

Información general			
Facultad: Socioeconómicas y Empresariales			
Programa académico: Profesional en Administración Financiera		Grupo(s) de investigación: I&D FINANCIERO	
Nombre del semillero – Siglas Semillero de Investigación Banca y Finanzas - BANFI		Fecha creación: 10 Agosto de 2015	Logo 
		Campus: Bucaramanga	
Líneas de Investigación:			
• Análisis financiero y evaluación de empresas. • Mercado de capitales. • Portafolio financiero. • Desarrollo e implementación de soluciones agroindustriales. • Emprendimiento, Desarrollo e Innovación.			
Áreas del saber			
	1. Agronomía veterinaria y afines		5. Ciencias sociales y humanas
	2. Bellas artes	X	6. Economía, administración, contaduría y afines
	3. Ciencias de la educación		7. Matemáticas y ciencias naturales
	4. Ciencias de la salud		8. Ingenierías, arquitectura, urbanismo y afines

Al diligenciar este documento, autorizo de manera previa, expresa e inequívoca a UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER a dar tratamiento de mis datos personales aquí consignados, para la finalidad de realizar seguimiento de las actividades del grupo de investigación de proyectos de las UTS, como docente líder y/o coordinador del grupo y conforme a las demás finalidades incorporadas en la Política de Tratamiento de Información publicada en www.uts.edu.co y en la Calle de los estudiantes 9-82 Ciudadela Real de Minas, que declaro conocer y estar informado que en ella se presentan los derechos que me asisten como titular y los canales de atención donde ejercerlos.

Información del director del proyecto

Nombre: Juan Carlos Ruiz Sarmiento		No. de identificación y lugar de expedición: 91248163 Bucaramanga	
Nivel de formación académica: Magister en Ciencias Económicas.		X	Asesor:
			Líder de semillero:
Celular: 315 7543507		Correo electrónico: jruiz@correo.uts.edu.co	

Información de los autores

Nombre	No. Identificación y lugar de expedición:	Celular	Correo electrónico
Jessica Mileth Silva Rodríguez	1091658709	301 6548455	jmilethsilva@uts.edu.co
Nathalia Delgado Florez	1098788524	315 2410481	ndelgadof@uts.edu.co

Proyecto

1. Título del proyecto: Análisis financiero para el diseño de estrategias y toma de decisiones enfocadas en el fortalecimiento y consolidación de la Microempresa AGROINSUR, Municipio de San Pablo.	MODALIDAD DEL PROYECTO				
	PA	PI	TG	RE	Otra. ¿Cuál?
			X		

2. Planteamiento de la problemática:

La Pandemia Covid-19 ocasionó gran afectación a la logística de nivel global y local, donde las cadenas de suministro generaron un impacto negativo a diversos sectores, entre ellos el sector agropecuario; puesto que los precios de sus insumos aumentaron en un 70%. Empresarios y productores a nivel nacional han tenido que diseñar estrategias para mitigar la situación compleja del mercado; según el presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia, Jorge Enrique Bedoya (2021); la recuperación de países como China ha generado un crecimiento en el consumo de materias primas e insumos usados para la producción agropecuaria, dando paso al encarecimiento de productos para países como Colombia, en donde no se producen fertilizantes, agroquímicos, ni productos como el maíz y la soya; fundamentales en varios subsectores dedicados a la producción pecuaria. (Portafolio, 2021).

Adicionalmente, debido al fenómeno inflacionario que afecta a diversos países del mundo y por supuesto pone en aprietos la economía nacional; el Gobierno por medio del Ministerio de Agricultura ha tomado la determinación de crear un fondo de 80.000 millones de pesos, a través del cual busca favorecer alrededor de 120.000 pequeños productores, reembolsando el 20% del valor de los insumos comprados en cualquiera de los 10.000 establecimientos comerciales que existen en el territorio colombiano. (Vanguardia, 2022).

Frente a las condiciones que presenta el mercado actualmente; en el cual la demanda se ha reducido por causa de la inflación y diversos factores económicos sujetos a la escala nacional e internacional. Tomando en cuenta la alta dependencia que las distribuidoras de Insumos agropecuarios tienen con relación a los productores y proveedores de estos, la Microempresa AGROINSUR se ha visto en la necesidad de realizar un análisis financiero que le permita tomar decisiones acertadas para alcanzar las utilidades esperadas y consolidar su modelo de negocio en el mercado del Municipio de San Pablo. Lo cual lleva a plantearse la pregunta de investigación:

¿Qué decisiones financieras debe tomar la Microempresa AGROINSUR para fortalecer su estructura organizacional, alcanzar estabilidad y consolidarse en el mercado?

3. Antecedentes:

Uno de los principales motores de la economía y generadores de empleo formal en América latina son las micro, pequeñas y medianas empresas, también denominadas Mipymes. Las mismas corresponden a un 99% del total de las organizaciones legalmente constituidas en la región. (Banco de Desarrollo de América Latina, 2019)

De tal manera que las instituciones gubernamentales se han visto en la necesidad de diseñar políticas para el desarrollo de los emprendimientos; promoviendo la creación de espacios de formación y capacitación a los emprendedores, no obstante, temáticas como la educación financiera; soporte esencial para la toma de decisiones acertadas, representa una problemática, puesto que se han identificado múltiples falencias en naciones como Colombia, ocasionando un impacto negativo en la operación de los negocios, la estabilidad de sus finanzas y los diferentes procesos administrativos. Es así como a pesar de los programas dispuestos por el Ministerio de comercio para el apoyo a las Mipymes, Asobancaria da a conocer de acuerdo con las estadísticas que alrededor del 70% de este tipo de unidades empresariales fracasan en los primeros 5 años. (Segura et al, 2020)

Así pues, las Mipymes relacionadas con el sector agropecuario en Colombia requieren tomar acciones estratégicas que corresponden a una planificación financiera y organizacional, mediante la cual puedan enfrentar las condiciones retadoras que el mercado nacional e internacional les obliga en la actualidad. Por un lado, se encuentran los clientes o productores agrícolas quienes perciben afectación por el incremento de los costos de producción a causa de la fluctuación en el precio del dólar, factores climáticos, e inflación; donde cabe recalcar que gran parte de las materias primas empleadas requieren de insumos importados. (Portafolio, 2023)

