



Elaboración de un Plan Estratégico para la Formalización y Operación de la Empresa Agrícola el Encanto

Yeime Paola Mendoza González

Efraín Quintero Barreto

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de Organizaciones - MGO

Bogotá, Colombia

2022

Elaboración de un Plan Estratégico para la Formalización y Operación de la Empresa Agrícola el Encanto

Yeime Paola Mendoza González

Efraín Quintero Barreto

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gestión en Organizaciones**

Director (a):

Mauricio Sabogal Salamanca

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de Organizaciones - MGO

Bogotá, Colombia

2022

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del Jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 25 de octubre de 2022

*A nuestras familias que nos han brindado
apoyo y herramientas para lograr nuestros
objetivos siempre con esfuerzo, dedicación y
disciplina.*

*El éxito debe medirse no por la posición a que
una persona ha llegado, si no por su esfuerzo por
triunfar.*

Booker T Washington

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a todo el equipo de profesores, quienes nos han brindado un acompañamiento integral en el proceso de elaboración de nuestro trabajo final y a la Universidad EAN en referencia a su enfoque basado en el emprendimiento y apoyo a negocios sostenibles que beneficien a la economía nacional, que a futuro y de ser posible estos proyectos puedan internacionalizarse y brindar prosperidad a las comunidades en las cuales se desarrollen.

Así mismo agradecemos al empresario Luis Bercelio Arias Basto Representante legal de la sociedad (Empresa Agrícola El Encanto) quien permitió la entrada en su empresa y nos brindó la información necesaria y valiosa durante la realización de la consultoría para lograr un producto con el rigor académico y de calidad que a su vez brinda herramientas de apoyo a la gestión eficiente de su negocio.

Finalmente agradecemos a nuestro director de proyecto el profesor Mauricio Sabogal Salamanca quien como director del presente trabajo, a través de sus aportes y sugerencias en el desarrollo de nuestra consultoría, brindó apoyo con sus conocimientos en lograr que el presente documento final no solo cumpliera con los estándares necesarios, basados siempre en el principio de cohesión y estructura necesaria para que este documento logre servir de guía a muchos empresarios que necesiten orientación en herramientas para el logro de objetivos financieros y de sostenibilidad.

Resumen

El Presente trabajo tiene como objetivo determinar a través de un diagnóstico empresarial a la Empresa Agrícola El Encanto mediante la aplicación de matrices estratégicas y modelos financieros que permitan la toma de decisiones, el determinar las estrategias necesarias para garantizar el crecimiento de la organización para los periodos 2022 – 2028, analizar el estado actual de la sociedad y presentar por parte del equipo consultor los beneficios asociados a la aplicación de las acciones estratégicas contenidas en el desarrollo del trabajo de consultoría corporativa.

Es necesario determinar con base al análisis de información proporcionada durante el proceso la capacidad instalada óptima para poder desarrollar un proceso de ganadería eficiente en el terreno en el cual se desarrolla la operación, esto con la finalidad de poder hacer un proceso de levante de ganado que permita una rotación adecuada y aprovechamiento del terreno sin dejar de lado el tiempo necesario que se requiere para dar recuperación a los pastos que se han trabajado; este proceso de consultoría relaciona conceptos de agricultura, ganadería, rotación y aprovechamiento de terrenos, análisis de suplementos alimenticios, análisis de calidad de pastos y suelo, entre otros.

Para la obtención de toda esta información se realizaron y/o aplicaron matrices y sus respectivos análisis para lograr obtener resultados que cubren cuatro ejes temáticos; i) El proceso de ganadería en el país , ii) el proceso aplicado actualmente por la organización, iii) desarrollo de matrices estratégicas y modelos financieros para el escenario actual iv) determinación de un plan de intervención más conveniente con base a los requerimientos de mercado, operacionales y financieros de la empresa que busquen la eficiencia y sostenibilidad por parte del equipo consultor.

Después de la parte de diseño se logró la construcción participativa de la misión, visión, a su vez, se definieron las estrategias que van a consolidar el mapa estratégico, en el cual se establecieron los objetivos estratégicos, sus acciones y sus metas e indicadores respectivas, cabe resaltar que estos matrices se concretaron gracias a la definición de las perspectivas determinadas en los talleres con los propietarios. Además de lo anterior, se diseño una evaluación financiera,

con base en el análisis de escenarios en cada uno de los estados financieros, como sus respectivos indicadores, esto permitirá a la actual gerencia la toma de decisiones más acertadas para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Palabras clave: (Buenas prácticas ganadera BPG, Agronegocios, sostenibilidad, finanzas, Flujo de caja, matrices estratégicas, modelos financieros)

Abstract

The purpose of this work is to determine, through a business diagnosis of “Empresa Agrícola El Encanto” by applying strategic matrices and financial models that allow decision making, to determine the necessary strategies to guarantee the growth of the organization for the periods 2022 - 2028, to analyze the current state of the company and to present the benefits associated with the application of the strategic actions contained in the development of the corporate consulting work by the consulting team.

It is necessary to determine, based on the analysis of information provided during the process, the optimal installed capacity to be able to develop an efficient cattle raising process in the land where the operation is developed, this with the purpose of being able to make a cattle raising process that allows an adequate rotation and use of the land without leaving aside the necessary time required to give recovery to the pastures that have been worked; this consulting process relates concepts of agriculture, cattle raising, rotation and use of land, analysis of feed supplements, analysis of pasture and soil quality, among others.

To obtain all this information, matrices and their respective analyzes were made and/or applied to achieve results that cover four thematic axes; i) The cattle raising process in the country, ii) the process currently applied by the organization, iii) development of strategic matrices and financial models for the current scenario iv) determination of a more convenient intervention plan based on market requirements , operational and financial of the company that seek efficiency and sustainability by the consulting team.

After the design part, the participatory construction of the mission and vision was achieved, in turn, the strategies that will consolidate the strategic map were defined, in which the strategic objectives, their actions and their respective goals and indicators were established. , it should be noted that these matrices materialized thanks to the definition of the perspectives determined in the workshops with the owners. In addition to the above, a financial evaluation was designed, based on the analysis of scenarios in each of the financial statements, as their respective

indicators, this will allow the current management to make the most accurate decisions for the growth and development of the company. organization.

Keywords: (Good practices in livestock, sustainability, finance, cash flow, strategic matrices, financial model)

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Introducción	16
2. Objetivos	20
2.1 Objetivo General	20
2.2 Objetivos Específicos	20
3. Justificación	21
4. Marco de Referencia.....	23
5. Marco Institucional.....	30
5.1 Descripción de la empresa Agrícola El Encanto	30
5.2 Contexto de la ganadería a nivel nacional.....	32
6. Diseño Metodológico	35
6.1 Fases de la Investigación.....	36
6.1.1 Realización del diagnóstico interno y externo.....	36
6.1.2 Definición de las principales problemáticas	36
6.1.3 Formulación del plan estratégico.....	37
6.1.4 Elaboración de presupuestos y lineamientos para la implementación	37
6.1.5 Análisis VPN / TIR del proyecto y elaboración de BSC del proyecto.....	37
7. Diagnóstico Organizacional	38
7.1 Realización de un Diagnóstico Interno y Externo.....	38
7.1.1 Matriz de PESTEL	38
7.1.2 Matriz MEFE	42
7.1.2.1 Oportunidades.....	42
7.1.2.2 Amenazas	44
7.1.3 Matriz MEFI.....	45
7.1.3.1 Fortalezas.....	46
7.1.3.2 Debilidades	47
7.1.4 Matriz de planificación estratégica cuantitativa	49
7.1.5 Matriz posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA.....	52

7.2 Diagnostico Financiero	53
7.2.1 Análisis escenario actual: balance general	54
7.2.2 Análisis escenario actual: estado de resultados	56
7.2.3 Análisis escenario actual: flujo de caja.....	58
7.2.4 Análisis escenario actual: indicadores financieros	60
7.2.4.1 Indicadores de liquidez.....	61
7.2.4.2 Indicadores de endeudamiento	62
7.2.4.3 Indicadores de rentabilidad.....	62
8. Plan de Intervención	64
8.1 Definición de las Principales Problemáticas	64
8.2 Formulación del Plan Estratégico	65
8.2.1 Perspectiva Financiera.....	68
8.2.2 Perspectiva clientes.....	68
8.2.3 Perspectiva procesos internos	69
8.2.4 Perspectiva aprendizaje e innovación.....	70
8.3 Evaluación Financiera de la Propuesta.....	70
8.3.1 Análisis de escenario consultoría - balance general	71
8.3.2 Análisis de escenario con intervención- Estado de Resultados	74
8.3.3 Análisis de escenario consultoría- Flujo de caja	77
8.3.4 Análisis de escenario consultoría: Indicadores financieros	79
8.3.4.1 Indicadores de liquidez.....	80
8.3.4.2 Indicadores de endeudamiento	81
8.3.4.3 Indicadores de rentabilidad.....	82
8.4 Costos de Implementación	83
9. Conclusiones y Recomendaciones.....	85
9.1 Conclusiones	85
9.2 Recomendaciones	86
Bibliografía	88
Anexos	92

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Ubicación del Predio " Hacienda El Encanto"	30
Figura 2. Gráfico Matriz PEYEA	53
Figura 3. Principales Problemáticas.....	64
Figura 4. Misión y Visión Propuestas Empresa Agrícola El Encanto	65
Figura 5. Mapa Estratégico	67

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Empleos Generados por Actividad	32
Tabla 2. Matriz PESTEL.....	39
Tabla 3. Matriz PESTEL - Oportunidades.....	42
Tabla 4. Matriz PESTEL -Amenazas.....	44
Tabla 5. Matriz MEFI- Fortalezas	46
Tabla 6. Matriz MEFI- Debilidades.....	47
Tabla 7 Matriz de Planificación Cuantitativa	50
Tabla 8. Matriz PEYEA	52
Tabla 9. Análisis Escenario Actual: balance general.....	54
Tabla 10. Análisis del estado de resultados 2020-2028.....	56
Tabla 11. Flujo de Caja Escenario Actual	59
Tabla 12. Cálculo de VPN y TIR, Escenario actual	60
Tabla 13. Indicadores de Liquidez, Escenario Actual	61
Tabla 14. Indicadores de Endeudamiento, Escenario Actual	62
Tabla 15. Indicadores de Rentabilidad, Escenario Actual	62
Tabla 16. Matriz DOFA	66
Tabla 17. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera.....	68
Tabla 18. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Clientes.....	69
Tabla 19. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Procesos Internos	69
Tabla 20. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Aprendizaje e Innovación	70
Tabla 21. Análisis de Escenario con Intervención. Balance General	71
Tabla 22. Análisis de Escenario con Intervención- Estado de Resultados	74
Tabla 23. Flujo de Caja Consultoría	78
Tabla 24. Cálculo de VPN y TIR Consultoría	79
Tabla 25. Indicadores de Liquidez, Escenario Consultoría	80
Tabla 26. Indicadores de Endeudamiento, Escenario Consultoría	81
Tabla 27. Indicadores de Rentabilidad, Escenario Consultoría	82
Tabla 28. Condiciones de Crédito.....	83

Tabla 29. Tabla de amortización.....	83
Tabla 30. Costo de implementación.....	84

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Indicadores Financieros Escenario Actual	92
Anexo B. Indicadores Financieros Escenario Consultoría	94

1. Introducción

La ganadería representa un sector importante para la industria y la seguridad agroalimentaria en Colombia, sin embargo, la forma convencional en la que se manejan las fincas ganaderas impacta de modo negativo por los altos niveles de contaminación que impacta en la destrucción de ecosistemas, un ejemplo de estas prácticas que de forma tradicional se da es la tala indiscriminada lo que disminuye la capacidad productiva de la tierra. El país y el departamento de Santander conscientes de esta situación han desarrollado a nivel gubernamental planes de acción para mitigar el impacto que esta práctica genera en el medio ambiente, como lo sustenta el documento “Bases para la Formulación del Plan de Acción 2014-2018 para el Mejoramiento de la Ganadería del Departamento de Santander Fedegan- FNG. 2014” que busca el mejoramiento de la ganadería, pero además establece una ruta para poder apoyar el sector brindando herramientas para fortalecer la cadena productiva, las entidades que vienen liderando estas iniciativas son los Consejos Municipales de Desarrollo Rural y en los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario y entidades del gremio como Fedegan. El Plan de acción 2014 - 2018, dice que:

En 1925, el PIB agropecuario participaba con el 57% del PIB total del país. A la fecha solo lo hace con el 6,3%. En 1950, la ganadería vacuna contribuía con el 14% del PIB total, y en el diagnóstico a 2014 lo hace con el 1,6%. Eso es un indicativo de que las cosas han cambiado. Las empresas con vocación agropecuaria centran su interés en lo financiero, desarrollar la industria y prestación de servicios, y el uso de la tierra, se dedica especialmente para explotación minera. ([Fedegán], 2014, p. 7).

A lo anterior, se le suma Los principales desafíos que debe enfrentar esta cadena están orientados a contrarrestar el desfavorable entorno social existente, las debilidades de la institucionalidad pública y privada, la contracción actual de la demanda nacional de carne bovina, la aún baja participación en los mercados internacionales, los rezagos en productividad, la alta informalidad, el pobre cumplimiento de los requisitos de sanidad e inocuidad por parte de algunos actores, los bajos niveles de innovación, investigación y transferencia de conocimiento y tecnología, los altos costos y precios de la carne bovina frente a otras proteínas y sustitutos, y

asumir los retos en cuanto a las nuevas tendencias de consumo, la sostenibilidad ambiental, y el fortalecimiento en la gestión y la administración de recursos naturales. (González, et al, 2022, P. 5)

A su vez, de acuerdo con la Hoja de ruta de la ganadería Colombiana 2018 – 2022, Fedegan 2018, dice que en cuanto a la financiación el 76% de las personas que habitan el campo no cuentan con acceso a crédito, a esto se le adiciona que del total de los recursos que colocó el sistema financiero el año anterior, solo el 3,4% se dirigió al sector agropecuario, mientras que el industrial recibió el 20,4%, el comercio el 15,8% y la construcción el 16,9.

Según esta apreciación se identifica claramente lo poco atractivo que se ha vuelto el sector agropecuario, con este planeamiento estratégico se busca un modelo que teniendo en cuenta las condiciones particulares pueda ser competitivo y sobre todo que genere una rentabilidad aceptable para sus socios y se vuelva sostenible.

Por otro lado, en revisión del documento “Cadena Cárnica Bovina”, informa que a marzo de 2019 el mercado total en Colombia ascendió a un total de 830,465 cabezas de ganado que en dinero representan 3,618 billones de pesos colombianos (Ministerio de Agricultura , 2020). Es decir, el mercado presenta condiciones para el crecimiento que deben ser aprovechadas, además se establece que en el sector cerca del 45% de los productores solo llegan a un nivel de escolaridad de primaria, lo cual hace presumir de forma a priori que es una causa del porqué no ha tenido los crecimientos esperados. Con el diagnóstico se busca que sea una posible herramienta de consulta para fortalecer habilidades interdisciplinarias que los apoyen en su proceso de producción y planeación financiera.

Por otra parte, el documento Coyuntura Ganadera Primer Semestre 2021 establece que hubo una disminución en la demanda de bovinos debido a las medidas implementadas por el gobierno nacional a razón de la pandemia covid-19, razón por lo cual el mercado se volcó a la exportación del producto con un incremento del 62% adicional que lo reportado en el 2019 para un total de exportación de 122.019 animales respectivamente (Fedegan, 2021a).

Adicional a esto en el mismo documento se observa una disminución del total de producción según cifras del DANE en “el 2020 fue de 743 mil toneladas lo cual representa un- 3,3% sobre el

total de la producción versus el año 2019” (Fedegan, 2021b, p. 15), no obstante, el documento concluye con una perspectiva positiva para el sector, el cual espera adicional a una reactivación del consumo local, lograr tener un mayor volumen de exportaciones a y apertura de nuevos mercados como China e Indonesia, para lograr incentivar el consumo de la carne colombiana se ha desarrollado el sello de calidad bovina colombiana “Colombian beef – grass fed- co”, el cual garantiza características de inocuidad, buenas prácticas ganaderas, sanidad, medio ambiente y control de cadena de frío del producto.

El documento CONPES 3934 de 2018 crea un marco normativo para reducir los impactos ambientales de las diferentes actividades productivas que se desarrollan en el país dado que si no se logra generar nuevos procesos productivos se hace insostenible las diversas cadenas productivas, que para este caso de estudio estaría dentro del segundo eje el cual busca mejorar el uso de los recursos en busca de la eficiencia, productividad y reducción del impacto ambiental y social (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2018).

Según el Plan Nacional de Negocios Verdes establece dentro de la categorización de los negocios verdes, se encuentra el sistema de producción ecológico, orgánico o biológico y hace referencia a la producción agropecuaria, la cual promueve la conservación del medio ambiente, además busca reducir insumos externos y uso de agro insumos químicos que afectan la calidad de suelo y la biodiversidad del ecosistema (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022).

En lo referente al mercado nacional, en los últimos diez años Colombia ha experimentado un crecimiento económico sostenido y un fortalecimiento de sus sectores productivos, lo que ha llevado al Gobierno Nacional a “prestar mayor atención a los recursos naturales y los servicios ecosistémicos que estos proveen como base del capital natural que impulsa el desarrollo económico” (Secretaría Técnica Comité Técnico Nacional de Biodiversidad y Competitividad, 2014), en lo que se refiere a la “Empresa Agrícola El Encanto” se puede inferir que se encuentra catalogada como un negocio verde, por lo cual se debe generar un proceso de formalización y de reingeniería en su proceso productivo, razón por lo cual adicional a estos objetivos esta generar que sus procesos sean sostenibles, competitivos y productivos, no generar deterioro prematuro de los recursos instalados actualmente, desarrollar un proceso de planeación que logre garantizar el

futuro de la operación y su viabilidad financiera dentro del proceso de reingeniería, transición generacional e impacto ambiental. Buscando mejorar la competitividad, generar un posicionamiento de marca, determinar una estrategia comercial, eficiencia en procesos y sistemas sostenibles a corto y mediano plazo.

El presente documento se encuentra dividido por capítulos, el capítulo 2 plantea los objetivos del presente documento donde se enfatiza el poder formular un plan estratégico que responda a los requerimientos de la “Empresa Agrícola El Encanto”. El capítulo 3, presenta la importancia de realizar un plan estratégico para las organizaciones de este tipo, el capítulo 4, hace un desarrollo de los conceptos de planeación estratégica y herramientas usadas para realizar los análisis del entorno y condiciones internas de la organización, además de determinar indicadores claros para evaluar el impacto de las decisiones financieramente.

Para poder conocer la “Empresa Agrícola El Encanto”, en el capítulo 5, se desarrolla el marco institucional, que permite conocer aspectos históricos de la organización y aspectos claves del negocio y del sector en el que está dicha organización. Asimismo, el capítulo 6 desarrolla el diseño metodológico y como se emplearán las herramientas definidas en el marco de referencia, atendiendo condiciones propias de la empresa. El capítulo 7, muestra los resultados obtenidos de las herramientas empleadas en forma de diagnóstico permitiendo conocer la situación actual de la organización, además de establecer un escenario financiero con proyección a 2028 con los resultados en caso de continuar realizando la gestión actual.

El capítulo 8 presenta el plan de intervención que consta de una jerarquización de las problemáticas, una formulación del plan estratégico usando como herramienta el cuadro de mando Integral, la evaluación financiera de los resultados una vez implementada la intervención. También, se presenta un resumen de los costos de implementación. Finalmente se concluye el presente documento en el capítulo 9 con lo aprendido y las recomendaciones a la organización, y a empresas que tengan condiciones similares.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Formular un Plan Estratégico para la Empresa Agrícola El Encanto enfocado en el aprovechamiento de sus recursos como factores de éxito y el aumento de su competitividad en el sector.

2.2 Objetivos Específicos

Identificar la actual situación de la Empresa Agrícola El Encanto, a través de la utilización de herramientas metodológicas, para documentación del diagnóstico y por ende la formulación de estrategias.

Analizar la información recolectada para el establecimiento de las principales oportunidades a la Empresa Agrícola El Encanto, de acuerdo al diagnóstico estratégico y su perfil de competitivo para el desarrollo del plan estratégico de negocios.

Elaborar un plan estratégico de la organización que permita flujos de caja positivos y mayor retorno sobre la inversión y acceso a créditos en aras del crecimiento y posicionamiento de la empresa.

3. Justificación

En Colombia la Federación Colombiana de ganaderos, cuenta con un programa de gestión crediticia que tiene como objetivo utilizar el financiamiento y la asistencia técnica como instrumentos de innovación en los procesos de producción ganadera, para mejorar la productividad y sostenibilidad de las empresas ganaderas haciéndolas más rentables y competitivas (Fedegan, 2023), sin embargo, los negocios en el campo en su gran mayoría no cuentan con acceso a dichos programas o créditos por parte del sector financiero (Gutiérrez et al., 2014) y a su vez no logran hacer parte de los planes gubernamentales que incentiven el crecimiento del sector, condenándolos de forma anticipada a no poder crecer y estar en un nivel que no permite brindar un bienestar económico a sus propietarios y menos lograr transferir bienestar a los empleados que trabajan en este escenario, en el caso de la “Empresa Agrícola El Encanto”, se busca generar un plan de negocios que apoye a este negocio en la ejecución de tres aspectos estratégicos claves para su viabilidad económica y perdurabilidad a largo plazo.

