & Medina (2009), establecen que la relación que existe para las inversiones de una organización basada en los criterios de decisiones financieras que incrementan el valor de una empresa, “se considera una disciplina descriptiva e institucional objetiva por su análisis externo que permita formular estrategias para la gestión eficiente de recursos económicos” (p. 135).

Las finanzas corporativas o tesorería para pequeñas empresas, se vincula a la capacidad de proyectar toma de decisiones acordes a la sostenibilidad y crecimiento de la organización, factores como: la innovación, tecnologías, conocimiento de mercados y la gestión administrativa giran en torno a la buena asignación de los recursos, el coste de los

mismos y los medios de financiación. Por lo cual, la toma de decisiones contempla herramientas como el balance scorecard el cual, vincula la situación gerencial con la condición financiera para el logro de los objetivos adjuntos a la misión y visión de la organización (Landazury *et al.*, 2020.).

Además, dentro de las condiciones de mercado, uno de los limitantes del crecimiento de las empresas locales es la apertura del comercio internacional, el riesgo que presentan las empresas agroalimentarias ante las importaciones de bajo costo y con libertad de comercialización expuestos en los tratados del TLC, políticas económicas actualmente respaldadas por el gobierno nacional como “medidas no arancelarias”, “cuya tasa para 2012-2014 se mantuvo en promedio al 35% del valor sobre la importación, con un interés gubernamental de reducirlos gradualmente para dinamizar la economía” (Secretaria senado, 2022, párr. 12).

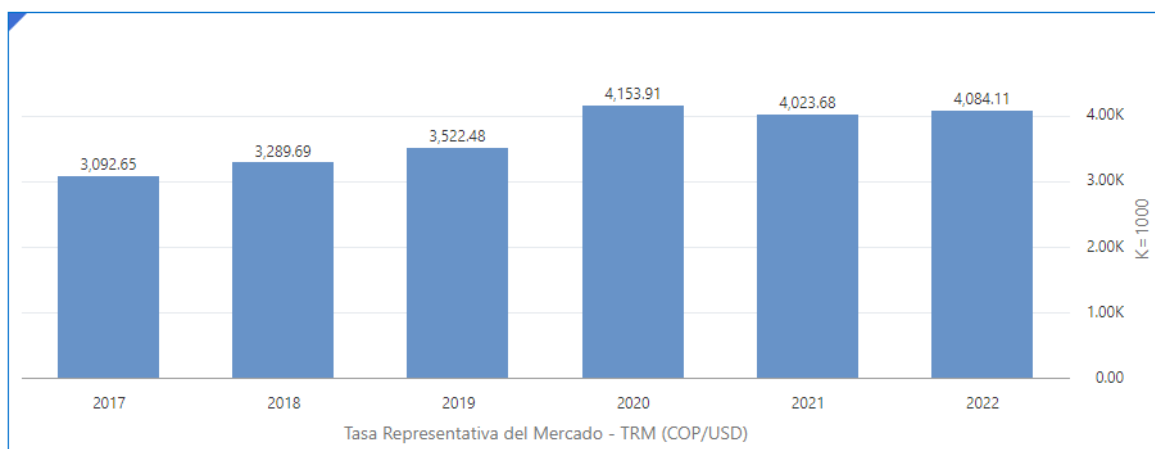
Por lo anteriormente mencionado, “estos mecanismos de protección actualmente son controversiales, cuyo objetivo pretende dirimir el 2% anual las tasas de captación arancel, las mismas que para el año 2020 varían entre 4 y 13% (media de los productos agrícolas)” (Contexto Ganadero, 2020, párr. 4). Asimismo, la Secretaria del Senado de la Republica (2022), “si bien, los mismos costean por impuesto de venta “IVA” el 5%, permanece como riesgo latente para la producción y comercialización nacional estancada en la agricultura tradicional” (párr. 468).

Otro aporte referente al sector agroalimentario en materia tributaria expresado por, Pineda *et al.* (2021) concluye que, factores determinantes ante la insostenibilidad del comercio de producción nacional, recae en las practicas dumping de las importaciones que a la fecha representa el 30% del consumo local en el mercado de alimentos. Además, esta práctica desleal de reducción de precios por parte de los proveedores internacionales se aplica al producto, conforme la tasa arancelaria decrece, por ende, los productores locales hacen frente a precios de insumos agrícolas que incrementan un 13%.

Otro factor relevante, como se ilustra en la figura 1, se asocia a la pérdida del poder adquisitivo de la moneda colombiana frente al dólar por 600 pesos en el periodo 2019-2020. Cabe resaltar, que “el 70% del consumo nacional recae en familias y comunidades de baja producción que estima el costo de producción en un 70% debido al encarecimiento de fertilizantes, fungicidas e insecticidas” (Contexto Ganadero, 2020. Párr. 6).

Figura 1

Tasa Representativa del Mercado TRM (COP/USD) histórico 6 años



Fuente: (Superintendencia financiera de colombia, 2022)

Ahora bien, Compro Agro S.A.S, empresa comercializadora de productos alimentarios con residencia en el departamento de Boyacá, percibe un reducido margen de ingreso pese a su volumen en ventas, su acelerado crecimiento y distinción entre empresas regionales, ciertamente influenciado por el sobre costo de insumos agrícolas (movilizados por vía marítima en tiempos de emergencia sanitaria COVID-19 donde incremento el valor de flete en 78 % frente periodos prepandémicos), como también el alto grado de competitividad de precios, entre otros.

Baste ahora reconocer, que la empresa fue impulsada mediante la plataforma virtual de distribución, buscando reducir la cantidad de intermediarios entre productor/consumidor final, denominada “compro agro”.

Como soporte a lo anterior, se expresó por el diario la república como también efectos relacionados al costo de transporte terrestre y la pérdida de capacidad adquisitiva de la población, “impidiendo así la transferencia del sobre costo y reducción del margen de utilidad, según lo expuesto por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística sobre el promedio de inflación anual del 1,61% para el año 2020” (La Republica, 2021. Párr. 1).

El presente estudio evalúa la eficiencia sobre el manejo de recursos financieros de Compro Agro S.A.S para el periodo comprendido entre 2019-2021, determinando los efectos postpandemia y la limitación generada al crecimiento corporativo; a su vez, proveer información relevante para la formulación estratégica en pro de gestionar los recursos y

posibles rutas de inversión, maximizando su capacidad de respuesta ante agentes de mercado, como también el direccionamiento financiero que permita proyectar entornos en conjunto a las directrices administrativas de gestión integral eficiente.

De lo anterior, como único objetivo servir de elemento soporte de las decisiones que se toman desde el área administrativa, inicialmente para su incremento de utilidades repartibles, mejora de procesos y medios de financiamiento, flujos de caja óptimos, incrementos de rentabilidad operativa, teniendo en cuenta para estas, diferentes procesos como la diversificación, transformación tecnológica, especializaciones de mercado, entre otros.

1.2 Pregunta de investigación

¿Qué estrategias de gestión financiera estimularían el crecimiento de la empresa Compro Agro SAS ubicada en el municipio de Toca, considerando la situación financiera del periodo 2019-2021?

2 Justificación

2.1 Justificación Teórica

En el desarrollo de esta investigación se emplean enfoques existentes sobre gestión financiera, direccionamiento estratégico y crecimiento financiero aplicado a la empresa Compro Agro S.A.S para su diagnóstico comparativo en su estructura contable del periodo comprendido entre 2019 y 2021, permitiendo comprender su reducido margen de utilidad para el último periodo registrado de su actividad y la relación que guarda la gestión financiera sobre el manejo eficiente del recurso económico.

Según Daza (2022) afirma que, “el análisis técnico es una ciencia que se ocupa de registrar normalmente en forma de gráficos, la historia real de las transacciones (cambios en cotizaciones, volumen de transacción, etc.) para un cierto título o índice de precios de títulos” (párr. 4).

Además, Daza (2005) concluye que, en donde se indica que la teoría Financiera está formada por modelos normativos, los cuales constatan con la realidad, enfocando sus esfuerzos a la explicación de la formación de precios de activos financieros y de la forma de cubrirse frente a riesgos, haciendo uso de matemáticas en sus diferentes formas, siendo modelos rigurosos. Esta teoría presenta como objetivo el planteamiento de decisiones de inversión en activos financieros y la cobertura para protegerse frente al riesgo.

Según Cortés (2022), considera que, la formulación de estrategias que incentiven al crecimiento y sostenibilidad ante las condiciones del mercado, en evidencia de una clara necesidad para el sector comercial. La estrategia financiera debe estar en correspondencia con la estrategia general de la organización y con ello también con la filosofía, visión y misión” abarcando puntos claves como lo son la inversión, la estructura de capital, los riesgos financieros, la rentabilidad, el manejo de su capital de trabajo y la gestión del efectivo, todos ellos necesarios para lograr la competitividad y un crecimiento armónico.

Por lo anterior, se considera la formulación de estrategias que incentiven al crecimiento y sostenibilidad ante las condiciones del mercado, en evidencia de una clara necesidad para el sector comercial.

La empresa comercial de la agroindustria tiene un alto grado de dependencia de los mercados internacionales y limitadas acciones de contención ante la volatilidad de precios, considerando la oferta de producto que satisfacen necesidades de primer orden y de demanda perpetua.

Lo precedente conlleva a considerar su actuación de cara a la posibilidad de crecimiento en condiciones estratégicas de direccionamiento, con capacidad de alcanzar los objetivos corporativos basado en la disposición de los recursos económicos y la viabilidad de las inversiones en función del crecimiento, mostrando una fuerza competitiva y estabilidad a nivel interno capaz de responder a las condiciones del mercado.

2.2 Justificación Práctica

El análisis financiero de la empresa Compro Agro S.A.S, precisa el funcionamiento operativo de la empresa, en la cual se movilizan recursos financieros, mejorando rentabilidad y maximizando el crecimiento de una adecuada gestión integral, con la intención de alcanzar un cuadro de mando integral que articule todos los objetivos misionales y visionales de la organización para su plan estratégico de desarrollo.

El anterior preámbulo distingue para las empresas comerciales, una ruta de evaluación y de factores determinantes para su progresión; en consecuencia, le otorga un direccionamiento idóneo que dinamiza el mercado, incrementa la producción nacional y reduce el desempleo local.

Requiere entonces, una valoración a nivel interno que pretenda formular un diagnóstico detallado con recomendaciones simples y dirimibles por la parte accionaria, asociada a una estructura empresarial sólida y capaz de afrontar retos como: diversificación de mercados, especialización de productos, expansión, desarrollo de marca, entre otros, mejorando su visibilidad nacional e internacional y su incremento en la participación de mercados.

2.3 Justificación Social

Dentro de las apuestas del crecimiento para la empresa Compro Agro S.A.S, la cobertura de una demanda indiscriminada resulta ser el factor social transformador, siendo la empresa capaz de beneficiar algunos entes de la comunidad sobre la cual se desarrolla su actividad económica.

De manera tal que, le otorgue al cliente seguridad sobre las diversas exigencias y estabilidad económica-comercial a nivel interno, garantizando la efectividad empresarial, mejora continua, generación de empleo, mayor solvencia e incremento de calidad de vida para colaboradores y accionarios, además de velar por la sostenibilidad del sistema y su impacto ecológico.

2.4 Justificación Académica

Uno de los principales pilares de la educación es servir como factor transicional para el desarrollo, por lo cual la formación integral del profesional en los diferentes saberes debe apuntar a la capacidad innovadora, creacional y la reestructuración de: conceptos, procesos, técnicas, herramientas, modelos, etc., que, gradualmente reducen la brecha sobre la desigualdad aportando desde el pensamiento crítico, capacidad deductiva y con conocimiento de los instrumentos para la aplicación del saber. En consecuencia, un profesional en cualquiera que sea el área debe apropiarse de las diversas técnicas de investigación en situaciones reales que impacten la sociedad.

Como especialista en gerencia financiera, el estudio de caso contribuye a la creación de habilidades relacionadas al campo de las finanzas corporativas, capaz de gestionar el recurso económico de la empresa acorde a sus objetivos de manera eficiente, evaluar y formular propuestas de mejora en función del crecimiento y la sostenibilidad a partir de herramientas de diagnóstico empresarial, directrices en propuestas de inversión y control de riesgos.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Formular estrategias de gestión financiera para la empresa “Compro Agro S.A.S.” del municipio de Toca, basado en la información contable del periodo 2019-2021.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación financiera de la empresa Compro Agro S.A.S para el periodo 2019-2021
- Reconocer los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de estrategias financieras aplicadas por la empresa “Compro Agro S.A.S”, del sector comercial en el municipio de Toca.
- Definir estrategias financieras y posibles rutas de inversión que estimulen el crecimiento y sostenibilidad de la empresa Compro Agro S.A.S.

4 Marco de referencia

4.1 Estado del Arte

El presente estudio de caso emplea enfoques de investigación relacionados a la gestión financiera, direccionamiento estratégico y crecimiento económico empresarial sobre el cual nutre con estudios sobre análisis financieros, crecimiento y sostenibilidad, toma de decisiones y diversificación de mercados. Por lo tanto, la selección de los 5 documentos que soporten el desarrollo del estado del arte va condicionados a las temáticas mencionadas.

Los referentes de partida se relacionan al estudio de caso realizado por Vásquez (2021) acerca de la evaluación financiera para la toma de decisiones y su efecto en la rentabilidad de la empresa ALFA SAC realizado en la universidad Católica Santo Toribio - Perú, el cual toma indicadores de liquidez, rentabilidad, rotación y endeudamiento como factores determinantes para la toma de decisiones que conduzcan a un proyecto de inversión, a éste resultado resalta una estructura de capital protectora.

Según Vásquez (2021) afirma que, “considerando la relación patrimonial que es mayor al pasivo total, a su vez un efectivo del 30%, endeudamiento a corto plazo del 30% únicamente con proveedores y 5% en utilidad, viabilizando la mejor propuesta con carácter expansivo” (p. 36).

De igual forma, Vásquez (2021) sostiene que la propuesta de valor de la investigación se direcciona a la apertura de una nueva central de distribución en el distrito Ferreñafe (considerando el per -cápita para el sector alimentario y de abarrotes). Por ende, esta propuesta de inversión se sustenta mediante una proyección lineal de estado de flujo de caja a 5 años, sobre la cual se obtiene una tasa interna de retorno para la inversión o Tasa Interna de Retorno del 27% y un resultado positivo por valor de 73,975.00 soles según la Valor Actual Neto.

Por su parte Landazury *et al.* (2020), en su investigación “Análisis de la gestión financiera como aporte a la productividad, en PYMES industriales colombianas (2015-2019)”, determinaron aspectos relevantes de gestión financiera e influencia de factores empresariales para la productividad de PYMES en el sector industrial colombiano, mediante un enfoque cualitativo no experimental y descriptivo realizando la recolección de la información a través de revisión bibliográfica.

Este estudio se llevó a cabo con una muestra de 387 PYMES (considerando el flujo de efectivo, costos de producción, recursos financieros de operación, utilidades del periodo, etc.) sobre las cuales se obtuvo que el 64% de las empresas incrementaron en un periodo de 5 años tan solo 10% de sus ventas y el 19% afirma una disminución, exponiendo una relación negativa sobre las fuentes de financiamiento con entidades bancarias de altas tasas, siendo una salida bastante costosa para mantener la operatividad ante la caída de ingresos y el alza de costos de producción, siendo estos influyentes directos en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas industriales (Landazury *et al.*, 2020).

Según Nancy Flores (2015) en su trabajo denominado estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las Pyme del sector del comercio del municipio Santiago Mariño del estado Aragua, presentado para optar el título de magister en administración de Empresas en la universidad de Carabobo, cuyo estudio establece la relación de crecimiento y sostenibilidad con la formulación estratégica obtenida del análisis de indicadores financieros. Con esto, utilizando en su marco metodológico un enfoque mixto con un diseño no experimental, de alcance descriptivo e instrumento de recolección de datos basado en la revisión documental y encuestas estructuradas, delimitando la muestra a 40 empresas pequeñas y medianas registradas en la cámara de comercio e industria en el municipio de Santiago Mariño, seleccionados a través del método probabilístico.

Siguiendo con Flores (2015), el estudio concluye como punto de partida la exclusión financiera en la toma de decisiones desde la gerencia institucional, la coherencia de la visión, misión, objetivos y políticas, no están articuladas con los resultados del ejercicio en términos económicos. Por tanto, “otro de los inconvenientes visibles recae en la omisión de factores externos en el análisis de la situación financiera como el efecto de las tendencias económicas, sociales, políticas y competitivas, así también factores externos no controlables: clientes, proveedores, inflación” (p. 39).

En primer lugar, las planificaciones sobre asignación de recursos no se desarrollan a fin de rentar sobre el negocio, mostrando una estructura de capital ineficiente ante órganos crediticios y posibles inversores, tratándose en su mayoría de una administración empírica

que mantiene un crecimiento lento y poco competitivo. Finalmente, la investigación sugiere en términos generales la aplicación de herramientas de diagnóstico, planificación, evaluación y control articuladas a la toma de decisiones integrales.

A nivel local existen investigaciones de comercialización del sector agroindustrial como la realizada por Borrero y Medina (2004), consistente en un plan de negocios para la comercialización de una línea de productos agroquímicos en la empresa VECOL S.A, cuyo objetivo es la viabilidad técnica y financiera para diversificar el mercado de la empresa alineados en los productos agroquímicos. Para ello, se implementó un análisis financiero, estudios de mercado cuantitativo para empresas de insumos y cualitativo para clientes, la proyección de la inversión e investigación de proveedores internacionales.

Para concluir, Borrero y Medina (2004) determinaron,

que el arroz responde a la demanda del 33% de agro-insumos nacionales sobre los cuales destacan Mancozeb (herbicida), Glifosato (fungicida) y Cipermetrina (insecticida), considerando la entrada al mercado en zonas centro (Huila y Tolima), zona llanos (meta y Casanare) cuya producción de arroz es del 43,8 y 30,1% respectivamente, estimando una participación del 3% a nivel nacional con una línea directa de abastecimiento proveniente de china “chem industry Ltd.” (p. 28)

Según Borrero & Medina (2004), a este propósito, el valor considerado para la inversión en el proyecto de 300 millones, según proyecciones financieras tendrían una tasa interna de

retorno del 25,42% y un valor presente neto de 130.397.887 COP. Por último, las estrategias comerciales se enfocan en la distribución a molineros y almacenes de venta de insumos agrícolas, de manera que la publicidad y promoción se aplica en ferias a las cuales asistan agricultores.

Como último enfoque a nivel local, se referencia el estudio de Benavides *et al.* (2018) presentado en la universidad del valle con el título “Estudio de benchmarking competitivo aplicado a cuatro empresas del sector avícola colombiano” sobre el cual se planteó el análisis comparativo entre 4 empresas del sector avícola para identificar el modelo de referencia o empresa sobresaliente en las actividades, desarrollado a partir de la metodología propuesta por Betancourt (2014), en la cual se identificaron los factores claves del éxito y se construyó la matriz del perfil competitivo, sobre los cuales destacan por el valor sopesado o con mayor relevancia en desarrollo de los productos (15%), calidad (10%), el desarrollo innovador y la extensión de productos (11%). Asimismo, Benavidez *et al.* (2018) concluyen que: “Pollo Andino y Avícola Los Cámbulos, requieren inversión en publicidad para abarcar nuevos clientes y retener a los antiguos, innovar, diversificar, desarrollar nuevos productos con fuerte valor agregado, similares y ampliar el rango a líneas no tradicionales de comercialización” (pág. 15).

Ciertamente, el primer estudio se caracteriza por cualificar la relevancia del análisis de la situación financiera en términos de rentabilidad y la correspondiente toma de decisiones, considerando la disposición de los recursos empresariales y las tasas de retorno ante la asignación de capital suministrado por cualquier vía de financiamiento que se

utilice. La segunda investigación determina el crecimiento PYMES en un lapso de 5 años considerando principalmente su gestión financiera, cuyo estudio se complementa con la tercera referencia bibliográfica que aborda los factores determinantes a nivel interno y externo que no se contemplan para la toma de decisiones administrativas, excluyendo principalmente las estrategias financiera como un órgano independiente a los objetivos corporativos, por lo cual se evidencia la utilidad de los análisis financieros y la formulación de estrategias acopladas a la gestión integral.

Para la tercera unidad referencial, sobre diversificación de mercados corresponde a las líneas de inversión sobre las cuales frecuentemente las empresas abordan como estrategias de expansión y crecimiento económico. Además, como ultimo soporte documental, se realizó a nivel comparativo sobre estrategias en empresas del sector comercial, siendo éstas factores determinantes para el éxito corporativo.

Con base a la literatura encontrada, es posible establecer para el estudio de caso de la empresa Compro Agro S.A.S, la retroalimentación de los estudios locales para la gestión financiera en las decisiones corporativas, estableciendo parámetros con base de la situación financiera de las organizaciones comerciales agrícolas generadoras de innovación, considerando las oportunidades como una posibilidad financiera estructurada a partir de la condición económica de la empresa. Por lo anterior, la presente investigación amplía el repositorio del sector comercial de productos agrícolas que se tiene actualmente en el departamento de Boyacá.

4.2. Marco teórico

El acelerado desarrollo empresarial de las últimas décadas a nivel mundial, fruto de la globalización de los mercados y su instauración del nuevo orden económico, ha venido perfeccionando el campo de las finanzas corporativas la manera de orientar la toma de decisiones con valor competitivo y sostenible, de manera análoga las herramientas de gestión financiera pasaron de contabilizar el flujo del efectivo a administrarlo de manera eficiente, siendo necesario establecer rutas de financiamiento, reducción de gastos e incremento de utilidades, manejo de liquidez óptimos, otorgar seguridad y retribuciones adecuadas a la parte accionaria, viabilizar los proyectos de inversión, entre muchas otras funciones que requerían de un planteamiento estratégico.

En el libro Gerencia financiera Escrito por Córdoba (2012), se define la gestión financiera como: 1). proceso al cual se le atribuye el manejo racional del dinero asociado a la generación de ingresos o recursos, incluyendo las aportaciones por accionistas y la rentabilidad financiera que se genera a partir del mismo, como también la eficacia y eficiencia al control de recursos financieros que resuelvan el dilema de liquidez (“proveer recursos necesarios en la oportunidad precisa”) y satisfagan los intereses de los asociados por su manejo (“aseguren retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa”), 2). Disciplina que se ocupa de tomar decisiones frente a la adquisición, financiación y administración de activos para cumplir con las tareas de la organización, capaz de transformar en términos monetarios los objetivos misionales y visionales.

La rentabilidad como se menciona por Córdoba es uno de los factores determinantes para cumplir con expectativas de desarrollo empresarial en todas las organizaciones.

Conforme a la definición dada por Aguirre Sajami *et al*, (2020) en su artículo de investigación denominado la rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial, la rentabilidad constituye una serie de indicadores de valoración sobre la capacidad para generar beneficios, siendo una variable exógena y específica, se encarga de controlar costos y gastos, así como transformar ventas en ganancias. Toma como punto de análisis la financiación de la operación tanto de capital propio como el proveniente de deuda, viene a ser un indicador que detalla el nivel de eficiencia generado a partir de cada unidad monetaria invertida en todos los activos con el cual se operan los activos promedio de la compañía.

Como se viene desarrollando la gestión en diferentes unidades funcionales al interior de la empresa, conlleva a un proceso de análisis sobre variables que condicionan el resultado de una elección, por ende, la toma de decisiones en el campo de la administración constituye una herramienta decisiva para el progreso.

La postura de Aguirre *et al*, (2020) en su artículo de investigación denominado, la rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial, describe la toma de decisiones como un proceso analítico que materializa una opción a través de una acción. Las decisiones empresariales se dividen en tres: decisiones estratégicas (problemas generales y a largo plazo), decisiones de gestión

(recursos de implementación) y decisiones comerciales (producción y distribución diaria).

La factibilidad de una decisión se relación a la base de información a la cual se tenga acceso, si bien los riesgos son existentes en toda acción es posible mitigarlos en caso de que resulte errada, de igual forma la elaboración de las estrategias son elementos claves que son subsiguientes a la toma de decisiones y que son los responsables de rentabilizar la producción.

Haciendo mención a las estrategias como la ruta para el cumplimiento de objetivos tanto específicos de la gestión financiera como misionales de la función sustantiva de la organización, se aborda la formulación estratégica descrita por Acevedo *et al*, (2010) en el artículo de revista científica denominado, modelo de análisis y formulación estratégica. A esto, empleando herramientas matriciales, en el cual aborda la planeación estratégica como sistema de razonamiento inductivo, partiendo de elementos de juicio ante las oportunidades y el riesgo que conlleva cada acción pensada para el alcance de objetivos, por ello, “se hace indispensable la adopción de lineamientos para la prevalencia y el progreso de la organización, es así como resultan alternativas valoradas de manera independiente, estudiando su factibilidad y definiendo rutas” (pág. 7).

El crecimiento económico de la organización es el resultado de un desarrollo estratégico riguroso, gestionado con suficiente información financiera y administrativa para el diagnóstico de situación integral, aprovechando las oportunidades externas con las fortalezas internas es posible construir estrategias en la línea del crecimiento tales como: penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación.

Conforme la definición del crecimiento económico dada por Delfín & Acosta (2016) en su artículo de investigación nominado, importancia y análisis del desarrollo empresarial, el crecimiento empresarial alude a un incremento productivo y una adecuada gestión de los recursos, generando así un valor agregado medible en términos de calidad o mayor rendimiento sobre los activos utilizados, asumiendo que el término se encuentra asociado a todos los campos de progreso corporativo, lo cual su economía incrementa ante la generación de valor, reducción de costos, manejo de activos, eficiencia operativa, etc.

Por su parte, Delfín & Acosta (2016) afirman que, “también encierra un proceso educativo, administrativo, de organización, innovación y gestión. De manera que el crecimiento económico es dependiente al desempeño gerencial” (pág. 189).

Por último, la inversión hace parte de las rutas del crecimiento empresarial cuyo significado abordado por Barcenás *et al.* (2008) en su tesis para optar al título de contador público nombrado proyectos de inversión, que definen como: “las inversiones consisten en un proceso por el cual se decide vincular recursos financieros destinados a aumentar o mejorar la capacidad productiva de la empresa, a lo largo del tiempo, denominado vida útil, y así obtener un rendimiento futuro” (pág. 45).