Por otra parte, las limitaciones en la capacidad de compra y disponibilidad de capital para operar por parte de las pequeñas empresas dificulta la negociación con proveedores para garantizar los inventarios ideales de suministros a los productores, ofreciendo facilidades de pago o realizando ventas a crédito; escenario en el que las organizaciones se ven obligadas a recurrir al apalancamiento financiero, que en muchas ocasiones termina siendo arma de doble filo por no tomar las decisiones correctas. (Banco de Desarrollo de América Latina, 2019)

En consecuencia, se lleva a cabo el desarrollo de una monografía de análisis por parte del equipo consultor de las Unidades Tecnológicas de Santander, perteneciente al programa de Banca y Finanzas tomando como referencia el caso real de la empresa AGROINSUR, cuyo propósito es determinar las estrategias necesarias para el fortalecimiento económico y la sostenibilidad del negocio, para lo cual se aplica el método exploratorio con enfoque mixto; ejercicio académico que aporta a la adquisición de habilidades y destrezas por parte de los nuevos emprendedores, en términos de educación financiera para dar solidez a sus iniciativas empresariales.

4. Justificación:

Las micro, pequeñas y medianas empresas poseen falencias en cuanto al manejo de sus recursos, Así lo manifestó el vicepresidente Comercial de pequeñas y medianas empresas de Data Crédito Experian, Juan Tamayo. Ya que de acuerdo con cifras publicadas por ACOPI (Asociación Colombiana de MiPymes) (2022), la mitad de este tipo de organizaciones quiebran tras el primer año y tan solo un 20% de estas sobrevive al tercer año, lo cual se debe a que la inadecuada administración de recursos los lleva a tomar decisiones de alto riesgo para sus negocios, pretendiendo incrementar las ventas, ampliar su participación en el mercado, entre otras metas, sin contar con las herramientas pertinentes para por ejemplo: planificar el flujo de caja, proyectar ingresos, priorizar gastos y de esta manera distribuir su dinero, previniendo posibles etapas de inestabilidad a mediano y largo plazo. (Semana, 2022).

Por otra parte, en la cadena de abastecimiento de las distribuidoras de insumos agropecuarios a nivel nacional se espera una mayor participación de proveedores locales; pequeños fabricantes a los cuales el Ministerio de Agricultura en conjunto con el Banco Mundial, tiene planificado apoyar para incentivar la producción de bioinsumos, en búsqueda de la autosuficiencia del país. Disponiendo además del apoyo de instituciones educativas de carácter público como el SENA, que por medio del programa CAMPESENA se dedicará a la formación y educación del campesinado bajo diversos enfoques; en donde la producción de insumos es uno de los principales temas que hace parte del diseño curricular. (laopinión, 2023).

Así pues, La empresa AGROINSUR; Distribuidora de insumos agropecuarios en el Municipio de San Pablo Bolívar, consiente de los desafíos que enfrenta en el mercado; en concordancia con sus metas de crecimiento empresarial y sostenibilidad económica, considera necesario evaluar su situación actual a nivel financiero, con el fin de tomar decisiones oportunas que le permitan aprovechar las oportunidades del sector en el cual opera desde su formalización como empresa hace aproximadamente un año, razón por lo cual se construye la presente propuesta para aportar en la solución de la necesidad que la organización ha identificado.

Adicionalmente, por medio de la presente Monografía de análisis se busca fortalecer el segmento empresarial de las MiPymes mediante la consultoría del grupo I&D Financiero en la correcta toma de decisiones, que aporten al fortalecimiento organizacional y crecimiento económico de la región. Desde la línea de investigación; Análisis financiero y evaluación de empresas, permitiendo a los estudiantes aplicar sus conocimientos en un escenario real.

5. Marcos referenciales:

Marco Teórico

Metodología para el análisis y toma de decisiones financieras

Proceso que involucra al área de contabilidad, la cual se encarga de consolidar la información generada a partir de toda la operación de una empresa y construir los estados financieros para que el personal especialista encargado de las finanzas lleve a cabo un estudio riguroso, observando el comportamiento en cada una de las cuentas contables para identificar posibles debilidades y fortalezas que presenta la compañía. Se empieza por revisar la información de los estados financieros mediante los análisis tanto vertical como horizontal, relacionando los datos de los documentos balance general y estado de resultados, construyendo así las ratios para poder implementar la herramienta de análisis que permitirá abordar aspectos como la liquidez, la actividad empresarial, los niveles de endeudamiento y por último la rentabilidad de la organización. **Fuente especificada no válida.**

A su vez, La toma de decisiones como proceso del nivel directivo y cuyo propósito es llevar a la empresa hacia un escenario ideal de desarrollo organizacional, exige la integración de herramientas financieras que faciliten a los gerentes la difícil tarea de definir las acciones que se deben ejecutar de acuerdo con la estrategia seleccionada para lograr los objetivos misionales. En este sentido cobra importancia el concepto “Inteligencia de negocios”, en la cual se combinan el análisis y la administración de la data desde diversos sistemas tecnológicos como la minería e infraestructura de datos. Por consiguiente, la gestión financiera debe aportar información de tipo cuantitativo que arroje una evaluación de las actividades económicas que se realizan, construyendo una base desde la cual es posible dar respuesta a interrogantes tales como: ¿Cuáles son los medios de financiamiento con los que cuenta la empresa? ¿cuáles son sus obligaciones financieras? ¿cuáles son los niveles de rentabilidad? ¿cuáles son los niveles de endeudamiento? ¿qué

opciones de financiamiento alternativo están al alcance?, permitiendo así optimizar el proceso de toma de decisiones **Fuente especificada no válida.**

Para llevar a cabo una medición objetiva y análisis de la situación financiera de la organización se hace necesario trabajar desde las dimensiones que componen la gestión financiera, las cuales son descritas por los autores Chapi & Ojeda (2017) en función de su relación directa con el suministro de efectivo y sus movimientos: 1. Medios de financiación, refiriéndose a las alternativas, factores y condiciones que permiten establecer las fuentes de financiamiento, donde se toman decisiones asociadas a la toma de créditos ya sea de tipo bancario, comercial u obtención de recursos a través de aportes de los socios. 2. Herramientas para las finanzas, cuya aplicación contribuye a la determinación de la situación financiera y en circunstancias económica de la compañía, clarificando en el panorama del negocio elementos relevantes, entre ellos: activos, pasivos, ingresos, gastos y proyección financiera. 3. Indicadores financieros, mediante los cuales es posible valorar a nivel cuantitativo los resultados que se están obteniendo, algunos de estos los ya mencionados anteriormente; nivel de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, entre otros.

