



**Universidad  
de los Llanos**

*Compromiso con la paz y el desarrollo regional*

UNIVERSIDAD  
DE LOS LLANOS



REPÚBLICA DE  
COLOMBIA

TRABAJO DE GRADO

VALORACIÓN FINANCIERA A LA EMPRESA PRIVADO S.A.S  
MEDIANTE EL MODELO DE FLUJO DE CAJA LIBRE DESCONTADO

LINA MARCELA GUSTÍN MUÑOZ

LUNCELLA RICO BUITRAGO

DIRECTOR

MARCOS EDILSON HERNANDEZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

VALORACIÓN FINANCIERA

2019



**Universidad  
de los Llanos**

*Compromiso con la paz y el desarrollo regional*

UNIVERSIDAD  
DE LOS LLANOS



REPÚBLICA DE  
COLOMBIA

VALORACIÓN FINANCIERA A LA EMPRESA PRIVADO S.A.S  
MEDIANTE EL MODELO DE FLUJO DE CAJA LIBRE DESCONTADO

LINA MARCELA GUSTÍN MUÑOZ

LUNCELLA RICO BUITRAGO

TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN FINANZAS

DIRECTOR: MARCOS EDILSON HERNANDEZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

VALORACIÓN FINANCIERA

2019



## **Tabla de contenido**

Introducción .....	9
Definición del problema .....	11
Planteamiento del problema.....	11
Formulación del problema .....	14
Justificación .....	15
Objetivos .....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos específicos .....	16
Marco Referencial.....	16
Marco teórico .....	16
Marco conceptual.....	25
Marco geográfico .....	27
Marco temporal.....	28
Diseño metodológico .....	28
Diagnostico Organizacional.....	29
Definición del sistema .....	29
Reseña histórica .....	29
Caracterización de la empresa. ....	29
Productos. ....	30
Plataforma estratégica actual .....	30
Misión. ....	30
Visión.....	31
Valores corporativos.....	31
Objetivos corporativos.....	32

Desempeño-resultados actuales .....	32
Resultados comerciales.....	32
Resultados organizacionales actuales .....	33
Resultados Operativos. ....	34
Resultados de Sostenibilidad. ....	34
Análisis externo .....	34
Descripción del sector.....	34
1.2.2 Análisis PESTEL .....	44
Cinco fuerzas de Porter.....	48
Matriz de Perfil Competitivo y posición competitiva.....	53
Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	54
Análisis interno .....	57
Análisis de grupos de interés .....	57
Análisis VERIN .....	62
Cadena de valor .....	66
Modelo de análisis financiero .....	74
Análisis vertical y horizontal de los estados financieros .....	75
Indicadores financieros .....	82
Modelo de flujo de caja libre descontado .....	91
EVA .....	102
Análisis MEFI.....	102
Análisis de estrategias.....	105
matriz DOFA .....	105
Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	108
Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group (BCG) .....	113

Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	118
Valoración de Privado S.A.S por el método de flujos de caja libre descontados .....	120
Parámetros para la proyección de los estados financieros .....	120
Ingresos .....	120
Costos de venta y gastos de venta.....	121
Gastos de administración .....	122
Otros ingresos y gastos financieros .....	124
Modelo efectuado para calcular el valor de la empresa.....	125
Escenarios .....	126
Escenario optimista.....	132
Valor de la empresa .....	136
Conclusiones .....	137
Recomendaciones .....	139
Referencias.....	141

### Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Indicadores de liquidez y solvencia -----	18
<b>Tabla 2</b> Indicadores de eficiencia-----	18
<b>Tabla 3</b> Indicadores de endeudamiento-----	19
<b>Tabla 4</b> Indicadores de rentabilidad-----	20
<b>Tabla 5</b> Métodos basados en el balance -----	23
<b>Tabla 6</b> Créditos otorgados por Finagro-----	39
<b>Tabla 7</b> Precio promedio mensual del arroz en Colombia -----	40
<b>Tabla 8</b> Comercio internacional en Colombia -----	43
<b>Tabla 9.</b> Matriz PESTEL -----	44
<b>Tabla 10</b> Rivalidad entre competidores-----	49
<b>Tabla 11</b> Entrada de nuevos competidores-----	50



<b>Tabla 12</b> Productos sustitutos -----	51
<b>Tabla 13</b> Poder de negociación con proveedores-----	52
<b>Tabla 14</b> Poder de negociación con compradores-----	52
<b>Tabla 15</b> MPC -----	54
<b>Tabla 16</b> MEFE -----	55
<b>Tabla 17</b> Matriz de Stakeholders. -----	58
<b>Tabla 18</b> Análisis VERIN -----	62
<b>Tabla 19</b> Cadena de valor-----	66
<b>Tabla 20.</b> ESFA. Análisis vertical-----	76
<b>Tabla 21</b> . Estado de resultados, Análisis vertical-----	78
<b>Tabla 22.</b> ESFA. Análisis horizontal-----	79
<b>Tabla 23.</b> Estado de resultados, análisis horizontal -----	81
<b>Tabla 24.</b> Indicadores financieros -----	83
<b>Tabla 25</b> Z.score -----	90
<b>Tabla 26.</b> Clasificación del indicador Z-Score.-----	91
<b>Tabla 27</b> . Obligaciones financieras -----	94
<b>Tabla 28.</b> Crédito Davivienda N.1-----	95
<b>Tabla 29.</b> Crédito Davivienda N.2-----	95
<b>Tabla 30.</b> Crédito Davivienda N.3-----	96
<b>Tabla 31.</b> Crédito Banco agrario-----	96
<b>Tabla 32.</b> Crédito banco en el exterior-----	97
<b>Tabla 33.</b> Costo de la deuda después de impuestos -----	99
<b>Tabla 34.</b> WACC -----	101
<b>Tabla 35.</b> Calculo del EVA-----	102
<b>Tabla 36.</b> MEFI -----	102
<b>Tabla 37.</b> Fortaleza industrial -----	108
<b>Tabla 38.</b> Fortaleza financiera -----	109
<b>Tabla 39.</b> Ventaja competitiva -----	110
<b>Tabla 40.</b> Estabilidad del entorno -----	111
<b>Tabla 41.</b> Planeación estratégica cuantitativa. -----	119
<b>Tabla 42.</b> Crecimiento en ventas y probabilidades por escenario-----	121

<b>Tabla 43.</b> Determinación del porcentaje en costos y gastos de venta -----	121
<b>Tabla 44.</b> Detalle de gastos de venta -----	122
<b>Tabla 45.</b> Detalle de gastos de administración -----	123
<b>Tabla 46.</b> Inflación proyectada-----	123
<b>Tabla 47.</b> Porcentaje de impuesto de renta -----	124
<b>Tabla 48.</b> Variación DTF -----	124
<b>Tabla 49.</b> Determinación del gradiente de la empresa. -----	125
<b>Tabla 50.</b> Estado de resultados escenario de crisis. -----	127
<b>Tabla 51.</b> Flujo de caja escenario de crisis -----	127
<b>Tabla 52.</b> Valor de la empresa escenario de crisis -----	128
<b>Tabla 53.</b> Estado de resultados escenario pesimista -----	129
<b>Tabla 54.</b> Flujo de caja escenario pesimista-----	129
<b>Tabla 55.</b> Valor de la empresa escenario pesimista -----	130
<b>Tabla 56.</b> Estado de resultados escenario normal -----	131
<b>Tabla 57.</b> Flujo de caja escenario normal -----	131
<b>Tabla 58.</b> Valor de la empresa escenario normal -----	132
<b>Tabla 59.</b> Estado de resultados escenario optimista -----	133
<b>Tabla 60.</b> Flujo de caja escenario optimista-----	133
<b>Tabla 61.</b> Valor de la empresa escenario optimista -----	134
<b>Tabla 62.</b> Estado de resultados escenario de auge -----	135
<b>Tabla 63.</b> Flujo de caja escenario de auge-----	135
<b>Tabla 64.</b> Valor de la empresa escenario de auge -----	136
<b>Tabla 65.</b> Valor Esperado-----	136

### Tabla de ilustraciones

Ilustración 1, Métodos de valoración. -----	22
Ilustración 2. Productos. -----	30
Ilustración 3. Segmentación del PIB en el Meta. -----	33
Ilustración 4. . Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica. -----	35
Ilustración 5. Producto Interno Bruto por actividad. -----	37



Ilustración 6. Tasas de crecimiento. -----	37
Ilustración 7. Créditos otorgados por Finagro. -----	38
Ilustración 8. Importaciones de arroz. -----	41
Ilustración 9. Cadena productiva del arroz. Fuente: -----	43
Ilustración 10. Cinco fuerzas de Porter. -----	49
Ilustración 11. Factores estratégicos. -----	53
Ilustración 12. Indicadores de rentabilidad. -----	83
Ilustración 13. Indicadores de liquidez. -----	84
Ilustración 14. Indicadores de actividad y rotación. -----	86
Ilustración 15. Indicadores de actividad y rotación. -----	86
Ilustración 16. Indicadores de Endeudamiento. -----	88
Ilustración 17. Matriz DOFA cruzada. -----	105
Ilustración 18. Resultados análisis PEYEA. -----	112
Ilustración 19. BCG. -----	114
Ilustración 20. Participación relativa en el mercado. -----	115
Ilustración 21. Participación por línea de producto. -----	117



## Introducción

El fin general que persigue toda organización con ánimo de lucro es generar utilidades, no obstante, los cambios abruptos que implica la globalización en una economía inestable como la actual, propicia en los empresarios un cambio de visión en la que tornan sus esfuerzos en superar en todos los aspectos a la compañía rival, así lo afirma Marulanda, López & López (2012) cuando menciona que “Dadas las necesidades de las organizaciones de hoy, se requiere mejorar sus niveles de competitividad, desde su capacidad para obtener y mantener ventajas comparativas”(p.78). Atendiendo a esto, las sociedades se están interesando en implementar y desarrollar estrategias procurando afianzar una diferenciación en un mercado tan reñido, y en situaciones complejas perseguir estabilidad o sostenibilidad, tomando decisiones que estén dirigidas a la maximización de la producción, las ventas, y la minimización de los costos, propiciando que el fin general sobre las utilidades retornen por añadidura.

Para que las organizaciones dirijan estrategias orientadas a la competitividad en su entorno, es necesario realizar un diagnóstico general sobre las habilidades y falencias que se evidencian en el curso de sus operaciones, para ello es imprescindible desarrollar modelos financieros como la valoración de empresa, soportado en diferentes metodologías que evalúan los resultados de la compañía. La determinación del valor de una compañía es sin duda una de las estimaciones más complejas, además ésta tiende a diferir dependiendo de quién la esté realizando, por ejemplo, dos analistas no llegarán al mismo resultado dado que intervienen aspectos subjetivos como el criterio profesional, sin embargo, estos no deberían ser tan dispersos, pues la información de partida es la misma.



El valor de una empresa entonces se constituye como una cifra que se estipula de acuerdo a factores que hacen que la organización sea una entidad generadora de ganancias, en coherencia no se puede medir solamente lo que posee la entidad, pues la información contable no es significativa como base para la valoración de activos así lo asegura Atanovski (2009 citado en Caruajulca, 2009, p. 171). Cuando mencionan que la contabilidad “muchas veces difiere del valor económico del recurso disponible y, en general, no contempla en forma explícita la capacidad de generación de beneficios futuros”. tales factores son: su posición en el mercado, la vida útil aproximada de la compañía de acuerdo a proyecciones, la edad o la fase de ciclo de vida actual, la fidelidad de la clientela, el renombre de la marca, entre otros elementos, donde prima el factor comercial sobre el operativo; cabe resaltar que valorar una empresa es más que asignar un importe de mercado, pues es un proceso que persigue cuantificar los componentes que se constituyen como conductores de valor, denominados así Medina (2002) debido a que la empresa no puede actuar directamente sobre la creación de valor, sino que únicamente puede influir sobre aquellos procesos que conduzcan valor o beneficios para mejorarlos y explotarlos, tales como: su actividad, potencialidad, productividad o cualquier característica susceptible de ser valorada o generadora de beneficios.

Algunos motivos por los cuales los socios y/o administradores de una compañía pretenden evaluar el valor de la misma, son mencionados por Montero (2011) tales como “Separación de accionistas, (...) Participación en la emisión de obligaciones a través de la bolsa de valores (...) Procesos de fusiones y adquisiciones de empresas” (p.32). y otros tantos como: liquidación de la empresa, evaluación de gestión de la gerencia, y el estudio de la capacidad de endeudamiento y liquidez que tiene la empresa.

Esta última razón es la que fundamenta el presente proyecto de investigación, el cual tiene como finalidad aplicar un estudio de caso en el que se realice el proceso de valoración a la empresa



Privado S.A.S. (empresa real, que se va a denominar así para efectos académicos, y de esta manera evitar la exposición de su nombre comercial a terceros), la cual fue fundada en el año 1983 perteneciente al sector agropecuario, que presenta considerables dificultades financieras como insuficiencia de liquidez, originadas en cierta medida por factores inherentes a su actividad comercial e inversiones no viables, afectando seriamente resultado del periodo.

En consecuencia a lo expuesto, surge la necesidad de aplicar la metodología de valoración de empresas a Privado S.A.S., con el propósito de analizar la situación financiera de la empresa, realizar un diagnóstico general, efectuar proyecciones e implementar un método que pueda ser de mayor utilidad a la hora de valorar la entidad y que se adapte a la situación actual de Privado S.A.S.; para tal caso existen muchos métodos de valoración de empresas, sin embargo el que se implementará en el desarrollo de este proyecto es el método basado en el descuento de flujos, que según Ortega (2016) “los métodos correctos desde el punto de vista conceptual para valorar empresas con expectativas de continuidad, son los basados en el descuento de flujos”(p.8). y también afirma “los modelos de descuento de flujos permiten reflejar con mayor precisión circunstancias de la coyuntura que pueden afectar al valor de la empresa” (p.8). Para así finalmente en base a los resultados generar unas conclusiones y sugerencias financieras que puedan ser guía al implementar estrategias para mejorar el rendimiento de la entidad.

### **Definición del problema**

### **Planteamiento del problema**

Conocer la situación financiera del proyecto u organización que se está llevando a cabo, es un factor muy importante e influyente en el rumbo que se quiere perseguir, sin embargo es una de las mayores falencias que se evidencian en la gerencia; una reciente investigación realizada por el



instituto de fracaso, el brazo de investigación de Fuckup Nights, reflejan las principales causantes de cierres de empresas en Colombia, mencionando el ámbito financiero como uno de los más significativos, asociado a la dificultad de acceder a créditos y a la falta de capacitación financiera por parte de los administrativos (Pardo & Alfonso, 2015). Lo que conlleva a que se cometan errores por desconocimiento y se tomen determinaciones equivocadas en las empresas, que acaba en decisiones onerosas e inversiones perjudiciales, como sucede en Privado S.A.S.

Privado S.A.S. es una empresa familiar que fue fundada el 30 de abril de 1983, inicialmente bajo la personería jurídica de sociedad limitada, la cual posteriormente fue cambiada a sociedad anónima; su objeto social se desarrolla en el sector agropecuario, principalmente en el subsector arrocero, cuyo fin principal es la comercialización insumos agrícolas en su mayoría a crédito, la asesoría a agricultores, y la producción de cultivos propios, la empresa cuenta con 4 sedes ubicadas en el área de los llanos orientales, estas son: Granada, Villanueva, Yopal y su sede principal en la ciudad de Villavicencio; actualmente se destaca por ser una de las empresas líderes de este sector.

En los últimos años se han evidenciado las dificultades en las que se ve afectado el sector arrocero, y así lo confirma las estadísticas realizadas por FEDEARROZ (Federación nacional de arroceros) donde se constata la volatilidad del precio del arroz, la baja producción del mismo (particularmente en los años 2013 y 2014), el aumento de los costos para la siembra (ver anexo 1), entre otros; esto como consecuencia de: la política agrícola, el aumento de la oferta debido a las importaciones impulsadas por los TLC's (Tratados de libre comercio), insuficiencia de incentivos para el agro, dificultad para acceder a créditos y las olas invernales que no han jugado a su favor; aunque el afectado inicial por dichos inconvenientes es el agricultor, no se está detallando las repercusiones en otros agentes que intervienen en el acto comercial, como los molinos, los

procesadores de arroz, y los comercializadores, entre otros, como es el caso de la compañía Privado S.A.S. la cual se ha visto perjudicada por estas variables.

Privado S.A.S. actualmente enfrenta varias dificultades financieras significativas que se resumen en la insuficiencia de liquidez para operar, causada por inversiones agropecuarias a corto plazo, como la siembra de arroz, maíz, soja y sorgo y largo plazo como cultivos extensos de caucho y palma africana que no han sido fructíferas, factores internos como la deficiencia en: gestión en el recaudo de cartera, implantación de garantías para cobro, baja rentabilidad en la comercialización y factores externos que le son inherentes a la operación como las costumbres comerciales de pago semestrales, el precio del arroz, y las afectaciones que ha sufrido el sector agropecuario en especial por la política agraria, los TLC's y los fenómenos climáticos lo cual ha llevado a la quiebra a muchos agricultores, imposibilitando la capacidad de pago, lo que en el mayor de los casos termina siendo una cartera incobrable para la compañía.

“el entorno actual de incertidumbre económica obliga a las empresas a estudiar y controlar de forma constante su riesgo de crédito y liquidez” (Romero, 2003, p.237). y con ello a prestar mayor atención al análisis del ciclo de caja que desarrolla la entidad y su capacidad de endeudamiento, así pues, actualmente las costumbres comerciales hacen que el flujo caja de Privado S.A.S. dependa de la cosecha de arroz, es decir que la empresa tenga un recaudo de cartera semestral, sin embargo las obligaciones que contrae son de un menor plazo, esto genera un déficit de efectivo notable en sus operaciones, lo cual produce una alerta porque transmite una falta notoria de planeación de las finanzas, problemática a la que se debe dar solución pues que en consecuencia la entidad se ve en la necesidad de contraer financiación externa para suplir su actividad, no obstante, no ha habido un control de las mismas y estas han crecido desproporcionadamente en los últimos años viéndose en la obligación de solicitar créditos financieros nuevos para cubrir créditos financieros vencidos, y

dependiendo de la fluctuación del dólar por créditos adquiridos en el exterior, de esta forma a 31 de diciembre de 2015 las obligaciones financieras tenía un valor de 7.460 millones de pesos aproximadamente y dicha cifra ascendió a un valor de 35.370 millones aproximadamente a 31 de diciembre de 2017 tal como se evidencia en los estados financieros de los años 2015, 2016 y 2017 (ver anexo 2) creciendo 375%, generando un costo financiero aproximado de 826 millones de pesos y 2.240 millones de pesos respectivamente constatando un aumento notable que imposibilita que el resultado de la operación cubra tales costos, pues el resultado del ejercicio del año 2015 pasó de estar en 401 millones de pesos a 9 millones de pesos aproximadamente en el año 2017 tal como se expresa en los Estados Financieros (ver anexo 2).

Al observar los estados financieros, el desarrollo de la operación está generando utilidades como se proyecta, teniendo en cuenta la recesión económica del sector; sin embargo atendiendo a las dificultades financieras, es cuando se pretende realizar un análisis general de la empresa Privado S.A.S., y desarrollar el modelo de valoración de empresas basado en el método de flujo de caja descontado en razón a que este es el que más se ajusta a las características que presenta la empresa, y es el que por sus procedimientos genera la información requerida en términos reales, para generar estrategias financieras oportunas, que pueda ayudarle a realizar una óptima gestión, administración de los recursos y dirección para sobrellevar la situación que a un mediano plazo puede llevarla a una ruptura económica irreversible. Así lo manifiesta

### **Formulación del problema**

¿Cuál es el valor de Privado S.A.S empleando el modelo de flujo de caja libre descontado, de tal forma que permita concluir que tan viable es su permanencia en el mercado?



## **Justificación**

Toda organización necesita indispensablemente conocer su situación operativa y financiera actual, para evaluar las falencias y las fortalezas de la misma y así tomar las determinaciones más acertadas para la empresa; es en ese término en el cual los esfuerzos de las empresas se debe direccionan a mejorar dichas debilidades y potencializar su capacidad, no obstante, es más completo cuando se desconoce el presente financiero, pues al no conocer la situación se pierden los objetivos proyectados y se empieza a trazar un porvenir consecuente con las deficiencias.

El valor de una empresa se deriva de la habilidad de la misma para generar flujos de caja, esta afirmación toma gran relevancia a la hora de valorar una empresa, pues el valor de los activos, pasivos, patrimonio y utilidad pasan a un papel secundario, debido a que la dificultades y debilidades tanto operativas como financieras que tenga la organización tienen mayor repercusión en el flujo de caja, en consecuencia, cuando una empresa no genera cierto flujo de caja está imposibilitada a operar.

Al observar las falencias y fortalezas expuestas sobre la empresa Privado S.A.S. es cuando se decide realizar el modelo de valoración de empresas bajo el método de flujo de caja libre descontado con el objetivo de generar información útil que potencialice la operación, e influya en la toma de decisiones; por consiguiente, el presente proyecto se va a realizar con el fin de generar alternativas para la implementación de estrategias financieras que puedan apalancar la empresa para propiciar una sostenibilidad financiera, supliendo así la deficiencia más significativa, y de esta manera re direccionar los resultados de la misma.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar el proceso de valoración financiera a la empresa Privado S.A.S mediante el modelo de flujo de caja libre descontado para los años 2018-2022.



### **Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico financiero institucional de la empresa Privado S.A.S con base en la información recopilada de los años 2015 al 2017.
- Realizar la planeación y proyección financiera de los estados financieros de los años 2015 a 2017.
- Determinar el valor de la empresa Privado S.A.S. basados en el modelo de flujo de caja libre descontado

### **Marco Referencial**

#### **Marco teórico**

Para elaborar el proceso de valoración de empresas en Privado S.A.S, es necesario presentar el sustento teórico y detallar aquellos procedimientos que sirven de apoyo para su elaboración, tal como se muestra a continuación:

#### ***Diagnóstico financiero.***

La gran mayoría de las empresas en algún momento de su ciclo de vida han presentado síntomas de decadencia, ya sea por aspectos económicos, sociales, ambientes de trabajo, entre otros, que impiden su buen desarrollo a nivel operativo y organizacional, haciendo que su estadía y sostenimiento en el mercado se vea amenazada; ante estas alertas, la gerencia o administración debe reaccionar dando una solución rápida y efectiva, sin embargo, la mayoría de las veces, no cuentan con los conocimientos adecuados para poder identificar donde radican los problemas, haciendo necesario que un experto evalúe cada proceso de la entidad, emitiendo un diagnóstico, donde se estipule cuál o cuáles son las causas de dicha decadencia.

Para ello, es de vital importancia que el evaluador tenga total acceso a la información de la entidad, ya que de ello dependen los resultados del mismo, en concordancia, el análisis financiero

comprende Según Rubio (2007, citado en Nava, 2009 p. 610) “un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros, para generar una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones” por consiguiente, el análisis financiero sirve “para evaluar la situación de la organización en relación a liquidez, solvencia, eficiencia en las operaciones, la necesidad de financiamiento; así como también, permite verificar si los objetivos financieros alcanzados están acordes con lo planificado” (Nava, 2009, P.612). Teniendo como base para la elaboración del diagnóstico financiero, los indicadores financieros, los cuales sirven de guía para conocer el estado en que se encuentra la entidad.

### ***Indicadores de la situación financiera de la empresa.***

Los indicadores financieros permiten identificar las áreas de la entidad en que se obtiene mayor rendimiento, así como aquellas áreas que requieren intervención para que mejoren; los indicadores más utilizados son: indicadores de liquidez y solvencia, indicadores de efectividad, indicadores de endeudamiento, y por último, indicadores de rentabilidad.

### **Indicadores de liquidez y solvencia.**

Para el análisis de los indicadores es necesario tener claridad en sus definiciones, por lo que, la liquidez hace referencia al efectivo necesario para cumplir con las obligaciones, mientras que, la solvencia está determinada en tener un respaldo en bienes y recursos para las deudas que se han adquirido anteriormente. Se muestra en la siguiente tabla los indicadores que perteneces a este grupo.

Tabla 1. Indicadores de liquidez y solvencia

Nombre	fórmula	Análisis
Capital de trabajo	Activo Corriente-Pasivo corriente	Incluye todos los recursos que destina una empresa diariamente para llevar a cabo su actividad productiva
Razón corriente	$(\text{Activos corrientes}) / (\text{Pasivos corrientes})$	Permite determinar la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas en el corto plazo.
Prueba acida.	$(\text{Activos corriente} - \text{Inventarios}) / (\text{Pasivos corriente})$	Permite determinar la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas en el corto plazo, sin necesidad de tener que vender su inventario.
Indicador de Solvencia	$(\text{Total Activos}) / (\text{Total Pasivos})$	

Fuente: Elaboración propia basada en Morelos, Fontalvo y de la Hoz (2012)

### Indicadores de Eficiencia o Actividad.

Por medio de estos indicadores, se mide la eficiencia con la cual una organización utiliza sus activos y otros recursos, los cuales están enfocados en determinar la velocidad con la que los rubros se transforman en ventas o efectivo, su clasificación se muestra a continuación:

Tabla 2 Indicadores de eficiencia

Nombre	fórmula	Análisis
Rotación de activos totales	$(\text{Activos totales promedio}) / \text{Ventas}$	Indica la capacidad que posee una empresa para la utilización de sus activos totales en la obtención de ingresos
Rotación de activos fijos	$(\text{Activos fijos promedio}) / \text{Ventas}$	Es la capacidad que posee la empresa para generar ingresos a través de la inversión que tiene en activos fijos.
Rotación de inventario	$(\text{Costo de Venta}) / (\text{Promedio de inventarios})$	Expresa el número de veces que se rota el inventario en un año.

Rotación de cuentas por cobrar.	$(Ventas\ Netas) / (Promedio\ clientes)$	Proporciona la información de la cantidad de veces en que las ventas a crédito se convierten en efectivo.
Rotación de proveedores	$(Compras\ a\ crédito) / (Promedio\ clientes)$	Es la cantidad de veces durante un periodo de tiempo en que se pagan las deudas.

Fuente: Elaboración propia basado en Fontalvo, Vergara & de la Hoz (2012)

### Indicadores de endeudamiento.

El endeudamiento en una entidad indica la cantidad de dinero aportada por terceros para el desarrollo de sus actividades. Los indicadores de endeudamiento miden la capacidad que tiene la entidad para adquirir financiamiento y así mismo verificar si ésta tiene cómo cumplir con las obligaciones ya existentes.

Tabla 3 Indicadores de endeudamiento

Nombre	fórmula	Análisis
Nivel de endeudamiento.	$(Total\ Activo) / (Total\ Pasivo)$	Indica la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa.
Concentración de endeudamiento.	$(Pasivo\ Corriente) / (Total\ Pasivo)$	Mide la proporción de los pasivos totales en relación a las deudas cuyo vencimiento es menor a un año.
Concentración de endeudamiento	$(Pasivo\ No\ corriente) / (Total\ Pasivo)$	Mide la proporción de los pasivos totales en relación a las deudas cuyo vencimiento es mayor a un año.
Endeudamiento financiero	$(Obligaciones\ Financieras) / (Ventas\ netas)$	
Cobertura de Intereses	$(U.A.I.I) / (Gastos\ financieros) = \text{veces}$	Refleja la capacidad de la empresa para cancelar los intereses del endeudamiento.

Fuente: Elaboración propia basado en Fontalvo, Vergara & de la Hoz (2012)

### Indicadores de rentabilidad.

El rendimiento de una entidad es la sumatoria de todas las acciones de los administradores, políticas empresariales, decisiones financieras y desempeño del talento humano. El rendimiento es la proporción de beneficio que genera un activo a lo largo de su proceso productivo.

**Tabla 4** Indicadores de rentabilidad

Nombre	fórmula	Análisis
Margen Bruta de utilidad	$(Utilidad\ Bruta)/(Ventas\ netas)$	Indica la proporción de su utilidad bruta en relación a sus ventas
Margen Neto de utilidad	$(Utilidad\ Neta)/(Ventas\ netas)$	Indica la proporción de su utilidad neta en relación a sus ventas
Margen operacional de utilidad	$(Utilidad\ Operacional)/(Ventas\ netas)$	Indica la proporción de su utilidad operacional en relación a sus ventas
Rentabilidad del activo	$(Utilidad\ Netas)/(Total\ Activos)$	Proporción de las ganancias de la empresa en relación a la inversión en activos totales.
Rentabilidad del patrimonio	$(Utilidad\ Neta)/(Total\ Patrimonio)$	Proporción de las ganancias de la empresa en relación su patrimonio.

Fuente: Elaboración propia basado en Fontalvo, Vergara & de la Hoz (2012)

### **Generar valor.**

Para que una empresa se mantenga en el mercado, no solo es necesario que se obtengan utilidades, sino que además, debe ser rentable; frente a lo anterior surgen 2 conceptos diferentes: utilidad y rentabilidad, en este sentido, toda empresa rentable es útil, mientras que toda empresa útil no siempre es rentable, debido a que la utilidad contablemente está dada a partir de \$1 y la rentabilidad está dada por la proporción de dinero que el inversionista quiere ganar en su negocio.

Para García, (s.f) la generación de valor es “una serie de procesos que conducen al alineamiento de todos los funcionarios con el direccionamiento estratégico de la empresa de forma que cuando tomen decisiones ellas propendan por el permanente aumento de su valor” (p. 4) En

este sentido, es necesario analizar la gestión de la administración en la generación de valor en la entidad, por ello, se utilizará el EBITDA, cuya fórmula es:

$$Ebitda = Utilidad Operacional + amortizaciones + depreciaciones$$

Esta ratio, permite conocer el beneficio de la empresa antes de restar los intereses que tiene que pagar por sus obligaciones, los impuestos propios de la empresa, las depreciaciones, y las amortizaciones de las inversiones realizadas, es decir que, el Ebitda ofrece una perspectiva de evolución del negocio, ya que establece cuánto gana una entidad si no tuviera que pagar las cargas mencionadas.

Además, es necesario conocer si la entidad genera valor o no, por esta razón se debe tener en cuenta el EVA, puesto que es de gran importancia para analizar la gestión de una compañía, debido a que identifica las palancas creadoras de valor dentro de una empresa y no obstante, a partir de éste, se crean estrategias que podrían llevar a un mejoramiento interno de las empresas. El cálculo utilizado para Eva es el siguiente:

$$EVA = UO * (1 - Tx) - (E - Rev - Sup.Rev) * CC$$

UO      Utilidad Operacional

Tx      Impuestos

E      Capital

Rev.    Revalorización de capital

Sup.R   Superávit de revalorización

CC      Costo de Capital

“La relación anterior mide la riqueza adicional generada para la empresa por la gestión en un período, comparada con la utilidad que generaría el capital invertido en el negocio colocado a la tasa promedio de sus fuentes” (Martínez & López, 2003, p.55).

### *Valoración de la empresa.*

La valoración de empresas atiende a un trabajo que requiere conocimientos técnicos y además es menester que el evaluador cuente con la experiencia necesaria para determinar por medio de modelos, cuál es el valor de una empresa en marcha; para llevar a cabo dicho procedimiento, existen diferentes modelos que se adaptan al objetivo de la valoración, los cuales brindan una información que debe ser analizada y evaluada, permitiendo de esta forma obtener el valor de la empresa objeto de estudio, en este sentido, es difícil encontrar el valor de una empresa, pues estas se están desarrollando en un ambiente tecnológico que cambia constantemente a una velocidad significativa, de tal manera que contribuye a que productos y servicios se vuelvan obsoletos en poco tiempo, además de contar con diferentes modelos como se muestra a continuación:

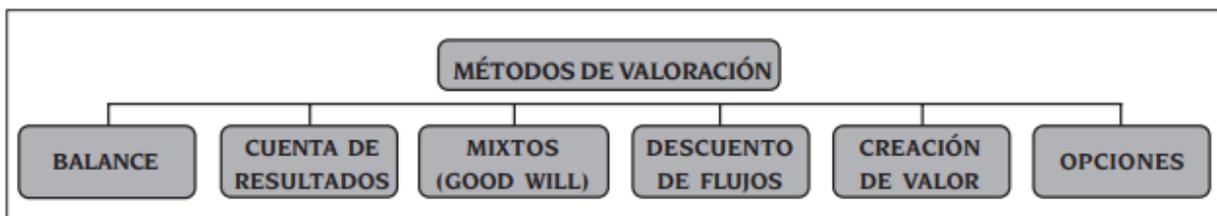


Ilustración 1, Métodos de valoración. Fuente: (Álvarez et al., 2006) Las razones para valorar una empresa y los métodos empleados

Como vemos anteriormente, existen 6 grupos de métodos para valorar una empresa, en primer lugar, los métodos basados en el balance, que según Fernández (2002 citado en Álvarez, García & Borraez, 2006, p.64) “buscan determinar el valor de la empresa por medio de la estimación de su patrimonio” utilizando para ello un balance general o estado de situación financiera; estos se clasifican a su vez en los modelos que se muestran a continuación:

**Tabla 5** Métodos basados en el balance

<b>Método</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Valor contable	Valor empresa = Capital + Reservas
Valor contable ajustado	Valor empresa = Valor contable- Ajuste a precios de mercado
Valor de liquidación	Valor empresa = Valor contable ajustado – gastos de liquidación de la empresa
Valor substancial	Valor empresa = Valor contable ajustado – Pasivo exigible.

Fuente: elaboración propia basada en Álvarez et al. 2006

En esta clasificación se debe tener en cuenta que es indispensable utilizar los estados financieros reales, es decir, que muestren la realidad económica de la empresa y además que éstos hayan sido auditados y firmados, sin embargo, carecen de sustentabilidad ya que son métodos estáticos en los cuales no se conoce el trasfondo de la empresa y sus debilidades.

En segundo lugar, se encuentran los métodos basados en resultados que “realizan un análisis de los bienes, derechos y obligaciones de la empresa desde un punto de vista estático” (Álvarez, et al., 2006, p.66), comparando el precio de una empresa con un rubro relevante como sus ventas, patrimonio, utilidad, entre otros y de esta forma, obtener indicadores que sirvan de base para ser comparados con otras empresas, igual que los métodos basados en el balance, los métodos basados en resultados, carecen de rigor, ya que no comprende flujos de dinero futuros, ni el análisis de riesgos y continuidad de la entidad.



En tercer lugar, se encuentran los métodos mixtos, los cuales emplean el valor de la contabilidad y el análisis financiero y presentan un plus respecto a los dos métodos anteriores, debido a que “añaden cierta dinamicidad a dicha valoración ya que tratan de cuantificar el valor que generará la empresa en el futuro” (Fernández, 2008, p.12). Para este método se tiene en cuenta tasas libres de riesgo y el beneficio del goodwill, sin embargo, siguen siendo métodos estáticos, debido a que se emplea el valor contable de las cifras y no su valor real.

En cuarto lugar, se encuentran los métodos basados en descuentos de flujos, los cuales “calculan el valor de mercado de la empresa y se desarrolla trayendo a valor presente (descontar) los flujos de caja libres operacionales utilizando un costo promedio de capital (WACC)” (Gutiérrez y Gutiérrez, 2018, p.212). Es un método utilizado para empresas en marcha y con miras hacia un futuro, su fortaleza se mide en que se basa en flujos futuros y no en valores contables, realiza una mezcla del balance general y el estado de resultados, incorpora el análisis del riesgo y el costo del capital y la financiación; para la determinación de este método se debe realizar una proyección del balance, estados de resultados y flujos de efectivo.

En quinto lugar, se encuentran los métodos basados en la creación de valor, los cuales son una mezcla de lo operativo y lo financiero en la entidad, donde la gerencia es la principal responsable de que cada día la empresa genere valor, en consecuencia “la capacidad de las empresas para identificar y gestionar adecuadamente los generadores de valor operativo y financiero determina la capacidad de generación de fondos en el futuro” (Álvarez et al. 2006, p. 76). para determinar si la empresa crea valor se reconocen métodos como el EVA, el BE (Beneficio económico), valor de mercado añadido (VMA), entre otros, sin embargo, se considera que, estos métodos no muestran la creación de valor en una empresa, según Álvarez et al. (2006) “el EVA, BE y VMA sirven para medir la gestión de los directivos y de las unidades de negocio” (p.77)



Por último, se encuentra la valoración de empresas por el método de opciones, éste es utilizado cuando la entidad hace uso de instrumentos financieros derivados como emisión de acciones, bonos, warrants, futuros, entre otros y por lo tanto exige una valoración por un método especial.

Teniendo en cuenta los diferentes métodos de valoración, se decide optar por el método de flujos de caja libres descontados, debido a que éste brinda una aproximación más cercana del valor real de la empresa, adecuándose a las condiciones y características que presenta Privado S.A.S., tales como: una empresa estable con 35 años de experiencia y con miras a la continuidad, con un reconocimiento en el mercado, sin planes de liquidación; es un método que no se basa en datos contables, por lo que proporciona información más real, tiene en cuenta los flujos de caja futuros, tiene en cuenta el riesgo, reconoce la rentabilidad que tienen las inversiones y el costo del capital que los ha financiado, por estas razones, el proyecto se realiza mediante este método.

### **Marco conceptual**

Teniendo en cuenta que las finanzas son una herramienta que contribuye a toma de decisiones acertadas en las organizaciones, pues su función se enmarca en establecer parámetros evaluadores en los que constantemente se analiza la información en conjunto, permitiendo que se evidencie las falencias en las etapas donde éstas surgen, así mismo, las empresas pueden optar por valorar su organización por un sinnúmero de causas, teniendo como eje central, lograr mantener un posicionamiento en el mercado.

No obstante, se hace necesario conocer diferentes conceptos, con el ánimo de entender el proyecto en su totalidad. En primera medida encontramos los términos: Activo, pasivo y patrimonio, éstos tres elementos conforman el llamado Estado de Situación financiera o Balance general, el cual es el resumen de lo que la empresa posee, ya sea en efectivo, cuentas por cobrar,

inversiones, edificaciones, entre otros elementos (conocidos como Activo), lo que la empresa debe (conocido como pasivo) y lo que le corresponde a sus accionistas (Patrimonio).

En este sentido, cabe aclarar que el activo y el pasivo pueden clasificarse en corrientes y no corrientes, pero entonces, ¿qué es un activo o pasivo corriente? O ¿qué es un activo o pasivo no corriente?, en términos generales, se conoce como corriente aquellos elementos en los que su rotación en la entidad dura menos de 1 año, ejemplo de ello para el caso de los activos es el efectivo, las cuentas por cobrar, las inversiones, entre otras; y para el caso de los pasivos, la proporción de obligaciones financieras que tiene que pagar al cabo de 1 año, los proveedores, las cuentas por pagar; en este orden, los activos y pasivos no corrientes están conformados por aquellos elementos en que la rotación en la entidad se da en más de un año, por ejemplo, las edificaciones para el caso de los activos y las obligaciones financieras a más de un año, para el caso del pasivo.

En el patrimonio se encuentra la utilidad o pérdida del ejercicio, que aunque sea una partida del estado de situación financiera, es producto del estado de resultados, el cual es otro estado financiero donde se ven involucrados los ingresos de la entidad, a los cuales se les disminuyen los costos y gastos y de esta manera se obtiene la utilidad del ejercicio, que estaría definida como la ganancia que genera la empresa en un periodo determinado, sin embargo nace una pregunta, ¿la empresa es rentable si genera ganancia? Según Zamora (S.f) la rentabilidad “es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones” (p.1) En razón a lo anterior, vemos cómo la utilidad es solo el primer medio para alcanzar la rentabilidad y como organización, se debe establecer tener una empresa rentable, ya que esto garantiza que sus inversiones estén dando el fruto esperado.

Ahora, aclaremos de qué se trata la valoración de una empresa, para ello, Vidarte (2009) afirma que: “El valor de una empresa se deriva de la habilidad de ésta misma para generar flujos de caja” (p.104). Donde “una valoración es una estimación del valor que nunca llevará a determinar una cifra exacta y única, sino que ésta dependerá de la situación de la empresa, del momento de la transacción y del método utilizado” (Vidarte, 2009, p.105). Pero, ¿qué son los flujos de caja? Son las entradas o salidas netas de dinero, que entre mayor sean las entradas, mejor es el comportamiento financiero de la entidad en un periodo determinado, lo que quiere decir, que el valor de una empresa será mayor si sus flujos de caja son más altos; en consecuencia, para valorar una empresa se debe atender a un modelo en específico, que para el presente proyecto, es el modelo de flujos de caja libres descontados, en el que se debe tener en cuenta una proyección normal de 5 años, un costo de capital, que no es más que la tasa (porcentaje) que se utiliza para descontar los flujos de caja y el valor de continuidad, que representa el valor que la empresa adquiere cuando se posiciona en el mercado y tiene un crecimiento continuo.

### **Marco geográfico**

Privado S.A.S S,A es una empresa llanera fundada en 1983 por emprendedores de la región, desde que se fundó ha sido una empresa sólida y con reconocida experiencia en el sector agropecuario, la cual está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un amplio portafolio de productos y servicios de calidad, tales como: Semillas de Pasto, Semillas de Arroz, Semillas de maíz, Semillas de soya, Insumos Agrícolas, Abonos y Fertilizantes, Sales Mineralizadas, Droga Veterinaria, Concentrados, Maquinaria Agrícola, Servicio de bodegaje y completa Asesoría Técnica de un equipo profesional altamente calificado.

Se encuentra ubicada en los llanos orientales, teniendo su sede principal en la ciudad de Villavicencio, y demás sedes en Granada, Villanueva y Yopal (ver anexo 3).



La localización de Privado S.A.S. brinda una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector ubicadas en diferentes sitios de los llanos orientales, ya que Villavicencio “es el mayor núcleo poblacional, económico, administrativo y cultural de los llanos orientales” (Colombia turismo), además, es denominada la despensa de Colombia, debido a que “a través de Villavicencio se canaliza hacia Bogotá y otras ciudades del interior la mayoría de productos agropecuarios y agroindustriales del llano” (Colombia turismo) y el clúster agropecuario es el cuarto en importancia a nivel de la Orinoquia; por otro lado, su contratación es amplia en estas ciudades, haciendo que su impacto social sea mayor, pues de ésta depende un gran número de familias orinoquenses.

### **Marco temporal**

Para el desarrollo del proyecto de valoración a la empresa Privado S.A.S, se recolecta información de los años 2015 al 2017, con el objeto de poder conocer todos los aspectos relevantes que son necesarios para el desarrollo del mismo, iniciando por su Balance General, Estado de Resultados, notas explicativas, informes de gestión, impuestos presentados y demás información concerniente al desarrollo financiero y operativo de la entidad, lo anterior con la finalidad de la realización de la proyección de las ventas, costos, recolección de cartera y demás actividades que enmarcar el objeto social de la empresa plasmado en el Estado de Resultados desde el 2018 hasta 2022.

### **Diseño metodológico**

Este proyecto se caracteriza por tener una metodología descriptiva, que tiene como eje central el concepto y la metodología del proceso de Valoración de empresas, con el cual se puede establecer, cuál es la mejor decisión financiera que el accionista puede tomar en pro de un sostenimiento en el mercado, fundamentado en la clasificación, análisis e interpretación de información financiera, obtenida a través de fuentes secundarias, revisión documental,



investigación de estadísticas, entre otros, así mismo expone Santander (2011) “resulta clara la necesidad de contar con herramientas de análisis que nos ayuden tanto teórica como metodológicamente” (p.208). Cuyo objetivo es proporcionar una fuente de información útil en el proceso de toma de decisiones gerenciales que sirvan de ayuda a mejorar la situación actual de la empresa, utilizando el método deductivo ya que el punto de partida es la elaboración del modelo general de valoración de empresas bajo método de flujo de caja libre descontado aplicado específicamente a la empresa Privado S.A.S

## **Diagnostico Organizacional**

### **Definición del sistema**

#### **Reseña histórica**

PRIVADO S.A.S. fue constituida el 30 de abril de 1983, en la ciudad de Villavicencio por prestantes Llaneros con vocación emprendedora, inicialmente bajo la personería jurídica de sociedad limitada, y posteriormente cambió su personería a sociedad anónima.