Asimismo, la intención de realizar un diagnóstico financiero radica en el planteamiento de estrategias financieras que ayuden a encaminar a la organización en la consecución de sus objetivos, en donde las estrategias financieras “Son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la

empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo construidas bajo los principios de planeación, ejecución y control” (Perdomo, 2002, p. 35).

Existen distintos referentes que definen el consenso abordado, en primer lugar Porter (2013), quien aborda la idea de que una estrategia competitiva influye en el éxito o deterioro de las organizaciones, buscando generar competencia entre el mismo sector económico al cual pertenece la empresa, siendo esta una espada de doble filo ya que antes de tomar cualquier decisión se debe tener muy claro las distintas variables que se pueden desencadenar y los distintos riesgos a los que se puede ver expuesta la entidad.

En segundo lugar, Hill y Jones (2011) mencionan la división de estrategias por niveles: el corporativo: definido como el planteamiento de las estrategias que contiene la enunciación, evaluación y selección de sectores de negocio de interés a competir. Este nivel pretende generar crecimiento y permanencia de la organización. a nivel de la unidad estratégica de negocio, las entidades están direccionadas en el uso eficaz de sus recursos disponibles, ya que esta pretende determinar la forma en la que se va a competir en los mercados objetivos. En el nivel operativo se enlaza la utilización de las capacidades en la aplicación de estrategias empresariales, para obtener una ventaja competitiva.

En tercer lugar y según el autor Anzola (2002), quien define la razón de ser de las estrategias para las pymes, contexto en el que se debe conseguir una independencia, que sea sinónimo de ser autosuficiente financieramente; ser idóneo para generar la suficiente suma de ingresos, así como la compra y adquisición de activos fijos e incurrir en la

constante búsqueda de disminuir los costos y gastos, tener la capacidad suficiente de cancelar su cartera a corto plazo, garantizando un amplio flujo de dinero generando una alta liquidez permitiendo tener una política de cartera más idónea para este tipo de empresas.

En último lugar, y en correlación con la toma de estrategias financieras es importante mencionar la teoría del desarrollo organizacional avalada por Zamora (2017), resaltando su importante papel en una organización, por lo que los administradores deben ser eficaces y eficientes para resolver dificultades internas, en retribución, tendrán una empresa ordenada y unos objetivos sólidos y congruentes. Lo principal de esta teoría es que los participantes dentro de las distintas áreas organizacionales siempre se verán expuestos a confrontaciones, por consiguiente tienen que intercambiar y discutir ideas con intención de buscar una solución y cumplir los objetivos planteados, por esta razón que todas las organizaciones deben proponer el cambio comenzando por su representante legal, por la cual se lograra una organización planificada y bien estructurada con mejoras continuas que logran el éxito.

Por otro lado, uno de los temas centrales de la presente investigación radica en los mercados campesinos, los cuales son de carácter económico donde además de efectuarse el principio de compra y venta de productos básicos, también se hacen posibles los intercambios y se contextualizan identidades sociales.

Esto último, “se sustenta como un hecho cultural, siendo debatida su completa soberanía alimentaria y sobre el lugar de los campesinos en Colombia, siendo un país guiado por tensiones y asimetrías entre lo rural y lo urbano” (Romagnoli, 2015, párr. 8).

Igualmente, Velásquez (2009) aclara que, los mercados campesinos son una fuente fundamental que brinda vitalidad a necesidades básicas como la comida, el bienestar, la salud, y la igualdad social. Las dimensiones económicas y sociales de los mercados campesinos están compaginados y hacen parte de una política económica y social de la administración de los gobernantes de las distintas ciudades, ya que emiten pautas de control y regulación que limita las variables existentes en el mercado campesino.

Según Edelman (2013) expone, el origen de la connotación de la expresión campesino, remitiéndose a la sociedad medieval, en donde se radica el contexto campesino en una posición subordinada. Siendo visto el campesino como una persona "humilde y sencillito con uno", la acción esperada por parte de un comprador "consciente" es una actitud de apoyo que se materializa en el consumo ético.

De igual manera, Colé (2008) confirma que el consumo como práctica económica y cultural adquiere connotaciones morales. Bajo esta idea, los consumidores no compran solo por el valor de uso que encuentran en el producto o en el servicio, sino que se añade a la compra la posibilidad de "hacer algo bueno", de "hacer algo por el otro". Esto también forma parte de algunas prácticas de consumo asociadas a las economías alimentarias alternativas.

Por ende, la razón de carácter ético que impulsa a algunos compradores en adquirir los productos propios del campo así estén a un mayor precio, se considera en el pago justo y en la retribución la constante sensación de consumir saludable y reducir el consumo de alimentos procesados, lo cual se explica en función de la creencia en la calidad superior de

los productos gracias a la eliminación del intermediario y a las bondades de la pequeña producción agrícola, siendo representado el campesino como un trabajador y bondadoso, que cobra barato, que ofrece una atención personal, guiada por la humildad y la disposición al servicio.

Según Stonich (1981) afirma que, para la definición de las estrategias financieras, se utiliza la proyección base 0, como un útil método gerencial que se aplica a las operaciones y programas sobre los que la gerencia tiene cierta capacidad de discreción; pero su puesta en práctica constituye un proceso intrincado y laborioso. Se requiere la voluntad, la comprensión y el trabajo arduo de todos los niveles de la gerencia. Siendo este un método útil para evaluar gastos basándose en la planeación estratégica correlacionada con las finanzas sin tener en cuenta los años anteriores, enfocándose principalmente en el análisis del costo beneficio llevados a inicio desde 0.

Stonich (1981), plantea la estructura básica a seguir:

- Los factores ambientales.
- La “cultura” de la organización.
- Los objetivos de la organización.
- El proceso se deberá desenvolver entre los diferentes niveles gerenciales, de arriba abajo como de abajo arriba.

4.3. Marco legal

Se tienen varias disposiciones entorno a la regulación y contextualización referente al análisis de la información financiera de una empresa, como bien lo dispone la ley 1314 de 2009 sobre las normas Internacionales de Información Financiera, allí se expresa como objetivo, la conformación de un sistema de alta calidad, único y homogéneo, claro y de preciso cumplimiento, de medidas de contabilidad, de información financiera y de protección de la información (Congreso de Colombia , 2009).

No obstante, el Decreto 2706 de 2012 especifica las Normas de Información financiera para las Microempresas. Hace referencia a la forma en la que las MiPymes deben acogerse a las NIIF, de manera que sea posible la generación de estándares internacionales de contabilidad y de información financiera para unificar la manera en la que se presenta la información (Presidencia de la Republica , 2012).

Por otro lado, bajo la legislación del código de comercio se establece la normatividad aplicable en relaciones mercantiles, con la finalidad de regular todos los actos de comercio, que son definidos como la compra y venta de productos, enmarcando las disposiciones generales para la operación y continuidad de las organizaciones (Congreso de Colombia , 1971).

Por tanto, es muy importante tener claridad sobre el contexto en el cual se encuentra ubicada la compañía, y su principal razón de ser, por lo cual es de suma importancia velar

por el cumplimiento de la ley 2046 de 2020 la cual busca la participación de pequeños productores locales y productores locales agropecuarios cuyos sistemas productivos pertenezcan a la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria, o de sus organizaciones legalmente constituidas. En este sentido, esta ley dispone de condiciones con la intención de favorecer al campesino protegiendo sus intereses y velar por una mayor retribución por su labor (Congreso de Colombia, 2020).

Finalmente, bajo lo establecido en la resolución 000006 de 2020 donde, se adopta el plan para la promoción de la comercialización de la producción de la economía colombiana familiar y comunitaria, apoyando de forma directa al campesino para su progreso y desarrollo, incentivando la agricultura, otorgando beneficios a los pequeños campesinos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

Por lo anterior, se debe guiar la investigación bajo la normatividad, identificando y enmarcando un análisis financiero con base a las disposiciones planteadas en la ley 1314. De igual forma, se debe generar un mayor aprovechamiento del sector agrícola que posibilite el crecimiento económico, incentivando la compra en los campesinos, como bien lo es la compra de insumos orgánicos, lo que genera una mayor retribución y obtención de beneficios legislativos.

5 Metodología

El marco metodológico sistematiza procedimiento, técnicas e instrumentos a seguir para recaudar los datos que afronten el problema delimitado en el objetivo de la investigación, conforme al modelo científico la estructura requiere delimitar el diseño, tipo y modalidad, así como las fases población y unidad de la muestra, instrumento de ratificación y recolección, de todo ello, para un análisis de datos que incorpore las variables que incidan el objeto de estudio. Como referente conceptual, se presentan las siguientes fuentes:

Según Arias (2006) expone “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema” (p. 115). Del mismo modo, Cheesman (2013) afirma que “es un proceso sistemático, organizado y objetivo cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido” (p. 4).

5.1 Diseño Metodológico

El diseño corresponde a la manera en la cual se relaciona el instrumento con las variables estudiadas, así bien, en la presente investigación se desarrollará un diseño no experimental, sujeto únicamente al análisis de la información suministrada por Compro Agro S.A.S, a su vez, también es de tipo transversal conforme la naturaleza de los datos en

el tiempo y colateral considerando que los antecedentes relevantes están condicionados a situaciones específicas.

Por su parte Hernández (2018, p. 35) sostiene lo siguiente:

El diseño no experimental tiene como objetivo observar los fenómenos que tienen efectos de manera natural, es decir, sin intromisión del investigador; esto permite detallar y analizar conforme los resultados obtenidos. Además, en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

5.2 Alcance de la investigación

Para el alcance se conjuga el método descriptivo, con la intención de detallar, señalar, medir y describir las propiedades del objeto de estudio de la presente investigación que son potenciales entre la gestión integral y la evolución de la empresa Compro Agro S.A.S., sin alterar o manipular ninguna de las variables del fenómeno, sirviendo como punto de referencia para estudios nacionales sobre la importancia de las finanzas corporativas en la gestión. En primera medida el alcance descriptivo permite al presente estudio medir y obtener información sobre la situación financiera de Compro Agro expresando esta como variable independiente sin enfatizar en la búsqueda de una correlación entre diversas variables ajenas al objeto de investigación, ya que, con la

condición actual de la organización en términos financieros y gerenciales, se pretende valorar de manera conjunta para formular las estrategias financieras correctas, buscando potencializar su estructura financiera para aprovechar oportunidades del mercado. Basado en un diseño transversal.

Como base conceptual para la selección del método implementado, se obtuvo la descripción dada por Hernández *et al.* (2018), quien afirma que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

5.2 Enfoque metodológico

Se define para la presente investigación un enfoque cualitativo, considerando la gestión financiera como un proceso principalmente analítico y subjetivo a partir de la información recopilada de fuentes primarias (Entrevista) y anexos documentales soporte sobre la empresa Compro Agro SAS, el diagnóstico y valoración de variables que inciden de forma indirecta y directa sobre los factores de crecimiento de la empresa, relaciona percepciones de colaboradores, grupo de expertos, clientes, proveedores, sobre la formulación estratégica que realiza actualmente la empresa frente a las condiciones de

mercado, su situación financiera y administrativa. Consecuentemente, el tipo de investigación con enfoque cualitativo orienta a factores que influyen en las decisiones para la creación de estrategias.

Conforme la definición de la fuente, el enfoque cualitativo según Hernández (2014) (también conocido como investigación naturalista, fenomenológica o interpretativa) es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza en primer lugar para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación.

5.3 Población y Unidad Muestral

Según Arias *et al.* (2016), la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, hospitales, familias, organizaciones, etc.; para estos últimos, podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio (Arias *et al.*, p. 202).

Luego entonces, la población objeto de estudio será la empresa Compro Agro S.A.S, precisando que la investigación corresponde a un estudio de caso y se hará uso de diferentes ramificaciones de la información que rondan el ámbito gerencial y financiero. En

cuanto a la unidad muestral se implemento el metodo no probabilistico por conveniencia, reconociendo que el dominio de las variables objeto de esta investigacion se concentraban unicamente con la gerente de la organización, delimitando el marco muestral a 1 sujeto objeto de estudio.

5.4 Instrumentos

Según Martínez (2006), el método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado.

Asimismo, Martínez (2006) afirma que: “Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia, incluso apropiado para la elaboración de tesis doctorales” (p. 189).

De acuerdo a Shaw (1999), la investigación “conducida dentro del paradigma cualitativo está caracterizada por el compromiso para la recolección de datos desde el contexto en el cual el fenómeno social ocurre naturalmente y para generar una comprensión que está basada en las perspectivas del investigador” (p. 64).

Como estrategia metodológica para el proceso investigativo del estudio de caso y la recolección de información cualitativa, comprenderá la entrevista como fuente primaria y análisis de estados financieros como fuente secundaria, de la empresa Compro Agro S.A.S para los periodos comprendidos 2019-2021, donde se realizará el diagnóstico y formulación de estrategias de gestión financiera, considerando además, las actuaciones gerenciales ya implementadas y los factores determinantes para el estancamiento empresarial suministrados en la entrevista, teniendo así una visión estratégica que logre comprender su reducido margen de utilidades para los periodos registrados y construir diferentes rutas de inversión que estimulen el crecimiento y sostenibilidad.

5.5 Procedimientos

Inicialmente, para la obtención de la información primaria, se realiza el guion de la entrevista que relacionan las variables a analizar delimitadas en los objetivos específicos del presente documento, una vez administrado el instrumento, se organiza la información de manera detallada, para relacionar los eventos destacados y las respectivas en las decisiones gerenciales, a su vez logrando estructurar la jerarquía de las decisiones por nivel de impacto.

Como segundo instrumento, y bajo la connotación del análisis financiero a realizar para los periodos 2019-2021, con el objetivo de contextualizar la situación de la entidad y generar estrategias enfocadas al mejoramiento financiero mediante el análisis de los datos generados, se aplicaron diferentes mecanismos de diagnóstico como lo son:

Porcientos Integrales, con la finalidad de porcentual cada cuenta contable en relación al total de la clase a la que pertenece; aumentos y disminuciones, con la intención de comparar la información semejante de los estados financieros en periodos distintos; seguido, un análisis por medio del método Porcentaje de Tendencias, el cual coteja la variación porcentual en la información homogénea del periodo con relación a un año base. Esta técnica evidenciará la efectividad de las decisiones tomadas por la dirección.

En atención a Perdomo (2000), una vez reconocidos los cambios en la situación financiera mediante la variación entre los periodos, se pueden aplicar razones simples y estándar, las cuales expondrán objetivamente la relación de dependencia que existe al contrastar geoméricamente las cifras que componen los estados financieros. Por último, se observará el valor mínimo de ingresos de la empresa para no generar pérdida en sus actividades, esto por medio del Punto de Equilibrio.

Teniendo en cuenta que el enfoque metodológico es de tipo cualitativo, se plantea los siguientes puntos:

- Paso 1. Sustraer la información de la entrevista grabada, mediante el diagrama de afinidad.
- Paso 2. Descargar estados financieros de los periodos 2019-2021 de la Superintendencia de sociedades.
- Paso 2. Realizar análisis horizontal y vertical.

Antecedentes financieros.

Balance de situación.

Cuenta de pérdidas y ganancias.

Flujo de fondos.

- Paso 3. Indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, eficiencia)

Lo anterior permitirá realizar una evaluación de riesgos, generar estrategias, predecir escenarios, desenlazar estrategias para la toma de decisiones con certeza.

- Paso 4. Extrapolar la información de la fuente primaria en los estados financieros, con el propósito de analizar el conjunto de los datos.
- Paso 5. Análisis estado de resultados y razones financieras.
- Paso 6. Matriz DOFA
- Paso 7 Estrategias proyección 0
- Paso 8. Reporte final.

5.6 Análisis de información

Para el caso de la entrevista, como muestreo no probabilístico por conveniencia y resaltando la situación de la unidad muestral seleccionada (1 entrevistado), la información no se soportará con estadística de resultados. Para ello, únicamente se expresará la sustracción de la respuesta aportada por la entrevistada.

Los datos generados y la información contextualizada de los periodos 2019-2021, se aborda a través de la herramienta ofimática Excel, ya que facilita el cálculo y la expresión de la información de forma ordenada y detallada, realizando allí el análisis horizontal,

vertical y los diferentes indicadores financieros. A su vez, estos datos son expresados en graficas que facilitan su comprensión y explicación.

5.7 Consideraciones éticas

Las premisas éticas para el desarrollo de la investigación, contemplados en la normativa internacional de la declaración de Helsinki contribuyen a la generación de conocimiento con el mínimo de afectación sobre el objeto de estudio, pensado originalmente en estudios médicos en seres humanos y prontamente abordada desde todos los campos de la producción de conocimientos; por lo cual, se evalúa la viabilidad del estudio de caso desarrollado en el presente documento a partir de las 7 escalas, las cuales son:

Valor: No se registran riesgos adversos al tratamiento de la información de la empresa Compro Agro S.A.S, considerando que el análisis subjetivo de los estados financieros fue autorizado y suministrado por la gerente de la compañía, con el compromiso adjunto de compartir los resultados de la presente investigación, estrategias de gestión y vías de inversión que permitan un crecimiento sostenible.

Validez científica: conforme la metodología de la investigación propia de un estudio de caso de diseño no experimental, la información obtenida en la entrevista y de revisiones documentales, se actúa desde allí como actores imparciales de manera crítica sobre los datos recolectados, sin crear transformaciones en las variables.

Proporción favorable, Riesgo/ beneficio: La practicidad de los conceptos adquiridos en el proceso educativo incrementa el grado de entendimiento y delimitan el nivel de maleabilidad de los recursos a disposición, permitiendo aplicar cambios en el proceso de toma de decisiones gerenciales. El objetivo principal recae en la eliminación de riesgos para la empresa sobre la cual se realiza el estudio de caso, considerando su condición se plantearán soluciones de gestión financiera que promueva el crecimiento y sostenibilidad.

Selección equitativa: La selección de la empresa “Compro Agro S.A.S” corresponde a criterios específicos como: 1. La información contable y la entrevista fueron suministradas por la empresa, 2. Presenta un nivel de utilidades reducido y crecimiento de ventas, considerando factores que alteran el resultado de su actividad comercial.

Respecto a los sujetos inscritos: La investigación toma de objeto de estudio la persona jurídica “Compro Agro S.A.S.”, con el uso de información y sujeto a valoraciones críticas sobre la gestión financiera que permita el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, el diagnóstico y las estrategias contempladas en los resultados del presente trabajo de investigación, serán suministrados a la entidad para el tratamiento adecuado.

Consentimiento informado: Dentro de la metodología de la investigación se contempló una recolección mixta de la información, incluyendo el instrumento denominado “entrevista” para la obtención de datos sobre la gestión financiera y el acceso a informes financieros, se realizó el acercamiento vía telefónica donde la empresa consciente a las peticiones para el desarrollo del proyecto, adicionalmente se contempla la posibilidad

futura de compartir la retroalimentación de resultados en la empresa.

Evaluación independiente: La información recolectada, el análisis, interpretación, procesamiento de la información y estrategias planteadas son cuyo objeto de aprendizaje y bajo fines educativos. Bajo ningún concepto y/o intención se pretende abordar la investigación desde un contexto lucrativo ni se induce a futuras investigaciones a generar posible rentabilidad sobre lo propuesto. Por lo cual, su uso es de carácter confidencial y será guiado con la intención de dar respuesta única y exclusivamente al objetivo general planteado en la investigación.

6 Resultados

Tabla 1

Entrevista a la Gerente de ComproAgro S.A.S.

Pregunta	Entrevista realizada a la Gerente Gina Alejandra Jiménez Alimentos compro Agro
¿Quién es Gina y que es Comproagro?	<p>Gina Alejandra Jiménez es la cofundadora de comproagro, administradora de negocios Internacionales, especialista en seguridad y salud en el trabajo, estudia también programación de software, técnica en sistemas, técnica en programación.</p> <p>Comproagro</p> <p>La empresa la fundó junto a su familia hace ocho años (2014) debido a necesidades económicas producto de la pérdida de cultivo por los bajos precios, por los intermediarios y por la sobre oferta. Debido a esto se proyectó la posibilidad de transformar los productos y también buscar la eliminación de los intermediarios o disminuirlos siendo este su principal objetivo. en el 2015 se constituyó como una empresa bajo el modelo de sociedad por Acciones Simplificada (SAS) no obstante fue inscrita en cámara y comercio el día 15-12-2016 bajo la matricula #</p>

145049. Cuenta con una bodega en el municipio de Toca Boyacá donde manejan productos como la papa, el tomate y la cebolla cabezona, actualmente laboran 15 mujeres de la región, quienes se encargan de dar valor agregado a sus productos para su distribución. La cual se realiza en mayor medida con su principal cliente grupo éxito, alianza que se ha sostenido durante los últimos seis años, comercializando alrededor de unas 15 toneladas por semana de estos productos, distribuidos a nivel nacional. Poseen una plataforma web que es comproagro.com donde su uso es totalmente para los agricultores y los compradores interesados en contactar a los agricultores directamente. Actualmente cuentan con 45.000 agricultores registrados a nivel nacional con una oferta de más de 1.200 productos.

¿Cómo es su estructura organizacional?

La junta directiva está conformada por los socios de Shark Tank quienes son dueños del 48% de la empresa, Gina es la gerente encargada del área comercial y administrativa, su hermano Brayán es la persona encargada del control de calidad y su mamá Rosalba se encarga de la interacción con los proveedores.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que ha tenido que afrontar compro Agro?

La principal dificultad y amenaza es la competencia que existe en materia de precios debido a que los almacenes de cadena se interesan más por proveedores que brinde sus productos a un menor precio, para comproagro no es rentable reducir sus precios de venta por sus altos costos de producción, de transporte y logística. Esto conlleva a que no sean competitivos sin afectar su objetivo principal, pagar al agricultor un precio justo por sus productos.

¿Qué medidas se ha adoptado para afrontar estas dificultades?

En el año 2020, se empezó a generar alianzas con la mayoría de los almacenes de cadena del país, pero en el 2021 tomaron la decisión de cerrar alianzas y retirarse del mercado con aquellos almacenes de cadena que compraban los productos a un menor precio, esto generaba en perspectiva pérdidas a la empresa ya que no se considera una opción pagar menos a los agricultores.

Debido a lo anteriormente mencionado la empresa está en un proceso de transformación de sus productos, así como cumplir con las exigencias requeridas por sus clientes, como bien lo es Carulla quien solicita un tamaño y grosor específico en sus productos entre otros. También están trabajando en un proyecto para procesar la

	<p>cebolla generando un mayor valor agregado, en términos de su empaque, y condiciones de cara a la exportación.</p>
<p>¿Qué paso con el inventario existente cuando se tomó la decisión de retirarse de algunos mercados?</p>	<p>Al tener contacto directo con los agricultores se genera un plan de producción escalonada de esta forma tendrán siempre producto que ofertar en todas las épocas del año. En tanto a su venta si no se logra concretar con sus clientes, o se presentan sobrantes, se recurre a las plazas como Corabastos, ya que es difícil saber a qué precio se puede vender debido a la alta variabilidad que tienen los precios de los productos agrícolas.</p>
<p>¿Cuáles han sido los resultados del diagnóstico financiero de la empresa? En términos de rotación de inventarios, maneja de cartera, logística de venta y distribución</p>	<p>cartera: a la semana reciben el pago de los productos vendidos. Es decir, todo lo que vendan de viernes a jueves, todos los jueves se cancelan esos saldos, lo que ayuda a que la empresa tenga una mayor liquidez.</p> <p>inventarios: No se tiene bien controlada y cuantificada: la producción, lo que ingresa, lo que sale y los desperdicios, ya que al momento de un pedido es difícil determinar que tanta cantidad de la producción no servirá.</p> <p>Cuentas por pagar:</p>

¿Qué estrategia maneja para ofertar su producto?

Pagan a sus proveedores en termino de 1 a 8 días como máximo

Control de calidad.

Se verifica el cultivo antes de comprar y se realiza un muestreo aleatorio del producto. En el 2017 se reunieron con el presidente del grupo éxito lo que les permitió abrir las puertas para realizar su alianza más importante. De igual forma se centran en los almacenes de cadena que tienen un alto volumen de venta ya que estos pueden comprar casi en su totalidad la producción, esto lo lograron enviando muestras a las grandes cadenas y negociando el mejor trato para ambas partes, pero este año no están buscando nuevos clientes ya que la empresa está en proceso de transformación y se están reorganizando, enfocándose más en los subproductos.

¿Cómo se visualiza comproagro en un futuro?

Actualmente se está generando una nueva alianza con una organización en Bogotá para convertir los desperdicios en abono orgánico, para que este abono más que venderse sea para el uso propio de los agricultores que hacen parte de comproagro, y pretende generar un mayor valor agregado a sus productos entregando la cebolla empacada al vacío y ya Lista

	Para ser usada, esto con la finalidad de ser más competitivos.
	No, es totalmente gratis
¿Generan rentabilidad de la página, cobran comisión?	El año pasado se estuvo trabajando con una agencia para desarrollar la página como también de tener un ecommerce, pero la agencia desarrolladora se apodero del dominio y se decidió para este año pausar los proyectos de mejora entorno a la página, en este momento se está formalizando nuevas alianzas con una empresa de tecnología agrícola de Nueva Zelanda para retomar los proyectos de mejora a la misma en un futuro.
¿Es rentable?	El porcentaje de ganancia para el 2020 fue del 3% el cual fue bajo debido a Los costos y las pérdidas. Lo que dificulta el crecimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

El nacimiento de Comproagro se da producto de la necesidad económica de una familia campesina, debido a la volatilidad del mercado, los riesgos operativos y los intermediarios, quienes buscan obtener los productos que con mucho esfuerzo el campesino cosecha a un precio realmente muy bajo, lo que conlleva a los agricultores a sumirse en deudas, para continuar cultivando un producto que solo le genera pérdidas. Ante esta problemática se tomó la iniciativa de fundar una organización que elimine por completo la

cadena de intermediación y que su prioridad por encima de todo sea beneficiar al campesino.

De esta manera, se empezó a buscar nuevos socios y a participar en concursos de emprendimiento, lo que dio lugar a los dos más grandes sucesos de Comproagro: alianza comercial con grupo éxito, y la incorporación de socios de gran calibre por su participación en el reconocido programa de Shark Tank.