Modelos administrativos y financieros

La estructura de una organización debe alinearse de acuerdo con su planeación estratégica, la cual se complementa con los estilos gerenciales que proponen cambios ya sea para flexibilizarse o hacerla un poco más rígida de acuerdo con la estrategia con la cual se opera en el mercado. Existen organizaciones que optan por modelos de tipo horizontal que buscan fortalecer los diferentes eslabones de una cadena de suministro y empoderar al talento humano a través del involucramiento y descentralización de toma de decisiones, modelos de tipo vertical los cuales centralizan la toma de decisiones en los niveles de mando superiores y otras que buscan el enfoque de procesos permitiendo la generación de conocimiento compartido y optimización de resultados. Todos estos modelos persiguen objetivos comunes orientados a la rentabilidad y el crecimiento de las compañías. No obstante, es preciso seleccionar correctamente de acuerdo con las condiciones del mercado, las capacidades de la empresa y el core del negocio cual es la manera en la que la organización podría funcionar mejor y destacar en su sector. **Fuente especificada no válida.**

De igual manera, resulta necesario establecer un modelo financiero idóneo a través del cual estén señalados los propósitos y acciones estratégicas que impacten en la competitividad de la organización. De acuerdo con Pérez (2019) citado por Borrero & Hernández (2022), la modelación financiera implica dar solución a una problemática identificada a través de diversas alternativas, partiendo desde un diagnóstico inicial de la situación para proyectar a la organización en términos financieros en el largo plazo. Por lo tanto, como las necesidades, entornos competitivos y características de las empresas son diferentes, la estructura financiera se convierte en un constructo personalizado; el cual se compone de múltiples análisis, gráficos, tablas que deben tomar en consideración 4 elementos claves: Innovación, puesto que es preciso que se convierta en una ventaja frente al mercado desde el desarrollo de las fortalezas de la empresa, diseño de un modelo matemático, el cual permita disponer de la data cuantitativa necesaria para tomar decisiones oportunas, evaluación del riesgo, de tal manera que se anticipen posibles obstáculos a superar y la viabilidad como tal de las estrategias diseñadas y la optimización de variables, que hace referencia a los ajustes en la estructura mediante el apoyo de las herramientas de gestión financiera.

Estrategias financieras aplicables en MiPymes

En Colombia, de acuerdo con el Ministerio del Trabajo (2021) el aparato productivo empresarial está compuesto en un 98% por pequeñas y medianas empresas. Por tal razón tienen una alta influencia en el desarrollo económico nacional. Esta realidad, conlleva al análisis de este tipo de negocios fundamentalmente desde la perspectiva financiera; encontrando que la fuente predominante de financiación son los recursos propios, pero que también cuentan con otras alternativas de financiación como lo son: los pasivos de corto plazo, pasivos de largo plazo que comprometen la productividad y la inyección de capital externo mediante la consecución de inversionistas; consideraciones que permiten concluir que existe una baja capacidad competitiva por parte de estas unidades productivas y por tanto se hace necesaria una educación financiera, mediante la cual se optimice la gestión de las organizaciones y se diseñen estrategias efectivas para la mejora de resultados. **Fuente especificada no válida.**

Se concibe a una estrategia financiera, como una serie de actividades, objetivos y políticas que conducen a maximizar la eficiencia de la operación y por ende el logro de la misión de la compañía. Estas acciones involucran a las áreas claves responsables de los distintos procesos, las cuales se alinean con el plan estratégico. Para su determinación es preciso contemplar variables preponderantes, entre la cuales están: Estudio de la rentabilidad de las inversiones y beneficios actuales, condiciones de liquidez y solvencia, posición de equilibrio económica y financiera, contemplara la estructura financiera, es decir; nivel de endeudamiento, fuentes de financiamiento y reparto de ganancias. Además de ello, sin dejar de lado los costos financieros y el análisis de riesgos. **Fuente especificada no válida.**

Una vez caracterizado el escenario y posición de la organización, las estrategias financieras pueden ser: 1. Ofensivas, 2. Defensivas, 3. Reorientación y 4. Supervivencia, las cuales siempre van a apuntar al crecimiento de la organización, el cual se puede dar de forma interna o externa, la primera significa expansión dentro del sector que ya se encuentra la empresa, al percibir que la demanda es mayor a la oferta y por tanto existe la posibilidad de introducir nuevos productos o servicios. La segunda, se refiere a suprimir competidores, generar alianzas y tener mayor control sobre la cadena del negocio posiblemente adquiriendo activos verticales. **Fuente especificada no válida.**

Por otra parte, las estrategias financieras se pueden clasificar en estrategias financieras de corto plazo, donde se toman decisiones y diseñan acciones sobre temas como la inversión, donde una opción llamativa puede ser diversificar la cartera de inversiones para disminuir los riesgos y mejorando el retorno. La estructura financiera, donde predomina la economía de recursos como estrategia para sacar provecho mediante el financiamiento con deudas, sin embargo puede representar un riesgo si no es mesurada y la distribución de utilidades, donde se debe respetar la estructura dispuesta para la organización que puede cambiar dependiendo si se busca inversiones alternativas de alta rentabilidad o reinversión en el negocio con miras al desarrollo de proyectos específicos. **Fuente especificada no válida.**

Razones financieras

Corresponden a un conjunto de indicadores a través de los cuales es posible analizar la estructura financiera de una organización, evaluando una serie de elementos con base en la información que el área contable proporciona mediante el consolidado de los estados financieros. Dicho ejercicio permite detectar falencias, medir el desempeño y gestión, estableciendo comparativos entre períodos económicos para la toma de decisiones preventivas y correctivas, proyectando cifras a corto mediano y largo plazo con el propósito de aumentar la competitividad y rentabilidad el negocio.