A lo anterior se le suma, que la ganadería es una actividad de alto riesgo, donde no todos son mitigables en la medida que no dependen del productor. Riesgos como las condiciones climáticas (sequías prolongadas o inundaciones por épocas lluviosas severas), las condiciones sanitarias por tratarse de animales vivos susceptibles de adquirir enfermedades o sufrir accidentes y, finalmente, las condiciones de mercado que pueden afectar significativamente los niveles de rentabilidad y por tanto la capacidad de cubrir los costos financieros (Garay, Cendales, y Movius, 2020, P. 4).

En primer lugar, la organización se ha dado como un negocio informal, es decir, no tiene un proceso de organización y legalización, además debe prepararse para el relevo generacional; para formalizar la actividad se debe hacer el registro de la compañía ante cámara de comercio y en su organización preparar la creación de un protocolo de familia que permita la administración del negocio y garantizar la estabilidad administrativa y operacional, en segundo lugar evaluar el proceso de producción y plantear un proceso de ganadería de pastoreo racional y su factibilidad para la implementación, en necesario determinar la capacidad total que tiene el predio ganadero y generar un sistema de producción que permita la recuperación de los terrenos donde se

desarrolla la actividad, para finalizar, el tercer aspecto estratégico es establecer un presupuesto de inversión necesario para lograr la ejecución el proyecto, evaluar los beneficios económicos y en cuanto tiempo va a tomar el retorno sobre la inversión inicial.

El presente documento constituye un instrumento de apoyo para la “Empresa Agrícola el Encanto” en su proceso de crecimiento, el cual es un ejercicio que aporta para la creación y el desarrollo de empresas PYMES en el sector agropecuario, apoyando la sostenibilidad económica y ambiental a través de la administración de los recursos de forma responsable por medio buenas prácticas en ganadería, aprovechando la capacidad instalada total de los predios de forma comprometida sin afectar las posibilidades de futuras generaciones ; y aportar con procesos que permitan catalogar estas empresas como negocios verdes, para aprovechar nuevas oportunidades de entrada a mercados agroindustriales internacionales, contribuyendo en la mejora de la economía nacional generando un mayor impacto en ámbitos sociales y económicos en las regiones.

4. Marco de Referencia

En esta sección se presenta una revisión de literatura para la formulación de la planeación estratégica y los diferentes conceptos relacionados con esta temática, enfocándose principalmente en las aplicaciones de esta herramienta en el sector agropecuario y los parámetros de la evaluación para la sostenibilidad de dicho sector.

Las organizaciones deben encaminar su gestión para lograr los resultados que se proponen, un plan de direccionamiento estratégico, surge del proceso de planeación estratégica, en el cual David (2008) define como un proceso que consiste en la formulación, implementación y evaluación de la estrategia; un plan estratégico busca determinar varias opciones para la organización y el grado aplicación de estrategias teniendo en cuenta el comportamiento del mercado, políticas establecidas por las compañías, alineación en procesos y procedimientos con el fin de optimizar la operación en un entorno altamente competitivo.

Todas las organizaciones que implementan procesos de planeación estratégica obtienen resultados financieros más satisfactorios, los cuales se ven en los niveles de ingresos, rentabilidad operacional y productividad al ser comparados con empresas que no hacen ningún tipo de planeación, de este modo las organizaciones se preparan para cambios con menores recursos, además pueden aprovechar posibles beneficios adicionales y no solo los financieros, tener una mejor coordinación y control en sus actividades, un uso adecuado del tiempo, brindar mayor la disciplina y formalidad en procesos de la organización.

Uno de los primeros pasos para realizar la planeación estratégica consiste en identificar la capacidad estratégica, esta se define como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que pueda sobrevivir y prosperar (Johnson et al., 2006).

Uno de los grandes retos de las organizaciones hoy en día es la generación de una capacidad estratégica que permita desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, es decir se requiere tener capacidades que para el consumidor tienen valor en cuanto un producto o servicio. Desarrollar esa capacidad estratégica implica identificar esas capacidades que tienen valor para

los clientes pero que además para los competidores no les sea fácil su imitación y que sean duraderas en el tiempo.

“La ventaja competitiva consiste en trasladar el valor de una o varias características distintivas de la empresa a los clientes, a través de menores costos o precios bajos y/o mejor desempeño del producto o su diferenciación” (Thompson, 2012, p. 34) se comprende que una empresa obtiene una ventaja competitiva desempeñando sus actividades más barato o mejor que sus competidores (Porter, 1991), en síntesis la búsqueda de esa fuente de ventaja competitiva en una organización no sólo será un tema que hay que mirar desde la perspectiva del competidor, sino también, desde la visión de los clientes. Según Thompson (2012), “una competencia distintiva, que es el desempeño superior de una actividad en relación a sus competidores, no será una ventaja competitiva mientras no se traslade a sus clientes” (p. 103).

Para la identificación de estas posibles capacidades estratégicas se utilizarán herramientas para realizar un diagnóstico estratégico, este es un análisis de los factores externos e internos de la organización donde se busca conocer los factores críticos para el éxito empresarial y en el sector que se encuentra, algunas herramientas empleadas para la evaluación de la organización fueron:

➤ **El análisis PESTEL o PEEEST**, permite clasificar el entorno de las corporaciones en áreas como; Política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal (Hunger y Wheelen, 2013). Este análisis identifica los comportamientos en el entorno que pueden afectar positiva o negativamente las organizaciones con el fin de generar un direccionamiento estratégico de la empresa.

➤ **Las Matrices MEF E y MEF I** para realizar análisis interno y externo; **La matriz MEF E (Matriz de Evaluación de Factores Externos)** es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los principales factores externos que pueden contribuir o afectar el crecimiento de la compañía y sus objetivos. **La matriz MEF I (Matriz de Evaluación de Factores Internos)** de la misma manera que la matriz MEF E es la herramienta que permite identificar y evaluar los principales factores internos que contribuyen o afectan al crecimiento y correcto funcionamiento de la empresa.

El propósito de las matrices MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), es detectar los posibles riesgos y/u oportunidades para dar el primer paso. Contar con los hallazgos, le permite a la compañía analizar su situación actual y posteriormente crear una serie de estrategias con el objetivo de aprovechar al máximo el entorno.

➤ **La Matriz de la Ventaja Competitiva**, según Porter (1991) ayuda a identificar que representa para la empresa su fortalezas y debilidades, además de analizar si tienen alguna relación con su ventaja competitiva. De esta forma esta herramienta permite determinar si las fortalezas y debilidades se clasifican como “bases de ventaja competitiva”, “bases de paridad competitiva”, “bases de desventaja competitiva” o “bases de elementos neutros”.

➤ **La Matriz SPACE**, como lo indica Rowe (1991) identifica la importancia de la planeación estratégica y las diferentes herramientas que se han creado para la puesta en marcha del diagnóstico de la organización, la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic, Position and Action Evaluation SPACE); indica que es una herramienta usada para determinar las mejores estrategias para una compañía.

La matriz hace un análisis de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias que se deben aplicar deben ser agresivas, conservadoras, defensivas, o competitivas son las más adecuadas para una empresa determinada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas en las cuales se encuentran la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas donde se encuentra la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). (Santisteban, 2010, p. 2).

➤ **La matriz DOFA** (también conocida como matriz FODA), según David (2003) es utilizada para la formulación y evaluación de estrategia corporativa .es utilizada por empresas, en este aspecto se analizan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. las fortalezas y debilidades están enfocados a los factores internos a la empresa. Las oportunidades y amenazas son factores externos.

En la fase diagnostica, además se contempló un diagnóstico financiero y para esto se usaron herramientas como:

➤ **Análisis presupuestal**, al desarrollar un proceso de planeación estratégica se definen una serie de acciones que deben tener su respectiva planificación financiera ya que requieren recursos que deberán ser destinados y que impactarán en el presupuesto de la organización, Terrazas-Pastor (2009) define la fase de planificación financiera como una planificación presupuestaria que consiste en revisar los gastos establecidos y la programación de los mismos, teniendo en cuenta los criterios de la administración de la organización; la herramienta que se usa para esta planificación es el presupuesto que busca consolidar en recursos financieros de forma anticipada las actividades que permita lograr los objetivos planeados.

➤ **Indicadores financieros**: La Norma Internacional ISO 9000, en el apartado 2.3.6 Toma de decisiones basada en la evidencia, presenta la siguiente declaración “Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.” (Rincón, 2002, p. 48). Cuando se hace análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

Los indicadores financieros son cocientes numéricos que relacionan cuentas o grupos de cuentas de los estados financieros, unos resultan de relacionar cuentas del Estado de Situación Financiera o Balance General, otros de relacionar cuentas del Estado de Resultados y también de relacionar cuentas de ambos estados financieros (Ramón et al., 2017) en el ejercicio de elaboración de indicadores financiero se debe tener presente que existen en la actualidad los siguientes indicadores que apoyan la gestión administrativa y financiera que se debe aplicar en el ejercicio de este proyecto los cuales son:

- ✓ Tasa Interna de Retorno
- ✓ Valor presente Neto VPN
- ✓ Indicadores financieros Base

Para el desarrollo del plan de direccionamiento estratégico se usarán las siguientes herramientas:

➤ **Cuadro de mando integral** o El Balanced ScoreCard (BSC) es una herramienta que permite al sistema de aprendizaje actualizar la estrategia de la organización. Determina que el

sistema gerencial de las compañías invierta en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, modifica la forma en que se mide y gerencia un negocio (Kaplan y Norton, 1996)

Los componentes del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

➤ **Misión:** la misión se define como la razón de ser de la organización, resume las metas y valores de la misma. “La misión está vinculada a los valores más profundos de la organización y describe como competir y generar valor al cliente” (Diez y García, 2001, p. 54).

➤ **Visión:** la visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización, responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser o adonde queremos llegar?, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador que engloba al resto y es a largo plazo (Navas y Guerras, 2002).

➤ **Estrategia:** “La estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias” (Silva, 2010, p. 154).

➤ **Objetivos Estratégicos:** son los propósitos centrales que definen la estrategia de crecimiento, productividad, nivel de competitividad y creación de valor a largo plazo de la empresa. Los objetivos estratégicos permiten llevar la misión y la visión al campo operativo, dan la dirección para hacerlas realidad (Carrión, 2007).

➤ **Perspectiva:** son las dimensiones que se establecen en el Cuadro de Mando Integral, este maneja cuatro las cuales son: Cliente (Rentabilidad, segmentación y cautivar al cliente) Aprendizaje (Tecnología, recursos humanos, entrenamiento) procesos internos (rentabilidad, distribución, control de procesos) Financieras (manejo de riesgos, rentabilidad del producto)

Un mapa estratégico es “una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral” (Roncancio, 2011, párr. 2).

Posteriormente, obtenido el mapa estratégico se define los indicadores de cada perspectiva, con el fin de evaluar en cada área el avance en la estrategia, además se plantea la relación por perspectiva de la relación con los objetivos estratégicos.

La parte final hace recomendaciones para el proceso de formalización PYMES: De acuerdo a lo expuesto en el primer informe de aplicación de la Ley 1429 de 2010 elaborado por la Coordinación de Estudios Económicos de la Unidad Administrativa Especial: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN:

Se entiende por empresa informal. La actividad económica desarrollada por una pequeña empresa, que para el ejercicio de su actividad no cumplió, antes de la vigencia de la Ley 1429 de 2010, con la obligación de su inscripción en el Registro Mercantil” (Uribe-Umaña, 2013, p. 22).

Otra definición establece que “una empresa es informal cuando, desempeñando una actividad económica legal, no cumple con los requisitos exigidos por el estado, ni desarrolla buenas prácticas empresariales” (Camara de Comercio de Medellin, 2012, p. 15). En ese mismo informe se cita a la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica:

...Comprenden una serie de medidas prácticas, de fácil aplicación, que un empresario puede realizar para aumentar la productividad, bajar los costos, reducir el impacto ambiental de la producción, mejorar el proceso productivo, así como elevar la seguridad en el trabajo. Por lo tanto, se trata de un instrumento para la gestión de costos, la gestión empresarial y para iniciar cambios organizativos. Solamente prestando adecuada atención a estos tres elementos se logra una triple ganancia (económica, ambiental y organizativa), y se establecen en la empresa las bases modestas para un continuo y exitoso proceso de mejoramiento continuo” (Camara de Comercio de Medellin, 2012, p. 20).

Las leyes que en Colombia buscan impulsar los procesos de formalización son:

- ✓Ley 590 de 2000. Más conocida como Ley MiPyme.

- ✓Ley 905 de 2004. Cuyo objeto es la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

✓Ley 1014 de 2006. Ley fomento de la cultura del emprendimiento.

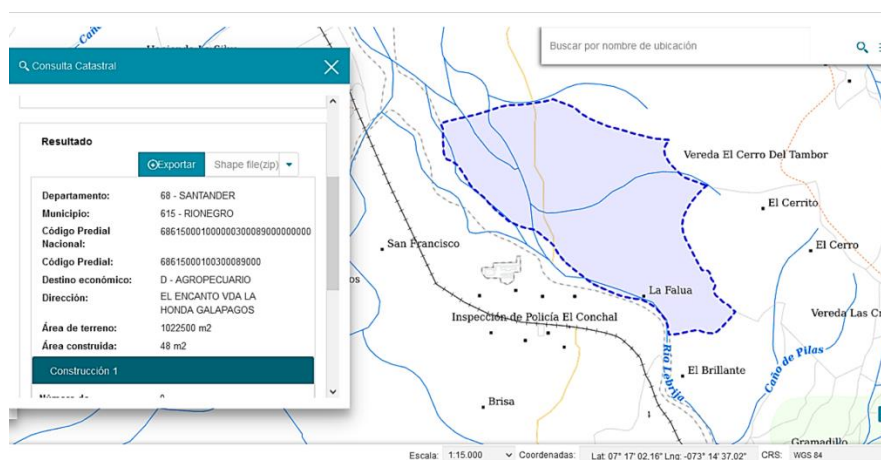
✓Ley 3078 de 2006. Cuyo objeto es crear el programa de inversión “banca de oportunidades”.

5. Marco Institucional

5.1 Descripción de la empresa Agrícola El Encanto

La “Empresa Agrícola El Encanto” inicia su proceso en los años 90, con la compra de un predio ubicado en Lebrija Santander producto de la iniciativa del señor Luis Bercelio Arias y su inquietud de dedicarse al negocio ganadero después de haber laborado en el magisterio por más de 30 años, esto se plantea como una oportunidad de negocio y también porque era un anhelo personal ya que poseía experiencia de manejo de fincas producto de su infancia y juventud. El predio cuenta con cerca de 150 hectáreas dedicadas por su tradición a la ganadería, en sus inicios se desarrolla con una orientación doble propósito es decir producción de leche y carne, pero realizando análisis pasados unos años se da cuenta que tiene mayor rentabilidad por las condiciones del mercado y las aptitudes de la finca la producción de carne (Venta de ganado en pie desarrollando proceso de preceba y ceba). A continuación, se presenta la ubicación del predio sujeto a proceso de consultoría.

Figura 1. Ubicación del Predio " Hacienda El Encanto"



Fuente: elaboración propia, a partir de Geoportal Instituto Agustín Codazzi

Desde el aspecto administrativo se ha manejado el negocio como persona natural, contratando el personal requerido de forma directa y no a través de una figura jurídica además de las

inversiones y todos los aspectos relacionados a su manejo, razón por la cual el modelo de negocio no ha logrado obtener beneficio de la formalización de los negocios, acceso a subsidios al sector o acceso a créditos con mejores beneficios, plazos y tasa de interés que apoyen el crecimiento de la operación, en el desarrollo de las operaciones regulares de la organización; el señor Luis por la presión de la postpandemia y su edad avanzada ha decidido que sus hijos sean quienes tomen las riendas de este negocio, principal razón para constituir una organización de forma eficiente y que permita además separar las finanzas personales de la organización, además poder acceder a créditos y brindar un enfoque corporativo al negocio que lo proyecte hacia el crecimiento sostenido a corto y mediano plazo.

Continuando con el aspecto administrativo y gerencial, es importante decir que la empresa no cuenta con misión y mucho menos con objetivos estratégicos, ya que la finca se maneja de forma artesanal, conoce la competencia de forma muy somera, por enfocarse más en la producción de su ganadería, no es una persona que evalúa los resultados del negocio periódicamente, es decir, no sabe o desconoce los rendimientos y las ganancias, no cuenta con metas claras, por ende desconoce un norte claro de la empresa, es importante resaltar que no cuenta con una estructura organizacional, además en la actualidad cuenta con 3 empleados y en temporada alta llega a tener un total de 5 personas, de lo anterior, estos no cuentan con funciones claras y precisas.

En cuanto a la parte financiera del negocio, no se lleva registro detallado de los ingresos y egresos que se producen en la hacienda, mucho menos tiene claro los costos unitarios, desconocen los márgenes de rentabilidad y no tiene conocimiento del punto de equilibrio que debe tener mensualmente para cubrir los costos y gastos que se generan.

A razón del manejo administrativo enunciado, la empresa al ser un negocio personal no cuenta con una plataforma estratégica, cabe anotar que la competitividad que hay en el sector genera una presión sobre estos negocios y en múltiples oportunidades den el salto de la informalidad a constituirse como empresas ganaderas que le apunten al biocomercio, con buenas prácticas ganaderas y dando sostenibilidad ambiental.

5.2 Contexto de la ganadería a nivel nacional

En Colombia según cifras del Ministerio de Agricultura existen para destino de uso agropecuario 47.2 millones de hectáreas, de las cuales 37,5 millones son destinadas a la ganadería. El sector ganadero tiene una producción de ganado para sacrificio en pie a marzo de 2019 del orden de 830.465 cabezas lo que representa un mercado valuado en 3.618 billones de pesos (Cálculos Consejo Cadena), y los principales productores de ganado de Colombia son Antioquia, Córdoba, Casanare, Meta y Caquetá según el Censo Bovino de 2018 del ICA. Los empleos directos Según estadísticas de Fedegán del 2019 son de 810.000. (Ministerio de Agricultura, 2020, p. 4).

El sector agropecuario según cifras de Fedegan (2021), establece que el sector contribuye con el 6.4 % del PIB nacional, y la ganadería aporta el 1,4% del PIB Nacional, lo cual tiene un fuerte impacto en la generación de empleo (véase la Tabla 1):

Tabla 1. Empleos Generados por Actividad

Actividad Ganadera	Empleo generado por cada 100 animales
Leche	7,9
Cría	2,5
Doble propósito	5,5
Ceba	2,4

Fuente: Ministerio de Agricultura (2019, p. 36)

El sector de la ganadería se encuentran 2 grandes mercados, el primero es el mercado de la leche y en segundo lugar está el mercado de la carne, el mercado de la leche se ve influenciado por las condiciones climáticas que se presentan en el país, esto incide en el precio de la leche y para el año 2020 las estimaciones que se presentaban era que se iban a reportar bajas en la producción; Además, la Pandemia del Covid-19 ha generado una mayor demanda en leche UTH

Realizando un análisis de los precios en el año 2020, los precios a nivel internacional disminuyeron por litro de leche cruda, una de las razones que se infieren es por los efectos del COVID-19, que generó a nivel mundial una depreciación de las monedas. Los pronósticos es que

los precios internacionales perderán competitividad, sin embargo, en Colombia los precios se podrán mantenerse estables en la medida que la producción aumente por efectos del clima.

Según Fedegan (2021) el consumo de leche en Colombia según el Informe de Coyuntura Ganadera del primer trimestre del 2020 es entre 140 y 148 litros por persona, y a pesar de la escasez de este producto en el año 2019 se mostró un consumo aparente de 158 litros-habitantes año. (p. 12).

En lo concerniente al mercado de carne a nivel nacional, el cual se obtiene por el sacrificio, podemos inferir que este mercado se da mediante el proceso el cual se da muerte a un animal de manera adecuada evitándole sufrimiento, con el objeto de utilizar su carne y partes para el consumo y uso humano. “Este proceso es un eslabón fundamental de la cadena cárnica, la cual se compone de las fases de producción (cría, levante y engorde), transporte, beneficio en plantas de sacrificio y comercialización” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2021, p. 2).

Haciendo un análisis del mercado en Colombia, para el año 2020 recuperó su estatus de territorio libre de Aftosa, este registro sanitario permite tener grandes expectativas a nivel internacional, además las exportaciones de ganado en pie y carne en el año 2020 y lo que va del 2021 generan mayor confianza en la recuperación del sector después de la pandemia del Covid-19 (Fedegan, 2021).

Según cifras de la Encuesta de Sacrificio de Ganado-ESAG en el año 2020 el sacrificio de ganado (Bovinos y Búfalos) descendió en un 4.3% en comparación del año anterior, en el año 2021 se venían incrementando los sacrificios sin embargo las medidas de cuarentena en el país desestimularon este indicador (DANE, 2021). La reducción del consumo interno de carne por un 1,5 kilo por persona significó que se dejaron de sacrificar alrededor de 430 mil animales respecto al año 2019, sin embargo, las exportaciones donde se enviaron más de 33 mil toneladas de carne permitieron que en el año 2020 el sacrificio estuviera por encima de los 3.28 millones de animales, es de anotar que la situación económica generada por la pandemia hace que se reduzca los consumos de carnes (Bovina, porcina y pollo) ya que con una tasa de desempleo en el 21.4% los ingresos en los hogares se ven reducidos y en un acto de racionalidad los hogares sustituyen

las carnes por productos más baratos es así como el huevo, el cual pasó de tener un consumo de 291 unidades en 2019 a 325 en 2020 (DANE, 2021).