Lo anterior, nos ayuda a comprender la verdadera fortaleza de Comproagro la cual es la convicción, la constancia y tenacidad que manejan sus fundadores, características que sin duda alguna han llevado a la empresa por el camino correcto. La Gerente es una excelente oradora con un poder de convencimiento muy alto, lo que le permite generar alianzas comerciales con las cadenas de mercado más grandes del país. No obstante, se da lugar a una de las mayores dificultades a las que se enfrenta la organización a día de hoy: la guerra de precios. Esto debido a que algunos almacenes de cadena están buscando proveedores que oferten sus productos a un precio menor, lo que no es rentable para Comproagro y atenta contra su objetivo general -pagar lo justo a los campesinos-. Si bien es cierto se están adelantando estrategias que permita que Comproagro sea más competitivo apostándole al factor diferencial y a la exportación, no se soluciona la problemática actual ya que los precios de la competencia siguen siendo inferiores y más atractivos para las grandes cadenas. Ahora bien, su expansión es nula, al solo tener un único centro de acopio aumenta los gastos de logística al distribuir sus productos al resto del país. Además, no se está aprovechando el recurso tecnológico existente, su página web medio por el cual podrían llegar a muchas más personas, y generar rentabilidad a través de este.

Por otro lado, la producción escalonada ha permitido generar cierto nivel de control en los cultivos, pero es difícil tener un control total del mismo, ya que no existe certeza sobre la cantidad de producto que estará disponible y que tanto del mismo cumplirá con las condiciones que se deben tener para ser entregados a sus clientes, en cambio su rotación de cartera es sumamente alta, lo que permite tener un alta liquidez y un mayor flujo de dinero circulante, aspecto que sin duda alguna se puede aprovechar para generar estrategias y políticas de gestión financiera.

Para culminar, se deduce una situación muy importante de cara al futuro de la empresa; actualmente el 48% de la empresa pertenece a los socios inversores de Shark Tank, lo que le permite a Comproagro contar con un fuerte respaldo financiero, pero puede llegar a ser contraproducente con el objetivo principal de la organización el cual es beneficiar a los campesinos por encima de todo sin importar que se pierdan alianzas, lo que desde el punto de vista de un inversionista no es viable observar cómo sus dividendos son negativos o que su inversión tendrá un proceso de recuperación más extenso de lo esperado. Así que se deben centrar los esfuerzos en generar una mayor rentabilidad que pueda atraer a nuevos socios o garantizar una mayor retribución económica a sus inversionistas actuales, centrandos sus esfuerzos en la ampliación de su empresa y llegar a diferentes partes del país, para incursionar en nuevos productos propios de otras regiones. De esta forma, se podrán disminuir los costos de transporte y tener un portafolio más amplio.

Al observar cada una de las respuestas indicadas por el representante legal y mediante el uso de un análisis cualitativo de redes, se expone la interacción más importante y relevante para la presente investigación.

Figura 2*Análisis Cualitativo de Redes*

Fuente: Elaboración Propia.

La percepción encontrada es muy enriquecedora para la investigación abordada, toda vez que el análisis financiero es fundamental a la hora de plantear estrategias que permitan

la generación de una mayor rentabilidad a la organización sin afectar sus intereses particulares, al conocer su manejo de cartera permite intuir la cantidad de dinero circulante disponible y planificar de una forma más sencilla sus inversiones y proyectos. Asimismo, permite formalizar políticas de cartera que generen un mayor bienestar financiero. También, se da a conocer uno de sus mayores problemas logísticos en materia de inventarios, ya que ha sido difícil el control de este en su mayor medida debido a los desperdicios, lo cual puede ser un punto de inflexión al momento de cumplir con un pedido. No obstante, es importante generar controles de calidad estrictos lo que asegura en mayor medida un producto de óptima calidad y seguir teniendo ese factor diferencial nacido de un emprendimiento familiar que lucha por sus ideales en beneficio de los campesinos.


Diagnóstico Financiero de la Empresa Compro Agro S.A.S.

- **Análisis de los Estados Financieros**

Dentro de los datos cuantitativos aportados por la empresa Compro agro S.A.S, reposa la información correspondiente a los estados financieros básicos (balance general y estado de resultados) de los últimos 5 años fiscales -2018-2021- (véase en la tabla 2), como fuente de información secundaria de gran relevancia para el ejercicio diagnóstico que se desarrolla en la presente investigación, los mismos soportados con las notas correspondientes a los años en mención.

Tabla 2

Análisis Vertical del Activo

	Alimentos Comproagro S.A.S.								
	NIT: 901.045.302-1								
Estados de Situación Financiera									
	Datos Representados en Millones de pesos (COP)					Análisis Vertical			
Descripción	2018	2019		2020	2021	2018	2019	2020	2021
Activos	V1								
<u>Activos corrientes</u>									
Efectivo y equivalente a efectivo	COP 29,055,553.0 0	COP 23,226,164.0 0	COP 23,226,164.0 0	COP 101,862,536.0 00	COP 3,936,771.00	17 %	11 %	26 %	2 %
Caja general	COP 22,962,758.0 0	COP 9,650,413.00	COP 9,650,413.00	COP 30,255,755.0 0	COP 3,851,814.00	13 %	5%	8%	2%
Caja menor	COP -		COP -	COP -	COP -				
Cuentas corrientes	COP 5,840,694.00	COP 13,323,651.0 0	COP 13,323,651.0 0	COP 71,354,680.0 0	COP 84,956.00	3 %	6%	18 %	0%
Cuentas de ahorros	COP -		COP 252,101.00	COP 252,101.00			0%	0.06 5%	0.00 0%
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	COP 113,571,300.00	COP 151,216,264.00	COP 151,216,264.00	COP 227,574,400.00	COP 50,775,016.00	65 %	72 %	59 %	25 %

Cuentas por cobrar clientes	COP 63,571,300.0 0	COP 125,463,721. 00	COP 125,463,721. 00	COP 202,574,400. 00	COP 25,775,016.0 0	36 %	60 %	52 %	13 %
Socios o accionistas	COP 50,000,000.0 0	COP 25,000,000.0 0	COP 25,000,000.0 0	COP 25,000,000.0 0	COP 25,000,000.0 0	29 %	12 %	6%	12 %
Anticipos o avances	COP -	COP 752,543.00	COP 752,543.00	COP -	COP -		0%		0%
Provisión cartera	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -				0%
Inventarios	COP 15,021,034.0 0	COP -	COP -	COP -	COP 87,802,004.0 0	9 %			44 %
Mercancía no fabricada por la empresa	COP 15,021,034.0 0	COP -	COP -	COP -	COP 87,802,004.0 0	9 %			44 %
Activos por impuestos corrientes	COP 17,348,113.0 0	COP 45,759,521.0 0	COP 31,948,000.0 0	COP 55,086,349.0 0	COP 55,646,000.0 0	10 %	15 %	14 %	28 %
Sobrante en liquidación de impuestos	COP 17,348,113.0 0	COP 45,759,521.0 0	COP 31,948,000.0 0	COP 55,086,349.0 0	COP 55,646,000.0 0	10 %	15 %	14 %	28 %
Total de activos corrientes	COP 174,996,000. 00	COP 220,201,949. 00	COP 206,390,428. 00	COP 384,523,285. 00	COP 198,159,791. 00	10 0 %	99 %	99 %	99 %

<u>Activos no corrientes</u>	COP							
	-							
Propiedad, planta y equipo	COP	COP	COP	COP	COP	1.2	1%	1%
	-	2,520,417.00	2,520,417.00	2,257,417.00	2,257,417.00	1%		
Maquinaria y equipo	COP	COP	COP	COP	COP	1.9	1%	2%
	-	4,001,460.00	4,001,460.00	4,001,460.00	4,001,460.00	2%		
Muebles y enseres	COP	COP	COP	COP	COP	0.4	0.22	0.43
	-	855,387.00	855,387.00	855,387.00	855,387.00	1%	%	%
Equipo de cómputo/comunicación	COP	COP	COP	COP	COP	0.2	0.39	1%
	-	549,000.00	549,000.00	1,498,001.00	1,498,001.00	6%	%	
Depreciación acum, maquinaria y equipo	COP	-COP	-COP	-COP	-COP	-	-	-
	-	1,481,043.00	1,481,043.00	1,744,043.00	1,744,043.00	0.7	0.45	0.87
						1%	%	%
Depreciación acum, muebles y enseres	COP	-COP	-COP	-COP	-COP	-	-	-
	-	855,387.00	855,387.00	855,387.00	855,387.00	0.4	0.22	0.43
						1%	%	%
Depreciación acum, equipo de computo	COP	-COP	-COP	-COP	-COP	-	-	-
	-	549,000.00	549,000.00	1,498,001.00	1,498,001.00	0.2	0.39	0.75
						6%	%	%
Total de activos no corrientes	COP	COP	COP	COP	COP	1%	1%	1%
	-	2,520,417.00	2,520,417.00	2,257,417.00	2,257,417.00			
Total de activos	COP	COP	COP	COP	COP			
		174,996,000.00	222,722,366.00	208,910,845.00	386,780,702.00	200,417,208.00		

Fuente: Elaboración Propia.

La mayor concentración de inversión empresarial se sitúa en las cuentas de corto plazo, con un 100% en el año 2018 (resaltando la inexistencia de propiedades, maquinarias o equipos para el desarrollo de su actividad) y del 99% para los periodos subsiguientes, otra de las cuentas relevantes del activo, corresponde a cuentas por cobrar, con una participación del 65%, 72%, 59% desde 2018 a 2020 respectivamente, porcentaje que para el año 2021 se redujo sustancialmente al 25%. Cabe mencionar que según la recolección de datos por fuentes primarias (entrevista), esta cartera no supera los 8 días una vez realizada la venta.

A su vez, la cartera se compone de clientes con capacidad de compra o gran potencial de demanda, empresas como Éxito y Jerónimo Martins mantienen una relación cliente-proveedor con Compro agro S.A.S superior a los cuatro años (conforme datos de notas financieras).

Seguidamente, la gestión de los inventarios mantuvo un buen ejercicio durante los 3 primeros periodos del estado. Para el 2018 este rubro fue del 9%, en cuanto a 2019 y 2020 fue de 0%, diferente al 2021 cuyo inventario alcanzo el 44%, esto en gran medida a la reactivación de las importaciones una vez se estabilizaron los picos de contagio de covid-19, creando una sobreoferta de productos de bajo costo con los cuales Compro agro SAS no logró competir, reteniendo al máximo su lista de clientes y por consiguiente apilando producto en inventarios.

Por último, tenemos la participación del efectivo con su participación más alta en el 2020 (26%) y más baja en el 2021 (2%).

Tabla 3

Análisis vertical del pasivo y patrimonio

Descripción	Alimentos Comproagro s.a.s.				Análisis Vertical				
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	
Datos representados en millones de pesos (cop)									
Pasivos									
Pasivos Corrientes									
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	COP 1,615,000.00	COP 28,626,629.0 0	COP 28,626,629.0 0	COP 118,432,018. 00	COP 61,127,410.0 0	1 %	14 %	31 %	31 %
Proveedores - nacionales	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -				
Costos y gastos por pagar	COP -	COP 24,410,000.0 0	COP 24,410,000.0 0	COP 105,994,667. 00	COP 61,127,410.0 0		12 %	27 %	31 %
Retenciones de impuestos por pagar	COP 1,615,000.00	COP 4,216,629.00	COP 4,216,629.00	COP 12,487,351.0 0	COP -	1 %	2 %	3%	0%
Impuestos gravámenes y tasas					COP 13,502,000.0 0				7%
Pasivo por beneficio a empleados	COP -	COP -	COP -	COP 5,186,400.00	COP -			1%	0%

Salarios por pagar	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -				
Aportes parafiscales	COP -	COP -	COP -	COP 882,900.00	COP -		0.2 3%	0.0 0%	
Prestaciones sociales	COP -	COP -	COP -	COP 4,303,500.00	COP -		1%	0%	
Otros pasivos no financieros	COP -	COP 2,983,200.00	COP 2,983,200.00	COP -	COP -		1 %	0%	
Anticipos de clientes	COP -	COP 2,983,200.00	COP 2,983,200.00	COP -	COP -		1 %	0%	
Total de Pasivos Corrientes	COP 1,615,000.00	COP 31,609,829.0 0	COP 31,609,829.0 0	COP 123,618,418. 00	COP 74,629,410.0 0	1 %	15 %	32 %	37 %
Total Pasivos	COP 1,615,000.00	COP 31,609,829.0 0	COP 31,609,829.0 0	COP 123,618,418. 00	COP 74,629,410.0 0	1 %	15 %	32 %	37 %
Patrimonio									
Capital suscrito y pagado	COP 1,924,000.00	COP 1,924,000.00	COP 1,924,000.00	COP 1,924,000.00	COP 1,924,000.00	1 %	1 %	0.5 0%	1%
Prima en colocación de acciones	COP 124,076,000. 00	COP 124,076,000. 00	COP 124,076,000. 00	COP 124,076,000. 00	COP 124,076,000. 00	71 %	59 %	32 %	62 %
Reservas	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -				
Utilidades acumuladas	-COP 24,140,981.0 0	COP 47,381,050.0 0	COP 47,381,050.0 0	COP 51,301,016.0 0	COP 51,301,016.0 0	- 14 %	23 %	13 %	26 %

Pérdidas acumuladas	COP -	COP -	-COP 24,140,931.0 0	-COP 24,140,981.0 0	-COP 85,861,268.0 0	- 6%	- 43%		
Utilidades acumuladas	-COP 24,140,981.0 0	COP 47,381,000.0 0	COP 71,521,981.0 0	COP 75,441,997.0 0	COP 137,162,284. 00	- 14%	34 %	20 %	68 %
Utilidad neta del ejercicio	COP 71,521,981.0 0	COP 17,731,537.0 0	COP 3,920,016.00	COP 85,861,268.0 0	-COP 51,513,218.0 0	41 %	2 %	22 %	- 26%
Total Patrimonio	COP 173,381,000. 00	COP 191,112,587. 00	COP 177,301,066. 00	COP 263,162,284. 00	COP 125,787,798. 00	99 %	85 %	68 %	63 %
Total Pasivo y Patrimonio	COP 174,996,000. 00	COP 222,722,416. 00	COP 208,910,895. 00	COP 386,780,702. 00	COP 200,417,208. 00				


Fuente: Elaboración Propia.

La participación patrimonial representa la mayor fuente de financiamiento (99% para 2018 y 63% para 2021) de la empresa Compro Agro S.A.S. Aun así la estructura se ha movilizado gradualmente al pasivo corriente, específicamente a la partida de costos y gastos por pagar, intentando la financiando operaciones con proveedores de insumos y servicios, propiciando el crecimiento en la participación del pasivo de un 1% para 2018 al 37% en el 2021. Ahora bien, la organización no presenta deudas adquiridas con entidades financieras a corto o largo plazo, dejando una posibilidad de desarrollar proyectos de inversión con recursos bancarios.

Seguido de esto, la empresa posee un capital suscrito de 1924 acciones de las cuales el proyecto Genius Accelerator Tank SAS posee el 47% y considerando la utilidad acumulada del 26% para el 2021 en función de las pérdidas en el resultado del ejercicio por un 26%. En estos sentido, se considera riesgoso concentrar todo el musculo financiero sobre el patrimonio, ya que estaría arriesgando el capital propio en la actividad operacional, la cual podría conllevar a pérdidas.

Tabla 4

Análisis vertical del estado de resultados

		Alimentos Comproagro S.A.S.								
		Nit: 901.045.302-1								
		Estados de Resultados Integrales								
		Datos Representados en Millones de pesos (Cop)					Análisis Vertical			
Descripción	2018	2019		2020	2021	2018	2019	2020	2021	
		V1								
	COP	COP	COP	COP	COP					
Ingreso De Actividades Ordinarias	895,829,761.00	2,896,689,030.00	2,896,689,030.00	3,474,873,016.00	1,721,998,370.00					
	0	00	00	00	00					
	COP	COP	COP	COP	COP					
Costo De Venta	753,925,000.00	2,708,174,670.00	2,708,174,670.00	3,135,494,022.00	1,462,962,887.00	84.1%	93.4%	90.2%	84.9%	
	0	00	00	00	00	6%	9%	3%	6%	
	COP	COP	COP	COP	COP					
Utilidad Bruta	141,904,761.00	188,514,360.00	188,514,360.00	339,378,994.00	259,035,483.00	15.8%	6.51%	9.77%	15.0%	
	0					4%	%	%	4%	
	COP	COP	COP	COP	COP					
Gastos De Administración	37,510,646.00	142,988,765.00	142,988,765.00	217,776,819.00	248,585,245.00	4.19%	4.94%	6.27%	14.4%	
	COP	COP	COP	COP	COP	%	%	%	4%	
Otros Ingresos	267,000.00	8,586,511.00	8,586,511.00	1,405,323.00	1,729,534.00	0.03%	0.30%	0.04%	0.10%	
	COP	COP	COP	COP	COP	%	%	%	%	
Otros Costos	30,984,134.00	9,665,059.00	8,153,580.00	15,834,321.00	39,747,990.00	3.46%	0.28%	0.46%	2.31%	
	COP	COP	COP	COP	COP	%	%	%	%	

Utilidad Operacional	COP 73,676,981.00	COP 44,447,047.00	COP 45,958,526.00	COP 107,173,177.00	-COP 27,568,218.00	8.22 %	1.59 %	3.08 %	- 1.60 %
Ebitda	COP 73,676,981.00	COP 47,332,477.00	COP 48,843,956.00	COP 111,270,608.00	-COP 23,470,787.00	8.22 %	1.69 %	3.20 %	- 1.36 %
Ingresos Financieros	COP -	COP 3,075.00	COP 3,075.00	COP 113,765.00	COP -	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
Costos Financieros	COP 2,155,000.00	COP 905,585.00	COP 905,585.00	COP 1,909,675.00	COP 10,443,000.00	0.24 %	0.03 %	0.05 %	0.61 %
Utilidad Antes de la Provisión para Impuestos Sobre la Renta	COP 71,521,981.00	COP 43,544,537.00	COP 45,056,016.00	COP 105,377,267.00	-COP 38,011,218.00	7.98 %	1.56 %	3.03 %	- 2.21 %
Provisión Para Impuesto Sobre La Renta	COP -	COP 25,813,000.00	COP 41,136,000.00	COP 19,516,000.00	COP 13,502,000.00	0.00 %	1.42 %	0.56 %	0.78 %
Utilidad (Pérdida) Neta	COP 71,521,981.00	COP 17,731,537.00	COP 3,920,016.00	COP 85,861,267.00	-COP 51,513,218.00	7.98 %	0.14 %	2.47 %	- 2.99 %
Utilidad Neta por Acción	COP 37,173.59	COP 9,215.98	COP 2,037.43	COP 44,626.44	COP -	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %

Fuente: Elaboración Propia

Para el estado de resultado, principalmente el ingreso por actividades ordinarias desglosado dentro de las notas financieras, hace alusión a devoluciones sobre venta de 4% al 6% para 2020 y 2021 respectivamente por requerimientos de calidad, en cuanto a los costos de venta representan el 84% del total de la venta bruta para el 2018, valor que asciende a 2019 a 93,49%, decreciendo nuevamente para los periodos subsiguientes, en cuanto a los gastos administrativos, se adjudican un valor correspondiente al 14,44% para 2021, siendo el doble que en el 2020 con un porcentaje del 6,27%. Esto está ligado a la pérdida de clientes potenciales, obligando a llevar a inventarios los productos, como también, el alquiler de maquinarias y los asesoramientos jurídicos y legales que se asumieron durante el 2021.

En continuidad con los costos diversos, estos van desde el 0,28% en el año 2019 al 3,46% en 2018, allí se contabilizan egresos por donaciones o multas de tributación, como es el caso de 2021, periodo durante el cual la empresa pagó 25 millones por concepto de multa a la DIAN.

Por otra parte, los gastos financieros distribuidos entre intereses y movimientos corresponden en su periodo más alto al 0,61% en el 2021 y con valores mínimos en 2019 con un 0,03%. En cuanto a la utilidad antes de impuestos es posible apreciar pérdidas significativas en el año 2021 con un 2,99%, como también un margen en 2018 del 7,98% a favor.

Referente a la liquidación de impuestos para personas jurídicas fue del 33%, 32%, 31% para los años 2019 a 2021, respectivamente, tasa que para los años subsiguientes incrementara al 35%, siendo el año 2019 el de mayor tributación en relación con sus ingresos, por valor de 41´136.000,00 pesos, abarcando el 1,42%.

Ahora bien, para el indicador EBITDA la información se abordará en el campo de razones financieras.

Tabla 5

Análisis Horizontal del Activo

Alimentos Comproagro S.A.S.					Análisis Horizontal						
Nit: 901.045.302-1											
Estado de la Situación Financiera											
Datos Representados en Millones De Pesos (Cop)					2018-2019		2019-2020		2020-2021		
Descripción	2018	2019	2020	2021	%	\$	%	\$	%	\$	
ACTIVOS	V1										
<u>Activos corrientes</u>											
Efectivo y equivalente a efectivo	COP 29,055,553 .00	COP 23,226,164 .00	COP 23,226,164 .00	COP 101,862,53 6.00	COP 3,936,771. 00	- 20 %	-COP 5,829,389. 00	COP 33 9%	78,636,372 .00	- -COP 96 %	97,925,765 .00
Caja general	COP 22,962,758 .00	COP 9,650,413. 00	COP 9,650,413. 00	COP 30,255,755 .00	COP 3,851,814. 00	- 58 %	-COP 13,312,34 5.00	COP 21 4%	20,605,342 .00	- -COP 87 %	26,403,941 .00
Caja menor	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -						
Cuentas corrientes	COP 5,840,694. 00	COP 13,323,651 .00	COP 13,323,651 .00	COP 71,354,680 .00	COP 84,956.00	12 8%	COP 7,482,957. 00	COP 43 6%	58,031,029 .00	- -COP 10 0%	71,269,724 .00
Cuentas de ahorros	COP -	COP 252,101.00	COP 252,101.00	COP 252,101.00	COP 252,101.00	0	COP 252,101.0 0	COP 0%	-	10 -COP 0%	252,101.00
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	COP 113,571,30 0.00	COP 151,216,26 4.00	COP 151,216,26 4.00	COP 227,574,40 0.00	COP 50,775,016 .00	33 %	COP 37,644,96 4.00	COP 50 %	76,358,136 .00	- -COP 78 %	176,799,38 4.00
Cuentas por cobrar clientes	COP 63,571,300 .00	COP 125,463,72 1.00	COP 125,463,72 1.00	COP 202,574,40 0.00	COP 25,775,016 .00	97 %	COP 61,892,42 1.00	COP 61 %	77,110,679 .00	87 -COP %	176,799,38 4.00

Socios o accionistas	COP 50,000,000 .00	COP 25,000,000 .00	COP 25,000,000 .00	COP 25,000,000 .00	COP 25,000,000 .00	- 50 %	-COP 25,000,00 0.00	0%	0%	0%
Anticipos o avances	COP -	COP 752,543.00	COP 752,543.00	COP -	COP -		COP 752,543.0 0	- 10 0%	-COP 752,543.00	COP -
Provisión cartera	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -					
Inventarios	COP 15,021,034 .00	COP -	COP -	COP -	COP 87,802,004 .00	- 10 0%	-COP 15,021,03 4.00			COP 87,802,004 .00
Mercancía no fabricada por la empresa	COP 15,021,034 .00	COP -	COP -	COP -	COP 87,802,004 .00	- 10 0%	-COP 15,021,03 4.00			COP 87,802,004 .00
Activos por impuestos corrientes	COP 17,348,113 .00	COP 45,759,521 .00	COP 31,948,000 .00	COP 55,086,349 .00	COP 55,646,000 .00	84 %	COP 14,599,88 7.00	72 %	COP 23,138,349 .00	COP 559,651.00
Sobrante en liquidación de impuestos	COP 17,348,113 .00	COP 45,759,521 .00	COP 31,948,000 .00	COP 55,086,349 .00	COP 55,646,000 .00	84 %	COP 14,599,88 7.00	72 %	COP 23,138,349 .00	COP 559,651.00
Total de Activos Corrientes	COP 174,996,00 0.00	COP 220,201,94 9.00	COP 206,390,42 8.00	COP 384,523,28 5.00	COP 198,159,79 1.00	18 %	COP 31,394,42 8.00	86 %	COP 178,132,85 7.00	- 48 % -COP 186,363,49 4.00
<u>Activos no corrientes</u>	COP -									
Propiedad, Planta y Equipo	COP -	COP 2,520,417. 00	COP 2,520,417. 00	COP 2,257,417. 00	COP 2,257,417. 00		COP 2,520,417. 00	- 10 %	-COP 263,000.00	0%
Maquinaria y equipo	COP -	COP 4,001,460. 00	COP 4,001,460. 00	COP 4,001,460. 00	COP 4,001,460. 00		COP 4,001,460. 00	0%		0%

Muebles y enseres	COP -	COP 855,387.00	COP 855,387.00	COP 855,387.00	COP 855,387.00	COP 855,387.00	0	0%	0%
Equipo de cómputo/comunicación	COP -	COP 549,000.00	COP 549,000.00	COP 1,498,001. 00	COP 1,498,001. 00	COP 549,000.00	17 0	COP 3% 949,001.00	COP 0% -
Depreciación acum, maquinaria y equipo	COP -	-COP 1,481,043. 00	-COP 1,481,043. 00	-COP 1,744,043. 00	-COP 1,744,043. 00	-COP 1,481,043. 00	18 0	-COP % 263,000.00	
Depreciación acum, muebles y enseres	COP -	-COP 855,387.00	-COP 855,387.00	-COP 855,387.00	-COP 855,387.00	-COP 855,387.00	0		
Depreciación acum, equipo de computo	COP -	-COP 549,000.00	-COP 549,000.00	-COP 1,498,001. 00	-COP 1,498,001. 00	-COP 549,000.00	17 0	-COP 3% 949,001.00	
Total de Activos No Corrientes	COP -	COP 2,520,417. 00	COP 2,520,417. 00	COP 2,257,417. 00	COP 2,257,417. 00	COP 2,520,417. 00	10 0	-COP % 263,000.00	0%
Total de Activos	COP 174,996,00 0.00	COP 222,722,36 6.00	COP 208,910,84 5.00	COP 386,780,70 2.00	COP 200,417,20 8.00	COP 19 33,914,84 % 5.00	85 %	COP 177,869,85 % 7.00	- -COP 48 186,363,49 % 4.00

Fuente: Elaboración Propia.