Algunos de los indicadores más relevantes para llevar a cabo diagnósticos financieros son:

Indicadores de Liquidez, se consideran fundamentales para asegurar la supervivencia de la organización. Respetan a la capacidad de la misma para responder con las obligaciones adquiridas en el corto plazo, es decir; el pago de nómina, el pago a proveedores, créditos, pago de impuestos y otros. A través de estos se mide la disponibilidad de efectivo en circulación. Contar con la liquidez apropiada significa poder suplir las necesidades corrientes de financiamiento, las cuales corresponden a un intervalo de tiempo inferior a un año. Entre estas se destacan:

- Razón corriente: en el cual se dividen el activo corriente entre el pasivo corriente. Donde un valor superior a 1 quiere decir que la organización no cuenta con los activos necesarios para sus obligaciones menores a un año.
- Prueba ácida: similar a la razón corriente. Sin embargo, en esta se excluyen los inventarios de los activos corrientes. Si se obtiene un valor superior a uno quiere decir que la organización tiene la capacidad de responder a sus obligaciones sin comprometer los inventarios.
- Rotación de inventarios: se halla dividiendo el costo de mercancías vendidas entre el promedio de inventarios.
- Rotación de cartera: se halla dividiendo las ventas a crédito entre el promedio de cuentas por cobrar. **Fuente especificada no válida.**

Indicadores de endeudamiento, posibilitan la identificación del grado de endeudamiento que posee la empresa, descifrando la capacidad para asumir sus obligaciones. Hace referencia a los recursos económicos pertenecientes a terceros, con los cuales la empresa genera utilidades. Entre estos es preciso mencionar:

- Razón de cargos de interés fijo: permite hallar la capacidad de la organización para realizar el pago de los intereses contractuales.
- Índice de cobertura de pagos fijos: muestra la capacidad que posee la compañía para asumir todas sus obligaciones concernientes a pagos fijos.

Indicadores de rentabilidad, hacen posible el análisis de las utilidades obtenidas versus las cantidades vendidas e inversión de los accionistas o socios, las ganancias son un factor que expresa por sí mismo la efectividad de las estrategias implementadas, estos se clasifican en:

- Margen de utilidad Bruta: permite la medición del porcentaje de ganancia que le queda a la empresa después de haber asumido los costos de las mercancías vendidas.
- Margen de utilidad operativa: determina la ganancia obtenida por la organización tras haber realizado la deducción de costos y gastos.
- Margen de utilidad neta: hace referencia a la tasa de utilidad neta para la compañía, producto de las ventas y otras fuentes de ingreso, posterior a realizarse la resta de los costos, gastos, intereses, impuestos y dividendos. **Fuente especificada no válida.**

Marco conceptual

MiPymes

Hace referencia a la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, reconocidas como personas jurídicas por el gobierno nacional; quien ha venido impulsando el crecimiento económico de este

sector empresarial mediante diversos beneficios y asimismo han dispuesto un marco legal y reglamentario en torno a las actividades económicas y las operaciones que realizan. Los criterios de diferenciación entre estas organizaciones obedecen al número de empleados y total de activos; las microempresas por su parte no cuentan con más de diez colaboradores- y sus activos son inferiores a 501 SMMLV. Las pequeñas empresas poseen un personal entre 11 y 50 colaboradores y un total de activos superiores a 501 SMMLV y las empresas medianas que cuentan con un personal entre 51 y 200 personas y un total de activos que va desde los 5.001 a los 15.000 SMMLV. **Fuente especificada no válida.**

Situación financiera

Representa la posición económica y competitiva de una organización, definida a partir del análisis de la estructura financiera de esta, mediante el uso de herramientas de gestión cuya finalidad es determinar el retorno de la inversión que la empresa realiza en el desarrollo de su actividad. Consiste en una radiografía del bienestar en términos de disponibilidad de recursos, fuentes de financiamiento y generación de utilidades para suplir no solo las necesidades de la empresa sino permitir el crecimiento y logro de objetivos en el mediano y largo plazo. Es el insumo más importante para la toma de decisiones por parte de la gerencia. **Fuente especificada no válida.**

Sostenibilidad financiera

El termino sostenibilidad financiera consiste en uno de los objetivos más relevantes para cualquier organización, su consecución requiere adaptación a los cambios del entorno competitivo, ajustar estrategias, repensar el modelo bajo el que funciona el negocio, entre otras decisiones que deben ser tomadas de acuerdo con la información financiera y situación de la empresa. La sostenibilidad financiera está directamente relacionada con la rentabilidad y crecimiento continuo, consistiendo en un escenario ideal en el que se obtienen los beneficios esperados y cuyas bases son la productividad, eficiencia, innovación, crecimiento y desarrollo y gestión financiera. **Fuente especificada no válida.**

Liquidez

Hace referencia a disponer de recursos o fuentes de dinero que permitan la realización de pagos en forma inmediata, por lo tanto, corresponde a la medición de la velocidad con que un activo financiero se convierte en un medio para pagar, manteniendo su valor. Se considera una fortaleza y una variable importante en el sector empresarial pues permite la operación del negocio de forma óptima, sin comprometer los procesos de la organización ni llevar a escenarios de riesgo alto o dependencia de acreedores e instituciones financieras. **Fuente especificada no válida.**

Apalancamiento financiero

Se refiere al grado de endeudamiento al que accede una organización para poder financiar su operación o parte de ella, lo cual consiste en buscar apoyo del sector financiero para la obtención de recursos adicionales ya que los propios son insuficientes, para calcular el nivel de apalancamiento se dividen los activos entre el capital de la empresa. La finalidad de esta estrategia es lograr que la utilidad generada a partir de la inversión soporte la deuda adquirida y deje ganancias. **Fuente especificada no válida.**