Adicional a estas circunstancias, el precio antes recuperar el status como país libre de Aftosa tuvo unas implicaciones negativas en donde cayó y solo hasta marzo del 2021 los precios son similares a los de 2018, también existía una tendencia enfocada a que el productor ganadero lograra percibir mejores ingresos sin perder competitividad ya que existe un alza de precios internacionales, bajo esta situación haciendo comparaciones del precio internacional los valores registrados para Colombia son los más bajos, sin embargo, los precios mundialmente han caído por el impacto de la pandemia, y se busca que en Colombia con la recuperación del estatus sanitario pueda aprovechar y tener una mayor participación en los mercados internacionales principalmente por efecto cambiario y certificaciones que permitan un acceso a nuevos mercados internacionales.

En cuanto a este tema cabe anotar que la oferta del mercado a nivel mundial de la carne presenta mayor variedad en otros tipos de proteína como el pollo y el cerdo, razón que se atribuye al proceso de producción más corto y que requiere de menores montos de inversiones. Sin embargo, se está observando una limitada oferta en carne de ganado, lo cual hace que los precios tengan una tendencia al alza; Sin embargo, los impactos socioeconómicos de la pandemia han desestimulado el consumo como también suposiciones de la transmisión del virus por la carne lo que impacta en una caída en los precios.

A nivel mundial el consumo de proteína de origen animal ha tenido históricamente comportamientos crecientes, siendo el pollo más accesible por su precio, pero la carne bovina tiene mayor favorabilidad por su sabor y se ve limitada su accesibilidad por ser más elevado su precio.

6. Diseño Metodológico

La presente consultoría tiene como alcance la formulación del direccionamiento estratégico de la “Empresa Agrícola el Encanto”. Inicialmente se desarrolla un marco de referencia aplicable al proceso de consultoría, conociendo aspectos claves del sector, además en los meses de junio y julio se realizan varias visitas al predio para identificar los métodos que aplicaban en sus procesos, en los meses de agosto, y septiembre entrevistas tanto al representante legal de la sociedad como a los encargados del manejo diario de la ganadería con el fin de lograr entender el nivel de conocimientos y la unidad en la búsqueda de los objetivos a corto y mediano plazo de la compañía, se integran herramientas como matrices para determinar la posición estratégica de la empresa y la información contable necesaria para la ejecución de un modelo financiero viable para el crecimiento sostenido de la operación así como la revisión de la literatura disponible que pueda apoyar la buena ejecución del plan estratégico propuesto.

En la etapa de diagnóstico, se desarrolla un análisis de la situación actual, identificando fortalezas, amenazas y oportunidades de mejora, de tal forma que se responda a los grupos de interés y se realiza un direccionamiento de la organización para asegurar la sostenibilidad. En esta propuesta no se consideran los resultados de la implementación porque estos tienen un horizonte de tiempo calculado en años. Se adopta un enfoque de tipo cualitativo porque “permite el estudio de los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández et al., 2014, 358).

Se realiza un estudio descriptivo, este busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Moreno, 2005), así mismo, Hernández et al. (2014) expresan que “este tipo de estudio usualmente describe situaciones y eventos, es decir, como son y cómo se comportan determinados fenómenos. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.60). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Además, tiene un diseño no experimental, según Hernández et al. (2007), describen el diseño no experimental como “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 102).

Este documento está enfocado en el estudio y análisis las diversas variables tanto internas como externas de la organización, logrando un análisis estratégico de la “Empresa Agrícola el Encanto”, consta de la descripción de la empresa, análisis del entorno y formulación de la estrategia, finalizando con la generación de un el plan de implementación de la estrategia.

Las técnicas que se utilizan para obtener la información requerida son: la revisión documental, análisis bibliográfico referente, entrevistas a los socios gestores y visitas de reconocimiento al hato ganadero con el fin de verificar la infraestructura actual y la posibilidad de hacer diversas mejoras con la finalidad de lograr la mayor eficiencia operativa y financiera.

Dentro del marco metodológico, se han establecido algunas herramientas de acuerdo a las necesidades de la organización.

6.1 Fases de la Investigación

6.1.1 Realización del diagnóstico interno y externo

Se usan herramientas de análisis estratégico como PESTEL, Análisis de PORTER, Matriz industrial, Matriz MEFE y MEFI (Análisis interno y externo), Matriz de ventajas competitivas, Matriz de planificación estratégica cuantitativa, Matriz posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA; con el fin de establecer información del sector, de la empresa y de cómo es su desempeño organizacional, además se evaluará información de la plataforma estratégica con el fin de direccionar el rumbo de la organización.

6.1.2 Definición de las principales problemáticas

Se analizan los datos obtenidos en las distintas formas de recolección, para comprender el estado de la organización, identificar las posibles problemáticas y develar las causas raíz que

permitan su jerarquización. Su uso de la Matriz DOFA como mecanismo de contraste entre otras herramientas de apoyo. Esta jerarquización fue validada por la organización.

6.1.3 Formulación del plan estratégico (elaboración del BSC del proyecto)

Se desarrolla el plan estratégico a través del cuadro de mando integral (CMI) o El Balanced ScoreCard (BSC), en el cual se define la misión, visión, objetivos estratégicos, acciones, meta e indicadores, con base en las perspectivas definidas.

6.1.4 Elaboración de presupuestos y lineamientos para la implementación

Se establece el presupuesto de ejecución y el tiempo de retorno. Se diseña un plan de implementación y los costos asociados a su ejecución, además se cuantifican los posibles beneficios obtenidos con las alternativas de solución. También se establecen los factores críticos para la implementación exitosa.

6.1.5 Análisis VPN / TIR del proyecto

En este escenario se hace una comparación de la situación actual de la organización y el escenario desarrollando la propuesta con la finalidad de evidenciar los beneficios financieros en la adopción de todas las mejoras contempladas dentro del diagnóstico corporativo.

7. Diagnóstico Organizacional

En esta fase se identificó la situación actual de la empresa, la identificación de los puntos críticos más sensibles que afectan su crecimiento y desarrollo organizacional. Teniendo claro estos elementos se diseñó un plan o ruta de trabajo en pro de incrementar su productividad y visión hacia el futuro. Para lograr lo planteado anteriormente, se aplicaron herramientas de diagnóstico tales como la matriz y análisis de PESTEL, la MEFE, MEFI, la matriz de planificación cuantitativa y la matriz PEYEA, que permitieron identificar las debilidades y fortalezas de la organización estableciendo los problemas tanto internos como externos lo cual afectan su proyección hacia el futuro.

7.1 Realización de un Diagnóstico Interno y Externo

7.1.1 Matriz de PESTEL

De acuerdo con Chapman (2004), el cual plantea que la matriz de PESTEL es una gran herramienta, ya que permite analizar el entorno empresarial en que se encuentra envuelto la empresa de acuerdo a unos criterios o factores externos que impactan en el mercado y por ende en la organización. Es de resaltar que al conjugar estas variables o factores (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), permite tener un análisis integral del contexto global, en aras de poder entender las dinámicas del mercado y como afectan o benefician a la entidad. A su vez, esta matriz es un faro de identificación de prospectos de tendencias, para estimar y proyectar nuevos rumbos para la organización.

Esta matriz dio elementos de juicio teniendo una mirada global tanto en el ámbito local, como nacional e internacional, ya que permitirá identificar esos factores externos que pueden ser de gran prospecto para su crecimiento y solidificación de la organización en el sector ganadero colombiano. A su vez, con esta matriz se identificaren puntos críticos que afectan las finanzas y la toma de decisiones gerenciales y que si la empresa quiere prospectar debe generar cambios significativos al interior de esta.

Tabla 2. Matriz PESTEL

Matriz PESTEL								
Empresa Agrícola El Encanto								
Criterio	SIM	Descripción	Impacto	Duración	Total	Oportunidad / Amenaza		
				Alto = 3	15 años: 3 Puntos			
				Medio = 2	5 años: 2 Puntos			
				Bajo = 1	Menos 5 años: 1 Puntos			
P	Político	P1	Políticas que incentivan encadenamientos productivos y acceso a recursos de financiación	2	2	4	Oportunidad	O
	Político	P2	Políticas que favorece el establecimiento de instrumentos de planeación e implementación para el desarrollo del sector	3	1	3	Oportunidad	O
E	Económico	E1	Acceso a nuevos mercados garantizando inocuidad, buenas prácticas ganaderas, sanidad y medio ambiente a través del sello Colombia Beef- Grass Fed-Co	3	1	3	Oportunidad	O
	Económico	E2	Recuperación Económica del sector Agropecuario	2	1	2	Oportunidad	
S	Socio cultural	S1	Consumidores con exigencias ambientales	3	1	3	Amenaza	A
T	Tecnológico	T1	Potencializar con tecnologías emergentes aplicadas al sector agropecuario Agrotech	3	1	3	Oportunidad	O
E	Ecológico	A1	Disminución del impacto ambiental y uso adecuado de los recursos que propicien industrial ambientalmente sostenibles	3	1	3	Amenaza	A
L	Legal	L1	Normativa favorable para la producción más limpia y mercador verdes	3	3	9	Oportunidad	O

Fuente: elaboración propia

En el factor político se puede apreciar que el gobierno nacional ha generado y estimulado al sector ganadero colombiano abriéndose un abanico de oportunidades de apoyo para que la carne colombiana sea apetecida y atractiva tanto para el mercado nacional como internacional.

También se le suma la generación de políticas públicas enfocadas al desarrollo sostenible y al mercado de negocios verdes, esto permite dar una mirada muchas más amigable con el ambiente. De acuerdo con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2022) las grandes apuestas

del gobierno nacional para que este sector crezca de forma homogénea en pro de establecer un crecimiento se impulsan a los pequeños y medianos productores para que implementen prácticas ambientalmente sostenibles, esto se da a través del fortalecimiento de las cadenas productivas además de la promoción de fondos que permitan mejorar el acceso a recursos financieros, tecnológicos y demás para la mejora de la competitividad del sector ([Fedegán], 2014), es de anotar que se busca impulsar a 2030 el aumento de la productividad y la competitividad económica del país, promoviendo el fortalecimiento del capital humano, encontrar nuevos procesos, insumos y tecnologías más eficientes que generen valor agregado a la economía nacional y asegurar una coordinación y articulación interinstitucional (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2018).

En cuanto al aspecto económico, el sector viene en crecimiento y muestra una tendencia hacia el alza, es decir, que el mercado ganadero colombiano presenta grandes ventajas comparativas y competitivas al mercado internacional tanto en pie como en canal. En este sentido según Fedegan (2021), esto ha permitido que sea uno de los sectores de mayor recuperación después de la pandemia. Precisamente en pro de mejorar los indicadores económicos en el sector cárnico bovino en Colombia, mejorando los niveles de exportación, y sobre todo seguir trabajando en la apertura de mercados como lo son China e Indonesia.

Estos mercados son de gran interés para llevar productos de calidad. De otro lado, es importante resaltar el trabajo que se ha realizado con la creación del sello de calidad de la carne bovina colombiana “Colombian Beef –Grass Fed– CO” (Caballero, 2020). Con este sello se crea un distintivo que portará la carne de res, garantizando que su producción se realiza bajo procesos de inocuidad, buenas prácticas ganaderas basadas en el respeto animal, la sanidad y del medio ambiente, así como el manejo de la cadena de frío; en adelante, los productos cárnicos que porten dicho sello proporcionan al consumidor las características expresadas anteriormente.

Este sello fue creado y promovido por el Fondo de Estabilización para el Fomento de las exportaciones de Carne, Leche y sus derivados (FEP), de la Federación Colombiana de Ganaderos Fedegan, con el apoyo de Procolombia (Fedegan, 2021). Si bien, Colombia hace esfuerzos para ingresar al mercado internacional también otros países y empresas van por el

mismo camino generando una mayor competitividad, lo cual genera que la empresa el encanto se la llamada a líder estos procesos de cambio.

En cuanto a lo social, podemos afirmar que el crecimiento del sector ganadero ha generado un incremento de oportunidades en cuanto a empleo en los diferentes ramos del saber. También el sector Cárnico a nivel nacional viene haciendo esfuerzos por organizarse y acceder a recursos del Gobierno es así como en el año 2011 a través de la Resolución 000049 del 21 de febrero de 2011, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural la cadena cárnica nacional, brindando así una plataforma para que se organicen las cadenas cárnicas regionales. A esto se suma el aumento en la exigencia de los consumidores de tener carnes amigables con el medio ambiente ([Fedegán], 2014). Todos estos cambios que ha traído el mundo de hoy se ven reflejados también en la parte tecnológica y/o digital, existen tecnologías Agrotech que buscan la mejora de los procesos productivos y comerciales que proponen ser más eficientes en el sector donde se reduzcan los tiempos y faciliten la toma de decisiones en un solo clic.

Otro aspecto para tener presente y de gran trascendencia en el mundo de hoy es la parte ecológica y/o ambiental, los sistemas agropecuarios históricamente han generado gran deterioro ambiental por el uso indiscriminado de productos agropecuarios que contaminan especialmente suelos y fuentes hídricas además de que repercuten notablemente en la calidad (baja de los productos), es así, como el sector ganadero tiene una fuerte presión por reducir la contaminación ambiental y por ende como esta puede aportar a un mundo mejor, es decir, se exige un cambio significativo en las acciones que este sector está generando al medio ambiente.

Y por último el factor legal, que es fundamental, ya que se está abriendo a un mercado cada vez más exigente, más competitivo, más dinámico y por ende donde se gana más, pero se invierte más, para lo cual los empresarios del sector ganadero, deben de generar una política tributaria y fiscal completa en aras de que la empresa sea eficiente a la hora de analizar cada inversión que se haga, como también, poder acogerse a los beneficios tributarios por estar acorde a la política nacional del fomento agropecuario.

En conclusión, después de realizar el análisis Pestel para la “Empresa Agrícola el Encanto” se puede decir, que la empresa presenta grandes ventajas competitivas y comparativas para ser una

organización de talla mundial siempre y cuando se realicen los ajustes respectivos y por ende la empresa entienda que la forma de que sea más efectiva y productiva, es decir, realizar un plan de inversiones que redunden en el crecimiento del hato ganadero y de los procesos internos para tecnificarla.

7.1.2 Matriz MEFE

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2008). Para Agrícola El Encanto se ha usado esta herramienta para evaluar su situación, y se han encontrado algunas oportunidades y amenazas como se enuncian a continuación:

7.1.2.1 Oportunidades

Tabla 3. Matriz MEFE - Oportunidades

Matriz MEFE				
Empresa Agrícola El Encanto				
Factores claves externos		Ponderado	Calificación	Puntuación
Oportunidades				
O1	Acceso a mercados de exportación	0,1	4	0,4
O2	Auge nacional por la producción departamental	0,05	3	0,15
O3	Favorabilidad de condiciones para exportar	0,08	3	0,24
O4	Desarrollo e innovación en tecnologías en el sector (Agrotech)	0,06	4	0,24
O5	Oferta de semillas mejoradas	0,09	4	0,36
O6	Incentivos en procesos bajo tecnología limpia	0,06	3	0,18
O7	Ambiente propicio para alianzas	0,05	4	0,2
O8	Clústeres ganaderos en Santander	0,1	4	0,4

Fuente: elaboración propia

a) Acceso a mercados de exportación: Los predios que poseen certificado en Buenas prácticas ganaderas tienen mayor oportunidad de vender sus productos a mercados extranjeros donde el precio por kilogramo presenta un mayor valor. El Encanto puede acceder a estos mercados al tener dicha certificación.

b) Auge nacional por la producción departamental: El departamento de Santander aporta un 5,9% de la producción nacional, indicador que muestra el auge que tiene este mercado, además en este departamento se contabilizaron 1.652.429 cabezas de ganado, lo cual cabe analizar que solo el 8% del total de los predios tienen un inventario superior a 100 cabezas de ganado, lo cual indica que Hacienda El Encanto cuenta con un inventario suficiente para ser proveedor de forma permanente a los clientes.

c) Favorabilidad de condiciones para exportar: El mercado internacional está en crecimiento, en el año 2019 se exportaron 86.422 cabezas en pie y en el año 2020 se exportaron 188.250 un crecimiento del 212,9%, a pesar de las restricciones por la pandemia es una industria que se ha consolidado ([DANE], 2021).

d) Desarrollo e innovación en tecnologías en el sector (Agrotech) para ampliar capacidad en la línea de producción obtenido mayor peso diario, acortando el proceso de engorde, incrementando la producción y acortando el ciclo productivo, lo cual va a generar un mejor rendimiento sobre la Inversión (Banco Mundial , 2019).

e) Oferta de semillas mejoradas que permite cultivar en el predio suplementos alimenticios para el proceso ganadero con una dieta complementaria que apoye al proceso de ganancia de peso del ganado dentro del proceso final de ceba de ganado (Portafolio, 2021).

f) Incentivos en procesos bajo tecnología limpia, para obtener la certificación BPG y así mejorar los procesos productivos ([Fedegan], 2021).

g) Ambiente propicio para alianzas: las condiciones de mercado propician la cooperación en el sector ya que los volúmenes de producción que se exigen son superiores a las capacidades de carga de las fincas de forma individual, lo que permite generar sinergias entre ellas (Revista Semana, 2021).

h) Clústeres ganaderos en Santander: La ganadería se ha constituido un eslabón importante de la economía regional y se ha desarrollado un clúster que permite dar apoyo a los microempresarios del sector, el sector de la ganadería está conformado por dos grandes

subsectores que son la cadena de lácteos y la cadena cárnica que ha tenido un crecimiento de 30% en el primer semestre del año 2020 con tendencia al alza (Revista Semana, 2021).

7.1.2.2 Amenazas

Tabla 4. Matriz MEFE -Amenazas

Matriz MEFE			
Empresa Agrícola El Encanto			
Factores claves externos	Ponderado	Calificación	Puntuación
Amenazas			
Otras regiones de Colombia con vocación ganadera	0,04	2	0,08
Incremento en los costos de insumos para el levante del ganado	0,04	2	0,08
Altos costos de los terrenos para el levantamiento de ganado	0,05	2	0,1
Baja disponibilidad de personal calificado en procesos administrativos y agropecuarios	0,05	1	0,05
Nuevas condiciones para la comercialización del producto	0,06	1	0,06
Desplazamiento de la demanda por alto costos del producto a nivel local	0,1	1	0,1
Resistencia al cambio en la industria ganadera	0,07	2	0,14

Fuente: Elaboración propia

a) Otras regiones de Colombia con vocación ganadera: existen regiones que se están consolidando como referentes en ganadería es el caso de departamentos de la región Caribe y Llanos Orientales, donde su participación en el mercado se viene incrementando ([Fedegán], 2021).

b) Incremento en los costos de insumos para el levante del ganado: Los insumos agrícolas han tenido incrementos, en gran parte influenciado por la subida del dólar ya que muchos productos son importados

c) Alto costo de los terrenos para el levantamiento de ganado: Los costos de la tierra para tenencia o arrendamiento son altos (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, 2016).

d) Baja disponibilidad de personal calificado en procesos administrativos y agropecuarios en la zona dificulta la organización al interior de la organización, esto puede generar situaciones de falta de control y posibles pérdidas

e) Nuevas condiciones para la comercialización del producto: como los mercados digitales, donde se usan herramientas para negociar, contratar y despachar la mercancía usando tecnologías de la industria 4.0

f) Desplazamiento de la demanda por alto costos del producto a nivel local: las familias pueden cambiar esta proteína por otra de menor valor como lo es el pollo, también se puede dar el fenómeno que consuman, pero en un menor volumen, disminución del tamaño de la porción o en ocasiones ([DANE], 2021).

d) Resistencia al cambio en la industria ganadera: La asimilación de nuevas tecnologías no es fácil para las empresas ya que requiere capacitación e inducción para los empleados requieren tiempo y dinero para lograr la utilización de la maquina en un 100% en la empresa que se adquiriera. Además, muchas veces no se cuenta con el personal idóneo para estos procesos de formación (Contreras, 2016).