Para las variaciones del activo, parte del incremento sustancial del activo total en un 85% para el año 2020 seguido de una caída del 48% para el 2021, para 2020 destaca la compra de activos fijos frente al año anterior por valor de 2'520.417,00 pesos, que, con relación al 2021 la compra y la depreciación del procesamiento de datos es mayor, generando una variación del activo fijo en 10 unidades porcentuales.

Otra de las variaciones se presenta en las cuentas comerciales por cobrar que tuvieron un crecimiento del 97% para el 2019 y del 61% para el 2020 seguido de una disminución del 87%, conforme la entrevista realizada se describe una pérdida de clientes por competencia en precios.

Además, la concentración del efectivo disponible sobre cuentas de caja y bancos tuvo cierres positivos en los 4 periodos con un marcado incremento del 2019 al 2020 en 339 unidades porcentuales, para luego recaer un 96% respecto al año 2021.

Por último, la concentración de productos en inventarios se redujo un 100% entre 2018 y 2019, pero en 2020 tuvo ya mayor participación de todos los periodos por un valor de 87'802.004,00 pesos.

Tabla 6

Análisis horizontal del pasivo y patrimonio

Descripción	Alimentos Comproagro S.A.S.					Análisis Horizontal					
	Nit: 901.045.302-1										
	Estados de Situación Financiera										
Datos Representados en Millones de Pesos (Cop)					2018-2019		2019-2020		2020-2021		
	2018	2019	2020	2021							
PASIVOS											
<u>pasivos corrientes</u>											
cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	COP 1,615,000 .00	COP 28,626,62 9.00	COP 28,626,62 9.00	COP 118,432,0 18.00	COP 61,127,41 0.00	16 73 %	COP 27,011,6 29.00	31 4 %	COP 89,805,38 9.00	- 48 %	-COP 57,304,60 8.00
proveedores - nacionales	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -						
costos y gastos por pagar	COP -	COP 24,410,00 0.00	COP 24,410,00 0.00	COP 105,994,6 67.00	COP 61,127,41 0.00		COP 24,410,0 00.00	33 4 %	COP 81,584,66 7.00	- 42 %	-COP 44,867,25 7.00
retenciones de impuestos por pagar	COP 1,615,000 .00	COP 4,216,629 .00	COP 4,216,629 .00	COP 12,487,35 1.00	COP -	16 1 %	COP 2,601,62 9.00	19 6 %	COP 8,270,722 .00	- 10 0 %	-COP 12,487,35 1.00
Impuestos gravámenes y tasas					COP 13,502,00 0.00						COP 13,502,00 0.00
Pasivo por beneficio a empleados	COP -	COP -	COP -	COP 5,186,400 .00	COP -				COP 5,186,400 .00	- 10	-COP 5,186,400 .00

									0		
									%		
Salarios por pagar	COP	COP	COP	COP	COP						
	-	-	-	-	-						
Aportes parafiscales	COP	COP	COP	COP	COP			COP	-	-COP	
	-	-	-	882,900.0	-			882,900.0	10	882,900.0	
				0				0	0	0	
									%		
Prestaciones sociales	COP	COP	COP	COP	COP			COP	-	-COP	
	-	-	-	4,303,500	-			4,303,500	10	4,303,500	
				.00				.00	0	.00	
									%		
otros pasivos no financieros	COP	COP	COP	COP	COP	COP	-	-COP		COP	
	-	2,983,200	2,983,200	-	-	2,983,200	10	2,983,200	0	-	
		.00	.00			0.00	0	.00	%		
anticipos de clientes	COP	COP	COP	COP	COP	COP	-	-COP		COP	
	-	2,983,200	2,983,200	-	-	2,983,200	10	2,983,200	0	-	
		.00	.00			0.00	0	.00	%		
Total de Pasivos Corrientes	COP	COP	COP	COP	COP	18	COP	29	COP	-	-COP
	1,615,000	31,609,82	31,609,82	123,618,4	74,629,41	57	29,994,8	1	92,008,58	40	48,989,00
	.00	9.00	9.00	18.00	0.00	%	29.00	%	9.00	%	8.00
Total Pasivos	COP	COP	COP	COP	COP	18	COP	29	COP	-	-COP
	1,615,000	31,609,82	31,609,82	123,618,4	74,629,41	57	29,994,8	1	92,008,58	40	48,989,00
	.00	9.00	9.00	18.00	0.00	%	29.00	%	9.00	%	8.00
Patrimonio											

capital suscrito y pagado	COP 1,924,000 .00	COP 1,924,000 .00	COP 1,924,000 .00	COP 1,924,000 .00	COP 1,924,000 .00	0 %	0 %	0 %			
prima en colocación de acciones	COP 124,076,0 00.00	COP 124,076,0 00.00	COP 124,076,0 00.00	COP 124,076,0 00.00	COP 124,076,0 00.00	0 %	0 %	0 %			
reservas	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -						
utilidades acumuladas	-COP 24,140,98 1.00	COP 47,381,05 0.00	COP 47,381,05 0.00	COP 51,301,01 6.00	COP 51,301,01 6.00	96 %	COP 23,240,0 69.00	8 %	COP 3,919,966 .00	0 %	COP -
pérdidas acumuladas	COP -	COP -	-COP 24,140,93 1.00	-COP 24,140,98 1.00	-COP 85,861,26 8.00					- 25 6 %	-COP 61,720,28 7.00
utilidades acumuladas	-COP 24,140,98 1.00	COP 47,381,00 0.00	COP 71,521,98 1.00	COP 75,441,99 7.00	COP 137,162,2 84.00	19 6 %	COP 47,381,0 00.00	5 %	COP 3,920,016 .00	82 %	COP 61,720,28 7.00
utilidad neta del ejercicio	COP 71,521,98 1.00	COP 17,731,53 7.00	COP 3,920,016 .00	COP 85,861,26 8.00	-COP 51,513,21 8.00	- 95 %	-COP 67,601,9 65.00	20 90 %	COP 81,941,25 2.00	- 16 0 %	-COP 137,374,4 86.00
Total Patrimonio	COP 173,381,0 00.00	COP 191,112,5 87.00	COP 177,301,0 66.00	COP 263,162,2 84.00	COP 125,787,7 98.00	2 %	COP 3,920,06 6.00	48 %	COP 85,861,21 8.00	- 52 %	-COP 137,374,4 86.00
Total Pasivo Y Patrimonio	COP 174,996,0 00.00	COP 222,722,4 16.00	COP 208,910,8 95.00	COP 386,780,7 02.00	COP 200,417,2 08.00	19 %	COP 33,914,8 95.00	85 %	COP 177,869,8 07.00	- 48 %	-COP 186,363,4 94.00

Fuente: Elaboración Propia

Concerniente al patrimonio y pasivo, se tiene un cambio del 1857% del total de pasivo corriente entre 2018 y 2019, incrementando la cantidad de 29'994.829 pesos, valor que asciende nuevamente para el periodo 2019-2020 en un 291%, para finalmente decrecer un 40% para el año 2021.

De continuidad con el pasivo, la cuenta con mayor variación del pasivo se relaciona a los costos y gastos por pagar, con un 334% del 2019 a 2020. En ella destacan incremento conforme notas de financiación sobre proveedores, actividades de transporte y compra de insumos para la venta.

En la configuración del patrimonio se dio un incremento del 48% para el año 2020 y una disminución para el 2021 del 52%.

Posteriormente en determinaciones del patrimonio, se obtuvieron variaciones negativas en las utilidades del ejercicio en un 95% para 2019 respecto al año anterior, diferente al incremento en el periodo de 2019 a 2020 en un 2090% con la diferencia en pesos de 81'941.252,00, decreciendo nuevamente para el último año (2021) en un 160%, periodo en el cual se obtuvieron pérdidas de 51'513.218,00 pesos.

Tabla 7

Análisis horizontal del Estado de Resultados

DESCRIPCIÓN	ALIMENTOS COMPROAGRO S.A.S.					Análisis Horizontal					
	NIT: 901.045.302-1										
	ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES										
DATOS REPRESENTADOS EN MILLONES DE PESOS (COP)											
	2018	2019	2020	2021	%	\$	%	\$	%	\$	
	V1										
Ingreso de actividades ordinarias	COP 895,829, 761.00	COP 2,896,68 9,030.00	COP 2,896,68 9,030.00	COP 3,474,87 3,016.00	COP 1,721,99 8,370.00	22 3	COP 2,000,85 9,269.00	COP 20 578,183	- 50	-COP 1,752,87 4,646.00	
Costo de venta	COP 753,925, 000.00	COP 2,708,17 4,670.00	COP 2,708,17 4,670.00	COP 3,135,49 4,022.00	COP 1,462,96 2,887.00	25 9	COP 1,954,24 9,670.00	COP 16 427,319	- 53	-COP 1,672,53 1,135.00	
UTILIDAD BRUTA	COP 141,904, 761.00	COP 188,514, 360.00	COP 188,514, 360.00	COP 339,378, 994.00	COP 259,035, 483.00	33 %	46,609,5 99.00	80 %	150,864 ,634.00	24 %	80,343,5 11.00
gastos de administración	COP 37,510,6 46.00	COP 142,988, 765.00	COP 142,988, 765.00	COP 217,776, 819.00	COP 248,585, 245.00	28 1	COP 105,478, 119.00	COP 52 74,788,	COP 14 30,808,4	COP 26.00	
otros ingresos	COP 267,000. 00	COP 8,586,51 1.00	COP 8,586,51 1.00	COP 1,405,32 3.00	COP 1,729,53 4.00	31 16	COP 8,319,51 1.00	- 84	-COP 7,181,1	COP 23 324,211.	
otros costos	COP 30,984,1 34.00	COP 9,665,05 9.00	COP 8,153,58 0.00	COP 15,834,3 21.00	COP 39,747,9 90.00	74 %	- 22,830,5 54.00	- 94	COP 7,680,7 41.00	15 %	COP 23,913,6 69.00

UTILIDAD OPERACIONAL	COP 73,676,9 81.00	COP 44,447,0 47.00	COP 45,958,5 26.00	COP 107,173, 177.00	-COP 27,568,2 18.00	-	-COP	13	COP	12	-COP
						38	27,718,4	3	61,214,	6	134,741,
						%	55.00	%	651.00	%	395.00
EBITDA	COP 73,676,9 81.00	COP 47,332,4 77.00	COP 48,843,9 56.00	COP 111,270, 608.00	-COP 23,470,7 87.00	-	-COP	12	COP	12	-COP
						34	24,833,0	8	62,426,	1	134,741,
						%	25.00	%	652.00	%	395.00
ingresos financieros	COP	COP	COP	COP	COP			36	COP	10	-COP
	-	3,075.00	3,075.00	113,765.00	-		3,075.00	00	110,690	0	113,765.
	%					%		%	.00	%	00
costos financieros	COP	COP	COP	COP	COP	-	-COP	11	COP	44	COP
	2,155,00	905,585.00	905,585.00	1,909,675.00	10,443,000.00	58	1,249,41	1	1,004,0	7	8,533,32
	%					%	5.00	%	90.00	%	5.00
UTILIDAD ANTES DE LA PROVISION PARA IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	COP 71,521,9 81.00	COP 43,544,5 37.00	COP 45,056,0 16.00	COP 105,377, 267.00	-COP 38,011,2 18.00	-	-COP	13	COP	13	-COP
						37	26,465,9	4	60,321,	6	143,388,
						%	65.00	%	251.00	%	485.00
provisión para impuesto sobre la renta	COP	COP	COP	COP	COP		COP	-	-COP	-	-COP
	-	25,813,000.00	41,136,000.00	19,516,000.00	13,502,000.00		41,136,000.00	53	21,620,	31	6,014,00
	%					%	000.00	%	000.00	%	0.00
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	COP 71,521,9 81.00	COP 17,731,5 37.00	COP 3,920,01 6.00	COP 85,861,2 67.00	-COP 51,513,2 18.00	-	-COP	20	COP	16	-COP
						95	67,601,9	90	81,941,	0	137,374,
						%	65.00	%	251.00	%	485.00
UTILIDAD NETA POR ACCIÓN	COP 37,173.5 9	COP 9,215.98	COP 2,037.43	COP 44,626.4 4	COP -	-	-COP	20	COP	10	-COP
						95	35,136.1	90	42,589.	0	44,626.4
	%					%	6	%	01	%	4

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis vertical para el estado de resultados, resalta un crecimiento acelerado en las ventas para los 2 periodos subsiguientes a 2018, incrementando 223% para 2019 y 20% para 2020, justificables conforme notas financieras por el ingreso de clientes como: subtiendas y droguería Olímpica S.A, Fresquísima S.A.S, Invercomer del caribe S.A.S y otros, así como también un incremento en el volumen de compra por parte de clientes antiguos como: Almacenes Éxito S.A, Jerónimo Martins S.A.S. Para el año 2021 el panorama del primer trimestre reportaba la permanencia de clientes adquiridos en estos periodos, aun así, son clientes que se dejaron de percibir por la compañía debido a exigencias de precios bajos insostenibles para la compañía, evidenciando un fuerte decrecimiento del 50% sobre las ventas del ese año fiscal.

Por otra parte, los costos para 2019 se situaron por encima del incremento en ventas con un 259%, es para el año 2020 un crecimiento del 16% y 2021 un decrecimiento del 53%, estos costos no solo crecieron por el volumen de venta, diferentes actores externos influyeron en el alza de precios sobre las compras realizadas por compra Agro S.A.S a sus proveedores en gran mayoría pequeños agricultores. Otro de los factores influyentes en estos incrementos radica en las devoluciones de productos, siendo cercano al 8% del total de ventas.

En cuanto a las utilidades netas, para el año 2019 se redujo un 95% influenciado principalmente por incremento en gastos administrativos del 281% y pago de impuestos por valor de 41'136.000,00, con una diferencia de 67'601.695,00 frente a 2018. La utilidad del año 2019 fue por valor de 3'920.016,00. En el periodo 2020 la variación de la utilidad fue

positiva con un 209% superando los 81 millones, diferente en el caso del año siguiente (2021) en el cual se obtuvieron pérdidas por encima de los 51 millones, correspondiente a una variación del 160% negativa.

Finalmente, es de resalta que en año 2021 a pesar de su reducido ingreso por ventas, con relación al año inmediatamente anterior, incremento aún más su gasto administrativo frente a 2020 en un 14%. De igual forma sucede con el incremento del 447% del costo financiero.

Tabla 8

Análisis Horizontal del Estado de Flujo de Efectivo

Alimentos Comproagro S.A.S.									
Nit: 901.045.302-1									
Estados de Flujo De Efectivo									
Datos Representados en Millones de Pesos (COP)									
Descripción	2019		2020		2021	2019-2020		2020-2021	
	V1	V1	V1	V1		%	\$	%	\$
Actividades de operación	COP	COP	COP	COP	COP		COP	-	-COP
Cobro a clientes	2,834,796,6	2,834,796,6	3,397,762,3	3,397,762,3	1,898,797,7	19.9	562,965,7	44.1	1,498,964,5
	09.00	09.00	37.00	37.00	54.00	%	28.00	%	83.00
Pago a proveedores	-COP	-COP	-COP	-COP	-COP	-	-COP	50.5	COP
	2,693,153,6	2,693,153,6	3,135,494,0	3,135,494,0	1,550,764,8	16.4	442,340,3	%	1,584,729,1
	36.00	36.00	22.00	22.00	91.00	%	86.00		31.00
Pago por gastos	-COP	-COP	-COP	-COP	-COP	-	-COP	-	-COP
	142,084,39	140,572,91	232,789,72	232,789,72	297,046,70	65.6	92,216,81	27.6	64,256,975.
	3.00	4.00	6.00	6.00	1.00	%	2.00	%	00
Anticipo de clientes	COP	COP	-COP	-COP	COP	-	-COP	100.	COP
	2,983,200.0	2,983,200.0	2,983,200.0	2,983,200.0	-	200.	5,966,400.	0%	2,983,200.0
	0	0	0	0	-	0%	00		0
Sobrante en liquidación de impuestos	-COP	-COP	-COP	-COP	-COP	-	-COP	97.6	COP
	28,411,408.	14,599,887.	9,326,828.0	23,138,349.	559,651.00	58.5	8,538,462.	%	22,578,698.
	00	00	0	00		%	00		00
Anticipos o avances	-COP	-COP	COP	COP	COP	200.	COP	-	-COP
	752,543.00	752,543.00	-	752,543.00	-	0%	1,505,086.	100.	752,543.00
							00	0%	

Pasivo por beneficio a empleados	COP -	COP -	COP 5,186,400.0 0	COP 5,186,400.0 0	-COP 5,186,400.0 0		COP 5,186,400.0 00	- 200. 0%	-COP 10,372,800.0 00
Retención de impuestos por pagar	COP 2,601,629.0 0	COP 2,601,629.0 0	COP 8,270,722.0 0	COP 8,270,722.0 0	-COP 12,487,351.0 00	217.9%	COP 5,669,093.0 00	- 251. 0%	-COP 20,758,073.0 00
provisión para impuesto sobre la renta	-COP 25,813,000.0 00	-COP 41,136,000.0 00	-COP 19,516,000.0 00	-COP 19,516,000.0 00	-COP 13,502,000.0 00	52.6%	COP 21,620,000.0 0.00	30.8%	COP 6,014,000.0 0
Flujo de efectivo por actividades de operación	-COP 49,833,542.00	-COP 49,833,542.00	COP 11,109,683.00	-COP 1,949,295.00	COP 19,250,760.00	96.1%	COP 47,884,247.00	1087.6%	COP 21,200,055.00
							COP		COP
							-		-
<u>Actividades de inversión</u>							COP		COP
							-		-
maquinaria y equipo	-COP 4,001,460.0 0	-COP 4,001,460.0 0	COP -	COP -	COP -	100.0%	COP 4,001,460.00		COP -
muebles y enseres	-COP 855,387.00	-COP 855,387.00	COP -	COP -	COP -	100.0%	COP 855,387.00		COP -
Equipo de cómputo/comunicación	-COP 549,000.00	-COP 549,000.00	-COP 949,001.00	-COP 949,001.00	COP -	-72.9%	-COP 400,001.00	100.0%	COP 949,001.00
Socios o accionistas	COP 25,000,000.00	COP 25,000,000.00	COP -	COP -	COP -	100.0%	-COP 25,000,000.00		COP -
Flujo de efectivo por actividades de inversión	COP 19,594,153.00	COP 19,594,153.00	-COP 949,001.00	-COP 949,001.00	COP -	-95.2%	-COP 20,543,154.00	100.0%	COP 949,001.00

								COP	COP	
								-	-	
<u>Actividades de financiamiento</u>								COP	COP	
								-	-	
Costos y gastos por pagar	COP 24,410,000. 00	COP 24,410,000. 00	COP 81,584,667. 00	COP 81,584,667. 00	-COP 44,867,257. 00	234. 2%		COP 57,174,66 7.00	- 0%	-COP 126,451,92 4.00
Flujo de efectivo por actividades de financiamiento	COP 24,410,000. 00	COP 24,410,000. 00	COP 81,584,667. 00	COP 81,584,667. 00	-COP 44,867,257. 00	234. 2%		COP 57,174,66 7.00	- 0%	-COP 126,451,92 4.00
								COP	COP	
								-	-	
Variaciones del flujo	-COP 5,829,389.0 0	-COP 5,829,389.0 0	COP 91,745,349. 00	COP 78,686,371. 00	-COP 25,616,497. 00	124 9.8 %		COP 84,515,76 0.00	- 6%	-COP 104,302,86 8.00
Efectivos P.A	COP 29,055,553. 00	COP 29,055,553. 00	COP 23,226,164. 00	COP 23,226,164. 00	COP 101,862,53 6.00	- 20.1 %		-COP 5,829,389. 00	338. 6%	COP 78,636,372. 00
Flujo del Efectivo Final Periodo	COP 23,226,164. 00	COP 23,226,164. 00	COP 114,971,51 3.00	COP 101,912,53 5.00	COP 76,246,039. 00	338. 8%		COP 78,686,37 1.00	- %	-COP 25,666,496. 00
								COP	COP	
								-	-	
Saldo del Efectivo Periodo Actual	COP 23,226,164. 00	COP 23,226,164. 00	COP 101,862,53 6.00	COP 101,862,53 6.00	COP 3,936,771.0 0	338. 6%		COP 78,636,37 2.00	- %	-COP 97,925,765. 00

Fuente: Elaboración Propia.

Compro agro S.A.S presenta flujo de efectivo neto positivo con variaciones del 19% para el año 2020 diferencia que no se hace notoria conforme las cuentas por cobrar incrementaron, a su vez se amplía la cuenta de pago a proveedores en un 16,4%, considerando el gran manejo de los inventarios para el periodo, manteniéndolos en cero. Otro de los rubros destacados es el pago por gastos que acrecentó su valor en un 65,6%; a su vez, cuentas de actividades de inversión que expresan un crecimiento en equipos de cómputo por 72,9 puntos porcentuales, sobre otras actividades del flujo se aborda la actividad sobre el financiamiento, donde los costos por pagar específicamente sus cuentas a proveedores de servicios y productos incremento un 234,2% para 2020. Por último, el saldo del periodo creció un 338,6% para 2020, que, en términos comparativos representa el 3% del total de los ingresos brutos.

Ya para 2021, la recuperación de cartera del 87%, acrecentó el cobro a cliente que se encontraba en declive de ventas, como se puede evidenciar por la variación negativa del 44,1% respecto a 2020. En cuanto a la cuenta de pago a proveedores, decrecían un 50,5% aun sumando la concentración de producto en inventario por 87.802.004,00, siendo la máxima concentración en los periodos analizados. Además, la cuenta de pago por gastos ascendió un 27,6% aun considerando la disminución de ventas, justificado por en arrendamientos por encima de 57 millones no considerados en anteriores ejercicios de la actividad, adicional a multas de la DIAN por concepto de 25 millones, entre otros. Sobre actividades de financiamiento los costos y gastos por pagar tuvieron disminuciones del 155%. Finalmente, el flujo del periodo 2021 no concuerda con el saldo del efectivo disponible, lo que lleva a considerar movimientos representativos de ingreso no monetarios.

- **Análisis de Razones Financieras**

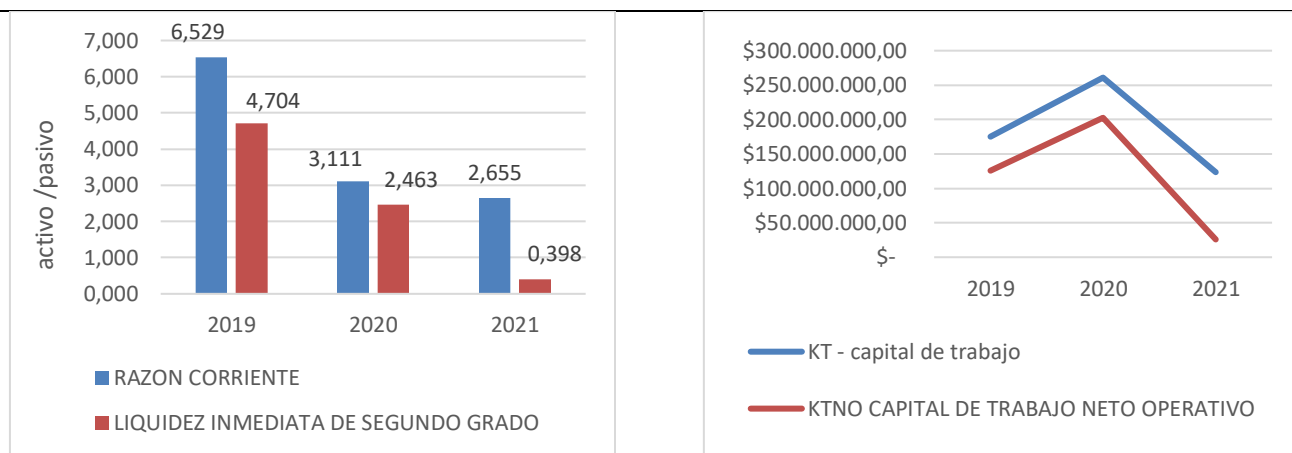
Una vez determinada la estructura del capital y las variaciones respectivas de los periodos analizados de la empresa compra agro S.A.S, se busca diagnosticar el impacto de las cuentas sobre las actividades de operación, inversión y financiamiento, tanto a corto como largo plazo. Este panorama puede implementarse en la realización de estudios proyectados que aborden estrategias de crecimiento, aprovechamiento de recursos, tecnificación de procesos, enfoques de inversión, opciones de financiamientos, entre otros.

- **Indicadores Financieros de Corto Plazo**

Tabla 9

Capital de Trabajo

Compro Agro S.A.S.



Razón Financiera	Fórmula	Año	Resultados
Capital de Trabajo	$= \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$	2019	\$ 174.780.599,00
		2020	\$ 260.904.867,00
		2021	\$ 123.530.381,00

		2019	6,529
Razón Corriente	$= \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	2020	3,111
		2021	2,655
Liquidez Inmediata de		2019	4,704
Segundo Grado	$= \frac{\text{DISPONIBLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	2020	2,463
		2021	0,398
Capital de Trabajo Neto		2019	\$ 125.463.721,00
Operativo	= DEUDORES + INVENTARIOS	2020	\$ 202.574.400,00
		2021	\$ 25.775.016,00

Fuente: Elaboración Propia

Partiendo de las razones de estructura del capital, podemos establecer mediante la razón corriente que las cuentas de inversión en la operación de la empresa Compro Agro S.A.S, están en condiciones de solventar las deudas contraídas con terceros o entidades bancarias en un número de veces que para el año 2019 fue de 6,5 y para 2021 fue de 2,65. Esto puede representar un alivio ante la facilidad de cubrir pagos de acreedores; aun así, el exceso de capital social para el financiamiento de operaciones, puede comprometer los recuerdos de la parte accionaria ante cualquier acontecimiento negativo que influya en el desarrollo de su actividad.