Durante más de 33 años PRIVADO S.A.S. ha sido una empresa sólida y con reconocida experiencia en el sector agropecuario, orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un amplio portafolio de productos y servicios de calidad, tales como: Semillas de Pasto, Semillas de Arroz, Semillas de maíz, Semillas de soya, Insumos Agrícolas, Abonos y Fertilizantes, Sales Mineralizadas, Droga Veterinaria, Concentrados, Maquinaria Agrícola, Servicio de bodegaje y completa Asesoría Técnica de un equipo profesional altamente calificado. Siempre comprometidos con el desarrollo de la región, con el bienestar de sus colaboradores y con utilidades para los accionistas; actualmente cuenta con 3 sedes (Granada, Villanueva y Yopal) y su sede principal ubicada en el anillo vial de la ciudad de Villavicencio.

#### **Caracterización de la empresa.**

Privado S.A.S pertenece al sector agrícola, desarrollando cultivos de arroz, caucho, palma y la comercialización de insumos agrícolas, este tipo de empresas son el resultado del aprovechamiento

que genere cada uno de los campesinos y en general quienes necesiten de un apoyo profesional en el sector, haciendo que cada día la competencia por ser pioneros en el mercado, sea lo que más preocupa. Una de las ventajas de que posee Privado S.A.S es que es una empresa reconocida por su compromiso, además de abarcar diferentes departamentos que facilitan su afán de posicionamiento.

**Productos.**



Ilustración 2. Productos. Fuente: (Privado S.A.S.)

**Plataforma estratégica actual**

**Misión.**

“Somos una Empresa sólida y con reconocida experiencia en el sector agropecuario, orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de diversos productos de calidad y de la asesoría técnica de un equipo altamente calificado. Con cobertura regional y proyección nacional. Comprometidos con el desarrollo de la región, con el bienestar de nuestros trabajadores y con utilidades para los accionistas.” En general, podemos observar que ésta se adecua a lo que actualmente representa Privado S.A.S debido a que es una empresa que tiene un reconocimiento



significativo por su calidad y por el tiempo que lleva en el mercado, a nivel regional, que se encarga de satisfacer las necesidades de sus clientes, sin embargo su posicionamiento no ha tenido una expansión nacional.

### **Visión.**

“En el año 2018 nos posicionaremos como una empresa líder a nivel regional y competitiva a nivel nacional, ofreciendo un amplio portafolio de productos y servicios agropecuarios bajo parámetros de calidad, tecnología y eficiencia. Gestionaremos nuevas alternativas de negocios de acuerdo a las tendencias del mercado”. Respecto a la visión de la empresa, ésta cumple con ser líder a nivel regional, puesto que tiene un posicionamiento en los llanos orientales, debido a la calidad de sus productos y servicios, sin embargo, no ha logrado su meta de convertirse en competitiva a nivel nacional ni ha generado nuevas alternativas de negocios, en cierto grado por el impedimento que genera la normatividad actual que tiene el sector a nivel nacional.

### **Valores corporativos.**

Privado S.A.S. actualmente no ha estipulado valores corporativos en su actuar, sin embargo en sus operaciones se evidencia acciones comerciales y operativas:

**Honestidad:** debido a que a pesar de que el sector agricultor está tan golpeado, maneja una competencia leal, a pesar de que su operación le deja bajar precios considerablemente.

**Confianza:** es una empresa comprometida con sus clientes, que actúa en pro de su bienestar porque sabe claramente que si sus clientes están bien asesorados con sus productos y servicios, a la empresa también le irá bien.

**Responsabilidad:** es una empresa que se caracteriza por cumplir y tener al día sus deberes y obligaciones de manera oportuna.

**Respeto:** la entidad tiene un trato acorde y atento con cualquier tercero en el que exista relación tanto laboral como comercial.

**Transparencia:** actúa construyendo un ambiente de seguridad y confianza, brindando información y servicios oportunos y de calidad.



### **Objetivos corporativos.**

Privado S.A.S. actualmente no ha estipulado objetivos corporativos de manera explícita, no obstante dentro de sus objetivos está lograr un mayor posicionamiento en el mercado a nivel regional, debido a que el sector de los agro-insumos, es un sector que tiene muchos competidores.

### **Desempeño-resultados actuales**

#### **Resultados comerciales.**

El sector agroquímico es uno de los sectores que se mueve al ritmo del sector agropecuario del país, en una nación como Colombia, de gran trayectoria rural y en auge, el uso de los agroquímicos es fuerte y más ahora que se busca aumentar la competitividad en materia productiva ante la entrada en vigencia de varios TLC's. Dentro de los segmentos, el asociado a fertilizantes ha sido el de mayor dinamismo, no obstante las políticas agrícolas y los fenómenos naturales han propiciado cierta recesión, y es así como algunos agricultores se han abstenido de sembrar nuevamente. “El mercado agroquímicos 2015 se estima en alrededor de 500 MM USD siendo los segmentos de Herbicidas 37% y Fungicidas 35% los más importantes. Colombia es el cuarto mayor mercado de América Latina después de Brasil, Argentina y México” (Penta Marketing, 2016, párr. 1)

En los últimos 7 años la tendencia de crecimiento en moneda americana ha sido prácticamente plana o con un ligero crecimiento, mientras que aumentó alrededor de un 4 % en moneda local, en el mismo periodo. Para el 2016 se espera una caída del 15% al 20% con respecto al 2015, debido a efecto de moneda y deterioro de precios. Sin embargo los actores del mercado son optimista y esperan que el mercado crezca en los próximos años a una tasa superior del 6% al 10%, explicada por un aumento en el área sembrada, por incentivos otorgados por el gobierno y por la firma de los acuerdos de paz. (Banco de la República, 2016)

**Índice de la demanda potencial:** La demanda potencial del subsector de los agroquímicos donde está posicionada la empresa Privado S.A.S. es directamente proporcional a la iniciativa del cliente en querer cultivar los distintos productos agrícolas, en consecuencia, si el agricultor disminuye su producción disminuirá su necesidad de adquirir insumos agrícolas para impulsar sus cultivos; a continuación se presenta una fracción de un cuadro elaborado por el DANE donde se expone la segmentación del PIB del departamento del Meta, donde se evidencia que el sector de la agricultura participa en un 4.2%

Cuadro 2.1.3. Meta. PIB, según ramas de actividad 2014p

Ramas de actividad		Miles de millones de pesos		
		2014p	Variación	Participación
Producto interno bruto		36.791	-2,9	100,0
1	Cultivo de café	16	10,0	0,0
2	Cultivo de otros productos agrícolas	1.542	3,5	4,2
3	Producción pecuaria y caza incluyendo las actividades veterinarias	487	-4,4	1,3
4	Silvicultura, extracción de madera y actividades conexas	11	20,0	0,0
5	Pesca, producción de peces en criaderos y granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas con la pesca	34	0,0	0,1
7	Extracción de petróleo crudo y de gas natural; actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y de gas, excepto las actividades de prospección; extracción de minerales de uranio y de torio	23.718	-5,2	64,5
9	Extracción de minerales no metálicos	70	-2,0	0,2
10 - 19	Alimentos, bebidas y tabaco	379	-2,7	1,0
20 - 37	Resto de la Industria	346	-4,9	0,9
38	Generación, captación y distribución de energía eléctrica	250	5,0	0,7

Ilustración 3. Segmentación del PIB en el Meta. Fuente: (DANE)

De lo anterior se puede inferir que de este porcentaje de participación del sector agrícola, el subsector de agro insumos cubre un 30% aproximadamente.

### Resultados organizacionales actuales

La entidad siempre se ha caracterizado por la optimización del tiempo y la comodidad del empleado, actualmente la empresa no cuenta con tecnología de punta, pero si realiza inversiones en compra de elementos tecnológicos como computadores, unidad de disco sólido, controlador de voltaje, plata eléctrica, red de fibra óptica, entre otros en los que se vea en la necesidad de adquirir. En cuanto a sistemas de información, su uso en la toma de decisiones y estilo de dirección, la empresa emplea actualmente con un software contable llamado SIIGO en el cual reúne toda la información tanto operativa como administrativa ya que cuenta con módulos que se adaptan a cada área como: ventas, tesorería, cartera, nomina, contabilidad, inventario, gerencia, estos módulos son ejecutados en tiempo real por cada área, toda esta información se recopila para la generación de informes que analiza la gerencia en ayuda de la subgerencia para tomar decisiones acerca de las falencias o fortalezas que se identifiquen; dicha administración se ha caracterizado ser integral e inclusiva, en la que los empleados pueden participar en algunas reuniones para dar solución a las distintas problemáticas, la dirección busca que todos los empleados estén integrados y comprometidos con las decisiones que se tomen para que se puedan desarrollar sin inconvenientes.

### **Resultados Operativos.**

Privado S.A.S. es una empresa que día a día está en mejoramiento continuo para tener una buena carta de presentación ante proveedores y clientes, esto hace que preste mayor atención a la parte operativa, como está es una empresa comercializadora la visión de productividad es distinta, porque como los artículos ya está fabricados, la productividad se mide en la agilidad y la precisión de los procesos (es decir que no se comentan errores con procesos referentes a la mercancía), y a la hora de evaluarlos, estos factores son positivos, debido a que se emplea el software contable que hace que la información fluya en tiempo real para que tanto la entrada como la salida de mercancía no tenga demora; respecto a la capacidad instalada que posee la empresa, tales como las bodegas ubicadas en las distintas sedes y las adecuaciones que se deben tener para conservar la mercancía en buen estado, tal como cuartos fríos para guardar la semilla, cuartos anti fluidos, entre otros.

### **Resultados de Sostenibilidad.**

Privado S.A.S es una empresa comprometida con el medio ambiente, con sus trabajadores y la sociedad en general, debido a que además del ceñimiento a la normatividad legal en la cual el gobierno le exige a las empresas cumplir con ciertas reglas, la empresa realiza campañas de reciclaje de papel, recolección de tapas de envases de gaseosa, depósito de los residuos de mercancía dañada, vencida o en mal estado en lugares autorizados, separación de los desechos, regulación del consumo de energía, preservación del entorno (fauna y flora) donde se encuentran los cultivos propios de caucho, palma y arroz, entre otras actividades. Otra manera de evidenciar dicho compromiso, es porque la organización se encuentra disponible a las necesidades académicas del personal, cuando este, por iniciativa propia decida estudiar, el apoyo va desde permisos para asistir, otorgación de créditos sin interés, y en algunas ocasiones ayudas para pago de semestre o matrícula, además capacitaciones sobre temas laborales, y sobre temas ajenos a las labores, como primeros auxilios, alimentación y bienestar, entre otros.

### **Análisis externo**

#### **Descripción del sector.**

El sector agropecuario en Colombia ha sufrido a lo largo de la historia bajos niveles de crecimiento, pues su falta de atención por parte del gobierno ha sido notoria, sin embargo, en el

último año, el sector presentó cambios favorables significativos producto de proyectos emprendidos por el estado. Si bien es cierto que, dentro de este mismo se debe tener en cuenta la comercialización de insumos agrícolas, los cuales su producción y venta se relacionan con el sector agrícola. Durante el año 2017, las estadísticas se mostraron favorables para el sector agrícola, ya que éste se encontraba liderando el crecimiento del PIB en Colombia; el cual “aumentó 7,1% durante el III trimestre del año, muy por encima de la economía, que creció 2.0%”, (Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Juan Guillermo Zuluaga.)

Al finalizar el tercer trimestre del año 2017, éste se encontraba en un éxito total, de esta forma concluía con 3 trimestres de aumento, “pues durante el segundo trimestre el crecimiento del agro fue de 4,4% (el de la economía 1,3%), y en el primer trimestre fue de 7,7% (y el de la economía 1,1%)”. Lo anterior hace que sea un beneficio engranado, debido a que la generación de empleo fue mayor, dando como resultado la creación promedio de 291.000 nuevos empleos en el sector. (DANE); donde la tasa de desempleo se ubicó en el 4,7% (la tasa más baja en los últimos 16 años) con una tasa de ocupación del 58,1%. Contrario a las estadísticas obtenidas en los primeros 3 trimestres del año 2017, el cuarto trimestre muestra un escenario diferente para el sector agropecuario, tal como se observa a continuación:

Ramaz de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,0	-2,0	4,9
Explotación de minas y canteras	0,5	-1,0	-3,6
Industria manufacturera	-1,4	0,0	-1,0
Suministro de electricidad, gas y agua	2,3	0,9	1,1
Construcción	-0,6	0,0	-0,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,3	-0,1	1,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,0	-0,9	-0,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,4	0,5	3,8
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,7	0,9	3,4
Subtotal valor agregado	1,3	0,1	1,5
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,9	1,0	3,9
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>1,6</b>	<b>0,3</b>	<b>1,8</b>

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Ilustración 4. . Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica. Fuente: (DANE)

En la gráfica anterior nos muestra que el crecimiento para el sector agropecuario durante el cuarto trimestre fue negativo en un 2%; en respuesta a ello, se menciona la sobreproducción y continuamente tendencia a la baja de los precios de estos productos en los que se encuentra el arroz;

conociendo que, en el año 2017, “el área sembrada de arroz en Colombia fue de 595.374 hectáreas y esto generó una producción de 3.048.994 toneladas de arroz paddy, no obstante, dicha producción ocasionó que los inventarios excedentes fueran 5,2% mayores que los registrados a finales de 2016.

La situación de sobreproducción en el arroz ocasionó que los precios del arroz paddy tendieran a la baja, traduciéndose en pérdidas para agricultores y/o productores, hecho que afectó el pago de las obligaciones con entidades financieras, quienes en su mayoría otorgan créditos con pago en cortas de arroz, así mismo como se vieron afectados los agro comercios, quienes entregan sus productos recibiendo a cambio el arroz para venderlo a los molinos y recuperar el dinero resultado de la venta de sus insumos. Esta crisis tuvo especial incidencia en la zona de los llanos orientales. En esta misma vía se analiza la comercialización de los insumos agrícolas, pues se encuentra directamente relacionada con la producción del arroz y otros cultivos, entonces se puede evidenciar que durante los primeros 3 trimestres del año su comportamiento fue favorable, sin embargo, al igual que en el sector agrícola, en el cuarto trimestre del 2017, su crecimiento fue desfavorable en un 0,1%, debido a que las empresas que tienen por objeto social el suministro de insumos agrícolas otorgan créditos a productores con vencimiento a cosecha, por lo tanto la crisis también afectó a las comercializadoras indirectamente.

Con el ánimo de salir la crisis, el sector arrocero pidió en repetidas ocasiones al ministerio de agricultura e inclusive al presidente Juan Manuel Santos una intervención para mejorar tal situación, reclamando además que el sector no puede ser abandonado a merced de la voluntad oprobiosa de la industria molinera, la cual ha pasado por encima de las herramientas dispuestas por el Gobierno para la estabilización del mercado.

Iniciando el año 2018, la situación del sector agrícola presentó un aumento en su crecimiento, recuperándose de la situación vivida en el último trimestre del 2017, aportando un aumento del 2% en el primer trimestre del año en curso, así mismo se recupera el sector del comercio que tiene que ver con el agropecuario, creciendo un 3.9%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**PIB - Producto Interno Bruto - 2018<sup>Pr</sup> - Primer trimestre**

Tasa de crecimiento anual por actividad económica



Ilustración 5. Producto Interno Bruto por actividad. Fuente: (DANE)

El aumento presentado es en razón al primer trimestre del año inmediatamente anterior, donde los cultivos agrícolas transitorios (donde se clasifica el arroz) contribuyen con 1,6% en su aumento, evidenciado en el siguiente cuadro:

Actividad económica	Serie original	Serie desestacionalizada
	Tasa de crecimiento anual (%)	Tasa de crecimiento trimestral (%)
	2018 <sup>Pr</sup> -I / 2017 <sup>Pr</sup> -I	2018 <sup>Pr</sup> -I / 2017 <sup>Pr</sup> -IV
Cultivos agrícolas transitorios; cultivos agrícolas permanentes <sup>2</sup>	1,6	-0,2
Ganadería	4,4	1,2
Silvicultura y extracción de madera	-0,7	3,5
Pesca y acuicultura	-2,9	-2,6
<b>AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA</b>	<b>2,0</b>	<b>-1,3</b>

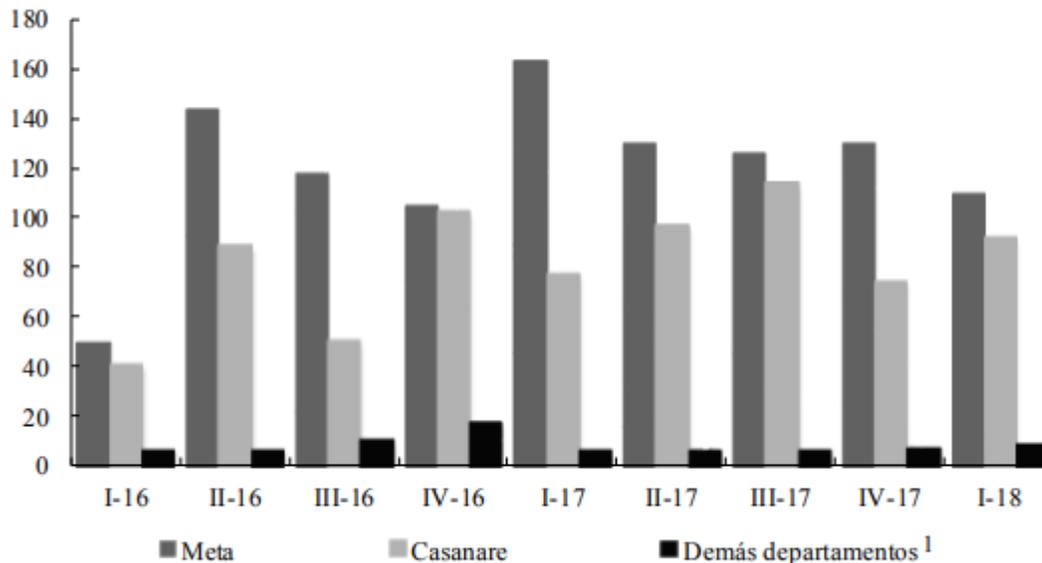
Fuente: DANE, DSCN

Ilustración 6. Tasas de crecimiento. Fuente: (DANE)

Por otro lado, durante el primer trimestre del año 2018 “el valor de los créditos aprobados en el país por el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro) alcanzó los \$3.682.973 millones, suma que representó un incremento de 15,2% en comparación con la cuantía reportada en el acumulado a marzo del año precedente” Se muestra a continuación una gráfica que muestra los créditos otorgados por Finagro en el Meta y otros departamentos.

### Región Suroriente. Créditos otorgados por Finagro, según departamentos

(miles de millones de pesos)



<sup>1</sup> Comprende Amazonas, Guainía, Guaviare, Vaupés y Vichada.

Ilustración 7. Créditos otorgados por Finagro. Fuente: (Finagro, cálculos del banco de la república)

Lo anterior muestra que en el primer trimestre del año 2018 en el departamento del Meta el nivel endeudamiento disminuyó respecto al trimestre anterior, dejando al descubierto que las pérdidas millonarias que dejó la crisis arrocera imposibilitaron a los productores a iniciar una nueva cosecha en el presente año.

Se muestra a continuación un cuadro de los créditos otorgados en el Meta y Casanare con destinación específica, donde el arroz presentó un decremento en dichos valores en ambos departamentos en 13% y 20% respectivamente.

**Tabla 6** Créditos otorgados por Finagro

Capítulo / Destino	Millones de pesos		
	I trimestre		Variación
	2017	2018	2018/2017
	Meta		
Total	162.403	108.884	-33,0
Capital de trabajo	103.210	57.154	-44,6
Palma de aceite	2.900	17.936	518,5
Tarjeta agropecuaria	17.533	15.589	-11,1
Cartera inventarios y costos directos	23.413	7.999	-65,8
Arroz secano	7.189	6.204	-13,7
Cartera inv.-costos directos-serv. apoyo	2.663	3.473	30,4
Demás rubros <sup>1</sup>	49.511	5.952	-88,0
Inversión	53.899	42.870	-20,5
Palma de aceite	12.126	10.236	-15,6
Vientres bovinos cría y doble propósito	11.291	9.644	-14,6
Plátano - inversión	6.491	3.849	-40,7
Tractores	1.520	3.201	110,6
Infraestructura pecuaria	1.670	2.017	20,7
Demás rubros <sup>2</sup>	20.801	13.924	-33,1
Normalización de Cartera	5.294	8.860	67,4
	Casanare		
Total	76.743	91.257	18,9
Capital de trabajo	39.196	33.931	-13,4
Arroz secano	26.809	21.237	-20,8
Cartera inventarios y costos directos	3.210	4.557	42,0
Ceba bovina-sostenimiento	2.533	3.215	26,9
Arroz riego	2.828	2.032	-28,1

Fuente: Finagro

Los precios del arroz en el presente año sufrieron una disminución en los meses de julio y agosto, meses donde los productores se encuentran en la corta del mismo, sin embargo las expectativas pueden variar dependiendo el desempeño del mismo sector, (ver cuadro con precios en los últimos años)

Tabla 7 Precio promedio mensual del arroz en Colombia

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Enero</b>	817,456	918,571	953,429	867,143	882,171	1,328,857	1,434,000	1,051,036	875,371
<b>Febrero</b>	884,395	939,010	986,571	870,000	903,371	1,441,714	1,338,857	1,055,286	895,089
<b>Marzo</b>	796,473	963,438	1,022,133	912,800	917,171	1,305,714	1,310,857	1,058,143	910,929
<b>Abril</b>	787,395	987,905	1,097,257	923,427	920,743	1,281,429	1,180,000	1,003,071	919,643
<b>Mayo</b>	803,395	1,059,719	1,111,900	923,600	913,600	1,204,571	1,095,143	991,679	944,357
<b>Junio</b>	853,903	902,833	1,117,714	923,600	917,886	1,105,143	1,078,429	957,339	950,000
<b>Julio</b>	797,759	855,557	1,134,276	900,743	916,457	1,082,857	1,084,429	917,229	936,536
<b>Agosto</b>	816,705	927,400	1,165,619	893,600	919,494	1,097,714	1,084,286	896,971	925,857
<b>Septiembre</b>	848,036	977,519	1,217,000	893,600	919,494	1,152,286	1,058,286	895,143	
<b>Octubre</b>	874,151	1,027,824	1,137,429	897,886	908,065	1,174,571	1,064,000	888,857	
<b>Noviembre</b>	912,433	1,014,633	1,046,000	876,457	910,922	1,203,143	1,072,857	877,429	
<b>Diciembre</b>	913,669	940,119	968,143	862,171	1,006,286	1,269,143	1,046,286	864,571	

Fuente: Seccionales de Fedearroz. Actualizado: 2018-08-06

Fuente: Seccional de Fedearroz, 2018

A pesar de que el precio del arroz ha subido en el año 2018 comparado con los precios del año 2017, éstos siguen siendo bajos comparados con los del año 2016 y en especial cuando se habla de los agricultores, ya que ellos son los que menor ganancia se están llevando y aún más cuando se va en contravía de sus ingresos para solventar todos los gastos que éstos demandan. Dentro del ámbito de los agroquímicos, como se explicaba anteriormente, se encuentra relacionado con la producción que se presente en el momento, sin embargo, los fertilizantes y demás insumos agrícolas han tenido especial acogida, debido a la calidad de los suelos donde se cosecha porque contienen cerca del 85% condiciones de acidez y baja fertilidad.

### Cadena productiva del sector arrocero.

El arroz en Colombia, está ubicado en 211 municipios, cinco zonas de producción, cuyas economías dependen en un 90% de la actividad arrocera. La mayor zona producción es los Llanos Orientales con el 45,3%, Centro 26,5% y Bajo Cauca con 15,9%, el cual está integrado por 16.378 productores, 25.266 unidades de producción agrícolas. Con los resultados del año 2016, Colombia se convirtió en el mayor productor de arroz en Comunidad Andina y el segundo en Suramérica después de Brasil. (DANE, 2017)

El valor de la producción en el año 2017, la mayor cosecha de todos los tiempos fue de \$2,8 billones de pesos en términos de paddy y de 5,7 billones a lo largo de la cadena productiva, siendo el arroz de gran importancia para los hogares de Colombia, participa con el 1% en la canasta

familiar del DANE y es el segundo alimento de mayor peso en el IPC con el 1,75% después de la carne.

A nivel internacional, el origen principal de las importaciones desde el año 2014 es Estados Unidos, cuyo ingreso es administrado de acuerdo a lo establecido en el TLC con este país. El contingente del año 2017 fue de 98.448 toneladas de arroz blanco y el de 2018 es 102.879 toneladas. A partir de este año se inicia el periodo de desgravación arancelaria, en donde el arancel que se pagar por el arroz que se importe fuera de la subasta es del 74%. A continuación se muestra la gráfica de importaciones desde el año 2010 al 2017.

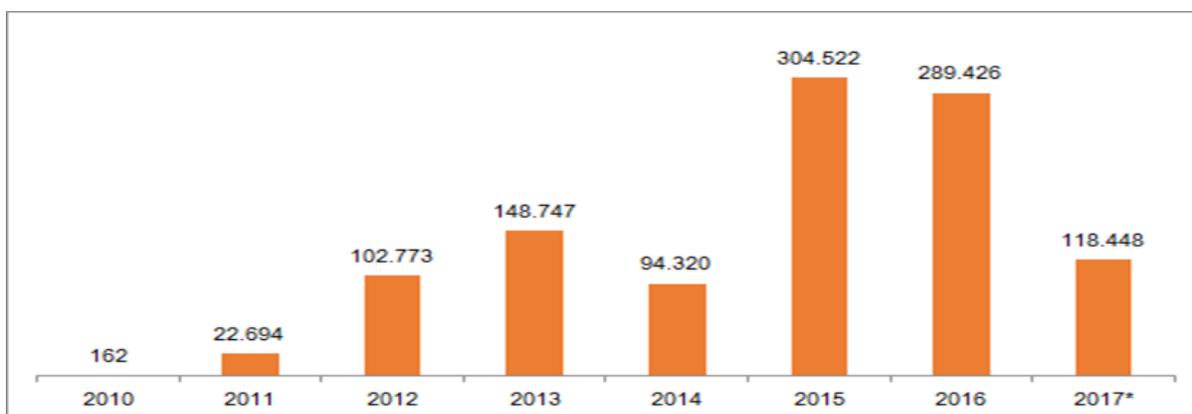


Ilustración 8. Importaciones de arroz. Fuente: (Finagro)

La gráfica anterior muestra como en el año 2017, Colombia pudo ser auto-sostenible con el tema del arroz, pues sus importaciones disminuyeron considerablemente.

### **Cadena productiva de los agroquímicos.**

La cadena productiva de agroquímicos comprende cuatro actividades: la producción de productos intermedios para fertilizantes, la de abonos y fertilizantes, la elaboración de plaguicidas, y de herbicidas y reguladores biológicos. La estructura empresarial de la industria de agroquímicos en Colombia está compuesta por empresas de propiedad nacional y empresas filiales de compañías multinacionales, caracterizándose, en los últimos años, por la fusión de varias empresas que tienen operaciones en el país. En esta cadena productiva se destaca la participación de tres grandes empresas en el mercado: Ciba Geigy Col. S.A., Dupont de Col. S.A. y Dowelanco de Colombia.

En la línea productiva de abonos, cinco compañías dominan el mercado con una producción de un poco más de 1 millón de toneladas al año. La oferta productiva y la distribución de abonos en el país no dependen exclusivamente de la existencia de plantas con capacidad de manufactura, sino que está asociada a las acciones de un conjunto de gremios vinculados al sector agrícola, a través de la importación o mezcla de fertilizantes y su posterior distribución entre sus afiliados.

La elaboración de abonos y fertilizantes en el país depende de materias primas importadas. Algunos productos como el nitrógeno, uno de los elementos principales para la producción de abonos, son producidos en el mercado local, pero no cubren la totalidad de la demanda. Empresas como Amocar y Ferticol son las principales proveedoras de dicho nutriente para la industria nacional.

La industria colombiana de plaguicidas y herbicidas se instaló con una amplia participación de capital extranjero. En la actualidad su estructura productiva está dominada por un gran número de filiales de compañías multinacionales como Rhom and Hass y Dupon. La combinación de empresas multinacionales con nacionales en el mercado, ha sido el resultado de condiciones de producción y comercialización diferenciadas. El valor agregado nacional en esta industria es relativamente bajo, debido a que un pequeño número de empresas se dedica a procesos de síntesis como Proficol el Carmen. La gran mayoría de los establecimientos combinan procesos de transformación simples (formulación) con la actividad de comercialización. Generalmente los productos de las empresas filiales de compañías multinacionales son de marcas de alto reconocimiento a nivel internacional. La industria de agroquímicos presenta una alta dependencia de la evolución de la actividad agrícola, especialmente de la agroindustria. La cadena de agroquímicos está estructurada en cuatro eslabones cuya característica principal son procesos de síntesis y formulación, tal como se muestra a continuación:

Estructura simplificada de la cadena

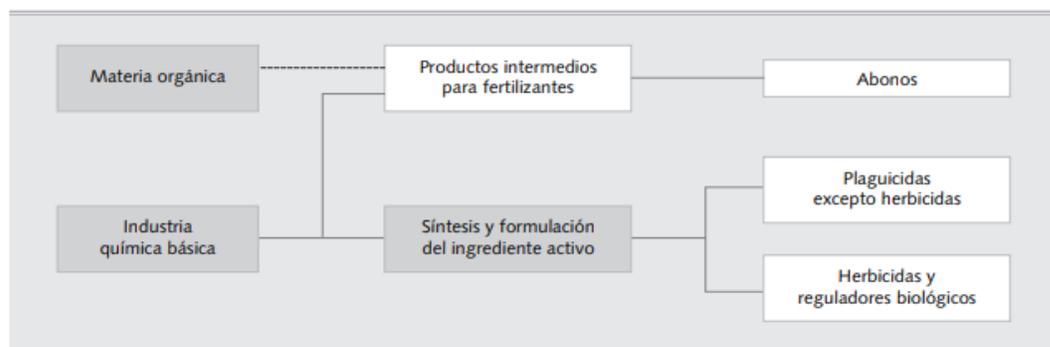


Ilustración 9. Cadena productiva del arroz. Fuente: (Finagro)

Dentro de los aspectos económicos, el sector agroquímico se encuentra rezagado debido a la alta dependencia de las importaciones de productos necesarios para la producción de los mismos, aumentando su valor y teniendo la incidencia en las producciones de cultivos nacionales que demandan de dichos insumos. La cadena presentó en promedio una balanza comercial negativa, explicada en particular por las altas importaciones de productos como cloruro de potasio, fosfato diamónico, fosfato mono amónico, fungicidas y demás insecticidas, provenientes prioritariamente de Estados Unidos y Alemania. En esta etapa de la economía, vemos como el sector agroquímico no beneficia al país, pues su nivel de exportaciones es inferior al de importaciones, como se muestra a continuación:

**Tabla 8** Comercio internacional en Colombia

Eslabón	Exportaciones <sup>1/</sup>		Importaciones <sup>1/</sup>		Tasa de apertura exportadora <sup>2/</sup>	Tasa de penetración de importaciones <sup>2/</sup>
	Valor (US\$ miles)	Participación (%)	Valor (US\$ miles)	Participación (%)		
Productos intermedios para fertilizantes	5.976,7	3,5	70.978,8	23,6	78,4	96,5
Abonos	10.848,1	6,3	138.982,7	46,2	5,4	48,5
Plaguicidas excepto herbicidas	100.321,5	57,9	55.726,9	18,5	39,6	26,7
Herbicidas y reguladores biológicos	56.146,8	32,4	35.219,7	11,7	45,1	30,8
<b>Total cadena</b>	<b>173.293,1</b>	<b>100,0</b>	<b>300.908,1</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: DANE



### 1.2.2 Análisis PESTEL

Tabla 9. Matriz PESTEL

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICOS	Asuntos ecológicos/ambientales					
	Legislación actual en el mercado local	X				
	Procesos y entidades regulatorias					
	Políticas de comercio exterior	X				
	Políticas gubernamentales					
ECONÓMICOS	Situación económica local					
	Asuntos generales de impuestos					
	Ciclos de mercado					
	Factores específicos de la industria					
	Intereses y tasas de cambio					
SOCIAL	Opinión y actitud del consumidor					
	Demografía					
	Patrones de compra del consumidor					
	Grandes eventos e influencias					
	Publicidad y relaciones públicas					
TECNOLÓGICOS	Desarrollos tecnológicos de competidores					
	Capacidad y madurez de la manufactura					
	Potencial de innovación					
	Acceso a la tecnología					
	Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes					
ECOLÓGICOS	Asuntos ecológicos/ambientales					
	Responsabilidad social					
	Amigabilidad medioambiental					
	Manejo de residuos					
	Consumo de energía					
LEGALES	Legislación laboral					
	Antimonopolio					
	Decretos municipales o distritales					
	Ley de protección al consumidor					
	Normas específicas sobre productos					

Fuente: Elaboración propia



Se evidencia a continuación los resultados del análisis del Perfil PESTEL, del que se obtuvo datos acerca del sector, dado que existen diferentes factores que hacen que el entorno cambie.

### **Perfil Político:**

**Asuntos ecológicos/ambientales (positivo):** Las políticas ecológicas y ambientales son numerosas para el sector agrícola, debido al cuidado que se debe tener con los insumos que se aplican en los cultivos, debido a que el uso de estos puede afectar, el suelo, el agua, la fauna y los productos resultantes de la cosecha, la empresa actuar conforme a las exigencias ecológicas y ambientales, sobre tratamiento de residuos, campañas de reciclaje.

**Legislación actual en el mercado local (muy negativo):** Distintas políticas agrícolas han afectado significativamente a este sector, como la política de precios, costos altos de producción, escasez de subsidios para estimular la siembra; Privado S.A.S. propicia incentivos y financiar a los clientes (agricultores) para que las ventas de los agro-insumos no se vean tan afectadas como lo está el sector agrícola.

**Procesos y entidades regulatorias (positivo):** La principal entidad de control a la cual la empresa debe rendir información sobre la operación es a Fedearroz, ICA, Fenalce y fedepalma, allí se realiza una recopilación de la comercialización y producción, información que pasa a ser insumo para realización de estadísticas nacionales.

**Políticas de comercio exterior (muy negativo):** Distintas políticas agrícolas han afectado significativamente a este sector, principalmente con la implementación de los tratados de libre comercio que para tal caso propician un aumento en las importaciones generando precios con los que los agricultores no pueden competir; Privado S.A.S. implementa planes de acción para comercialización de arroz de tal forma que merme el impacto negativo del aumento de importaciones

### **Perfil económico:**

**Situación económica local (negativo):** Actualmente el sector se encuentra muy golpeado por distintos factores además de los económicos que se han mencionado en el transcurso del trabajo,



también se encuentran los efectos que causa los fenómenos climáticos; Privado S.A.S. pertenece al subsector de agro insumos, dichas afectaciones del sector agrícola desenlazan afectaciones a los subsectores que dependen del mismo, para la caso la empresa monitorear el riesgo que presenta la cartera (en razón a las afectaciones), y el comportamiento de las ventas.

**Asuntos generales de impuestos (negativo):** Las distintas reformas tributarias emitidas por el gobierno siempre propenden al aumentos de los tributos, este factor es inherente a la operación de la empresa, en consecuencia las acciones para sobrellevar dicha normatividad es la actualización sobre los asuntos impositivos que le competen determinados, con mayor fijación en los beneficios tributarios que traigan para el sector agrícola,

**Factores específicos de la industria (negativo):** Especialmente en el sector arrocero, el precio del producto lo determinan los molinos (quienes compran) y no los productores (quienes venden) ello implica una mayor dificultad en la comercialización del arroz y así mismo dificultad en el recaudo de la cartera, los molinos en la mayoría de los casos tiene depósitos considerable de arroz resultante de las importaciones en masa, ello implica que negociar el arroz o los distintos productos agrícolas con los molinos sea tan arduo y es donde prevalece las buenas relaciones comerciales.

**Intereses y tasas de cambio (muy negativo):** Para el caso puntual de la empresa Privado S.A.S. la tasa de cambio le afecta considerablemente debido a que tiene obligaciones en el exterior otorgados en dólares, en consecuencia al este aumentar su valor, las obligaciones crecen disminuyendo el resultado de la entidad, sin embargo ha buscado apalancarse con deuda nacional pero las tasas de interés son desfavorables.

### **Perfil Social:**

**Opinión y actitud del consumidor (positivo):** El sector agrícola es un sector que siempre se ha caracterizado por ser muy generoso en las celebraciones y reuniones. Privado S.A.S. sabe la importancia de la opinión de los agricultores, por ello Implementa campañas de publicidad, asesoría profesional, y buen servicio a los clientes por parte de la compañía.



**Demografía (muy positivo):** El aumento de la población hace que la demanda de los productos de los agricultores sea mayor, lo cual aumenta la demanda de los agros insumos para la siembra de los cultivos.

**Patrones de compra del consumidor (positivo):** La entidad se ha caracterizado por realizar campañas de concientización de la utilidad de los agros insumos para aumentar la productividad en los cultivos.

**Grandes eventos e influencias (positivo):** Las relaciones comerciales son indispensables para asentar un negocio tanto con los proveedores como con los clientes, la empresa tiene un trato familiar con sus terceros, además de la realización de eventos para dar a conocer los productos y para integrar todo el sector de agricultores.

**Publicidad y relaciones públicas (positivo):** Mejoramiento con las relaciones entre la compañía y proveedores, y en especial con los molinos que son los que reciben los productos para finalizar con el proceso que representa el objeto social de la empresa.

### **Perfil tecnológico:**

**Capacidad y madurez de la manufactura (positivo):** La tecnología en la maquinaria agrícola ha avanzado tanto que permite mecanizar procesos que solo se podían realizar manualmente como la siembra, en consecuencia la compañía realiza inversión en la adquisición de maquinaria agrícola con el fin de que acelere el desarrollo de cada fase del proceso de los diferentes cultivos que tiene.

**Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes (positivo):** Privado S.A.S. actualmente cuenta un software contable donde se recopila toda la información de los procesos, tanto administrativos como operativos.

### **Perfil ecológico:**

**Consumo de energía (positivo):** Para los procesos productivos necesarios en el sector agrícola, el consumo de energía es mínimo, debido a que la operación es empleando la luz solar, y la maquinaria necesaria en la producción no consume energía; la entidad realiza campañas de



concientización en las distintas sedes para mermar el consumo de energía en la medida en la que es necesario.

### **Perfil Legal:**

**Legislación laboral (negativo):** El sector agrícola se caracteriza por la considerable cifra de informalidad laboral, costumbre que puede traer afectaciones legales, como demandas laborales, accidentes laborales, entre otros; la compañía se destaca por cumplir con toda la normatividad laboral, e incentivar al trabajador con beneficios adicionales.

**Ley de protección al consumidor (Positivo):** Disposición de la entidad a suplir las necesidades, y atender a las quejas y reclamos que tengan los clientes, por alguna inconformidad que surja.

**Normas específicas sobre productos (Positivo):** Interés en el cumplimiento con la reglamentación y exigencia por parte del ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) y el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible.

### **Cinco fuerzas de Porter**

Para realizar el diagnóstico de una empresa y poder determinar cuál es la situación en la que se encuentra y cuáles son las decisiones que a partir de allí se deben tomar, es importante realizar el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, debido a que permite por medio de la cuantificación de amenazas existentes en todas las empresas, la toma de decisiones acertadas para un mejor rumbo de la organización; se muestra a continuación un esquema de lo que plantea Porter.



Ilustración 10. Cinco fuerzas de Porter.

### 1. Amenaza de la rivalidad entre competidores

Tabla 10 Rivalidad entre competidores

1. AMENAZA DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PONDERACIÓN	CUALITATIVA	CUANTIT 1 a 4	CUALITATIVA 4	PRODUCTO
RC 01 Crecimiento de la industria	0,24	Expansión	3	Recesión	0,72
RC 02 Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado	0,02	Adecuados	1	Muy altos	0,00
RC 03 Sobre capacidad intermitente	0,14	Baja oferta	4	Alta oferta	0,56
RC 04 Diferencias del producto	0,04	Diferente	2	Estándar	0,08
RC 05 Identidad de marca	0,00	Fuerte	0	Débil	0,00
RC 06 Costos intercambiables	0,05	Altos	1	Bajos	0,05
RC 07 Concentración y balance	0,09	Alta (pocos)	3	Baja (muchos)	0,27
RC 08 Complejidad de la información	0,00	Muy compleja	0	Fácil	0,00
RC 09 Diversidad de competidores	0,20	Baja	4	Alta	0,80
RC 10 Plataformas empresariales	0,08	No alianzas	3	Alianzas	0,24
RC 11 Barreras de salida: Activos especializados	0,02	Pocos	1	Muchos	0,02
RC 12 Barreras de salida: Costos fijos de salida	0,02	Bajos	2	Altos	0,04
RC 13 Barreras de salida: Interrelaciones estratégicas	0,02	Baja	1	Alta	0,02
RC 14 Barreras de salida: Barreras emocionales	0,08	Bajas	4	Altas	0,32
	<b>1,00</b>			<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>3,12</b>

Fuente: elaboración propia

Dadas las circunstancias del sector agrícola, vemos como la rivalidad entre competidores es amenazante para las empresas del sector, pues su promedio es de 3,12 alertando a las organizaciones para que tomen las decisiones adecuadas frente a factores de los cuales no puede intervenir pero sí pueden estructurarse, adecuarse y sobresalir para convertir esta amenaza en una oportunidad, tomarla y volverla una fortaleza; pues aquí se busca es el posicionamiento en el mercado, sobresaliendo cada vez más, teniendo distinciones con sus competidores.

Se sabe que el sector crece en el mismo sentido en que los cultivos aumentan, es por esta razón que, la oferta de insumos agrícolas es más activa cuando se van a realizar cultivos de arroz, es en

este momento donde la entidad debe ofrecer un servicio adecuado para que la fidelización de los clientes sea contundente y no se convierta en una amenaza más para la entidad. Por otro lado, hay que tener especial cuidado, pues por la crisis que sufre el sector, las casas de ventas pueden estar atrayendo demandantes por medio de precios y es aquí cuando la entidad se puede aprovechar de esto ofreciendo calidad en sus servicios y en sus productos, porque se está compitiendo continuamente por la mejor posición en el mercado. Además, la diversidad que tienen las empresas del sector agrícola cuenta con diferentes estrategias para atraer a los clientes, es por esta razón que la organización se debe centrar en crear lo que los clientes quieren que les ofrezcan.

## 2. Análisis de la entrada de nuevos competidores

**Tabla 11** Entrada de nuevos competidores

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
<b>2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>						
EC 01	Economías de escala	0,12	Altas	4	Bajas	0,48
EC 02	Diferencias propias de producto	0,05	Alta	2	Baja	0,10
EC 03	Identidad de marca	0,00	Alta	0	Baja	0,00
EC 04	Costos de cambio	0,04	Altos	2	Bajos	0,08
EC 05	Requerimientos de capital	0,20	Altos	4	Bajos	0,80
EC 06	Acceso a la distribución	0,05	Difícil	2	Fácil	0,10
EC 07	Ventajas absolutas en costos, independientes de las economías de escala	0,09	Alta	4	Baja	0,36
EC 08	Curva de aprendizaje de propietario	0,05	Difícil	1	Fácil	0,05
EC 09	Acceso a los insumos necesarios	0,07	Difícil	3	Fácil	0,21
EC 10	Diseño propio de productos de bajo costo	0,06	Eficiente	4	Deficiente	0,24
EC 11	Reacción esperada	0,08	Alta	2	Baja	0,16
EC 12	Precio disuasorio al ingreso	0,07	Existente	2	Inexistente	0,14
EC 13	Políticas gubernamentales	0,07	Fomento	3	Restrictivas	0,21
EC 14	Retornos esperados	0,05	Bajo	2	Alto	0,10
		<b>1,00</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>			<b>2,55</b>

Fuente: elaboración propia.