Rentabilidad

Consiste en el beneficio económico recibido por una organización, como resultado de las operaciones realizadas y el impacto de las estrategias diseñadas para el logro de objetivos. Es reconocida como un indicador que permite validar el comportamiento de una inversión realizada, sobre la cual influyen variables económicas, sociales, financieras, políticas, culturales, entre otras. Dentro de los diferentes tipos de rentabilidad se encuentran: la rentabilidad económica, margen de utilidad bruta, rentabilidad sobre los

activos, rentabilidad financiera, margen de utilidad meta, Índice de Dupont y rendimiento sobre el capital. **Fuente especificada no válida.**

Marco legal

Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020, instrumento regulador que busca promover en las organizaciones la sostenibilidad económica y su crecimiento para que se puedan consolidar en el mercado. Impulsando de esta manera el emprendimiento para generar un impacto en el tejido social aumentando la equidad, el bienestar y la calidad de vida, a través de la generación de empleo y aporte a las comunidades. **Fuente especificada no válida.**

Ley 2277 de 2022 – Reforma tributaria, en ella se establecen una serie de disposiciones enfocadas en los principios de igualdad y justicia social, reforzando la lucha contra la evasión de impuestos por parte de las grandes fortunas del país. Cambios estructurales que involucran tanto a personas naturales como a personas jurídicas, quienes aportan a las finanzas de la nación. **Fuente especificada no válida.**

Ley 1793 del 7 de julio de 2016, a través de la cual se da a conocer la normatividad asociada con los costos de los servicios financieros, entre otras determinaciones que son de interés para las micro, pequeñas y medianas empresas, de cara al apalancamiento de su negocio. **Fuente especificada no válida.**

Ley 1429 de 2010, mediante la que se expidió la ley de generación de empleo y formalización, en la que se establecen incentivos para las empresas las cuales promueven el desarrollo empresarial en las zonas rurales y urbanas. **Fuente especificada no válida.**

Ley 1943 de 2018, denominada ley de financiamiento. Dispone las normas de financiación y en ella se incluyen diversos mecanismos que representan beneficios para pequeñas y medianas empresas. **Fuente especificada no válida.**

6. Objetivo general y objetivos específicos:

Objetivo General

Determinar la situación financiera de la Microempresa AGROINSUR a partir del estudio de la información contable para diseñar estrategias que permitan la toma decisiones pertinentes, orientadas al fortalecimiento económico y consolidación en el mercado.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación económica de la Microempresa AGROINSUR, a partir del análisis de la información contable de los últimos tres períodos de operación del negocio.
- Diseñar un modelo de administración de recursos, acorde con las necesidades y el propósito de la organización; Priorizando la sostenibilidad financiera del negocio.
- Determinar estrategias enfocadas en la correcta toma de decisiones financieras, a través de la proyección del riesgo frente a la rentabilidad esperada, con el fin de alcanzar la consolidación de la Microempresa en el mercado.

7. Metodología:

En el presente trabajo de grado, modalidad monografía se aplica la metodología descriptiva con enfoque mixto, puesto que se detalla la estructura y el comportamiento de la información financiera de los últimos tres períodos contables, además de la comprensión y análisis del funcionamiento del negocio a partir de la información suministrada por la empresa AGROINSUR, la cual se complementa con la observación y estudio del sector económico en el cual opera.

Por una parte, en el aspecto cuantitativo se abordan los valores asociados con los resultados del negocio y el cálculo de los indicadores financieros y por otra parte, en el aspecto cualitativo se definen las actividades necesarias para construir un modelo matricial de gestión de recursos y toma de decisiones estratégicas que tienen como finalidad el incremento de la utilidad y sostenibilidad financiera de la empresa en el mediano y largo plazo. Así pues, se desarrollan los objetivos planteados y se da respuesta a la pregunta problema.

8. Avances realizados:

Diagnóstico de la situación económica

Para realizar un diagnóstico certero y fundamentado, se emplearon herramientas de evaluación y análisis, como lo son; las razones o indicadores financieros y el análisis vertical y horizontal de los estados financieros logrando una medición y panorama de la realidad económica, comportamiento financiero y capacidad para mantenerse en el mercado de la microempresa. Además de realizar un análisis del mercado local y nacional del sector al que pertenece la compañía.

Descripción de la empresa

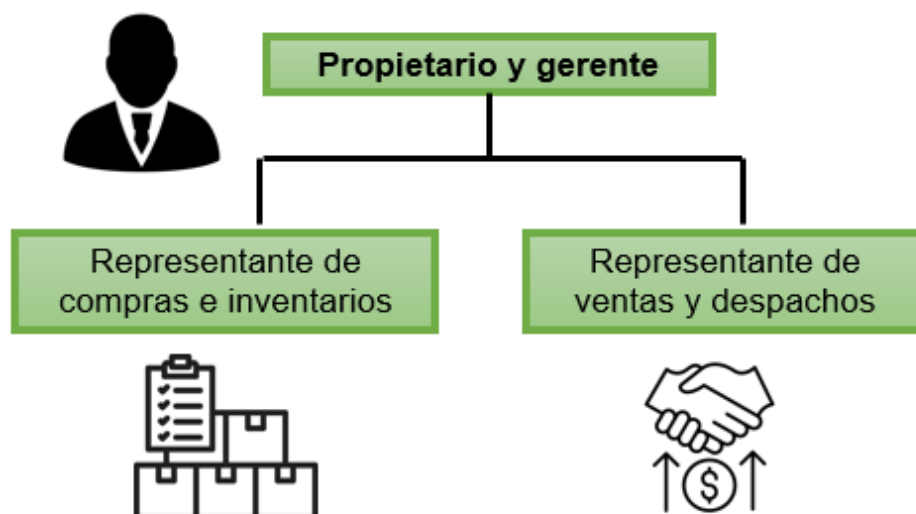
AGROINSUR es una microempresa dedicada a la comercialización de materias primas, herramientas o artículos de ferretería para actividades agropecuarias. Como también, eventualmente incursionan en el comercio de plantas y animales vivos, específicamente de cabezas de ganado. Esta empresa surge de la necesidad del Señor Jean Carlos Pino Florez en oficializar su emprendimiento con el cual tiene presencia en el mercado por más de 7 años, siendo el proveedor de campesinos del sector rural del municipio de San pablo al sur del departamento de Bolívar.