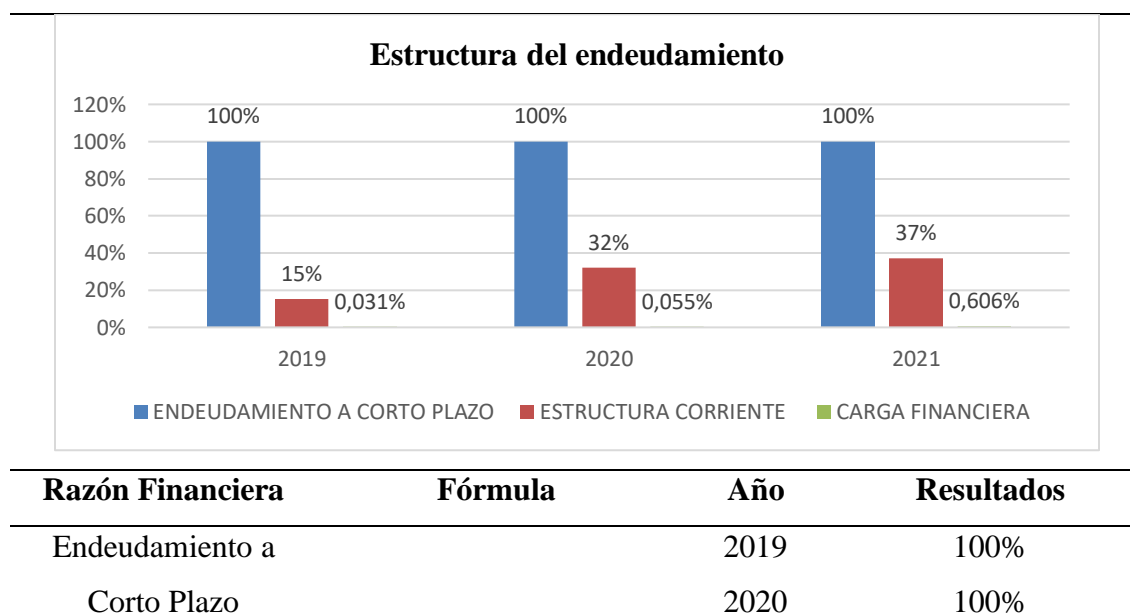
En cuanto a la liquidez inmediata, se evidencia un fuerte grado de respuesta ante la necesidad de capital para cubrir las obligaciones en el año 2019, con 4,7 veces el valor del pasivo, una marcada diferencia existente en el periodo 2021 con 0,39 veces, cuyo

disponible de haber sido necesario para cobertura de deuda (sin tener fuentes como utilidades acumuladas) logró haber incumplido con las obligaciones.

Ahora bien, la vista de los disponibles para operativizar la empresa se analiza desde el capital de trabajo y capital de trabajo neto; este busca determinar el musculo financiero que posee la empresa para desarrollar su objeto económico, como se aprecia en la gráfica, ambos datos expresan recursos fácilmente convertibles a efectivo. El capital de trabajo neto puede ser tomado como el más realista considerando que el aprovisionamiento de impuestos son saldos a favor no remunerables a la empresa, por lo cual, se puede establecer que para el año 2019 presentaba un total de 125'463.721,00, monto muy superior al año 2021 con \$ 25.775.016,00, en el cual se dieron perdidas del ejercicio.

Tabla 10

Endeudamiento



	$= \frac{PASIVO\ CORRIENTE}{PASIVO\ TOTAL}$	2021	100%
		2019	15%
Estructura Corriente	$= \frac{PASIVO\ CORRIENTE}{ACTIVO\ TOTAL}$	2020	32%
		2021	37%
		2019	0,031%
Carga Financiera	$= \frac{GASTO\ FINANCIERO}{VENTAS}$	2020	0,055%
		2021	0,606%

Fuente: Elaboración Propia.

Compro Agro S.A.S, maneja el 100% de su endeudamiento al corto plazo, por lo cual, el análisis corresponde a su forma de apalancar las deudas contraídas específicamente con terceros. Es así, como se expresa un crédito no financiero proveniente de proveedores, ahora bien, el cumplimiento de este es en términos inferiores a 10 días, por tanto, el principal responsable del pago de llegar a incumplirse por los clientes corresponde al capital social.

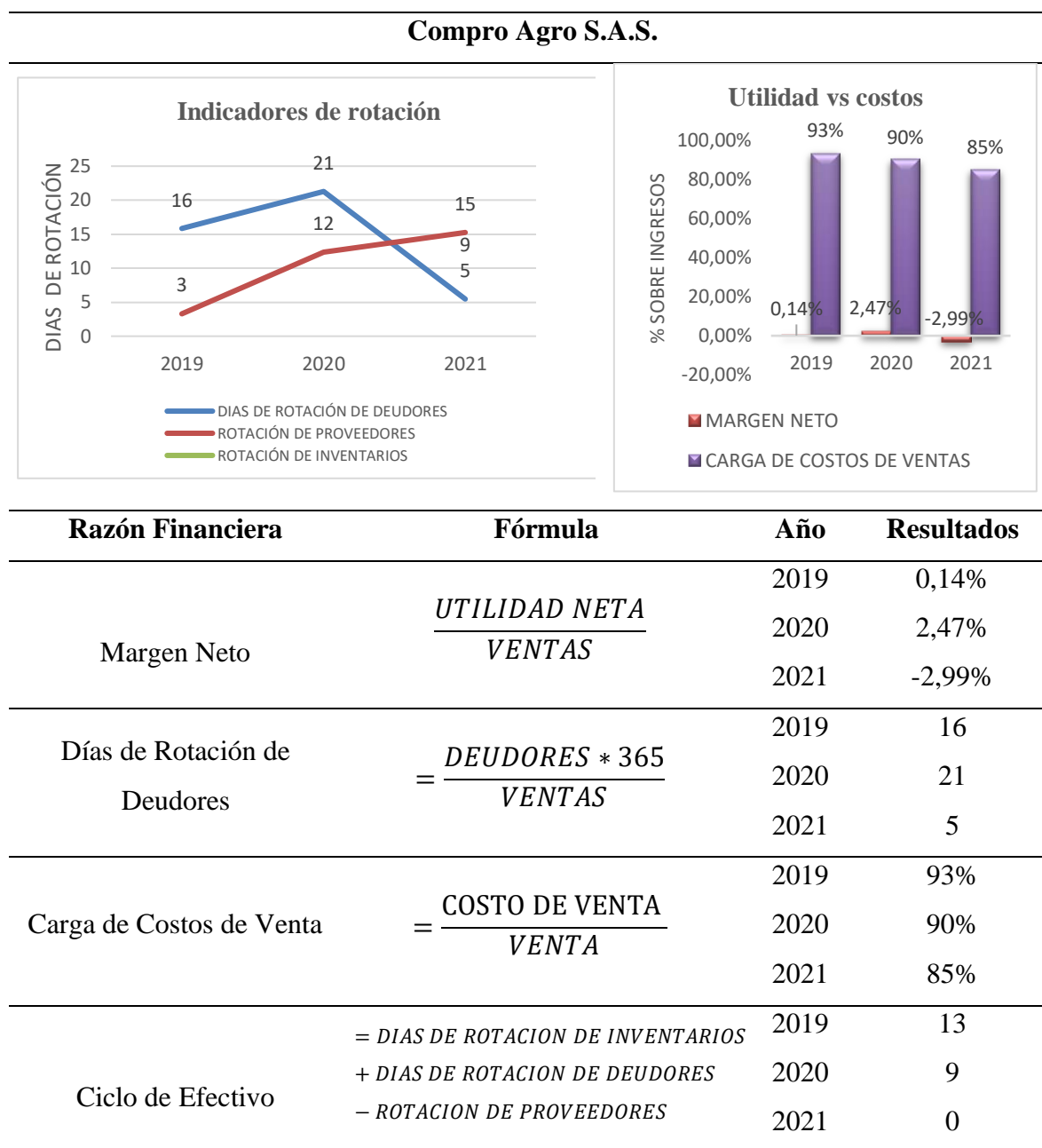
Para el siguiente indicador denominado estructura corriente, que aboga por el cumplimiento de las obligaciones con las disponibles de pasivo, para compro agro S.A.S en el año 2019 tan solo el 15% estaba comprometido sobre las obligaciones, pero, para el periodo 2021 esta participación ascendió al 37%, que, descontando los aprovisionamientos sería superior al 50%.

Como ultimo indicador del endeudamiento a corto plazo, la carga financiera no representa ni una unidad porcentual de las ventas, consistente con sus métodos de

financiamiento, si bien, la única carga financiera que sopesa la empresa son GMF (gastos de movimientos financieros).

Tabla 11

Tesorería



		2019	3
Rotación de Proveedores	$= \frac{PROVEEDORES * 365}{COMPRAS}$	2020	12
		2021	15
Días de Rotación De Inventarios	$= \frac{360}{\frac{VENTAS}{(INVENTARIOS)}}$	2019	0
		2020	0
		2021	9

Fuente: Elaboración Propia.

En primer lugar, se ubica el margen neto, como indicador de medición de utilidades después de todas las deducciones (incluidos intereses e impuestos), para el año 2019 correspondiente al 0,14% por valor de 17'731.537,00. Para el año subsiguiente alcanzó un 2,47% generando más de 80 millones de COP, ya para el periodo de 2021 la participación porcentual de utilidad sobre la venta fue negativa en un 3%, con pérdidas por encima de los 50 millones de COP. El indicador de margen puede ser analizado conjuntamente con la carga de costo de venta y así evaluar estrategias de reducción de costos. Para 2019 la empresa incurría en compras que representaban el 93% de su valor de venta; para los años 2020 y 2021 se redujo un 3% y 5% respectivamente, esto indica un margen de utilidad operativa del 7% para 2019, 10% para 2020 y 15% para 2021.

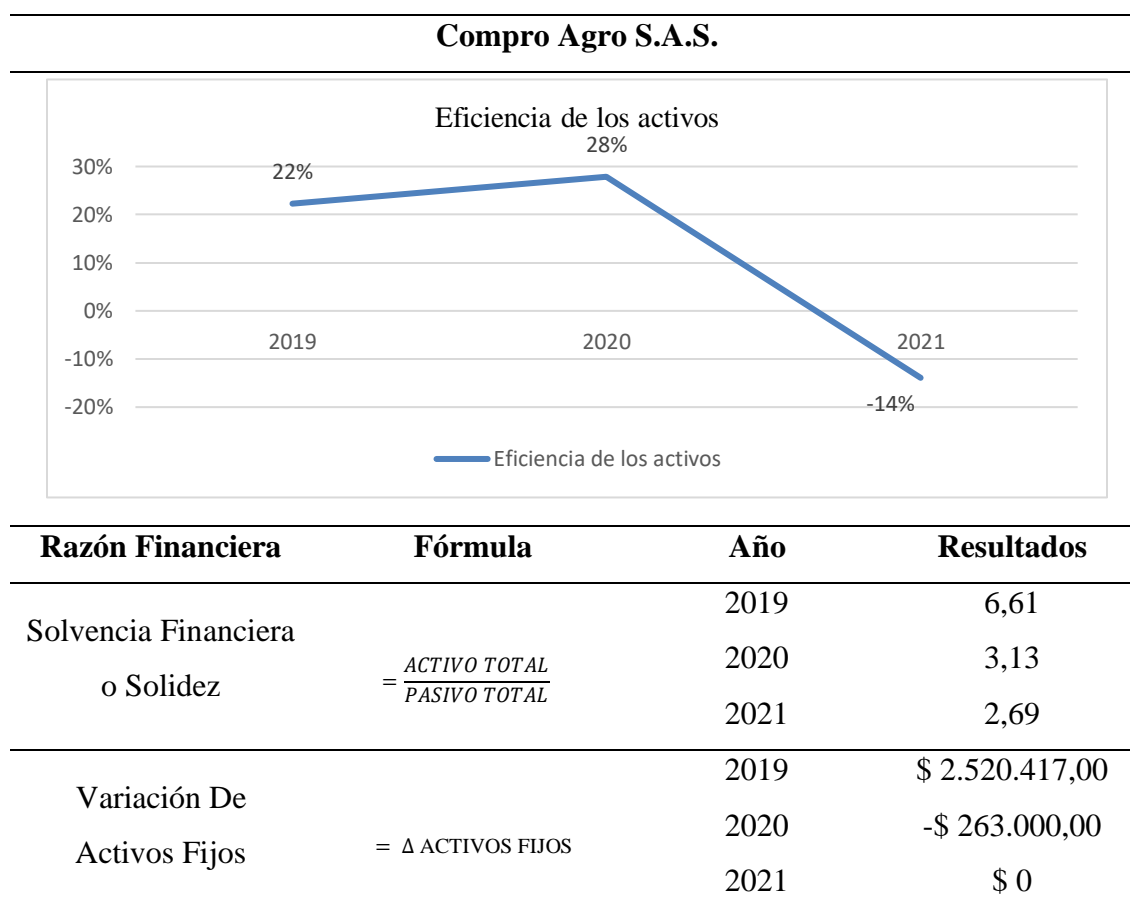
En segundo lugar, los indicadores de días de rotación de proveedores, clientes e inventarios, justificado como el tiempo estimado que tarda comprador en pagar la obligación con el acreedor (en el caso de proveedores), con un periodo de tiempo de 3 días el año 2019 y un máximo para 2021 de 15 días. A su vez, el pago realizado por los clientes a la empresa fue de 16 días para 2019, alcanzando los 21 días para 2020 y ajustándose a 5

para 2021, en el caso de los inventarios. Durante 2019 y 2020 no se dieron participaciones en el activo, siendo para el año 2021 de 9 días. Ahora bien, los ciclos de efectivo corresponden al tiempo necesario para que la empresa recupere su inversión y en el caso Compro Agro S.A.S. se tiene que es para 2021 el mismo día de realizar la venta, diferente a los periodos anteriores como 2019, cuyo tiempo transcurrido era de 13 días.

Indicadores Financieros a Largo Plazo

Tabla 12

Capital de Trabajo



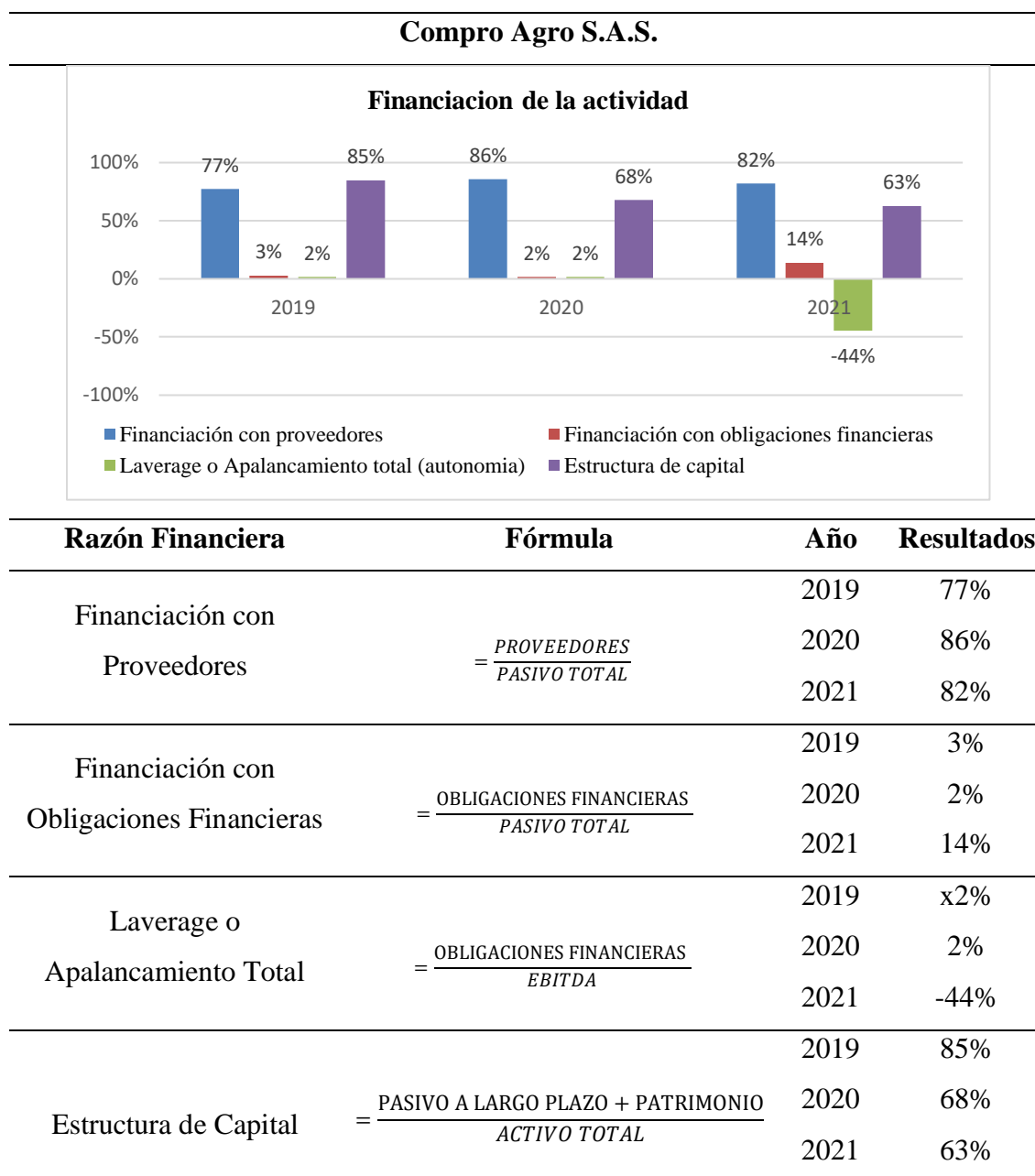
Eficiencia de los Activos	$= \frac{\text{UTILIDAD BAI}}{\text{ACTIVOS OPERATIVOS}}$	2019	22%
		2020	28%
		2021	-14%

Fuente: Elaboración Propia.

Uno de los mecanismos de eficiencia productiva se relaciona al análisis de solvencia financiera, considerando cualquier valor por encima del 2% que adopte este indicador como un recurso ocioso; es decir, activos produciendo a menor capacidad de la posible, para la presente organización, desde 2019 con un 6,61%, hasta 2021 con un 2,69%. Se puede concluir que presenta recursos poco productivos.

Por otra parte, la variación de los activos fijos no ha presentado gran relevancia desde 2019, incrementando la inversión en servicios digitales de manejo de datos con periodo de servicio de alta depreciación, que pasan a valorarse contablemente como decrecimientos del activo fijo.

Como ultimo indicador de capital de trabajo a largo plazo se encuentra la razón de eficiencia de activos. En esta se realiza el análisis con la intención de verificar que margen de eficiencia o valor se crea a partir de los recursos invertidos; es así como para el año 2019 presentaba un 22% de generación de utilidad con un máximo para el 2020 con el 28% y una pérdida de valor por 14%.

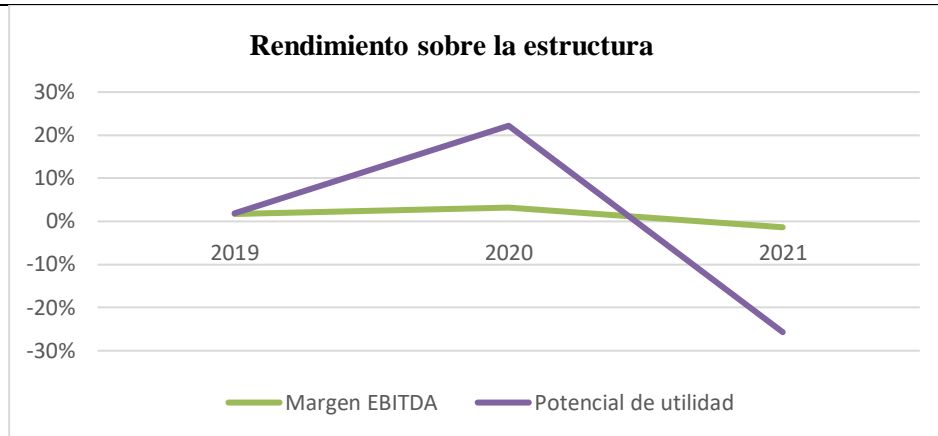
Tabla 13*Endeudamiento (Financiación de la Actividad)*

Fuente: Elaboración Propia.

Para los métodos de financiamiento que implementa la empresa Compro Agro S.A.S, aplica principalmente el crédito con proveedores destacando valores entre los 77% y 86% para el periodo analizado. Consecuente con los tramites bancarios, se analiza el financiamiento con obligaciones financieras (conociéndose que los costos que surgen corresponden a GMF y no propiamente a préstamos).

Por ende, la participación de este gasto sobre el total de pasivos corresponde al 3%, 2% y 14% para los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente. Estas mismas obligaciones financieras en función de las utilidades netas generadas por la operación sin descuentos (EBITDA), representa únicamente el 2% para años como 2019 y 2020. En el caso de 2021 alcanza un 44% aplicado sobre perdidas.

En resumen, la concentración del financiamiento se origina de la participación societaria, la inexistencia de un pasivo a largo plazo, y un apalancamiento con proveedores representa la estructura de capital con un 85% para 2019, 68% para 2020 y 63% para 2021.

Tabla 14*Tesorería***Compro Agro S.A.S.**

Razón Financiera	Fórmula	Año	Resultados
Rotación del Patrimonio	$= \frac{VENTAS}{PATRIMONIO}$	2019	16,34
		2020	13,20
		2021	13,69
Margen Ebitda	$= \frac{EBITDA}{VENTAS}$	2019	2%
		2020	3%
		2021	-1%
Potencial de Utilidad	$= \frac{UTILIDAD NETA}{ACTIVO TOTAL}$	2019	2%
		2020	22%
		2021	-26%

Fuente: Elaboración Propia.

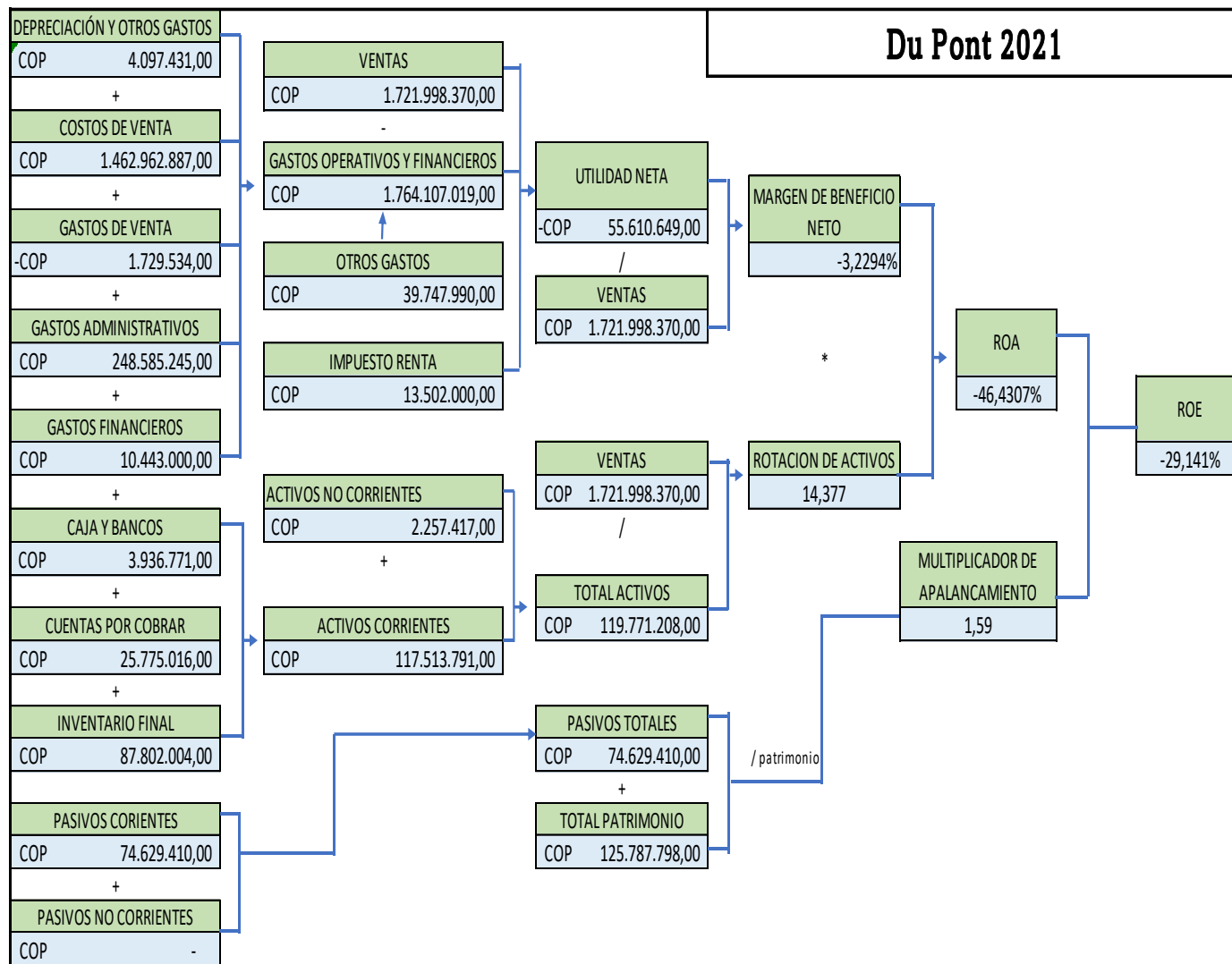
Comprendido como la participación que tiene el capital social o inversión de la parte accionaria para generar ventas, se entiende que los recursos inyectados solo representan una dieciseisava parte de la cantidad de ventas generadas, por lo cual existe menor riesgo del capital propio y un mayor, situación similar para 2020 y 2021 con una participación 3% inferior.

Posteriormente encontramos el margen EBITDA, uno de los indicadores más influyentes en la valoración de la operatividad de la empresa. Si bien se incluyen pérdidas no tangibles de activos, entre otros rubros como amortizaciones, este indicador reconoce la ganancia exacta que genera el proyecto empresarial. Compro Agro S.A.S. cuenta con un margen del 2% para 2019, margen que, comparado a la participación de la utilidad neta sobre ventas, corresponde a un 0,14%; es decir, que entre impuesto, pagos de intereses, amortizaciones y depreciaciones se pierde cerca de 1,86% de la utilidad real, así como para 2020 fue del 0,53% y ya para 2021 correspondía a 2 unidades porcentuales menos de pérdidas.

Para finalizar, el grupo de indicadores abordados en la presente investigación, se encuentra el potencial de utilidad que busca reconocer la participación del activo para la generación de utilidades neta. En este caso en concreto, se tiene una influencia del 2% para 2019, 22% para 2020 y una pérdida en la generación de valor del -26%.

Figura 3

Análisis DuPont de la Empresa Compro Agro S.A.S.