Para la amenaza de entrada de nuevos competidores, el sector agrícola atraviesa una crisis respecto a la recuperación de la inversión realizada, lo cual hace que en búsqueda de la recuperación de dichas pérdidas, el sector se dinamice abriendo las puertas a nuevos competidores, para lo cual la entidad debe llenarse de estrategias para que la llegada de nuevas empresas o el fortalecimiento de otras no le vayan a afectar, pues el promedio de esta amenaza es de 2,55, preocupante para la entidad pues de permitir que esta relación le afecte el mercado la puede absorber y quedar rezagada frente a su competencia.

El requerimiento de capital es uno de los factores que impiden que las empresas prosperen y se estanquen, debido a que el sector trabaja para los agricultores que cultivan sus productos y éstos últimos carecen de dinero ya que lo invierten en sus cultivos, donde las entidades los financian y debido a esta financiación se requiere de préstamos para cumplir con el pago de sus proveedores,

lo mejor en este caso es llegar a las negociaciones con los éstos para que el plazo para pago se extienda al mismo periodo que el que otorgan a sus clientes.

Otra desventaja es no contar con tecnología para disminuir los costos, ya que se trata de la comercialización de insumos, producto de empresas constituidas cuya producción muchas veces no es nacional sino importada, dejando de lado la oportunidad de bajar sus precios, hecho que la entidad puede estudiar y considerar la alternativa de convertirse en su mismo proveedor o ya sea realizando alianzas estratégicas con el ánimo de abarcar un mayor mercado.

### 3. Análisis de ingreso de productos sustitutos

**Tabla 12** Productos sustitutos

3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		PONDERACION	CUALITATIVA 1	CUANTIT 1 a 4	CUALITATIVA 4	PRODUCTO
PS 01	Desempeño por el precio relativo de los sustitutos	0,18	Bajo	4	Alto	0,72
PS 02	Costo de cambio del comprador	0,21	Difícil	2	Fácil	0,42
PS 03	Propensión del comprador a sustituir	0,23	Baja	1	Alta	0,23
PS 04	Nivel percibido de diferenciación del producto	0,22	Alta	2	Baja	0,44
PS 05	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,10	Difícil	2	Fácil	0,20
PS 06	Suficientes proveedores	0,06	Pocos	3	Muchos	0,18
		<b>1,00</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>			<b>2,19</b>

Fuente: elaboración propia

Frente a esta amenaza el sector agrícola tiene una incidencia menor, ya que su promedio es de 2,19, debido a que la mayoría de las entidades manejan diferentes insumos agrícolas de diferentes marcas y ya es el mismo cliente quien decide cuál es el que mejor se ajusta a sus necesidades, para el caso en específico, se maneja la exclusividad en algunas marcas lo que imposibilita esta elección, sin embargo, se cuenta con estrategias de descuentos por realizar esta unificación que permite a su vez que se vean reflejados en los precios o inclusive en entregar servicios a sus clientes por el mismo precio. Por otro lado, el sector de insumos agrícolas posee diferentes proveedores lo que hace que sea más fácil la generación de alianzas estratégicas con otros proveedores o inclusive con la competencia para atraer más mercado, es por esta razón que el fidelizarse con políticas de exclusividad puede ser muy beneficioso para la entidad.

### 4. Análisis del poder de negociación de los proveedores

**Tabla 13 Poder de negociación con proveedores**

4. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		PONDERACION	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
NP 01	Diferenciación de insumos	0,10	Baja	2	Alta	0,20
NP 02	Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector	0,20	Bajos	3	Altos	0,60
NP 03	Presencia de insumos sustitutos	0,08	Alta	1	Baja	0,08
NP 04	Concentración de proveedores	0,20	Baja	3	Alta	0,60
NP 05	Importancia del volumen para el proveedor	0,10	Baja	2	Alta	0,20
NP 06	Costo relativo a las compras totales en el sector	0,12	Alta	2	Baja	0,24
NP 07	Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	0,15	Bajo	4	Alto	0,60
NP 08	Amenaza de integración hacia adelante	0,05	Baja	1	Alta	0,05
		<b>1,00</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>			<b>2,57</b>

Fuente: elaboración propia

Esta amenaza también es de especial cuidado, pues su promedio en el sector es de 2,57, una de las causas es porque normalmente las empresas realizan alianzas y el costo de salir de éstas es elevado, haciendo que el poder de negociación o la importancia que tiene este proveedor sea grande, en el caso especial de la entidad sobre la que se trabaja, el realizar la venta exclusiva de ciertas marcas en ciertos productos genera beneficios económicos para la entidad, sin embargo, es esta misma razón la que puede ocasionar erogaciones importantes de dinero en el momento en que se quiere salir de dicha exclusividad, por otro lado, son diferentes proveedores los que ofertan sus productos, a pesar de ello, se convierte en una amenaza de peso cuando la concentración de éstos es elevada.

Para el caso de Privado S.A.S., es realmente importante contar con proveedores serios, que puedan mantener un stock que impida a toda costa cuellos de botella, además juegan un papel fundamental en la entidad, pues de ellos depende la asignación de precios, para ello, es preciso empezará diversificar en el mercado para convertirlo en una fortaleza y no una debilidad o desventaja frente a la competencia.

## 5. Análisis del poder de negociación de los compradores

**Tabla 14 Poder de negociación con compradores**

5. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		PONDERACION	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
NC 01	Concentración de compradores vs concentración de empresas	0,10	Baja	2	Alta	0,20
NC 02	Volumen de compra	0,05	Bajo	2	Alto	0,10
NC 03	Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	0,06	Baja	2	Alta	0,12
NC 04	Información del comprador	0,08	Menos	1	Más informado	0,08
NC 05	Capacidad de integración hacia atrás	0,07	Inviabile	1	Viable	0,07
NC 06	Productos de sustitución	0,10	Pocos	4	Muchos	0,40
NC 07	Costo con relación al total adquirido por el comprador	0,13	Insignificante	3	Significativo	0,39
NC 09	Impacto de los productos sobre el costo de diferenciación	0,07	Alto	2	Bajo	0,14
NC 10	Identidad de marca	0,20	Alta	1	Baja	0,20
NC 11	Impacto sobre la calidad / desempeño	0,08	Alto	1	Bajo	0,08
NC 12	Utilidades del comprador (usabilidad)	0,05	Alta	1	Baja	0,05
NC 13	Incentivos de los tomadores de decisiones	0,01	Nulos	2	Muchos	0,02
		<b>1,00</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>			<b>1,85</b>

Fuente: elaboración propia

El poder de negociación de los compradores es la fuerza que menor promedio presenta (1,88), si bien es cierto que, existen diferentes productos sustitutos, se trata de una empresa que comercializa dichos insumos, aprovechando al máximo esta caracterización, teniendo la oportunidad de ofrecer una gama de productos con la misma finalidad y a diferentes precios con el ánimo de quien decida sea el cliente y lo mejor, todo en el mismo lugar, sin embargo, los insumos agrícolas representan una gran porción de la inversión que realiza un agricultor, haciendo que el comprador inicie negociaciones para obtener mejores beneficios.

### Análisis del sector

Una vez realizado el análisis cuantitativo de cada una de las 5 fuerzas, se procede a resumir los datos obtenidos.

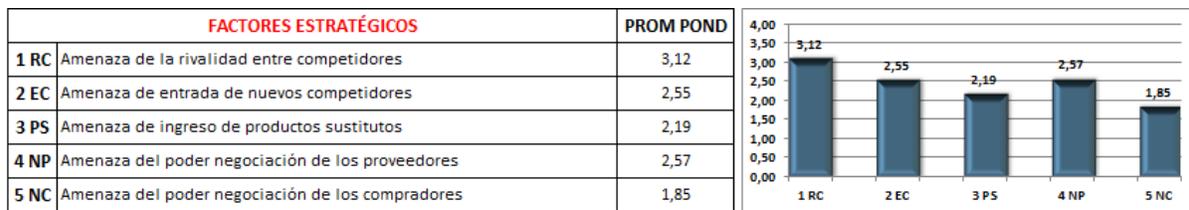


Ilustración 11. Factores estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter, vemos que a nivel general, el sector se encuentra amenazado por diferentes factores, pues la rivalidad entre competidores en un escenario que empieza a salir de la crisis y todos los actores queriendo contrarrestar los daños económicos ocasionados por la misma, la entrada de nuevos competidores es inminente, así mismo, la rivalidad entre éstos para acceder a un mercado mayor, se hace cada vez más reñida, teniendo que crear estrategias para adelantar un proceso imparable de quién gana y quién pierde, en este mismo sentido, los proveedores juegan un papel fundamental, porque de ellos depende el buen desempeño de las empresas del sector, así como el potencial al que se enfrentan las empresas para atraer más clientes.

### Matriz de Perfil Competitivo y posición competitiva

Una vez realizado el análisis de los factores relevantes en el sector y cómo nos encontramos frente a la nuestra competencia más directa, se obtiene la siguiente tabla:

**Tabla 15 MPC**

FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL	PONDER.	PASTOS Y LEGUMINOSAS		LLANOGRAL		CRECER CULTIVOS		AGROMILENIO		SIAGRO		COLINAGRO	
		CALIFIC.	PROD.	CALIFIC.	PROD.	CALIFIC.	PROD.	CALIFIC.	PROD.	CALIFIC.	PROD.	CALIFIC.	PROD.
C1 Posicionamiento en el mercado	0,20	3	0,60	4	0,80	2	0,40	2	0,40	2	0,40	2	0,40
C2 Respaldo y garantía del fabricante	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
C3 Experiencia en el mercado	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30
C4 Precio	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24	2	0,24
C5 Talento humano en ventas e ingeniería	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24	3	0,36
C6 Asistencia profesional a cultivos	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
C7 Mercadeo	0,14	2	0,28	3	0,42	2	0,28	2	0,28	3	0,42	3	0,42
C8 Indicadores financieros	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>		<b>3,18</b>		<b>2,56</b>		<b>2,19</b>		<b>2,23</b>		<b>2,35</b>

Fuente: elaboración propia

Los resultados nos muestran que a nivel de competencia ocupamos el segundo puesto después de Llanogral, debido a 2 factores principalmente, el primero es el posicionamiento en el mercado, debido a que nuestra competencia no solo comercializa los insumos agrícolas, sino que también es productor de los mismos, haciendo que la facilidad en los precios, el convencimiento de clientes al ser proveedor de diferentes casas comerciales haga más fácil dicho posicionamiento, frente a este factor, Privado S.A.S. no se encuentra interesado en incursionar en este tema, porque se trata de darle un enfoque totalmente diferente con el que está actualmente; el segundo factor son los indicadores financieros, que al igual que el factor anterior, Privado S.A.S. queda corto debido a que el Mercado de esta entidad es mayor y no utiliza intermediarios, mientras que Privado S.A.S. si lo es, aunque este ambiente puede cambiar si la entidad logra captar clientes por medio del servicio con el que atiende a los mismos.

En cuanto a las demás empresas, Privado S.A.S. tiene una gran ventaja en cuanto a la porción de mercado que tiene, debido a que cuenta con sedes fuera de Villavicencio, dando a conocer su nombre, productos y servicios que ofrece, además es de notar que Privado S.A.S. está ubicado estratégicamente en los 2 departamentos con mayor producción de cultivos agrícolas, como lo son Meta y Casanare, vendiendo de esta forma a quienes lo necesitan.

### Matriz de Evaluación de Factores Externos

Para la elaboración de esta matriz, se realiza un listado de las oportunidades y amenazas que posee el sector, para lo cual se presente el siguiente cuadro:

**Tabla 16 MEFE**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,55
<b>0,60</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>						
O1	Costos intercambiables para los clientes			0,08	2	0,16	
O2	Captación de nuevos clientes con el crecimiento del sector			0,10	1	0,1	
O3	Presencia de insumos sustitutos			0,08	2	0,16	
O4	Ofertas de tecnologías alternativas ecoeficientes de empresas externas			0,05	1	0,05	
O5	Mejor posicionamiento en el mercado por diferenciación de productos			0,03	4	0,12	
O6	Cambio en la legislación y regulación en el sector agrícola			0,08	2	0,16	
O7	Globalización de conocimientos para mejorar el sector			0,06	1	0,06	
O8	Ubicación geográfica estratégica			0,05	4	0,2	
O9	Creación de alianzas estratégicas formalizadas			0,04	2	0,08	
O10	Negociación del precio del arroz			0,03	1	0,03	
<b>0,40</b>	<b>AMENAZAS</b>						
A1	Barreras de salida emocionales			0,01	1	0,01	
A2	Sobrecapacidad intermitente			0,04	4	0,16	
A3	Diversidad de competidores			0,04	4	0,16	
A4	Carentes políticas gubernamentales a favor del campo			0,01	2	0,02	
A5	Desempeño por el precio de los sustitutos			0,03	4	0,12	
A6	Crecimiento del sector agrícola			0,05	3	0,15	
A7	Creación de plataformas empresariales			0,09	2	0,18	
A8	Escasos recursos presupuestales			0,07	2	0,14	
A9	Diseño de productos de bajo costo			0,01	2	0,02	
A10	Concentración y balance de los competidores			0,05	2	0,1	
				<b>1,00</b>		<b>2,18</b>	<b>2,73</b>

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la MEFE son del 2,18 lo cual quiere decir que la entidad ha elaborado estrategias que le ha permitido tener un desempeño promedio en el aprovechamiento de las oportunidades y en la mitigación de las amenazas, dentro de los factores que más sobresalen se encuentra el del posicionamiento en el mercado por diferenciación de productos, debido a que Privado S.A.S. cuenta con diferentes servicios agregados que permite la captación de clientes y la recompra de los mismos; otra de las oportunidades que la entidad ha aprovechado en la ubicación estratégica, pues sus sedes están en el departamento del Meta y el departamento del Casanare, donde se presenta la mayor producción de cultivos de arroz y por ende, el mayor uso de agroquímicos. Dentro de las amenazas que ha logrado mitigar se encuentra la sobrecapacidad intermitente, debido a que al activarse el mercado agrícola con la recuperación económica del sector, la entidad aprovecha y realiza una mercadotecnia ofreciendo sus productos y aumentando sus ventas por movimientos del sector

Privado S.A.S. a medida que avanza en el sector, crea alianzas con sus proveedores de manera tal que sus inventarios puedan manejarse en consignación, percibiendo por un lado, ingresos por concepto de arriendo de bodegas y por otro lado, el beneficio de que dicha mercancía no deba ser



reemplazada por vencimiento, deterioro u obsolescencia, generando una ventaja competitiva frente a su competencia.

A pesar de que Privado S.A.S. se encuentre dentro del rango promedio, tiene diferentes factores que de mejorar en el corto plazo hace que dicho valor sobrepase la media, ocupando un mejor puesto en mitigación de amenazas y aprovechamiento de estrategias para una mejor posición en el mercado; dentro de éstas se encuentran las siguientes:

### **-Oportunidades:**

**1. Costos intercambiables para los clientes:** En el momento en que Privado S.A.S. robustece su portafolio de productos y servicios, ofreciendo calidad en lo que realiza, hará que a sus clientes se le dificulte el cambio de entidad, haciendo que permanezca en la entidad, fidelizando y haciendo la recompra.

**2. Captación de nuevos clientes con el crecimiento del sector:** Con la recuperación económica que viene presentando el sector, Privado S.A.S. tiene la oportunidad de atraer a nuevos clientes, dando a conocer sus productos y servicios, incluso otorgando la financiación a muchos de los agricultores que no cuentan con el dinero necesario para iniciar sus cultivos.

**3. Presencia de insumos sustitutos:** Privado S.A.S. cuenta con políticas de exclusividad en venta de insumos de ciertas marcas, esto hace que se obtengan beneficios económicos en cuanto a descuentos, sin embargo, puede terminar dicha exclusividad y empezar a ofertar diferentes productos sustitutos de los mismos, debido a que al tenerlos muchos clientes por la variedad pueden entrar y quedarse en la entidad.

**4. Globalización de conocimientos para mejora del sector y la entidad:** En un mercado cambiante como el sector agrícola, se hace indispensable la adquisición de nuevos conocimientos para no quedar rezagados en la información que posibilita la disminución de costos o minimización de procesos, si la entidad incursiona en este sentido puede superar a su competencia y adueñarse de un mercado mayor al actual.

**5. creación de alianzas estratégicas formalizadas:** Para un mejor trato a los clientes en cuanto al precio de productos y servicios, Privado S.A.S. tiene la oportunidad de crear



nuevas alianzas con diferentes proveedores para disminuir sus precios, incluso comprando cantidad.

**6. Negociaciones del precio del arroz:** Privado S.A.S. realiza negociaciones con los agricultores para que éstos últimos paguen el precio de los agroquímicos con el arroz que producen, a su vez, la entidad negocia con los molinos ese arroz para pagarse ese dinero, normalmente se le vende a un molino, lo importante para desarrollar esta oportunidad, es incursionar con el precio de diferentes molinos para entregar este producto al mejor postor, ganando todos en este aspecto.

#### **-Amenazas**

**1. Creación de plataformas empresariales:** Un aspecto preocupante en el sector agrícola es cuando diferentes empresas se alían para tener una mejor posición en el mercado, aunque siendo un factor externo, la entidad lo puede mitigar entregando a sus clientes algo más que un producto o un servicio, es dando el plus que cada persona necesita para realizar recompra en un establecimiento, para ello se considera que Privado S.A.S. puede entregar un servicio Post venta de los agroquímicos que vende para identificar si son los que el cliente necesita, de este modo, no importan las alianzas que se generen, si se entrega el plus, nos elegirán sin pensarlo dos veces.

**2. Escasos recursos presupuestales:** El dinero es un elemento indispensable en cualquier entidad, sin embargo, en el sector agrícola es difícil, debido a que se financia a los agricultores, pero no siempre los proveedores financian a la entidad, por ello se adquieren créditos con entidades financieras para suplir estas necesidades antes de que los agricultores salden sus deudas, para ello, la entidad puede re-negociar con proveedores, para que el plazo para pago de insumos sea igual que el de sus clientes, a cambio de compras en volumen.

### **Análisis interno**

#### **Análisis de grupos de interés**



**Tabla 17 Matriz de Stakeholders.**

STAKEHOLDER O GRUPO DE INTERÉS	TIPO	INTERESES	PODER ORGANIZACIÓN-STAKEHOLDER	RESPUESTAS ANTE LOS STAKEHOLDERS	PODER-PREDECIBILIDAD	PODER-INTERÉS
ACCIONISTAS	INTERNO	Rentabilidad, continuidad del negocio	Poder stakeholder	COLABORAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave
		Sostenibilidad				
		Generación de valor, imagen corporativa				
DIRECTIVOS	INTERNO	Generar resultados positivos	Poder organización	COLABORAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave
		Administración de los recursos				
		Defender intereses de los accionistas y empleados				
COLABORADORES VINCULADOS DIRECTAMENTE	INTERNO	Estabilidad en la organización	Poder organización	IMPLICAR	Pocos problemas	Tener informado
		Crecimiento profesional				
		Experiencia laboral				
COLABORADORES VINCULADOS POR TEMPORAL	INTERNO	Estabilidad económica	Poder organización	IMPLICAR	Pocos problemas	Tener informado
		Formalidad laboral				
		Protección (prestaciones sociales)				
CLIENTES	EXTERNO	Productos y asesoría técnica de calidad	Poder stakeholder	COLABORAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave
		Garantía de los productos y servicios				
		Financiación				
PROVEEDORES	EXTERNO	Cumplimiento de las obligaciones	Baja Interdependencia	COLABORAR	Pocos problemas	Tener informado
		Vender los productos masivamente				
		Relaciones comerciales				
COMPETIDORES	EXTERNO	Nivel de precios	Baja Interdependencia	DEFENSA	Pocos problemas	Mínimo esfuerzo
		Relaciones comerciales				
		Clientes				
ASOCIACIÓN SECTORIAL (FEDEARROZ)	EXTERNO	Presentación de informes solicitados	Poder organización	CONTROLAR	Pocos problemas	Tener informado
		Pago de fomentos				
ENTIDADES FINANCIERAS	EXTERNO	Cumplimiento de las obligaciones	Poder stakeholder	CONTROLAR	Mayores amenazas u oportunidades	Jugadores clave
		Vender productos financieros				
		Información financiera de la organización				
GOBIERNO, ENTES REGULADORES	EXTERNO	Pago de tributos	Baja Interdependencia	DEFENSA	Impredecible pero manejable	Tener informado
		Presentación de informes solicitados				
		Visitas y supervisión				
AGREMIACIONES	EXTERNO	cumplimiento de cuotas de sostenimiento	Poder organización	IMPLICAR	Pocos problemas	Tener informado
		Información general				
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	EXTERNO	Realizar pautas publicitarias	Baja Interdependencia	CONTROLAR	Pocos problemas	Tener informado
		Información general				
COMUNIDAD	EXTERNO	información general	Baja Interdependencia	CONTROLAR	Impredecible pero manejable	Mínimo esfuerzo
		Proyectos de responsabilidad social				

Fuente: elaboración propia



Todos los agentes ya sean internos o externos, son relevantes en los procesos de las organizaciones, no obstante la empresa debe determinar cuáles agentes son influyentes en las operaciones, cuales le benefician, y cuáles no, para ello se realiza la anterior tabla donde se identifica el papel que juega cada agente en la compañía, y la trascendencia de su posición.

### **Jugadores clave:**

**Accionistas y Directivos:** Privado S.A.S. desde que fue fundada, se ha

caracterizado por ser una empresa familiar, es decir todos los accionistas tienen un vínculo de parentesco alguno, estos dos agentes se analizan en conjunto porque actualmente los directivos (subgerentes) están compuestos por accionistas, en consecuencia los intereses de estos son los mismo; son jugadores claves porque así como existe un gran poder e influencia en la toma de decisiones de la organización también persiguen un interés, intereses que fueron expuestos a grandes rasgos en la tabla anterior, no obstante aunque la empresa tiene un posicionamiento que le permite operar con cualquier personal como directivo, los accionistas en calidad de directivos colaboran significativamente en los procesos, para así darle el rumbo que requieren.

**Clientes:** Los clientes son jugadores claves en todas las empresas, porque si no hay a quien vender no hay operaciones, suplir las necesidades y ser flexibles en algunas carencias que presenta sector, ha logrado una fidelización en los clientes, y posibilidad de recompra, no obstante así como este agente externo puede ser amenazante para la compañía en caso de escasez, también contribuye opiniones y factores de crecimiento, como la publicidad voz a voz, las recomendaciones, y todas las opiniones necesarias para darle satisfacción y confianza al cliente al adquirir los productos, y la previsibilidad que lo caracteriza atada a los requerimientos del sector.

**Entidades financieras:** Como el flujo de caja de la empresa es deficiente debido al recaudo de efectivo semestral, existe una dependencia considerable con las entidades financieras, así mismo es un agente que no se puede predecir, y que año a año exige mejores indicadores financieros como requisito para desembolsar créditos bancarios, gracias a estos créditos bancarios es que la empresa puede apalancarse para operar, a raíz del gran poder de las entidades financieras nacionales, la empresa ha incurrido en obligaciones en el exterior, no obstante el precio del dólar ha sido un factor que ha desfavorecido a la entidad. Las entidades financieras tienen un valor fundamental en la empresa a la hora de evaluar los agentes externos, se convierten en jugadores claves debido a la



colaboración que se da de la relación comercial, pues estas entidades persiguen un interés en Privado S.A.S. y a su vez tienen una influencia de dominio, ya que las obligaciones financieras de la empresa podrían alcanzar el valor de los activos.

**-Colaboradores vinculados directamente o por temporal:** La planta de personal es uno de los agentes internos más importantes en toda organización porque son los que desarrollan las estrategias operacionales y las decisiones que tome la gerencia, sin embargo se puede afirmar que en dicha relación laboral existe más dependencia del empleado sobre la empresa que en sentido contrario, lo que hace que la organización predomine o tenga más poder, y que ese agente tenga poco poder para amenazar y alto nivel de colaboración; la política general de Privado S.A.S. respecto a los empleados, siempre se ha fundamentado en el bienestar general de toda su planta de persona, y en base a ello, realiza distintas actividades y ejecuta la solución de las diferentes problemáticas que surgen en el transcurso de las operaciones y que en concordancia suplen los intereses de estos agentes (tal como se detalla en la tabla), dentro de las cuales se pueden mencionar: mejoramiento de clima operacional, oportunidad de ascenso, oportunidad de estudiar, otorgamiento de créditos sin cobro de interés, estabilidad laboral, comodidad en el puesto de trabajo, buenos salarios, bonificaciones, entre otros.

**Proveedores:** La modalidad en la que opera la empresa para la compra de mercancías es particular en el sector, en consecuencia, como se ha mencionado anteriormente la mercancía que se vende, en la mayoría de los casos, no es propia, es decir la empresa no la adquiere previamente para después comercializarla, sino se hace deudora de la misma una vez se realice la venta, esta actividad beneficia a la empresa porque no compromete su flujo de efectivo, pero la pone en cierta amenaza porque se abastece de ciertos proveedores que en cualquier momento pueden acabar con la relación comercial y llevarse la mercancía, cuestión que no sería tan crítica para la empresa porque actualmente existen muchos proveedores.

**Asociación sectorial (Fedearroz, fedepalma, Fenalce):** Es un agente al que la empresa se ve obligada a rendirle informes sobre la producción y comercialización de arroz, fruto de palma, maíz, pagar cuota de fomento, entre otros, con el fin de generar estadísticas a nivel nacional, esta información sirve como insumo para plantear políticas agrícolas y analizar el sector en general, es un agente que se debe mantener informado por el interés que presenta en cada empresa del sector y la baja amenaza que representa.



**Gobierno, entes reguladores:** Existe una baja interdependencia entre la empresa y el gobierno o los entes reguladores, debido a que ninguno depende del otro, principalmente cuando la posición del gobierno frente al sector es tan limitante, en consecuencia las decisiones tomadas por dicho agente son impredecibles pero se pueden manejar debido a que no existe un poder directo del agente en la empresa.

**Agremiaciones y medio de comunicación:** Las agremiaciones a las que pertenece la organización son: Federación nacional de comerciantes (Fenalco), Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (Fedepalma), Asociación de distribuidor de insumos, las cuales tienen alto potencial para colaborar en las empresas del sector debido a la presencia y presión que le hacen al gobierno para solicitar mejores condiciones; respecto a los agentes externo que hacen parte de los medio de comunicación, sirven como una gran herramienta publicitaria, para hacer promoción acerca de los productos y los servicios que ofrece Privado S.A.S.

**Análisis VERIN**
**Tabla 18 Análisis VERIN**

VRIN Tool (Core Competency Analysis)										
RECURSOS	FORTALEZA		DEBILIDAD		VALIOSO	RARO	INIMITABLE	INSUSTITUIBLE	CONSECUENCIA COMPETITIVA Marque: (1) Desventaja competitiva; (2) Paridad competitiva; (3) Ventaja competitiva temporal; (4) Ventaja competitiva sostenible	IMPLICACIONES EN EL DESEMPEÑO Marque: (1) Por debajo del promedio; (2) En el promedio; (3) Por encima del promedio; (4) Muy por encima de las ganancias promedio
	MA YOR	MEJOR	MA YOR	MEJOR						
<b>COBERTURA</b>										
Sedes donde la empresa vende	X				NO	NO	NO	NO	3	2
<b>FÍSICOS</b>										
Instalaciones como Bodegas		X			NO	NO	NO	NO	3	3
Maquinaria		X			NO	NO	NO	NO	3	2
Terrenos para cultivar	X				NO	NO	NO	NO	3	2
Flota de transporte		X			NO	NO	NO	NO	3	3
<b>LABORATORIO</b>										
Maquinaria para análisis de productos	X				NO	NO	NO	NO	3	3
<b>HUMANOS</b>										
Habilidades y experiencia de los colaboradores	X				NO	NO	NO	NO	3	3
Compromiso y lealtad de los colaboradores	X				NO	NO	NO	NO	3	3
<b>REPUTACIÓN</b>										
Reconocimiento en el mercado	X				NO	NO	NO	NO	3	3
Buenas relaciones con los clientes y proveedores	X				NO	NO	NO	NO	3	3
Relaciones públicas		X			NO	NO	NO	NO	3	2
CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		VALIOSO	RARO	INIMITABLE	INSUSTITUIBLE	CONSECUENCIA COMPETITIVA Marque: (1) Desventaja competitiva; (2) Paridad competitiva; (3) Ventaja competitiva temporal; (4) Ventaja competitiva sostenible	IMPLICACIONES EN EL DESEMPEÑO Marque: (1) Por debajo del promedio; (2) En el promedio; (3) Por encima del promedio; (4) Muy por encima de las ganancias promedio
	MA YOR	MEJOR	MA YOR	MEJOR						
<b>DIRECCIÓN</b>										
Control estratégico		X			NO	NO	NO	NO	3	3
Gerencia del talento humano	X				NO	NO	NO	NO	4	3
Adaptabilidad a los cambios	X				NO	NO	NO	NO	4	3
<b>LABORATORIO</b>										
Análisis químico de los productos	X				NO	NO	NO	NO	3	3
<b>MARKETING</b>										
Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado		X			NO	NO	NO	NO	2	2
Promoción de la calidad	X				NO	NO	NO	NO	3	3
<b>VENTAS</b>										
Calidad del servicio al cliente	X				NO	NO	NO	NO	3	3
Asesoría profesional sobre los cultivos y productos		X			NO	NO	NO	NO	4	3
<b>GERENCIA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN</b>										
Sistema de información para la toma de decisiones		X			NO	NO	NO	NO	2	2

Fuente: elaboración propia



## Recursos

**Sedes donde la empresa vende:** Se determina como un recurso, ya que las distintas sedes que tiene la empresa en los departamentos del Meta y de Casanare, le dan un posicionamiento estratégico sobre sus demás competidores, porque hace que la porción del mercado y cobertura sea mayor, no obstante, este recurso no es determinante debido a que encasilla a la empresa dentro del promedio general del sector, esto porque hay casas comerciales que tienen distintas sedes.

**-Instalaciones como bodegas:** Privado S.A.S. cuenta con instalaciones amplias donde hay capacidad para albergar cuantiosas mercancías, toneladas de arroz, maíz o cual sea el producto agrícola, recurso que carente entre las casas comerciales de agro insumos, ya que por lo general las bodegas estrechas, esto le permite tener un desempeño por encima del promedio del sector, ya que puede generar ingresos adicionales de almacenamiento o bodegaje

**-Maquinaria:** Además de la maquinaria agrícola que debe tener todo productor para cultivar, la empresa cuenta con maquinaria especializada en limpieza de granos, es decir, cuando los clientes de comercializadoras de agroquímicos entregan el arroz, y la comercializadora toma a su disposición dicho grano para venderlo a los distintos molinos, se incurre en costos iniciales tal como es la limpieza y purificación del grano; Privado S.A.S. tiene capacidad instalada para realizar la limpieza y separación, que le puede genera ingresos adicionales, o disminución de costos.

**-Terrenos para cultivar:** La empresa es comercializadora de agro insumos, pero también es productora tal como se ha mencionado anteriormente, los terrenos donde se cultivan son recursos propios, lo cual genera una ventaja competitiva porque los costos son menores y por tanto la rentabilidad es mayor, pero al realizar un análisis global esto no hace que se esté por encima del promedio, ya que la compañía tendría otro tipo de competidor.

**-Flota de transporte:** La mayoría de los cultivos de los clientes son en terrenos bastante distantes del perímetro urbano de un municipio, lo cual imposibilita el transporte del producto en tal medida que puede deteriorarse; la empresa cuenta con una flota de transporte de 2 tracto mulas, 1 camión y 1 furgón, que se mantienen con el fin de satisfacer dicha necesidad al cliente, y así mismo de beneficiarse.

**-Maquinaria para el análisis de productos:** la empresa cuenta con un área de laboratorio donde se analizan en su mayoría las semillas que se venden, en este se observa el grado de

germinación, el vigor de la semilla, la calidad de la misma, se determina la humedad e impureza del arroz paddy verde, entre otros.

**-Habilidades y experiencia de los colaboradores:** Cuenta con personal calificado, que llevan años trabajando en el sector, y por lo mismo conocen ampliamente las ventajas y desventajas que se presentan en el curso de las operaciones.

**-Compromiso y lealtad de los colaboradores:** La empresa propicia en sus empleados sentido de pertenencia, dentro de lo analizado se puede determinar que hay un grado significativo de compromiso por parte de los empleados hacia la organización, por el óptimo desempeño de las funciones, y la voluntad de crecimiento.

**-Reconocimiento en el mercado:** Actualmente la empresa lleva 35 años en el mercado, lo que ha hecho que la preferencia de la marca pase por varias generaciones, y que sido factor de crecimiento y propagación.

**-Buenas relaciones con los clientes y proveedores:** La relación que existe entre la organización y los terceros, especialmente clientes y proveedores es bastante cercana, esto se debe a la disposición de la empresa en participar en las distintas actividades de integración que propicia el sector, pero sobretodo porque la relación no solo se limita a la compra y venta de mercancías, sino existe una constante comunicación y colaboración entre las partes.

**-Relaciones públicas:** El actual gerente de la compañía fue secretario de agricultura del departamento del meta, y desempeñó varios cargos públicos, lo que hace que tenga ciertos contactos sobre los cuales se puede abogar por la empresa, ya sea para estar informado, para acceder a subsidios estatales, para manifestar inconformidades, para realizar reuniones y así ser escuchado, entre otras cuestiones que le pueden generar cierta ventaja a la empresa sobre los competidores.

## Capacidades

**-Control estratégico:** La habilidad que tienen los directivos para generar estrategias oportunas sobre las dificultades que se presenten en el curso de las operaciones, y así mitigar el impacto de los riesgos.



**-Gerencia del talento humano:** La importancia que le dan los directivos al talento humano de la compañía, no se ven como trabajadores, sino como colaboradores en el crecimiento de la organización.

**-Adaptabilidad a los cambios:** ha sido una capacidad muy fuerte por parte de los directivos, la prueba de ello es la sostenibilidad que ha tenido la empresa durante los 35 años de funcionamiento, tras las duras crisis que ha sopesado el sector.

**-Análisis químico de los productos:** los análisis químicos que realiza la empresa a los distintos productos, son análisis que por lo general solo se hacen en los molinos, y las casas comerciales de agroquímicos no tienen la capacidad instalada ni la maquinaria para realizar esos procesos, para estas operación hay personal capacitado que conozca del tema y pueda brindar un servicio de calidad para generar confianza en los clientes.

**-Capacidad de respuesta a las tendencias de mercado:** La habilidad de generar estrategias para sobrellevar las eventualidades del sector, como las olas invernales, el precio general del arroz y demás, generando sostenibilidad en las ventas.

**-Promoción de calidad:** La empresa genera confianza entre los clientes promocionando la garantía sobre la calidad de los productos, es decir asegura cumplimiento de garantías en casos en que los que los productos salgan defectuosos.

### Cadena de valor

Se realiza la determinación de actividades primarias y de apoyo en la organización, estipulando el grado de relevancia de cada una, aplicando una calificación de 1 a 4 según el desempeño que tiene cada actividad en la organización, obteniendo lo siguiente:

Tabla 19 Cadena de valor

MODELO CUANTITATIVO DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER																														
<b>DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA</b>																														
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>PONCALIPROD</b>			<b>PONCALIFPROD</b>			<b>PONCALIPROD</b>			<b>PONCALIFPROD</b>																				
	<b>IN 1</b>	Direccionamiento estratégico			0,10	3	0,30	<b>IN 3</b>	Busqueda de estrategias comerciales y de inversión			0,10	3	0,30																
	<b>IN 2</b>	Gestión financiera			0,08	1	0,08	<b>IN 4</b>	Evaluación de los riesgos para mitigarlos			0,03	2	0,06																
	<b>GESTIÓN HUMANA</b>																													
	<b>PONCALIPROD</b>			<b>PONCALIFPROD</b>			<b>PONCALIPROD</b>			<b>PONCALIFPROD</b>																				
	<b>GH 1</b>	Vinculación y capacitación de personal			0,03	4	0,12	<b>GH 3</b>	Gestión de HSEQ			0,05	4	0,20																
	<b>GH 2</b>	Desarrollo del talento humano y gestión de desempeño			0,02	2	0,04	<b>GH 4</b>	Bienestar social de los trabajadores			0,08	4	0,32																
	<b>GESTION CONTABLE Y DE TESORERIA</b>																													
<b>PONCALIPROD</b>			<b>PONCALIFPROD</b>			<b>PONCALIPROD</b>			<b>PONCALIFPROD</b>																					
<b>DT 1</b>	Generación de informes para la gerencia			0,06	3	0,18	<b>DT 3</b>	Disposición de las entradas y salidas de dinero			0,06	2	0,12																	
<b>DT 2</b>	Cálculo y determinación de los impuestos			0,05	3	0,15	<b>DT 4</b>	Recopilación de la información de la operación			0,05	4	0,20																	
<b>RECAUDO DE CARTERA</b>																														
<b>PONCALIPROD</b>			<b>PONCALIFPROD</b>			<b>PONCALIPROD</b>			<b>PONCALIFPROD</b>																					
<b>AB 1</b>	Implementación de políticas de recaudo			0,08	2	0,16	<b>AB 3</b>	Informes y análisis de las edades de las carteras			0,04	3	0,12																	
<b>AB 2</b>	Control y seguimiento a los clientes financiados			0,09	2	0,18	<b>AB 4</b>	Revisión y aval de los clientes a financiar			0,08	1	0,08																	
											<b>1,00</b>	<b>PP</b>	<b>2,61</b>																	
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>LOGISTICA INTERNA</b>		<b>OPERACIONES</b>		<b>LOGISTICA EXTERNA</b>		<b>MKY VENTAS</b>		<b>SERVICIO POSTVENTA</b>		<b>PONCALIFPROD</b>																			
	<b>LI1</b>	Negociación del precio de la mercancía		0,08	3	0,24	<b>OP1</b>	Recolección de frutos		0,05	2	0,10	<b>LE1</b>	Abastecimiento de los productos entre las sedes		0,04	2	0,08	<b>MV1</b>	Selección de clientes que se van a financiar		0,08	1	0,08	<b>BV1</b>	Asistencia de ingenieros agrónomos a los cultivos de los clientes		0,07	3	0,21
	<b>LI2</b>	Compra de insumos		0,02	3	0,06	<b>OP2</b>	Control del inventario de insumos agrícolas propio		0,06	4	0,24	<b>LE2</b>	Realización de protocolos de entrega		0,05	3	0,15	<b>MV2</b>	Presupuesto de ventas		0,03	2	0,06	<b>BV2</b>	Cumplimiento de garantías		0,03	4	0,12
	<b>LI3</b>	Almacenamiento de los productos		0,03	4	0,12	<b>OP3</b>	Control del inventario de insumos agrícolas en consignación		0,06	4	0,24	<b>LE3</b>	Negociación del precio de venta de los productos		0,08	3	0,24	<b>MV3</b>	Asesoría profesional agrícola a los clientes		0,08	3	0,24	<b>BV3</b>	Mantenimiento de la relación con el cliente		0,04	3	0,12
	<b>LI4</b>	Supervisión de cultivos propios		0,06	3	0,18	<b>OP4</b>	Control del stock de los inventarios		0,05	3	0,15	<b>LE4</b>	Transporte de frutos desde el cultivo hasta la planta del comprador		0,05	3	0,15	<b>MV4</b>	Control del inventario en consignación vendido		0,04	4	0,16	<b>BV4</b>	<b>0,14</b>				0,00
		<b>0,19</b>		<b>0,60</b>		<b>0,22</b>		<b>0,73</b>		<b>0,22</b>		<b>0,62</b>		<b>0,23</b>		<b>0,54</b>		<b>0,45</b>		<b>1,00</b>	<b>PP</b>	<b>2,94</b>								

Fuente: elaboración propia



Realizando el modelo cuantitativo de la cadena de valor de Porter encontramos que Privado S.A.S. se encuentra por encima de la media, tanto en las actividades internas y en las actividades de apoyo, dando una respuesta regular ante el desempeño de las mismas; sin embargo los promedios encontrados no alcanzan ni siquiera al buen desempeño de la organización, haciendo un llamado de atención a todos los colaboradores de la entidad para que entregando el análisis se realicen las acciones necesarias para potenciar aquellos aspectos en los que se encuentran bien y controlar, supervisar y robustecer procesos que ocasionan que la empresa se estanque y sus operaciones no funcionen de la mejor forma, a continuación se detalla cada actividad, con el ánimo de dar una solución para cada uno de estos aspectos.

### **Actividades primarias:**

**-Negociación del precio de la mercancía:** Es una de las actividades más importantes que desempeña Privado S.A.S. en el curso de sus operaciones, la deficiencia radica en la imagen que tiene la empresa ante los proveedores, debido a las significativas facturas que se adeudan, no obstante la entidad conserva buenas relaciones comerciales, lo cual posibilita la negociación de los productos.

**-Compra de insumos:** la compra de la mercancía por parte de la empresa se realiza de acuerdo a las necesidades del ciclo de los cultivos, es decir de acuerdo a las demandas que presenta cada uno de los clientes; se destaca entre las demás actividades pues de ésta depende el curso normal de las operaciones, dando un buen desempeño, lo que indica que los inconvenientes que pueden surgir a raíz de esta actividad son mínimos, a pesar de esto, se podría mejorar las relaciones con los proveedores diversificando o realizando estrategias con los mismos, con el objetivo de tener mejores resultados organizacionales.

**-Almacenamiento de los productos:** La empresa no ocupa toda su capacidad instalada para almacenar los insumos agrícolas, semilla, abonos y fertilizantes, es una actividad en la que tiene fortaleza por la organización de las instalaciones, en consecuencia dentro de su operación está el cobro de almacenamiento a mercancía que se encuentra en consignación, y el control que se debe tener para mantener los mismo en buen estado.



**-Supervisión de los cultivos propios:** la empresa cuenta con cultivos propios a largo plazo como lo son caucho y palma, la supervisión de los mismos es fundamental para la comercialización del fruto, esto radica en la revisión del estado de las plantaciones, aplicación de insumos para el crecimiento y control de plagas; la empresa cuenta con profesionales agrónomos vinculados con la entidad que se encargan de esta actividad, haciendo que los riesgos en la misma se controlen o en el caso de aparecer, se mitiguen lo más pronto posible.

**-Recolección de frutos:** La actividad de recolección de fruto está a cargo por personal “obreros agrícolas”, éste se cosecha de acuerdo a la producción de la plantación en determinado mes, las deficiencias presentadas en el desarrollo de esta actividad se ven reflejadas en el castigo que le realizan los compradores al fruto vendido, por porcentajes de suciedad del mismo, daño alguno, impureza, entre otros; la medida que se puede tomar para disminuir el impacto de esta deficiencia, es el incentivo económico al personal que realiza esta actividad “obreros agrícolas” para que el producto tenga mejor calidad.

**-Control del inventario de insumos agrícolas propio:** La información sobre el inventario propio se presenta en tiempo real, debido a la utilización del software contable empleado por la entidad, donde se digita información sobre las entradas de mercancía, salidas, fechas de vencimiento, estado físico de los envases, necesidades climatológicas del producto, devoluciones, entre otros; los sucesos infortunados son fácilmente identificables, como robos o pérdidas de mercancía, debido al control interno que representa la organización del inventario.