El resultado de la matriz MEFE tuvo una puntuación total de 2.78

7.1.3 Matriz MEFI

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar relaciones entre ellas (David, 2008). Para Agrícola El Encanto se ha usado esta herramienta para evaluar su situación, y se han encontrado algunas fortalezas y debilidades, como se enuncian a continuación. Para la información interna se realizaron entrevistas a profundidad en agosto de 2022, al señor Luis Briceño como representante legal y a sus hijos. Se logró establecer lo siguiente:

7.1.3.1 Fortalezas

Tabla 5. Matriz MEFI- Fortalezas

Matriz MEFI				
Empresa Agrícola El Encanto				
Factores claves internos		Ponderado	Calificación	Puntuación
Fortalezas				
F1	Capacidad de carga del predio	0,1	4	0,4
F2	Fuentes de ingresos	0,1	3	0,3
F3	Estructura de costos baja	0,08	3	0,24
F4	Calidad en las praderas	0,09	4	0,36
F5	Procesos de producción de calidad y alto nivel de estandarización en el producto	0,1	4	0,4
F6	Acceso a recursos hídricos	0,1	4	0,4

Fuente: Elaboración propia

a) Capacidad de carga del predio: Empresa Agrícola El Encanto cuenta con unas praderas que se pueden aprovechar e incrementar en más de un 200% su capacidad de levante de ganado frente al promedio en Santander que está en 2 cabezas por hectárea, en el caso de la “Empresa Agrícola el Encanto” ha venido invirtiendo en el mejoramiento de sus pastos desarrollando una ventaja competitiva, al contar con una capacidad de carga total de manejo de 315 cabezas de ganado en el predio es decir 4 cabezas por hectárea, en la actualidad solo tiene cerca de 140 cabezas la cal indica que solo el 44% de la capacidad instalada está siendo aprovechado del predio en la actualidad.

b) Fuentes de ingresos; Cuenta con un capital de trabajo que logra cubrir sus costos y con un inventario suficiente de ganado que le permite contar con liquidez para poder operar, generando los ingresos necesarios para estar vigentes en el mercado.

c) Estructura de costos baja; la empresa no cuenta con altos gastos administrativos y gastos no operacionales que generen disminución en su margen neto de operación.

d) Calidad en las praderas: esto genera que la empresa pueda contar con un mayor número de ganado por hectárea, lo cual hace más eficiente el terreno y permite una recuperación oportuna de los pastos para continuar con su ciclo operativo.

e) Procesos de producción de calidad y alto nivel de estandarización en el producto: la empresa ha desarrollado métodos que se adecuan a los requerimientos de calidad, manejo animal y sostenibilidad ambiental

f) Acceso a recursos hídricos: al contar con dos fuentes de agua ayuda al proceso de manejo de suelos y suplementación del ganado lo cual es considerado una ventaja comparativa ya que se cuenta con este recurso los 365 días del año, el ganado no sufre bajas de peso o muerte por concepto de sequías.

7.1.3.2 Debilidades

Tabla 6. Matriz MEFI- Debilidades

Matriz MEFI empresa Agrícola el encanto				
Factores claves internos		Ponderado	Calificación	Puntuación
Debilidades				
D1	Bajo nivel de rentabilidad	0,05	1	0,05
D2	Baja administración de inventarios	0,04	2	0,08
D3	Acceso difícil al predio	0,04	2	0,08
D4	Condiciones topográficas de la finca	0,03	2	0,06
D5	Bajo sistema de programación de la producción	0,04	2	0,08
D6	Bajos niveles de implementación de un sistema de información.	0,06	1	0,06
D7	Administración empírica del predio	0,04	2	0,08
D8	Bajo análisis de información financiera para la toma de decisiones	0,03	2	0,06
D9	Baja capacidad de negociación con proveedores	0,04	1	0,04
D10	No existe Tasa de costos	0,06	1	0,06

Fuente: Elaboración propia

a) Bajo nivel de rentabilidad: A pesar de tener una fuente de ingresos, debido a las adquisiciones de inventario en ganado y la baja rotación del inventario al año, la inversión se concentra en los semovientes, sin tener en cuenta la rotación de efectivo y las necesidades de liquidez para futuras compras, lo cual hace que la operación a nivel financiero sea lenta.

d) Baja administración de inventarios, no se tiene una planeación de rotación de porteros ni estrategia de manejo interno del ganado lo cual genera desorden dentro del proceso productivo de la hacienda. No optimizando las praderas y su recuperación.

d) Acceso difícil al predio; al no contar con un buen acceso a la finca hace que el ganado pierda peso y se estrese en el proceso de transporte hacia su venta final lo cual genera un menor ingreso al momento de la venta del producto.

d) Condiciones topográficas de la finca: el terreno presenta una disposición geográfica que permite aprovechar solo el 75% del predio lo que arroja una capacidad de carga máxima de 315 cabezas de ganado, en extensión podría soportar 400 cabezas de ganado.

e) Bajo sistema de programación de la producción, no existe un software especial con el cual se pueda programar los ciclos productivos de la hacienda y detectar en que espacios se presentan atrasos o pérdidas del proceso de ceba. No se cuenta con información para lograr conocer el costo de las pérdidas, o un cálculo estimado en días que debe estar el ganado en su proceso de engorde.

f) Bajos niveles de implementación de un sistema de información. No existe información actualizada de inventarios, proveedores y clientes: La gestión de la información se hace por la pericia del equipo de trabajo, pero no permite hacer un seguimiento en el aumento de la ceba del ganado, con lo cual no se logra evidenciar el tiempo real en que el ganado dura en el proceso de ceba, la rentabilidad por lote de producción, los costos asociados al lote, entre otros

g) Administración empírica del predio: el recurso humano que se encargue de la administración del predio se ha realizado empíricamente y no de forma técnica, existe resistencia al cambio por parte del equipo de trabajo actual.

h) Bajo análisis de información financiera para la toma de decisiones, en la parte administrativa no existe en la actualidad una persona encargada de la gestión financiera, es decir hay control financiero, pero no gestión para lograr una mejor toma de decisiones

i) Baja capacidad de negociación con proveedores: La capacidad de compra limita la negociación por lo cual se está sometido a los mismos proveedores, lo cual impacta al flujo de caja ya que el pago es en efectivo o con un máximo de 30 días-

j) No existe Tasa de costos, no se tiene una estructura clara de costos con lo cual no se puede de modo sistemático determinar el costo standard de producción

7.1.4 Matriz de planificación estratégica cuantitativa

La matriz de planificación estratégica cuantitativa es una herramienta que permite evaluar estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos claves críticos previamente identificados. (David, 2008), en” Empresa Agrícola El Encanto” se distinguen a continuación las siguientes estrategias:

- Penetración de mercado
- Integración
- Diversificación concéntrica
- Desarrollo de productos

Es de anotar que las cuatro estrategias resultas bastantes atractivas para agrícola el Encanto, por contar con algunas fortalezas y oportunidades que favorecen la implementación de estrategias en la finca, sin embargo, se considera en la evaluación que tiene un mayor potencial en la estrategia de Desarrollo de productos especialmente porque tiene paraderas de excelente calidad, esquemas de producción que le permiten responder a las exigencias de mercados especializados.

Tabla 7. Matriz de Planificación Cuantitativa

Matriz De Planificación Cuantitativa Empresa Agrícola El Encanto									
FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS								
	VALOR	PENETRA. DE MDO		INTEGRACION		DIVERSI. CONCENTRICA		DESARROLLO DE PROD	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES									
Acceso a mercados de exportación	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1	3	0,300
Auge nacional por la producción departamental	0,05	4	0,2	1	0,05	0,2	0,01	2	0,100
Favorabilidad de condiciones para exportar	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	2	0,160
Desarrollo e innovación en tecnologías en el sector (Agrotech)	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	4	0,240
Oferta de semillas mejoradas	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	4	0,360
Incentivos en procesos bajo tecnología limpia	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24
Ambiente propicio para alianzas	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Clústeres ganaderos en Santander	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1	1	0,1
ALTERNATIVAS									
FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS								
	VALOR	PENETRA. DE MDO		INTEGRACION		DIVERSI. CONCENTRICA		DESARROLLO DE PROD	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
AMENZAS									
Otras regiones de Colombia con vocación ganadera	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	1	0,04
Incremento en los costos de insumos para el levante del ganado	0,04	4	0,16	4	0,16	1	0,04	3	0,12
Altos costos de los terrenos para el levantamiento de ganado	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05	3	0,15
Baja disponibilidad de personal calificado en procesos administrativos y agropecuarios	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	1	0,05
Nuevas condiciones para la comercialización del producto	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	3	0,18
Desplazamiento de la demanda por alto costos del producto a nivel local	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Resistencia al cambio en la industria ganadera	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14

Tabla 8. Matriz de Planificación Cuantitativa (Continuación)

FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS								
	VALOR	PENETRA. DE MDO		INTEGRACION		DIVERSI. CONCENTRICA		DESARROLLO DE PROD	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FORTALEZAS									
Capacidad de carga del predio	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Fuentes de ingresos	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Estructura de costos baja	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Calidad en las praderas	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Procesos de producción de calidad y alto nivel de estandarización en el producto	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Acceso a recursos hídricos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	1,2	3	1,2
FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS								
	VALOR	PENETRA. DE MDO		INTEGRACION		DIVERSI. CONCENTRICA		DESARROLLO DE PROD	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
DEBILIDADES									
Bajo nivel de rentabilidad	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,2	2	0,4
Baja administración de inventarios	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,32	2	0,24
Acceso difícil al predio	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,16
Condiciones topográficas de la finca	0,03	3	0,09	1	0,03	3	0,27	3	0,09
Bajo sistema de programación de la producción	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,16	2	0,24
Bajos niveles de implementación de un sistema de información.	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,18	1	0,18
Administración empírica del predio	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,24	3	0,24
Bajo análisis de información financiera para la toma de decisiones	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,27	2	0,18
Baja capacidad de negociación con proveedores	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,24	3	0,24
No existe Tasa de costos	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,48	2	0,36
TOTAL			6,5		5,74		6,32		7,44

Fuente: Elaboración propia

7.1.5 Matriz posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA

Consolidada la información del diagnóstico se determina la posición estratégica y la evaluación de la acción (Matriz PEYEA) obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 9. Matriz PEYEA

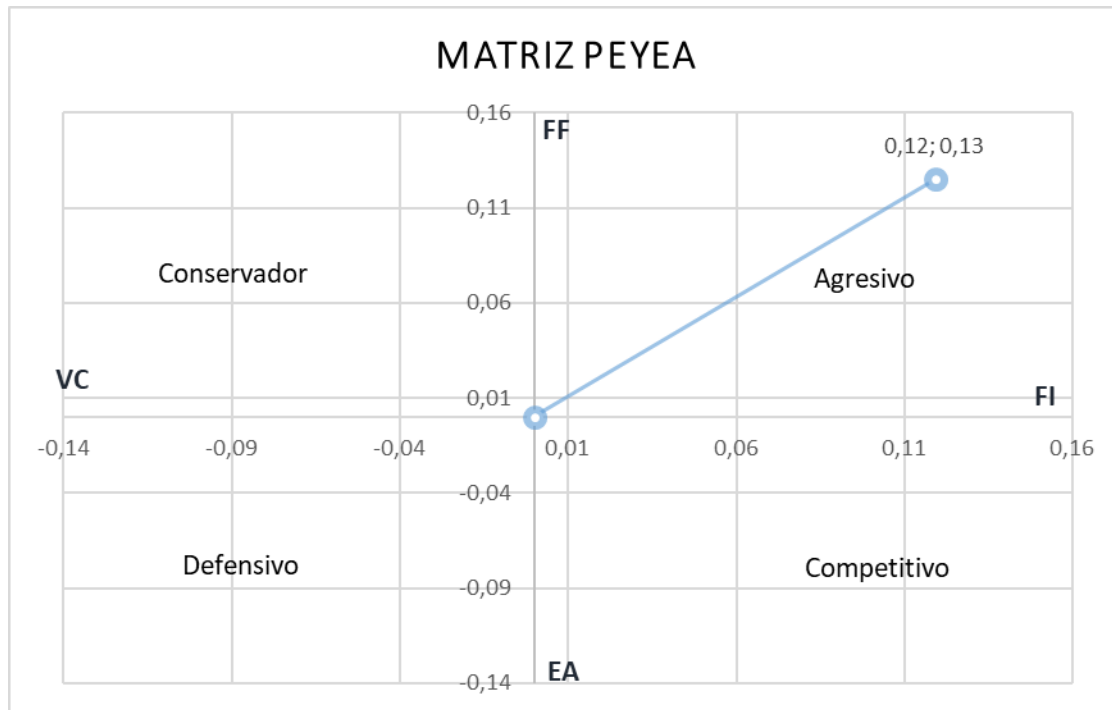
FUERZA FINANCIERA (F.F.)	Calific.	FUERZA DE LA INDUSTRIA (F.I.)	Calific.
Rendimiento sobre la inversión	1	Potencial de crecimiento	5
Apalancamiento	2	Potencial de utilidades	5
Liquidez	2	Estabilidad financiera	3
Capital de trabajo	3	Conocimientos tecnológicos	2
Flujo de efectivo	3	Aprovechamiento de recursos	2
Facilidad para salir del mercado	3	Intensidad de capital	3
Riesgos del negocio	2	Facilidad para entrar en el mercado	4
		Aprovechamiento de la capacidad	1
TOTAL, FUERZA FINANCIERA	21	TOTAL, FUERZA DE LA INDUSTRIA	25
PROMEDIO FUERZA FINANCIERA	2,29	PROMEDIO FUERZA DE LA INDUSTRIA	3,13

VENTAJA COMPETITIVA (V.C.)	CALIF.	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (E.A.)	CALIF.
Participación en el mercado	-3	Cambios tecnológicos	-2
Calidad del producto	-1	Tasa de inflación	-4
Ciclo de vida del producto	-1	Variabilidad de la demanda	-4
Base de clientes	-3	Escala de precios de productos competidores	-4
Canales de distribución	-2	Barreras para entrar en el mercado	-1
Control sobre proveedores	-3	Presión competitiva	-3
TOTAL, VENTAJA COMPETITIVA	-13	TOTAL, ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	-18
PROMEDIO VENTAJA COMPETITIVA	-2,2	PROMEDIO ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	-3,0
PTO DE CORTE EJE X:	0,12	PTO. DE CORTE EJE Y:	0,13

Fuente: Elaboración propia

Una vez evaluada los distintos factores se procede a graficar y esto se obtiene como resultado que la estrategia que debe establecerse debe ser agresiva, ya que el mercado está presentando oportunidades que deben aprovecharse, pero además la organización tiene dentro de su ambiente interno condiciones que pueden potencializarse para lograr una ventaja competitiva que le permita lograr la sostenibilidad en el tiempo (ver la Figura 2)

Figura 2. Gráfico Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración Propia

7.2 Diagnostico Financiero

Para completar el diagnóstico estratégico se presenta un análisis financiero de la empresa para poder determinar la situación actual, pero además se ha proyectado este análisis en caso de la compañía continúe realizando la gestión actual con el fin de determinar la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Para realizar este análisis se tuvo en cuenta la infraestructura actual y el inventario de bovinos para poder contar con un flujo de caja operativo y mostrar la rentabilidad sobre la inversión que se tiene al momento de la elaboración del proceso de consultoría.

Esta evaluación se presenta la situación actual del proyecto en la cual se tienen en cuenta varios aspectos establecidos. Se elaboró toda la información concerniente a los ingresos, gastos y costos un flujo de caja de proyectado, un estado de resultados y un balance proyectado desde el año 2022 hasta el año 2028. Con los resultados obtenidos en estos escenarios se busca analizar

tanto los resultados a corto y mediano plazo de la operación, posterior a este proceso se procede a la realización de un análisis financiero horizontal, análisis financiero vertical y desarrollo de indicadores financieros de liquidez, de endeudamiento y de rentabilidad, para así lograr hacer un análisis de bajo VPN (valor presente neto), este proceso busca analizar los flujos de caja futuros de la empresa y traerlos a valor presente para poder determinar el beneficio económico potencial sobre la inversión en cada escenario y determinar si la empresa actualmente está construyendo valor de mercado, también se puede observar si en este escenario la rentabilidad del proyecto logra recuperar las inversiones que se deben ejecutar para el buen desarrollo operativo y determinar si el proyecto tiene un retorno de inversión positivo.

7.2.1 Análisis escenario actual: balance general

Para este análisis se han tomado datos históricos para hacer las proyecciones hasta el año 2028, con la aplicación de la gestión actual.

Tabla 10. Análisis Escenario Actual: balance general

ESCENARIO ACTUAL DEL NEGOCIO HACIENDA EL ENCANTO							
BALANCE GENERAL	1 2022	2 2023	3 2024	4 2025	5 2026	6 2027	7 2028
ACTIVOS							
CAJA	0	-10.235.779	0	0	0	0	0
INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0	0	0	0
INVENTARIOS	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000
DIFERIDOS	0	0	0	0	0	0	0
BIOLOGICOS	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVO CORRIENTE	33.600.000	23.364.221	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000	33.600.000
PPYE	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000
DEPRECIACION ACUMULADA	11.300.000	22.400.000	33.500.000	44.600.000	55.700.000	66.800.000	77.900.000
ACTIVOS FIJOS	118.700.000	107.600.000	96.500.000	85.400.000	74.300.000	63.200.000	52.100.000
TOTAL ACTIVOS	152.300.000	130.964.221	130.100.000	119.000.000	107.900.000	96.800.000	85.700.000
PASIVOS							
CUENTAS POR PAGAR	24.082.818	49.686.640	86.868.557	115.246.419	145.143.075	176.641.824	211.442.338
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	0	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS	10.235.779	0	0	0	0	0	0
PASIVO CTE	34.318.598	49.686.640	86.868.557	115.246.419	145.143.075	176.641.824	211.442.338
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	121.118.430	101.843.658	80.361.924	56.420.531	29.737.849	0	0
OBLIGACIONES LABORALES	0	0	0	0	0	0	0
PASIVO NO CTE	121.118.430	101.843.658	80.361.924	56.420.531	29.737.849	0	0
TOTAL PASIVO	155.437.028	151.530.297	167.230.481	171.666.950	174.880.924	176.641.824	211.442.338
PATRIMONIO							
CAPITAL PROPIO	42.481.570	61.756.342	83.238.076	107.179.469	133.862.151	163.600.000	163.600.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-45.618.598	-36.703.821	-38.046.138	-39.477.862	-40.996.656	-42.598.750	-45.900.514
RESERVA ACUMULADA	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDADES ACUMULADAS	0	-45.618.598	-82.322.419	-120.368.557	-159.846.419	-200.843.075	-243.441.824
TOTAL PATRIMONIO	-3.137.028	-20.566.076	-37.130.481	-52.666.950	-66.980.924	-79.841.824	-125.742.338
SUMA DEL PAS + PATRI	152.300.000	130.964.221	130.100.000	119.000.000	107.900.000	96.800.000	85.700.000
TOTAL ACTIV	152.300.000	130.964.221	130.100.000	119.000.000	107.900.000	96.800.000	85.700.000
SUMA CONTROL	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

El siguiente análisis del escenario actual corresponde a los valores dados en la Tabla 9. Análisis de escenario actual: Balance general y se llegan a las siguientes observaciones.

➤ **Análisis del Activo:** En este primer análisis se puede inferir que la organización en su balance general de no intervenir con acciones que propicien la mejora en flujo de caja y rotación de inventarios, tendrá como resultado un deterioro en sus estados financieros ya que la empresa con el volumen de facturación actual no logra cubrir sus costos y gastos. Se tendrían lo siguiente:

- Disminución en sus activos: a partir del segundo, tercer, cuarto y quinto año de 14,01%, 8,53%, 9,33% y 10,29 % respectivamente.
- Disminución total acumulada en el activo en un 43,73%.

Bajo este análisis la empresa no lograría su punto de equilibrio bajo el manejo actual del área de producción y operaciones de la empresa y su activo pasaría de un valor total de activos de inicio por un valor de \$152.300.000 millones a un resultado en esta cuenta al finalizar la simulación por valor de \$85.700.000 millones de pesos.

Puede concluirse que el negocio en este escenario tiene un problema de escalabilidad operativa que no le permite en primer lugar llegar a su punto de equilibrio y en segundo lugar contar con liquidez suficiente para poder incrementar sus ventas dado que los recursos adicionales que se obtienen en lugar de ir a inversión en inventario de bovinos se direccionan a cubrimiento de obligaciones de corto plazo.

➤ **Análisis del Pasivo:** en esta cuenta se observa un aumento importante en el rubro de cuentas por pagar en el corto plazo e incrementa su nivel de endeudamiento. Se observa lo siguiente:

- Nivel de endeudamiento: la empresa incrementa para segundo, tercer y cuarto en la simulación del escenario actual en un 51,53%, 42,80% y 24,62%, respectivamente
- Valor de endeudamiento: al finalizar el periodo establecido en el simulador el endeudamiento pasa de un valor de \$ 24.082.818 a una deuda acumulada en el corto plazo de \$ 211.442.338, que asciende a un incremento aproximado del 777,98%,

Es importante establecer que la organización logra cubrir sus obligaciones financieras, pero de igual forma el pasivo aumenta en cuanto a obligaciones con terceros, para concluir se puede inferir que pasa de tener un total pasivo de \$155.437.028 en su año de inicio a un pasivo al finalizar la simulación de \$211,442,338 un incremento de 36,03% respectivamente.

► **Análisis del Patrimonio:** En el análisis del patrimonio se puede analizar una disminución en la cuenta de resultados en ejercicios anteriores, la cual asciende a un valor total de \$-125.742.338 COP al finalizar el ejercicio de simulación, con este resultado puede concluirse es que la empresa no tendría factibilidad económica y de continuar en esta dinámica sería una causal de disolución ya que en el corto plazo se tendría que recurrir a endeudamiento con terceros y/o sector financiero para apalancar la operación y poder avanzar en sus procesos.

7.2.2 Análisis escenario actual: estado de resultados

Para el análisis se desarrolló una proyección de la operación conforme al manejo actual y así poder analizar el comportamiento en el volumen de ingresos y gastos de la sociedad.