Fuente: Elaboración Propia.

Para el presente estudio de caso de la empresa Compro Agro S.A.S., se evidencia que las utilidades antes de impuestos supera el total de ingresos provenientes de la actividad por más de 40 millones, direccionando las acciones estratégicas hacia los costos y gastos en los

cuales incurrió la empresa: actividades de arrendamientos de edificaciones y alquiler de vehículos de transporte por más de 57 millones de pesos, sumado a gastos de asesorías fiscales, multas de la DIAN, entre otros anteriormente mencionados.

Destacando el sistema Du Pont como uno de los análisis holísticos más importantes para el incremento de la rentabilidad patrimonial, que evidencian ratios financieras como ROI, ROA, ROE Y el Margen Neto, con gran valor en la toma de decisiones de inversión, financiamiento y actividad que puedan ser consideradas por la gerencia.

En cuanto a resultados de 2021, no se hallaron rentabilidades sobre el patrimonio, por el contrario, se tiene un resultado del -29,1%, mismo porcentaje que pierde la parte accionaria por cada unidad monetaria que se posea en el patrimonio. Es por ello por lo que, en el desglose de la operación en el que rubros como el ROA (rendimiento de los activos) se abordan con la intención de minimizar pérdidas e incrementar utilidades, no puede gestionarse directamente si bien arroja un resultado negativo de 46,43%. Este es completamente dependiente del margen de utilidad neta con un -3,2%; desde allí toda la dependencia del resultado se traduce a gastos del periodo no programados.

Ahora bien, sobre el apalancamiento financiero con un multiplicador del 1,59 representa la estructura de distribución de la fuente de financiamiento operativo, donde a mayor participación de los pasivos, mayor es el indicador, generando a su vez un mejor ROE. Cabe resaltar que el costo de oportunidad sobre el capital accionario no fue

evaluación, aun así, cualquier rendimiento que ofrezca el mercado es superior a una tasa negativa, como es el caso resultante del sistema Du Pont para 2021.

Como medida para mitigar el impacto sobre del retorno, es recomendable trasladar proporciones a los pasivos no corrientes, manteniendo una proporción que, superando la fuente de capital social, también se recomienda una mayor rotación de los inventarios para el periodo en mención.

- **Matriz DOFA**

Tabla 15

Matriz DOFA de los Factores Internos y Externos de COMPRO AGRO S.A.S.

Factores Internos	
Fortalezas (+)	Debilidades (-)
Alianzas comerciales.	
Inversionistas.	
Cartera.	Costos.
Liquidez.	Competitividad.
Lideres en el sector en la venta de papa y cebolla.	Tecnológicas.
Página web.	Personal competente.
Good Will.	logísticas.
Factores Externos	

Oportunidades (+)	Amenazas (-)
Exportación.	Competencia.
Expansión.	Leyes, restricciones, reformas tributarias.
Innovación.	Perdida de cosechas y cambio climático.
Diversificación de productos.	Abandono del campo por parte de los jóvenes.
Valor agregado a los productos.	Precios de venta inestables.
Apalancamiento financiero.	
Beneficios tributarios.	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16

Análisis Estratégico de la DOFA

Estrategia FA	Estrategia DA
<p>Generar ambientes de calidad aprovechando el Good Will, buscando el mayor reconocimiento de la marca que sea posible y de esta forma en los grandes almacenes de cadena estén dispuestos a cancelar los productos a un precio justo.</p> <p>Debido a la buena liquidez y a los inversionistas que hacen parte de la organización se puede implementar un</p>	<p>Implementar entre los proveedores un plan de producción que permita tener disponible todas las semanas sus distintos productos, reduciendo en gran medida la versatilidad económica que se genera.</p> <p>Ante cualquier reforma o situación que en el país pueda tomar lugar, se sugiere la reserva progresiva. Asimismo, se podrá delimitar y/o el traslado de la sede a otro país.</p>

<p>presupuesto de contención ante cualquier imprevisto legal, normativo o tributario al que se pueda ver expuesta la empresa.</p> <p>Cultivar en invernaderos y fortalecer procesos de cuidado y sostenimiento de los cultivos, así mismo como la adquisición de seguros que respalden los productos en proceso, y así poder garantizar el cumplimiento a las nuevas y antiguas alianzas.</p> <p>Fomentar a través de la página web el alcance financiero que puede llegar a adquirir una persona en el campo, generando ambientes de reflexión que inviten a los jóvenes a retomar el campo y honrar a sus ancestros.</p>	<p>Al ser líderes en la venta de cebolla y papa se debe aprovechar la credibilidad que se tiene en el sector para implementar estudios de la tierra y de las condiciones idóneas para el cultivo.</p> <p>Industrializar los procesos, contratando personal competente y joven en virtud de crear conciencia de la importancia y lo rentable que puede llegar a ser campo.</p> <p>Generar valores agregados a los productos destacables a nivel competitivo, como bien lo es el empaque personalizado de la cebolla o la cebolla empacada al vacío.</p>
--	--

Fuente: Elaboración Propia

- **Proyección Base “0”**

Los datos históricos de la empresa Compro Agro S.A.S desde 2018 hasta 2020, muestran un acelerado crecimiento sobre las ventas, diferente a su último periodo fiscal registrado (2021) que imposibilita la creación de tendencias lineales sobre años venideros

para la compañía. Es así, como se adoptan mecanismos sustitutivos como la proyección en base cero para estimar tentativas de resultados del ejercicio, considerando únicamente con los datos del último año, adoptando estrategias a raíz del diagnóstico de la presente investigación.

A continuación, se abordarán estrategias gerenciales que promuevan el crecimiento en la utilidad y la entrada al sector de la transformación de productos, en este caso, creación de biomasa enriquecida para cultivos a partir de residuos de la producción agrícola, actividades desarrolladas en conjunto con mecanismos de verificación de calidad y la compra de empaques ecológicos.

Para el desarrollo de la proyección, inicialmente se consideraron indicadores macroeconómicos de impacto nacional como lo son: Producto Interno Bruto e Índice de Precio Consumidor o IPC, como también tasas de relevancia transaccional como el impuesto al Gasto de Movimientos Financieros (GMF) y el Indicador Bancario de Referencia o IBR, tasas específicas de crédito LEC para la compra de maquinaria para empresas pequeñas de producción o comercialización agrícola, tasas de gravamen a productos de un solo Uso (plásticos), UVT o unidad de valor tributario y por último, el porcentaje de impuesto de renta (véase en la table 17).

Tabla 17*Indicadores Financieros y Tasas de Referencia*

Indicador	AÑO 2022	AÑO 2023
PIB sector	4,40%	9,60%
IPC	21,10%	7,10%
Inflación Combustibles	11,22%	7,10%
UVT GMF	> 350	> 350
Valor UVT	\$38.004,00	\$38.004,00
UVT peque. Empresa	> 44769	> 44769
IBR efectivo anual	12,94%	12,94%
Gravamen empaques 1 uso	5%	5%
Crédito LEC	IBR -3,5%	IBR -3,5%
Impuesto de renta	35%	35%

Fuente: Elaboración Propia.

A su vez, fue imperativo considerar estudios nacionales que aborden parámetros técnicos y presupuestales de procesamiento de abono orgánico para la comercialización, esto a fin de asignar (conforme los costos y gastos ajustados a los requerimientos de Compro Agro S.A.S) un presupuesto tentativo libre para llevar a cabo la apertura de nuevos enfoques de comercialización de agro insumos orgánicos (también se asignó un fondo para el estudio de viabilidad). Cabe destacar que únicamente fue realizado bajo un enfoque optimista de la situación financiera, por lo cual, estrategias complementarias como el “plan de verificación de calidad” y la “transición al uso de empaques biodegradables”, estarán medidas mediante el mejor panorama para la reducción de costos sobre la actividad.

Consecuente a los métodos de proyección, el planteamiento de estrategias y en apoyo de las notas financieras de la compañía Compro Agro S.A.S, se realizó las

respectivas modificaciones de los rubros conforme variaciones porcentuales provenientes de los indicadores, así como se aborda en la interpretación subsiguiente.

- **Cambios Sobre el Estado de Resultados**

En retrospectiva del análisis diagnóstico del periodo cero (2021) de nuestra proyección, el cual se consideró nefasto para la compañía en términos de utilidad (pérdida neta del ejercicio superior a 51 millones), destacan incrementos de gastos administrativos consecuentes a la pérdida de clientes, manejo de inventarios y multas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; así también, en cuanto a costos se refiere, la empresa Compro Agro S.A.S recibió devoluciones de producto superiores al 6% del ingreso, acrecentando a su vez gastos logísticos de transporte y arrendamientos.

Con ese panorama, se focaliza reducir las devoluciones de producto mediante la inversión en un plan de verificación de calidad en la compra de cosechas bajo estándares de: 1). Parámetros de medición objetiva de la madurez comercial para la selección de producto, 2). Mecanismos de recolección, uso de herramientas, fracción del día para cosechar, etc. 3). Traslado y lugar de acopio del producto, entre otros dispuestos por el ingeniero agrónomo encargado de la realización del plan de calidad.

Para la anterior estrategia se estima una reducción del 35% sobre las devoluciones de productos, que a su vez influye directamente en la relación Empresa-Cliente por la percepción de calidad, llegando a generar preferencias competitivas del mercado, así bien el

proceso de tecnificación puede incidir en el incremento tentativo que aquí se proyecta con el 5% de las ventas para el 2022.

Otro de los enfoques estratégicos, está centrado en la implementación de bioplásticos o cualquier otro mecanismo sustitutivo de plásticos que surja de la producción ecológica, de acuerdo con las políticas globales de mitigación de huella ecológica y las tasas impositivas de aplicación nacional que gravan la compra de estos productos de un solo uso. Actualmente, la tasa es del 16% y según la reforma tributaria alcanzaría el 19% para 2022, esto sobre el costo de producto representa el 5%, por lo cual transitar a empaques biodegradables traduce a impuestos cero.

Como última medida estratégica, se plantea un enfoque de inversión con financiación bancaria para la producción de agro insumos orgánicos que de una disposición secundaria a las devoluciones de producto y a los desechos de producción (biomasa resultante luego de extraer la parte comercial de la planta). Para ello se dio uso del trabajo de grado de Rojas *et al.* (2017) denominado, plan de negocio para la creación de una empresa procesadora de abono orgánico a partir de los desechos biodegradables en el municipio de Barrancabermeja, Santander, para la obtención del título de administrador de empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia, en la cual se realiza fundamentalmente el estudio financiero de la inversión y los costos y gastos en los cuales incurre la empresa una vez iniciadas las operaciones.

De todos los aportes en su investigación, desprende el paralelo sobre las necesidades de Compro Agro S.A.S. para lograr implementar el proyecto, considerando que

la empresa se encuentra constituida hace más de 6 años y posee bienes con costo cero para la cadena de producción, así como áreas adecuables para las instalaciones de procesamiento. A pesar de no realizarse propiamente el estudio de factibilidad, se realizó para el flujo de efectivo el estudio de la inversión con recursos financieros provenientes de la entidad “Finagro”.

Ya para finalizar, las correcciones de cuentas del estado de resultados, la aborda la eliminación de los gastos ocasionales y la reducción proporcional de gastos dependientes, es decir, gastos diversos por concepto de impuestos de tributación nacional y asesoramientos jurídicos no aplicables para periodos siguientes (pago única vez), como también gastos por la excesiva cantidad de inventarios (arrendamientos, transporte de productos, alquiler de maquinarias para disposiciones y gasolina).

- **Alistamiento del Proyecto de Inversión**

Ya para el año 2023, destaca la iniciativa de producción de agro insumos a partir de las devoluciones y subproductos de cosecha, si bien la suma de indicadores macroeconómicos y del sector, aluden a un crecimiento del 21,7% para ingresos, donde las devoluciones incrementan a 114'063.021,70 pesos, es necesario empezar a considerar la reutilización de la biomasa para generar nuevos ingresos, para ellos se plantea un capital de inversión de \$ 51.866.550,00 donde el 71,2% se proyecta de recursos financieros con “FINAGRO”, y el 29,8% de capital societario, como se describe a continuación:

1. El presupuesto base corresponde a compras de maquinaria, adecuaciones de locación, recursos disponibles para el estudio de viabilidad y equipos de oficina necesarios para la producción.

Tabla 18*Capital de Inversión*


Inversión			
Descripción	Valor	Tiempo depreciación (años)	Depreciación anual
Estudio de viabilidad	\$ 2,700,000.00		
Maquinaria y equipo	\$ 36,933,050.00	10	\$ 3,693,305.00
Adecuaciones de locación	\$ 9,870,000.00		
equipos de oficina	\$ 2,363,500.00		
Total	\$ 51,866,550.00		\$ 3,693,305.00

Fuente: Elaboración Propia.

2. Para el financiamiento de la actividad se realizó a 2 años con pagos bimensuales vencidos y con amortizaciones constantes, así:

Tabla 19

Líneas Especiales de Crédito LEC-Finagro

		Líneas Especiales De Crédito Lec - Finagro			
		TASA	Ibr -3,5%	Ibr (Ea) 12 Meses	
			9.44%	12.94%	
Tasa efectiva anual				9.44%	
Monto		\$			36,933,050.00
Plazo				12	
Periodo				6	
Tasa nominal				9.09%	
tasa periódica				1.51%	
PERIODO	CAPITAL	PAGO INTERES	AMORTIZACIÓN	CUOTA	SALDO
0					\$ 36,933,050.00
1	\$ 36,933,050.00	\$ 559,460.47	\$ 3,077,754.17	\$ 3,637,214.63	\$ 33,855,295.83
2	\$ 33,855,295.83	\$ 512,838.76	\$ 3,077,754.17	\$ 3,590,592.93	\$ 30,777,541.67
3	\$ 30,777,541.67	\$ 466,217.05	\$ 3,077,754.17	\$ 3,543,971.22	\$ 27,699,787.50
4	\$ 27,699,787.50	\$ 419,595.35	\$ 3,077,754.17	\$ 3,497,349.52	\$ 24,622,033.33
5	\$ 24,622,033.33	\$ 372,973.64	\$ 3,077,754.17	\$ 3,450,727.81	\$ 21,544,279.17
6	\$ 21,544,279.17	\$ 326,351.94	\$ 3,077,754.17	\$ 3,404,106.11	\$ 18,466,525.00
7	\$ 18,466,525.00	\$ 279,730.23	\$ 3,077,754.17	\$ 3,357,484.40	\$ 15,388,770.83
8	\$ 15,388,770.83	\$ 233,108.53	\$ 3,077,754.17	\$ 3,310,862.69	\$ 12,311,016.67
9	\$ 12,311,016.67	\$ 186,486.82	\$ 3,077,754.17	\$ 3,264,240.99	\$ 9,233,262.50
10	\$ 9,233,262.50	\$ 139,865.12	\$ 3,077,754.17	\$ 3,217,619.28	\$ 6,155,508.33

11	\$ 6,155,508.33	\$ 93,243.41	\$ 3,077,754.17	\$ 3,170,997.58	\$ 3,077,754.17
12	\$ 3,077,754.17	\$ 46,621.71	\$ 3,077,754.17	\$ 3,124,375.87	\$ -
		\$ 3,636,493.03		\$ 40,569,543.03	
			Anual Pago Deuda	\$ 20,284,771.51	

Fuente: Elaboración Propia.

3. En cuanto a costos de producción, con una cantidad de desecho vegetal de 25 toneladas entre subproductos, devoluciones y otros disponibles, se incurre en compras únicamente de 40 millones ochocientos dos mil pesos y de \$ 2.853.385,71 de insumos indirectos

Tabla 20*Insumos Directos e Indirectos*

Insumos Directos				
Descripción	Valor Unitario	Cantidad		Total Producción
Desechos Vegetales (35%)	2300	25000	\$	57,500,000.00
Tierra (20%)	1700	14286	\$	24,285,714.29
Estiercol (30%)	1300	21429	\$	27,857,142.86
Mineral De Azufre (10%)	5350	7143	\$	38,214,285.71
Cal Agricola (5%)	170	3571	\$	607,142.86
Maleza	300	6429	\$	1,928,571.43
Bacterias (Litro)	52000	1	\$	52,000.00
Valor estimado de Compras			\$	40,802,000.00
Insumos Indirectos				
Concepto	cantidad	valor unitario		valor anual
Sacos	1946	900	\$	1,751,785.71
Conos de hilo grueso	36	6000	\$	216,000.00
bolsas plásticas 5 * 3 m	36	9000	\$	324,000.00
Elementos de aseo	36	15600	\$	561,600.00
TOTAL			\$	2,853,385.71

4. Dentro de los gastos administrativos, actividades como servicios públicos y mantenimientos, así como salarios adicionales necesarios para la producción, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 21*Costos Administrativos y Salarios*

Costo Administrativos		
Descripción	valor mensual	valor anual
Servicios públicos	\$ 900,000.00	\$ 10,800,000.00
Mantenimiento	\$ 222,890.00	\$ 2,674,680.00
TOTAL		\$ 13,474,680.00
Salarios		
Cargo	Remuneración prestacional mes	Anual
Operario/bodeguero	\$ 450,000.00	\$ 5,400,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

Es necesario resaltar que la cantidad por bulto corresponde a 40 kg y la producción alcanzada por el volumen de insumos, corresponde a 1946 unidades totales disponibles para la venta al año 2023, una reducida cantidad para incurrir en salarios completos o mayor cantidad de personal.

5. Para el precio de venta, se tomó el estudio comparativo de referencia, en el cual se asignó un precio del 35.000 por bulto (calculando junto a todos los costos y gastos un margen de utilidad antes de intereses e impuestos del 8,21%, muy por encima del margen actual de la actividad productiva).

Tabla 22

Cambios sobre el estado de resultados panoramas optimista, neutro y pesimista

<u>DESCRIPCIÓN</u>	OPTIMO		NEUTRO		PESIMO		Periodo 0
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	(2021)
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos Operacionales	2,924,692,8	2,403,198,7	2,868,664,2	2,357,160,4	2,787,019,9	2,347,952,7	1,841,531,6
	64.15	38.00	65.22	48.00	61.73	90.00	00.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Devoluciones de venta	114,063,021	93,724,750.	111,877,906	97,586,442.	108,693,778	105,657,875	119,533,230
	.70	78	.34	55	.51	.55	.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos abono organico	68,125,000.		68,125,000.		68,125,000.		
	00		00		00		
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL INGRESOS	2,878,754,8	2,309,473,9	2,824,911,3	2,259,574,0	2,746,451,1	2,242,294,9	1,721,998,3
	42.44	87.22	58.87	05.45	83.22	14.45	70.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Costos de venta	2,511,121,2	2,012,668,0	2,479,826,3	1,992,861,3	2,427,950,9	1,985,076,6	1,462,962,8
	65.43	15.46	26.71	00.76	62.97	86.31	87.00

GASTOS DIVERSOS	\$ 15,532,241. 74	\$ 14,502,559. 98	\$ 15,532,241. 74	\$ 14,502,559. 98	\$ 15,532,241. 74	\$ 14,502,559. 98	\$ 38,018,456. 00
Multas Dian							\$ 25,000,000. 00
GASTOS FINANCIEROS							
Costos financieros GMF	\$ 32,638,981. 58	\$ 9,612,794.9 5	\$ 32,423,607. 65	\$ 9,428,641.7 9	\$ 32,109,766. 95	\$ 9,391,811.1 6	\$ 10,443,000. 00
Provisión para impuesto sobre la renta	\$ 8,928,393.3 1	\$ 10,851,841. 30	\$ 1,111,783.4 9	\$ 383,651.43 3	\$ 8,083,056.4 3	\$ 2,926,524.6 4	\$ 13,502,000. 00
Total ingresos	\$ 2,878,754.8 42.44	\$ 2,309,473.9 87.22	\$ 2,824,911.3 58.87	\$ 2,259,574.0 05.45	\$ 2,746,451.1 83.22	\$ 2,242,294.9 14.45	
Total costos, gastos, impuestos	\$ 2,862,173.5 40.58	\$ 2,289,320.5 67.67	\$ 2,822,846.6 18.10	\$ 2,258,861.5 09.94	\$ 2,777,628.6 86.60	\$ 2,253,582.9 38.07	
SALDO TOTAL	\$ 16,581,301. 87	\$ 20,153,419. 55	\$ 2,064,740.7 7	\$ 712,495.51 38	-\$ 31,177,503. 38	-\$ 11,288,023. 62	

Fuente: Elaboración Propia

- **Panorama Optimista**

Para el año 2022, la empresa Compro Agro S.A.S. proyecta un crecimiento en ventas conforme al estimado por el PIB del sector del 4,1%, sumado a una fuerza de venta proyectada en 5 puntos porcentuales y conforme al fuerte golpe de la inflación, un IPC del 21,4%; es decir, que la empresa crecerá 9,1% en ventas, que por el alza en precios obligará a incrementar un 21,4% el valor del producto, a su vez en el incremento de precios para la producción de los proveedores de bienes (campesinos) estima un alza del 7,1%, costo que se espera deba asumir la compañía en el encarecimiento de los productos en un 34% es decir 2,4% sobre el alza (conforme a negociaciones con el proveedor).

Seguido del caso de devoluciones de producto que por actividades de gestión de calidad pronostica una reducción del 21,58%, estas devoluciones junto a la concentración de inventarios de la empresa para el 2022 incurrirá en gastos de arrendamiento, uso de maquinaria, gasolina, transporte, entre otros, por un total de 20'177.591,70 siendo inferior en un 65% frente al año 2021, esto debido a la significativa reducción de inventarios previsible más adelante.

Es así como el resultado del ejercicio para 2022 sin contar los ingresos diferentes a la operación, logran alcanzar un saldo positivo, si bien esta proyección intenta recrear el panorama más realista a las condiciones de mercado y la difícil situación para el sector agrícola en los años venideros, es considerado el entorno más positivo de las variaciones en los precios de agro insumos.

A continuación, se presenta el resumen de la estructura financiera, estado de resultados y el flujo del efectivo proyectados para los periodos 2022 y 2023:

Tabla 23

Estado de resultados de la empresa Compro agro S.A.S – panorama optimista

Descripción	Alimentos Comproagro S.A.S.							
	Nit: 901.045.302-1							
	Estado De Resultados Proyectados							
			Análisis Vertical		Análisis Horizontal			
	2022	2023	2022	2023	2021-2022	2022-2023		
					%	\$	%	\$
Ingreso de actividades ordinarias	\$ 2,309,473,98	\$ 2,878,754,84			34.12	\$ 587,475,617	24.65	\$ 569,280,855
	7.22	2.44			%	.22	%	.23
Costo de venta	\$ 2,012,668,01	\$ 2,511,121,26	87.15	87.2	37.57	\$ 549,705,128	24.77	\$ 498,453,249
	5.46	5.43	%	3%	%	.46	%	.98
Utilidad Bruta	\$ 296,805,971.	\$ 367,633,577.	12.85	12.7	14.58	\$ 37,770,488.	23.86	\$ 70,827,605.
	76	01	%	7%	%	76	%	25
Gastos de administración	\$ 241,685,355.	\$ 293,952,658.	10.46	10.2	-	-\$ 6,899,889.0	21.63	\$ 52,267,302.
	98	51	%	1%	2.78	2	%	53
Otros ingresos	\$ 2,094,465.67	\$ 2,499,996.12	0.09	0.09	21.10	\$ 364,931.67	19.36	\$ 405,530.44
			%	%	%		%	
Otros costos	\$ 14,502,559.9	\$ 15,532,241.7	0.63	0.54	-	-\$ 25,245,430.	7.10	\$ 1,029,681.7
	8	4	%	%	63.51	02	%	6

Utilidad Operacional	\$ 42,712,521.48	\$ 60,648,672.88	1.85 %	2.11 %	254.9 3%	\$ 70,280,739.48	41.99 %	\$ 17,936,151.40
Ebitda	\$ 46,809,952.48	\$ 68,439,408.88			299.4 4%	\$ 70,280,739.48	46.21 %	\$ 21,629,456.40
Ingresos financieros	\$ -	\$ -				\$ -		
Costos financieros	\$ 9,612,794.95	\$ 32,638,981.58	0.42 %	1.13 %	- 7.95 %	-\$ 830,205.05	239.5 4%	\$ 23,026,186.63
Utilidad Antes de la Provisión para Impuestos Sobre la Renta	\$ 33,099,726.52	\$ 28,009,691.30	1.43 %	0.97 %	187.0 8%	\$ 71,110,944.52	- 15.38 %	-\$ 5,090,035.23
Provisión para impuesto sobre la renta	\$ 10,851,841.30	\$ 8,928,393.31	0.47 %	0.31 %	- 19.63 %	-\$ 2,650,158.70	- 17.72 %	-\$ 1,923,447.99
Utilidad (Pérdida) Neta	\$ 22,247,885.23	\$ 19,081,297.99	0.96 %	0.66 %	143.1 9%	\$ 73,761,103.23	- 14.23 %	-\$ 3,166,587.24
Utilidad Neta Por Acción	\$ 11,563.35	\$ 9,917.51						

Fuente: Elaboración Propia.


Como se menciona en los inicios de esta proyección optimista, Colombia y el mundo atraviesan un proceso de inflación en suministros agrícolas de gran impacto en la comercialización, es así como el panorama refleja que, diferente a cualquier expectativa de crecimiento sobre las utilidades netas del ejercicio, priman estrategias conservadoras que eviten replicar un estado de pérdidas como el ocurrió en el periodo 2021, a su vez llevar la comercialización a estándares eficientes en su cadena de suministro, diversificar su paquete disponible de bienes para la venta.

Es así como para el año 2022, se estima un incremento del 143% las utilidades netas, representado tan solo un 1% del total de ventas de ese año, rublos como “gastos administrativos” cambiando su participación en un 2,46% frente al año anterior, otra de las variaciones está en los “otros costos” donde se esperan reducciones del 63,5%, logrando liberar más de 32 millones frente al periodo anterior.

Ya para el año 2023, se tiene que la relación de costos y utilidades brutas mantiene el margen de participación del 87 y 12% sobre ingresos respectivamente, los incrementos están relacionados a la inversión por recursos bancarios, incrementando los costos financieros en un 239%, aun así, la utilidad neta solo se vio afectada un 14,23% frente a 2022, siendo su participación un 0,66% del ingreso.