**-Control del inventario de insumos agrícolas en consignación:** La empresa tiene en sus instalaciones mercancía que no es propia, debido a que se cuenta con la modalidad de mercancía en consignación, donde los proveedores pagan un arrendamiento por el bodegaje en las instalaciones de Privado S.A.S., con la particularidad de que está se puede disponer al igual que la mercancía propia, pero solo será facturada por los proveedores cuando se realice la venta, en consecuencia la información sobre el inventario en consignación se presenta en tiempo real, debido a la utilización del software contable empleado por la entidad, donde se digita información sobre las entradas de mercancía, salidas, fechas de vencimiento, estado físico de los envases, necesidades climatológicas del producto, devoluciones, entre otros; los sucesos infortunados son fácilmente identificables, como robos o pérdidas de mercancía, debido al control interno que representa la organización del inventario.



**-Control del stock de los inventarios:** es indispensable tener conocimiento acerca del número de productos que quedan de cierta marca o especificación, para esto, se cuenta con la ayuda del software contable que muestra en tiempo real, la cantidad de productos existentes en bodega con el ánimo de realizar los pedidos de insumos a tiempo. Este aspecto puede ser mejorado con niveles de alerta de cada producto que se oferta en la entidad, o realizando pedidos automáticos que faciliten dicho control.

**-Abastecimiento de los productos entre las sedes:** Es una actividad que no demanda mucho esfuerzo para la empresa, ni costos, esto debido a que cuenta con vehículos propios que fácilmente pueden transportar cantidades significativas a las distintas sedes en los dos departamentos donde se encuentra la empresa, no obstante, el abastecimiento se dificulta por la fragilidad de algunos insumos.

**-Realización de protocolos de entrega:** Esta actividad es dispendiosa, debido a que cada sede debe estar atenta a los niveles de stock de cada uno de los productos que manejan y de las marcas que están por terminarse en inventario, sin embargo en diferentes ocasiones la dificultad se presenta por los bajos niveles de atención que tienen los encargados de esta función, que no mantienen atentos del sistema, pues se dedican a digitar datos de entrada y salida del inventario y no se dan cuenta en qué momento hay que realizar los pedidos.

**-Negociación del precio de venta de los productos:** Los precios de venta de los insumos agrícolas varían, debido a que al valor del producto que se obtendría vendiéndolo de contado, se le agrega un valor de financiación y ésta dependerá de la fecha de vencimiento de la factura, para ello, se tiene en cuenta el tiempo estimado que hace falta para que los cultivos se encuentren listos para corta y así mismo aplicar el valor de financiación que tendrá cada cliente. Lo anterior ayuda a que haya una mayor rentabilidad para la empresa, sin embargo, es una actividad que se debe reforzar pues los clientes se ven obligados a preferir los proveedores que le financien a un menor valor; por esta razón, la entidad debe diseñar estrategias que le permitan la obtención de clientes brindando servicios adicionales a la venta del producto a un mismo precio.

**-Transporte de frutos desde el cultivo hasta la planta del comprador:** para la recolección de los frutos de palma, caucho y arroz, la empresa tiene destinada su propia flota, lo que facilita los procesos y disminuye los costos, no obstante esta actividad presenta dificultades dado que las distancias son considerables, y la vía se encuentra en mal estado, por lo que se deben estudiar diferentes vías de acceso a las plantaciones y poder mitigar este efecto.

**-Selección de clientes que se van a financiar:** es una actividad muy importante, pero presenta varias deficiencias, la principal es la que desarrollan los empleados al no exigir los documentos pertinentes que soporten que el cliente tiene como pagar en caso de que en la siembra le vaya mal; por otro lado, la informalidad que presenta el agro, y por último, la necesidad de la empresa en aumentar sus ingresos y a su vez acaparar mayor número de clientes, todo esto dificulta la recolección de cartera puesto que no hay un soporte conciso para hacer la reclamación en caso de que no hay pago, es por esta razón que se hace necesario robustecer el área de cartera en cuanto a la solicitud y cumplimiento de requisitos para la obtención de la financiación de los clientes.

**-Presupuesto de ventas:** Todos los años la gerencia en compañía de la subgerencia realiza un presupuesto de ventas, costos, y recolección de cartera anual, en el que se toma información del estado del sector para realizar la proyección, en la mayoría de los casos el presupuesto de ventas ha coincidido con las ventas reales, esto debido a que dicha proyección es prudente, y consecuente con la difícil situación que presenta del agro.

**-Asesoría profesional agrícola a los clientes:** al el estudio del cliente que solicite la financiación, los ingenieros agrónomos de la compañía le brindan una asesoría previa a la venta de los productos, donde se analiza el estado del suelo, las condiciones del terreno, la cantidad de hectáreas, y demás variables que influyen en la productividad de una siembra, esto para recomendar que productos utilizar, como los puede utilizar, cuanta semilla comprar, y demás actividades previas a la siembra. Esta es una de las actividades en las que más se destaca la compañía teniendo ingenieros en todas las sedes, no obstante, el trabajo se vuelve arduo por la cantidad de clientes y por las distancias de las tierras.

**-Control del inventario en consignación vendido:** Esta actividad es muy importante para el óptimo funcionamiento de la empresa, debido a que aproximadamente un 80% del inventario que la empresa tiene en las distintas bodegas es mercancía en consignación, en consecuencia como este inventario no es propio, hay un mayor interés y control en las salidas (ya sea por devoluciones a proveedores o por ventas realizadas) y entradas del mismo, en el estado en el que se encuentra, y el vencimiento de éste, todo ello es posible a la cooperación de todo el equipo operativo, desde ventas hasta bodega y el software contable empleado.



**-Asistencia de ingenieros agrónomos a los cultivos de los clientes:** Se realizan visitas para observar el progreso de los cultivos, cuando estos presenten resultados negativos, lo que proceden a hacer los ingenieros agrónomos es a recomendar que productos pueden utilizar para mejorar los rendimientos del mismo, de acuerdo a la edad del cultivo, tipo de suelo, tipo de semilla, entre otros factores que se consideran para prestar el servicio posventa, lo que hace que la imagen de la empresa se vea favorecida al mostrar interés frente a los cultivos de sus clientes.

**-Cumplimiento de garantías:** La empresa siempre está muy comprometida con los daños y perjuicios que pueda provocarle al cliente, estos pueden ser por una mala asesoría, semillas que no germinen, insumos deficientes, entre otros motivos, por consiguiente, en todas las ventas se advierte el respaldo del 100% de los daños provocados por motivo de la entidad.

**-Mantenimiento de la relación con el cliente:** con el ánimo de que las compras realizadas no sean una sola vez y que los clientes se muestren agradecidos con la compañía, se mantiene realizando constantemente llamadas a los compradores y atendiendo sus solicitudes, quejas, reclamos, con el propósito de motivarlos a que sigan dejando su dinero en manos de expertos, ya que Privado S.A.S. le brinda asesorías sin ningún costo después de haber comprado todos sus productos, y la realización de distintas actividades de integración.

## **Actividades de apoyo**

### **Direccionamiento de la empresa:**

**-Direccionamiento estratégico:** Es una de las actividades con mayor porcentaje según el grado de importancia porque se define como la cabeza de la entidad, la que plantea las estrategias operativas, comerciales y administrativas, para sobrellevar las dificultades y lograr resultados positivos en cuanto a rentabilidad, utilidad, productividad y sostenimiento.

**-Gestión financiera:** Evalúa el estado financiero en que se encuentra la empresa, observando factores como endeudamiento, ingresos, flujo de caja, entre otros, no obstante, se califica con un valor bajo, ya que se evidencia la deficiencia en la administración de los recursos, y la tardanza en tomar medidas decisivas sobre la situación financiera de la compañía.

**-Búsqueda de estrategias comerciales y de inversión:** Es una actividad que no se califica como buena pero podría ser peor, en consecuencia, el sector amerita tener relaciones comerciales óptimas con molinos, distintos clientes, proveedores, casas de agro insumos, almacenadores,



entidades financieras y centrales de abasto, y en ello, los directivos de Privado S.A.S. tienen cómo responder.

**-Evaluación de los riesgos para mitigarlos:** Es una actividad que se califica negativamente debido a que no existe un campo de acción que esté monitoreando los riesgos en los cuales se va inmersa la empresa, no se actúa preventivamente sino correctivamente, aunque se destaca la introspección constante por parte de los directivos para mitigar los impactos.

### **Gestión humana**

**-Vinculación y capacitación de personal:** La selección de personal es muy exhaustiva, con el fin de que la persona escogida tenga la total competencia para cubrir el cargo requerido, así mismo a todo el personal que ingresa se le brinda una capacitación general de la empresa, una inducción sobre el reglamento interno, y demás cuestiones del área de recursos humanos.

**-Desarrollo del talento humano y gestión de desempeño:** La evaluación del desempeño de los empleados es una actividad poco realizada en Privado S.A.S., esta debe efectuarse a tiempo para identificar las falencias recurrentes y los aciertos o buen desempeño de los empleados, y así tomar decisiones al respecto para que la organización no sea perjudicada, o para que se potencialice las habilidades que se descubran después de la gestión del desempeño.

**-Gestión de HSEQ:** Esta es una actividad en la que la compañía se destaca sobre las demás empresas, debido a la rigurosidad en que se desarrolla en concordancia con las normas expedidas que exigen a las empresas la protección de los trabajadores, para ello, se adecuan los puestos de trabajo para mitigar los riesgos en los que se ven los empleados en el cumplimiento de sus funciones, además, se proporcionan implementos que necesitan en el transcurso de la jornada laboral, existe también la atención a quejas y sugerencias que tengan los empleados.

**-Bienestar social de los trabajadores:** Siempre se vela por el buen clima organizacional, teniendo como lema el hecho de que cuando un trabajador está bien, la empresa funciona bien, para ello se realizan múltiples actividades de integración, y distintas facilidades que le brinda la compañía a sus empleados.

### **Gestión contable y de tesorería**



**-Generación de informes para la gerencia:** Se pretende tener la información de las operaciones de la empresa a tiempo, para que esta información sea oportuna a la hora de identificar falencias o fortalezas, y así se puedan tomar decisiones de forma acertada.

**-Cálculo y determinación de los impuestos:** actividad que siempre se realiza oportuna y legalmente, con el fin de que la empresa se limite a pagar el tributo y no tenga que incurrir en sanciones por extemporaneidad o intereses por mora.

**-Disposición de las entradas y salidas de dinero:** Es una actividad que realiza el área de tesorería donde realiza una programación de pago y lleva un control de las entradas y salidas de dinero para optimizar este recurso y darle un buen uso.

**-Recopilación de la información de la operación:** La empresa cuenta software contable que permite la recopilación y digitación de la información en tiempo real, es decir en el transcurso del horario laboral.

### Recaudo de cartera

**-Implementación de políticas de recaudo:** El flujo de efectivo es uno de los recursos más escasos que tiene la empresa actualmente, debido a que el recaudo que tiene la empresa es semestral, en concordancia se plantean estrategias para controlar y aumentar el recaudo de cartera, como la custodia de las cosechas de los clientes para que estas no se desvíen, entre otras.

**-Control y seguimiento a los clientes financiados:** En compañía de los ingenieros agrónomos, se evalúa de acuerdo a las hectáreas a sembrar y el estado del terreno, que tanto abono, fertilizante, insecticida, y demás productos agrícolas requieren y así mismo suministrarle, esto con el fin de que no se financie más insumo del que vayan a utilizar.

**-Informes y análisis de las edades de las carteras:** Se generan informes sobre las edades de la cartera para visualizar los montos a cobrar y las edades de vencimiento con el fin de establecer medidas de control y correctivas para iniciar los procesos de cobranza, frente a esta actividad, se debe tener especial cuidado para entregar informes a tiempo con el ánimo de no llevar ningún valor a castigo de cartera.

**-Revisión y aval de los clientes a financiar:** El departamento de cartera es quien cuenta con el aval para la recepción, verificación, análisis y aprobación de los clientes que solicitan financiación, siendo ésta una actividad indispensable en el desarrollo de la entidad, pues aquí recae el dinero que

la organización requiere para su desarrollo, para complementar dicho proceso, es importante robustecer las políticas de aprobación de dichas financiaciones.

### **Modelo de análisis financiero**

La situación financiera de una empresa se relaciona con el efectivo y su disponibilidad, es decir liquidez, por otro lado la situación económica se refiere al conjunto de bienes que integran el patrimonio de una entidad, es decir solvencia o cobertura, en consecuencia si una empresa se caracteriza por padecer iliquidez o crisis financiera esto le conllevará a tener problemas económicos, pues para operar tendrá que comprometer su patrimonio endeudándose y a su vez su resultado asumiendo el costo financiero.

Realizando un análisis general de los estados financieros de los años 2015 a 2017 se detallan las falencias de la empresa Privado SAS, no obstante es prudente realizar una aclaración concerniente a las cifras, la información brindada por la entidad es:

En diciembre 2017 Privado SAS contrae una obligación significativa en el exterior (moneda USD) con el objetivo de realizar pagos a bancos nacionales y pagos en a proveedores, el valor ascendió a una cifra cercana a 17 mil millones de pesos.

Lo anterior hace que el análisis financiero y económico se distorsione debido a que a 31 de diciembre de 2017 se recibió el dinero y se reconoció la obligación, pero solo hasta enero de 2018 se hizo efectivo (utilizó), por tal razón el incremento desproporcionado en las cuentas de efectivo y obligaciones financieras; no obstante al desagregar las cifras se observa a grandes rasgos el incremento significativo de las obligaciones financieras, (sin tener en cuenta la obligación mencionada anteriormente) contraídas para suplir las necesidades de la operación a falta de efectivo en razón al bajo retorno de la cartera, lo cual se puede constatar con el aumento de la cartera a final del periodo 2017 respecto 2016 sin que las ventas sean una consecuencia de dicho incremento, debido a que el efecto es contrario, es decir, se evidencia una disminución considerable de las ventas que repercute de manera directa en el resultado final del ejercicio;

Al estudiar del resultado del ejercicio, se concluye que aunque las variables como ventas hayan disminuido y los gastos en general hayan aumentado la utilidad operacional es atractiva, es decir que con los ingresos operacionales se alcanza a suplir en su totalidad las erogaciones relacionadas



directamente con el negocio y de ello resulta un valor significativo que soporta los gastos no operacionales encabezados principalmente por los gastos financieros derivados de las obligaciones financieras que contrae la entidad.

Otro aspecto relevante es el aumento de inventario al final del ejercicio, lo cual en términos generales no le favorece a ninguna empresa debido a que este siempre va a representar un costo adicional al valor de la compra, es decir costos de almacenamiento, servicios públicos, entre otros gastos en los que incurre la empresa para que la mercancía (agroquímicos y productos agrícolas como arroz y maíz) esté en condiciones óptimas para ser comercializada, además del costo de oportunidad que en palabras más o palabras menos está representado por el costo de capital que debe pagar la empresa para endeudarse con una entidad financiera para pagarle al proveedor de la mercancía que tiene por vender; sin embargo en la mayoría de casos, como sucede en Privado SAS estas decisiones obedecen a decisiones comerciales en pro de mejorar la situación de la entidad, como: comprar en cantidad para disminuir el costo del inventario, o productos agrícolas que se recibieron y están por comercializar a los molinos, y para ser más específicos la integración de los costos de los cultivos propios que no se disminuyen o se trasladan al costo, hasta no realizar la venta, es decir hasta el momento de la cosecha de estos.

En este apartado se pretende evidenciar la situación financiera de la entidad a partir del comportamiento de sus estados financieros y el análisis de los diferentes indicadores financieros; en consecuencia para realizar el modelo de análisis financiero, es necesario contar con los estados financieros básicos de una entidad, como lo son: Balance General, Estado de Resultados y Flujo de efectivo, además de establecer el Flujo de caja Neto de la entidad, contando con información de los años 2015 al 2017.

### **Análisis vertical y horizontal de los estados financieros**

Los siguientes estados financieros fueron suministrados por la entidad y corresponden a los años 2014 al 2017, cabe aclarar que el objeto de estudio del presente trabajo es de los años 2015 a 2017, no obstante por motivos de indicadores financieros que requiere la visualización de cifras del año 2014 y es por ello que se opta por incluirlo a continuación:



*Análisis vertical*

Tabla 20. ESFA. Análisis vertical

PRIVADO SAS							
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017, 2016 Y 2015							
ACTIVO	Nota	2015	%	2016	%	2017	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Efectivo y Equivalente del Efectivo	2	131.689.093	0,30%	143.754.773	0,28%	16.929.536.439	22,94%
Cuentas Comerc. Por cobrar y otras cuentas por cobrar	3	11.573.331.062	26,65%	15.812.728.404	30,50%	16.886.255.326	22,88%
Inventarios	4	4.201.527.831	9,67%	5.927.824.804	11,43%	7.510.330.554	10,18%
Pagos y Gastos Anticipados, Avances Entregados	5	205.558.255	0,47%	649.921.006	1,25%	878.214.931	1,19%
Pagos Anticipados de Impuestos y Contribuciones	5	542.464.517	1,25%	579.144.986	1,12%	827.228.818	1,12%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>16.654.570.758</b>	<b>38,34%</b>	<b>23.113.373.973</b>	<b>44,58%</b>	<b>43.031.566.068</b>	<b>58,31%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
Otros Activos Financieros	6	405.557	0,00%	405.557	0,00%	29.298.957	0,04%
Propiedades, Planta y Equipo	7	19.206.929.937	44,22%	19.444.825.095	37,51%	19.422.688.481	26,32%
Propiedades de Inversión	8	2.083.521.111	4,80%	2.073.892.222	4,00%	2.093.150.000	2,84%
Activos Biológicos	9	5.028.780.984	11,58%	6.756.363.987	13,03%	8.739.554.015	11,84%
Activo por Impuesto Diferido	10	460.877.566	1,06%	452.769.926	0,87%	477.906.634	0,65%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>26.780.515.155</b>	<b>61,66%</b>	<b>28.728.256.787</b>	<b>55,42%</b>	<b>30.762.598.087</b>	<b>41,69%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>43.435.085.913</b>	<b>100,00%</b>	<b>51.841.630.760</b>	<b>100,00%</b>	<b>73.794.164.155</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
Obligaciones Financieras	11	3.265.738.663	7,52%	7.399.734.740	14,27%	14.291.245.272	19,37%
Cuentas Ciales por pagar y otras Cuentas por Pagar	12	11.503.314.985	26,48%	13.937.740.640	26,89%	15.724.638.519	21,31%
Otros Pasivos no Financieros	13	56.877.644	0,13%	75.111.625	0,14%	223.467.731	0,30%
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	14	375.174.000	0,86%	242.198.000	0,47%	240.913.253	0,33%
Beneficios para los Empleados	15	65.061.404	0,15%	61.431.218	0,12%	73.827.165	0,10%
Ingresos Diferidos Acumulaciones y Debe	16	258.504.758	0,60%	305.784.097	0,59%	161.588.367	0,22%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>15.524.671.454</b>	<b>35,74%</b>	<b>22.022.000.320</b>	<b>42,48%</b>	<b>30.715.680.307</b>	<b>41,62%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>							
Obligaciones Financieras	17	4.199.692.385	9,67%	6.658.697.774	12,84%	21.085.760.281	28,57%
Costos y Gastos por pagar	17	871.293.110	2,01%	265.203.988	0,51%	0	0%
Pasivo Amortizable	17		0%		0%	-725.587.402	-0,98%
Pasivo por Impuesto Diferido	18	220.316.511	0,51%	220.316.511	0,42%	290.308.438	0,39%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>5.291.302.006</b>	<b>12,18%</b>	<b>7.144.218.273</b>	<b>13,78%</b>	<b>20.650.481.317</b>	<b>27,98%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>20.815.973.460</b>	<b>47,92%</b>	<b>29.166.218.593</b>	<b>56,26%</b>	<b>51.366.161.624</b>	<b>69,61%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Suscrito y Pagado	19	2.500.000.000	5,76%	2.500.000.000	4,82%	2.500.000.000	3,39%
Reserva Legal	20	458.079.191	1,05%	494.360.312	0,95%	527.027.676	0,71%
Utilidades del Ejercicio		401.349.542	0,92%	326.673.637	0,63%	9.999.725	0,01%
Utilidades o Excedentes Acumulados	21	123.687.217	0,28%	218.381.715	0,42%	254.978.627	0,35%
Utilidades Retenidas por Convergencia	22	19.135.996.503	44,06%	19.135.996.503	36,91%	19.135.996.503	25,93%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>22.619.112.453</b>	<b>52,08%</b>	<b>22.675.412.167</b>	<b>43,74%</b>	<b>22.428.002.531</b>	<b>30,39%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>43.435.085.913</b>	<b>100,00%</b>	<b>51.841.630.760</b>	<b>100,00%</b>	<b>73.794.164.155</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: elaboración propia



El análisis vertical indica qué porcentaje posee cada rubro que conforma cada elemento del estado de situación financiera (Activo, Pasivo y Patrimonio), de manera individual se observa que el rubro más significativo (porcentualmente) en el Activo de la entidad es el conformado por Propiedades, planta y equipo, resultado que es favorable, ya que la empresa requiere de este rubro para realizar su operación, la cifra siguiente es cuentas comerciales por cobrar, valor que no es muy favorable, ya que toda empresa propende por disminuir su cartera al valor más mínimo para así no incurrir en obligaciones financieras para solventar la operación; en el pasivo la cifra más significativa para cada periodo es el del cuentas comerciales por pagar seguido de obligaciones financieras, no obstante estos porcentajes se invierten en el año 2017 (sin incluir la deuda por 17 mil millones).

En términos generales se puede afirmar que para el año 2015 50% aproximadamente de la empresa estaba en manos de terceros, lo cual no genera preocupación porque es un porcentaje que muestra equilibrio, no obstante para el año 2017 la cifra ascendió a 70%, es decir que ese porcentaje de la empresa está en manos de terceros, lo cual permite concluir que la entidad tiene una mínima capacidad de endeudamiento, y que los accionistas no poseen actualmente el control total y pleno sobre la entidad.

**Tabla 21 . Estado de resultados, Análisis vertical**

PRIVADO SAS							
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL							
COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017, 2016, 2015 y 2014							
INGRESOS	a5	2.015	%	2.016	%	2.017	%
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23</b>	<b>27.655.252.739</b>	<b>100,00%</b>	<b>43.011.030.153</b>	<b>100,00%</b>	<b>40.932.699.688</b>	<b>100,00%</b>
Servicios de Limpieza		29.119.300	0,11%	0	0%	0	0%
Cultivos Propios		3.763.758.217	13,61%	8.512.216.837	19,79%	5.247.026.898	12,82%
Comercialización Lubricantes		0	0,00%	14.823.706	0,03%	803.250	0,00%
Comercialización Materias Primas Agropecuarias		21.877.358.950	79,11%	28.115.179.858	65,37%	27.233.185.518	66,53%
Comercialización materia Primas Recaudo Cartera		1.983.757.862	7,17%	6.412.338.507	14,91%	8.035.423.829	19,63%
Servicio de Transporte		21.759.040	0,08%	40.743.420	0,09%	387.436.568	0,95%
Servicio de Bodegaje		201.723.483	0,73%	170.115.684	0,40%	162.879.864	0,40%
Arrendamiento Bodega		137.693.500	0,50%	148.092.810	0,34%	202.669.952	0,50%
Menos: Devoluciones y Descuentos		-359.917.613	-1,30%	-402.480.669	-0,94%	-336.726.191	-0,82%
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>24.225.045.918</b>	<b>87,60%</b>	<b>37.722.143.086</b>	<b>87,70%</b>	<b>36.132.019.928</b>	<b>88,27%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>		<b>3.430.206.821</b>	<b>12,40%</b>	<b>5.288.887.067</b>	<b>12,30%</b>	<b>4.800.679.760</b>	<b>11,73%</b>
<b>GASTOS</b>							
Gastos Operacionales de Administración	24	1.576.371.592	5,70%	2.214.074.920	5,15%	1.866.268.230	4,56%
Gastos Operacionales de Ventas	25	1.147.682.084	4,15%	1.382.415.008	3,21%	1.063.796.720	2,60%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>2.724.053.676</b>	<b>9,85%</b>	<b>3.596.489.928</b>	<b>8,36%</b>	<b>2.930.064.950</b>	<b>7,16%</b>
<b>UTILIDAD NETA OPERACIONAL</b>		<b>706.153.145</b>	<b>2,55%</b>	<b>1.692.397.139</b>	<b>3,93%</b>	<b>1.870.614.810</b>	<b>4,57%</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>							
Financieros	26	437.579.691	1,58%	130.373.709	0,30%	640.047.018	1,56%
Comisiones	27	6.020.000	0,02%	0	0%	0	0%
Utilidad en venta de Propiedad	27	7.021.658	0,03%	0	0%	390.000	0%
Recuperaciones	27	342.011.708	1,24%	50.229.794	0,12%	91.708.413	0,22%
Indemnizaciones	27	232.481.248	0,84%	100.881.339	0,23%	3.458.036	0,01%
Ingresos Ejercicios Anteriores	27	0	0%	4.698.915	0,01%	23.085.778	0,06%
Reversión de Ejercicios Anteriores	27	0	0%	365.091.167	0,85%	90.403.466	0,22%
Diversos	27	11.345.750	0,04%	16.938.240	0,04%	48.165.726	0,12%
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>1.036.460.055</b>	<b>3,75%</b>	<b>668.213.164</b>	<b>1,55%</b>	<b>897.258.437</b>	<b>2,19%</b>
<b>OTROS GASTOS</b>							
Gastos Financieros Intereses	28	826.850.128	2,99%	1.556.916.117	3,62%	2.240.105.020	5,47%
Otros Gastos Financieros	28	30.042.413	0,11%	114.841.259	0,27%	127.670.413	0,31%
Otros Egresos	29	231.506.257	0,84%	243.257.650	0,57%	227.561.871	0,56%
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>1.088.398.798</b>	<b>3,94%</b>	<b>1.915.015.026</b>	<b>4,45%</b>	<b>2.595.337.304</b>	<b>6,34%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>654.214.402</b>	<b>2,37%</b>	<b>445.595.277</b>	<b>1,04%</b>	<b>172.535.944</b>	<b>0,42%</b>
Impuesto sobre la renta 25%	30	196.948.000	0,71%	81.481.000	0,19%	117.681.000	0,29%
Impuesto Renta para La Equidad Cree 9%		70.901.000	0,26%	29.333.000	0,07%	0	0%
Impuesto Diferido		-14.984.140	-0,05%	8.107.640	0,02%	44.855.219	0,11%
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>401.349.542</b>	<b>1,45%</b>	<b>326.673.637</b>	<b>0,76%</b>	<b>9.999.725</b>	<b>0,02%</b>

Fuente: Elaboración propia

El análisis vertical indica qué porcentaje posee cada rubro que conforma cada elemento del estado de resultados (Ingreso, Gasto y Costo) respecto de los ingresos operacionales totales siendo la línea de “comercialización de materias primas agropecuarias” la línea que mayor porcentaje aporta para cada periodo, del total de dichos ingresos, para lo cual se concluye que el porcentaje que tiene el resultado del ejercicio en relación a las ventas operacionales, es un valor mínimo que no ha sido directamente proporcional al crecimiento de las ventas debido a que el rubro de “otros



gastos y costos de ventas” no ha sido constante, pues se evidencia un aumento en la participación de este rubro en el transcurso de los años.

**Análisis horizontal**

**Tabla 22.** ESFA. Análisis horizontal

PRIVADO SAS								
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA								
COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017, 2016 Y 2015								
ACTIVO	Nota				2015-2016		2016-2017	
		2015	2016	2017	Var Relat	Var Absol	Var Relat	Var Absol
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>								
Efectivo y Equivalente del Efectivo	2	131.689.083	143.754.773	16.929.536.439	12.065.660	9,16%	16.785.781.668	11676,68%
Cuentas Comerc. Por cobrar y otras cuentas por cobrar	3	11.573.331.082	15.812.728.404	16.888.255.326	4.239.397.342	36,63%	1.073.526.922	6,79%
Inventarios	4	4.201.527.831	5.927.824.804	7.510.330.554	1.728.298.973	41,09%	1.582.505.750	26,70%
Pagos y Gastos Anticipados, Avances Entregados	5	205.558.255	649.921.008	878.214.931	444.362.751	216,17%	228.293.925	35,13%
Pagos Anticipados de Impuestos y Contribuciones	5	542.484.517	579.144.968	827.228.818	38.680.489	6,76%	248.063.832	42,64%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>16.654.570.758</b>	<b>23.113.373.973</b>	<b>43.031.586.088</b>	<b>6.458.803.215</b>	<b>38,78%</b>	<b>19.918.192.095</b>	<b>86,18%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
Otros Activos Financieros	6	405.557	405.557	29.298.967	0	0,00%	28.893.400	7124,37%
Propiedades, Planta y Equipo	7	19.208.929.937	19.444.825.095	19.422.688.461	237.895.158	1,24%	-22.136.614	-0,11%
Propiedades de Inversión	8	2.083.521.111	2.073.892.222	2.093.150.000	-9.628.889	-0,46%	18.257.778	0,93%
Activos Biológicos	9	5.028.780.864	8.758.363.967	8.739.554.015	1.727.583.003	34,35%	1.983.190.028	29,35%
Activo por Impuesto Diferido	10	460.877.588	452.789.928	477.908.634	-8.107.640	-1,76%	25.136.708	5,55%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>26.780.515.155</b>	<b>28.728.256.787</b>	<b>30.762.598.087</b>	<b>1.947.741.632</b>	<b>7,27%</b>	<b>2.034.341.300</b>	<b>7,08%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>43.435.085.913</b>	<b>51.841.630.760</b>	<b>73.794.184.155</b>	<b>8.406.544.847</b>	<b>19,35%</b>	<b>21.952.533.395</b>	<b>42,35%</b>
<b>PASIVO</b>								
<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
Obligaciones Financieras	11	3.265.738.883	7.398.734.740	14.291.245.272	4.133.996.077	126,59%	8.891.510.532	93,13%
Cuentas Clases por pagar y otras Cuentas por Pagar	12	11.503.314.985	13.937.740.840	15.724.638.519	2.434.425.655	21,16%	1.788.897.879	12,82%
Otros Pasivos no Financieros	13	58.877.844	75.111.825	223.487.731	18.293.861	32,06%	148.356.108	197,51%
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	14	375.174.000	242.198.000	240.913.253	-132.976.000	-35,44%	-1.284.747	-0,53%
Beneficios para los Empleados	15	85.081.404	81.431.218	73.827.185	-3.650.188	-5,58%	12.395.947	20,18%
Ingresos Diferidos Acumulaciones y Devengos	16	258.504.758	305.784.097	161.588.367	47.279.339	18,29%	-144.195.730	-47,16%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>15.524.671.454</b>	<b>22.022.000.320</b>	<b>30.715.680.307</b>	<b>6.497.328.866</b>	<b>41,85%</b>	<b>8.693.679.867</b>	<b>39,48%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Obligaciones Financieras	17	4.199.892.385	8.858.897.774	21.085.780.281	2.459.005.389	58,55%	14.427.062.507	216,66%
Costos y Gastos por pagar	17	871.293.110	265.203.988	0	-606.089.122	-69,56%	-265.203.988	-100,00%
Pasivo Amortizable	17			-725.587.402	0	0,00%	-725.587.402	100,00%
Pasivo por Impuesto Diferido	18	220.316.511	220.316.511	290.308.438	0	0,00%	69.991.927	31,77%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>5.291.302.006</b>	<b>7.144.218.273</b>	<b>20.850.481.317</b>	<b>1.852.916.267</b>	<b>35,02%</b>	<b>13.506.263.044</b>	<b>189,05%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>20.815.973.460</b>	<b>29.166.218.593</b>	<b>51.566.161.624</b>	<b>8.350.245.133</b>	<b>40,11%</b>	<b>22.199.943.031</b>	<b>76,12%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Suscrito y Pagado	19	2.500.000.000	2.500.000.000	2.500.000.000	0	0,00%	0	0,00%
Reserva Legal	20	458.079.191	494.360.312	527.027.676	36.281.121	7,92%	32.667.364	6,61%
Utilidades del Ejercicio		401.349.542	326.673.637	9.999.725	-74.675.905	-18,61%	-316.673.912	-96,94%
Utilidades o Excedentes Acumulados	21	123.687.217	218.381.715	254.978.627	94.694.498	76,56%	36.596.912	16,76%
Utilidades Retenidas por Convergencia	22	19.135.996.503	19.135.996.503	19.135.996.503	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>22.819.112.453</b>	<b>22.875.412.167</b>	<b>22.428.002.531</b>	<b>58.289.714</b>	<b>0,25%</b>	<b>-247.409.638</b>	<b>-1,09%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>43.435.085.913</b>	<b>51.841.630.760</b>	<b>73.794.184.155</b>	<b>8.406.544.847</b>	<b>19,35%</b>	<b>21.952.533.395</b>	<b>42,35%</b>

Fuente: elaboración propia

El análisis horizontal indica las variaciones absolutas y porcentuales que surgen al comparar los saldos de los distintos rubros que conforman cada elemento del estado de situación financiera (Activo, Pasivo y Patrimonio) para cada año, dentro del activo se destacan las partidas de cuentas comerciales por cobrar e inventarios, como los rubros que mayor variación absoluta tuvieron de un año a otro; así mismo en el pasivo se destacan las partidas de proveedores y cuentas comerciales por pagar.



**Tabla 23. Estado de resultados, análisis horizontal**

PRIVADO SAS								
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL								
COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017, 2016, 2015 y 2014								
INGRESOS	as				2015-2016		2016-2017	
		2.015	2.016	2.017	Var Absol	Var Relat	Var Absol	Var Relat
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23</b>	<b>27.655.252.739</b>	<b>43.011.030.153</b>	<b>40.932.699.688</b>	<b>15.355.777.414</b>	<b>55,53%</b>	<b>-2.078.330.465</b>	<b>-4,83%</b>
Servicios de Limpieza		29.119.300	0	0	-29.119.300	-100,00%	0	100,00%
Cultivos Propios		3.763.758.217	8.512.216.837	5.247.026.898	4.748.458.620	126,16%	-3.265.189.939	-38,36%
Comercialización Lubricantes		0	14.823.706	803.250	14.823.706	100,00%	-14.020.456	-94,58%
Comercialización Materias Primas Agropecuarias		21.877.358.950	28.115.179.858	27.233.185.518	6.237.820.908	28,51%	-881.994.340	-3,14%
Comercialización materia Primas Recaudo Cartera		1.983.757.862	6.412.338.507	8.035.423.829	4.428.580.645	223,24%	1.623.085.322	25,31%
Servicio de Transporte		21.759.040	40.743.420	387.436.568	18.984.380	87,25%	346.693.148	850,92%
Servicio de Bodegaje		201.723.483	170.115.684	162.879.864	-31.607.799	-15,67%	-7.235.820	-4,25%
Arrendamiento Bodega		137.893.500	148.092.810	202.669.952	10.399.310	7,55%	54.577.142	36,85%
Menos: Devoluciones y Descuentos		-359.917.613	-402.480.669	-336.726.191	-42.563.056	11,83%	65.754.478	-16,34%
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>24.225.046.918</b>	<b>37.722.143.086</b>	<b>36.132.019.928</b>	<b>13.497.097.168</b>	<b>55,72%</b>	<b>-1.590.123.158</b>	<b>-4,22%</b>
Servicios de Limpieza		0	0	0	0	0,00%	0	100,00%
Cultivos Propios		3.822.890.244	8.359.644.376	5.192.304.263	4.537.054.132	118,69%	-3.167.340.113	-37,89%
Comercialización Lubricantes		0	20.912.143	1.602.897	20.912.143	100,00%	-19.309.246	-92,34%
Comercialización Materias Primas Agrop		18.418.697.612	23.092.915.533	31.004.912.986	4.674.217.721	25,38%	7.911.997.453	34,26%
Comercialización materia Primas Recaudo Cart		1.983.757.862	6.412.338.507	0	4.428.580.645	223,24%	-6.412.338.507	-100,00%
Servicio de Transporte		0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
Servicio de Bodegaje		0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
Arrendamiento Bodega		0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
Descuento costo proveedor		0	-163.667.473	-66.800.219	-163.667.473	100,00%	96.867.254	-59,19%
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>		<b>3.430.206.821</b>	<b>5.288.887.067</b>	<b>4.800.679.760</b>	<b>1.858.680.246</b>	<b>54,19%</b>	<b>-488.297.307</b>	<b>-9,23%</b>
<b>GASTOS</b>								
Gastos Operacionales de Administración	24	1.576.371.592	2.214.074.920	1.866.268.230	637.703.328	40,45%	-347.806.690	-15,71%
Gastos Operacionales de Ventas	25	1.147.862.084	1.382.415.008	1.063.796.720	234.732.924	20,45%	-318.618.288	-23,05%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>2.724.063.676</b>	<b>3.596.489.928</b>	<b>2.930.064.950</b>	<b>872.436.252</b>	<b>32,03%</b>	<b>-666.424.978</b>	<b>-18,53%</b>
<b>UTILIDAD NETA OPERACIONAL</b>		<b>706.153.145</b>	<b>1.692.397.139</b>	<b>1.870.614.810</b>	<b>986.243.994</b>	<b>139,66%</b>	<b>178.217.671</b>	<b>10,53%</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>					<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Financieros	26	437.579.691	130.373.709	640.047.018	-307.206.982	-70,21%	509.673.309	390,93%
Comisiones	27	6.020.000	0	0	-6.020.000	-100,00%	0	100,00%
Utilidad en venta de Propiedad	27	7.021.658	0	390.000	-7.021.658	-100,00%	390.000	100,00%
Recuperaciones	27	342.011.708	50.229.794	91.708.413	-291.781.914	-85,31%	41.478.619	82,58%
Indemnizaciones	27	232.481.248	100.881.339	3.458.036	-131.599.909	-56,61%	-97.423.303	-96,57%
Ingresos Ejercicios Anteriores	27	0	4.698.915	23.085.778	4.698.915	100,00%	18.386.863	391,30%
Reversión de Ejercicios Anteriores	27	0	365.091.167	90.408.466	365.091.167	100,00%	-274.687.701	-75,24%
Diversos	27	11.345.750	16.938.240	48.166.726	5.592.490	49,29%	31.227.466	184,36%
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>1.036.460.055</b>	<b>668.213.164</b>	<b>897.258.437</b>	<b>-368.246.891</b>	<b>-35,53%</b>	<b>229.045.273</b>	<b>34,28%</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					<b>0</b>		<b>0</b>	
Gastos Financieros Intereses	28	826.850.128	1.556.916.117	2.240.105.020	730.065.989	88,29%	683.188.903	43,88%
Otros Gastos Financieros	28	30.042.413	114.841.259	127.670.413	84.798.846	282,26%	12.829.174	11,17%
Otros Egresos	29	231.506.257	243.267.650	227.561.871	11.751.393	5,08%	-15.695.759	-6,45%
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>1.088.398.798</b>	<b>1.915.015.026</b>	<b>2.595.337.304</b>	<b>826.616.228</b>	<b>75,95%</b>	<b>680.322.278</b>	<b>35,53%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>654.214.402</b>	<b>445.995.277</b>	<b>172.535.944</b>	<b>-208.619.125</b>	<b>-31,89%</b>	<b>-273.059.333</b>	<b>-61,28%</b>
Impuesto sobre la renta 25%	30	196.948.000	81.481.000	117.681.000	-115.487.000	-58,63%	36.200.000	44,43%
Impuesto Renta para La Equidad Oree 9%		70.901.000	29.338.000	0	-41.588.000	-58,63%	-29.333.000	-100,00%
Impuesto Diferido		-14.964.140	8.107.640	44.855.219	23.091.780	-154,11%	36.747.579	453,25%
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>401.349.542</b>	<b>326.673.637</b>	<b>9.999.725</b>	<b>-74.675.905</b>	<b>-18,61%</b>	<b>-316.673.912</b>	<b>-96,94%</b>

Fuente: elaboración propia.

El análisis horizontal indica las variaciones absolutas y porcentuales que surgen al comparar los saldos de los distintos rubros que conforman cada elemento del estado de resultados para cada año (Ingresos, gastos y costos), las cifras globales de las partidas de ingresos y costos se



comportaron directamente proporcional, lo cual indica que hay una homogeneidad en la información y una evidente dependencia comercial, dicho comportamiento se evidencia en las variaciones relativas; en cada columna de variaciones relativas se evidencian disminuciones y aumentos drásticos (respecto una de la otra) como lo es gastos operacionales, otros ingresos y otros gastos.

El anterior análisis vertical y horizontal de los estados financieros se emplearán como herramienta para realizar la proyección de la cifras, esto, en razón a que se tienen premisas sobre el comportamiento de las mismas, sin embargo cabe resaltar, que dichos cálculos no son prescindibles pues la posición del mercado y factores externos de la entidad influyen significativamente en el futuro de la compañía, para realizar un diagnóstico más exhaustivo acerca de la situación financiera de la entidad se aplicaron indicadores financieros comunes que sirven como insumo para realizar una estimación más aterrizada a la realidad de la compañía, así como los especiales que van más allá de resultados porcentuales o absolutos.