Tabla 11. Análisis del estado de resultados 2020 - 2028

Hacienda El Encanto							
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL ANUAL 2022 -2029							
ESTADO RESULTADOS INTEGRAL	1 2.022	2 2.023	3 2.024	4 2.025	5 2.026	6 2.027	7 2.028
INGRESOS OPERACIONALES	201.880.000	232.505.196	267.776.234	308.397.889	355.181.849	409.062.935	471.117.782
(-) COSTO DE VENTAS	142.464.000	153.861.120	166.170.010	188.436.791	213.687.321	242.321.422	274.792.492
(=) UTILIDAD BRUTA	59.416.000	78.644.076	101.606.225	119.961.098	141.494.528	166.741.513	196.325.290
(-) GASTO DEPRECIACION	11.300.000	11.100.000	11.100.000	11.100.000	11.100.000	11.100.000	11.100.000
(-) GASTOS OPERACIONALES	77.608.100	83.816.748	90.522.088	97.763.855	105.584.963	114.031.760	123.154.301
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	-29.492.100	-16.272.672	-15.863	11.097.243	24.809.565	41.609.753	62.070.989
(+) INGRESOS FINANCIEROS	2.522	2.640	2.764	2.894	3.030	3.173	3.322
(+) OTROS INGRESOS NO OPERACI	0	0	0	0	0	0	0
(-) GASTOS FINANCIEROS	13.957.240	12.246.236	10.039.274	7.579.616	4.838.326	1.783.159	0
(-) OTROS EGRESOS NO OPERACIO	0	0	0	0	0	0	0
(=) UTILIDAD ANT DE IMPUESTOS	-43.446.818	-28.516.267	-10.052.373	3.520.522	19.974.269	39.829.767	62.074.311
(-) IMPUESTOS (RENTA)	10.235.779	0	0	3.773.063	8.435.252	14.147.316	21.104.136
(=) UTILIDAD NETA	-53.682.598	-28.516.267	-10.052.373	-252.541	11.539.017	25.682.451	40.970.175

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los datos establecidos en la Tabla 10. Análisis del estado de resultados 2020-2028, se logran las siguientes observaciones

Ingresos operacionales: Para el periodo 2022 se observa que se obtiene una facturación que asciende a \$201.880.000, al terminar la simulación en el año siete se finaliza con un volumen de ingresos por valor de \$471.117.782. los ingresos se perciben por concepto de venta de ganado. Para este escenario del proyecto se determina un incremento promedio en el volumen de facturación es de un 10% para todos los periodos lo cual arroja un promedio para cada año de \$320.845.984.

Algunas condiciones que se establecieron para poder realizar el análisis y realizar las proyecciones son las siguientes: inflación 8,3% (Año 2021), índice de precios de consumidor IPC 5,62 E.A. (Año 2021) y proyección promedio de crecimiento del PIB 4,7% (año 2021), con esta información se proyecta desde el año 2022 hasta el año 2028 y posterior a esto se determina el costo de ventas por concepto de compra de bovinos de menor peso, para este caso se determina un costo promedio del 61,02%, en los primeros ejercicios arranca por el orden del 70,56% y a medida en que simulador financiero avanza, para los últimos periodos se observa que el costo finaliza en un 58,32%.

El proceso productivo que desarrolla La Empresa Agrícola El Encanto es el proceso de ceba de ganado, es decir se compra el semoviente en un peso aproximado entre los 300 y 350 Kg por bovino y se procede al proceso de ceba para finalizar el levante en un peso cercano a los 550 Kg por bovino adquirido y el margen del negocio está en el incremento en peso y su venta en este nivel, conforme a esta estructura de costos la empresa tiene una utilidad bruta que oscila entre el 29,43% al inicio de la simulación y finaliza en una utilidad bruta cercana al 34,55%, revisando el comportamiento total en el simulador se obtiene un promedio de utilidad bruta en un 38,98%.

Continuando con el análisis del estado de los resultados proyectados, en revisión de los gastos de operación y depreciaciones es en donde se evidencia que en los tres primeros años de simulación la empresa en estos rubros supera los ingresos obtenidos que genera por su proceso comercial, lo cual hace que desde este punto los estados de resultados den perdidas que, los cuales ascienden en el primer año a los \$29.492.100 millones de pesos lo cual da como resultado que la utilidad operacional cierre en -14,61%.

Por otra parte revisando los resultados en el año dos (2023) de la simulación la tendencia de pérdidas se mantiene para un valor de \$16.272.672 que da como resultado un -7,00%, a partir del año 3 se obtiene un equilibrio operativo y a partir del año cuatro se empieza a obtener utilidades por valor de \$11.097.243 que equivalen a un 3,60%, cabe anotar que la organización dentro del simulador cuenta con un crédito para capital de trabajo por valor de \$130.000.000 millones de pesos el cual se amortiza en un lapso de 72 meses o 6 años con un periodo de gracia de 6 meses, estos recursos serían utilizados para la compra de inventarios y lograr hacer la activación de ciclos homogéneos para poder generar la facturación proyectada en el simulador.

7.2.3 Análisis escenario actual: flujo de caja

El flujo de caja es la herramienta financiera que ordena las entradas y salidas de dinero de la empresa, en un período determinado de tiempo, se usa para calcular el saldo de efectivo al inicio y al final de dicho período con el fin de tomar decisiones de inversión o financiamiento.

Para la “Empresa Agrícola El Encanto” se ha realizado los respectivos cálculos para determinar el flujo de caja actual, pero también, se ha proyectado hasta el año 2028.

Tabla 12. Flujo de Caja Escenario Actual

FLUJO DE CAJA ESCENARIO ACTUAL	PROYECCIÓN ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL							
	0	1	2	3	4	5	6	7
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 67.480.000	\$ (24.460.226)	\$ (28.009.628)	\$ (31.901.141)	\$ (36.161.360)	\$ (40.818.763)	\$ (45.903.836)
(-) IMPUESTOS		\$ 10.235.779	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERACIONAL DESPU IMPUES		\$ 57.244.221	\$ (24.460.226)	\$ (28.009.628)	\$ (31.901.141)	\$ (36.161.360)	\$ (40.818.763)	\$ (45.903.836)
(+) DEPRECIACIONES		\$ 11.300.000	\$ 11.100.000	\$ 11.100.000	\$ 11.100.000	\$ 11.100.000	\$ 11.100.000	\$ 11.100.000
(=) FLUJO CAJA BRUTO		\$ 68.544.221	\$ (13.360.226)	\$ (16.909.628)	\$ (20.801.141)	\$ (25.061.360)	\$ (29.718.763)	\$ (34.803.836)
(-) INCREMENTO CAPITAL CAPEX	\$ -	\$ 163.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) FLUJO CAJA LIBRE OPERACIONAL	\$ -	\$ (95.055.779)	\$ (13.360.226)	\$ (16.909.628)	\$ (20.801.141)	\$ (25.061.360)	\$ (29.718.763)	\$ (34.803.836)
(-) EGRESOS NO PERACIONALES		\$ 13.957.240	\$ 12.246.236	\$ 10.039.274	\$ 7.579.616	\$ 4.838.326	\$ 1.783.159	\$ -
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) AMORTIZACION DEUDA		\$ 8.881.570	\$ 19.274.773	\$ 21.481.734	\$ 23.941.393	\$ 26.682.682	\$ 29.737.849	\$ -
(+) DESEMBOLSO DEUDA	\$ (130.000.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) APORTES CAPITAL	\$ (33.600.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) AJUSTE IMPUESTOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) DIVIDENDOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) FLUJO CAJA PERIODO		\$ (117.894.589)	\$ (44.881.234)	\$ (48.430.636)	\$ (52.322.149)	\$ (56.582.368)	\$ (61.239.771)	\$ (34.803.836)
(+) CAJA INICIAL		\$ (163.600.000)	\$ (281.494.589)	\$ (326.375.823)	\$ (374.806.460)	\$ (427.128.609)	\$ (483.710.977)	\$ (544.950.748)
(=) FLUJO DE CAJA FINAL	\$ (163.600.000)	\$ (281.494.589)	\$ (326.375.823)	\$ (374.806.460)	\$ (427.128.609)	\$ (483.710.977)	\$ (544.950.748)	\$ (579.754.584)

Nota: Elaboración propia

Con los valores obtenidos en el flujo de caja se puede calcular el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) para evaluar si la actividad se vuelve atractiva al empresario.

Tabla 13. Cálculo de VPN y TIR, Escenario actual

IMPUESTOS RENTA + ICA		36%
TASA INTERES DE MERCADO		15%
TASA ADICIONAL DE RIESGO		5%
TASA DE DESCUENTO		56%
PERIODO	FCP	VPN
0	-163.600.000	-163.600.000
1	-117.894.589	-75.573.455
2	-44.881.234	-18.442.322
3	-48.430.636	-12.756.936
4	-52.322.149	-8.834.606
5	-56.582.368	-6.124.324
6	-61.239.771	-4.248.993
7	-34.803.836	-1.547.943
TIR	#¡NUM!	
VPN	(\$ 186.620.883)	

Nota: Elaboración propia

Haciendo el análisis del escenario actual se observa que para todos los años se hace cierre del flujo de caja en saldo negativo, este resultado arroja que la tasa interna de retorno es indeterminada y se tendrán pérdidas al traer estos flujos de efectivo al presente por un valor de 186.620.883 millones de pesos.

7.2.4 Análisis escenario actual: indicadores financieros

Para realizar este análisis se emplearon los indicadores financieros para medir liquidez, endeudamiento y rentabilidad, se hizo la proyección hasta el año 2028, con el fin de evaluar la gestión actual. Se presenta el análisis teniendo en cuenta los valores de los indicadores del Anexo A.

7.2.4.1 Indicadores de liquidez

Tabla 14. Indicadores de Liquidez, Escenario Actual

Indicador	Descripción
RAZON CORRIENTE	Si la "Empresa Agrícola El Encanto" no desarrolla acciones estratégicas enfocadas a tener mayor liquidez al seguir en el mismo escenario va a ver disminuida su liquidez al pasar de un 0,97 veces al inicio de la simulación a un 0,15 al finalizar la proyección, este resultado indica un alto riesgo en cesión de pagos y no contar con recursos para poder hacer inversiones en lotes de bovinos para la operación regular de la empresa
CAPITAL DE TRABAJO	En el desarrollo de toda la simulación la organización pierde liquidez año a año, esto a razón que la relación volumen de operación versus estructura de costos no logra el punto de equilibrio para el negocio lo cual hace que la empresa cierre al final de la simulación con una disminución en su capital de trabajo de -177.842.338
PRUEBA ACIDA	Al descontar los inventarios con los que cuenta la empresa, se determina el nivel de liquidez cuenta para poder cubrir con sus obligaciones, como resultado la empresa tendrá necesidades de liquidez por parte de los socios, al iniciar con un indicador de 0,98 y finaliza con un resultado de 0,16 en su prueba acida, lo cual indica que la empresa en este modelo no es viable en el mediano plazo
RAZON DE EFECTIVO	Se evidencia que la empresa no contará con recursos económicos suficientes para su normal operación. En todos los resultados de la proyección el resultado da cero (0) lo cual denota la necesidad de incrementar su nivel de rotación de inventarios para lograr cubrir obligaciones y generar liquidez en cada periodo objeto de análisis.
SOLIDEZ FINANCIERA	Este indicador busca que año a año se cuente con un mayor respaldo a la deuda con los activos existentes, al inicio de la simulación se obtiene un resultado de 0,98 veces en relación de respaldo de activo versus pasivo y al finalizar la proyección termina en 0,40 veces, en promedio hay una disminución promedio en solidez financiera equivalente a 0,69 veces del activo frente al pasivo de la organización.

Fuente: Elaboración propia

7.2.4.2 Indicadores de endeudamiento

Tabla 15. Indicadores de Endeudamiento, Escenario Actual

Indicador	Descripción
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	Se observa un crecimiento en el nivel de deuda en toda la proyección desde el año 2022 al año 2028, al pasar de un endeudamiento del 102,06% año 2022 a un nivel de deuda de 246.72% año 2028. lo cual refleja lo no viabilidad de la sociedad en el corto plazo dado que no contaría con el respaldo suficiente para cubrir sus obligaciones.
APALANCAMIENTO TOTAL	Se observar que la empresa utilizará recursos de terceros para su aplacamiento, no se ve viable en el corto plazo que esta situación se logre sostener, esto dado que el sector no es común dar crédito por compra de bovinos o insumos para su sostenimiento, lo cual hace que la operación no tena viabilidad de corto plazo y en los resultados de análisis de estos indicadores todos superan en más de un 100% el apalancamiento.
APALANCAMIENTO DE DEUDA A CORTO PLAZO	Se observa que durante los tres primeros periodos se tendrá un incremento en la deuda. Al pasar del 102,66% año 2022, a una deuda de 185,89% año 2024, cabe anotar que al año 2025 se estima dejar esta cuenta en cero dado que en ese momento de la proyección ya se ha cancelado el total del crédito utilizado para capital de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

7.2.4.3 Indicadores de rentabilidad

Tabla 16. Indicadores de Rentabilidad, Escenario Actual

Indicador	Descripción
MAGEN BRUTO	Los resultados operativos inherentes al margen bruto de la empresa logran incrementar sus ventas año a año, lo cual hace que para el primer año tenga un margen de 29.43% y cierre el simulador con un margen del orden de 41,67%, en este escenario la empresa logra un incremento en su margen bruto en un 41,59% con respecto al primer año de análisis.
MARGEN OPERACIONAL	Se evidencia que la empresa logra mejorar su margen al pasar de un -21,52%, a un 13,18 en el año 2028, esto en principio dado que el crecimiento orgánico de las ventas por las proyecciones realizada logra que la empresa obtenga un margen positivo, aunque no llega a los niveles óptimos ya que la tasa de oportunidad determinada en el simulador es del 15% como tasa de descuento en la simulación de los flujos de caja.

Tabla 15. (Continuación)

Indicador	Descripción
MARGEN NETO	Sobre este indicador se puede inferir que la organización al inicio de la simulación inicia con un margen del -26,59%, hasta el año 2025 logra equilibrio neto y en el año 2026 se logra un 3,25%, 2027 tiene un 6,28% y para el último año un margen neto del 8,70%, a pesar de lograr cerrar en positivo, este margen no logra la tasa de mercado determinada para el simulacro del 15%
RENTABILIDAD ACTIVOS ROA	Sobre este indicador sucede un comportamiento similar al margen neto, los primeros tres años se cierra con resultados negativos en promedio del -19,34 %. Esta tendencia cambia a partir del año 2025 al año 2028 con un margen positivo promedio del 33,76%
RENTABILIDAD PATRIMONIO ROE	Se observa un deterioro en la rentabilidad sobre el patrimonio el cual para el final del simulador cierra en un -49,37%, como se observa en todos los periodos el patrimonio da negativo razón por lo cual se observa que no es viable la operación bajo la estructura actual

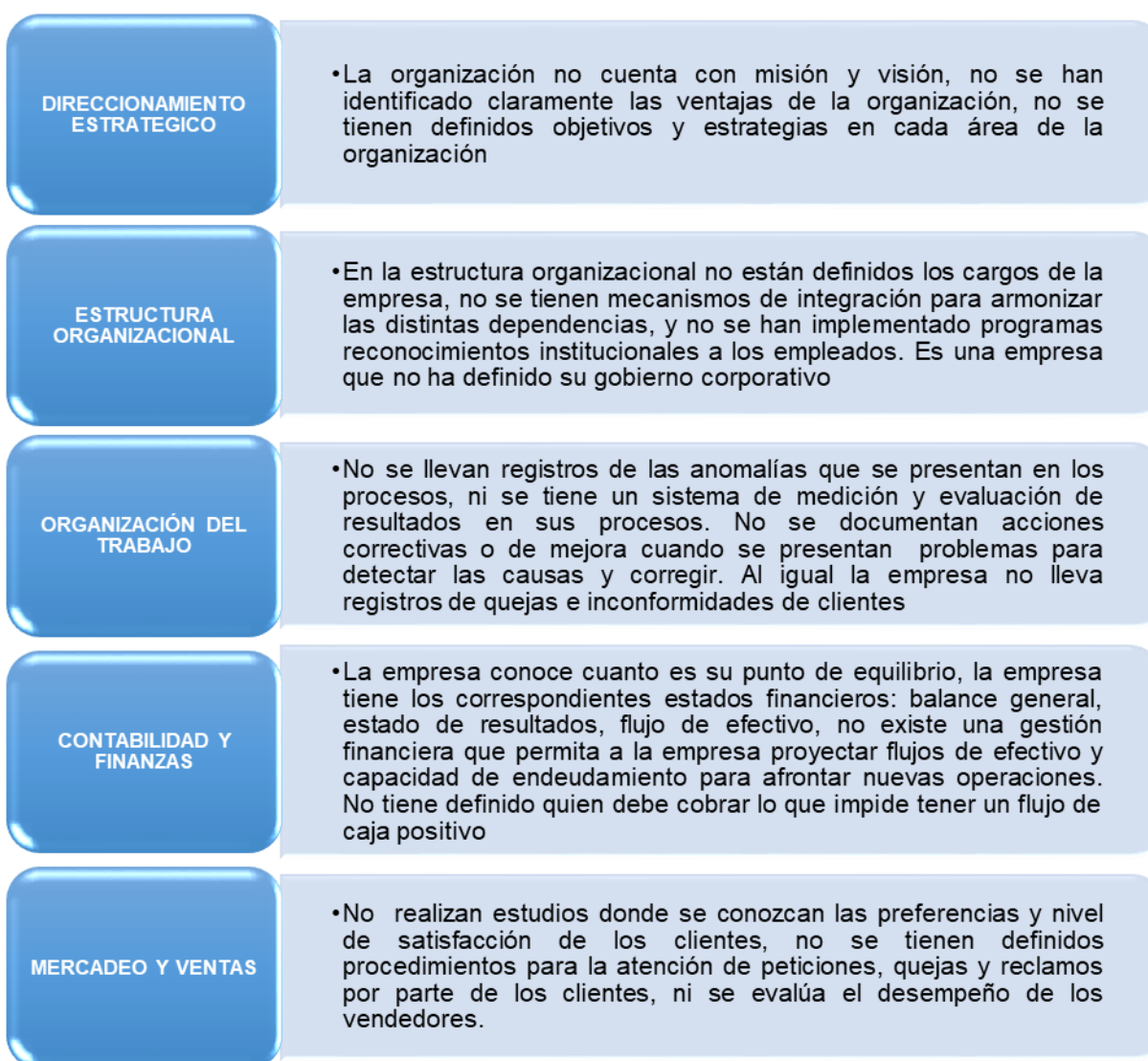
Fuente: Elaboración propia

8. Plan de Intervención

8.1 Definición de las Principales Problemáticas

Una vez realizada el diagnóstico, se definió las principales problemáticas por áreas, y fue corroborado por los integrantes de la organización en los talleres estratégicos, estas son:

Figura 3. Principales Problemáticas



Fuente: Elaboración propia

8.2 Formulación del Plan Estratégico

Para la formulación del plan estratégico se usó el cuadro de mando integral (CMI) o El Balanced ScoreCard (BSC), se inicia con la formulación de la misión y visión resultado de varios talleres estratégicos realizados entre julio y agosto de 2022, además de establecer el mapa estratégico para la Empresa Agrícola El Encanto. A continuación, se presenta lo realizado (ver la Figura 4):

Figura 4. Misión y Visión Propuestas Empresa Agrícola El Encanto



Fuente: Elaboración propia

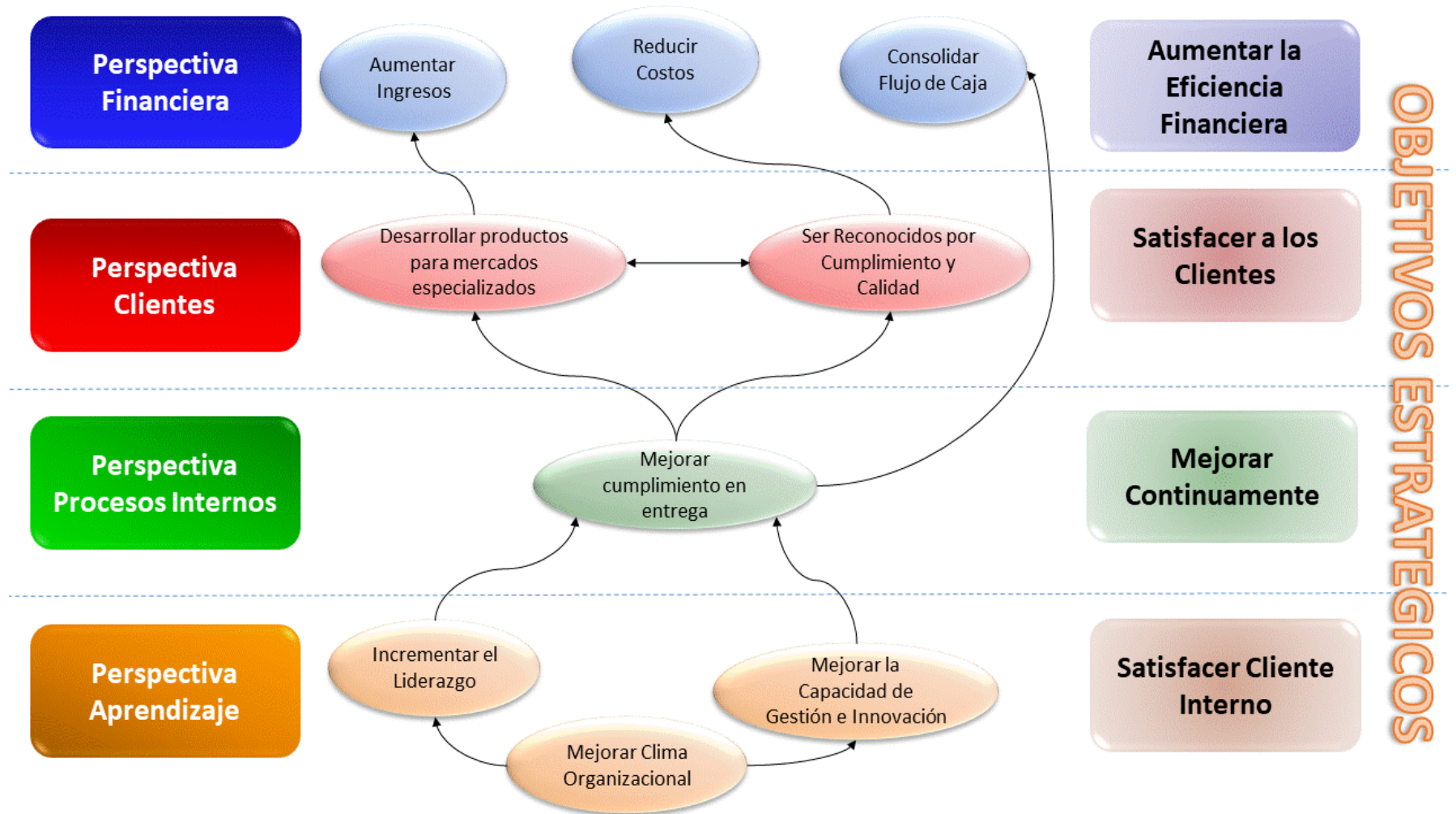
En los talleres de prospectiva que se hicieron con el representante legal y sus hijos en el mes de septiembre de 2022, Usando la matriz DOFA, se definieron las posibles estrategias que se consolidaron finalmente en el mapa estratégico, donde se definieron los objetivos y las estrategias por perspectiva.