Tabla 24

Tabla estado de la situación financiera de la empresa Compro agro S.A.S – panorama optimista

 comproagro.com	Alimentos Comproagro S.A.S. Nit: 901.045.302-1 Estado Situación Financiera Proyectado	
	2022	2023
Descripción		
Activos		
<u>Activos corrientes</u>		
Efectivo y equivalente a efectivo	\$ 56,974,822.60	\$ 93,535,005.33
Caja general	\$ 14,243,705.65	\$ 23,383,751.33
Caja menor	\$ -	\$ -
Cuentas corrientes	\$ 42,731,116.95	\$ 70,151,254.00
Cuentas de ahorros	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 118,100,188.08	\$ 124,656,870.88
Cuentas por cobrar clientes	\$ 92,347,645.08	\$ 98,904,327.88
Socios o accionistas	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00
Anticipos o avances	\$ 752,543.00	\$ 752,543.00
Provision cartera	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 30,730,701.40	\$ -
Mercancia no fabricada por la empresa	\$ -	\$ -
Activos por impuestos corrientes	\$ 34,642,109.81	\$ 43,181,322.64
Sobrante en liquidación de impuestos	\$ 34,642,109.81	\$ 43,181,322.64

Total de Activos Corrientes	\$	\$
	240,447,821.89	261,373,198.85
<u>Activos no corrientes</u>		
Propiedad, planta y equipo	\$	\$
	2,257,417.00	35,497,162.00
Maquinaria y equipo	\$	\$
	4,001,460.00	40,934,510.00
Muebles y enseres	\$	\$
	855,387.00	855,387.00
Equipo de computo/comunicación	\$	\$
	1,498,001.00	1,498,001.00
Depreciación acum, maquinaria y equipo	-\$	-\$
	1,744,043.00	5,437,348.00
Depreciación acum, muebles y enseres	-\$	-\$
	855,387.00	855,387.00
Depreciación acum, equipo de computo	-\$	-\$
	1,498,001.00	1,498,001.00
Total de activos no corrientes	\$	\$
	2,257,417.00	35,497,162.00
Total de activos	\$	\$
	242,705,238.89	296,870,360.85
Pasivos		
<u>Pasivos corrientes</u>		
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$	\$
	89,483,155.66	106,100,454.64
Proveedores - nacionales		
Costos y gastos por pagar	\$	\$
	79,927,407.21	95,866,248.05
Retenciones de impuestos por pagar	\$	\$
	9,555,748.45	10,234,206.59
Impuestos gravámenes y tasas		
Pasivo por beneficio a empleados	\$	\$
	5,186,400.00	5,186,400.00
Salarios por pagar	\$	\$
	-	-
Aportes parafiscales	\$	\$
	882,900.00	882,900.00
Prestaciones sociales	\$	\$
	4,303,500.00	4,303,500.00
Otros pasivos no financieros	\$	\$
	-	-
Anticipos de clientes	\$	\$
	-	-

Total de pasivos corrientes	\$	\$
	94,669,555.66	111,286,854.64
Deudas con entidades de crédito	\$	\$
	-	18,466,525.00
Pasivo no corriente	\$	\$
	-	18,466,525.00
Total pasivos	\$	\$
	94,669,555.66	129,753,379.64
Patrimonio		
Capital suscrito y pagado	\$	\$
	1,924,000.00	1,924,000.00
Prima en colocación de acciones	\$	\$
	124,076,000.00	124,076,000.00
Reservas	\$	\$
	-	-
Utilidades acumuladas	-\$	\$
	212,202.00	22,035,683.23
Pérdidas acumuladas	\$	\$
	-	-
Utilidades acumuladas	-\$	\$
	212,202.00	22,035,683.23
Utilidad neta del ejercicio	\$	\$
	22,247,885.23	19,081,297.98
Total Patrimonio	\$	\$
	148,035,683.23	167,116,981.21
Total Pasivo Y Patrimonio	\$	\$
	242,705,238.89	296,870,360.85

Fuente: Elaboración Propia

Del estado de la situación financiera, se aplicaron para este panorama, cambios para el 2022 en los inventarios y cuentas por cobrar acordes a las estrategias, mitigando los inventarios en un 35% (acorde a las estrategias de calidad) y reduciendo las cuentas por cobrar en un 25% (la rotación de los clientes es en periodo inferior a 9 días, por lo cual no es significativamente relevante la alteración sobre la fluidez del disponible).

Ahora bien, para el año 2023, la cuenta a largo plazo de la deuda con entidades de crédito para la puesta en marcha del proyecto de inversión (producción de abonos orgánicos) por un valor ligeramente superior a los 18 millones, correspondería a la primera financiación con capital de deuda que tomaría la empresa Compro Agro S.A.S, en continuidad con las cuentas del activo, los inventarios considerando la puesta en marcha de la elaboración del agro insumo ecológico, se puede reducir a cero.

Tabla 25

Tabla estado del flujo de efectivo de la empresa Compro agro S.A.S – Panorama Optimista

Descripción	Alimentos Comproagro S.A.S. Nit: 901.045.302-1 Estados de Flujo de Efectivo proyectados	
	2022	2023
	Datos Representados en Millones de pesos (Cop)	
<u>Actividades de operación</u>		
Cobro a clientes	\$ 2,242,901,358.14	\$ 2,872,198,159.64
Pago a proveedores	-\$	-\$
Pago por gastos	1,955,596,712.86	2,480,390,564.03
Anticipo de clientes	-\$	-\$
Sobrante en liquidación de impuestos	263,706,245.24	335,930,580.72
Anticipos o avances	\$ -	\$ -
Pasivo por beneficio a empleados	\$ 21,003,890.19	-\$
Retención de impuestos por pagar	752,543.00	\$ -
provisión para impuesto sobre la renta	\$ 5,186,400.00	\$ -
	-\$	\$ 678,458.14
	3,946,251.55	-\$
	-\$	8,928,393.31
Flujo de efectivo por actividades de operación	\$ 34,238,054.39	\$ 39,087,866.89

Actividades de inversión

maquinaria y equipo	\$	-	-\$	36,933,050.00
muebles y enseres	\$	-	\$	-
Equipo de cómputo/comunicación	\$	-	\$	-
Socios o accionistas	\$	-	\$	-
Flujo de efectivo por actividades de inversión	\$	-	-\$	36,933,050.00

Actividades de financiamiento

Deudas con entidades de crédito	\$	-	\$	18,466,525.00
Costos y gastos por pagar	\$	18,799,997.21	\$	15,938,840.84
Flujo de efectivo por actividades de financiamiento	\$	18,799,997.21	\$	34,405,365.84
Variaciones del flujo	\$	53,038,051.60	\$	36,560,182.73
Efectivos P.A	\$	3,936,771.00	\$	56,974,822.60
Flujo del Efectivo Final Periodo	\$	56,974,822.60	\$	93,535,005.33
Saldo del Efectivo Periodo Actual	\$	56,974,822.60	\$	93,535,005.33

Fuente: Elaboración Propia.

- **Panorama Neutral**

Es imperativo mencionar como punto de partida, que, las condiciones que cambian para este panorama están relacionados a los factores internos, es decir, el desenvolvimiento de la compañía ante los factores externos que ya fueron considerados en el enfoque optimista, así bien, la empresa para el año 2022, con una estimación de incremento en ventas del 2,5% y con un costo negociado asumido por los bienes de compra al

campesinado del 50%. Por otra parte, si la empresa no adopta la transición de plásticos a bioplásticos se considera la integridad del precio sobre empaque y embalaje.

A continuación, se presenta el resumen de la estructura financiera, estado de resultados y el flujo del efectivo proyectados para los periodos 2022 y 2023:

Tabla 26

Estado de Resultados de la Empresa Compro agro S.A.S – panorama neutral

Descripción	Alimentos Comproagro S.A.S. Nit: 901.045.302-1 Estado de Resultados Proyectados							
	Datos Representados en Millones de pesos (Cop)		Análisis Vertical			Análisis Horizontal		
	2022	2023	2022	2023	2021-2022	2022-2023		
				%	\$	%	\$	
	\$	\$				\$	\$	
Ingreso de actividades ordinarias	2,259,574,005.4	2,824,911,358.8			31.2	537,575,63	25.0	565,337,35
	5	7			%	5.45	%	3.42
	\$	\$				\$	\$	
Costo de venta	1,992,861,300.7	2,479,826,326.7	88.2	87.8	36.2	529,898,41	24.4	486,965,02
	6	1	%	%	%	3.76	%	5.95
	\$	\$				\$	\$	
Utilidad Bruta	266,712,704.69	345,085,032.16	11.8	12.2		7,677,221.6	29.4	78,372,327.
			%	%	3.0%	9	%	47
	\$	\$				-\$	\$	
gastos de administración	241,685,355.98	293,952,658.51	10.7	10.4	-	6,899,889.0	21.6	52,267,302.
			%	%	2.8%	2	%	53
	\$	\$				\$	\$	
otros ingresos	2,094,465.67	2,499,996.12	0.1	0.1%	21.1	364,931.67	19.4	405,530.44
			%		%		%	


					-	-\$	\$
otros costos	\$ 14,502,559.98	\$ 15,532,241.74	0.6 %	63.5 %	25,245,430.02	7.1 %	1,029,681.76
					-	\$	\$
Utilidad Operacional	\$ 12,619,254.41	\$ 38,100,128.03	0.6 %	145.8 %	40,187,472.41	201.9 %	25,480,873.62
					-	\$	\$
Ebitda	\$ 16,716,685.41	\$ 45,890,864.03		171.2 %	40,187,472.41	174.5 %	29,174,178.62
ingresos financieros	-	-			-		
					-\$		\$
costos financieros	\$ 9,428,641.79	\$ 32,423,607.65	0.4 %	- 9.7 %	1,014,358.21	243.9 %	22,994,965.86
					\$		\$
Utilidad antes de la Provisión para Impuestos sobre la Renta	\$ 3,190,612.61	\$ 5,676,520.38	0.1 %	108.4 %	41,201,830.61	77.9 %	2,485,907.77
					-	-\$	
provisión para impuesto sobre la renta	\$ 383,651.43	\$ 1,111,783.49	0.0 %	97.2 %	13,118,348.57	189.8 %	728,132.06
					\$		\$
Utilidad (Perdida) Neta	\$ 2,806,961.18	\$ 4,564,736.89	0.1 %	105.4 %	54,320,179.18	62.6 %	1,757,775.70
Utilidad Neta Por Acción	\$ 1,458.92	\$ 2,372.52					

Fuente: Elaboración Propia.

El estado de resultado neutral reconoce variaciones provenientes del grado de impacto de las estrategias ya descritas anteriormente, en esta tabla se evidencian un incremento en ventas del 31,2% diferente al enfoque optimista (superior al 34%) para el año 2022, a su vez el costo de venta incremento una unidad porcentual para ese año, por otro lado, la utilidad neta se calculó en un 0,1% muy por debajo del histórico y la proyección optimista. En el caso de 2023, la utilidad neta subió al 0,2%, generando una ganancia de 4 millones y medio.

Tabla 27

Estado de la Situación Financiera de la Empresa Compro agro S.A.S – Panorama Neutral

	Alimentos Comproagro S.A.S. Nit: 901.045.302-1 Estados de Situación Financiera Proyectados	
	2022	2023
Descripción		
ACTIVOS		
<u>Activos corrientes</u>		
	\$	\$
Efectivo y equivalente a efectivo	48,943,121.93	88,416,022.32
	\$	\$
Caja general	12,235,780.48	22,104,005.58
	\$	\$
Caja menor	-	-
	\$	\$
Cuentas corrientes	36,707,341.44	66,312,016.74
	\$	\$
Cuentas de ahorros	-	-
	\$	\$
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	118,100,188.08	124,656,870.88
	\$	\$
Cuentas por cobrar clientes	92,347,645.08	98,904,327.88

Socios o accionistas	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00
Anticipos o avances	\$ 752,543.00	\$ 752,543.00
Provisión cartera	\$ -	
Inventarios	\$ 39,510,901.80	\$ 5,926,635.27
Mercancía no fabricada por la empresa	\$ -	\$ -
Activos por impuestos corrientes	\$ 33,893,610.08	\$ 42,373,670.38
Sobrante en liquidación de impuestos	\$ 33,893,610.08	\$ 42,373,670.38
Total de Activos Corrientes	\$ 240,447,821.89	\$ 261,373,198.85
<u>Activos no corrientes</u>		
Propiedad, planta y equipo	\$ 2,257,417.00	\$ 35,497,162.00
Maquinaria y equipo	\$ 4,001,460.00	\$ 40,934,510.00
Muebles y enseres	\$ 855,387.00	\$ 855,387.00
Equipo de cómputo/comunicación	\$ 1,498,001.00	\$ 1,498,001.00
Depreciación acum, maquinaria y equipo	-\$ 1,744,043.00	-\$ 5,437,348.00
Depreciación acum, muebles y enseres	-\$ 855,387.00	-\$ 855,387.00
Depreciación acum, equipo de computo	-\$ 1,498,001.00	-\$ 1,498,001.00
Total de Activos No Corrientes	\$ 2,257,417.00	\$ 35,497,162.00
Total de Activos	\$ 242,705,238.89	\$ 296,870,360.85

PASIVOS**pasivos corrientes**

Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$	\$
	108,924,079.70	140,057,939.78
Proveedores - nacionales	\$	\$
Costos y gastos por pagar	99,368,331.25	129,823,733.19
	\$	\$
Retenciones de impuestos por pagar	9,555,748.45	10,234,206.59
Impuestos gravámenes y tasas	\$	\$
Pasivo por beneficio a empleados	5,186,400.00	5,186,400.00
	\$	\$
Salarios por pagar	-	-
	\$	\$
Aportes parafiscales	882,900.00	882,900.00
	\$	\$
Prestaciones sociales	4,303,500.00	4,303,500.00
	\$	\$
Otros pasivos no financieros	-	-
	\$	\$
Anticipos de clientes	-	-
	\$	\$
Total de Pasivos Corrientes	114,110,479.70	145,244,339.78
	\$	\$
Deudas con entidades de crédito	-	18,466,525.00
	\$	\$
Pasivo No Corriente	-	18,466,525.00
	\$	\$
Total Pasivos	114,110,479.70	163,710,864.78
Patrimonio	\$	\$
Capital suscrito y pagado	1,924,000.00	1,924,000.00
	\$	\$
Prima en colocación de acciones	124,076,000.00	124,076,000.00
	\$	\$
Reservas	-	-
	-\$	\$
Utilidades acumuladas	212,202.00	2,594,759.18


	\$	\$
Pérdidas acumuladas	-	-
Utilidades acumuladas	- \$	\$
	212,202.00	2,594,759.18
	\$	\$
Utilidad neta del ejercicio	2,806,961.18	4,564,736.89
<hr/>		
Total Patrimonio	\$	\$
	128,594,759.18	133,159,496.07
	\$	\$
Total Pasivo y Patrimonio	242,705,238.89	296,870,360.85

Fuente: Elaboración Propia

Sobre el estado de resultados neutral, la alteración se vigila sobre los inventarios del año 2022, donde se considera la reducción en un 55% frente al periodo anterior, esto a su vez se traduce en el incremento de costos para la disposición de estos que se consideraron dentro de los gastos administrativos del estado de resultados, a su vez para el periodo 2023 la cuenta busco reducciones del 85% sobre el año anterior.

Tabla 28

Estado del Flujo de Efectivo de la Empresa Compro agro S.A.S – Panorama Neutral

	Alimentos Comproagro S.A.S. Nit: 901.045.302-1 Estados de Flujo de Efectivo Proyectados	
	2022	2023
Descripción		
<hr/>		
Actividades de operación		
	\$	\$
Cobro a clientes	2,193,001,376.37	2,818,354,676.07
	- \$	- \$
Pago a proveedores	1,944,570,198.56	2,446,242,060.18

Pago por gastos	-\$ 263,522,092.08	-\$ 335,715,206.78
Anticipo de clientes	\$ -	\$ -
Sobrante en liquidación de impuestos	\$ 21,752,389.92	-\$ 8,480,060.30
Anticipos o avances	-\$ 752,543.00	\$ -
Pasivo por beneficio a empleados	\$ 5,186,400.00	\$ -
Retención de impuestos por pagar	-\$ 3,946,251.55	\$ 678,458.14
provisión para impuesto sobre la renta	-\$ 383,651.43	-\$ 1,111,783.49
Flujo de efectivo por actividades de operación	\$ 6,765,429.67	\$ 27,484,023.46
<u>Actividades de inversión</u>		
maquinaria y equipo	\$ -	-\$ 36,933,050.00
muebles y enseres	\$ -	\$ -
Equipo de cómputo/comunicación	\$ -	\$ -
Socios o accionistas	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo por actividades de inversión	\$ -	-\$ 36,933,050.00
<u>Actividades de financiamiento</u>		
Deudas con entidades de crédito	\$ -	\$ 18,466,525.00
Costos y gastos por pagar	\$ 38,240,921.25	\$ 30,455,401.93
Flujo de efectivo por actividades de financiamiento	\$ 38,240,921.25	\$ 48,921,926.93
Variaciones del flujo	\$ 45,006,350.93	\$ 39,472,900.39
Efectivos P.A	\$ 3,936,771.00	\$ 48,943,121.93
Flujo del Efectivo Final Periodo	\$ 48,943,121.93	\$ 88,416,022.32

Saldo del Efectivo Periodo Actual	\$	\$
	48,943,121.93	88,416,022.32

Fuente: Elaboración Propia.


- **Panorama Pesimista**

En el caso del enfoque pesimista, se considera para la Empresa compro agro S.A.S un menor impacto en el control de calidad logrando reducir tan solo el 25% del total de las devoluciones, incrementando a su vez los costos logísticos de disposición, así también, el cambio de la fuerza de venta inferior al descrito en el panorama neutral por valor de 2%, estas condiciones aunque mínimas son considerablemente perjudiciales para la compañía en términos de rentabilidad frente a las condiciones globales, como se evidenciara por algunos de los indicadores de evaluación desarrollados más adelante.

A continuación, se presenta el resumen de la estructura financiera, estado de resultados y el flujo del efectivo proyectados para los periodos 2022 y 2023:

Tabla 29

Estado de Resultados de la Empresa Compro Agro S.A.S – Panorama Pesimista

		Alimentos Comproagro S.A.S.							
		Nit: 901.045.302-1							
Descripción		Estado de Resultados Proyectados					Análisis Horizontal		
				Análisis Vertical					
		2022	2023	2022	2023	2021-2022	2022-2023		
				%	%	\$	\$	%	\$
Ingreso de actividades ordinarias	\$	2,242,294,914.4	2,746,451,18			\$	\$		
	5		3.22			.45	.77		
Costo de venta	\$	1,985,076,686.3	2,427,950,96	88.53	88.4	\$	\$		
	1		2.97	%	0%	.31	.67		
Utilidad Bruta	\$	257,218,228.14	318,500,220.	11.47	11.6	-\$	\$		
			25	%	0%	6	10		
gastos de administración	\$	241,685,355.98	293,952,658.	10.78	10.7	-\$	\$		
			51	%	0%	2	53		
otros ingresos	\$	2,094,465.67	2,499,996.12	0.09	0.09	\$	\$		
				%	%	364,931.67	405,530.44	19%	

otros costos	\$ 14,502,559.98	\$ 15,532,241.74	0.65 %	0.57 %	- 63.5 %	-\$ 25,245,430.02	7%	\$ 1,029,681.76
Utilidad Operacional	\$ 3,124,777.86	\$ 11,515,316.11	0.14 %	0.42 %	- 111.3 %	\$ 30,692,995.86	269 %	\$ 8,390,538.25
Ebitda	\$ 7,222,208.86	\$ 19,306,052.11	0.32 %	0.70 %	- 130.8 %	\$ 30,692,995.86	167 %	\$ 12,083,843.25
ingresos financieros	\$ -	\$ -				\$ -		
costos financieros	\$ 9,391,811.16	\$ 32,109,766.95	0.42 %	1.17 %	- 10.1 %	-\$ 1,051,188.84	242 %	\$ 22,717,955.79
Utilidad Antes de la Provisión para Impuestos Sobre la Renta	-\$ 6,267,033.30	-\$ 20,594,450.83	- 0.28 %	- 0.75 %	- 83.5 %	\$ 31,744,184.70	- 229 %	-\$ 14,327,417.53
provisión para impuesto sobre la renta	\$ 2,926,524.64	\$ 8,083,056.43	0.13 %	0.29 %	- 78.3 %	-\$ 10,575,475.36	176 %	\$ 5,156,531.79
Utilidad (Perdida) Neta	-\$ 9,193,557.94	-\$ 28,677,507.26	- 0.41 %	- 1.04 %	- 82.2 %	\$ 42,319,660.06	- 212 %	-\$ 19,483,949.32
Utilidad Neta Por Acción	-\$ 4,778.36	-\$ 14,905.15						


Fuente: Elaboración Propia.

El panorama con mayor impacto dentro de la estimación realizada, abarca el alza de costos tanto para 2022 como 2023, siendo el 88,53% y 88,43% (en relación a las ventas) respectivamente, de allí se destaca un mínimo incremento en la fuerza de venta del 2%, lo que le costaría a la compañía vender 45 millones de pesos menos en 2022 y 55 millones para 2023, además una ineficiente negociación con los proveedores sobre el alza del precio involucraría asumir cerca del 65% del costo transferido por el incremento de precio al agro insumo.

Es así como para los periodos proyectados, se incurriría en pérdidas por 0,41% y 1,04% para 2022 y 2023 en ese orden, los gastos administrativos incluyen los costos de manejo de inventarios que se estimaron conforme datos históricos con pérdidas en el ejercicio.

Tabla 30

Estado de la Situación Financiera de la Empresa Compro Agro S.A.S – Panorama Pesimista

	Alimentos Comproagro S.A.S. Nit: 901.045.302-1 Estados de la Situación Financiera Proyectados		
	Descripción	2022	2023
Activos			
<u>Activos corrientes</u>			
Efectivo y equivalente a efectivo	\$ 36,032,007.69	\$ 79,715,199.50	
Caja general	\$ 9,008,001.92	\$ 19,928,799.88	
caja menor	\$ -	\$ -	
cuentas corrientes	\$ 27,024,005.77	\$ 59,786,399.63	
Cuentas de ahorros	\$ -	\$ -	
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 118,100,188.08	\$ 124,656,870.88	
cuentas por cobrar clientes	\$ 92,347,645.08	\$ 98,904,327.88	
socios o accionistas	\$ 25,000,000.00	\$ 25,000,000.00	
anticipos o avances	\$ 752,543.00	\$ 752,543.00	
provisión cartera	\$ -	\$ -	
Inventarios	\$ 52,681,202.40	\$ 15,804,360.72	
Mercancía no fabricada por la empresa	\$ -	\$ -	
Activos por impuestos corrientes	\$ 33,634,423.72	\$ 41,196,767.75	
sobrante en liquidación de impuestos	\$ 33,634,423.72	\$ 41,196,767.75	

TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 240,447,821.89	\$ 261,373,198.85
<u>Activos no corrientes</u>		
propiedad, planta y equipo	\$ 2,257,417.00	\$ 35,497,162.00
maquinaria y equipo	\$ 4,001,460.00	\$ 40,934,510.00
muebles y enseres	\$ 855,387.00	\$ 855,387.00
equipo de cómputo/comunicación	\$ 1,498,001.00	\$ 1,498,001.00
depreciación acum, maquinaria y equipo	-\$ 1,744,043.00	-\$ 5,437,348.00
depreciación acum, muebles y enseres	-\$ 855,387.00	-\$ 855,387.00
depreciación acum, equipo de computo	-\$ 1,498,001.00	-\$ 1,498,001.00
Total De Activos No Corrientes	\$ 2,257,417.00	\$ 35,497,162.00
Total De Activos	\$ 242,705,238.89	\$ 296,870,360.85
Pasivos		
<u>pasivos corrientes</u>		
cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar proveedores - nacionales	\$ 120,924,598.83	\$ 185,300,703.06
costos y gastos por pagar	\$ 111,368,850.38	\$ 175,066,496.47
retenciones de impuestos por pagar	\$ 9,555,748.45	\$ 10,234,206.59
Impuestos gravámenes y tasas		
Pasivo por beneficio a empleados	\$ 5,186,400.00	\$ 5,186,400.00
Salarios por pagar	\$ -	\$ -
Aportes parafiscales	\$ 882,900.00	\$ 882,900.00
Prestaciones sociales	\$ 4,303,500.00	\$ 4,303,500.00

otros pasivos no financieros	\$	-	\$	-
anticipos de clientes	\$	-	\$	-
Total De Pasivos Corrientes	\$	126,110,998.83	\$	190,487,103.06
Deudas con entidades de crédito	\$	-	\$	18,466,525.00
Pasivo No Corriente	\$	-	\$	18,466,525.00
Total Pasivos	\$	126,110,998.83	\$	208,953,628.06
Patrimonio				
capital suscrito y pagado	\$	1,924,000.00	\$	1,924,000.00
prima en colocación de acciones	\$	124,076,000.00	\$	124,076,000.00
reservas	\$	-	\$	-
utilidades acumuladas	-\$	212,202.00	-\$	9,405,759.94
pérdidas acumuladas	\$	-	\$	-
utilidades acumuladas	-\$	212,202.00	-\$	9,405,759.94
utilidad neta del ejercicio	-\$	9,193,557.94	-\$	28,677,507.26
Total Patrimonio	\$	116,594,240.06	\$	87,916,732.79
Total Pasivo Y Patrimonio	\$	242,705,238.89	\$	296,870,360.85


Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los aspectos a resaltar del balance de la situación financiera de Compro Agro S.A.S, es el riesgo inmediato sujeto al autofinanciamiento, que, en un panorama pesimista del desarrollo de la actividad puede llegar a reducir significativamente el capital patrimonial, como se evidencia en tabla anterior, si bien es de destacar su buen manejo de financiación con proveedores al manejar una confianza entre las partes, la volatilidad de precios del sector agrícola puede constituir un problema para la comercialización en casos de negociaciones previas y posteriores de la cosecha.

Es así como la estimación de los inventarios por devoluciones se calculó considerando el alza en la oferta y la imposibilidad de competir por precios, como también un ineficiente desarrollo de estándares de calidad.