Dicha necesidad se origina por el requerimiento de sus clientes al querer encontrar de manera inmediata la mercancía ofertada a domicilio por el Señor Carlos Pino, ya que su modalidad de venta era completamente dinámica, es decir comercio puerta a puerta en las fincas del municipio y en sectores aledaños. Razón por la que, una vez reducido el impacto post pandémico en el país, los clientes manifestaron la necesidad de ir a un establecimiento físico en donde pudieran realizar sus compras y surtir de materias primas sus negocios, con la característica particular que fuese un lugar en donde no tuvieran que disponer de mucho tiempo para el desplazamiento.

Fue así, que el Señor Carlos encuentra un punto estratégico para sus clientes actuales y potenciales, abriendo las puertas de su establecimiento comercial en agosto del año 2022, ubicado en la carrera 11 número 16-34 en el barrio nuevo del municipio de San Pablo. Una vez fue oficial la apertura del punto, el representante y propietario procede a hacer el respectivo registro mercantil y a oficializar su microempresa ante los entes gubernamentales encargados.

Cabe resaltar que la compañía cuenta con una estructura organizacional lineal integrada por miembros de la familia del representante y propietario, en otras palabras, AGROINSUR es una empresa familiar que en la actualidad da el sustento a 3 integrantes de la familia Pino Florez, en donde cada colaborador se encarga de tareas específicas y a la escala de una microempresa de sus diferentes procesos.

Figura 1 . Organigrama AGROINSUR



Fuente: Elaboración propia

En este tipo de organizaciones, la toma de decisiones es centralizada en este caso por el propietario, siendo el encargado y responsable del proceder con todo tipo de decisiones de cualquier índole e importancia. Así mismo, las estrategias, procesos y actividades son diseñados y guiados por él con el objetivo de permear de su experiencia toda la operación de su compañía.

Sector económico al que pertenece

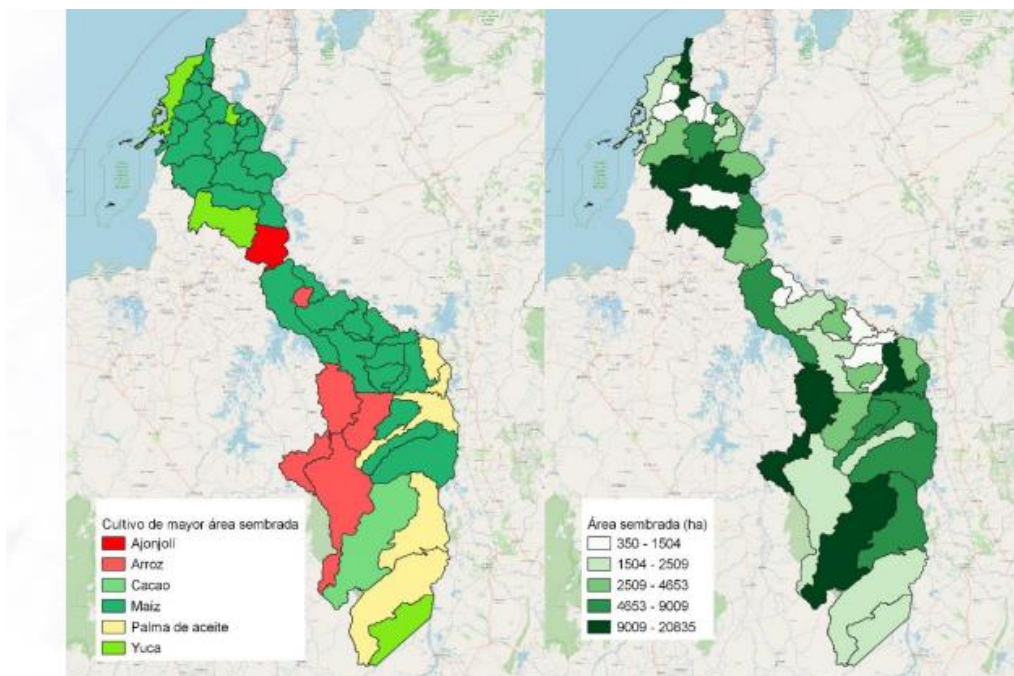
El sector agropecuario se encuentra integrado en el sector económico primario en donde se incluyen todos los insumos o herramientas necesarias para la transformación de la materia agropecuaria. El cual es un sector muy sustancial para la economía colombiana ya que representa la mayor fuente de ingresos en la población rural logrando una gran contribución a la evolución económica del país, la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible.

Como lo afirma El Ministerio nacional de Comercio, Industria y Turismo (2021), en términos generales el subsector agropecuario supera los 88 billones de pesos colombianos para el año 2021, correspondiente a un aumento del 18% con respecto al año inmediatamente anterior, siendo el sector primario el responsable del 14,1% del PIB nacional. Con relación al subsector Agropecuario para este mismo año presentó un comportamiento positivo pues al finalizar el periodo obtuvo un crecimiento de 4,5% aproximadamente. (mincit, 2022)

Específicamente en el departamento de Bolívar se caracteriza por su aporte a la nación con sus actividades económicas representativas porque se desataca en los subsectores de la agricultura, ganadería, pesca y la industria. Por lo tanto, el rubro agropecuario tiene un gran protagonismo en la región debido a que la mayoría de los municipios diferentes a la capital, cuentan con esta actividad económica como su sustento.

En consecuencia, la actividad económica principal del municipio de San Pablo ubicado al Sur de Bolívar es la agricultura y ganadería, dado que una gran parte de su población es perteneciente a la comunidad de la agricultura campesina, familiar y comunitaria de siembra de palma de aceite, que es el producto con más hectáreas sembradas del municipio.