### **Indicadores financieros**

Los indicadores financieros son herramientas que sirven para concluir como se encuentra la entidad respecto de su capacidad de endeudamiento, capacidad para generar liquidez, que tan rentable es, la estabilidad de la misma, su actividad y en general para diagnosticar la salud financiera y operativa, es así como en la siguiente tabla se muestran algunos indicadores calculados a los estados financieros de la empresa Privado S.A.S.:

**Tabla 24.** Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS				
Rentabilidad	Formula	2015	2016	2017
Result sobre vtas (ROS o margen neto)	Utilidad neta/Ventas	1,45%	0,76%	0,02%
Margen bruto	(Ventas-costos)/Ventas	12,40%	12,30%	11,73%
ROE Rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad neta/Patrimonio promedio	2,36%	1,44%	0,04%
Rentabilidad de los activo ROA	(utilidad neta/Total Activo)	0,92%	0,63%	0,01%
Liquidez	Formula	2015	2016	2017
Razon corriente	Act corriente/Pas corriente	1,073	1,050	1,401
Prueba acida	(Act corriente-Inventario)/Pas corriente	0,802	0,780	1,156
Capital de Trabajo	Act corriente - Pas corriente	1.129.899.304	1.091.373.653	12.315.885.761
Actividad y Rotacion	Formula	2015	2016	2017
Rotacion de cuentas por cobrar	Ventas/Cxc promedio	2,421	3,141	2,504
Rotacion de inventarios	Costo/Inventario promedio	8,138	7,448	5,378
Rotacion de cuentas por pagar	Inventario/Cxp promedio	3,487	3,101	2,543
Rotacion de KW	Ventas/KW promedio	11,330	38,726	6,106
Rotacion de activos	Ventas/Act promedio	0,808	0,903	0,652
Plazo promedio de cuentas por cobrar	365/Rotacion de Cxc	150,766	116,202	145,790
Permanencia de inventario	365/Rotación de inventario	44,852	49,006	67,875
Plazo promedio cuentas por pagar	365/Rotación de Cxp	104,666	117,698	143,536
Ciclo de conversión de efectivo	Plazo prom Cxc+Permanencia de Inv	90,951	47,510	70,129
Endeudamiento	Formula	2015	2016	2017
Razon de endeudamiento total	Pasivo total/Activo total	47,92%	56,26%	69,61%
Apalancamiento financiero	Pasivo total/Patrimonio	92,03%	128,62%	229,03%
Razon deuda corto plazo vs deuda total	Pasivo corriente/Pasivo total	74,58%	75,51%	59,80%
Razon deuda largo plazo vs deuda total	Pasivo no corriente/Pasivo total	25,42%	24,49%	40,20%

Fuente: elaboración propia

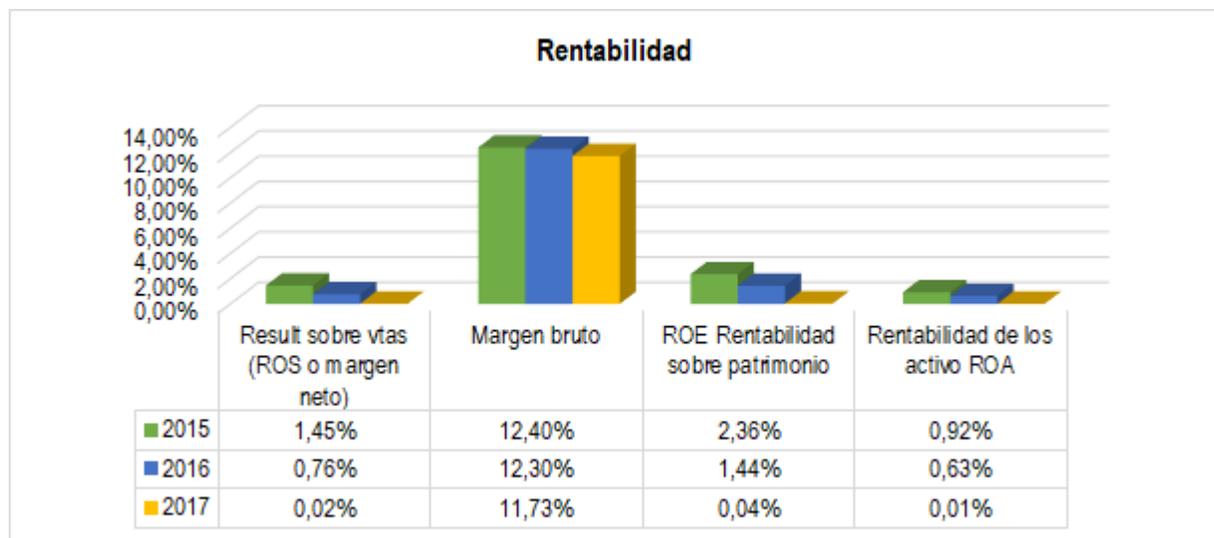
**Rentabilidad**


Ilustración 12. Indicadores de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de rentabilidad miden la sostenibilidad de la entidad en el mercado, y a su vez la capacidad de administrar los costos y gastos de la entidad, en este orden de ideas se puede afirmar que la entidad no tiene un déficit en su rentabilidad bruta, debido a que dicho margen es similar al del mercado, para el año 2015 es de 12.40% y en 2017 resulta en 11.73%, es una disminución que debe alertar a la gerencia pero que no resulta ser preocupante si se tiene en cuenta la contracción de la economía en los últimos meses; lo que sí resulta preocupante es la disminución significativa del margen neto (ROS) que pasó de representar un rendimiento para los socios de 1.45% en 2015 a un rendimiento final de 0.02% para el año 2017, lo que concluye que aunque hubo una disminución de ingresos en 2017 respecto 2016, no hubo disminución de gastos generales y el margen bruto no pudo sopesar dichos gastos, al analizar el estado de resultados comparativo se evidencia el incremento de los gastos financieros en un 235% aproximadamente para el año 2017 respecto del año 2015, ello hace que el indicador ROE y ROA se afecte negativamente pues toma la utilidad neta para su cálculo y es comparado con el patrimonio y los activos (respectivamente), de ello se afirma que la operación de la entidad es positiva (utilidad operacional) además de ser atractiva, pero la deficiente administración de los recursos hace los gastos se incrementen afectando el resultado final.

**Liquidez**

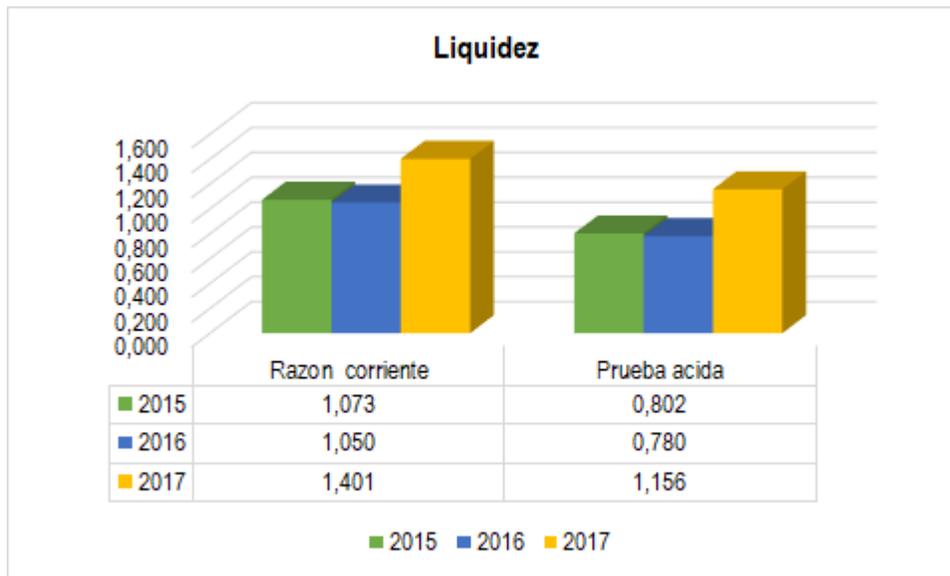


Ilustración 13. Indicadores de liquidez. Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de liquidez representan la capacidad que tiene la entidad de generar dinero efectivo (que no está relacionado con la capacidad comercial o el incremento de ventas), esto con el fin de responder a sus obligaciones a corto plazo; los indicadores de liquidez también son una herramienta para determinar la solidez de la base financiera de una entidad, y así determinar qué tan dependiente es de la financiación con bancos, cuánto influye la operación en la cobertura y pago de los compromisos, si la entidad tiene exceso de liquidez y las consecuencias en la operación o si por el contrario padece de escasez y sus consecuencias en la operación; al aplicar los indicadores se puede concluir que Privado S.A.S. es una empresa que carece de solidez financiera, por factores externos: como lo son las modalidades del mercado cuyo flujo de efectivo es semestral (es decir, la liquidez de la empresa depende de las cosechas, la cual es la forma de pago de los clientes), deficiencias del mercado como la no regulación de los precio del arroz, etc; y los más importantes, los factores internos: bajo recaudo de cartera, modalidad dócil de otorgación de crédito, pocas garantías para cobro, escasas ventas de contado, apalancamiento con entidades financieras cuyo costo del capital ocupa una ponderación significativa en el total de egresos, según información detallada proporcionada por la entidad, se puede concluir que también se aplanca significativamente con los proveedores debido a que las deudas con ellos se caracterizan por tener varios días de vencimiento. Para efecto de los resultados del cálculo de los 3 indicadores financieros de liquidez aplicados a la entidad, cabe aclarar que en diciembre del año 2017 se recibió un desembolso de un crédito en moneda extranjera por valor de 16.000.000.000 aproximadamente (cuya utilidad era recoger deudas diversas para generar una sola obligación), que fue empleado solo hasta enero del año 2018, es por ello que las razones de liquidez para el año 2017 son mejores respecto a las de 2015, ello a que este desembolso hace que la información se distorsione, no obstante, visualmente es sencillo observar que con un aumento en el efectivo de 16 mil millones para el año 2017 solo aumentó 0.4 el índice de razón corriente respecto al año 2015, esto indica que si el desembolso se hubiese empleado, la cifra del índice de razón corriente para el año 2017 mostraría un decrecimiento considerable; respecto a la prueba ácida se observa un incremento pues para el año 2015 era 0,802 y para el año 2017 1,156 no obstante conforme a la alteración del desembolso, esta cifra debería ser mayor, y esta cifra baja es producto del aumento de existencias a 31 de diciembre de 2017 cuyo incremento es alrededor de 180% aproximadamente respecto de 2015, de lo que se deduce en términos generales la imposibilidad de vender el inventario por parte

de la administración y las afectaciones para el resultado por los costos derivados de su almacenamiento y mantenimiento.

**Actividad y Rotación**

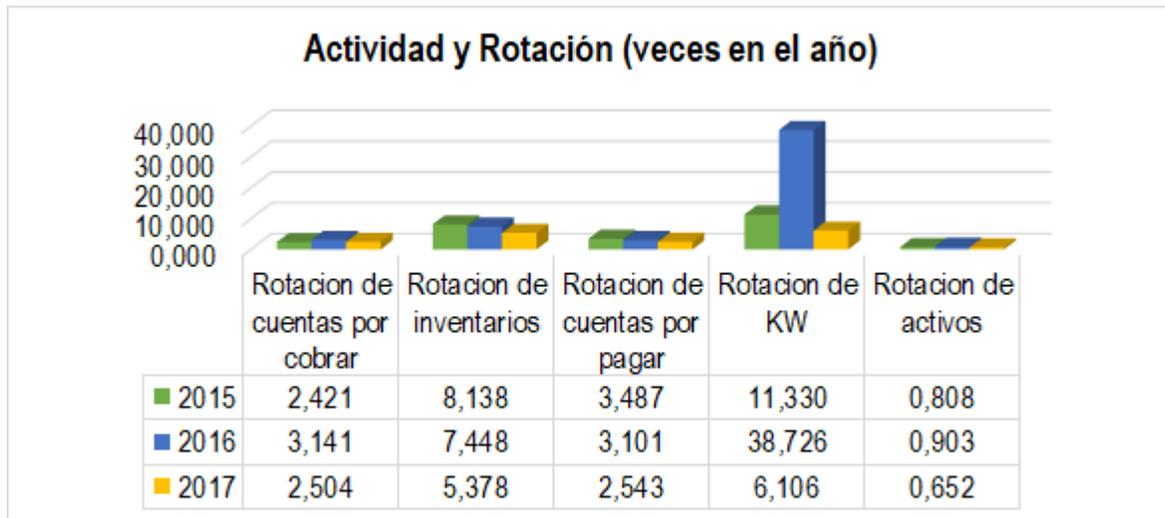


Ilustración 14. Indicadores de actividad y rotación. Fuente: Elaboración propia.

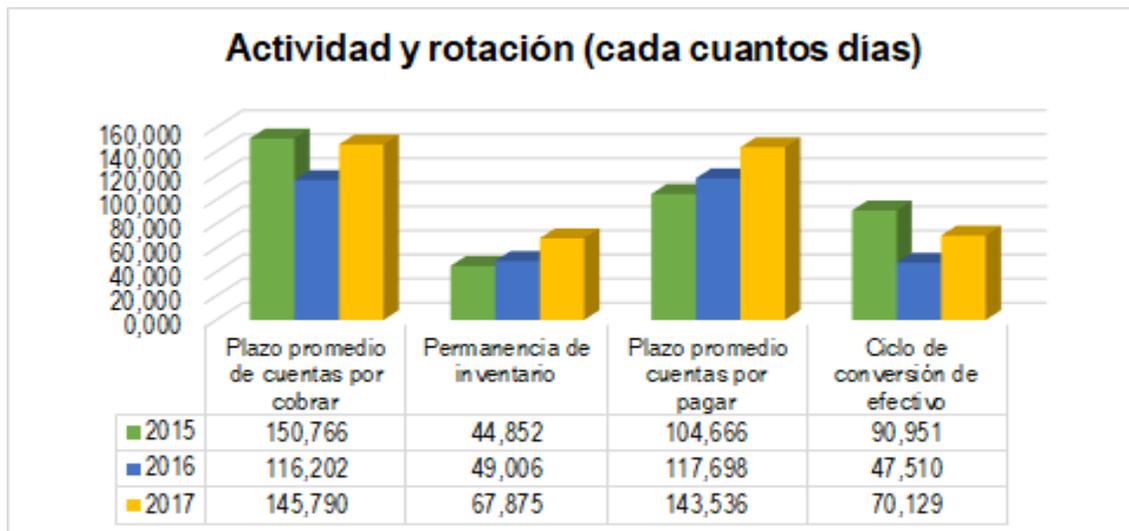


Ilustración 15. Indicadores de actividad y rotación. Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de actividad y rotación tienen como utilidad cuantificar la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de los recursos, para determinar las falencias que tiene la entidad y sobre las cuales se puede tomar decisiones para disminuir el impacto negativo en la compañía, un ejemplo de ello es cuando hay menor rotación de las cuentas por cobrar, que de las cuentas por

pagar, esto quiere decir que el flujo de caja en algún momento será escaso pues se está recibiendo efectivo con menor frecuencia respecto de su utilización.

La empresa Privado S.A.S. arroja un resultado en los indicadores de actividad y rotación sobre las cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar, similares a los del mercado, dentro de las fortalezas de la misma está la relación directa entre la rotación de las cuentas por cobrar y la rotación de las cuentas por pagar, es decir para los años 2015, 2016 y 2017 se ha evidenciado que cuando la rotación de las cuentas por cobrar han aumentado, así mismo la rotación de las cuentas por pagar ha aumentado (en el año 2017 la rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar es alrededor de 2,5 veces en el año, es decir cada 145 días reciben efectivo y pagan), para empresas que solo tengan obligaciones con proveedores esta similitud no presentará algún desfase en su flujo de caja, no obstante Privado S.A.S. cuyas obligaciones financieras corresponden al 220% sobre las cuentas por pagar a proveedores para el año 2017, debe propender porque la rotación de cuentas por cobrar sea cada vez mayor, impulsando las ventas de contado, o disminuyendo el periodo de vencimiento de las facturas, entre otras medidas, pues esta situación hace que fácilmente se evidencie una liquidez débil que emboca al incumplimiento y posterior quiebra, en conclusión aunque las frecuencias de las cuentas por cobrar respecto a las cuentas por pagar son equivalente, la empresa debe mejorar de carácter urgente la frecuencia de las cuentas por cobrar para que estas suplan con la operación y con las obligaciones financieras.

Adicionalmente también se destacan otras falencias: como la disminución de la rotación de inventario, es decir que a 31 de diciembre la entidad ha optado por comprar cada vez más inventario y su comercialización se ha dificultado, pues pasó en 2015 de ser comercializado cada 44 días, y en 2017 cada 145 días (5,3 veces en el año), este indicador soporta la disminución de ventas en el año 2017; finalmente la empresa Privado S.A.S. tiene un ciclo de conversión de efectivo de 70 días para el año 2018, el cual no es malo comparado con los ciclos del mercado (semestral), no obstante, teniendo en cuenta que las obligaciones financieras (que ocupan un porcentaje muy significativo en la utilización del efectivo) no se contemplan para el cálculo del CCE, se requiere un menor ciclo para fortalecer el flujo de caja pues cuanto más largo sea el CCE, mayor será el capital circulante que requerirá para cubrir sus operaciones.

### Endeudamiento

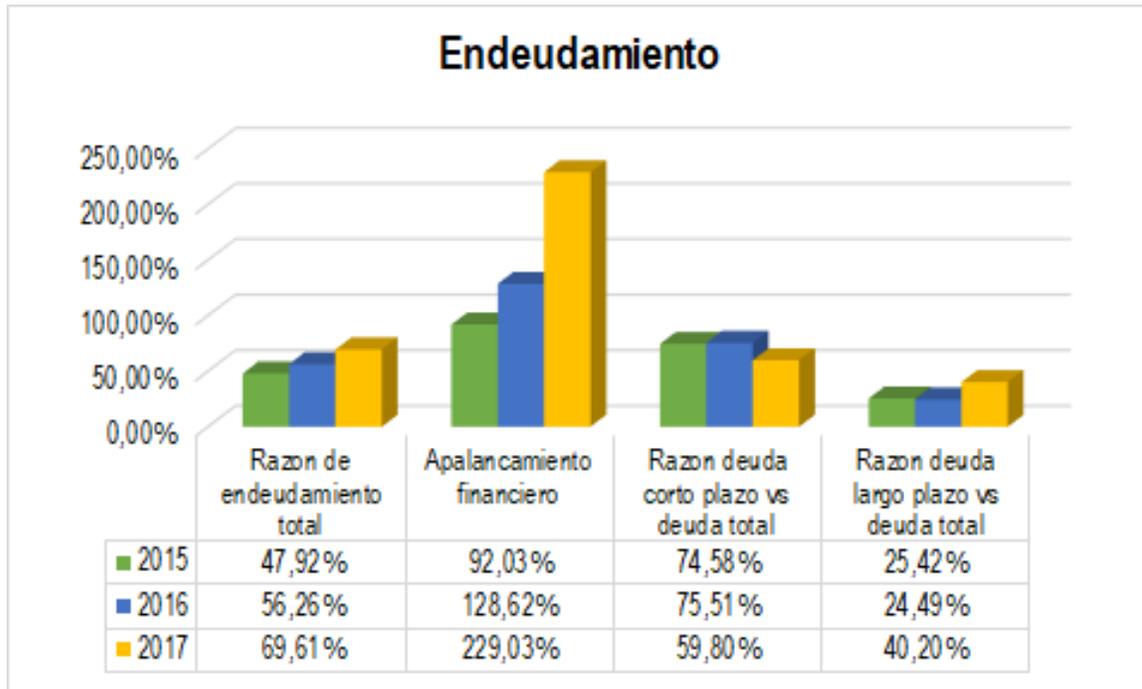


Ilustración 16. Indicadores de Endeudamiento. Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de endeudamiento miden y relacionan la capacidad que tiene la entidad de contraer obligaciones para financiar sus operaciones e inversiones, con el respaldo de dichas obligaciones, en consecuencia, evalúan la capacidad que tiene la entidad para responder a sus obligaciones, acudiendo al patrimonio; al aplicar las razones de endeudamiento se precisa el indicador de endeudamiento total, que pasó de estar en 2015 en 47% a estar en 2017 69% lo cual quiere decir que el 70% aproximadamente de la empresa está en manos de terceros, dicha cifra no tiene el mismo impacto para todas la empresa, porque hay que analizar y desagregar qué deudas le generan costo de capital a la entidad (como lo son las obligaciones financieras ), que obligaciones son a corto plazo o de término inmediato, entre otras variables; el apalancamiento financiero pasó de estar en 92% en el año 2015 a estar en 229% cifra que es preocupante para los socios debido a que está calculada de acuerdo con el valor del patrimonio, no obstante la compañía Privado S.A.S. tiene 2 aspectos que sopesan la situación de endeudamiento: la primera es que para el año 2017 con el total de sus activos puede cubrir el total de sus obligaciones, y la segunda es que conforme a los indicadores “deuda corto plazo vs deuda total” y “deuda largo plazo vs deuda total” aunque

los pasivos hayan crecido significativamente en el año 2017 respecto 2015 y 2016, se contrajeron obligaciones a largo plazo, es decir el pasivo corriente tiene una menor proporción respecto del total pasivo pues pasó de representar el 74% del total de obligación para el año 2015 a 59% para el año 2017.

### ***Indicador de Altman. Z score.***

Después de la aplicación de los indicadores financieros y un análisis en general de la entidad, se toma la determinación de aplicar el modelo de Z score como medida previa para continuar con el proceso de valoración de la entidad, pues al emplear el método de flujo de caja descontado se requiere tener la seguridad de que la empresa a valorar tiene una presunción de funcionamiento y continuidad; en consecuencia se emplea el indicador Z score ya que al calcularlo nos permite soportar si una empresa se está administrando de forma adecuada financieramente o si existe el riesgo de entrar en quiebra con porcentajes altos de predictibilidad.

El modelo universal de altman está estructurado para aplicar a entidades industriales que por lo general cotizan en bolsa basado en una ponderación más rigurosa, estableciendo unos rangos altos:

$$Z = 1.2X1 + 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + 0.99X5.$$

#### **Z-Score arriba de 2,99**

La compañía se encuentra en una probabilidad baja de quiebra.

#### **Z-Score entre 1,8 y 2,1**

La compañía se encuentra en una zona gris, que es incertidumbre donde es difícil de predecir si va a entrar en quiebra en poco tiempo.

#### **Z-Score por debajo de 1,8**

Probabilidad de quiebra financiera muy alta.

*Gráfica 17.* Clasificación del modelo de Altman. Fuente: (Vidarte, Jose)

No obstante, dicha cuantificación no se adaptada a las condiciones de todas las empresas, es por ello que Edward Altman (2002) crea la versión Z2-Score con la intención de poder aplicar este modelo a todos los tipos de empresas en especial a aquellas del sector comercial o de servicios que no coticen en bolsa, pues El modelo Z2-Score sopesa de manera importante la generación de

beneficios en relación al activo, así como su reinversión. (Vidarte, Jose. 2009). La fórmula aplicada a la empresa Privado S.A.S. es la siguiente:

$$\text{Altman Z2- Score} = 6,56 * X1 + 3,267 * X2 + 6,72 * X3 + 1,05242 * X4$$

Donde:

**X1:** (Capital de trabajo / Activos totales)

**X2:** (Utilidad Neta / Activos totales)

**X3:** (EBITDA / Activos totales)

**X4:** (Valor en libros del patrimonio / Valor pasivos totales)

Una vez empleada la fórmula mencionada anteriormente, según los datos de los estados financieros e indicadores financieros de Privado S.A.S, se procede a determinar el indicador de Altman como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 25** Z.score

Fomula	2015	2016	2017
Capital de trabajo	1.129.899.304	1.091.373.653	12.315.885.761
Activos Totales	43.435.085.913	51.841.630.760	73.794.164.155
<b>(=) X1</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,17</b>
Utilidad neta	401.349.542	326.673.637	9.999.725
Activos Totales	43.435.085.913	51.841.630.760	73.794.164.155
<b>(=) X2</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>
EBIT (Utilidad operativa)	706.153.145	1.692.397.139	1.870.614.810
Depreciaciones y Amortizaciones	120.903.405	162.108.716	137.051.057
EBITDA	827.056.550	1.854.505.855	2.007.665.867
Activos Totales	43.435.085.913	51.841.630.760	73.794.164.155
<b>(=) X3</b>	<b>0,02</b>	<b>0,04</b>	<b>0,03</b>
Valor en libros del patrimonio	22.619.112.453	22.675.412.167	22.428.002.531
Pasivos Totales	20.815.973.460	29.166.218.593	51.366.161.624
<b>(=) X4</b>	<b>1,09</b>	<b>0,78</b>	<b>0,44</b>
<b>Z-Score</b>	<b>1,47</b>	<b>1,22</b>	<b>1,74</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 26.** Clasificación del indicador Z-Score.

<b>Z-Score arriba de 2,7</b>	La compañía se encuentra en una probabilidad baja de quiebra.	Saludable
<b>Z-Score entre 1,2 y 2,6</b>	La compañía se encuentra en una zona gris, que es incertidumbre, esta zona significa que es intermedia y difícil de predecir si va a entrar en quiebra en poco tiempo.	Zona gris
<b>Z-Score por debajo de 1,1</b>	Probabilidad de quiebra financiera muy alta.	Quiebra

De acuerdo al resultado obtenido con la aplicación del modelo Z2-score la entidad no presenta una situación financiera saludable pero tampoco tiene una predicción alta de quiebra, está en el punto medio de los tres rangos, no obstante está más cerca del rango de insolvencia, es el punto en el cual se debe tomar las medidas más acertadas para mejorar los resultados, de no ser así el resultado fácilmente puede decaer; con este resultado también se concluye que es factible aplicar el método de valoración escogido para determinar cuánto vale la empresa pues se tiene la presunción de que la entidad tiene continuidad..

### **Modelo de flujo de caja libre descontado**

Se afirma que una empresa crea valor cuando es un ente generador de flujos de fondos, y en base a esta premisa y demás razones anteriormente expuesta, se aplica el modelo de flujo de caja libre descontado para determinar cuánto vale la entidad objeto de estudio, es así que para obtener el valor de la empresa se determinan dichos flujos y posteriormente se descuentan a una tasa que equivale a la relación entre el riesgo y rendimiento derivado de la generación de los flujos para estimar un valor más adaptado a la operación.

Para aplicar el método del flujo de caja descontado, según (Macías et al, 2017.) se tiene en cuenta lo siguiente:

1. El costo de capital: Es la tasa que se utiliza para descontar tanto los FCL como el Valor de continuidad. Para ello se emplea la metodología de WACC donde se prorratea el costo de las fuentes de financiamiento, los cuales son: a. el costo de patrimonio de los socios (calculado por medio del modelo de CAPM) y b. costo de capital de las obligaciones financieras.



2. La proyección del FCL: Refleja en cifras el efecto del plan de desarrollo de la empresa en el horizonte próximo, para efectos de este trabajo se proyectará cinco años.

3. El valor de continuidad: Es el valor que adquiere la empresa como consecuencia de que el plan de desarrollo se cumpla y ella comience a manifestar un crecimiento constante y continuo.

## ***1. COSTO DE CAPITAL***

### **Modelo CAPM**

El costo de los recursos propios (es decir, costo interno o el costo de los inversionistas) no puede encontrarse en los datos contables de una organización, pues una de las características del patrimonio es que su costo no se encuentra reconocido ni contable ni físicamente, por tal razón, dicho costo debe estimarse teniendo en cuenta el costo de oportunidad y el riesgo que puede llegar a sufrir el inversionista o propietario de la empresa. Para ello, se toma como base el modelo CAPM, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$CAPM = TLR + (B * (Rm - TLR)) + RP$$

#### **Donde:**

TLR: Tasa libre de riesgo.

B= Beta de sector, para el caso de valoración beta desapalancado.

RM= Rentabilidad del mercado.

RP= Riesgo País

\*(Rm-TLR)= Prima de riesgo\*

Para el cálculo del modelo CAPM, es necesaria una tasa libre de riesgo, que es la rentabilidad que ofrecen las inversiones sin riesgo y que puede ser un referente para el inversionista observándose como un costo de oportunidad, en el cual el accionista espera tener una rentabilidad mínima; para este caso se toman los títulos de tesorería emitidos por el Estado, cuyo valor a 28 de diciembre de 2017 es de 4,64% para TES a un año.

Por otro lado, hay que tener en cuenta la prima de riesgo del mercado (Rm-TLR), la cual se refiere a la prima de riesgo promedio de las empresas en una economía, restando la TLR a la rentabilidad del mercado, por lo que, la prima de riesgo no es más que los puntos porcentuales por encima de la TLR que están exigiendo los inversionistas; en consecuencia, la rentabilidad de las



empresas que cotizan la bolsa de valores es un parámetro para emplear como rentabilidad del mercado, otro parámetro que se puede tener en cuenta es la rentabilidad de sector, sin embargo, ésta en ocasiones puede llegar a ser muy inferior a la tasa libre de riesgo, por esta razón, se recurre a la base de datos del profesor Damodaran, que en su archivo (*Risk Premiums for Other Markets*) suministra un valor para la prima de riesgo de mercado de los diferentes países del mundo, cuyo valor en su última actualización (enero, 2019) es de 8,6%. Asimismo, se utiliza el Beta desapalancado, cifra que fue tomada nuevamente de la página del profesor Damodaran para el sector agrícola, cuyo valor en su última actualización (Enero, 2019) reflejaba 0.48.

Por último, se tiene en cuenta el riesgo país al 29 de diciembre de 2017 (6,04%), para ajustar el modelo CAPM a una economía emergente como lo es el caso de Colombia

Teniendo claridad en los valores, se procede a calcular el modelo CAPM ajustado a economías emergentes, tal como se muestra en la siguiente tabla.

VARIABLES	VALOR
Tasa libre de riesgo (TES)	4,64%
Prima de riesgo de mercado (Rm)	8,60%
Nivel de riesgo (Beta)	0,48
prima de riesgo país	6,04%
<b>CAPM AJUSTADO</b>	<b>14,80%</b>

El resultado del CAPM ajustado para Privado S.A.S es de 14,80%, la cual se determina como la tasa de retorno de cierta inversión que hacen los accionistas, para este caso, permite determinar el costo interno para poder hallar el WACC de la compañía.

**b. WACC**

Conocido como el costo promedio ponderado de capital. Para calcular el WACC, es necesario contar con el costo interno o costo de los propietarios, el cual se ha calculado anteriormente por medio del modelo CAPM; sin embargo, es indispensable tener en cuenta el costo financiero de la entidad, ya que las deudas de Privado S.A.S son sobresalientes.

Las obligaciones financieras de la empresa, se encuentra resumido en la siguiente tabla:



**Tabla 27 . Obligaciones financieras**

BANCO	CAPITAL CORRIENTE	CAPITAL NO CORRIENTE (LP)	TOTAL GENERAL
BANCO DE BOGOTA	1.982.774.726,29	707.111.114,00	2.689.885.840
BANCO BBVA	312.500.000,00	125.000.000,00	437.500.000
BANCO DAVIVIENDA	2.116.831.352,00		2.116.831.352
BANCO DE OCCIDENTE	2.956.144.725,00	993166667	3.949.311.392
BANCOLOMBIA	4.277.994.468,75		4.277.994.469
BANCO COLPATRIA	500.000.000,00		500.000.000
BANCO AGRARIO	600.000.000,00		600.000.000
LEASIN BANCOLDEX	300.000.000,00	1000000000	1.300.000.000
BANCO AV VILLAS	895.000.000,00		895.000.000
BANCO COOMEVA	350.000.000,00	350000000	700.000.000
HERNANDEZ DE FORERO MARIA CLEMENCIA		200000000	200.000.000
HERNANDEZ GOMEZ CARLOS FELIPE		20000000	20.000.000
LEAL VANEGAS ANGELA ROCIO		25000000	25.000.000
FORERO HERNANDEZ JUAN CAMILO		50000000	50.000.000
HILLBAY DEVELOPMENT S.A.		17.615.482.500	17.615.482.500
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>14.291.245.272</b>	<b>21.085.760.281</b>	<b>35.377.005.553</b>

Fuente: elaboración propia

La fórmula del WACC está dada por la siguiente ecuación:

$$WACC = id(1 - tx) (D/D + K) + ik (K/D + K)$$

Donde:

Id (1+tx) = Costo de la deuda después de impuestos

D/(D+K)= Ponderación de la deuda dentro del total de recursos.

K/D+K= Ponderación de los recursos de los propietarios dentro del total de los recursos.

ik= Costo de los recursos de los propietarios.

Para iniciar con el cálculo se realiza la tabla de amortización de 5 créditos, los cuales manejan una comisión, haciendo que la tasa de interés pactada con la entidad financiera no sea la real, donde se procede a determinar la TIR, para posteriormente hallar el costo de la deuda después de impuestos, como se muestra a continuación:



**Tabla 28.** Crédito Davivienda N.1

DAVIVIENDA						
D003-00000193499						
Monto	500.000.000					
Plazo	1 año					
Cuota	Semestral					
Comision	17.552.500					
Tasa efectiv	11,26%					
Tasa SV	10,96%					
Semestral	5,48%					
Cuota	\$270.732.134,58					
N	CUOTA	INTERES	ABONO A K	SALDO	COMISION	FLUJO DE CAJA
0				500.000.000	17.552.500	482.447.500
1	\$270.732.134,58	27.399.279	243.332.855	256.667.145		-\$270.732.134,58
2	\$270.732.134,58	14.064.990	256.667.145			-\$270.732.134,58
					TIR	8,05%
					Tasa efectiva	16,75%
					Kd	11%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 29.** Crédito Davivienda N.2

DAVIVIENDA						
D003-00000197409						
Monto	500.000.000					
Plazo	1 año					
Cuota	Semestral					
Comision	17.552.500					
Tasa efectiv	11,26%					
Tasa SV	10,96%					
Semestral	5,48%					
Cuota	\$270.732.134,58					
N	CUOTA	INTERES	ABONO A K	SALDO	COMISION	FLUJO DE CAJA
0				500.000.000	17.552.500	482.447.500
1	\$270.732.134,58	27.399.279	243.332.855	256.667.145		-\$270.732.134,58
2	\$270.732.134,58	14.064.990	256.667.145			-\$270.732.134,58
					TIR	8,05%
					Tasa efectiva	16,75%
					Kd	11,06%

Fuente: elaboración propia



**Tabla 30.** Crédito Davivienda N.3

DAVIVIENDA	
<b>D003-00000210801</b>	
Monto	250.000.000
Plazo	1 año
Cuota	Semestral
Comision	8.811.355
Tasa efectiv	9,66%
Tasa SV	9,44%
<b>Semestral</b>	<b>4,72%</b>
Cuota	\$133.915.484,61

N	CUOTA	INTERES	ABONO A K	SALDO	COMISION	FLUJO DE CAJA
0				250.000.000	8.811.355	241.188.645
1	\$133.915.484,61	11.796.677	122.118.808	127.881.192		<b>-\$133.915.484,61</b>
2	\$133.915.484,61	6.034.292	127.881.192	-		<b>-\$133.915.484,61</b>
TIR						7,28%
Tasa efectiva						15,09%
<b>Kd</b>						<b>9,96%</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 31.** Crédito Banco agrario

BANCO AGRARIO	
<b>D003-0000182730</b>	
Monto	300.000.000
Plazo	1 año
Cuota	Semestral
Comision	973.500
Tasa efectiv	10,34%
Tasa SV	10,09%
<b>Semestral</b>	<b>5,04%</b>
Cuota	\$161.439.427,21

N	CUOTA	INTERES	ABONO A K	SALDO	COMISION	FLUJO DE CAJA
0				300.000.000	973.500	299.026.500
1	\$161.439.427,21	15.128.545	146.310.882	153.689.118		<b>-\$161.439.427,21</b>
2	\$161.439.427,21	7.750.309	153.689.118	-		<b>-\$161.439.427,21</b>
TIR						5,27%
Tasa efectiva						10,82%
<b>Kd</b>						<b>7,14%</b>

Fuente: elaboración propia



**Tabla 32.** Crédito banco en el exterior

<b>HILLBAY DEVELOPMENT S.A.</b>	
<b>D003-02007088511</b>	
Monto	17.615.482.500
Plazo	
Cuota	Semestral
Interes	trimestral
Periodo gra	1 año
Tasa efectiv	11,76%
Comision	725.587.402
Tasa TV	11,27%
<b>Trimestral</b>	<b>2,82%</b>

Fuente: elaboración propia



N	CUOTA	INTERES	ABONO A K	SALDO	COMISION	FLUJO DE CAJA
0				17.615.482.500	725.587.402	16.889.895.098
1	496.506.326	496.506.326		17.615.482.500		-\$496.506.326,08
2	496.506.326	496.506.326		17.615.482.500		-\$496.506.326,08
3	496.506.326	496.506.326		17.615.482.500		-\$496.506.326,08
4	496.506.326	496.506.326		17.615.482.500		-\$496.506.326,08
5	496.506.326	496.506.326		17.615.482.500		-\$496.506.326,08
6	1.370.001.326	496.506.326	873.495.000	16.741.987.500		-\$1.370.001.326,08
7	471.886.178	471.886.178		16.741.987.500		-\$471.886.177,68
8	1.345.381.178	471.886.178	873.495.000	15.868.492.500		-\$1.345.381.177,68
9	447.266.029	447.266.029		15.868.492.500		-\$447.266.029,28
10	1.320.761.029	447.266.029	873.495.000	14.994.997.500		-\$1.320.761.029,28
11	422.645.881	422.645.881		14.994.997.500		-\$422.645.880,88
12	1.296.140.881	422.645.881	873.495.000	14.121.502.500		-\$1.296.140.880,88
13	398.025.732	398.025.732		14.121.502.500		-\$398.025.732,48
14	1.271.520.732	398.025.732	873.495.000	13.248.007.500		-\$1.271.520.732,48
15	373.405.584	373.405.584		13.248.007.500		-\$373.405.584,08
16	1.246.900.584	373.405.584	873.495.000	12.374.512.500		-\$1.246.900.584,08
17	348.785.436	348.785.436		12.374.512.500		-\$348.785.435,68
18	1.222.280.436	348.785.436	873.495.000	11.501.017.500		-\$1.222.280.435,68
19	324.165.287	324.165.287		11.501.017.500		-\$324.165.287,28
20	1.197.660.287	324.165.287	873.495.000	10.627.522.500		-\$1.197.660.287,28
21	299.545.139	299.545.139		10.627.522.500		-\$299.545.138,87
22	1.173.040.139	299.545.139	873.495.000	9.754.027.500		-\$1.173.040.138,87
23	274.924.990	274.924.990		9.754.027.500		-\$274.924.990,47
24	1.148.419.990	274.924.990	873.495.000	8.880.532.500		-\$1.148.419.990,47
25	250.304.842	250.304.842		8.880.532.500		-\$250.304.842,07
26	1.123.799.842	250.304.842	873.495.000	8.007.037.500		-\$1.123.799.842,07
27	225.684.694	225.684.694		8.007.037.500		-\$225.684.693,67
28	1.099.179.694	225.684.694	873.495.000	7.133.542.500		-\$1.099.179.693,67
29	201.064.545	201.064.545		7.133.542.500		-\$201.064.545,27
30	1.074.559.545	201.064.545	873.495.000	6.260.047.500		-\$1.074.559.545,27
31	176.444.397	176.444.397		6.260.047.500		-\$176.444.396,87
32	1.049.939.397	176.444.397	873.495.000	5.386.552.500		-\$1.049.939.396,87
33	5.538.376.748	151.824.248	5.386.552.500	-		-\$5.538.376.748,47
					TIR	3,08%
					Tasa efectiva	12,90%
					Kd	8,51%

Fuente: elaboración propia

Una vez calculados los costos de la deuda para los anteriores créditos, se dispone a determinar el costo de la deuda después de impuestos para los demás créditos, como se muestra en la siguiente tabla:



**Tabla 33. Costo de la deuda después de impuestos**

Banco	Credito No.	Saldo	T.Efectiva	Kd
BANCO DE BOGOTA	D003-00355837757	111.111.114,00	12,20%	8,05%
BANCO DE BOGOTA	D003-00356025686	63.333.328,00	12,13%	8,01%
BANCO DE BOGOTA	D003-00038097600	238.385.068,11	9,98%	6,59%
BANCO DE BOGOTA	D003-00358104418	39.000.000,00	10,53%	6,95%
BANCO DE BOGOTA	D003-00358067271	72.944.445,00	10,53%	6,95%
BANCO DE BOGOTA	D003-00358307654	431.000.000,00	11,03%	7,28%
BANCO DE BOGOTA	D003-00359384408	354.000.000,00	11,03%	7,28%
BANCO DE BOGOTA	D003-00359368239	155.000.000,00	11,03%	7,28%
BANCO DE BOGOTA	D003-00359311521	470.000.000,00	10,23%	6,75%
BANCO DE BOGOTA	Tarjeta Credito 3191	5.529.009,67	30,00%	19,80%
BANCO DE BOGOTA	D003-77651000133	749.582.875,51	9,71%	6,41%
BANCO BBVA	D003-09600004263	437.500.000,00	10,57%	6,98%
DAVIVIENDA	D003-00000193499	250.000.000,00	11,26%	11,06%
DAVIVIENDA	D003-00000197409	250.000.000,00	11,26%	11,06%
DAVIVIENDA	D003-00000200658	600.000.000,00	10,05%	6,63%
DAVIVIENDA	D003-00000205541	499.999.804,00	10,02%	6,61%
DAVIVIENDA	D003-00000205558	250.000.000,00	10,07%	6,65%
DAVIVIENDA	D003-00000210801	250.000.000,00	9,66%	9,96%
DAVIVIENDA	Tarjeta Credito 7486	16.761.865,00	26,30%	17,36%
DAVIVIENDA	Tarjeta Credito 8061	69.683,00	26,30%	17,36%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-71000048719	102.083.331,00	14,03%	9,26%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-71000048791	100.000.000,00	12,21%	8,06%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-71000049494	117.500.002,00	12,21%	8,06%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-70000051750	291.666.665,00	11,23%	7,41%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-00000008115	1.900.000.000,00	13,21%	8,72%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-71000052945	337.500.000,00	11,23%	7,41%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-71000053031	13.722.390,00	11,51%	7,60%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-71000053559	491.666.666,00	11,23%	7,41%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-71000054180	152.166.667,00	11,23%	7,41%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-71000054959	350.000.000,00	11,23%	7,41%
BANCO DE OCCIDENTE	D003-71000055259	43.000.000,00	11,23%	7,41%
BANCO DE OCCIDENTE	Tarjeta Credito 7008-Pesos	49.635.177,00	25,67%	16,94%
BANCO DE OCCIDENTE	Tarjeta Credito 7008-Dolares	370.494,00	25,67%	16,94%
BANCOLOMBIA	D003-00570089365	1.167.514.995,00	7,67%	5,06%
BANCOLOMBIA	D003-00570093288	1.120.000.000,00	11,40%	7,52%
BANCOLOMBIA	D003-05700980842	648.931.000,00	20,14%	13,29%
BANCOLOMBIA	D003-00570096931	141.912.598,00	17,79%	11,74%
BANCOLOMBIA	D003-00570097541	945.339.144,00	16,05%	10,59%
BANCOLOMBIA	D003-00570097727	134.950.000,00	17,17%	11,33%
BANCOLOMBIA	D003-00012443184	56.216.946,76	24,30%	16,04%
BANCOLOMBIA	D003-00012443165	63.080.107,53	24,30%	16,04%
BANCOLOMBIA	Sobre giro cta cte	6.505,46	29,89%	19,73%
BANCOLOMBIA	Tarjeta Credito 6486	43.172,00	26,50%	17,49%
BANCO COLPATRIA	D003-0000072336	250.000.000,00	11,81%	7,79%
BANCO COLPATRIA	D003-0000073034	250.000.000,00	12,79%	8,44%
BANCO AGRARIO	D003-0000175552	300.000.000,00	10,58%	6,98%
BANCO AGRARIO	D003-0000182730	300.000.000,00	10,34%	7,14%
LEASING BANCOLDEX	D003-0000133916	1.300.000.000,00	13,71%	9,05%
BANCO AV VILLAS	D003-0023261260	540.000.000,00	15,50%	10,23%
BANCO AV VILLAS	D003-0023437894	135.000.000,00	15,43%	10,18%
BANCO AV VILLAS	D003-0023601477	220.000.000,00	15,45%	10,20%
BANCO COOMEVA	D003-0023261260	700.000.000,00	11,87%	7,83%
HERNANDEZ DE FORERO MARIA CLE	D003-0000065795	200.000.000,00	25,00%	16,50%
HERNANDEZ GOMEZ CARLOS FELIPE	D003-0000066529	20.000.000,00	25,00%	16,50%
LEAL VANEGAS ANGELA ROCIO	D003-0000067473	25.000.000,00	18,00%	11,88%
FORERO HERNANDEZ JUAN CAMILO	D003-0000066662	50.000.000,00	20,83%	13,75%
HILLBAY DEVELOPMENT S.A.	D003-02007088511	17.615.482.500,00	11,76%	8,51%
<b>TOTAL</b>		<b>35.377.005.553,04</b>		

Fuente: elaboración propia



Teniendo cada uno de los datos de la fórmula del WACC (costo interno: CAPM y el costo financiero), junto con la participación de cada una de las deudas de acuerdo al total del monto adeudado, se calcula la cifra del costo promedio ponderado de capital con un 8,87% . La tabla se muestra a continuación:



**Tabla 34. WACC**

FUENTES	MONTO	PARTICIP.	COSTO FTE	WACC
BANCO DE BOGOTA	111.111.114	0,29%	8,05%	0,02%
BANCO DE BOGOTA	63.333.328	0,17%	8,01%	0,01%
BANCO DE BOGOTA	238.385.068	0,63%	6,59%	0,04%
BANCO DE BOGOTA	39.000.000	0,10%	6,95%	0,01%
BANCO DE BOGOTA	72.944.445	0,19%	6,95%	0,01%
BANCO DE BOGOTA	431.000.000	1,14%	7,28%	0,08%
BANCO DE BOGOTA	354.000.000	0,93%	7,28%	0,07%
BANCO DE BOGOTA	155.000.000	0,41%	7,28%	0,03%
BANCO DE BOGOTA	470.000.000	1,24%	6,75%	0,08%
BANCO DE BOGOTA	5.529.010	0,01%	19,80%	0,00%
BANCO DE BOGOTA	749.582.876	1,98%	6,41%	0,13%
BANCO BBVA	437.500.000	1,16%	6,98%	0,08%
DAVIVIENDA	250.000.000	0,66%	11,06%	0,07%
DAVIVIENDA	250.000.000	0,66%	11,06%	0,07%
DAVIVIENDA	600.000.000	1,58%	6,63%	0,11%
DAVIVIENDA	499.999.804	1,32%	6,61%	0,09%
DAVIVIENDA	250.000.000	0,66%	6,65%	0,04%
DAVIVIENDA	250.000.000	0,66%	9,96%	0,07%
DAVIVIENDA	16.761.865	0,04%	17,36%	0,01%
DAVIVIENDA	69.683	0,00%	17,36%	0,00%
BANCO DE OCCIDENTE	102.083.331	0,27%	9,26%	0,02%
BANCO DE OCCIDENTE	100.000.000	0,26%	8,06%	0,02%
BANCO DE OCCIDENTE	117.500.002	0,31%	8,06%	0,02%
BANCO DE OCCIDENTE	291.666.665	0,77%	7,41%	0,06%
BANCO DE OCCIDENTE	1.900.000.000	5,02%	8,72%	0,44%
BANCO DE OCCIDENTE	337.500.000	0,89%	7,41%	0,07%
BANCO DE OCCIDENTE	13.722.390	0,04%	7,60%	0,00%
BANCO DE OCCIDENTE	491.666.666	1,30%	7,41%	0,10%
BANCO DE OCCIDENTE	152.166.667	0,40%	7,41%	0,03%
BANCO DE OCCIDENTE	350.000.000	0,92%	7,41%	0,07%
BANCO DE OCCIDENTE	43.000.000	0,11%	7,41%	0,01%
BANCO DE OCCIDENTE	49.635.177	0,13%	16,94%	0,02%
BANCO DE OCCIDENTE	370.494	0,00%	16,94%	0,00%
BANCOLOMBIA	1.167.514.995	3,08%	5,06%	0,16%
BANCOLOMBIA	1.120.000.000	2,96%	7,52%	0,22%
BANCOLOMBIA	648.931.000	1,71%	13,29%	0,23%
BANCOLOMBIA	141.912.598	0,37%	11,74%	0,04%
BANCOLOMBIA	945.339.144	2,50%	10,59%	0,26%
BANCOLOMBIA	134.950.000	0,36%	11,33%	0,04%
BANCOLOMBIA	56.216.947	0,15%	16,04%	0,02%
BANCOLOMBIA	63.080.108	0,17%	16,04%	0,03%
BANCOLOMBIA	6.505	0,00%	19,73%	0,00%
BANCOLOMBIA	43.172	0,00%	17,49%	0,00%
BANCO COLPATRIA	250.000.000	0,66%	7,79%	0,05%
BANCO COLPATRIA	250.000.000	0,66%	8,44%	0,06%
BANCO AGRARIO	300.000.000	0,79%	6,98%	0,06%
BANCO AGRARIO	300.000.000	0,79%	7,14%	0,06%
LEASING BANCOLDEX	1.300.000.000	3,43%	9,05%	0,31%
BANCO AV VILLAS	540.000.000	1,43%	10,23%	0,15%
BANCO AV VILLAS	135.000.000	0,36%	10,18%	0,04%
BANCO AV VILLAS	220.000.000	0,58%	10,20%	0,06%
BANCO COOMEVA	700.000.000	1,85%	7,83%	0,14%
HERNANDEZ DE FORERO MARIA CLEMENCIA	200.000.000	0,53%	16,50%	0,09%
HERNANDEZ GOMEZ CARLOS FELIPE	20.000.000	0,05%	16,50%	0,01%
LEAL VANEGAS ANGELA ROCIO	25.000.000	0,07%	11,88%	0,01%
FORERO HERNANDEZ JUAN CAMILO	50.000.000	0,13%	13,75%	0,02%
HILLBAY DEVELOPMENT S.A.	17.615.482.500	46,51%	8,51%	3,96%
APORTES SOCIALES	2.500.000.000	6,60%	14,80%	0,98%
<b>TOTAL</b>	<b>37.877.005.553</b>	<b>100%</b>		<b>8,87%</b>



Fuente: elaboración propia

## EVA

Teniendo el valor del WACC, se puede realizar el cálculo del EVA, el cual permite ver si la empresa está creando valor

**Tabla 35.** Calculo del EVA

EVA				
AÑO	2015	2016	2017	PROMEDIO
Utilidad Operativa	706.153.145	1.692.397.139	1.870.614.810	1.423.055.031
(-) Impuestos de renta	-267.849.000	-110.814.000	-117.681.000	-165.448.000
<b>Utilidad Operativa Después de Impuestos</b>	<b>438.304.145</b>	<b>1.581.583.139</b>	<b>1.752.933.810</b>	<b>1.257.607.031</b>
Recurso invertido	15.389.114.084	12.648.434.982	8.947.370.212	12.328.306.426
WACC	9,01%	9,01%	9,01%	0,00%
<b>EVA</b>	<b>-948.753.382</b>	<b>441.549.551</b>	<b>946.486.010</b>	<b>146.427.393</b>

Fuente: elaboración propia

## Análisis MEFI

**Tabla 36.** MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,26
<b>0,64</b>	<b>FORTALEZAS</b>						
F1	Ubicación estratégica de las oficinas de la empresa			0,09	4	0,36	
F2	Equipo de trabajo comprometido con la entidad			0,11	3	0,33	
F3	Empresa bien posicionada en el sector ( <i>good will</i> y confianza)			0,08	3	0,24	
F4	Entorno laboral ameno, donde se impulsa la integración			0,06	3	0,18	
F5	Sistema de información confiable y oportuno para la toma de decisiones			0,04	2	0,08	
F6	Posibilidad de financiación para clientes			0,06	2	0,12	
F7	Gran variedad de marcas para ofertar			0,05	3	0,15	
F8	Clima organizacional favorable, estabilidad laboral y capital humano de calidad			0,06	4	0,24	
F9	Se cuenta con profesionales en el sector para un mejor desempeño de los cultivos y una mejor imagen ante clientes y competidores			0,05	4	0,20	
F10	Se cuenta con vehículos propios para movilizar los productos que contribuye a la disminución de costos			0,04	3	0,12	
<b>0,36</b>	<b>DEBILIDADES</b>						
D1	Falta de rigurosidad en los procesos de financiación a clientes			0,05	1	0,05	
D2	Faltan rutas de acceso para recolección de frutos			0,02	2	0,04	
D3	Deficiencia en supervisión en cuanto a calidad para los cultivos propios			0,03	2	0,06	
D4	Falta de capacidad de endeudamiento para próximas inversiones			0,07	1	0,07	
D5	Gran dependencia de los inventarios para suplir la operación			0,02	2	0,04	
D6	Bajas utilidades debido a altos costos financieros.			0,05	2	0,10	
D7	Se presenta atraso en Investigación, Desarrollo e Innovación.			0,02	2	0,04	
D8	Bajo ciclo de conversión de efectivo.			0,03	2	0,06	
D9	Largos plazos de financiación a clientes			0,04	1	0,04	
D10	Corto plazo para pago proveedores			0,03	3	0,09	
				<b>1,00</b>		<b>2,61</b>	<b>2,87</b>

Fuente: elaboración propia

Una vez realizada la matriz de evaluación de factores internos, vemos como la entidad se encuentra en una calificación de 2,61, valor por encima de la media, teniendo un comportamiento regular-alto, lo que quiere decir que la entidad ha elaborado estrategias que le permiten el aprovechamiento de las fortalezas y la mitigación de las debilidades que posee; dentro de los factores que más sobresalen se encuentra la ubicación estratégica de las oficinas de Privado S.A.S., ya que abarcan el mercado donde más se concentra el sector agrícola, haciendo que su capacidad de atraer a los clientes, sea mayor, ayudando en este mismo sentido, a otro factor que tiene gran incidencia dentro de las fortalezas que presenta, dándose a conocer y generando un buen posicionamiento en el mercado, en este sentido, la entidad también cuenta con un grupo de trabajo calificado y con buena disposición para ayudar a que ésta cumpla todas sus metas y objetivos corporativos, además, una de las grandes fortalezas que se logra evidenciar, es el espacio ameno del lugar de trabajo y la posibilidad de integración que permite la empresa, con el ánimo de que todos sus colaboradores se sientan como en casa y les guste hacer lo que hacen, esto, se ve reflejado en la buena atención de los clientes, procesos operativos a tiempo, entregas adecuadas de cada uno de los insumos en su lugar de petición, entre otros valores adicionales que ocasiona un buen clima organizacional.

Por otro lado, el servicio post-venta que ofrece Privado S.A.S. a sus clientes ha hecho que se caracterice por propender por el beneficio de sus intereses, haciendo que éstos clientes realicen la recompra, lo que ocasiona que la entidad tenga una buena imagen, no sólo a nivel económico, sino a nivel social.

En cuanto a las debilidades que posee la entidad, es necesario hacer un cambio de paradigma, ya que muchos de los procesos realizados van en la vía de aumentar los ingresos, sin importar que tan efectivos sean los clientes, por esta razón, una de las más grandes debilidades que posee la entidad, es la falta de rigurosidad en la que se aprueban las financiaciones a los clientes, ya que se hace necesario el respaldo de algún bien y los colaboradores no cuentan con las políticas rígidas de hacer cumplir estos requerimientos mínimos.

Otra debilidad a la que se enfrenta es la carencia de rutas alternas para la recolección de frutos, ya que el clima no siempre es favorable y se dificulta la llegada de los mismos. A pesar de que Privado S.A.S. se encuentre en el rango promedio (regular, alto), tiene diferentes factores que de



mejorar en el corto plazo, podría pasar de una calificación de 2,61 a 2,87, ayudando a una mejor situación en la organización, propendiendo por el mejoramiento de estrategias para responder ante las fortalezas y la mitigación de amenazas, entre los que se encuentran:

### **Fortalezas**

**Sistema de información confiable y oportuna:** La entidad puede optar por tener un mejor desempeño en las herramientas informáticas, con el ánimo de poder tomar decisiones acertadas en cuanto al manejo de diferentes productos.

**Posibilidad de financiación para clientes:** siendo este factor una fortaleza para la entidad, se convierte en una de las principales falencias, debido a que por otorgar créditos, ésta se ve envuelta en falta de liquidez para poder seguir operando, por lo que se deben robustecer los requerimientos para la elección de los clientes que se pueden financiar, y hacer cumplir con los mismos.

**Vehículos propios para movilización de productos:** este factor se presenta como una fortaleza para la entidad, debido a la minimización de los costos por desplazamiento en los que se incurre para transportar los insumos a sus lugares de venta. La entidad puede potencializar esta fortaleza, creando diferentes protocolos de reparto y distribución, aptos para manejar en menos tiempo de lo ya estipulado.

### **Amenazas**

**Falta de rigurosidad en los procesos de financiación a clientes:** La entidad cuenta con unos requerimientos que los clientes deben cumplir para poder otorgar créditos, sin embargo, los colaboradores cuentan con comisiones por venta, haciendo que éstos pasen a un segundo plano, aprobando cada solicitud, es por esta razón que se debe crear unas políticas en las que únicamente aquellos clientes que apliquen, sean a los que se le otorgue dicho beneficio.

**Largos plazos de financiación a clientes y corto plazo para pago a proveedores:** Cada que la empresa busca abrirse a nuevos mercados, se enfrenta a diferentes posibilidades en que éstos puedan llegar a afectar a la entidad, así que yendo en la misma vía que el factor anterior, la negociación es la mejor salida. A los proveedores les interesa vender masivamente y a la empresa le sirve que sus proveedores puedan financiarlos, es por ello, que la entidad puede realizar diferentes ofertas con el ánimo de aumentar el plazo para pago en la misma medida en que los clientes cancelan, determinando una mejor alternativa para cada uno de los involucrados, ya que la

empresa podría contar con el efectivo para cubrir con la operación y los gastos financieros en los que se ha visto involucrada por este mal manejo que está dando y cumplir oportunamente con cada una de sus obligaciones.

## Análisis de estrategias

### Matriz DOFA

Con el objetivo de realizar la DOFA cruzada, se toman las oportunidades y amenazas contenidas en la MEFE y las fortalezas y debilidades que se identificaron en MEFI, detallándose en el cuadro siguiente:

<b>MATRIZ DE</b> <b>F</b> FORTALEZAS, <b>O</b> OPORTUNIDADES, <b>D</b> DEBILIDADES, <b>A</b> AMENAZAS	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
	F1 Ubicación estratégica de las oficinas de la empresa F2 Equipo de trabajo comprometido con la entidad F3 Empresa bien posicionada en el sector (good will y confianza) F4 Entorno laboral ameno, donde se impulsa la integración F5 Sistema de información confiable y oportuno para la toma de F6 Posibilidad de financiación para clientes F7 Gran variedad de marcas para ofertar F8 Clima organizacional favorable, estabilidad laboral y capital F9 Se cuenta con profesionales en el sector para un mejor F10 Se cuenta con vehículos propios para movilizar los productos	D1 Falta de rigurosidad en los procesos de financiación a clientes D2 Falta de rutas de acceso para recolección de frutos D3 Deficiencia en supervisión en cuanto a calidad para los cultivos D4 Falta de capacidad de endeudamiento para próximas D5 Gran dependencia de los inventarios para suplir la operación D6 Bajos utilidades debido a altos costos financieros D7 Se presenta atraso en investigación, Desarrollo e Innovación D8 Bajo ciclo de conversión de efectivo D9 Largos plazos de financiación a clientes D10 Corto plazo para pago proveedores		
<b>OPORTUNIDADES</b> O1 Costos intercambiables para los clientes O2 Captación de nuevos clientes con el crecimiento del sector O3 Presencia de insumos sustitutos O4 Ofertas de tecnologías alternativas ecoeficientes de empresas externas O5 Mejor posicionamiento en el mercado por diferenciación de productos O6 Cambio en la legislación y regulación en el sector agrícola O7 Globalización de conocimientos para mejorar el sector O8 Ubicación geográfica estratégica O9 Creación de alianzas estratégicas formalizadas O10 Negociación del precio del arroz	<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
<b>AMENAZAS</b> A1 Barreras de salida emocionales A2 Sobrecapacidad intermitente A3 Diversidad de competidores A4 Carentes políticas gubernamentales a favor del campo A5 Desempeño por el precio de los sustitutos A6 Crecimiento del sector agrícola A7 Creación de plataformas empresariales A8 Excesos recursos presupuestales A9 Diseño de productos de bajo costo A10 Concentración y balance de los competidores	<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
	F102: Penetración en el mercado F108: Penetración en el mercado F507: Desarrollo interno F602: Penetración en el mercado F1001: Hacia adelante F3010: Penetración en el mercado F703: Penetración en el mercado F305: Desarrollo interno F309: Penetración en el mercado F905: Diferenciación F101: Penetración en el mercado F609: Desarrollo de producto F709: Horizontal F202: Penetración en el mercado F906: Desarrollo interno F806: Desarrollo de producto	D102: Desarrollo interno D707: Desarrollo interno D3010: Desarrollo interno D509: Desarrollo interno D809: Desarrollo interno D1009: Penetración en el mercado D605: Reducción de costos D402: Desarrollo interno D902: Penetración en el mercado D208: Penetración en el mercado D601: Reducción de costos D703: Desarrollo de producto	22 12 5	Penetración en el mercado Desarrollo interno Desarrollo de producto
	F5A7: Desarrollo interno F6A3: Penetración en el mercado F1A2: Penetración en el mercado F3A3: Penetración en el mercado F3A7: Horizontal F7A7: Penetración en el mercado F6A8: Reducción de costos F1A10: horizontal F7A9: Desarrollo de producto F3A6: Penetración en el mercado	D1A3: Desarrollo interno D5A6: Penetración en el mercado D9A6: Reducción de costos D2A6: Penetración en el mercado D4A7: Penetración en el mercado D10A7: Desarrollo interno D5A6: Penetración en el mercado D8A6: Penetración en el mercado D6A9: Reducción de costos D5A5: Desarrollo de producto		

Ilustración 17. Matriz DOFA cruzada. Fuente: Elaboración propia.

Al haber realizado el análisis sobre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que caracteriza a la empresa Privado S.A.S. S.A, se encontró que de acuerdo a estos factores, se adecuan 3 estrategias que podrían mejorar los resultados de la organización, como lo son: Penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado, los cuales se detallan a continuación:

### Penetración en el mercado.



Actualmente la entidad cuenta con un buen posicionamiento en el mercado que le ha permitido mantenerse a pesar de los factores externos negativos que han afectado el sector, operando con la comercialización de insumos agrícolas desde su fundación y centrando sus esfuerzos en las necesidades del sector desempeñando operaciones alternas a éste, sin la necesidad de incursionar en nuevos mercado ni desviarse de su objeto social principal, lo que hace menester la obtención de nuevos clientes para incrementar su ingresos y de esta forma poder mantenerse en el mercado.

De acuerdo a la situación actual de la empresa Privado S.A.S., se encuentra viable la generación de acciones que se encamine al incremento de la participación de la empresa en el mercado de agro-insumos, tales acciones son las siguientes:

Realizar análisis de mercadotecnia para establecer las nuevas necesidades del sector en el que se piensa incursionar.

Periódicamente, en común acuerdo con proveedores, realizar descuento por compras masivas.

Realizar actividades de integración entre los clientes para dar a conocer los beneficios y utilidades de los distintos productos ofertados.

Calidad en el servicio al cliente para que se genere publicidad voz a voz.

Participación en expo-ferias para dar a conocer la empresa.

### **Desarrollo Interno**

La entidad cuenta con una buena ubicación geográfica que permite abarcar una buena porción del mercado de los Llanos Orientales y una buena obtención de clientes, ya que la zona es la principal concentración de los productos y servicios ofrecidos por la organización, sin embargo, la entidad cuenta con varias deficiencias a nivel interno que ocasiona una mala administración de capital y deficiencias de recursos financieros, para lo cual es necesario desarrollar una serie de acciones que conlleve a un mejor manejo del efectivo de la organización y por ende, aumentar la rentabilidad de la empresa.



Fortalecer las áreas de cartera para robustecer los procesos de elección de clientes a los que se puede financiar y esto ocasiona un mejor recaudo de cartera y aumento del capital de trabajo de la organización.

Analizar cada una de las obligaciones financieras que lo único que hacen es aumentar los gastos financieros y de esta forma, disminuir los valores a pagar por intereses.

Aprovechar al máximo cada oportunidad que tiene el sector en materia de crecimiento y obtención de clientes para poder salir de la crisis financiera que se tiene.

Realizar una reducción de costos innecesarios en la entidad.

Analizar cada uno de los puestos (funciones) que tiene la organización, con el ánimo de establecer si son beneficiosos y productivos, si resulta que no lo son, darlos de baja, ocasionando que los costos fijos bajen, obteniendo una mayor rentabilidad.

### **Desarrollo del producto.**

La entidad cuenta con la activa participación de sus proveedores en la venta del producto y prestación del servicio, sin embargo, al contar con diferentes alianzas que impiden la libre oferta de insumos sustitutos o diferentes productos, hace que se piense en la estrategia de desarrollo de producto, ésta se evalúo como segunda medida a que se requiere gastos significativos en investigación, desarrollo en innovación para lanzar al mercado diferentes productos, este concepto no va en la misma vía de la situación financiera de la empresa, por lo que se considera un mayor esfuerzo económico, ya que requiere una salida de grandes recursos. No obstante, la implementación esta estrategia es necesaria para mejorar las utilidades de la entidad, las acciones que se podrían realizar son las siguientes:

La producción de semillas que tengas características novedosas sobre la competencia.

Creación o disolución de estrategias que permitan la variedad de productos ofertados.

El perfeccionamiento de la asesoría profesional especializado en distintos enfoques del sector agrícola, por ejemplo, asesorías en cultivos de palma, asesoría en caucho, arroz y en la utilización de agro-insumos en los diferentes cultivos.

Implementar el servicio de transporte como valor agregado a los productos y servicios ya ofrecidos por la entidad.

### Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Teniendo en cuenta diferentes variables que afectan el sector y la empresa en sí, se construye la matriz asignando los siguientes porcentajes y calificaciones teniendo como resultado lo siguiente:

**Fortaleza industrial:** Analizando diferentes factores de las fortalezas que posee el sector, encontramos que la entidad es sobresaliente en cada uno de éstos, tal como se evidencia a continuación:

**Tabla 37.** Fortaleza industrial

FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
<b>FI 1</b>	Potencial de crecimiento	0,22	5	1,10
<b>FI 2</b>	Gran oferta geográfica para mejorar su ubicación	0,18	5	0,90
<b>FI 3</b>	Potencial de utilidades	0,05	2	0,10
<b>FI 4</b>	Facilidad para entrar en el mercado	0,06	2	0,12
<b>FI 5</b>	Alta competencia	0,08	4	0,32
<b>FI 6</b>	Aprovechamiento de recursos	0,16	5	0,80
<b>FI 7</b>	Alta productividad del personal	0,25	5	1,25
		<b>1,00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>4,59</b>

Fuente: elaboración propia

Privado S.A.S. se encuentra en constante aprovechamiento de las oportunidades que se desarrollan en el mercado, con el ánimo de obtener clientes y aumentar sus ingresos, para lo cual, potencializa y explota adecuadamente su ubicación en los departamentos de Meta y Casanare, ya que son los principales lugares de concentración del sector agrícola, haciendo que sus competidores queden rezagados al no contar con diferentes sedes en diferentes zonas de la región oriental.

Otro aspecto que permite que la entidad se encuentre en mejor posición, es la alta competencia que se maneja en el agro, pues Privado S.A.S. aprovecha la gran oferta de marcas que se encuentran en el mercado, haciendo alianzas estratégicas con sus proveedores para una mejor diversificación de los productos, ofreciendo sustitutos en un mismo lugar; además, para ello cuenta con personal

altamente calificado en los conocimientos del sector, brindando asesorías a sus compradores directamente en los cultivos.

A pesar de lo mencionado anteriormente, la entidad posee dificultades en la obtención de utilidades, debido a las obligaciones financieras que adquiere y sus altos costos de financiación, como intereses, comisiones y demás, haciendo que su esfuerzo se reduzca al pago de los intereses de dichas deudas; así mismo el sector no contribuye con una mejor posición, ya que fácilmente se puede entrar en él.

**Fortaleza financiera:** En el aspecto financiero, la entidad tiene un comportamiento regular, teniendo como resultado 3,31, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 38.** Fortaleza financiera

FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
<b>FF 1</b>	Capital de trabajo positivo en la entidad	0,21	4	0,84
<b>FF 2</b>	Mejoramiento de la sostenibilidad financiera	0,15	4	0,60
<b>FF 3</b>	Capacidad para asumir deudas a corto plazo.	0,21	2	0,42
<b>FF 4</b>	Margen operacional positivo	0,14	2	0,28
<b>FF 5</b>	Sostenibilidad financiera	0,06	2	0,12
<b>FF 6</b>	Facilidad para salir del mercado	0,05	3	0,15
<b>FF 7</b>	Riesgo involucrado en el negocio	0,18	5	0,90
		<b>1,00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>3,31</b>

Fuente: elaboración propia

Dentro de las deficiencias que posee Privado S.A.S. se encuentra la financiera, ya que posee múltiples créditos que hacen que sus esfuerzos organizacionales se reduzcan al pago de intereses y demás costos financieros. A pesar de lo anterior, posee un capital de trabajo positivo, ya que la mayoría de sus obligaciones son a largo plazo, posibilitando el desarrollo de sus actividades en el corto plazo, además, busca constantemente mejorar su situación financiera y sostenibilidad en el mercado, disminuyendo los costos de los intereses y aumentando su nivel de ingresos.

Otro aspecto que tiene incidencia en su dificultad financieras, es la incapacidad de adquirir nuevos créditos, debido a que su capacidad de endeudamiento no es la mejor, puesto que tiene comprometido más del 60% de sus activos y la recuperación de la crisis en que se encuentra depende únicamente de la generación de beneficios que tengan durante el año vigente.

### Ventaja competitiva:

En este factor, la entidad tiene buen comportamiento, debido a que cuenta con ventajas competitivas que le permiten sobresalir y ser mejor que su competencia. Su calificación para este elemento es de 5,02, lo cual quiere decir que debe mejorar ciertos aspectos, pero en general se encuentra en una buena posición, como lo vemos a continuación:

**Tabla 39.** Ventaja competitiva

VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC 1	Buena participación en el mercado	0,25	-5	-1,25
VC 2	Calidad en el servicio prestado	0,22	-5	-1,10
VC 3	Buen posicionamiento en el mercado	0,08	-5	-0,40
VC 4	Conocimientos sólidos del sector.	0,11	-6	-0,66
VC 5	Ubicación geográfica estratégica.	0,15	-5	-0,75
VC 6	se cuenta con servicio post-venta para mayor acercamiento a clientes	0,10	-5	-0,50
VC 7	Se oferta gran variedad de marcas para un servicio más integral.	0,09	-4	-0,36
		<b>1,00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>-5,02</b>

Fuente: elaboración propia

Privado S.A.S. goza de una excelente ubicación estratégica en las zonas de mayor concentración del agro, como lo son el departamento del Meta y el departamento del Casanare, logrando de esta forma una mayor obtención de clientes y fidelización de los mismos, contando además de un buen posicionamiento en el mercado, debido a que cuenta con aproximadamente el 30% de las compras que se realizan, permitiendo el desarrollo de su objeto social de una buena forma, lo que ocasiona un reconocimiento de su buen nombre, el cual posee debido a su interés constante con el cliente, su preocupación con la siembra, el servicio profesional brindado después de realizada la compra, el asesoramiento de los agroquímicos que debe usar dependiendo el terreno y demás condiciones del mismo, la excelente calidad del servicio, sus colaboradores comprometidos con la empresa en pro de los objetivos organizacionales y la creación de alianzas estratégicas con sus proveedores, lo que le ha permitido tener una amplia oferta de productos para una mayor satisfacción de sus clientes.

### Estabilidad del entorno:

El sector del agro, es uno de los sectores colombianos con mayor inestabilidad, debido a la falta de regulación por parte del gobierno, ante este aspecto, se encuentra con una calificación de 3,78, puntaje regular y de atención para un mejor desempeño organizacional.

**Tabla 40.** Estabilidad del entorno

ESTABILIDAD DEL ENTORNO		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
<b>EA 1</b>	Zonas con excelentes tasas de precipitación, lo cual ayuda a un mejor ciclo hidrico.	0,21	-4	-0,84
<b>EA 2</b>	Crecimiento económico del país gracias al sector agrícola	0,19	-4	-0,76
<b>EA 3</b>	Desregularización del agro	0,10	-4	-0,40
<b>EA 4</b>	Mayor porción de tierras para producción	0,10	-5	-0,50
<b>EA 5</b>	Ubicación estratégica con diferentes climas	0,12	-5	-0,60
<b>EA 6</b>	Altos costos de transporte y producción en el sector.	0,16	-2	-0,32
<b>EA 7</b>	Comportamiento de la TRM	0,12	-3	-0,36
		<b>1,00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>-3,78</b>

Fuente: elaboración propia

Frente a estos elementos, Privado S.A.S. se desempeña de manera positiva en el aprovechamiento de zonas adecuadas para el cultivo de arroz, caucho, maíz, entre otros, además el crecimiento que presenta el sector en los últimos 2 trimestres hace que la economía del agro vaya incluso por encima que la de los elemento minero-energéticos, saliendo de la dependencia del oro negro que ha caracterizado a Colombia por varios años, haciendo que las empresas se empiecen a dinamizar, saliendo de la crisis como lo hace Privado S.A.S., sin embargo, existen otros elementos que imposibilitan la estabilidad del sector, como es la falta de regulación arancelaria por parte del gobierno, los altos costos de transporte y de producción y los cambios de la TRM para el tema de los agro-insumos que se deben importar, por la falta del procesamiento de varios químicos necesarios para el desarrollo de diferentes insumos propios del agro y necesarios para una mejor adecuación de tierras aptas para los cultivos.

### Resultado del análisis.

Teniendo en cuenta cada uno de las variables anteriores, los resultados del análisis mostraron que la entidad se encuentra ubicada dentro del cuadrante N° 3, debido a que su fortaleza financiera es baja, y la inestabilidad del entorno es alta, tal como se muestra a continuación:

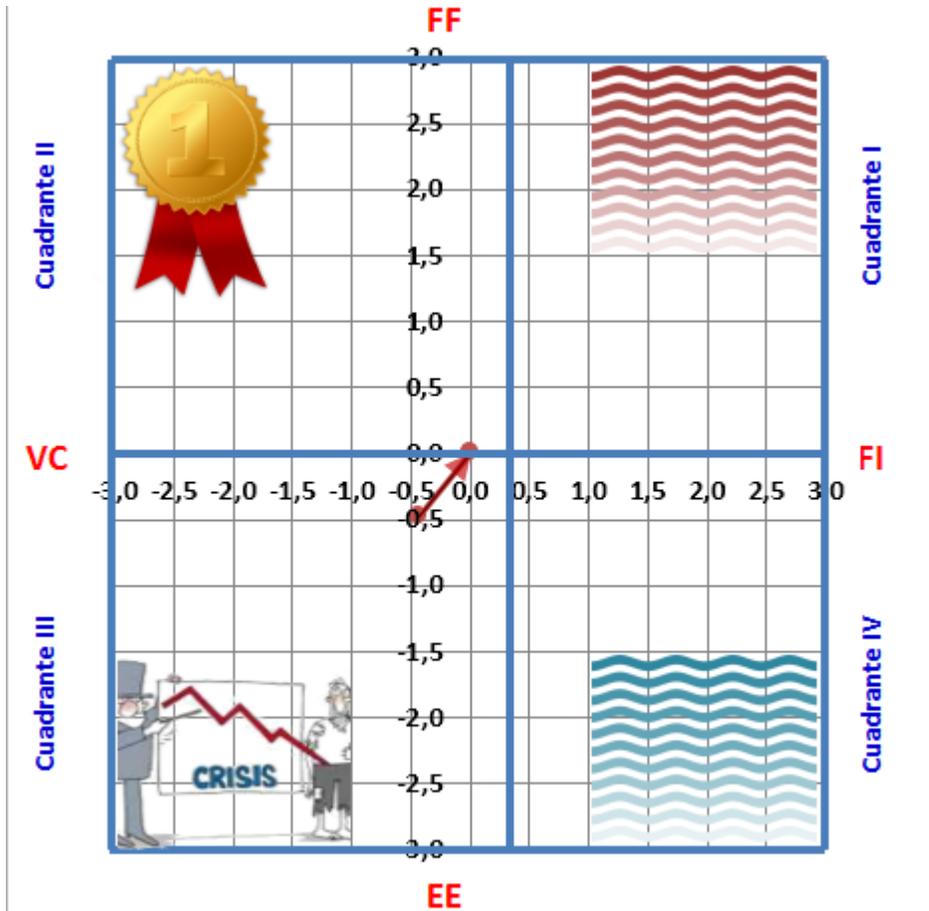


Ilustración 18. Resultados análisis PEYEA. Fuente: Elaboración propia.

Dado el gráfico anterior, vemos que la entidad posee serios problemas financieros y una de las principales causas es la inestabilidad que presenta el sector; ya que la crisis que se desarrolló durante el año 2017, dejó en graves problemas financieros a cada participante de agro, debido a la sobreproducción presentada en diferentes cultivos y por la tendencia a la baja de los precios, lo cual ocasionó que dichas cosechas se vendieran por debajo de su costo de producción, razón por la cual, las obligaciones adquiridas no pudieron ser atendidas, dejando en la quiebra a un gran número de agricultores, intermediarios y demás relacionados con el sector, haciendo que las deudas aumentaron su valor e imposibilitan su pago.

Sin embargo, Privado S.A.S. cuenta con ventajas competitivas que le permitieron mantenerse en el mercado a pesar de la crisis financiera y del sector; por esta razón, la entidad debe diseñar estrategias defensivas, para tener un mejor desempeño organizacional interno, capaz de estabilizar



la economía, aprovechando oportunidades, disminuyendo el riesgo de amenazas y potencializando cada factor en que es competitivo.

Dentro de las estrategias de carácter defensivo se encuentra el desarrollo interno, en el cual se centra la entidad en robustecer procesos internos, con el ánimo de aprovechar al máximo diferentes capacidades internas y mitigar cada amenaza que presente el sector, como sucedió en el año 2017, para ello, es necesaria una capacitación contante a empleados, haciendo saber que no siempre lo importante es aumentar los ingresos, sino que, lo fundamental es aumentar el flujo de caja de la entidad, eligiendo de manera cautelosa a cada cliente.

Una tercera estrategia que implementaría la entidad, es el liderazgo de costos, debido a que puede seguir implementando alianzas estratégicas con proveedores para disminuir sus costos de producción, así como establecer otro método que no sea el de pagar comisiones por ventas, sino comisiones por pago de dichas ventas, para que exista un mayor control de la cartera por parte de los vendedores.

### **Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group (BCG)**

La presente matriz está elaborada con el fin de analizar la participación de la empresa respecto a la competencia, teniendo como relación las utilidades de la misma, para ello se realiza un análisis operacional y comercial del comportamiento de cada línea que ofrece la empresa a sus clientes, y se procede a realizar agrupaciones de la líneas de producto a fin, para generar datos menos dispersos, finalmente mediante informes de rentabilidad se define la participación de cada línea en la utilidad general operativa de la empresa, dicha matriz está expresada en miles de millones de pesos

MATRIZ CUANTITATIVA DEL BOSTON CONSULTING GROUP						
LÍNEAS DE PRODUCTO	INGRESOS (MILES DE MILLONES \$)	% INGRESOS	UTILIDADES (MILES DE MILLONES \$)	% UTILIDADES	% PARTICIPACIÓN EN EL	% TASA CRECIMIENTO VENTAS IND
Línea 1 AGRICOLA Y SALES MINERALIZADAS	\$ 8.818.121	22%	\$ 7.002.664	19%	7,0%	5,0%
Línea 2 VETERINARIA	\$ 78	0%	\$ 316	0%	0,0%	7,0%
Línea 3 REPUESTOS JACTO, MAQUINARIA AGRICOLA Y	\$ 129.885	0%	\$ 108.469	0%	1,0%	8,0%
Línea 4 FERTILIZANTES, SEMILLAS SEMESTRALES Y	\$ 15.907.930	39%	\$ 13.594.015	38%	8,0%	5,0%
Línea 5 PRODUCCION	\$ 4.910.640	12%	\$ 4.809.203	13%	1,0%	5,0%
Línea 6 COMERCIALIZACION	\$ 10.079.663	25%	\$ 9.856.993	27%	5,0%	5,0%
Línea 7 SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 1.087.248	3%	\$ 760.360	2%	2,0%	7,0%
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 40.933.565</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 36.132.020</b>	<b>100%</b>		

Ilustración 19. BCG. Fuente: Elaboración propia.

Privado S.A.S. se encuentra el gran sector agrícola y su portafolio está dado por subsectores que se desencadenan de este sector, en el transcurso de las operaciones durante los 35 años de vida, ha tenido un portafolio con líneas muy variadas, de las cuales algunas han sido descontinuadas por razones comerciales, tal portafolio está integrado por líneas como:

Línea agrícola: donde se encuentran herbicidas, insecticidas, fungicidas, coadyuvantes, e insumos biológicos.

Línea de fertilizantes: donde se encuentran abonos edáficos y fertilizantes foliares.

Línea de semilla de pasto: donde se encuentra la semilla de Privado S.A.S. comprada y producida.

Línea de semillas semestrales: donde se encuentra la semilla de arroz, maíz, soya, sorgo.

Línea de producción y subproducción: donde se encuentra la producción de siembras de arroz, maíz, soya, caucho, y palma, de los cuales actualmente Privado S.A.S. no invierte en maíz y soya.

Línea de comercialización: donde se encuentra el arroz dado por los clientes, para que Privado S.A.S. pueda venderlo al molino y así culmine el proceso de recaudo de la cartera del cliente.

El siguiente diagrama, representa gráficamente las cifras de la participación de cada línea en las utilidades de la empresa con la relación a la participación en el mercado y el incremento global del sector.

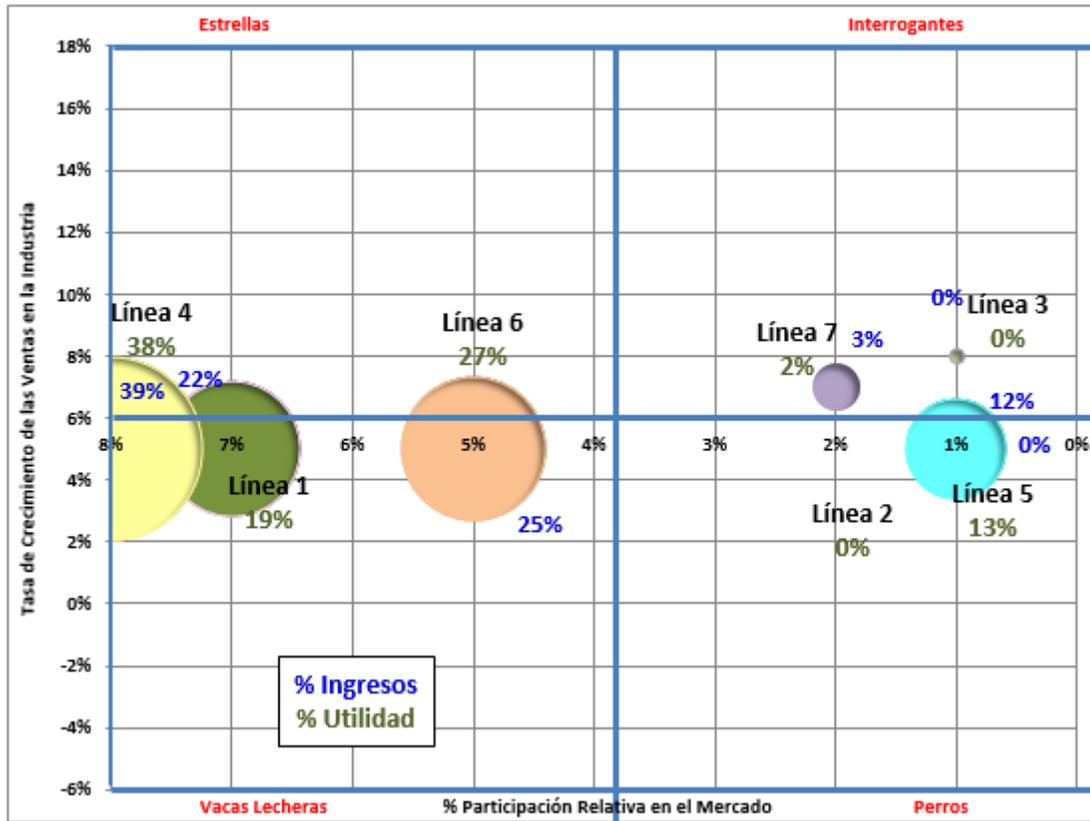


Ilustración 20. Participación relativa en el mercado. Fuente: Elaboración propia.

Tras realizar parte de la matriz cuantitativa del Boston Consulting Group, se determina el porcentaje de participación en el mercado sobre los competidores, lo cual es una variable que no favorece a nivel general a las empresas comercializadoras de agro insumos, debido al alto número de competidores, posteriormente se analizó la ubicación, posición, y tamaño de cada línea, teniendo un resultado de satisfacción para los directivos de la entidad, pues las líneas de comercialización que mayor representación tienen sobre las utilidades de la organización están estratégicamente posicionadas, pueden estar mejor en la medida de las posibilidades, para para la evaluación inicial se puede definir un parte de tranquilidad, estas tres líneas como son agrícola y sales mineralizadas,



fertilizantes-semillas de parto y semillas semestrales, y comercialización de arroz, que están entre el cuadrante de estrellas y vacas lecheras suman aproximadamente el 85% de las utilidades.

Por otro lado, también se evidencia las falencias en la comercialización de otros productos que están en una posición de desventaja frente a la competencia, tal como la línea de producción y subproducción que está determinada por la siembras que realiza la empresa, de arroz, maíz, soya, caucho y palma, las cuales no han sido rentables como se esperaba y como consecuencia la entidad ha dejado de invertir en producción de maíz y soya.

Finalmente, se identifican las líneas de comercialización que menos representación tienen sobre las ventas de la entidad, como lo son:

-Línea 3 Repuestos Jacto, maquinaria agrícola y aceites y lubricantes: donde se identifica que es una de las líneas que menor participación tienen en el mercado, debido que inicialmente fue una línea en la que Privado S.A.S. era fuerte, pero la misma se descuidó y ocasionó un decrecimiento; esta línea está ubicada en el cuadrante de estrella, y por su comportamiento comercial la empresa pretende discontinuarla definitivamente.

-Línea 2 Productos de veterinaria: así como la línea 3, son productos que inicialmente generaron fortaleza para la empresa, pero que por decisiones comerciales se discontinuó y que por las condiciones de los productos que quedan está generando pérdida, de tal forma la empresa está a la espera de disponer todos los productos restantes para terminar la línea de comercialización.

-Línea 7 Servicios profesionales: como se mencionó anteriormente está integrado por servicios como: bodegaje, servicio de transporte, arrendamientos, asistencia técnica, preparación de tierras, pre limpieza de arroz, servicio de corta, no tiene un porcentaje significativo en el total de las utilidades, pero es una línea que no genera mayores costos, por tanto la rentabilidad de la misma es significativa, está ubicada en el cuadrante de interrogantes, y ha tenido un grado de incremento en el transcurso de los años.



LÍNEAS DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS	% INGRESOS	% UTILIDADES
Línea 1 AGRICOLA Y SALES MINERALIZADAS	Penetración en el mercado	22%	19%
	Desarrollo de mercado		
	Diversificación		
Línea 2 VETERINARIA	Venta de activos	0%	0%
	Liquidación		
	Penetración en el mercado		
Línea 3 REPUESTOS JACTO, MAQUINARIA AGRICOLA Y ACEITES	Venta de activos	0%	0%
	Liquidación		
	Desarrollo de mercado		
Línea 4 FERTILIZANTES, SEMILLAS SEMESTRALES Y DE PASTO	Penetración en el mercado	39%	38%
	Integración hacia atrás		
	Desarrollo de producto		
Línea 5 PRODUCCION	Desarrollo de mercado	12%	13%
	Reducción de costos		
	Desarrollo interno		
Línea 6 COMERCIALIZACION	Penetración en el mercado	25%	27%
	Desarrollo de producto		
	Desarrollo interno		
Línea 7 SERVICIOS PROFESIONALES	Penetración en el mercado	3%	2%
	Integración hacia adelante		
	Desarrollo de producto		
TOTALES	Desarrollo interno	100%	100%
	Desarrollo de producto		
	Desarrollo de mercado		

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Penetración en el mercado	5
Desarrollo de producto	3
Desarrollo de mercado	2
Diversificación	2
Desarrollo interno	2
Integración hacia adelante	1
Integración hacia atrás	1
Reducción de costos	1
Liquidación	2
Venta de activos	2
	21

Ilustración 21. Participación por línea de producto. Fuente: Elaboración propia.



Al haber analizado cada línea de comercialización y/o producción se requiere el planteamiento de estrategias para darle un destino a cada línea, ya sea para discontinuarlas o para sugerir una inversión que le proporcione resultados esperados;

Las estrategias que más se generaron tras el análisis de la presente matriz fueron: estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de producto, y desarrollo de mercado, sin embargo también se generaron otras alternativas que pueden ser las más acertadas para líneas de comercialización que ya no le generan valor a la empresa, como venta de los activos que restan (inventarios) y la liquidación de las mismas en caso de que no se pueda comercializar.

Así mismo se generaron estrategias para la línea de producción, que aunque no es la más destacada, si es menester disminuir costos o evitar ciertos costos “evitables” para que se puedan determinar mejores resultados.