Tabla 31

Estado del Flujo de Efectivo de la Empresa Compro Agro S.A.S – Panorama Pesimista

	Alimentos Comproagro S.A.S. Nit: 901.045.302-1 Estados de Flujo De Efectivo Proyectados	
	2022	2023
<u>Actividades de operación</u>		
Cobro a clientes	\$ 2,175,722,285.37	\$ 2,739,894,500.42
Pago a proveedores	-\$ 1,949,955,884.71	-\$ 2,391,074,121.29
Pago por gastos	\$ 263,485,261.45	\$ 335,401,366.08
Anticipo de clientes	-	-
Sobrante en liquidación de impuestos	\$ 22,011,576.28	-\$ 7,562,344.03

	-\$	\$
Anticipos o avances	752,543.00	-
	\$	\$
Pasivo por beneficio a empleados	5,186,400.00	-
	-\$	\$
Retención de impuestos por pagar	3,946,251.55	678,458.14
	-\$	-\$
provisión para impuesto sobre la renta	2,926,524.64	8,083,056.43
	-\$	-\$
Flujo de efectivo por actividades de operación	18,146,203.69	1,547,929.28
<u>Actividades de inversión</u>		
	\$	-\$
maquinaria y equipo	-	36,933,050.00
	\$	\$
muebles y enseres	-	-
	\$	\$
Equipo de cómputo/comunicación	-	-
	\$	\$
Socios o accionistas	-	-
Flujo de efectivo por actividades de inversión	\$ -	-\$ 36,933,050.00
<u>Actividades de financiamiento</u>		
	\$	\$
Deudas con entidades de crédito	-	18,466,525.00
	\$	\$
Costos y gastos por pagar	50,241,440.38	63,697,646.09
Flujo de efectivo por actividades de financiamiento	\$ 50,241,440.38	\$ 82,164,171.09
	\$	\$
Variaciones del flujo	32,095,236.69	43,683,191.81
	\$	\$
Efectivos P.A	3,936,771.00	36,032,007.69
Flujo del Efectivo Final Periodo	\$ 36,032,007.69	\$ 79,715,199.50
	\$	\$
Saldo del Efectivo Periodo Actual	\$ 36,032,007.69	\$ 79,715,199.50

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 32*Análisis Comparativo de Indicadores 2022-2023 Panorama Optimista, Neutral y Pesimista*

Indicador	Optimista			Neutral		Pesimista	
	2021 (Año 0)	2022	2023	2022	2023	2022	2023
De Capital							
De Trabajo							
Razón corriente	2.655	2.540	2.349	2.107	1.800	1.907	1.372
Capital de trabajo neto	\$ 25,775,016.00	\$ 123,078,346.48	\$ 98,904,327.88	\$ 131,858,546.88	\$ 104,830,963.15	\$ 145,028,847.48	\$ 114,708,688.60
Carga financiera	0.606%	0.416%	1.134%	0.417%	1.148%	0.419%	1.169%
Carga de costo de venta	85%	87.15%	87.23%	88.20%	87.78%	88.53%	88.40%
Eficiencia de los activos	-14%	17.76%	23.20%	5.25%	14.58%	1.3%	4.4%

Financiación con proveedores	82%	84.4%	73.9%	87.1%	79.3%	88.3%	91.9%
Financiación con obligaciones financieras	14%	10.2%	25.2%	8.3%	19.8%	7.4%	16.9%
ROA	-46.4%	9.2%	6.4%	1.2%	1.5%	-3.8%	-9.7%
ROE	-29%	5.6%	3.6%	0.6%	0.7%	-1.8%	-2.9%
Margen EBITDA	-1%	2.0%	2.4%	0.7%	1.6%	0.3%	0.7%
Potencial de utilidad	-26%	9.2%	6.4%	1.2%	1.5%	-3.8%	-9.7%
Margen de utilidad	-3.0%	1.0%	0.7%	0.1%	0.2%	-0.4%	-1.0%

Fuente: Elaboración Propia.

Con la intención de dar soporte a los datos proyectados de cada panorama establecido, se plantea un mínimo de indicadores financieros relevantes para el análisis los resultados obtenidos, así bien de allí se establece que: Compro agro S.A.S en su año base de proyección obtuvo resultados negativos en el desarrollo de la actividad, justificado principalmente en el ineficiente manejo de la tributación, control de inventarios, gestión de calidad y su limitada fuerza de venta ante competidores nacionales e internacionales, bajo estas condiciones se afirma que la compañía están en condiciones de solventar las deudas contraídas con terceros o entidades bancarias a corto plazo en el 2022 y 2023 de todos los enfoques adoptados como mínimo 1,3 veces (panorama pesimista) y hasta 2,5 veces para el periodo optimista, esto según datos de la razón corriente.

Ya para el capital neto de trabajo, visto como el musculo financiero que posee Compro agro para el desarrollo de su actividad, posee un total de 114'708.688 pesos fácilmente convertible a efectivo para al año 2023 de enfoque negativo, siendo 5 veces mayor que el año base y teniendo variaciones poco significativas para los demás panoramas (positivo y neutral), considerando que la liquidez no es uno de los limitantes de la compañía, por otra parte, indicadores como la carga financiera que no supera el 2% para la proyección (considerando GMF y deudas contraídas para inversión) y financiación con proveedores que alcanzan entre el 82% y 92%, son rublos que describen sus métodos de apalancamiento, a pesar de ello cabe aclarar que las cuentas de pagos y cobros esta por debajo de los 10 días, siendo un mecanismo que nulifica el cobro de intereses como es el caso de incurrir en deuda para la operatividad.

Así también indicadores en conjunto como lo son la carga de costo de venta, margen ebitda y margen neto, logran obtener un panorama integral de la operación, por un lado el alto compromiso de la compra de bienes, que, se encuentra entre 87 y 88 puntos porcentuales sobre las ventas generadas, esta variación porcentual es de gran impacto para el margen de utilidad alcanzado, si bien los gastos estructurales o administrativos están en los valores mínimos, la dependencia de la utilidad operacional y neta se establecen sobre la diferencia del precio de venta y compra, lo que lleva a depender a la compañía de su poder de negociación, como se ejemplifica en los datos de la tabla, el margen ebitda o el valor real generado por la operación para el panorama optimista tuvo valores de 2 y 2,4% para el 2022 y 2023 respectivamente, los demás enfoques como el neutral obtuvo 0,7 y 1,6% en los consecutivos y para el pesimista con valores de 0,3 y 0,7%, es así como antes de descontarse impuesto, la empresa en su proyección negativa ya se encontraba generando pérdidas en el ejercicio, visible desde el indicador de margen neto, donde la empresa podría llegar a perder hasta el 0,4% en 2022 y 1% para 2023 de no gestionar eficientemente las estrategias de mitigación de impacto.

Como últimos indicadores a evaluar, de acuerdo a los resultados de los años 2022 y 2023, se obtuvieron rentabilidades sobre el patrimonio tanto en el enfoque optimista como el neutral, por el contrario, el pesimista tuvo un resultado del -1,8% y 2,9% respectivamente, mismo porcentaje que pierde la parte accionaria por cada unidad monetaria que se posea en el patrimonio, es por ello por lo que, en el desglose de la operación en el que rublos como el ROA (rendimiento de los activos) se abordan con la intención de minimizar pérdidas e incrementar utilidades, no puede gestionarse

directamente si bien arroja un resultado negativo de 3,8% y 9,7% en los años consecutivos, este es completamente dependiente del margen de utilidad neta, desde allí toda la dependencia del resultado se traduce a costos estimados de proveedores al alza.

7 Conclusiones

Tras los diferentes enfoques analíticos abordados en el estudio de caso para la empresa Compro Campo S.A.S, y haciendo alusión a las bases teóricas implementados para la resolución de la investigación, es posible señalar que:

- El conocimiento en la conformación del capital de financiamiento puede resultar una situación empresarial propicia para diferentes actividades de inversión o aplicación de estrategias progresistas o contractivas en términos de sus requerimientos. Como menciona Vásquez sobre la toma de decisiones aplicadas en la empresa ALFA SAC, el “capital protector” considera un patrimonio superior a los pasivos, y es a partir de esta autofinanciación que la empresa garantiza la independencia y seguridad. Algunas condiciones que permiten viabilizar la expansión se relacionan a su efectivo disponible y la clasificación del endeudamiento que maneja con proveedores o entidades financieras, a diferencia de ALFA SAC, Compro Agro S.A.S para su último periodo fiscal, registro perdidas que descontaron las reservas de la empresa; su flujo de caja perdió un 96,1% de efectivo disponible y la reducción del financiamiento con proveedores alcanzo el 42%. Por ello, la relevancia del análisis conjunto de balance general y estado de resultados con razones financieras y variaciones de históricos.
- Las decisiones de financiamiento operativo con pasivos financieros, cuando el margen de utilidad es reducido, puede llegar a perjudicar considerablemente el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, aun mas cuando el mercado sufre

fluctuaciones que acrecentan los costos o gastos. Por ello, la planificación de las inversiones debe ir desarrolladas en actividades que incrementen la renta. Si bien, empresas como Compro Agro S.A.S. siendo un negocio de conformación familiar se ajustan al modelo Post-Keynesiana donde la búsqueda no es maximizar su valor en el mercado, sino permanecer a largo plazo, toma decisiones consientes de apilar reservar para periodos de dificultad, evadiendo el riesgo inherente por permanecer alejado de la incidencia del macroentorno.

- Los referentes comparativos de mercado o benchmarking pueden generar un acercamiento de la compañía a las actividades deficitarias que tienen cierto valor percibido por el cliente y que no se trabajan para fortalecer. Por lo tanto, para Compro Agro S.A.S. la incurrencia en gastos contribuyen a su vez en actividades de desarrollo de producto, calidad, y extensión de bienes ofertados (así como se contempla en el estudio del sector avícola colombiano, detallado en el estado del arte). En este estudio se visibilizaron pérdidas en el ejercicio de ventas por temas de calidad, reduciéndose el 6% en conceptos de devolución, aspectos considerables cuando se incurren derogaciones por traslado y disposición de los mismos. Es por ello que, asegurar la calidad no solo reduce costos, también incrementa gradualmente las participaciones sobre el mercado demandante.

Esta investigación se limita a la presentación de estrategias financieras como resultado de un ejercicio diagnóstico y analítico de los estados financieros históricos desde 2018. Ahora bien, algunos de los mecanismos de reconocimiento del entorno radican de la

observación directa no aplicada por barreras geográficas. A pesar de ello, algunos resultados dan cumplimiento a los parámetros del presente estudio, como lo son:

- Como resultado del ejercicio diagnóstico se incluye aquí un informe ejecutivo a manera de resumen empresarial de fácil comprensión para la empresa Compro Agro S.A.S, partiendo de la concentración del activo al 99% en cuentas corrientes por valor equivalente a COP 198.159.791,00; por su parte, las principales variaciones corresponden al incremento del recaudo sobre cartera del 87%, así como el decrecimiento de los disponibles en caja y bancos en un 96%, equivalente a 97.925.765,00 menos en las cuentas de liquidez inmediata. Además, se destaca la estructura de autofinanciamiento o de capital protector, conformación propia de las empresas familiares, donde el patrimonio corresponde al 63% (estableciendo para cuentas de reserva un 26%) y las cuentas corrientes del pasivo aportan el 31% (proveniente de créditos de confianza con los proveedores).

Destaca en el estado de resultados, una reducción del 50% sobre las ventas del año 2021, donde el costo de venta pasó de un 90,23% al 84,96% indicando una reducción del 5,28%. A su vez, se destaca que la utilidad neta disminuyó en un 160%, pasando de generar beneficios por 85.861.267,00 a tener un resultado de pérdidas por valor de 51.513.218,00.

Para confirmar lo anteriormente mencionado, es pertinente tener en cuenta los indicadores que se enuncian a continuación del total de las obligaciones que tiene la organización a corto plazo en el año 2021. Se puede afirmar que por cada \$1000 que

adeuda la empresa, cuenta con \$398 para cubrir oportunamente sin necesidad de recurrir a la venta de sus inventarios; por su parte. el margen neto para el periodo en mención es equivalente a pérdidas por un 3%. En cuanto al endeudamiento de la empresa, es importante destacar que no cuenta con pasivos a largo plazo y sus costos financieros se traducen a GMF. Es necesario mencionar que la empresa convierte sus inventarios a efectivo o a cuentas por cobrar cada 9 días.

Para el año 2021, se genera una rentabilidad negativa o estado de pérdida sobre los activos y patrimonio, en el cual el ROA es inferior al ROE, considerando que la financiación del 37% con proveedores es eficiente al punto de mitigar el impacto, en el caso de ejecutarse una financiación íntegra por capital social. Si bien las pérdidas no corresponden al manejo de la financiación, sino al excesivo costo administrativo y gastos diversos, a su vez son consecuentes a la gestión contractiva de las ventas.

- Por medio de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) la cual se tiene en cuenta para la toma de decisiones estratégicas de impacto financiero, se tiene como fortaleza el enfoque de desarrollo de marca de Compro Agro S.A.S o Good Will, que está determinado principalmente por la búsqueda de distinción en calidad de productos. Así también fortalezas de autofinanciamiento que promueven la búsqueda de inversiones que acrecienten la renta o la independencia de los mercados crediticios (variaciones de tasas). Ya para actividades de producción la matriz alude a tecnificación de procesos en paralelo a la sostenibilidad.

Dentro de las estrategias ya implementadas se destacan los sistemas de producción escalonada, permitiendo tener cosechas periódicas (de lapsos cortos) para la venta. Este mecanismo permite la permanencia de los clientes y promueve la estabilidad de la oferta que presenta la compañía (afectación que incide en el precio únicamente cuando existe sobreoferta/sobredemanda o encarecimiento proceso), es por lo cual otra medida para mitigar las amenazas del mercado. Se plantea la posibilidad de incluir la transformación de productos para generar diversificaciones con mayor margen de rentabilidad.

Acorde a los insumos analíticos de la evaluación financiera y la exploración del entorno mediante la matriz DOFA, se plantearon en esta investigación 2 estrategias de mejora operacional (calidad y cambios de empaques) y 1 propuesta de inversión (procesamiento de agro insumos a base de subproductos de cosecha), desarrolladas en una proyección de base cero para los dos periodos subsiguientes al 2021, en la cual se buscó la reducción del costo y gastos, detallando los logros alcanzados a continuación:

- La inversión en calidad puede considerarse como una mejora a la tecnificación del sistema de producción agrícola, estandarizando los requerimientos del cultivo, como formas de cosecha y disposición e incrementar la vida útil del producto (propio de un adecuado manejo). Es a su vez un factor que suma al reconocimiento de marca ya desarrollado por la empresa, sin llegar al trasfondo financiero como lo es la reducción sobre devoluciones de producto y los gastos adicionales de transporte, almacenamiento y disposición de productos residuales.

- Ya para los cambios de empaque, se observan reducciones sobre el valor de la tributación por plásticos de un solo uso, costos que corresponden al 5% del valor del producto. Es así como la transición puede representar excepciones de tasas impositivas por la aplicación de bioplásticos o envolturas de origen orgánico.
- La financiación de nuevas fuentes de ingreso por transformación de subproductos, puede representar un enfoque estratégico de gran relevancia para la empresa Compro Agro S.A.S. Si bien la demanda de productos provenientes de la agricultura ecológica presenta mayores precios en los mercados nacionales e internacionales, los procesos de producción generan un margen mayor de utilidad y una independencia de los altibajos del precio en el mercado de agro insumos de origen químico. Es así, como generar la transición de los proveedores a cultivos de esta índole, puede expandir la comercialización de la empresa al exterior, a su vez aplicar a las deducciones de impuestos.

De los resultados globales de la investigación, que corresponden a acciones de la gerencia de manera inminente para los próximos años, se encuentra la búsqueda mecanismos sustitutivos de producción agrícola que independicen su costo de producción de la volatilidad de mercados internacionales en el precio de insumos agrícolas, así como también, mecanismos de fuerza competitiva de ventas.

Como ultimo aporte a las investigaciones venideras de la empresa Compro Agro S.A.S, se espera trate oportunidades de internacionalización de producto, generación de

ingresos digitales sobre la plataforma de venta, explorar más oportunidades de diversificación acopladas a su actividad económica y las relaciones de rentabilidad y riesgo de supervivencia.

8 Recomendaciones

- Aplicar funciones propias de análisis financiero incluyendo indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad entre otros, enfatizando en un análisis de la información proporcionada en los estados financieros de Comproagro, siendo de utilidad para la junta directiva y usuarios de la información financiera, como un instrumento en la toma de decisiones financieras y administrativas. De igual forma, es importante realizar visitas, conocer el entorno de la empresa, su contexto, su día a día, así mismo indagar en la perspectiva de cada uno de los empleados de cara a futuras investigaciones.
- Se sugiere a la empresa enfatizar en un inventario consolidado de materia prima con la finalidad de concretar una planificación estratégica de venta y gestión de acuerdo con su condición de perecibilidad, bajo la iniciativa de no almacenar productos en el centro de acopio por un lapso muy extenso, lo que ayudaría a tener una mejor liquidez, rotación de inventario y control de desperdicios.
- Realizar análisis periódicos y constantes sobre la situación financiera de la empresa y el comportamiento del mercado, con la intención de evaluar de manera continua los resultados obtenidos e implementar medidas correctivas que se consideran necesarias para alcanzar los resultados deseados, y de igual forma anticiparse a las caídas en los precios o subidas en los mismos, enfatizando

esfuerzos en un constante estudio y análisis comportamental que ayuden a delimitar patrones de acciones dirigidas a un nicho de interés.

- Se recomienda industrializar los procesos, lo que reduce significativamente los tiempos de entrega y aumenta la cantidad de productos listos para el consumo y su venta. De esta forma se puede realizar una selección del producto final que cumple con las características requerida en un lapso relativamente corto.
- Teniendo presente el modelo de la página web que presenta la ideología de ser de carácter gratuito y de libre acceso para los campesinos, se sugiere se implemente una opción de paga (opcional) que permita a las personas recibir asesorías personalizadas por parte de la empresa comproagro sobre la venta de sus productos, logística y transporte.
- Como aspecto final se debe enfatizar esfuerzos en la exportación de sus productos propios, además de productos de otras regiones buscando fomentar la unión de las diferentes regiones y ampliar su portafolio de venta.

9 Referencias bibliográficas

- Aguirre Sajami, C. R., Barona Meza, C. M., & Dávila Dávila, G. (17 de Julio de 2020). La Rentabilidad como Herramienta para la Toma de Decisiones: Análisis Empírico en una Empresa Industrial. *Valor Contable*, 7(1), 50-64. doi: 2410-1052 / 2413-5860
- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C., & Cachay Boza, O. (Enero de 2010). Modelo de Análisis y Formulación Estratégica. Empleando Herramientas Matriciales. *Industrial Data*, 13(1), 9-17. doi:1560-9146
- Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas. 2ª ed. México D. F.: McGraw-Hill.
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (Junio de 2016). El Protocolo de Investigación III: La Población de Estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. doi:0002-5151
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación* (6a ed.). Caracas, Venezuela: Episteme C. A. doi:980-07-8529-9
- Barcenas Maldonado, J. V., Ramírez Fabiani, M. D., Reyes Morales, C., & Zapatero Morales, J. G. (2008). *Análisis Financiero para la Mejor Toma de Decisiones*. México D.F. Obtenido de <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/2776/1/CP2008B363j.pdf>
- Benavides Sánchez, E., Corrales Castillo, E., & Betancourt Guerrero, B. (2018). Estudio de Benchmarking Competitivo Aplicado a Cuatro Empresas del Sector Avícola Colombiano. *Libre Empresa*, 9-28. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3155/2566>

- Borrero Manrique, M. C., & Medina, S. F. (2004). *Plan de Negocios para la Comercialización de una Línea de Productos Agroquímicos en la Empresa Vecol S.A.* Bogotá, D.C. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7137/m1?sequence=1>
- Cheesman De Rueda, S. (2013). *Conceptos Básicos en Investigación*. Obtenido de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf>
- Colé, N. (2008). Global capitalism organizing knowledge of race, gender and class: the case of socially responsible coffee. *Race, Gender & Class*, 25(1/2), 170-187. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0120-159X201800020006100009&lng=en
- Congreso de Colombia . (27 de 03 de 1971). *codigo de comercio de colombia*. Obtenido de decreto 410 de 1971: <https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2021/03/CodigodeComercio-2.pdf>
- Congreso de Colombia . (13 de 07 de 2009). *LEY 1314 DE 2009*. Obtenido de sistema unico de informacion normativa: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>
- Congreso de Colombia. (06 de 08 de 2020). *LEY 2046 DE 2020*. Obtenido de sistema unico de informacion normativa: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30039692>
- Contexto Ganadero. (07 de Abril de 2020). *contextoganadero.com*. Obtenido de Costos de Insumos Agropecuarios, el Problema más Grande para el Papicultor: <https://www.contextoganadero.com/agricultura/costos-de-insumos-agropecuarios-el-problema-mas-grande-para-el-papicultor>

- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera* (1a ed.). Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones. doi:978-958-648-788-7
- Cortés, J. G. (16 de 05 de 2022). *Scielo*. Obtenido de Scielo:
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2594-01632021000200097&script=sci_arttext&tIng=es#:~:text=La%20estrategia%20financiera%20abarcar%20un,competitividad%20y%20un%20crecimiento%20armónico
- Daza, J. R. (06 de 2005). *Enfoque teórico de finanzas*. Obtenido de Enfoque teórico de finanzas. Obtenido de
<https://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art1rea64.pdf>
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y Análisis del Desarrollo Empresarial. *Scielo*, 184-202. doi:1657-6276
- Edelman, M. (2013). What is a peasant? What are peasantries? Intergovernmental Working Group on a United Nations Declaration on the Rights of Peasants and Other People Working in Rural Areas, Geneva, 15-19 July. Obtenido de
en <https://www.ohchr.org/Docunients/HRBodies/HRCouncil/WGPeasants/MarcEdelman.pdf>
- Flores, N. (2015). *Estrategias Financieras Aplicadas al Proceso de Sostenibilidad y Crecimiento de las PYME del Sector Comercial del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua*. La Morita. Obtenido de
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2536/1/Maestr%C3%ADa%20Nancy%20Flores.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hill, W.L, y Jones, R. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. 9ª ed.

México D.F.: Cengage Learning S.A.

La Republica. (5 de Enero de 2021). *La Republica*. Obtenido de La inflación de 1,61% del año 2020 es la más baja de la Historia Estadística que Informa el Dane. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/la-inflacion-de-161-de-2020-es-la-mas-baja-de-la-historia-estadistica-del-dane-3108225>

Landazury Cortes, J. J., Mina Naranjo, J. C., & Bonilla Orobio, J. (2020). *Análisis de la gestión financiera como aporte a la productividad, en PYMES industriales colombianas (2015-2019)*. Santiago de Cali. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4928/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20FINANCIERA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Mariño Becerra, G. Y., & Medina sandoval, I. (2009). La Administración Financiera: una Utopía en las Microempresas. *Criterio libre*, 7(11), 123 - 144.

Mariñoa, G. Y. M., & Sandoval, I. M. (2009). La administración financiera: una utopía en las microempresas. *Criterio libre*, 7(11), 123-144.

Martínez, C. P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (20), 165-193.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (15 de 01 de 2020). *resolucion 000006 de 2020*. Obtenido de congreso de colombia: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCIÓN%20NO.%20000006%20DE%202020.pdf>

Perdomo Moreno, A. (15 de enero de 2000). *analisis e interpretacion estados financieros*.

Obtenido de analisis e interpretacion estados financieros. Obtenido de

<http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/12411.pdf>

Perdomo, A. (2002). Elementos básicos de la administración financiera. 10ª ed. México

D.F.: Cengage Learning S.A.

Pineda, M., Pizano, D., & Consuegra, C. (2021). *Manifiesto Nueva Cultura Alimentaria*.

Bogotá D.C: greenpeace. Obtenido de Greenpeace .

Porter, M. (2013). Estrategia competitiva, Editorial Continental. 42ª ed. reimpresión.

México D. F: Grupo Editorial Patria.

Presidencia de la Republica . (27 de 12 de 2012). *Decreto 2706 de 2012*. Obtenido de

funcion publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51148>

Rojas, K. C., Zapa, K. O. R., & Gonzalez, Y. M. Creación de una empresa productora y

comercializadora de productos orgánicos con un enfoque ambiental a partir del

tratamiento de los residuos orgánicos en la ciudad de Barrancabermeja.

Romagnoli, F. (2015). Small-holders market participation in Colombia: an assessment of

mercados campesinos Project in Boyacá Region Supervisor. Florencia: Universitá

Degli Studi Firenze. Obtenido de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0120-

159X201800020006100024&lng=en

Secretaria Senado. (28 de febrero de 2022). *Artículo 468-1. Bienes Gravados con la Tarifa*

del Cinco por Ciento (5%). Obtenido de secretariasenado.gov.co:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario_pr018.html#468-1

Shaw, E. (1 de Agosto de 1999). Una Guía para el Proceso de Investigación Cualitativa: Evidencia de un Estudio de una Pequeña Empresa. *Investigación de Mercado Cualitativa: Una Revista Internacional*, 2(2), 59-70.
doi:10.1108/13522759910269973

Superintendencia Financiera de Colombia . (07 de Marzo de 2022). *Banco de la republica* .

Obtenido de TRM (COP/USD). Obtenido de

<https://totoro.banrep.gov.co/dv/ui/project.jsp?pageid=visualAnalyzer&reportmode=full&reportpath=%2Fshared%2FWebBanco%2FES%2FTasa%20Representativa%20del%20Mercado%2F-%20-%20TRM%20%C3%BAltimos%205%20a%C3%B1os>

Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B., y Warren, W. (2001). Planejamento de marketing. São Paulo: Makron Books.

Stonich, P. (1981). *El Presupuesto Base Cero. Avances de su instrumentación*. Obtenido de

Instituto Nacional de Administración Pública, A. C:

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4367/4.pdf>

Vásquez Llamas, L. R. (2021). *Evaluación Financiera para la Toma de Decisiones y su*

Efecto en la Rentabilidad de la Empresa Alfa S.A.C. de la Región de Lambayeque-Olmos. Chiclayo. Obtenido de

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3600/1/TL_VasquezLlamasLeydyRosita.pdf

Velásquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto política publica. *Desafíos*, (20), 149-187. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/desafios/article/view/433>

Zamora, M. (2017). El desarrollo organizacional como generar un cambio significativo en las organizaciones de la Sociedad Civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <file:///D:/usuario/Downloads/DialnetElDesarrolloOrganizacionalComoGeneradorDeUnCambioS-6415690.pdf>