Tabla 17. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de carga del predio 2. Fuentes de ingresos 3. Estructura de costos baja 4. Calidad en las praderas 5. Procesos de producción de calidad y alto nivel de estandarización en el producto 6. Acceso a recursos hídricos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de rentabilidad 2. Baja administración de inventarios 3. Acceso difícil al predio 4. Condiciones topográficas de la finca 5. Bajo sistema de programación de la producción 6. Bajos niveles de implementación de un sistema de información. 7. Administración empírica del predio 8. Bajo análisis de información financiera para la toma de decisiones 9. Baja capacidad de negociación con proveedores 10. No existe Tasa de costos
OPORTUNIDADES	<p>Estrategias FO:</p> <p>Entrar en nuevos mercados (F2, O1, O3, O10)</p> <p>Mejorar sistemas de producción de pasto para cumplir con estándares de exportación (F4, O1, O6, O7, O10)</p> <p>Incrementar en ventas (F1, F2, F6, O2, O3, O8)</p>	<p>Estrategias DO:</p> <p>Estandarizar ciclos productivos (Pre-ceba) para mejorar la gestión de inventarios (D2, D5, D6, D8, O1, O3, O5, O9)</p> <p>Mejorar aprovechamiento del terreno para ensilaje permitiendo mayor carga en la finca (D4, D5, D8, D9, D10, O1, O4, O5, O6, O7)</p> <p>Incrementar rotación de inventarios para generar mayores ingresos (D5, D6, D8, D10, O1, O2, O3 y O10)</p>
AMENAZAS	<p>Estrategias FA:</p> <p>Aprovechar estructura de costos para ser competitivos en el mercado (F2, F3, A1, A2, A3, A5, A6)</p> <p>identificar mercados que paguen por productos de alto valor agregado (F1, F4, F5, F6, A1, A5, A6)</p> <p>Garantizar una oferta permanente de productos durante el año, fidelizando clientes (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A4, A5)</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Implementar un Sistema de Buenas Prácticas Ganaderas para obtener ventaja competitiva y comparativa (D5, D6, D7, D8, D9, A1, A4, A7)</p> <p>Hacer plan de formación y capacitación en todos los niveles de la organización (D1, D7, D8, A4, A7)</p> <p>Vinculase a asociaciones gremiales a nivel local, departamental y nacional (D5, D8, D9, D10, A1, A2, A5, A7)</p>

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Mapa Estratégico



Nota: Elaboración propia

8.2.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera según Kaplan (2009) indica si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, contribuye a la mejora del mínimo aceptable y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas, pues "los objetivos financieros acostumbra a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones", para esta perspectiva se ha planteado lo siguiente:

Se ha planteado lo siguiente forma de operar (ver la Tabla 17):

Tabla 18. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera

Cuadro de Mando Integral Empresa Agrícola El Encanto		
Perspectiva: Financiera		
Objetivo Estratégico	Acciones	Meta/Indicador
Aumentar Ingresos	Reducir ciclo de ceba	Meta: 100.940.000 COP mensuales /Ventas= (Valor de kg*Cantidad de kg) / (Numero de animales) * 100%
Reducir Costos	Optimizar la gestión empresarial en el proceso de ceba	Meta: 67.200.000 mensuales/ Gasto de Operación = Gastos de ceba (COP) / Venta total en kg
Consolidar flujo de caja	Rotar inventario en periodos más cortos	Meta: 120 días/Rotación de inventarios= Número de días

Fuente: Elaboración propia

8.2.2 Perspectiva clientes

Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes, la satisfacción de estos ha de estar sujeta a la propuesta de valor que la organización plantee. Se debe tener en cuenta que si las "unidades desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes" (Kaplan, 2009, p. 8).

Tabla 19. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Clientes

Cuadro De Mando Integral Empresa Agrícola El Encanto		
Perspectiva: Clientes		
Objetivo Estratégico	Acciones	Indicador
Ser reconocidos por cumplimiento y calidad	Implementar canales de comunicación como: páginas web, centros de atención personales y telefónicamente, boletines informativos, entre otros	Meta: 2 canales de comunicación/ Número de canales de comunicación implementados
	Implementar sistema de seguimiento a las peticiones, quejas y reclamos	Meta: 80%/ %PQR= Numero de PQR solucionadas totalmente en menos de 8 días/ Numero de PQR's Totales
Desarrollar productos para mercados especializados	Aplicar evaluación de satisfacción y estudios de mercado	Meta: 2 estudios anuales/ Numero de estudios de satisfacción positivos/Numero de estudios de satisfacción totales

Fuente: Elaboración propia

8.2.3 Perspectiva procesos internos

Con esta perspectiva es identificar aquellos procesos críticos para la consecución de los objetivos establecidos tanto para los clientes como para los accionistas y así poder de esta manera satisfacer sus expectativas, permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos, según lo presenta (Kaplan, 2009).

Tabla 20. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Procesos Internos

Cuadro De Mando Integral Empresa Agrícola El Encanto		
Perspectiva: Procesos Internos		
Objetivo Estratégico	Acciones	Indicador
Mejorar cumplimiento en entrega	Implementar sistema de gestión de calidad (BPG, BPA)	Meta: Implementación SGC/ Indicadores de SGC
	Implementar seguimiento y monitoreo a proceso de ceba (Tiempo, insumos, semovientes)	Meta: 5% cumplimiento7 %cumplimiento de plan de ceba
	Implementar ayudas tecnológicas que soporten la gestión y operación de la empresa	Meta: 2 ayudas tecnológicas /Número de estrategias en tecnologías implementadas

Fuente: Elaboración propia

8.2.4 Perspectiva aprendizaje e innovación

Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura -personal, sistemas y procedimientos- si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, ello debido a que "en última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización" (Kaplan, 2009, p. 124).

Tabla 21. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Aprendizaje e Innovación

Cuadro De Mando Integral Empresa Agrícola El Encanto		
Perspectiva: Aprendizaje e Innovación		
Objetivo Estratégico	Acciones	Indicador
Mejorar capacidad de gestión e innovación	Capacitar a empleados	Meta: 100%/ Número de empleados capacitados/ Número de empleados totales
	Implementar planes de incentivos y promociones por producción e innovación	Meta: Un plan desarrollado/ Numero de planes desarrollados
Mejorar Clima organizacional	Implementar Sistema de seguridad y salud e el trabajo	Indicadores de SSGT
	Desarrollar liderazgos	NA

Fuente: Elaboración propia

8.3 Evaluación Financiera de la Propuesta

En el desarrollo de análisis se buscó que en el marco de la propuesta, el valor presente neto sea positivo esto y de esta forma garantizar que los recursos invertidos brinden una rentabilidad mayor a la tasa de oportunidad de mercado, por ende es interesante para los inversionistas invertir en el proyecto, en caso contrario cuando el VPN (valor presente neto) es inferior ocurre lo contrario, no es interesante esta inversión dado que la tasa de interés de mercado es mejor, en este escenario se prefiere hacer inversión en proyectos de mayor rentabilidad y menor riesgo, en el caso en que el VPN sea igual a cero esto indicaría que es un proyecto en el cual no se obtienen beneficios por lo cual ya se dejaría a libre decisión si se invierte o no recursos adicionales para la "Empresa Agrícola El Encanto".

Para mejorar la comprensión de la información que se presenta el desarrollo con un análisis de los resultados del escenario con intervención mostrando los resultados en el simulador aplicando todas las acciones estratégicas planteadas, mostrando los beneficios económicos, las acciones e inversión en recursos físicos, de talento humano y financieros para alcanzar estos objetivos, dentro de este proceso es válido recordar que la propuesta generada dentro del por parte de la consultoría empresarial busca más que un escenario ideal, es el presentar un escenario factible para que la “Empresa Agrícola el Encanto” pueda implementar dado a que siempre van a existir limitantes a nivel financiero, estratégico y de ejecución que generan limitantes.

Dentro de la estrategia a nivel de procesos internos es reducir el ciclo de ceba y aumentar la rotación del inventario lo que incide en un proceso de compra y venta que incremente el volumen de ingresos de la empresa. Este esquema buscó por parte del equipo consultor ayudar al empresario a la toma de decisiones porque permitió con antelación observar los beneficios si se llevan a cabo las acciones estratégicas y permitió realizar la comparativa de la gestión actual.

8.3.1 Análisis de escenario consultoría - balance general

Tabla 22. Análisis de Escenario con Intervención. Balance General

ESCENARIO PROPUESTO POR LA CONSULTORIA HACIENDA EL ENCANTO							
BALANCE GENERAL	1 2022	2 2023	3 2024	4 2025	5 2026	6 2027	7 2028
ACTIVOS							
CAJA	123.983.756	201.642.959	313.086.620	456.947.289	639.748.134	869.282.446	1.152.609.699
INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0	0	0	0
INVENTARIOS	67.200.000	67.200.000	67.200.000	67.200.000	67.200.000	67.200.000	67.200.000
DIFERIDOS	0	0	0	0	0	0	0
BIOLOGICOS	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVO CORRIENTE	191.183.756	268.842.959	380.286.620	524.147.289	706.948.134	936.482.446	1.219.809.699
PPYE	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000
DEPRECIACION ACUMULADA	11.300.000	22.400.000	33.500.000	44.600.000	55.700.000	66.800.000	77.900.000
ACTIVOS FIJOS	118.700.000	107.600.000	96.500.000	85.400.000	74.300.000	63.200.000	52.100.000
TOTAL ACTIVOS	309.883.756	376.442.959	476.786.620	609.547.289	781.248.134	999.682.446	1.271.909.699
PASIVOS							
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	0	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS	19.720.256	16.516.458	20.920.378	26.266.755	32.745.237	40.582.243	50.047.925
PASIVO CTE	19.720.256	16.516.458	20.920.378	26.266.755	32.745.237	40.582.243	50.047.925
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	167.702.442	141.014.295	111.270.356	78.120.735	41.175.483	0	0
OBLIGACIONES LABORALES	0	0	0	0	0	0	0
PASIVO NO CTE	167.702.442	141.014.295	111.270.356	78.120.735	41.175.483	0	0
TOTAL PASIVO	187.422.698	157.530.753	132.190.733	104.387.490	73.920.720	40.582.243	50.047.925
PATRIMONIO							
CAPITAL PROPIO	81.097.558	107.785.705	137.529.644	170.679.265	207.624.517	248.800.000	248.800.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	41.363.500	69.763.000	95.939.742	127.414.292	165.222.362	210.597.306	262.761.571
RESERVA ACUMULADA	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDADES ACUMULADAS	0	41.363.500	111.126.500	207.066.243	334.480.535	499.702.897	710.300.203
TOTAL PATRIMONIO	122.461.058	218.912.205	344.595.887	505.159.799	707.327.414	959.100.203	1.221.861.774
SUMA DEL PAS + PATRI	309.883.756	376.442.959	476.786.620	609.547.289	781.248.134	999.682.446	1.271.909.699
TOTAL ACTIV	309.883.756	376.442.959	476.786.620	609.547.289	781.248.134	999.682.446	1.271.909.699
SUMA CONTROL	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez establecido los datos en el simulador se obtiene la Tabla 21. Análisis de Escenario con Intervención. Balance General, para una mejor comprensión se realiza el siguiente análisis:

➤ **Análisis del Activo:** En este segundo análisis se puede inferir que la organización en su balance general al desarrollar las acciones estratégicas propuestas como son:

- Aumentar de un ciclo de cuatro ventas anuales a un total de 24 ventas por año (2 venta al mes).

- Aumentar nivel de inventario a un aproximado de 192 cabezas de ganado, es decir aumentar en un 31,5% de semovientes, en la actualidad cuenta en promedio con 146 unidades. (esto se hizo teniendo en cuenta la capacidad de carga de la finca)

- La financiación de esta implementación de la estrategia es hacer uso de un crédito por valor de \$180.000.000 millones. (Se destinan los recursos para compra de semovientes y capital de trabajo)

Resultados obtenidos:

- Ciclo de ceba de cada 4 meses por lote de ingreso, con esta estrategia se genera desde el primer período de simulación excedentes en caja para cumplir con obligaciones de corto plazo.

- Incremento en caja del 62,64% que en términos de dinero asciende a \$123.983.756 para el período 2023, para el año 2024 de 55,27% que en dinero asciende a \$ 201.642.959, año 2025 del 45,05% en dinero es de \$ 313.086.620 y este crecimiento sigue constante hasta el último año de la proyección con un incremento de 32,59% para un saldo en caja de \$1.152.609.699 millones de pesos al finalizar el ejercicio de simulación.

- Cambio en el activo corriente de \$1.028.625.943 al pasar de un valor al inicio de la simulación de \$191.183.756 a un valor total de \$1.219.809.699 en el año siete de la simulación y en términos porcentuales asciende a un incremento del 538,03%.

- Activo no corriente inicia con valor de \$118.700.000 y finaliza con un valor estimado de \$ 52.100.000, una disminución en el activo no corriente del 56,11%, que al analizar este resultado

expresa que el activo total cierra con un incremento del 310,45% al pasar de un total activo de \$309.883.756 a un activo total que asciende a los \$1.271.909.699.

Las estrategias planteadas pueden ser operadas en las condiciones de la empresa y que permiten llegar a su punto de equilibrio y en segundo lugar contar con liquidez suficiente para poder incrementar sus ventas para ser rentables y sostenibles en el largo plazo.

➤ **Análisis del Pasivo:** en esta cuenta se observa que

- Suficiente volumen de ingresos que las cuentas por pagar en los años se presentan con saldo cero
- Las cuentas de obligaciones financieras y proveedores se logran tener en cero para todos los periodos de la simulación
- Mayor utilidad en el ejercicio la empresa empieza a generar tributos al gobierno por concepto de impuestos,
- Las obligaciones financieras de largo plazo se observan con saldo cero en el año 5 de la simulación, logrando cubrir el préstamo por valor de \$180.000.000 que se tiene para capital de trabajo.
- El total del pasivo corriente disminuye desde el primer año de simulación de un valor de \$187.422.698 a cero en el año seis de la simulación.

➤ **Análisis Del Patrimonio:** en este campo se puede analizar que

- Hay un aumento permanente en todos los periodos de la proyección, en el año uno de la simulación el patrimonio incrementa en un 31,87%, en los años siguientes hasta finalizar la simulación, se observa un crecimiento promedio del 23,98% en el patrimonio lo cual da como resultado final un incremento de \$1.099.400,716 versus el patrimonio inicial de \$309.883.756 el cual asciende a un 897,76
- Esto indica que la empresa al implementar la estrategia de rotación óptima de inventarios y aumentar su volumen de facturación logra los objetivos de sostenibilidad proyectados.

8.3.2 Análisis de escenario con intervención- Estado de Resultados

Tabla 23. Análisis de Escenario con Intervención- Estado de Resultados

Hacienda El Encanto							
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL ANUAL 2022 -2029							
ESTADO RESULTADOS INTEGRAL	1 2.022	2 2.023	3 2.024	4 2.025	5 2.026	6 2.027	7 2.028
INGRESOS OPERACIONALES	605.640.000	710.197.690	832.806.219	976.581.884	1.145.178.981	1.342.882.680	1.574.717.946
(-) COSTO DE VENTAS	403.200.000	470.292.480	548.549.149	639.827.727	746.295.061	870.478.559	1.015.326.191
(=) UTILIDAD BRUTA	202.440.000	239.905.210	284.257.070	336.754.157	398.883.920	472.404.121	559.391.755
(-) GASTO DEPRECIACION	11.300.000	11.100.000	11.100.000	11.100.000	11.100.000	11.100.000	11.100.000
(-) GASTOS OPERACIONALES	110.738.400	125.577.346	142.404.710	161.486.941	183.126.191	207.665.101	235.492.224
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	80.401.600	103.227.864	130.752.360	164.167.216	204.657.729	253.639.020	312.799.531
(+) INGRESOS FINANCIEROS	340.370	356.367	373.116	390.653	409.013	428.237	448.364
(+) OTROS INGRESOS NO OPERACI	0	0	0	0	0	0	0
(-) GASTOS FINANCIEROS	19.325.409	16.956.326	13.900.534	10.494.852	6.699.221	2.468.990	0
(-) OTROS EGRESOS NO OPERACIO	0	0	0	0	0	0	0
(=) UTILIDAD ANT DE IMPUESTOS	61.416.561	86.627.905	117.224.943	154.063.017	198.367.521	251.598.268	313.247.895
(-) IMPUESTOS (RENTA)	19.720.256	16.516.458	20.920.378	26.266.755	32.745.237	40.582.243	50.047.925
(=) UTILIDAD NETA	41.696.305	70.111.447	96.304.565	127.796.262	165.622.285	211.016.025	263.199.970

Fuente: Elaboración Propia

Dando avance al proceso de análisis de los simuladores desarrollados para la “Empresa Agrícola el Encanto”, se obtiene el consolidado mostrado en Tabla 22. Análisis de escenario con intervención. Estado de resultados. Para esto se realizó una proyección de ventas y gastos de la operación conforme a la propuesta de la consultoría en la cual se propone pasar de 24 ventas por año, cada venta en este sector se establece en lotes de 14 unidades de bovinos, esto dado a que en el transporte que se utiliza para este tipo de ganado es el máximo de unidades que se puede transportar y por las condiciones de mercado se ha venido manejando lotes en este mismo volumen.

Dado el interés en cumplir con este objetivo lo que se hace es activar el ciclo con compras cada 15 días, identificar los lotes comprados en el interior de la finca e ir realizando la rotación de los potreros (El predio se divide en lotes que permita los periodos de ciclo pero además, la recuperación del potrero) para tener trazabilidad e ir revisando a nivel la ganancia en peso y ayudar con la suplementación para que lleguen al peso óptimo dentro del tiempo entre los 4 a 5 meses y proceder a su venta en este punto.

En cuanto a la operatividad de esta acción se hace necesario tener un empleado adicional que ayude con el manejo de los animales para vigilar los ciclos de suplementación y verificar la ganancia en peso. Se plantea además que aparte del administrador se debe contar con un apoyo en la parte agronómica con el fin de analizar el comportamiento de los pastos y la organización ideal de potreros para poder rotar el ganado sin deteriorar la calidad del pasto y el suelo de la hacienda.

En la proyección de costos se presupuesta un honorario permanente que sea destinado para la contratación de médico veterinario y/o zootecnista para que haga acompañamiento a los semovientes y verifique estado de vacunación y demás requerimientos que se soliciten para poder certificar que el ganado se encuentra en condiciones óptimas para ser comercializado, también al contar con una mayor rotación de inventario se establece hacer visitas dos veces a la semana al predio para poder adelantar actividades de mantenimiento y planeación que garanticen la salida de los lotes dentro de los tiempos estimados y así lograr los objetivos financieros planeados en la propuesta del equipo consultor.

Con estas acciones se presenta los siguientes resultados:

- Incremento en las ventas: Aumenta seis veces su facturación al pasar de unas ventas año 1 de \$ 201.880.000 a unas ventas de \$1.211.280.000 millones de pesos, al final de la proyección a 7 años en el año 2028 se espera tener unos ingresos que ascienden a \$3.149.435.892

- Se plantea gradualmente que este volumen debe ir en ascenso hasta el año 7, momento en el cual se espera tener un volumen de seis ventas mensuales al mes y con esta proyección se estima que en el desarrollo del simulador para el año 7 se incremente en un 300% los ingresos y pasar de una rotación de 24 unidades al mes a contar con un nivel de rotación de 72 unidades mes para cumplir con estas proyecciones planteadas por el equipo de consultoría.