Respecto a las líneas que se encuentran entre el cuadrante de estrellas y vacas lecheras como lo son 1, 4 y 6 se recomiendan se recomienda estrategias de penetración de producto, debido a que el producto y el mercado ya es conocido, sin embargo para estar en una mejor posición en el mercado se requiere impulsar los productos con medidas publicitarias.

### **Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)**

Para el desarrollo de esta matriz, es necesario tener en cuenta lo desarrollado en la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), tomando como punto de partida las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades y contrastándolas con las tres estrategias que se establecieron en la matriz DOFA, como lo fueron la penetración en el mercado, el desarrollo interno y el desarrollo de producto, interpretando cuál es el comportamiento de cada estrategia en la mitigación de amenazas y debilidades y en el aprovechamiento de oportunidades y potencialización de fortalezas, tal como se muestra a continuación:



**Tabla 41.** Planeación estratégica cuantitativa.

MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA			Penetración mercado		Desarrollo interno		Desarrollo de producto	
	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
0.42	<b>OPORTUNIDADES</b>							
O1	Costos intercambiables para los clientes	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
O2	Captación de nuevos clientes con el crecimiento del sector	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
O3	Presencia de insumos sustitutos	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
O4	Ofertas de tecnologías alternativas, coeficientes de empresas externas	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
O5	Mejor posicionamiento en el mercado por diferenciación de productos	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
O6	Cambio en la legislación y regulación en el sector agrícola	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
O7	Globalización de conocimientos para mejorar el sector	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
O8	Ubicación geográfica y estratégica	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
O9	Creación de alianzas estratégicas formalizadas	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12
O10	Neociación del precio del arroz	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06
0.27	<b>AMENAZAS</b>							
A1	Barreras de salida emocionales	0.01	1	0.01	3	0.03	2	0.02
A2	Sobrecapacidad intermitente	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16
A3	Diversidad de competidores	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08
A4	Carentes políticas gubernamentales a favor del campo	0.01	1	0.01	2	0.02	2	0.02
A5	Desempeño por el precio de los sustitutos	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
A6	Crecimiento del sector agrícola	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
A7	Creación de plataformas empresariales	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
A8	Escasos recursos presupuestales	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14
A9	Diseño de productos de bajo costo	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03
A10	Concentración y balance de los competidores	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
0.55	<b>FORTALEZAS</b>							
F1	Ubicación estratégica de las oficinas de la empresa	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
F2	Equipo de trabajo comprometido con la entidad	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
F3	Empresa bien posicionada en el sector (good will y confianza)	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
F4	Entorno laboral ameno, donde se impulsa la integración	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
F5	Sistema de información confiable y oportuno para la toma de decisiones	0.04	0	0.00	4	0.16	2	0.08
F6	Posibilidad de financiación para clientes	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
F7	Gran variedad de marcas para ofertar	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
F8	Clima organizacional favorable, estabilidad laboral y capital humano de calidad	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
F9	Se cuenta con profesionales en el sector para un mejor desempeño de los	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
F10	Se cuenta con vehículos propios para movilizar los productos que contribuye a la	0.04	0	0.00	3	0.12	1	0.04
0.24	<b>DEBILIDADES</b>							
D1	Falta de rigurosidad en los procesos de financiación a clientes	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
D2	Faltan rutas de acceso para recolección de frutos	0.02	0	0.00	0	0.00	1	0.02
D3	Deficiencia en supervisión en cuanto a calidad para los cultivos propios	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06
D4	Falta de capacidad de endeudamiento para próximas inversiones	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
D5	Gran dependencia de los inventarios para suplir la operación	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08
D6	Bajas utilidades debido a altos costos financieros	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
D7	Se presenta atraso en Investigación, Desarrollo e Innovación.	0.02	0	0.00	0	0.00	2	0.04
D8	Bajo ciclo de conversión de efectivo	0.03	2	0.06	2	0.06	0	0.00
D9	Largos plazos de financiación a clientes	0.04	3	0.12	3	0.12	0	0.00
D10	Corto plazo para pago proveedores	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09
1.48	<b>TOTAL PONDERACIONES</b>	<b>2,00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>5,15</b>	<b>PROM POND</b>	<b>5,86</b>	<b>PROM POND</b>	<b>5,08</b>
				<b>1,94</b>		<b>2,32</b>		<b>1,92</b>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la realización de cada una de las matrices en el transcurso de la materia, y habiendo hecho un análisis posterior a los resultados se puede concluir que una de las estrategias que más le conviene a la empresa Privado S.A.S. es penetración de mercado, debido a que la entidad tiene sus líneas de productos definidas y tiene una participación de mercado identificada, no obstante para implementar dicha estrategia es necesario tener efectivo para invertir en las actividades de mercadeo y publicidad, y la organización no cuenta con ese recurso pues la totalidad de los créditos bancarios que adquiere para apalancarse es con el fin de suplir las eventualidades de la operación, y actualmente de acuerdo a su capacidad de endeudamiento y la condición de liquidez que presenta no puede endeudarse para invertir en esa estrategia; en consecuencia la estrategia que se recomienda para implementar es la estrategia de desarrollo interno, ya que puede ayudar a

potencializar las oportunidades y fortalezas expuestas en MPEC a corto plazo, y a mitigar el impacto negativo de las debilidades y amenazas, ya que lo que busca es la retrosección y el mejoramiento de los procesos para disminuir costos, tener menor margen de error que por lo general ocasionan pérdidas significativas, tomar decisiones oportunas de acuerdo a la información expuesta; una vez desarrollada esta estrategia, y a un mediano plazo, cuando la situación financiera de la entidad esté mejor, es oportuno la ejecución de estrategias como penetración de mercado, desarrollo de mercado o de producto (estrategias evaluadas en la matriz FODA).

### **Valoración de Privado S.A.S por el método de flujos de caja libre descontados**

#### **Parámetros para la proyección de los estados financieros**

Con el ánimo de aplicar el método de flujo de caja libre descontado en la valoración de la empresa Privado S.A.S, se procede a realizar la proyección de estado de resultados y flujo de caja libre para los años 2018-2022, por ello, es necesario contar con ciertos parámetros de proyección, teniendo en cuenta las variables que repercuten en la elaboración de dichos estados financieros y los cuales se detallan a continuación:

#### **Ingresos**

Es la cifra más representativa del estado de resultados y de vital importancia para los directivos de cualquier compañía, debido a que gracias a estos, la entidad puede cancelar todos sus costos y gastos, teniendo la posibilidad de generar utilidad y flujo de caja.

Para la proyección de los ingresos se tiene en cuenta el crecimiento del sector agropecuario, de acuerdo a los datos suministrados en informe trimestral del banco agrario, donde indica que en “los cultivos agrícolas se observó un crecimiento de 6%, inferior al crecimiento promedio de 12.3% registrado durante el primer semestre de 2016” (Pág. 3, 2018), de tal forma que el porcentaje anterior se tiene en cuenta para el escenario optimista, donde a partir de este, se disminuirá un (-0,5%) para los escenarios normal, pesimista y el escenario de crisis y se realiza un aumento de (0,5%) para el escenario de auge de la compañía, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 42.** Crecimiento en ventas y probabilidades por escenario

% Prob	Escen	Crecimiento	Sensibilidad	Total
10%	Crisis	6,00%	Aum ventas -1,50%	4,50%
20%	Pesimista	6,00%	Aum ventas -1,00%	5,00%
40%	Normal	6,00%	Aum ventas -0,50%	5,50%
10%	Optimista	6,00%	Aum ventas 0,00%	6,00%
20%	Auge	6,00%	Aum ventas 0,50%	6,50%

Fuente: elaboración propia

El aumento porcentual presentado en cada escenario obedece al comportamiento histórico del sector, ya que éste se mueve entre el 4% y el 6%, por otro lado, es de notar que la diferencia porcentual del escenario normal al escenario de auge es a penas de un punto porcentual, sustentado en la capacidad que presenta la empresa, puesto que a pesar de contar con 35 años en el mercado, su solvencia económica no es la mejor, sin embargo, logra mantenerse y sostenerse.

#### Costos de venta y gastos de venta

Para el cálculo de la proyección de los costos de venta y de los gastos de venta, se toma el valor promedio de los porcentajes de participación por dicho concepto frente a las ventas de los años 2014 a 2017, dicho resultado es de 87% y 4,39%, respectivamente, como se evidencia en la siguiente tabla:

**Tabla.** Determinación del porcentaje en costos y gastos de venta

Parametro para la proyección de estado de resultados			
Costo de venta		Gastos de ventas	
Año	% ventas	Año	%ventas
2014	84,5%	2014	7,60%
2015	87,6%	2015	4,15%
2016	87,7%	2016	3,21%
2017	88,3%	2017	2,60%
<b>Promedio</b>	<b>87,0%</b>	<b>Promedio</b>	<b>4,39%</b>

Fuente: elaboración propia

Para la proyección de dichos gastos, también se tienen en cuenta la inflación y características pactadas con terceros, que se resumen a continuación:

**Tabla 43.** Detalle de gastos de venta

<b>Gastos de Ventas</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Parametro</i>	<i>Valor</i>	<i>Descripcion</i>
Gastos de personal	Inflacion	3,33%	
Impuestos	Historico	4,39%	Promedio de crecimiento historico
Arrendamientos	Constantes		al tercer año crece a la inflacion
servicios	Inflacion	3,33%	
Mantenimiento y rep	Inflacion	3,33%	
Gastos de viaje	Historico	4,39%	Promedio de crecimiento historico
Diversos	Historico	4,39%	Promedio de crecimiento historico

Fuente: elaboración propia

Es de tener en cuenta en el registro de los arrendamientos que se mantienen contantes y en el tercer año crece a la inflación, el motivo de este hecho es por el acuerdo entre el arrendador y arrendatario, debido a la solidez financiera de la empresa y a la puntualidad de los pagos que se realizan. Por otro lado, los impuestos diferentes al impuesto de renta y CREE, aumentan según el promedio histórico realizado anteriormente, debido a que son impuestos como el de industria y comercio que se relacionan directamente con los ingresos obtenidos por la entidad.

### **Gastos de administración**

Para la proyección de los gastos de administración, se realiza un detallado de cada uno de los conceptos que componen este rubro, presentando un valor más exacto, tal como se muestra a continuación:



**Tabla 44.** Detalle de gastos de administración

<b>Gastos de administracion</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Parametro</i>	<i>Valor</i>	<i>Descripcion</i>
Gastos de personal	Inflacion	3,33%	
Honorarios	Constantes		Al cuarto año crece a la inflacion
Impuestos	A la inflacion	3,33%	
Arrendamientos	Constantes		Al tercer año crece a la inflacion
Contribuciones y afiliaciones	Inflacion	3,33%	
Seguros	Constantes		
Servicios	Inflacion	3,33%	
Gastos legales	Constantes		
Mantenimiento y reparaciones	Inflacion	3,33%	
Adecuación de instalaciones	Inflacion	3,33%	
Gastos de viaje	Constante		
Depreciaciones	Constante		
Amortizaciones	Inflacion	3,33%	
Diversos	inflacion	3,33%	

Fuente: elaboración propia

Por su parte el crecimiento de la inflación es uno de los conceptos más representativos en los gastos de administración, para ello, se toman los datos del FMI de la inflación proyectada para los años 2018-2022, como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 45.** Inflación proyectada

<b>Parametro inflación proyectada</b>	
<i>Inflación proyectada</i>	
<b>Año</b>	<b>% infl proy</b>
2018	3,49%
2019	3,36%
2020	3,30%
2021	3,24%
2022	3,26%
<b>Promedio</b>	<b>3,33%</b>

Fuente: elaboración propia



### *Impuesto de renta.*

Para realizar la proyección del estado de resultados, se toman las tarifas del impuesto sobre la renta según cambio normativo establecido en la ley 1943 de 2019, artículo 80, donde se modifican las tarifas del artículo 240 del estatuto tributario, quedando como se muestra a continuación:

**Tabla 46.** Porcentaje de impuesto de renta

<b>Año</b>	<b>Tarifa</b>
<b>Impuesto 2018</b>	<b>33%</b>
<b>Impuesto 2019</b>	<b>33%</b>
<b>Impuesto 2020</b>	<b>32%</b>
<b>Impuesto 2021</b>	<b>31%</b>
<b>Impuesto 2022</b>	<b>30%</b>

Fuente: elaboración propia

### **Otros ingresos y gastos financieros**

El cálculo de la proyección de estados financieros para el rubro de otros ingresos y los gastos financieros, se tiene en cuenta la variación de la DTF, tomando como base dicha cifra desde el año 2014 al 2017 y de esta forma encontrar un promedio y poder proyectar año a año, como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 47.** Variación DTF

<b>Parametro variación DTF</b>		
<i>Variación DTF</i>		
<b>Año</b>	<b>DTF</b>	<b>VAr %</b>
2013	4,07%	
2014	4,34%	0,27%
2015	5,22%	0,88%
2016	6,86%	1,64%
2017	5,21%	-1,65%
<b>Promedio</b>	<b>5,14%</b>	<b>0,22%</b>

Fuente: elaboración propia

Como se analiza en la tabla anterior, se toma el crecimiento (positivo o negativo) que se da cada año, con el objeto de obtener un promedio y poder realizar la proyección.

### Gradiente.

Esta variable se utiliza en la determinación del valor terminal de la empresa, también llamado valor de continuidad, perpetuidad o valor de crecimiento futuro, éste representa el valor de mercado de la empresa en el año n. Para obtener la tasa de crecimiento, se evalúa el escenario normal de la proyección 2018-2022, tomando como alternativas las ventas, utilidad neta, rentabilidad sobre ventas, EBIT y EBITDA de la empresa. A los resultados anteriores, se les aplica la fórmula para determinación de tasa, la cual se muestra a continuación:

$$\text{Gradiente} = \left(\frac{VP}{VF}\right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

Donde:

VP= Valor presente.

VF= Valor futuro.

n= Número de periodos.

Después de aplicar la fórmula para cada uno de los indicadores analizados, se obtiene los resultados que se muestran en la tabla siguiente, optando por escoger como gradiente de crecimiento la cifra dada por el EBITDA, dada la situación de la empresa y capacidad de los administradores para responder con la operación de la entidad.

**Tabla 48.** Determinación del gradiente de la empresa.

Determinación del gradiente de la empresa						
Indicador	2018	2019	2020	2021	2022	Gradiente
Ventas	43.183.998.171	45.559.118.070	48.064.869.564	50.708.437.390	53.497.401.447	4,38%
Utilidad Neta	598.368.469	749.451.493	918.055.360	1.095.734.653	1.288.526.707	16,58%
ROS	1,39%	1,65%	1,91%	2,16%	2,41%	11,69%
EBIT	2.594.859.456	2.824.057.861	3.059.264.360	3.300.921.657	3.557.378.417	6,51%
EBITDA	2.731.910.513	2.961.108.918	3.196.315.417	3.437.972.714	3.694.429.474	6,22%

Fuente: elaboración propia

### Modelo efectuado para calcular el valor de la empresa

Mediante este modelo se contemplan cinco escenarios, cada uno con una probabilidad de ocurrencia y un análisis de sensibilidad, con el fin de elaborar el flujo de caja libre y estipular el valor de la empresa en cada uno de éstos, donde finalmente se realiza una ponderación con el



objetivo de hallar el valor real de la entidad. Los pasos detallados de la forma en que se realiza este modelo se contempla a continuación:

1. Calcular el valor presente del flujo de caja explícito (flujo de caja libre).
2. Proyectar el último flujo de caja explícito a la tasa de crecimiento, denominado gradiente.
3. Calcular del valor perpetuo de los flujos de caja no explícitos.
4. Hallar el valor presente del valor perpetuo.
5. Sumar el valor presente del flujo de caja explícito con el valor presente de la perpetuidad.

Teniendo cada uno de los parámetros y el modelo para calcular el valor de la empresa, se procede a realizar la proyección del estado de resultados en cada uno de los escenarios.

### **Escenarios**

El modelo mencionado anteriormente será aplicado a los cinco escenarios con el motivo de calcular el valor de negociación de Privado S.A.S. Es de tener en cuenta que la entidad cuenta con obligaciones financieras efectuadas antes de la valoración, por lo cual afecta negativamente el flujo de caja libre, debido a que los abonos a capital de dicha deuda disminuyen su valor, por esta razón y en virtud de que la empresa para su operación requiere de apalancarse financieramente, ya que en su estructura no se concibe el operar únicamente para el pago de deudas sin adquirir créditos nuevos, por ello, se adiciona de acuerdo a las necesidades de cada año valores proyectados de nuevas obligaciones que se utilizaran para el sopeso de dinero que se utilice año a año.

Cada uno de los escenarios se muestra a continuación:

#### ***Escenario de crisis***

En este escenario, los datos proyectados de la entidad se encuentran en malas condiciones que pueden afectar el ciclo de operación de la empresa, impidiendo su buen desarrollo, para este caso se toma un incremento en las ventas del 4,5%.



**Tabla 49.** Estado de resultados escenario de crisis.

PRIVADO SAS									
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO- ESCENARIO CRISIS									
PARA LOS AÑOS 2018-2022									
PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021	2022			
	0	1	2	3	4	5			
Ingresos operacionales	40.932.699.688	42.774.671.174	44.699.531.377	46.711.010.289	48.813.005.752	51.009.591.011			
Costo de los productos vendidos	36.132.019.928	37.224.161.920	38.899.249.207	40.649.715.421	42.478.952.615	44.390.505.483			
<b>Utilidad bruta operacional</b>	<b>4.800.679.760</b>	<b>5.550.509.254</b>	<b>5.800.282.170</b>	<b>6.061.294.868</b>	<b>6.334.053.137</b>	<b>6.619.085.528</b>			
Gastos Operacionales de Administración	1.866.268.230	1.909.547.437	1.952.668.706	2.001.094.824	2.059.933.167	2.121.052.839			
Gastos de personal	439.648.677	454.992.416	470.280.161	485.799.406	501.539.307	517.889.488			
Honorarios	300.113.978	300.113.978	300.113.978	300.113.978	309.837.671	319.938.379			
Impuestos	57.770.770	59.786.970	61.795.812	63.835.074	65.903.330	68.051.779			
Arrendamientos	140.965.759	140.965.759	140.965.759	145.617.629	150.335.640	155.236.582			
Contribuciones y afiliaciones	14.619.428	15.129.646	15.638.002	16.154.056	16.677.448	17.221.132			
Seguros	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196			
Servicios	324.042.470	335.351.552	346.619.364	358.057.803	369.658.876	381.709.756			
Gastos legales	48.329.468	50.016.166	51.696.710	53.402.701	55.132.949	56.930.283			
Mantenimiento y reparaciones	215.605.253	223.129.876	230.627.040	238.237.733	245.956.635	253.974.821			
Adecuación de instalaciones	26.758.978	27.692.866	28.623.347	29.567.917	30.525.918	31.521.063			
Gastos de viaje	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346			
Depreciaciones	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057			
Diversos	113.316.850	117.271.608	121.211.934	125.211.928	129.268.794	133.482.957			
Gastos Operacionales de Ventas	1.063.796.720	1.098.096.925	1.132.751.023	1.172.930.523	1.214.009.771	1.256.746.200			
Gastos de personal	644.978.088	667.487.823	689.915.414	712.682.623	735.773.540	759.759.757			
Impuestos	143.062.862	149.421.976	156.063.752	163.000.753	170.246.102	177.813.505			
Arrendamientos	142.296.118	142.296.118	142.296.118	146.991.890	151.754.427	156.701.621			
servicios	49.900.460	51.641.986	53.377.157	55.138.603	56.925.094	58.780.852			
Mantenimiento y rep	2.550.704	2.639.724	2.728.418	2.818.456	2.909.774	3.004.633			
Gastos de viaje	276.471	288.760	301.595	315.001	329.003	343.627			
Diversos	80.732.017	84.320.538	88.068.568	91.983.198	96.071.832	100.342.204			
<b>Total Gastos operacionales</b>	<b>2.930.064.950</b>	<b>3.007.644.362</b>	<b>3.085.419.729</b>	<b>3.174.025.348</b>	<b>3.273.942.938</b>	<b>3.377.799.039</b>			
<b>Utilidad neta operacional</b>	<b>1.870.614.810</b>	<b>2.542.864.891</b>	<b>2.714.862.441</b>	<b>2.887.269.520</b>	<b>3.060.110.199</b>	<b>3.241.286.489</b>			
Otros ingresos	897.258.437	899.209.974	901.165.756	903.125.791	905.090.090	907.058.661			
Gasto financiero	2.595.337.304	2.600.982.163	2.606.639.299	2.612.308.739	2.617.990.511	2.623.684.640			
<b>Utilidad antes del Impuesto sobre la renta</b>	<b>172.535.943</b>	<b>841.092.703</b>	<b>1.009.388.898</b>	<b>1.178.086.572</b>	<b>1.347.209.778</b>	<b>1.524.660.510</b>			
Impuesto	162.536.218	277.560.592	333.098.336	376.987.703	417.635.031	457.398.153			
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9.999.725</b>	<b>563.532.111</b>	<b>676.290.562</b>	<b>801.098.869</b>	<b>929.574.747</b>	<b>1.067.262.357</b>			

Fuente: elaboración propia

**Tabla 50.** Flujo de caja escenario de crisis

FLUJO DE CAJA LIBRE A PARTIR DE LA UO						
	0	1	2	3	4	5
Utilidad operativa	2.542.864.891	2.714.862.441	2.887.269.520	3.060.110.199	3.241.286.489	
(-)Gastos financieros	-2.600.982.163	-2.606.639.299	-2.612.308.739	-2.617.990.511	-2.623.684.640	
(-)Impuestos	-277.560.592	-333.098.336	-376.987.703	-417.635.031	-457.398.153	
(+)Depreciación	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	
(+)Amortizaciones y provisiones	0	0	0	0	0	
<b>Generación oper de fondos</b>	<b>0</b>	<b>-198.626.806</b>	<b>-87.824.137</b>	<b>35.024.135</b>	<b>161.535.714</b>	<b>297.254.753</b>
(-)Inversión en acti fijos						
(-/+Inversión en k						
(+)Valor de salvamento neto (vir fin del n:						
(+) Prestamos bancarios	10.000.000.000	2.200.000.000	1.420.000.000	720.000.000	430.000.000	
(-) Abono a k	-9.968.950.553	-2.135.795.113	-1.418.064.389	-714.600.666,00	-429.112.331,00	
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>0</b>	<b>-167.577.360</b>	<b>-23.619.250</b>	<b>36.959.745</b>	<b>166.935.048</b>	<b>298.142.422</b>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos para el escenario de crisis, se determina el valor de la empresa por un monto de \$7.786.863.306, al cual se le asignó una probabilidad de ocurrencia del 10%, cifra que servirá de insumo para calcular el valor promedio de la empresa y para determinar el precio base de negociación o valor esperado. El cálculo se muestra a continuación:

**Tabla 51.** Valor de la empresa escenario de crisis

<b>Valor de la empresa-CRISIS</b>	
<b>WACC</b>	<b>8,93%</b>
<b>GRADIENTE</b>	<b>6,2%</b>
Valor presente del flujo de caja	167.782.155
Valor futuro del flujo de caja explícito a la tasa de crecimiento	316.694.089
Valor perpetuo	11.686.551.069
Valor presente del valor perpetuo	7.619.081.151
<b>Valor de la empresa</b>	<b>7.786.863.306</b>

Fuente: elaboración propia

### *Escenario pesimista*

En este escenario, los datos proyectados de la entidad se encuentran en condiciones que pueden afectar negativamente el desarrollo de las actividades de la entidad, para este caso se toma un incremento en las ventas del 5, %.



**Tabla 52.** Estado de resultados escenario pesimista

PRIVADO SAS							
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO- ESCENARIO PESIMISTA							
PARA LOS AÑOS 2018-2022							
PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
	0	1	2	3	4	5	
Ingresos operacionales	40.932.699.688	42.979.334.672	45.128.301.406	47.384.716.476	49.753.952.300	52.241.649.915	
Costo de los productos vendidos	36.132.019.928	37.402.267.958	39.272.381.356	41.236.000.424	43.297.800.445	45.462.690.467	
<b>Utilidad bruta operacional</b>	<b>4.800.679.760</b>	<b>5.577.066.714</b>	<b>5.855.920.050</b>	<b>6.148.716.053</b>	<b>6.456.151.855</b>	<b>6.778.959.448</b>	
<i>Gastos Operacionales de Administración</i>	<i>1.866.268.230</i>	<i>1.909.547.437</i>	<i>1.952.668.706</i>	<i>2.001.094.824</i>	<i>2.059.933.167</i>	<i>2.121.052.839</i>	
Gastos de personal	439.648.677	454.992.416	470.280.161	485.799.406	501.539.307	517.889.488	
Honorarios	300.113.978	300.113.978	300.113.978	300.113.978	309.837.671	319.938.379	
Impuestos	57.770.770	59.786.970	61.795.812	63.835.074	65.903.330	68.051.779	
Arrendamientos	140.965.759	140.965.759	140.965.759	145.617.629	150.335.640	155.236.582	
Contribuciones y afiliaciones	14.619.428	15.129.646	15.638.002	16.154.056	16.677.448	17.221.132	
Seguros	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	
Servicios	324.042.470	335.351.552	346.619.364	358.057.803	369.658.876	381.709.756	
Gastos legales	48.329.468	50.016.166	51.696.710	53.402.701	55.132.949	56.930.283	
Mantenimiento y reparaciones	215.605.253	223.129.876	230.627.040	238.237.733	245.956.635	253.974.821	
Adecuación de instalaciones	26.758.978	27.692.866	28.623.347	29.567.917	30.525.918	31.521.063	
Gastos de viaje	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	
Depreciaciones	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	
Diversos	113.316.850	117.271.608	121.211.934	125.211.928	129.268.794	133.482.957	
<i>Gastos Operacionales de Ventas</i>	<i>1.063.796.720</i>	<i>1.098.657.104</i>	<i>1.133.922.579</i>	<i>1.174.768.169</i>	<i>1.216.571.942</i>	<i>1.260.095.281</i>	
Gastos de personal	644.978.088	667.487.823	689.915.414	712.682.623	735.773.540	759.759.757	
Impuestos	143.062.862	149.779.633	156.811.756	164.174.035	171.881.971	179.951.794	
Arrendamientos	142.296.118	142.296.118	142.296.118	146.991.890	151.754.427	156.701.621	
servicios	49.900.460	51.641.986	53.377.157	55.138.603	56.925.094	58.780.852	
Mantenimiento y rep	2.550.704	2.639.724	2.728.418	2.818.456	2.909.774	3.004.633	
Gastos de viaje	276.471	289.451	303.041	317.269	332.164	347.759	
Diversos	80.732.017	84.522.368	88.490.676	92.645.294	96.994.971	101.548.865	
<b>Total Gastos operacionales</b>	<b>2.930.064.950</b>	<b>3.008.204.541</b>	<b>3.086.591.286</b>	<b>3.175.862.994</b>	<b>3.276.505.108</b>	<b>3.381.148.120</b>	
<b>Utilidad neta operacional</b>	<b>1.870.614.810</b>	<b>2.568.862.173</b>	<b>2.769.328.764</b>	<b>2.972.853.059</b>	<b>3.179.646.747</b>	<b>3.397.811.328</b>	
Otros ingresos	897.258.437	899.209.974	901.165.756	903.125.791	905.090.090	907.058.661	
Gasto financiero	2.595.337.304	2.600.982.163	2.606.639.299	2.612.308.739	2.617.990.511	2.623.684.640	
<b>Utilidad antes del Impuesto sobre la renta</b>	<b>172.535.943</b>	<b>867.089.985</b>	<b>1.063.855.221</b>	<b>1.263.670.111</b>	<b>1.466.746.326</b>	<b>1.681.185.349</b>	
Impuesto	162.536.218	286.139.695	351.072.223	404.374.435	454.691.361	504.355.605	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9.999.725</b>	<b>580.950.290</b>	<b>712.782.998</b>	<b>859.295.675</b>	<b>1.012.054.965</b>	<b>1.176.829.744</b>	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 53.** Flujo de caja escenario pesimista

FLUJO DE CAJA LIBRE A PARTIR DE LA UO						
	0	1	2	3	4	5
Utilidad operativa	2.568.862.173	2.769.328.764	2.972.853.059	3.179.646.747	3.397.811.328	
(-)Gastos financieros	-2.600.982.163	-2.606.639.299	-2.612.308.739	-2.617.990.511	-2.623.684.640	
(-)Impuestos	-286.139.695	-351.072.223	-404.374.435	-454.691.361	-504.355.605	
(+)Depreciación	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	
(+)Amortizaciones y provisiones	0	0	0	0	0	0
<b>Generación oper de fondos</b>	<b>0</b>	<b>-181.208.627</b>	<b>-51.331.700</b>	<b>93.220.941</b>	<b>244.015.932</b>	<b>406.822.140</b>
(-)Inversion en acti fijos						
(-/+Inversion en k						
(+)Valor de salvamento neto (vir fin del negocio)-neto, es decir						
(+) Prestamos bancarios	10.000.000.000	2.200.000.000	1.420.000.000	720.000.000	430.000.000	
(-) Abono a k	-9.968.950.553	-2.135.795.113	-1.418.064.389	-714.600.666,00	-429.112.331,00	
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>0</b>	<b>-150.159.181</b>	<b>12.873.187</b>	<b>95.156.552</b>	<b>249.415.266</b>	<b>407.709.809</b>

Fuente: elaboración propia



De acuerdo con los datos obtenidos para el escenario pesimista, se determina el valor de la empresa por un monto de \$10.808.651.491, al cual se le asignó una probabilidad de ocurrencia del 20%, cifra que servirá de insumo para calcular el valor promedio de la empresa y determinar el precio base de negociación o valor esperado.

**Tabla 54.** Valor de la empresa escenario pesimista

<b>Valor de la empresa-PESIMISTA</b>	
<b>WACC</b>	<b>8,93%</b>
<b>GRADIENTE</b>	<b>6,2%</b>
Valor presente del flujo de caja	389.556.816
Vlor fututo del flujo de cajja explicito a la tasa de cre	433.079.217
Valor perpetuo	15.981.360.430
Valor presente del valor perpetuo	10.419.094.675
<b>Valor de la empresa</b>	<b>10.808.651.491</b>

Fuente: elaboración propia

### *Escenario normal*

En este escenario, los datos proyectados de la entidad se encuentran en condiciones normales, tomando un incremento en las ventas del 5,5%.



**Tabla 55.** Estado de resultados escenario normal

PRIVADO SAS										
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO- ESCENARIO NORMAL										
PARA LOS AÑOS 2018-2022										
PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021	2022				
	0	1	2	3	4	5				
Ingresos operacionales	40.932.699.688	43.183.998.171	45.559.118.070	48.064.869.564	50.708.437.390	53.497.401.447				
Costo de los productos vendidos	36.132.019.928	37.580.373.996	39.647.294.566	41.827.895.767	44.128.430.034	46.555.493.686				
<b>Utilidad bruta operacional</b>	<b>4.800.679.760</b>	<b>5.603.624.175</b>	<b>5.911.823.504</b>	<b>6.236.973.797</b>	<b>6.580.007.356</b>	<b>6.941.907.761</b>				
Gastos Operacionales de Administración	1.866.268.230	1.909.547.437	1.952.668.706	2.001.094.824	2.059.933.167	2.121.052.839				
Gastos de personal	439.648.677	454.992.416	470.280.161	485.799.406	501.539.307	517.889.488				
Honorarios	300.113.978	300.113.978	300.113.978	300.113.978	309.837.671	319.938.379				
Impuestos	57.770.770	59.786.970	61.795.812	63.835.074	65.903.330	68.051.779				
Arrendamientos	140.965.759	140.965.759	140.965.759	145.617.629	150.335.640	155.236.582				
Contribuciones y afiliaciones	14.619.428	15.129.646	15.638.002	16.154.056	16.677.448	17.221.132				
Seguros	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196				
Servicios	324.042.470	335.351.552	346.619.364	358.057.803	369.658.876	381.709.756				
Gastos legales	48.329.468	50.016.166	51.696.710	53.402.701	55.132.949	56.930.283				
Mantenimiento y reparaciones	215.605.253	223.129.876	230.627.040	238.237.733	245.956.635	253.974.821				
Adecuación de instalaciones	26.758.978	27.692.866	28.623.347	29.567.917	30.525.918	31.521.063				
Gastos de viaje	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346				
Depreciaciones	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057				
Diversos	113.316.850	117.271.608	121.211.934	125.211.928	129.268.794	133.482.957				
Gastos Operacionales de Ventas	1.063.796.720	1.099.217.282	1.135.096.937	1.176.614.613	1.219.152.532	1.263.476.504				
Gastos de personal	644.978.088	667.487.823	689.915.414	712.682.623	735.773.540	759.759.757				
Impuestos	143.062.862	150.137.290	157.561.548	165.352.933	173.529.601	182.110.604				
Arrendamientos	142.296.118	142.296.118	142.296.118	146.991.890	151.754.427	156.701.621				
servicios	49.900.460	51.641.986	53.377.157	55.138.603	56.925.094	58.780.852				
Mantenimiento y rep	2.550.704	2.639.724	2.728.418	2.818.456	2.909.774	3.004.633				
Gastos de viaje	276.471	290.142	304.490	319.547	335.348	351.931				
Diversos	80.732.017	84.724.198	88.913.792	93.310.560	97.924.748	102.767.106				
<b>Total Gastos operacionales</b>	<b>2.930.064.950</b>	<b>3.008.764.719</b>	<b>3.087.765.643</b>	<b>3.177.709.437</b>	<b>3.279.085.699</b>	<b>3.384.529.343</b>				
<b>Utilidad neta operacional</b>	<b>1.870.614.810</b>	<b>2.594.859.456</b>	<b>2.824.057.861</b>	<b>3.059.264.360</b>	<b>3.300.921.657</b>	<b>3.557.378.417</b>				
Otros ingresos	897.258.437	899.209.974	901.165.756	903.125.791	905.090.090	907.058.661				
Gasto financiero	2.595.337.304	2.600.982.163	2.606.639.299	2.612.308.739	2.617.990.511	2.623.684.640				
<b>Utilidad antes del Impuesto sobre la renta</b>	<b>172.535.943</b>	<b>893.087.267</b>	<b>1.118.584.318</b>	<b>1.350.081.412</b>	<b>1.588.021.236</b>	<b>1.840.752.438</b>				
Impuesto	162.536.218	294.718.798	369.132.825	432.026.052	492.286.583	552.225.731				
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9.999.725</b>	<b>598.368.469</b>	<b>749.451.493</b>	<b>918.055.360</b>	<b>1.095.734.653</b>	<b>1.288.526.707</b>				

Fuente: elaboración propia

**Tabla 56.** Flujo de caja escenario normal

FLUJO DE CAJA LIBRE A PARTIR DE LA UO						
	0	1	2	3	4	5
Utilidad operativa	2.594.859.456	2.824.057.861	3.059.264.360	3.300.921.657	3.557.378.417	
(-)Gastos financieros	-2.600.982.163	-2.606.639.299	-2.612.308.739	-2.617.990.511	-2.623.684.640	
(-)Impuestos	-294.718.798	-369.132.825	-432.026.052	-492.286.583	-552.225.731	
(+)Depreciacion	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	
(+)Amortizaciones y provisiones	0	0	0	0	0	
<b>Generacion oper de fondos</b>	<b>0</b>	<b>-163.790.448</b>	<b>-14.663.206</b>	<b>151.980.626</b>	<b>327.695.620</b>	<b>518.519.103</b>
(-)Inversion en acti fijos						
(-/+Inversion en k						
(+)Valor de salvamento neto (vir fin del negocio)-neto, es decir						
(+) Prestamos bancarios	10.000.000.000	2.200.000.000	1.420.000.000	720.000.000	430.000.000	
(-) Abono a k	-9.968.950.553	-2.135.795.113	-1.418.064.389	-714.600.666	-429.112.331	
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>0</b>	<b>-132.741.002</b>	<b>49.541.681</b>	<b>153.916.237</b>	<b>333.094.954</b>	<b>519.406.772</b>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos para el escenario normal, se determina el valor de la empresa por un monto de 13.887.685.404, al cual se le asignó una probabilidad de ocurrencia del 40%, cifra que servirá de insumo para calcular el valor promedio de la empresa y determinar el precio base de negociación o valor esperado.

Tabla 57. Valor de la empresa escenario normal

<b>Valor de la empresa-NORMAL</b>	
<b>WACC</b>	<b>8,93%</b>
<b>GRADIENTE</b>	<b>6,2%</b>
Valor presente del flujo de caja	614.155.535
Vlor fututo del flujo de cajja explicito a la tasa de cre	551.726.431
Valor perpetuo	20.359.644.637
Valor presente del valor perpetuo	13.273.529.869
<b>Valor de la empresa</b>	<b>13.887.685.404</b>

Fuente: elaboración propia

### **Escenario optimista**

En este escenario, los datos proyectados de la entidad se encuentran en buenas condiciones, tomando un incremento en las ventas del 6%, al igual que el crecimiento que presenta el sector.



Tabla 58. Estado de resultados escenario optimista

PRIVADO SAS									
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO- ESCENARIO OPTIMISTA									
PARA LOS AÑOS 2018-2022									
PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021	2022			
	0	1	2	3	4	5			
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>40.932.699.688</b>	<b>43.388.661.669</b>	<b>45.991.981.369</b>	<b>48.751.500.252</b>	<b>51.676.590.267</b>	<b>54.777.185.683</b>			
Costo de los productos vendidos	36.132.019.928	37.758.480.034	40.023.988.836	42.425.428.166	44.970.953.856	47.669.211.087			
<b>Utilidad bruta operacional</b>	<b>4.800.679.760</b>	<b>5.630.181.635</b>	<b>5.967.992.534</b>	<b>6.326.072.086</b>	<b>6.705.636.411</b>	<b>7.107.974.595</b>			
<b>Gastos Operacionales de Administración</b>	<b>1.866.268.230</b>	<b>1.909.547.437</b>	<b>1.952.668.706</b>	<b>2.001.094.824</b>	<b>2.059.933.167</b>	<b>2.121.052.839</b>			
Gastos de personal	439.648.677	454.992.416	470.280.161	485.799.406	501.539.307	517.889.488			
Honorarios	300.113.978	300.113.978	300.113.978	300.113.978	309.837.671	319.938.379			
Impuestos	57.770.770	59.786.970	61.795.812	63.835.074	65.903.330	68.051.779			
Arrendamientos	140.965.759	140.965.759	140.965.759	145.617.629	150.335.640	155.236.582			
Contribuciones y afiliaciones	14.619.428	15.129.646	15.638.002	16.154.056	16.677.448	17.221.132			
Seguros	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196			
Servicios	324.042.470	335.351.552	346.619.364	358.057.803	369.658.876	381.709.756			
Gastos legales	48.329.468	50.016.166	51.696.710	53.402.701	55.132.949	56.930.283			
Mantenimiento y reparaciones	215.605.253	223.129.876	230.627.040	238.237.733	245.956.635	253.974.821			
Adecuación de instalaciones	26.758.978	27.692.866	28.623.347	29.567.917	30.525.918	31.521.063			
Gastos de viaje	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346			
Depreciaciones	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057			
Diversos	113.316.850	117.271.608	121.211.934	125.211.928	129.268.794	133.482.957			
<b>Gastos Operacionales de Ventas</b>	<b>1.063.796.720</b>	<b>1.099.777.460</b>	<b>1.136.274.096</b>	<b>1.178.469.874</b>	<b>1.221.751.632</b>	<b>1.266.890.101</b>			
Gastos de personal	644.978.088	667.487.823	689.915.414	712.682.623	735.773.540	759.759.757			
Impuestos	143.062.862	150.494.948	158.313.129	166.537.462	175.189.049	184.290.083			
Arrendamientos	142.296.118	142.296.118	142.296.118	146.991.890	151.754.427	156.701.621			
servicios	49.900.460	51.641.986	53.377.157	55.138.603	56.925.094	58.780.852			
Mantenimiento y rep	2.550.704	2.639.724	2.728.418	2.818.456	2.909.774	3.004.633			
Gastos de viaje	276.471	290.834	305.942	321.836	338.555	356.143			
Diversos	80.732.017	84.926.028	89.337.918	93.979.004	98.861.193	103.997.011			
<b>Total Gastos operacionales</b>	<b>2.930.064.950</b>	<b>3.009.324.898</b>	<b>3.088.942.802</b>	<b>3.179.564.698</b>	<b>3.281.684.799</b>	<b>3.387.942.940</b>			
<b>Utilidad neta operacional</b>	<b>1.870.614.810</b>	<b>2.620.856.738</b>	<b>2.879.049.732</b>	<b>3.146.507.387</b>	<b>3.423.951.612</b>	<b>3.720.031.656</b>			
Otros ingresos	897.258.437	899.209.974	901.165.756	903.125.791	905.090.090	907.058.661			
Gasto financiero	2.595.337.304	2.600.982.163	2.606.639.299	2.612.308.739	2.617.990.511	2.623.684.640			
<b>Utilidad antes del Impuesto sobre la renta</b>	<b>172.535.943</b>	<b>919.084.549</b>	<b>1.173.576.189</b>	<b>1.437.324.439</b>	<b>1.711.051.191</b>	<b>2.003.405.676</b>			
Impuesto	162.536.218	303.297.901	387.280.142	459.943.821	530.425.869	601.021.703			
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9.999.725</b>	<b>615.786.648</b>	<b>786.296.046</b>	<b>977.380.619</b>	<b>1.180.625.322</b>	<b>1.402.383.973</b>			

Fuente: elaboración propia

Tabla 59. Flujo de caja escenario optimista

FLUJO DE CAJA LIBRE A PARTIR DE LA UO						
	0	1	2	3	4	5
<b>Utilidad operativa</b>	<b>2.620.856.738</b>	<b>2.879.049.732</b>	<b>3.146.507.387</b>	<b>3.423.951.612</b>	<b>3.720.031.656</b>	
(-)Gastos financieros	-2.600.982.163	-2.606.639.299	-2.612.308.739	-2.617.990.511	-2.623.684.640	
(-)impuestos	-303.297.901	-387.280.142	-459.943.821	-530.425.869	-601.021.703	
(+)Depreciacion	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	
(+)Amortizaciones y provisiones	0	0	0	0	0	0
<b>Generacion oper de fondos</b>	<b>0</b>	<b>-146.372.269</b>	<b>22.181.348</b>	<b>211.305.884</b>	<b>412.586.289</b>	<b>632.376.370</b>
(-)Inversion en acti fijos						
(-/+)Inversion en k						
(+)Valor de salvamento neto (vir fin del negocio)-neto, es decir						
(+) Prestamos bancarios	10.000.000.000	2.200.000.000	1.420.000.000	720.000.000	430.000.000	
(-) Abono a k	-9.968.950.553	-2.135.795.113	-1.418.064.389	-714.600.666	-429.112.331	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>0</b>	<b>-115.322.823</b>	<b>86.386.235</b>	<b>213.241.495</b>	<b>417.985.623</b>	<b>633.264.039</b>

Fuente: elaboración propia



De acuerdo con los datos obtenidos para el escenario optimista, se determina el valor de la empresa por un monto de 17.024.780.616, al cual se le asignó una probabilidad de ocurrencia del 20%, cifra que servirá de insumo para calcular el valor promedio de la empresa y determinar el precio base de negociación o valor esperado.

Tabla 60. Valor de la empresa escenario optimista

<b>Valor de la empresa-OPTIMISTA</b>	
<b>WACC</b>	<b>8,93%</b>
<b>GRADIENTE</b>	<b>6,2%</b>
Valor presente del flujo de caja	841.608.603
Vlor fututo del flujo de cajja explicito a la tasa de cre	672.668.373
Valor perpetuo	24.822.608.192
Valor presente del valor perpetuo	16.183.172.013
<b>Valor de la empresa</b>	<b>17.024.780.616</b>

Fuente: elaboración propia

### *Escenario de auge*

En este escenario, los datos proyectados de la entidad se encuentran en excelentes condiciones, tomando un incremento en las ventas del 6,5%, valor superior al del crecimiento que presenta el sector.