Figura 2. Cultivos de mayor área sembrada y distribución del área sembrada (ha) por municipio en el departamento de Bolívar, 2021



Fuente:
CEDEC –
Cámara de
Comercio
de
Cartagena
con base en
UPRA
(2021)

Ahora
bien, el
mercado de
los insumos

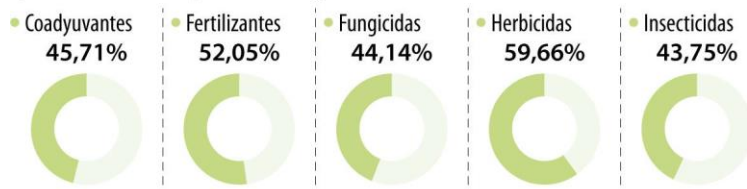
agropecuario en los últimos 4 años viene presentando un comportamiento complicado para los productores y consumidores del país, debido al alza acelerada en los precios, como consecuencia de la paralización económica de la pandemia sumado a la crisis global de insumos por las diferentes situaciones sociopolíticas de orden mundial. A pesar de ello, el índice de precios al productor evidencia una desaceleración para el año 2023 y proyecta una variación anual del 13,17%. No obstante, en el 2022 registró un incremento por encima del 30% durante más de la mitad del año. (Portafolio, 2023)

Evento que categoriza al mercado de la comercialización de insumos agropecuarios como el más afectado, debido a que una importante cantidad de fertilizantes y demás insumos como la soya, el maíz, el trigo, entre otros., son importados y con las situaciones de guerra en el mundo, el incremento en el precio de los fletes de los contenedores y la devaluación de la moneda en la tasa de cambio, están presentando los costos más encarecidos del país en los últimos 2 años. (larepública, 2022)

Figura 3. Aumento de precios en los Insumos Agrícolas

**AUMENTO EN LOS INSUMOS AGRÍCOLAS ESTÁ
AFECTANDO A LOS PRODUCTORES**

**Porcentajes de cada insumo agrícola
que subieron de precio en agosto**



PRODUCTOS QUE MÁS SUBIERON DE PRECIO

- **Coadyuvante Agrotin**
Subió en 32 de los 61 municipios reportados
Precio más alto \$23.740 en Cali
- **Fertilizante 15-15-15 -bulto de 50 kilogramos**
Subió en 57 de los 64 municipios reportados
Precio más alto \$141.525 en Lebrija
- **Fungicida Dithane**
Subió en 61 de los 115 municipios reportados
Precio más alto \$20.667 en Chía
- **Herbicida Gramoxone**
Subió en 44 de los 92 municipios reportados
Precio más alto \$23.790 en Cartagena



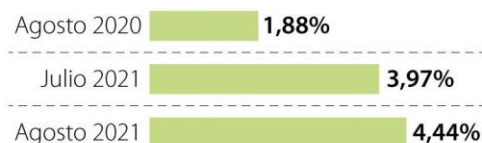
**CULTIVOS QUE
MÁS SE ESTÁN VIENDO
AFECTADOS**

- Tomate
- Arroz
- Papa
- Café
- Banano
- Hortalizas

INFLACIÓN DE ALIMENTOS



INFLACIÓN ANUAL



Fuente: Dane, sondeo LR / Gráfico: LR-AL

Fuente: Dane

9. Resultados esperados:

A continuación, se detalla el cumplimiento de los objetivos específicos:

Cumplimiento objetivo número 1: Diagnosticar la situación económica de la Microempresa AGROINSUR, a partir del análisis de la información contable de los últimos tres períodos de operación del negocio, el cual se da a través del estudio del sector económico al que pertenece la empresa, desde los niveles regional y nacional, con el propósito de contar con una perspectiva global de la situación económica y de los principales factores que inciden en ella. Asimismo, se lleva a cabo la construcción de los estados financieros con la información suministrada por el empresario para posteriormente realizar el análisis

horizontal y vertical de los mismos, calculando los indicadores financieros que soportan el diagnóstico empresarial. Finalmente, se diseña la matriz DOFA del área financiera de la compañía en la cual se incluyen aspectos relevantes para el diagnóstico que no son percibidos en los análisis numéricos, relacionados con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas evidenciadas.

En la fase inicial correspondiente al diagnóstico, se identifica que la compañía no está teniendo las utilidades que le permitan sostenerse en el tiempo, puesto que las razones denotan baja liquidez, dependencia financiera con los proveedores debido a las limitaciones de capital y una gran salida de dinero por parte de los egresos corporativos. En relación, a la DOFA de la gestión financiera, se observa un desorden contable, inexistencia de herramientas financieras y ausencia de una estrategia para la fijación de precios. Sin embargo, la empresa se ha mantenido en el mercado gracias a sus estrategias comerciales y experiencia en el sector.

Cumplimiento objetivo número 2: Diseñar un modelo de administración de recursos, acorde con las necesidades y el propósito de la organización; Priorizando la sostenibilidad financiera del negocio. Con base en los hallazgos del diagnóstico financiero de la compañía, se propone una estructura de planeación estratégica para la gestión de recursos bajo un modelo matricial. Él cual se integra por seis procesos claves que tienen como objetivo; aumentar la liquidez, reducir los costos y gastos e incrementar las utilidades netas. Los procesos hacen referencia a: La planificación de ventas, planificación de costos, planificación de compras, planificación de gastos, planificación de inventarios y gestión de tecnologías de la información y la comunicación. Pues estos, son identificados como los eslabones de la estructura financiera que contribuyen directamente al progreso de la compañía en cuanto a la gestión de recursos. Cada una de las matrices o procesos cuenta con diferentes instrumentos, estrategias y actividades para su desarrollo que fueron establecidos de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la empresa, siempre alineados a los objetivos financieros. (Ver figura número 5, estructura matricial)

Cumplimiento objetivo número 3: Determinar estrategias enfocadas en la correcta toma de decisiones financieras, a través de la proyección del riesgo frente a la rentabilidad esperada, con el fin de alcanzar la consolidación de la Microempresa en el mercado. Teniendo en cuenta la relación del riesgo con la crisis actual del mercado de insumos agropecuarios y la situación financiera de la organización, se plantearon estrategias de tipo ofensivo y de supervivencia con base a la identificación del riesgo medio bajo en el cual se encuentra la compañía frente a su rentabilidad. Las estrategias propuestas son: generación de alianzas con clientes o productores agropecuarios, generación de alianzas con proveedores, implementación de un sistema de microcrédito al cliente-productor agropecuario, inversión en un nuevo canal de ventas de bajo costo de servicio, depuración y diversificación del portafolio de productos y servicios, convenios con los productores regionales para operar como plataforma de negocios.