- Costo de ventas, en este aspecto se observa que el nivel del costo se sostiene en un 66,57%, el cual es un estimado para el primer año por un valor de \$806.400.000 millones de pesos, para lograr cumplir con esta meta de compras se hace con base a los obtención de recursos por concepto de ventas de inventario de bovinos que a la fecha de elaboración de este documento ascendía al orden de 146 bovinos o unidades y un capital por préstamos de recursos financieros

por valor de \$180.000.000 a diferencia del primer simulador que solo se contempla tener un crédito por valor de \$130.000.000 millones de pesos.

➤ Análisis del gasto, este se sostiene en un 33,43% en principio dados por los incrementos en nómina, honorarios de asesoría y costos en insumos para pastos y suplementación del ganado para incrementar su peso en menor tiempo, estos gastos se duplican, pero se espera tener descuentos por compras de contado y por volumen en compras de insumos se estima que en el año uno sea del orden de \$150.105.000 millones de pesos y al cierre del simulador se sostenga en un porcentaje del 35,52% para un valor que asciende a \$ 319.207.794 millones de pesos y así en el año 7 del simulador poder sostener un promedio dentro de todos los periodos proyectado en un 34,48% que en términos de dinero asciende a un promedio de \$225.881.277 millones en el desarrollo de las proyecciones.

➤ Análisis de la utilidad operacional, se evidencian los resultados y beneficios en la implementación de acciones estratégicas va incremento en volúmenes de rotación de inventarios e incrementos en volúmenes de ingresos, se evidencia que en primer lugar están dados por un aumento en la utilidad operacional al pasar de un -14,61% en el primer simulador por valor de \$-29,492,100 millones de pesos.

➤ Análisis del margen: se da 20,10% sobre los ingresos en el periodo 1 por valor de \$243.475.000 millones pesos, si se observa en el desarrollo de este simulador en todos los periodos el margen promedio de utilidad está en el orden del 22,65% y para el último año una utilidad operacional asciende a un 25,04% versus un resultado del simulador 1 que brinda un resultado promedio de un 1,76% que al comparar en términos monetarios la diferencia es de \$ 726.404.727 millones de pesos a favor en el simulador 2 con un promedio en dicha utilidad por año en un valor de \$ 475.571.932 versus el resultado del simulador 1 que arroja un resultado promedio de \$ 13.400.988 millones de pesos al finalizar el ejercicio en el año 2028.

➤ Gastos financieros tienen un costo promedio en la simulación de \$11.640.889 millones de pesos frente a un costo en simulador 1 promedio de \$8.407.308, lo cual representa un incremento en el 38,46% en este rubro, a nivel estratégico es necesario asumir para garantizar las compras de

inventario en los primeros años del simulador y que el volumen de unidades crezca de forma tal que adicional a cubrir este costo logre generar superávit.

➤ Utilidad neta, descontando el valor a provisionar para pago de impuesto de renta que se contempla en el simulador, frente a este resultado que la organización desde el primer periodo obtiene resultados positivos en su ejercicio financiero al tener en el año 1 una utilidad del 20,10% que asciende a un valor de \$ 185,208,721 millones de pesos, frente al simulador 1 que tiene como resultado al final del ejercicio de \$-53.682.598 millones de pesos, en promedio se determina que la utilidad media en el desarrollo de todo el simulador se encuentra en un 22,65% que en términos de dinero asciende a una media de \$ 389.519.958 millones de pesos, frente a un promedio en el simulador 1 de \$ -14.312.137 millones de pesos

8.3.3 Análisis de escenario consultoría- Flujo de caja

Se desarrolla un flujo de caja teniendo en cuenta las propuestas de mejora y se realiza además los cálculos para obtener el valor presente neto y la tasa interna de retorno (ver la Tabla 23):

Tabla 24. Flujo de Caja Consultoría

FLUJO DE CAJA ESCENARIO CONSULTORIA	PROYECCIÓN ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSULTORIA							
	0	1	2	3	4	5	6	7
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 404.880.000	\$ 298.491.349	\$ 364.385.715	\$ 443.514.080	\$ 538.441.778	\$ 652.219.888	\$ 788.475.716
(-) IMPUESTOS		\$ 38.956.000	\$ 47.758.616	\$ 58.301.714	\$ 70.962.253	\$ 86.150.685	\$ 104.355.182	\$ 126.156.115
UTILIDAD OPERACIONAL DESPU IMPUES		\$ 365.924.000	\$ 250.732.733	\$ 306.084.000	\$ 372.551.827	\$ 452.291.094	\$ 547.864.706	\$ 662.319.602
(+) DEPRECIACIONES		\$ 11.300.000	\$ 11.100.000	\$ 11.100.000	\$ 11.100.000	\$ 11.100.000	\$ 11.100.000	\$ 11.100.000
(=) FLUJO CAJA BRUTO		\$ 377.224.000	\$ 261.832.733	\$ 317.184.000	\$ 383.651.827	\$ 463.391.094	\$ 558.964.706	\$ 673.419.602
(-) INCREMENTO CAPITAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ -	\$ 248.800.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) FLUJO CAJA LIBRE		\$ -	\$ 261.832.733	\$ 317.184.000	\$ 383.651.827	\$ 463.391.094	\$ 558.964.706	\$ 673.419.602
OPERACIONAL	\$ -	\$ 128.424.000	\$ 261.832.733	\$ 317.184.000	\$ 383.651.827	\$ 463.391.094	\$ 558.964.706	\$ 673.419.602
(-) EGRESOS NO PERACIONALES		\$ 19.325.409	\$ 16.956.326	\$ 13.900.534	\$ 10.494.852	\$ 6.699.221	\$ 2.468.990	\$ -
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) AMORTIZACION DEUDA		\$ 12.297.558	\$ 26.688.147	\$ 29.743.939	\$ 33.149.620	\$ 36.945.252	\$ 41.175.483	\$ -
(+) DESEMBOLSO DEUDA	\$ (180.000.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) APORTES CAPITAL	\$ (68.800.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) AJUSTE IMPUESTOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) DIVIDENDOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) FLUJO CAJA PERIODO		\$ 96.801.033	\$ 218.188.260	\$ 273.539.527	\$ 340.007.355	\$ 419.746.621	\$ 515.320.233	\$ 673.419.602
(+) CAJA INICIAL		\$ (248.800.000)	\$ (151.998.967)	\$ 66.189.293	\$ 339.728.820	\$ 679.736.175	\$ 1.099.482.796	\$ 1.614.803.029
(=) FLUJO DE CAJA FINAL	\$ (248.800.000)	\$ (151.998.967)	\$ 66.189.293	\$ 339.728.820	\$ 679.736.175	\$ 1.099.482.796	\$ 1.614.803.029	\$ 2.288.222.631

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Cálculo de VPN y TIR Consultoría

IMPUESTOS RENTA + ICA	35%
TASA INTERES DE MERCADO	15%
TASA ADICIONAL DE RIESGO	5%
TASA DE DESCUENTO	55%

PERIODO	FCP	VPN
0	-248.800.000	-248.800.000
1	96.801.033	62.452.279
2	218.188.260	90.817.174
3	273.539.527	73.455.615
4	340.007.355	58.906.269
5	419.746.621	46.916.836
6	515.320.233	37.160.967
7	673.419.602	31.330.250
TIR	79,99%	
VPN	\$ 98.218.962	

Fuente: Elaboración propia

Realizando la comparación con el escenario actual se observa que para todos los años se hace cierre del flujo de caja en saldos positivos, este resultado arroja una tasa interna de retorno del 79.99% en el anterior escenario era indeterminada y se tendrá un valor presente por un valor de \$98.218.962 COP de beneficios lo cual hace factible la operación bajo la aplicación del modelo propuesto por el equipo de consultoría.

8.3.4 Análisis de escenario consultoría: Indicadores financieros

La toma de decisiones gerenciales eficaz se basa en información de calidad que sea confiable y oportuna, la presente evaluación presenta indicadores que permitan una orientación estratégica. Los siguientes análisis de hacen sobre los cálculos presentados en el Anexo B.

8.3.4.1 Indicadores de liquidez

Tabla 26. Indicadores de Liquidez, Escenario Consultoría

Indicador	Descripción
RAZON CORRIENTE	Este indicador evidencia que la empresa al implementar la estrategia de reducir ciclos de ceba, va a contar desde el primer año con 3,05 veces recursos para cubrir con sus obligaciones de corto plazo, al finalizar el simulador el resultado es de 18,08 veces lo cual da muestra del impacto positivo en la implementación
CAPITAL DE TRABAJO	Se observa desde el inicio de la operación con una mayor rotación del inventario, los resultados que se obtiene se traducen en una mayor liquidez, con un resultado de \$79.844.000 para el año 2022 y al terminar la simulación se obtiene un capital de trabajo estimado de \$2.228.099.240 en pesos colombianos
PRUEBA ACIDA	El resultado es espejo de la razón corriente dado que la estrategia que se tiene es que al cierre de cada periodo se logre tener un menor inventario posible, este ejercicio da como resultado una mejora sostenida en el nivel de liquidez general promedio de 13,62 veces acumulado para todos los periodos del simulador
RAZON DE EFECTIVO	Indica que, al implementar la estrategia propuesta por el equipo de consultoría, esta razón tiene una mejora año a año, la capacidad de pago de 7,37 veces en el año 2022 se incrementa en el año 2028 de 23,64 veces, un promedio acumulado año de 16,61 veces lo cual garantiza recursos para la organización sin tener que vender ningún activo.
SOLIDEZ FINANCIERA	Al inicio de la simulación se obtiene un resultado de 1,71; relación de respaldo de activo versus pasivo y al finalizar la proyección termina en 24,47 veces en promedio. Se observa un crecimiento promedio en solidez financiera equivalente a 11,41 veces del activo frente al pasivo de la organización.

Fuente: Elaboración propia

8.3.4.2 Indicadores de endeudamiento

Tabla 27. Indicadores de Endeudamiento, Escenario Consultoría

Indicador	Descripción
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	Hay una reducción importante en el nivel de deuda al pasar en el año 2022 de un 58,53% a un 4,14% año 2028, lo cual en promedio indica una reducción del 19,27%, ratificando la necesidad de implementar las estrategias propuestas por el equipo consultor y así garantizar este resultado en este indicador
APALANCAMIENTO TOTAL	Dada la disminución en el nivel de endeudamiento se observa periodo a periodo como se va requiriendo menos apalancamiento por parte de terceros o socios y se tiene mayor autonomía financiera, los resultados arrojados en este proceso dieron en un inicio un resultado en el apalancamiento de 77,60% para el año 2022 y al finalizar el ejercicio da como resultado un apalancamiento total del 4,24% una disminución en un 73,36% total y en promedio una disminución anual del 26,01% respectivamente.
APALANCAMIENTO DE DEUDA A CORTO PLAZO	Al lograr una mayor liquidez en el desarrollo de la operación esto hace que la deuda de corto plazo disminuya en toda la proyección, inicia en el año 2022 con un 14,63% y un cierre al año 2028 de 4,24% dando como resultado promedio en este indicador del 7,14%, en conclusión, garantizar una baja tasa de deuda de corto plazo se traduce en mejores precios al momento de comprar inventarios e insumos para la operación y mejora en márgenes de rentabilidad.
RAZON DE DEUDA A LARGO PLAZO	En el escenario propuesto por la consultoría se inicia con una deuda de largo plazo que asciende a un 40,33%, año tras año este indicador mejora al contar con una disminución sostenida hasta llegar a 0% en el último año del simulador, en promedio se espera disminuir en un 13,29% cada año para lograr este objetivo.

Fuente Elaboración propia

8.3.4.3 Indicadores de rentabilidad

Tabla 28. Indicadores de Rentabilidad, Escenario Consultoría

Indicador	Descripción
MAGEN BRUTO	Los resultados operativos inherentes al margen bruto de la empresa se logran incrementar, ya que sus ventas aumentan año a año en mejor proporción al simulador del escenario actual. El primer año se obtiene un margen de 33,43% versus un 29,43% año 2022 del primer escenario y cierre con un margen de 35,52% versus 41,67% del primer escenario, en este último año cabe aclarar que a pesar de que hay una disminución en términos porcentuales, en valores absolutos el margen el primer escenario es del \$196.325.290 COP y en el escenario propuesto por la consultoría asciende a \$1.118.783.510 COP.
MARGEN OPERACIONAL	La empresa logra mejorar su margen versus el escenario actual de la organización al obtener un resultado de 19,82% versus un -21,52% en el primer año de la simulación, en el año 2028 se cierra con un margen de 25,04% en comparación a un 13,18% en el primer escenario, en términos de dinero en el escenario inicial se termina con una utilidad de \$62.074.311 COP versus el escenario de la consultoría ofrece una utilidad de \$ 788.495.648 COP en el año 2028
MARGEN NETO	En el escenario propuesto por la consultoría logra un resultado de 16,46% en comparación al -26,59%, el año 2028 se obtiene un resultado de 21,03% y en el escenario actual este resultado fue de un 8,70% es decir una mejora de 12,33 puntos porcentuales, lo cual evidencia los resultados potenciales a lograr con la implementación de la estrategia de negocio.
RENTABILIDAD ACTIVOS ROA	Los primeros tres años se cierra con resultados positivos en un promedio de 39,15% versus los resultados negativos del escenario actual, el cual arroja un promedio en los primeros tres años de -19,34%. Esta tendencia disminuye a un 27,78% en promedio para los siguientes tres años de simulación comparando con el resultado positivo promedio del 33,76% del escenario actual, en términos absolutos se incrementa la utilidad en \$726.421.337 COP frente al escenario actual.
RENTABILIDAD PATRIMONIO ROE	Hay un mejor resultado en el escenario propuesto dado que la rentabilidad sobre patrimonio cierra al final del año 2028 en un 26,50% mientras que el escenario con la gestión actual hay el deterioro en la rentabilidad sobre el patrimonio el cual cierra en un -49,37%, esta rentabilidad supera la tasa de mercado determinada para ambos escenarios en un 15%.

Fuente: Elaboración propia

8.4 Costos de Implementación

Para la implementación de la propuesta se tiene un costo de ciento ochenta millones que son obtenidos en un crédito. Estos serán destinados para ser usados en capital de trabajo tales como compra de semovientes, adecuación de infraestructura, compra de insumos y pago de empleados. Es de anotar que la empresa para continuar actualmente ha decidido realizar un préstamo por valor de ciento treinta millones, la propuesta es aumentar el valor del crédito.

Este crédito se ha estimado los requerimientos de capital que tiene la organización para implementar las estrategias, pero es necesario anotar que la “Empresa Agrícola El Encanto” cuenta con praderas de óptima calidad. A continuación, se presenta las condiciones del crédito:

Tabla 29. Condiciones de Crédito

Valor Crédito a Solicitar	\$ 180.000.000
Plazo (Años)	8
Tiempo (Meses)	72
Periodo de Gracia (Meses)	6
Tasa Interés E.A	11,45%
Tasa Interés Mensual	0,91%
Valor Cuota Periodo de Gracia	\$ 1.633.455
Valor Cuota Crédito	\$ 3.637.039

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra la amortización anual proyectada (ver la Tabla 29)

Tabla 30. Tabla de amortización

AMORTIZACIÓN ANUAL PROYECTADA						
AÑO	SALDO INICIAL	PAGOS	INTERES	CAPITAL	SALDO FINAL	% AMORTIZACIÓN
1	\$ 180.000.000	\$ 31.622.967	\$ 19.325.409	\$ 12.297.558	\$ 167.702.442	7%
2	\$ 167.702.442	\$ 43.644.473	\$ 16.956.326	\$ 26.688.147	\$ 141.014.295	22%
3	\$ 141.014.295	\$ 43.644.473	\$ 13.900.534	\$ 29.743.939	\$ 111.270.356	38%
4	\$ 111.270.356	\$ 43.644.473	\$ 10.494.852	\$ 33.149.620	\$ 78.120.735	57%
5	\$ 78.120.735	\$ 43.644.473	\$ 6.699.221	\$ 36.945.252	\$ 41.175.483	77%
6	\$ 41.175.483	\$ 43.644.473	\$ 2.468.990	\$ 41.175.483	\$ -	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Costo de implementación

Perspectiva	Acciones Estratégicas	Meta propuesta	Actividades	Costos asociados
Financiera	Reducir ciclo de ceba	Meta: $100.940.000 \text{ COP mensuales} / \text{Ventas} = (\text{Valor de kg} * \text{Cantidad de kg}) / (\text{Numero de animales}) * 100\%$	Aumentar nivel de inventario a un aproximado de 192 cabezas de ganado, es decir aumentar en un 31,5% de semovientes, en la actualidad cuenta en promedio con 146 unidades. (esto se hizo teniendo en cuenta la capacidad de carga de la finca)	\$ 67.200.000,00
	Optimizar la gestión empresarial en el proceso de ceba	Meta: 67.200.000 mensuales/ Gasto de Operación = Gastos de ceba (COP) / Venta total en kg		
	Rotar inventario en periodos más cortos	Meta: 120 días/Rotación de inventarios= Número de días		
Clientes	Implementar canales de comunicación como: páginas web, centros de atención personales y telefónicamente, boletines informativos, entre otros	Meta: 2 canales de comunicación/ Número de canales de comunicación implementados	Desarrollar buzón de sugerencias Implementar redes sociales Instagram, Facebook y WhatsApp Desarrollar base de datos de clientes Realizar encuesta de satisfacción telefónicas y por medio de formatos electrónicos	\$ 13.600.000,00
	Implementar sistema de seguimiento a las peticiones, quejas y reclamos	Meta: 80%/ %PQR= Numero de PQR solucionadas totalmente en menos de 8 días/ Numero de PQR's Totales		
	Aplicar evaluación de satisfacción y estudios de mercado	Meta: 2 estudios anuales/ Numero de estudios de satisfacción positivos/Numero de estudios de satisfacción totales		
Procesos internos	Implementar sistema de gestión de calidad (BPG, BPA)	Meta: Implementación SGC/ Indicadores de SGC	Contratar servicios médicos y tecnológicos (Médico veterinario zootecnista, técnico agrícola) Aumentar de un ciclo de cuatro ventas anuales a un total de 24 ventas por año (2 venta al mes).	\$ 150.105.000,00
	Implementar seguimiento y monitoreo a proceso de ceba (Tiempo, insumos, semovientes)	Meta: 5% cumplimiento/ 7 %cumplimiento de plan de ceba		
	Implementar ayudas tecnológicas que soporten la gestión y operación de la empresa	Meta: 2 ayudas tecnológicas /Número de estrategias en tecnologías implementadas		
Aprendizaje e innovación	Capacitar a empleados	Meta: 100%/ Número de empleados capacitados/ Número de empleados totales	Realizar plan de capacitación Desarrollar planes de incentivos Desarrollar e implementar Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo Realizar dotación de máquinas, herramientas y adecuaciones locativas	\$ 120.000.000,00
	Implementar planes de incentivos y promociones por producción e innovación	Meta: Un plan desarrollado/ Numero de planes desarrollados		
	Implementar Sistema de seguridad y salud e el trabajo	Indicadores de SSGT		
	Desarrollar liderazgos	NA		
TOTAL, COSTO DE IMPLEMENTACIÓN AÑO 1				\$ 350.905.000,00

Fuente: Elaboración propia

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

La “Empresa Agrícola el Encanto”, organización objeto de esta consultoría pretendía tener un documento que le permita tener una orientación que logre la sostenibilidad financiera, de este proceso se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las organizaciones especialmente las del sector agropecuario, es prioritario conocer y aplicar herramientas de diagnóstico, especialmente aquellas que permitan evaluar sus estados financieros para lograr tomar decisiones de cara al futuro, para la “Empresa Agrícola el Encanto” fue un ejercicio enriquecedor conocer las condiciones externas a las que se enfrentaba, así como las fortalezas y debilidades que presentan y poder establecer estrategias acordes a sus necesidades.
- Después de realizar el diagnóstico se concluye que la empresa no realiza ningún tipo de planeación estratégica, lo cual se refleja en la baja programación de la producción, administración empírica del predio, no cuentan con un sistema de inventarios.
- En cuanto a la parte financiera, la empresa presenta un bajo nivel de rentabilidad, no saben los costos generados en la organización, bajo análisis de información financiera y por ende nula toma de decisiones.
- Bajo el escenario de la proyección de la situación financiera actual se evidencia un comportamiento financiero negativo para los próximos años debido a la mala administración de la empresa.
- En cuanto a los indicadores de liquidez, la empresa no cuenta con capital de trabajo suficiente, lo que quiere decir, que en la actualidad no logra ni el punto de equilibrio.

- El cuadro de mando integral permite de manera muy sucinta tener un plan que involucra todos los aspectos de la organización y que se puede implementar de manera completa, además que el personal de la empresa puede conocer hacia donde se construye la organización.
- En cuanto a la parte administrativa la empresa no cuenta con una estructura definida, no cuenta con objetivos, ni con misión, visión, además, de no llegar registro de información de anomalías, no llevan un sistema de medición y mucho menos de evaluación de los resultados de los diferentes procesos.
- Se diseña el cuadro de mando integral por cada una de sus perspectivas, en la cual definen el objetivo estratégico, sus acciones y sus respectivas metas e indicadores, permitiendo una planeación exhaustiva en pro de su organización, desarrollo y crecimiento.
- Los análisis financieros realizados teniendo en cuenta las proyecciones de los escenarios con la gestión actual y con la aplicación de las estrategias permite visualizar al empresario los retos que implica hacer crecer su organización y permite generar una mayor confianza en la toma de decisiones.
- Por último, se establece que el direccionamiento estratégico es una herramienta para la mejora continua y que este debe implementarse de manera constante en la organización para asegurar su sostenibilidad.