Tabla 61. Estado de resultados escenario de auge

PRIVADO SAS										
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO- ESCENARIO AUGE										
PARA LOS AÑOS 2018-2022										
PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021	2022				
	0	1	2	3	4	5				
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>40.932.699.688</b>	<b>43.593.325.168</b>	<b>46.426.891.304</b>	<b>49.444.639.238</b>	<b>52.658.540.789</b>	<b>56.081.345.940</b>				
Costo de los productos vendidos	36.132.019.928	37.936.586.072	40.402.464.166	43.028.624.337	45.825.484.919	48.804.141.439				
<b>Utilidad bruta operacional</b>	<b>4.800.679.760</b>	<b>5.656.739.096</b>	<b>6.024.427.137</b>	<b>6.416.014.901</b>	<b>6.833.055.870</b>	<b>7.277.204.501</b>				
<b>Gastos Operacionales de Administración</b>	<b>1.866.268.230</b>	<b>1.909.547.437</b>	<b>1.952.668.706</b>	<b>2.001.094.824</b>	<b>2.059.933.167</b>	<b>2.121.052.839</b>				
Gastos de personal	439.648.677	454.992.416	470.280.161	485.799.406	501.539.307	517.889.488				
Honorarios	300.113.978	300.113.978	300.113.978	300.113.978	309.837.671	319.938.379				
Impuestos	57.770.770	59.786.970	61.795.812	63.835.074	65.903.330	68.051.779				
Arrendamientos	140.965.759	140.965.759	140.965.759	145.617.629	150.335.640	155.236.582				
Contribuciones y afiliaciones	14.619.428	15.129.646	15.638.002	16.154.056	16.677.448	17.221.132				
Seguros	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196	46.559.196				
Servicios	324.042.470	335.351.552	346.619.364	358.057.803	369.658.876	381.709.756				
Gastos legales	48.329.468	50.016.166	51.696.710	53.402.701	55.132.949	56.930.283				
Mantenimiento y reparaciones	215.605.253	223.129.876	230.627.040	238.237.733	245.956.635	253.974.821				
Adecuación de instalaciones	26.758.978	27.692.866	28.623.347	29.567.917	30.525.918	31.521.063				
Gastos de viaje	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346	1.486.346				
Depreciaciones	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057				
Diversos	113.316.850	117.271.608	121.211.934	125.211.928	129.268.794	133.482.957				
<b>Gastos Operacionales de Ventas</b>	<b>1.063.796.720</b>	<b>1.100.337.639</b>	<b>1.137.454.055</b>	<b>1.180.333.974</b>	<b>1.224.369.328</b>	<b>1.270.336.302</b>				
Gastos de personal	644.978.088	667.487.823	689.915.414	712.682.623	735.773.540	759.759.757				
Impuestos	143.062.862	150.852.605	159.066.497	167.727.635	176.860.369	186.490.379				
Arrendamientos	142.296.118	142.296.118	142.296.118	146.991.890	151.754.427	156.701.621				
servicios	49.900.460	51.641.986	53.377.157	55.138.603	56.925.094	58.780.852				
Mantenimiento y rep	2.550.704	2.639.724	2.728.418	2.818.456	2.909.774	3.004.633				
Gastos de viaje	276.471	291.525	307.398	324.136	341.785	360.395				
Diversos	80.732.017	85.127.858	89.763.052	94.650.632	99.804.339	105.238.664				
<b>Total Gastos operacionales</b>	<b>2.930.064.950</b>	<b>3.009.885.076</b>	<b>3.090.122.761</b>	<b>3.181.428.799</b>	<b>3.284.302.495</b>	<b>3.391.389.141</b>				
<b>Utilidad neta operacional</b>	<b>1.870.614.810</b>	<b>2.646.854.020</b>	<b>2.934.304.376</b>	<b>3.234.586.102</b>	<b>3.548.753.375</b>	<b>3.885.815.360</b>				
Otros ingresos	897.258.437	899.209.974	901.165.756	903.125.791	905.090.090	907.058.661				
Gasto financiero	2.595.337.304	2.600.982.163	2.606.639.299	2.612.308.739	2.617.990.511	2.623.684.640				
<b>Utilidad antes del Impuesto sobre la renta</b>	<b>172.535.943</b>	<b>945.081.831</b>	<b>1.228.830.833</b>	<b>1.525.403.154</b>	<b>1.835.852.954</b>	<b>2.169.189.381</b>				
Impuesto	162.536.218	311.877.004	405.514.175	488.129.009	569.114.416	650.756.814				
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9.999.725</b>	<b>633.204.827</b>	<b>823.316.658</b>	<b>1.037.274.145</b>	<b>1.266.738.538</b>	<b>1.518.432.567</b>				

Fuente: elaboración propia

Tabla 62. Flujo de caja escenario de auge

FLUJO DE CAJA LIBRE A PARTIR DE LA UO						
	0	1	2	3	4	5
<b>Utilidad operativa</b>	<b>2.646.854.020</b>	<b>2.934.304.376</b>	<b>3.234.586.102</b>	<b>3.548.753.375</b>	<b>3.885.815.360</b>	
(-)Gastos financieros	-2.600.982.163	-2.606.639.299	-2.612.308.739	-2.617.990.511	-2.623.684.640	
(-)Impuestos	-311.877.004	-405.514.175	-488.129.009	-569.114.416	-650.756.814	
(+)Depreciacion	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	137.051.057	
(+)Amortizaciones y provisiones		0	0	0	0	0
<b>Generacion oper de fondos</b>	<b>0</b>	<b>-128.954.090</b>	<b>59.201.959</b>	<b>271.199.411</b>	<b>498.699.505</b>	<b>748.424.963</b>
(-)Inversion en acti fijos						
(-/+Inversion en k						
(+)Valor de salvamento neto (vir fin del negocio)-neto, es decir						
(+) Prestamos bancarios	10.000.000.000	2.200.000.000	1.420.000.000	720.000.000	430.000.000	
(-) Abono a k	-9.968.950.553	-2.135.795.113	-1.418.064.389	-714.600.666,00	-429.112.331,00	
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>0</b>	<b>-97.904.644</b>	<b>123.406.846</b>	<b>273.135.021</b>	<b>504.098.839</b>	<b>749.312.632</b>

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los datos obtenidos para el escenario de auge, se determina el valor de la empresa por un monto de \$20.220.760.428, al cual se le asignó una probabilidad de ocurrencia del 10%, cifra que servirá de insumo para calcular el valor promedio de la empresa y determinar el precio base de negociación o valor esperado.

**Tabla 63.** Valor de la empresa escenario de auge

<b>Valor de la empresa-AUGE</b>	
<b>WACC</b>	<b>8,93%</b>
<b>GRADIENTE</b>	<b>6,2%</b>
Valor presente del flujo de caja	1.071.946.545
Vlor fututo del flujo de cajja explicito a la tasa de cre	795.937.994
Valor perpetuo	29.371.467.100
Valor presente del valor perpetuo	19.148.813.882
<b>Valor de la empresa</b>	<b>20.220.760.428</b>

Fuente: elaboración propia

### Valor de la empresa

Con lo mostrado anteriormente, se evidencia cada uno de los valores que se pueden determinar con diferentes condiciones que pueda llegar a tener Privado S.A.S de acuerdo a los escenarios presentados, por su parte, es indispensable tener en cuenta las probabilidades de cada uno de éstos, debido a que permiten que se realice el cálculo del precio base de negociación de la empresa.

**Tabla 64.** Valor Esperado

Escenario	Probabilidad	VPN	Valor esperado	Varianza	Des Est	Coe v	Result posibles
Auge	10%	20.220.760.428					
Optimista	20%	17.024.780.616					Maximo 17.327.803.6
Normal	40%	13.887.685.404	13.922.522.956,31	1,16E+19	3.405.280.684,27	24%	
Pesimista	20%	10.808.651.491					Minimo 10.517.242.2
Crisis	10%	7.786.863.306					

Fuente: elaboración propia

Una vez realizada la valoración de la empresa Privado S.A.S., teniendo en cuenta las cifras dadas y los escenarios de acuerdo a la sensibilidad y probabilidades, el valor esperado de la empresa

sería \$13.922.522.956 que ajustado al margen de error calculado, tendría como precio base para iniciar una negociación por valor de \$ 10.517.242.272. Cabe resaltar que el coeficiente de variación siendo 24% está por fuera del nivel de confianza (0%-15%), sin embargo no es un valor lejano de dicho parámetro.

### Conclusiones

La realización del proceso de valoración de empresas es muy necesario para todas las compañías, aunque el objetivo de la realización de dicho proceso es conocer el valor comercial para tomar como: insumo en la venta de la entidad, venta de acciones, fusión de empresas, herencias, entre otros, para su planteamiento se debe analizar todos los factores internos y externos que influyen en la entidad y así finalmente diagnosticar su situación mediante la utilización de herramientas como indicadores financieros comunes y especiales y señalar las falencias principales que hacen que el rendimiento de la entidad no tenga su crecimiento esperado y variables exógenas a la entidad como los factores comerciales, legales, tributarios, etc. La importancia de Todas aquellas cifras determinadas previo a al proceso de valoración de empresas y que son la base del diagnóstico general realizado, se emplearon para realizar el paso de proyección de los estados financieros, de tal forma que las cifras proyectadas fueran más centradas y ajustadas a la realidad del entorno de la entidad y el estado tanto financiero como operativo de la misma.

El método empleado para la realización de la valoración de empresas es el flujo de caja libre descontado, y se eligió por ser el método que más se ajustara a las necesidades de la entidad, en razón a que: es un método que se caracteriza por ser flexible y adaptable de acuerdo a las condiciones y características que presenta Privado S.A.S., tiene en cuenta los flujos de caja futuros, tiene en cuenta el riesgo, reconoce la rentabilidad que tienen las inversiones y el costo del capital que los ha financiado, no es rígido como lo suelen ser algunos métodos basados en el balance o datos contables, además la empresa no cotiza en bolsa lo que hace el método “el valor del beneficio (PER)” (que también es un método flexible) no sea el más adecuado, la empresa tiene la presunción de continuidad, premisa que además fue corroborada con la aplicación del método de Z2-Score, y por último su estructura se basa en la importancia sobre la capacidad de generación de valor que tiene la entidad en el curso de sus operaciones y no en



sus activos o patrimonio, por tales razones brinda una aproximación más cercana del valor real de la empresa.

La valoración se realizó en base a una proyección realizada a 5 años, en la cual se tuvo en cuenta los escenarios a los que se enfrenta toda entidad durante su ciclo de vida, como lo son auge, optimista, normal, pesimista y crisis sobre las cuales se evaluó la probabilidad de ocurrencia de cada una, en consecuencia el resultado final de valoración está determinado con las cifras más aterrizadas a la realidad de la entidad, libre de subjetividad alguna, pues para cada rubro que se iba a proyectar se tuvo en cuenta tanto valores internos como externos, dentro de los cuales se destaca el análisis del sector, teniendo en cuenta que el sector agrícola es sector muy frágil, la entidad depende significativamente del precio del arroz y sobre este no hay mayor regulación, el crecimiento del sector año a año es poco comparado con otros sectores como textil o industrial, la proyección de la inflación, proyección de incremento de la DTF, entre otros; y factores internos como el comportamiento de los costos en la entidad, comportamiento de los gastos, el nivel de endeudamiento alarmante en el que se encuentra la entidad, la baja rotación de cartera que presenta en su información financiera y junto a ello el análisis de las políticas de cartera, el incremento año a año del inventario y sus implicaciones, conllevando a una tercer dificultad como lo es el bajo índice de liquidez, y las cifras alentadoras de rentabilidad de la operación.

Finalmente, después de valorar la empresa Privado S.A.S., teniendo en cuenta las cifras dadas por el ejercicio, y los escenarios de acuerdo a la sensibilidad y probabilidades, el valor de la empresa sería \$13.922.522.956 que ajustado al margen de error calculado, tendría como precio base para iniciar una negociación por valor de \$ 10.517.242.272. Cabe resaltar que el coeficiente de variación siendo 24% está por fuera del nivel de confianza (0%-15%), sin embargo no es un valor lejano de dicho parámetro, además de mencionar que el valor dado en el evento de una negociación se esperaría que fuera mayor debido al nombre y reconocimiento (Good Will) que tiene la empresa entre sus clientes, la cobertura y el alcance en la región de la Orinoquía por sus sedes, la pertenencia de una lista de clientes fieles, su nivel de activos, entre otros factores que en aras de una negociación también tienen importancia significativa.



## Recomendaciones

El proceso de valoración de una empresa, además de encontrar su valor esperado, sirve para identificar las falencias a mejorar de la entidad, para la empresa privado S.A.S. realizan las siguientes recomendaciones en base a dificultades encontradas en pro de que la administración asuma un rol importante para que el resultado de la operación no tenga un comportamiento decreciente:

En primer medida la entidad debe diversificar su portafolio, puesto que ves importante que la entidad evalúe otros mercados mediante la venta de productos distintos, por la dependencia que tiene la empresa al sector, esto debido a la crisis que vive el sector de la agricultura, en la cual no hay una intervención sostenible por parte del gobierno que genere garantías que le brinden cobertura sobre la crisis que genera los tratados de libre comercio donde el agricultor colombiano se enfrenta a precios mucho más bajos como son los precios de importación.

-Incremento de ventas: es indispensable y necesario que todos los esfuerzos de la administración esté direccionados al incremento de las ventas mediante políticas de marketing, (sin caer en la necesidad de disminuir los precios pues la rentabilidad costo-ventas es baja), abriendo más puntos de venta en otras zonas de la Orinoquia donde se identifiquen clientes potenciales, entre otros, en razón a la demanda tan significativa de los gastos no operacionales, como lo son el costo financiero de la deuda, en el resultado del periodo, pues si las ventas son constantes o el crecimiento de ellas es mínimo, los gastos no serán suplidos en su totalidad por la estimación y tendencia de incremento de deuda.

-Implementar medidas para incrementar el recaudo de cartera: la entidad presenta un recaudo insuficiente determinado por los indicadores de actividad y rotación, aunque los esfuerzos de la gerencia deben propender por incrementar las ventas, también se debe anteponer el recaudo de las mismas, pues la operación resulta muy difícil cuando las ventas son altas pero el flujo de caja es precario, para ello es importante que las garantías de cobro sean más reforzadas, se realice un monitoreo constante, y se acuda a medios jurídicos en el caso de no pago, entre otras políticas, por último e igual de importante se recomienda que se realice el cobro de los intereses de mora a los clientes que paguen de forma retrasada para que este cobro alcance a sopesar los tres costos que está asumiendo la entidad por la financiación de sus clientes: 1. El costo

financieros de la deuda, 2. la pérdida de valor del dinero en el tiempo, y 3. el costo de oportunidad de disponer los recursos para las a crédito.

Evaluar el costo-beneficio del aumento significativo de inventario: De acuerdo al análisis de las cifras se evidencia un incremento significativo año a año del inventario, para ello se recomienda que la gerencia evalúe qué tan beneficioso es la compra significativa de la mercancía donde se pretende una disminución del costo del producto cuando se compra en cantidades significativas, pero se tienen costos derivados de dicha operación poco identificables, como el costo de oportunidad de los donde el proveedor exige el pago de la mercancía sin tener en cuenta que esta no se haya vendido en su totalidad y que hay que financiar dichas ventas.

-Contraer obligaciones financieras semestrales: se evidencia un nivel de endeudamiento alto en las cifras analizadas con tendencia al incremento, además con forme a la información detallada suministrada sobre las obligaciones donde se evalúan plazos, tasas, garantías, gastos de desembolso, entre otros, se recomienda que en la medida de lo que sea posible la gerencia acuerde con las entidades financieras cuotas semestrales o por períodos más altos si es factible para el pago de sus obligaciones, esto en atención al comportamiento y ciclo del flujo de caja, donde se evidencia que por sus indicadores de actividad y rotación y la tendencia del mercado el flujo de caja en promedio es semestral, esto con el fin de que en momentos donde la caja esté en saldo rojo no se tenga que cumplir con dichas obligaciones, es decir que los compromisos tengan concordancia con la recepción del flujo de caja de la entidad.

-Realizar una estructuración de costos y gastos: se recomienda evaluar año a año la necesidad e importancia de todos los costos y gastos en los que incurre la entidad para que en la medida en que sea posible disminuir su participación en el estado de resultados.



## Referencias

Álvarez, R., García, K., & Borraez, A. (2006). Las razones para valorar una empresa y los métodos empleados. *Semestre económico*, 9(18), 59-83.

Banco Agrario de Colombia. (2018) *Informe trimestral agropecuario, investigaciones económicas*. Recuperado de:

<https://www.bancoagrario.gov.co/EstudiosEconomicos/Informe%20Trimestral%20Agropecuario/ITA201801.pdf>

Banco de la Republica. (2016). *Informe de la junta directiva al congreso de la republica* (ISSN-1657-799X). Recuperado de:

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_mar\\_2016.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_mar_2016.pdf)

Caruajulca, M. (2009). El proceso de valorización de empresas. *Ingeniería Industrial*, (27), 169-181. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337428493010.pdf>

Colombia turismo (s.f.). Recuperado de:

<http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/META/MUNICIPIOS/VILLAVICENCIO/VILLAVICENCIO.htm>

Damodaran, A. (2019). NYU. Nueva York, Estados Unidos. Country Default Spreads and Risk Premiums. Recuperado de:

[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Damodaran, A. (2019). NYU. Nueva York, Estados Unidos. Betas By Sector (US). Recuperado de: [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)



Datos Macro (2019). Prima de riesgo Colombia. Recuperado de:  
<https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/colombia?dr=2017-12>

Fernandez, P. (2008). Métodos de valoración de empresas. *IESE Business School*, 1-49.

Recuperado de: <https://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf>

FINAGRO. (2019). Crédito aumentó 26% y sumó \$1,2 billones en enero de 2019. Recuperado de:  
<https://www.finagro.com.co/noticias/cr%C3%A9dito-aument%C3%B3-26-y-sum%C3%B3-12-billones-en-enero-de-2019>

Fontalvo, T., Vergara, J., & de la Hoz, J. (2012). Evaluación del mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector almacenamiento y actividades conexas en Colombia por medio de análisis de discriminante. *Prospectiva*, 10(1), 124-131. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4212473>

García, O. (s.f). El sistema de creación de valor. *Capítulo 1. Valoración de empresas, gerencia de valor y Eva*, 1-28. Recuperado de:

<http://www.oscarleongarcia.com/capitulos/cap1val.pdf>

Gutiérrez, J., & Gutiérrez, D. (2018). *Planeación financiera y gestión de valor*. Bogotá, Colombia: Eco ediciones

Ley 1314 de julio de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de:

[https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NormativaFinanciera/ley1314\\_09.pdf](https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NormativaFinanciera/ley1314_09.pdf)



Macías Molina, Juan Antonio; Rodríguez Rad, Carlos J; Sánchez del Río Vázquez, Elena (2017)

El modelo z2-score de Altman como base para la discriminación del fracaso de los franquiciadores. *XXIX congreso de marketing Aemark 2017*. Recuperado de: [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/78056/EL\\_MODELO\\_Z2\\_SCORE\\_DE\\_ALTMAN\\_COMO\\_BASE\\_PARA\\_LA\\_DISCRIMINACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/78056/EL_MODELO_Z2_SCORE_DE_ALTMAN_COMO_BASE_PARA_LA_DISCRIMINACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martínez, G., & López, G. (2003). ¿Generan valor las fusiones a las empresas colombianas?.

*Estudios gerenciales*, 19(86), 51-61. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v19n86/v19n86a03.pdf>

Marulanda, C., López, M., & López, F. (2012). Valoración de procesos para la gestión de conocimiento en empresas del clúster de TI del Eje Cafetero. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (72), 76-88. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20626818011>

Medina, A. (2002). Evaluación de la gestión del valor en la empresa: Propuesta de un modelo. *Theoria*, 11(1), 43-50. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/299/29901107.pdf>

MINAGRICULTURA. (2017) *Arroz, indicadores y acciones*.

Montero, P. (2011). Valoración de empresas. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 1(1), 31-34. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/5045/504550951005.pdf>

Morelos, J., Fontalvo, T., & de La Hoz, E. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Unilibre Cali*, 8(1), 14-26. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v8n1/v8n1a02.pdf>



- Nava, R. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/290/29012059009/>
- Ortega-González, G. (2016). Comparación entre dos modelos de valoración de empresas mediante descuento de flujos de caja. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 7(22), 7-22. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4096/409646647002.pdf>
- Pardo, C., & Alfonso, W. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? Instituto del Fracaso, 4-77. Recuperado de: <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>
- Penta Marketing. (2016). Una mirada al mercado de agroquímicos de Colombia. *Penta Marketing*. Recuperado de: <http://penta-marketing.co/una-mirada-al-mercado-de-agroquimicos-de-colombia/>
- Restrepo, J., Vanegas, J., Portocarrero, L., & Camacho, A. (2017). Una aproximación financiera al potencial exportador de las comercializadoras internacionales de confecciones mediante un Dupont estocástico. *Fac.cienc.econ*, 15(1), 41-56. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v25n1/v25n1a04.pdf>
- Romero, F. (2013). Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit. *Pensamiento & Gestión*, (34), 235-277. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64628626002.pdf>



Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer Análisis de Discurso. *Cinta de Moebio*, (41), 207-224. Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/cmoebio/n41/art06.pdf>

Seccionales de Fedearroz (2018). Precio promedio mensual del arroz. *Fedearroz*. Recuperado de: <http://www.fedearroz.com.co/new/precios.php>

Vidarte, J. (2009). El flujo de caja descontado como la mejor metodología en la determinación del valor de una empresa. *Gestión y desarrollo*, 103-110. Recuperado de. [https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/flujo-de-caja\\_josevidarte.pdf](https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/flujo-de-caja_josevidarte.pdf)

Zamora, A. (s.f). Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el estado de Michoacán. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/indice.htm>



Precio Promedio Mensual  
**Arroz Paddy Verde en Colombia**  
Pesos / Tonelada  
2000 - 2018

Mes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Enero</b>	406,353	448,207	483,521	523,744	618100	558,695	572,875	629,274	655,558	1,081,257	771400	916,952	938,081	895,286	873,9	1,196,786	1,373,786	1,051,036	871,714
<b>Febrero</b>	405,196	521,455	484,568	573,711	636,973	554,892	575,261	635,716	720560	977,409	864,13	924,153	975,429	868,929	894,614	1,414,857	1,424,750	1,055,286	895,089
<b>Marzo</b>	411000	549,128	485,424	591,124	625,173	572,237	579,048	643,238	813,125	898,977	816,955	955,943	1,002,312	892,829	913,664	1,345,429	1,324,057	1,058,143	910,929
<b>Abril</b>	417470	536,771	491,874	601,186	620,771	575,652	595,607	644,727	829,629	893,742	778100	978,143	1,048,971	922,628	921,853	1,292,914	1,248,393	1,003,071	919,643
<b>Mayo</b>	420,61	517,999	513,164	602,941	611,025	575,995	621,153	644,877	867,679	893,442	793,595	1,036,745	1,150,841	923,714	913,936	1,212,786	1,109,143	991,679	944,357
<b>Junio</b>	418,897	517,771	520,263	607,54	586,612	571,048	643,542	643,871	1,110,247	852100	832,805	1,002,370	1,114,683	924,552	917,529	1,123,607	1,089,429	957,339	952000
<b>Julio</b>	398,631	491,696	513,263	594,08	573,889	562,597	643,174	640,345	1,163,903	779,483	807,915	865,737	1,122,483	909,572	915,886	1,093,429	1,083,607	917,229	937,714
<b>Agosto</b>	396,726	474,756	489,584	536,325	547,336	556,406	637,856	638,336	921,966	763,565	807,48	900,251	1,154,330	896,457	921,556	1,088,786	1,083,743	896,971	
<b>Septiembre</b>	402,523	478,536	490,36	534,822	519,15	559,982	655,604	639,559	950,861	721,275	838,221	952,343	1,194,179	893,6	919,494	1,129,371	1,068,286	895,714	
<b>Octubre</b>	420,226	481,061	492,113	553,242	519,616	563,921	666,771	643,286	1,094,995	718,119	863,665	1,005,129	1,181,372	896,443	910,351	1,165,714	1,062,572	891,714	
<b>Noviembre</b>	431,332	482,543	496,717	578,681	521000	567,496	651,249	645,877	1,133,320	732,007	898,325	1,026,569	1,072,822	885,743	910,208	1,193,215	1,071,029	877,429	
<b>Diciembre</b>	434,082	482,329	504,939	593,647	537,314	571,262	628,655	647,991	1,111,287	725,278	915,632	969,039	988,143	870,868	941,371	1,247,429	1,059,143	864,571	

Fuente: Seccionales de Fedearroz. Actualizado: 2018-07-09



Producción de Arroz Paddy Seco en Colombia por Semestres  
Desde 2000 hasta 2018

Toneladas

Año	Mecanizado A	Mecanizado B	Subtotal	Manual	Total
2000	1,364,462	840,488	2,204,950		
2001	1,316,128	807,862	2,123,990		
2002	1,226,436	804,274	2,030,710		
2003	1,535,584	859,286	2,394,870		
2004	1,606,870	857,526	2,464,396		
2005	1,296,587	767,511	2,064,098		
2006	1,147,938	890,613	2,038,551		
2007	1,192,258	939,014	2,131,272		
2008	1,434,324	916,334	2,351,258		
2009	1,510,431	615,65	2,126,081		
2010	1,307,097	763,508	2,070,605		
2011	1,177,876	679,279	1,857,155		
2012	1,168,962	724,285	1,893,247		
2013	1,219,906	677,191	1,897,097		
2014	1,066,302	663,847	1,730,149		
2015	1,324,337	743,051	2,067,388		
2016	1,875,627	650,551	2,526,178		
2017*	1,750,179	841,465	2,591,644		

Fuente: Dane - Fedearroz. - \* Datos Preliminares

Importación de Arroz a Colombia  
Desde 2000 hasta 2018

Año	Arroz Blanco (Ton)	Arroz Equivalente Paddy Seco (Ton)
2000	58,265	89,373
2001	163,372	249,906
2002	62,942	96,83
2003	44,771	68,873
2004	83,805	128,447
2005	32,111	48,907
2006	197,022	302,765
2007	135,256	208,043
2008	29,535	45,421
2009	104,032	154,327
2010	6,298	8,884
2011	33,736	51,606
2012	112,377	161,663
2013	149,812	219,545
2014	90,517	127,679
2015	282,242	397,771
2016	276,121	332,405
2017	110,136	159,387
2018*	105,081	148,138

Fuente: Agronet - Red de Información y Comunicación del Sector Agropecuario - \* Datos Preliminares

**Nota:** Para efectos de calcular las toneladas métricas de paddy seco a toneladas métricas de arroz blanco proveniente de EE.UU. se debe usar un factor de conversión 0.71 toneladas métricas piladas por 1.00 tonelada métrica de paddy seco.

Las toneladas métricas de arroz pardo provenientes de EE.UU. deben ser convertidas a toneladas métricas de arroz blanco equivalentes, usando un factor de 0.89 toneladas métricas de arroz blanco por 1.00 tonelada métrica de arroz pardo.

**VALORACIÓN NOMINAL POR RUBROS DE LOS COSTOS DEL ARROZ RIEGO  
DESDE 2000 HASTA 2018 SEMESTRE 1 EN COLOMBIA  
COSTOS POR HECTÁREA EN PESOS COLOMBIANOS  
ZONA: NACIONAL**

Año	Asistencia Técnica	Arriendos	Preparación Terreno	Riego	Fertilizantes	Protección al Cultivo	Recolección	Otros	Total
2000	22,243	364,253	431,881	169,953	325,667	660,309	294,268	255,729	2,524,303
2001	23,465	382,206	467,997	167,350	407,508	662,546	301,087	295,213	2,707,372
2002	23,992	493,332	515,274	212,416	425,040	709,053	326,893	299,239	3,005,239
2003	26,818	502,351	551,236	208,131	517,462	801,875	340,052	302,613	3,250,538
2004	29,527	552,587	599,111	220,233	598,841	856,902	382,050	312,558	3,551,809
2005	30,810	571,445	631,209	275,926	638,633	786,382	410,846	332,870	3,678,121
2006	30,197	580,693	655,419	265,679	649,720	759,426	428,050	333,361	3,702,545
2007	31,283	582,439	671,448	297,719	683,719	763,120	439,249	352,852	3,821,829
2008	34,679	673,694	742,670	313,708	1,088,614	979,854	494,057	357,543	4,684,819
2009	35,015	839,636	844,491	344,290	1,059,656	941,664	521,474	398,126	4,984,352
2010	36,661	640,225	902,165	366,088	877,917	933,170	531,596	365,669	4,653,491
2011	39,528	807,282	917,025	406,542	955,635	909,281	491,564	380,740	4,907,597
2012	39,789	839,880	969,090	398,381	1,011,282	851,141	527,507	413,059	5,050,129
2013	42,252	914,736	1,026,497	436,386	922,887	809,451	595,113	396,822	5,144,144
2014	43,874	912,533	984,402	468,461	943,704	832,330	622,406	392,710	5,200,420
2015	45,701	895,033	1,034,917	446,070	1,016,200	943,829	574,512	498,004	5,454,266
2016	49,078	960,179	1,063,027	486,267	1,036,144	922,846	607,302	543,254	5,668,097
2017	53,559	1,040,653	1,044,821	509,876	1,012,468	1,064,846	678,025	549,277	5,953,525

Fuente: Seccionales de Fedearroz.

**VALORACIÓN NOMINAL POR RUBROS DE LOS COSTOS DEL ARROZ RIEGO  
DESDE 2000 HASTA 2018 SEMESTRE 2 EN COLOMBIA  
COSTOS POR HECTÁREA EN PESOS COLOMBIANOS  
ZONA: NACIONAL**

Año	Asistencia Técnica	Arriendos	Preparacion Terreno	Riego	Fertilizantes	Proteccion al Cultivo	Recoleccion	Otros	Total
2000	23,042	410,131	443,892	185,322	361,840	676,625	298,734	305,918	2,705,504
2001	25,159	417,568	493,789	177,991	371,769	737,647	321,933	294,593	2,840,449
2002	25,355	512,999	552,973	197,770	468,785	659,480	323,911	285,556	3,026,829
2003	27,751	592,770	565,132	234,455	581,601	782,245	371,492	315,278	3,470,724
2004	31,457	598,812	649,369	247,165	667,344	844,104	377,113	329,927	3,745,291
2005	30,166	566,277	623,953	269,554	656,614	864,223	400,952	342,761	3,754,500
2006	30,085	591,216	638,951	288,420	652,330	727,376	431,764	339,639	3,699,781
2007	32,448	672,948	656,695	314,779	902,637	918,245	440,669	377,320	4,315,741
2008	34,811	812,234	807,711	361,369	1,252,429	895,762	503,117	374,118	5,041,551
2009	36,602	846,411	840,263	349,712	954,905	932,746	439,784	392,058	4,792,481
2010	39,048	742,528	908,913	388,739	968,442	836,288	517,743	372,843	4,774,544
2011	39,528	807,282	917,024	406,539	955,637	909,281	491,564	380,740	4,907,595
2012	40,643	809,578	1,008,056	398,266	1,048,264	851,025	530,058	408,573	5,094,463
2013	42,004	887,765	990,921	387,513	916,294	861,533	550,039	387,608	5,023,677
2014	42,960	887,653	949,815	425,466	923,574	870,231	582,410	403,151	5,085,260
2015	46,862	910,350	1,041,218	422,169	1,062,681	938,318	557,929	508,875	5,488,402
2016	49,835	1,015,579	1,036,868	464,980	1,077,630	1,004,302	600,439	562,328	5,811,961
2017	52,298	1,080,202	1,054,251	525,648	1,048,414	1,063,847	629,851	528,766	5,983,277

Fuente: Seccionales de Fedearroz.



Anexo 2

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015**

	Nota	2016	2015
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalente del Efectivo	2	143,754,773	131,689,093
Cuentas Comerc. Por cobrar y otras cuentas por cob	3	15,812,728,404	11,573,331,062
Inventarios	4	5,927,824,804	4,201,527,831
Pagos y Gastos Anticipados, Avances Entregados	5	649,921,006	205,558,255
Pagos Anticipados de impuestos y Contribuciones	5	579,144,986	542,464,517
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>23,113,373,973</b>	<b>16,654,570,758</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Otros Activos Financieros	6	405,557	405,557
Propiedades, Planta y Equipo	7	19,444,825,095	19,206,929,937
Propiedades de Inversión	8	2,073,892,222	2,083,521,111
Activos Biológicos	9	6,756,363,987	5,028,780,984
Activo por Impuesto Diferido	10	452,769,926	460,877,566
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>28,728,256,787</b>	<b>26,780,515,155</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>51,841,630,760</b>	<b>43,435,085,913</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Obligaciones Financieras	11	7,399,734,740	3,265,738,663
Cuentas Ciales por pagar y otras Cuentas por Pagar	12	13,937,740,640	11,503,314,985
Otros Pasivos no Financieros	13	75,111,625	56,877,644
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	14	242,198,000	375,174,000
Beneficios para los Empleados	15	61,431,218	65,061,404
Ingresos Diferidos Acumulaciones y Devengos	16	305,784,097	258,504,758
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>22,022,000,320</b>	<b>15,524,671,454</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Obligaciones Financieras	17	6,658,697,774	4,199,692,385
Costos y Gastos por pagar	17	265,203,988	871,293,110
Pasivo por Impuesto Diferido	18	220,316,511	220,316,511
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>7,144,218,273</b>	<b>5,291,302,006</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>29,166,218,593</b>	<b>20,815,973,460</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Suscrito y Pagado	19	2,500,000,000	2,500,000,000
Reserva Legal	20	494,360,312	458,079,191
Utilidades del Ejercicio		326,673,637	401,349,542
Utilidades o Excedentes Acumulados	21	218,381,715	123,687,217
Utilidades Retenidas por Convergencia	22	19,135,996,503	19,135,996,503
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>22,875,412,167</b>	<b>22,619,112,453</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>51,841,630,760</b>	<b>43,435,085,913</b>

"Las notas adjuntas son parte integrante de estos Estados Financieros."



**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL  
COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015**

	Notas	2016	2015
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	23	<b>43,011,030,153</b>	<b>27,655,252,739</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>37,722,143,086</b>	<b>24,225,045,918</b>
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>		<b>5,288,887,067</b>	<b>3,430,206,821</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
Gastos Operacionales de Administración	24	2,214,074,920	1,576,371,592
Gastos Operacionales de Ventas	25	1,382,415,008	1,147,682,084
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>3,596,489,928</b>	<b>2,724,053,676</b>
<b>UTILIDAD NETA OPERACIONAL</b>		<b>1,692,397,139</b>	<b>706,153,145</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>			
Financieros	26	130,373,709	437,579,691
Comisiones	27	0	6,020,000
Utilidad en en venta de Propiedad	27	0	7,021,658
Recuperaciones	27	50,229,794	342,011,708
Indemnizaciones	27	100,881,339	232,481,248
Ingresos Ejercicios Anteriores	27	4,698,915	0
Reversion de Ejercicios Anteriores	27	365,091,167	0
Diversos	27	16,938,240	11,345,750
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>668,213,164</b>	<b>1,036,460,055</b>
<b>OTROS GASTOS</b>			
Gastos Financieros Intereses	28	1,556,916,117	826,850,128
Otros Gastos Financieros	28	114,841,259	30,042,413
Otros Egresos	29	243,257,650	231,506,257
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>1,915,015,026</b>	<b>1,088,398,798</b>
<b>Utilidad antes del Impuesto sobre la renta</b>		<b>445,595,277</b>	<b>654,214,402</b>
Impuesto sobre la renta 25%	30	81,481,000	196,948,000
Impuesto Renta para La Equidad Cree 9%		29,333,000	70,901,000
Impuesto Diferido		8,107,640	-14,984,140
<b>Utilidad Neta</b>		<b>326,673,637</b>	<b>401,349,542</b>

"Las notas adjuntas son parte integrante de estos Estados Financieros."



**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO  
COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2017 y 2016**

	Nota	2017	2016
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalente del Efectivo	2	16,929,536,439	143,754,773
Cuentas Comerc. Por cobrar y otras cuentas por cobrar inventarios	3	16,886,255,326	15,812,728,404
Pagos y Gastos Anticipados, Avances Entregados	4	7,510,330,554	5,927,824,804
Pagos Anticipados de Impuestos y Contribuciones	5	878,214,931	649,921,006
	5	827,228,818	579,144,986
		0	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>43,031,566,068</b>	<b>23,113,373,973</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Otros Activos Financieros	6	405,557	405,557
Propiedades, Planta y Equipo	7	19,422,688,481	19,444,825,095
Propiedades de Inversión	8	2,093,150,000	2,073,892,222
Activos Biológicos	9	8,739,554,015	6,756,363,987
Activo por Impuesto Diferido	10	477,906,634	452,769,926
Creditos otorgados		0	0
		0	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>30,733,704,667</b>	<b>28,728,256,787</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>73,765,270,755</b>	<b>51,841,630,760</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Obligaciones Financieras	11	14,291,245,272	7,399,734,740
Cuentas Ciales por pagar y otras Cuentas por Pagar	12	15,695,745,119	13,837,740,640
Otros Pasivos no Financieros	13	223,467,731	75,111,625
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	14	240,913,253	242,198,000
Beneficios para los Empleados	15	73,827,165	61,431,218
Ingresos Diferidos Acumulaciones y Devengos	16	161,588,367	305,784,097
		0	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>30,686,786,907</b>	<b>22,022,000,320</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Obligaciones Financieras	17	21,085,760,281	6,658,697,774
Costos y Gastos por pagar	17	0	265,203,988
Pasivo Amortizable	17	-725,587,402	0
Pasivo por Impuesto Diferido	18	290,308,438	220,316,511
		0	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>20,650,481,317</b>	<b>7,144,218,273</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>51,337,268,224</b>	<b>29,166,218,593</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Suscrito y Pagado	19	2,500,000,000	2,500,000,000
Reserva Legal	20	527,027,676	494,360,312
Utilidades del Ejercicio		9,999,725	326,673,637
Utilidades o Excedentes Acumulados	21	254,978,627	218,381,715
Utilidades Retenidas por Convergencia	22	19,135,998,503	19,135,998,503
		0	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>22,428,002,531</b>	<b>22,675,412,167</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>73,765,270,755</b>	<b>51,841,630,760</b>

"Las notas adjuntas son parte integrante de estos Estados Financieros."



Anexo 3

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL CONSOLIDADO  
COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2017 y 2016**

	Notas	2017	2016
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	23	<b>40,932,699,688</b>	<b>43,011,030,153</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>36,132,019,928</b>	<b>37,722,143,086</b>
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>		<b>4,800,679,760</b>	<b>5,288,887,067</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
Gastos Operacionales de Administración	24	1,866,268,230	2,214,074,920
Gastos Operacionales de Ventas	25	1,063,796,720	1,382,415,008
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>2,930,064,950</b>	<b>3,596,489,928</b>
<b>UTILIDAD NETA OPERACIONAL</b>		<b>1,870,614,810</b>	<b>1,692,397,139</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>			
Financieros	26	640,047,018	130,373,709
Comisiones	27	0	0
Utilidad en en venta de Propiedad	27	390,000	0
Recuperaciones	27	91,708,413	50,229,794
Indemnizaciones	27	3,458,036	100,881,339
Ingresos Ejercicios Anteriores	27	23,085,778	4,698,915
Reversion de Ejercicios Anteriores	27	90,403,466	365,091,167
Diversos	27	48,165,726	16,938,240
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>897,258,437</b>	<b>668,213,164</b>
<b>OTROS GASTOS</b>			
Gastos Financieros Intereses	28	2,240,105,020	1,556,916,117
Otros Gastos Financieros	28	127,670,413	114,841,259
Otros Egresos	29	227,561,871	243,257,650
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>2,595,337,304</b>	<b>1,915,015,026</b>
<b>Utilidad antes del Impuesto sobre la renta</b>		<b>172,535,944</b>	<b>445,595,277</b>
Impuesto sobre la renta 34%	30	117,681,000	81,481,000
Impuesto Renta sobre Presuntiva 3.5%		0	29,333,000
Impuesto Diferido		44,855,219	8,107,640
<b>Utilidad Neta</b>		<b>9,999,725</b>	<b>326,673,637</b>

"Las notas adjuntas son parte integrante de estos Estados Financieros."



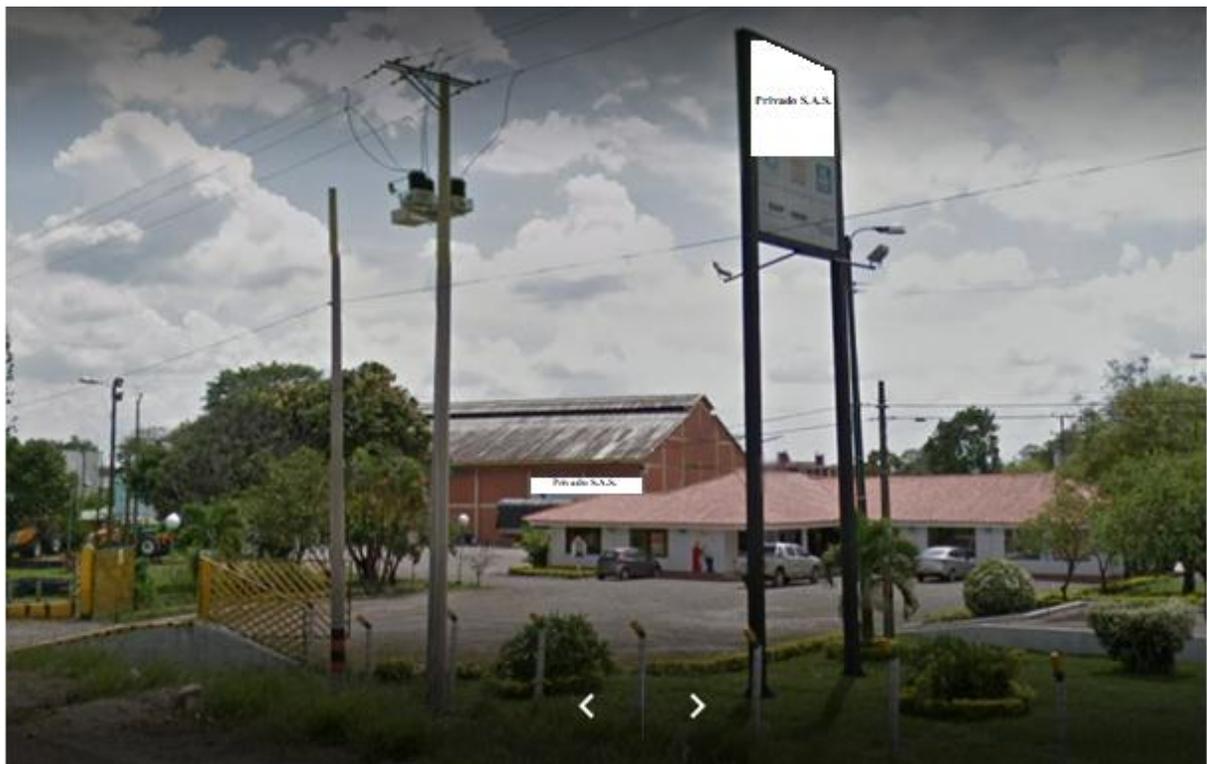
Agencia granada



Agencia Yopal



Agencia Villanueva



Oficina principal en la ciudad de Villavicencio