10. Cronograma:

Actividad (Semanal)	Enero				Febrero				Marzo			Abril				Mayo						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Revisión bibliográfica																						
Diseño de la Propuesta																						
Entrega a Comité y evaluación																						
Diseño del Informe Final																						
Diagnóstico de la situación económica de la empresa AGROINSUR																						
Recolección de información contable																						
Análisis de información contable																						
Diseño de un Modelo de Administración de recursos																						
Matriz DOFA																						
Matriz Financiera																						
Determinar estrategias Financieras																						
Análisis de los retos de las MiPymes																						
Decisiones financieras de riesgo calculado																						
Entrega a comité y evaluación																						
Sustentación del trabajo de grado																						
Entrega final documentos																						

12. Bibliografía:

Alarcón, A. (2018). El análisis de los Estados Financieros: Papel en la toma de decisiones gerenciales. *ResearchGate*. file:///D:/Usuarios/ancelis/Downloads/Analisisfinanciero2012.pdf

Banco de Desarrollo de América Latina - CAF. (2019). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/04/indice-de-politicas-pyme-america-latina-y-el-caribe-2019/#:~:text=Las%20PYME%20representan%20m%C3%A1s%20del,de%20pol%C3%ADticas%20de%20la%20regi%C3%B3n.>

Belloso et al. (2021). Rentabilidad en las empresas de construcción y montaje. IPSA Scientia. <https://latinjournal.org/index.php/ipsa/article/view/1055/814>

Borrero, P., & Hernandez, K. (2022). Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022 . [Tesis de grado, UNIMINUTO]. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14949/2/TG.EGFI_BorreroPaula_Hern%C3%A1ndezKenny_2022.pdf

- Cardona et al. (2017). *Modelo administrativo para la empresa asecom integral s.a.s.* [Tesis de grado, Tecnológico de Antioquia]. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/151>
- Chapi, P., & Ojeda, A. (2017). Plan Contable General Empresarial y Estados Financieros. FFECAE Editorial.
- Funcionpublica.gov. (2023). Ley 2069 de 2020. *funcionpublica.gov*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Gaytán, J. (2021). Estrategia financiera, teorías y modelos. Mercados y Negocios, 1665-7039. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571867949007/html/>
- Gerencie.com. (2021). Apalancamiento financiero. Gerencie.com. <https://www.gerencie.com/apalancamiento-financiero.html>
- Guerrero, R. (2021). Sostenibilidad financiera para las empresas del sector panificador de Pamplona, norte de Santander, Colombia. Dictamen Libre. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7291>
- Haro et al. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones. *Redilat*. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/425>
- Herrera et al. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Quipukamayoc*. <https://doi.org/10.15381/quipu.v24i46.13249>
- Huacchillo et al. (2020). La Gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2015). Principales estrategias financieras de las empresas. *incp.org*. <https://incp.org.co/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>
- laopinion. (2023). El SENA llegará al campo nortesantandereano con una nueva estrategia. *laopinion*. <https://www.laopinion.com.co/region/el-sena-llegara-al-campo-nortesantandereano-con-una-nueva-estrategia>
- larepública. (2022). Los fertilizantes preocupan más por su precio y no por escasez, afirman los gremios. *larepública*. <https://www.larepublica.co/economia/los-fertilizantes-preocupan-mas-por-su-precio-y-no-por-escasez-afirman-los-gremios-3328751>
- Luzuriaga, I. (2018). El análisis financiero como estrategia de gestión para evaluar la situación financiera en las empresas comerciales. *Revista Electrónica Entrevista Académica*.

file:///D:/Usuarios/acelis/Downloads/Dialnet-ElAnálisisFinancieroComoEstrategiaDeGestionParaEva-7815650%20(1).pdf

minagricultura. (2022). Boletín de precios de insumos agropecuarios. *minagricultura*.
<https://sioc.minagricultura.gov.co/Boletines/BOLET%3%8DN%20DE%20PRECIOS%20DE%20INSUMOS%20AGROPECUARIOS%20No.%204%20de%202022.pdf>

mincit. (2023). Normograma Desarrollo empresarial. *mincit*.
<https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-misionales/desarrollo-empresarial/leyes>

Ortega, D., & Aldrin, E. (2020). Rendimiento empresarial sostenible para las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista internacional de Cooperación y Desarrollo*.
<https://doi.org/10.21500/23825014.4955>

Portafolio. (2021). Sector agropecuario, con alzas de hasta 70% en sus insumos. *Portafolio*. HYPERLINK
"https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-agropecuario-con-alzas-de-hasta-70-en-sus-insumos-555676" <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-agropecuario-con-alzas-de-hasta-70-en-sus-insumos-555676>

Secretariassenado.gov. (2023). Ley 1943 de 2018. *Secretariassenado.gov*.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1943_2018.html

Segura et al. (2020). *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*. Editorial UNIMINUTO.

Semana. (2022). Pymes: ojo con el correcto manejo de sus recursos. *Semana*. HYPERLINK
"https://www.semana.com/economia/finanzas-publicas/articulo/pymes-ojo-con-el-correcto-manejo-de-sus-recursos/202221/" <https://www.semana.com/economia/finanzas-publicas/articulo/pymes-ojo-con-el-correcto-manejo-de-sus-recursos/202221/>

Universidad Europea. (2022). ¿Qué es la organización matricial?. *Universidad Europea*.
<https://universidadeuropea.com/blog/que-es-organizacion-matricial/>

Vanguardia. (2022). Amplían plazo para que productores obtengan reembolso del 20% en insumos agropecuarios. *Vanguardia*. <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/amplian-plazo-para-que-productores-obtengan-reembolso-del-20-en-insumos-agropecuarios-KF6061826>

(1) PA: Plan de Aula, PI: Proyecto integrador, TG: Trabajo de Grado, RE: Recursos Educativos Digitales Abiertos (REDA)