9.2 Recomendaciones

Desarrollar procesos de consultoría en empresas que tienen tradición resulta sencillo porque las organizaciones cuentan con una estructura preestablecida, sin embargo, realizar un direccionamiento estratégico para una empresa que se ha visto tradicionalmente como un negocio y que busca sostenibilidad en el futuro presenta sus retos, y más en el sector agropecuario es por esto que se recomienda:

- Desarrollar en la organización una cultura de innovación, para incorporar prácticas que permitan sostenibilidad en el tiempo.

- Las empresas agropecuarias necesitan tener estudios que ayuden a parametrizar los costos asociados y mercados existentes, muchas veces la información es poca o no está actualizada.
- Se hace necesario armonizar instrumentos y herramientas que apoyen la gestión administrativa, financiera y operativa que permitan la toma de decisiones en el sector agropecuario.
- Es de vital importancia contar con instrumentos más allá de las matrices MEFE; MEFI o DOFA que permitan tener registros actualizados de las condiciones externas e internas en el sector agropecuario.
- Se debe realizar diagnósticos sectoriales con herramientas prospectivas que permitan identificar las oportunidades reales del sector agro.
- Las agrotech deben estar no solo enfocadas en la parte productiva, sino que deben apoyar la gestión empresarial del campo.
- La empresa debe enfocarse a articularse a los objetivos de desarrollo sostenible al 2030, para lo cual necesita desarrollar una ganadería sostenible y amigable con el medio ambiente, para lo cual deberá implementar un sistema silvopastoril, además, de un proceso de reforestación.

Bibliografía

- Banco Mundial . (17 de septiembre de 2019). *La Innovación Agrícola y la Tecnología son la Clave para Reducir la Pobreza en los Países en Desarrollo*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/09/16/agricultural-innovation-technology-hold-key-to-poverty-reduction-in-developing-countries-says-world-bank-report>
- Caballero, L. H. (23 de noviembre de 2020). *Carne de res portará el sello Colombian Beef - Grass Fed-CO”: Augusto Beltrán*. Contexto Ganadero : <https://www.contextoganadero.com/reportaje/carne-de-res-portara-el-sello-colombian-beef-grass-fed-co-augusto-beltran#:~:text=ABS%3A%20El%20sello%20se%20dise%C3%B1a%20habilitada%20para%20la%20exportaci%C3%B3n>.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2012). *Ley 1429 Formalización empleo*. Cámara de Comercio . http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/2011/2Ley_1429_Formalizacion_empleo.pdf
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la Visión a la Acción*. ESIC Editorial.
- Chapman, A. (agosto de 2004). *Manual DOFA y análisis PEST*. Empresas Creciendo Bien: <http://empresascreciendobien.com/wp/wpcontent/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2018). *CONPES 3934 Política de crecimiento verde*. Departamento Nacional de Planeación .
- Contreras, D. (2016). El impacto de El Niño en Colombia. *Revista Fasecolda*, 42-46.
- David, F. D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2021). *Encuesta de Sacrificio de Ganado - ESAG Segundo trimestre de 2021*. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/sacrificio/presentacion_ESAG_IITrim21.pdf
- Diez de Castro , E., y García del Junco , J. (2001). *Administración y dirección*. McGraw-Hill.

- Federación Colombiana de Ganaderos [Fedegán]. (2014). Bases para la Formulación del Plan de Acción 2014 – 2018 para el Mejoramiento de la Ganadería del Departamento de Meta. En *Foro Ganadería Regional Visión 2014 -2018 Meta Resumen y Conclusiones*. Fondo Nacional del Ganado.
- Federación Colombiana de Ganaderos [Fedegán]. (2021). *Balance y perspectivas del sector ganadero en Colombia*. Oficina de Planeación y Estudios Económicos .
- Federación Colombiana de Ganaderos Fedegan. (2021). *Coyuntura ganadera*. Oficina de Planeación y Estudios Económicos. Fondo Nacional del Ganado.
- Federación Colombiana de Ganaderos Fedegan. (2023). Programa de Gestion crediticia. <https://www.fedegan.org.co/programas/programa-de-gestion-crediticia>.
- Garay, H., Cendales, M.H., y Movius, D. (sf). Financiación de la Ganadería en Colombia. <https://climateadvisers.org/wp-content/uploads/2021/01/Climate-Advisers-Fundacion-Natura-Financiacion-de-la-Ganaderia-en-Colombia-.pdf>
- González, A., Valderrama, P., Zapata, J., Fonseca, M., Rodríguez, J., Gómez, J., Méndez, D., Castro, L., Toro, Á. (2022). Plan de Ordenamiento Productivo para la Cadena Cárnica Bovina en Colombia. Bogotá: UPRA.
- Gutiérrez Ossa, J., Castaño Giraldo, N., y Asprilla Mosquera, E. (2014). Mecanismos de financiación y gestión de recursos financieros del sector agropecuario en Colombia. *Apuntes Del CENES*, 33(57), 147–176.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., y Baptista Lucio , P. (2014). *Metodología de la investigación* (4 ed.). Mc Graw-Hill.
- Hunger, J., y Wheelen, T. (2013). *Essentials of strategic management*. Pearson.
- Johnson, G., Scholes , K., y Wgittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7 ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R. (2009). *Cuadro de manto integral: The Balanced Scorecard*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The Balanced ScoreCard: : Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Ministerio de Agricultura. (2020). *Cadena Cárnica Bovina*. Dirección de Cadenas Pecuarias Pesqueras y Acuícolas.
- Ministerio de Agricultura. (2019). *Cadena cárnica bovina. Dirección de Cadenas Pecuarias Pesqueras y Acuícolas*. Bogotá: MinAgricultura.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible . (2022). *Plan Nacional de Negocios Verdes (PNNV) 2022-2030*. Minambiente.
- Moreno, P. (2005). Metodología de la investigación. En *El profesorado de Educación Física y las competencias básicas en TIC en el desarrollo de su actividad profesional* (págs. 175-200). Universitat Rovira i Virgili.
- Navas , J., y Guerras, L. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas.
- Portafolio. (12 de agosto de 2021). *Tendencias Tecnológicas que Transformarán la Agricultura en Colombia*. Contenido Patrocinado: <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/tendencias-tecnologicas-que-transformaran-la-agricultura-en-colombia-555082>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Ramón Ramón, D. I., Soto Gonzalez, C. O., Novillo Maldonado, E. F., y Ollague Valarezco, J. K. (2017). Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *INNOVA Research Journal*, 2, 22-41.
- Revista Semana. (29 de julio de 2021). *Exportaciones de carne colombiana superan los 82 millones de dólares*. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/exportaciones-de-carne-colombiana-superan-los-82-millones-de-dolares/202100/>
- Rincón, R. (2002). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001. *Revista Universidad EAFIT*, 38(126), 47–55.

- Roncancio, G. (2011). *¿Qué es un mapa estratégico y para qué sirve en una organización?*
Portal Pensemo: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve-en-una-organizacion>
- Rowe, P. (1991). *Design thinking*. MIT Press.
- Santisteban, L. (2010). *La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)*. <https://santisteban.files.wordpress.com/2010/02/peyea1.pdf>
- Secretaría Técnica Comité Técnico Nacional de Biodiversidad y Competitividad. (2014). *Plan Nacional de Negocios Verdes*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Silva Murillo, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*(26), 153-178.
- Terrazas Pastor, R. A. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*(23), 55-72.
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18 ed.). mc Graw Hill.
- Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. (2016). *Mercado de tierras rurales productivas en Colombia :caracterización, marco conceptual, jurídico e institucional*. Ministerio de Agricultura. <http://hdl.handle.net/20.500.12324/12709>
- Uribe-Umaña, J. (2013). *La SAS y el régimen de beneficios tributarios de la Ley 1429 de 2010 como herramientas para la planeación tributaria. Una aproximación crítica*. [Tesis de grado, Universidad de Los Andes]: Repositorio Institucional Uniandes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/19714/u671330.pdf?sequence=1>.

Anexos

Anexo A. Indicadores Financieros Escenario Actual

INDICADORES DE LIQUIDEZ								
INDICADOR	FORMULA	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	\$ 33.600.000	\$ 23.364.221	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000
	PASIVO CORRIENTE	\$ 34.318.598	\$ 49.686.640	\$ 86.868.557	\$ 115.246.419	\$ 145.143.075	\$ 176.641.824	\$ 211.442.338
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	-\$ 718.598	-\$ 26.322.419	-\$ 53.268.557	-\$ 81.646.419	-\$ 111.543.075	-\$ 143.041.824	-\$ 177.842.338
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS	\$ 33.600.000	\$ 23.364.221	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000
	PASIVO CORRIENTE	\$ 34.318.598	\$ 49.686.640	\$ 86.868.557	\$ 115.246.419	\$ 145.143.075	\$ 176.641.824	\$ 211.442.338
RAZON DE EFECTIVO	EFECTIVO	\$ 0	\$ 0	-\$ 10.235.779	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	PASIVO CORRIENTE	\$ 34.318.598	\$ 49.686.640	\$ 86.868.557	\$ 115.246.419	\$ 145.143.075	\$ 176.641.824	\$ 211.442.338
SOLIDEZ FINANCIERA	ACTIVO TOTAL	\$ 152.300.000	\$ 130.964.221	\$ 130.100.000	\$ 119.000.000	\$ 107.900.000	\$ 96.800.000	\$ 85.700.000
	PASIVO TOTAL	\$ 155.437.028	\$ 151.530.297	\$ 167.230.481	\$ 171.666.950	\$ 174.880.924	\$ 176.641.824	\$ 211.442.338
INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO								
INDICADOR	FORMULA	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	TOTAL, PASIVO	\$ 155.437.027,60	\$ 151.530.297,11	\$ 167.230.480,53	\$ 171.666.950,04	\$ 174.880.923,75	\$ 176.641.824,22	\$ 211.442.337,96
	TOTAL, ACTIVO	\$ 152.300.000,00	\$ 130.964.220,67	\$ 130.100.000,00	\$ 119.000.000,00	\$ 107.900.000,00	\$ 96.800.000,00	\$ 85.700.000,00
APALANCAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL	\$ 155.437.027,60	\$ 151.530.297,11	\$ 167.230.480,53	\$ 171.666.950,04	\$ 174.880.923,75	\$ 176.641.824,22	\$ 211.442.337,96
	PATRIMONIO	-\$ 3.137.027,60	-\$ 20.566.076,44	-\$ 37.130.480,53	-\$ 52.666.950,04	-\$ 66.980.923,75	-\$ 79.841.824,22	-\$ 125.742.337,96
APALANCAMIENTO DE DEUDA A CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE	\$ 34.318.597,50	\$ 49.686.639,55	\$ 86.868.556,96	\$ 115.246.419,00	\$ 145.143.074,69	\$ 176.641.824,22	\$ 211.442.337,96
	PATRIMONIO	-\$ 3.137.027,60	-\$ 20.566.076,44	-\$ 37.130.480,53	-\$ 52.666.950,04	-\$ 66.980.923,75	-\$ 79.841.824,22	-\$ 125.742.337,96
RAZON DE DEUDA A LARGO PLAZO	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 121.118.430,09	\$ 101.843.657,56	\$ 80.361.923,57	\$ 56.420.531,04	\$ 29.737.849,06	\$ 0,00	\$ 0,00
	PASIVO NO CORRIENTE + PATRIMONIO	\$ 117.981.402,50	\$ 81.277.581,12	\$ 43.231.443,04	\$ 3.753.581,00	-\$ 37.243.074,69	-\$ 79.841.824,22	-\$ 125.742.337,96

INDICADOR DE RENTABILIDAD								
INDICADOR	FORMULA	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
MAGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA	\$ 59.416.000,00	\$ 78.644.076,00	\$ 101.606.224,63	\$ 119.961.098,08	\$ 141.494.527,86	\$ 166.741.513,31	\$ 196.325.290,05
	VENTAS	\$ 201.880.000,00	\$ 232.505.196,00	\$ 267.776.234,23	\$ 308.397.888,97	\$ 355.181.848,72	\$ 409.062.935,17	\$ 471.117.782,44
MARGEN OPERACIONAL	UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 43.446.818,17	-\$ 28.516.267,38	-\$ 10.052.373,04	\$ 3.520.521,85	\$ 19.974.268,71	\$ 39.829.766,62	\$ 62.074.310,79
	VENTAS	\$ 201.880.000,00	\$ 232.505.196,00	\$ 267.776.234,23	\$ 308.397.888,97	\$ 355.181.848,72	\$ 409.062.935,17	\$ 471.117.782,44
MARGEN NETO	UTILIDAD NETA	-\$ 53.682.597,50	-\$ 28.516.267,38	-\$ 10.052.373,04	-\$ 252.540,84	\$ 11.539.016,75	\$ 25.682.450,60	\$ 40.970.174,57
	VENTAS	\$ 201.880.000,00	\$ 232.505.196,00	\$ 267.776.234,23	\$ 308.397.888,97	\$ 355.181.848,72	\$ 409.062.935,17	\$ 471.117.782,44
RENTABILIDAD ACTIVOS ROA	UTILIDAD OPERATIVA	-\$ 43.446.818,17	-\$ 28.516.267,38	-\$ 10.052.373,04	\$ 3.520.521,85	\$ 19.974.268,71	\$ 39.829.766,62	\$ 62.074.310,79
	ACTIVOS	\$ 152.300.000,00	\$ 130.964.220,67	\$ 130.100.000,00	\$ 119.000.000,00	\$ 107.900.000,00	\$ 96.800.000,00	\$ 85.700.000,00
RENTABILIDAD PATRIMONIO ROE	UTILIDAD OPERATIVA	-\$ 43.446.818,17	-\$ 28.516.267,38	-\$ 10.052.373,04	\$ 3.520.521,85	\$ 19.974.268,71	\$ 39.829.766,62	\$ 62.074.310,79
	PATRIMONIO	-\$ 3.137.027,60	-\$ 20.566.076,44	-\$ 37.130.480,53	-\$ 52.666.950,04	-\$ 66.980.923,75	-\$ 79.841.824,22	-\$ 125.742.337,96

Anexo B. Indicadores Financieros Escenario Consultoría

INDICADORES DE LIQUIDEZ								
INDICADOR	FORMULA	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	\$ 118.800.000	\$ 354.264.721	\$ 607.959.586	\$ 921.802.738	\$ 1.307.637.617	\$ 1.779.536.104	\$ 2.354.255.354
	PASIVO CORRIENTE	\$ 38.956.000	\$ 47.758.616	\$ 58.301.714	\$ 70.962.253	\$ 86.150.685	\$ 104.355.182	\$ 126.156.115
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	\$ 79.844.000	\$ 306.506.106	\$ 549.657.872	\$ 850.840.485	\$ 1.221.486.932	\$ 1.675.180.921	\$ 2.228.099.240
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS	\$ 118.800.000	\$ 354.264.721	\$ 607.959.586	\$ 921.802.738	\$ 1.307.637.617	\$ 1.779.536.104	\$ 2.354.255.354
	PASIVO CORRIENTE	\$ 38.956.000	\$ 47.758.616	\$ 58.301.714	\$ 70.962.253	\$ 86.150.685	\$ 104.355.182	\$ 126.156.115
RAZON DE EFECTIVO	EFECTIVO	\$ 287.064.721	\$ 540.759.586	\$ 854.602.738	\$ 1.240.437.617	\$ 1.712.336.104	\$ 2.287.055.354	\$ 2.982.295.820
	PASIVO CORRIENTE	\$ 38.956.000	\$ 47.758.616	\$ 58.301.714	\$ 70.962.253	\$ 86.150.685	\$ 104.355.182	\$ 126.156.115
SOLIDEZ FINANCIERA	ACTIVO TOTAL	\$ 354.264.721	\$ 607.959.586	\$ 921.802.738	\$ 1.307.637.617	\$ 1.779.536.104	\$ 2.354.255.354	\$ 3.049.495.820
	PASIVO TOTAL	\$ 206.658.442	\$ 188.772.911	\$ 169.572.070	\$ 149.082.988	\$ 127.326.168	\$ 104.355.182	\$ 126.156.115

INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO								
INDICADOR	FORMULA	\$ 2.022,00	\$ 2.023,00	\$ 2.024,00	\$ 2.025,00	\$ 2.026,00	\$ 2.027,00	\$ 2.028,00
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	TOTAL, PASIVO	\$ 206.658.441,67	\$ 188.772.910,96	\$ 169.572.070,07	\$ 149.082.988,13	\$ 127.326.167,85	\$ 104.355.182,13	\$ 126.156.114,60
	TOTAL, ACTIVO	\$ 354.264.721,46	\$ 607.959.586,08	\$ 921.802.737,72	\$ 1.307.637.617,02	\$ 1.779.536.103,63	\$ 2.354.255.354,45	\$ 3.049.495.819,92
APALANCAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL	\$ 206.658.441,67	\$ 188.772.910,96	\$ 169.572.070,07	\$ 149.082.988,13	\$ 127.326.167,85	\$ 104.355.182,13	\$ 126.156.114,60
	PATRIMONIO	\$ 266.306.279,79	\$ 526.786.675,13	\$ 848.730.667,65	\$ 1.243.954.628,89	\$ 1.726.509.935,78	\$ 2.313.100.172,32	\$ 2.975.439.705,32
APALANCAMIENTO DE DEUDA A CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE	\$ 38.956.000,00	\$ 47.758.615,87	\$ 58.301.714,36	\$ 70.962.252,84	\$ 86.150.684,53	\$ 104.355.182,13	\$ 126.156.114,60
	PATRIMONIO	\$ 266.306.279,79	\$ 526.786.675,13	\$ 848.730.667,65	\$ 1.243.954.628,89	\$ 1.726.509.935,78	\$ 2.313.100.172,32	\$ 2.975.439.705,32
RAZON DE DEUDA A LARGO PLAZO	PASIVO NO CORRINETE	\$ 180.000.000,00	\$ 167.702.441,67	\$ 141.014.295,08	\$ 111.270.355,71	\$ 78.120.735,28	\$ 41.175.483,32	\$ 0,00
	PASIVO NO CORRIENTE + PATRIMONIO	\$ 446.306.279,79	\$ 694.489.116,80	\$ 989.744.962,74	\$ 1.355.224.984,60	\$ 1.804.630.671,06	\$ 2.354.275.655,64	\$ 2.975.439.705,32

INDICADOR DE RENTABILIDAD								
INDICADOR	FORMULA	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
MAGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA (utilidad operativa)	\$ 404.880.000,00	\$ 479.810.419,20	\$ 568.514.140,12	\$ 673.508.314,65	\$ 797.767.840,12	\$ 944.808.242,40	\$ 1.118.783.509,78
	Ventas totales	\$ 1.211.280.000,00	\$ 1.420.395.379,20	\$ 1.665.612.437,47	\$ 1.953.163.768,67	\$ 2.290.357.961,69	\$ 2.685.765.360,20	\$ 3.149.435.891,98
MARGEN OPERACIONAL	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 224.164.721,46	\$ 281.550.864,63	\$ 350.501.767,51	\$ 433.036.593,65	\$ 531.760.739,45	\$ 649.769.935,36	\$ 788.495.647,60
	Ventas totales	\$ 1.211.280.000,00	\$ 1.420.395.379,20	\$ 1.665.612.437,47	\$ 1.953.163.768,67	\$ 2.290.357.961,69	\$ 2.685.765.360,20	\$ 3.149.435.891,98
MARGEN NETO	UTILIDAD NETA	\$ 185.208.721,46	\$ 233.792.248,75	\$ 292.200.053,16	\$ 362.074.340,81	\$ 445.610.054,92	\$ 545.414.753,23	\$ 662.339.532,99
	Ventas totales	\$ 1.211.280.000,00	\$ 1.420.395.379,20	\$ 1.665.612.437,47	\$ 1.953.163.768,67	\$ 2.290.357.961,69	\$ 2.685.765.360,20	\$ 3.149.435.891,98
RENTABILIDAD ACTIVOS ROA	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 224.164.721,46	\$ 281.550.864,63	\$ 350.501.767,51	\$ 433.036.593,65	\$ 531.760.739,45	\$ 649.769.935,36	\$ 788.495.647,60
	Total, Activo	\$ 354.264.721,46	\$ 607.959.586,08	\$ 921.802.737,72	\$ 1.307.637.617,02	\$ 1.779.536.103,63	\$ 2.354.255.354,45	\$ 3.049.495.819,92
RENTABILIDAD PATRIMONIO ROE	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 224.164.721,46	\$ 281.550.864,63	\$ 350.501.767,51	\$ 433.036.593,65	\$ 531.760.739,45	\$ 649.769.935,36	\$ 788.495.647,60
	Total, patrimonio	\$ 266.306.279,79	\$ 526.786.675,13	\$ 848.730.667,65	\$ 1.243.954.628,89	\$ 1.726.509.935,78	\$ 2.313.100.172,32	\$ 2.975.439.705,32