

**Propuesta de un plan financiero para la empresa PACRICO S.A.S**

Nathalia Vanessa Palma Chaves

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.  
2020

**Propuesta de un plan financiero para la empresa PACRICO S.A.S**

Nathalia Vanessa Palma Chaves

Director

Luis Carlos Díaz Hernández

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2020

## **Dedicatoria**

Agradezco a Dios por permitirme la oportunidad de culminar de manera satisfactoria esta etapa de mi vida, a mi mamá y familiares quienes me demostraron su apoyo incondicional haciendo posible este sueño que hoy es realidad.

## **Resumen**

El objetivo central del documento describe la pasantía laboral en el departamento de finanzas de la empresa PACRICO S.A.S. A partir del día 05 de agosto del 2019 con el fin de brindar solución a situaciones presentadas, por medio del análisis lograr identificar la manera más óptima de mejorar la problemática en cuanto al área financiera ya que no cuentan con una organización financiera clara, debido a que no existe una persona encargada, afectando así la disminución de los ingresos en la compañía.

PACRICO S.A.S es una empresa dedicada a la distribución de papa criolla lista y fresca para el consumo alimenticio de las familias colombianas, fue creada en el año 2015 por Ángel Leonardo Parrado Rodríguez ; presenta problemas en el área financiera por la modalidad de negocio y la forma empírica en la que se constituyó de manera que se realizó un análisis del sector de producción de la papa criolla, luego el diagnóstico financiero de la empresa que hace referencia al análisis cualitativo de información financiera para así finalizar con la propuesta de un plan financiero que permita mejorar el área financiera de PACRICO S.A.S , es decir aplicar los conocimientos, facultades y competencias para la solucionar el problema que está presentando.

*Palabras clave:* Área financiera, diagnóstico financiero, Sector papero, plan financiero, análisis cualitativo.

## **Abstract**

The main objective of the document describes the labor internship in the finance department of the company PACRICO S.A.S. As of August 5, 2019 in order to provide a solution to situations presented, through the analysis to identify the most optimal way to improve the problem in the financial area since they do not have a clear financial organization, due to that there is no person in charge, thus affecting the decrease in income in the company.

PACRICO S.A.S is a company dedicated to the distribution of ready and fresh Creole potatoes for the food consumption of Colombian families, it was created in 2015 by Angel Leonardo Parrado Rodríguez; presents problems in the financial area due to the business modality and the empirical form in which it was constituted so that an analysis of the Creole potato production sector was carried out, then the financial diagnosis of the company that refers to the qualitative analysis of financial information in order to finalize with the proposal of a financial plan that allows to improve the financial area of PACRICO S.A.S, that is, to apply the knowledge, faculties and competences to solve the problem that is presenting.

*Key words:* Financial area, financial diagnosis, paper sector, financial plan, qualitative analysis.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	12
Componente descriptivo.....	14
Problema de investigación.....	14
Descripción del problema.....	14
Planteamiento del problema .....	15
Justificación.....	16
Objetivos .....	17
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos.....	17
Cronograma de actividades .....	18
Marco referencial .....	19
Antecedentes.....	19
Marco teórico.....	20
Marco conceptual .....	21
Metas representan los objetivos generales enfocados con mayor definición. ....	21
Toma de decisiones es un compromiso o resolución de hacer dejar de hacer algo de adoptar o rechazar una actitud.....	22
Marco legal .....	22
Marco geográfico.....	22
Metodología del proyecto.....	24
Naturaleza de la investigación.....	24
Tipo de investigación.....	24
Presentación de la empresa .....	25
Razón social.....	25
Objeto social .....	25
Visión.....	25
Misión.....	25
Objetivos corporativos.....	25
Financieros.....	25
Clientes .....	26

Procesos internos .....	26
Recursos de aprendizaje y conocimiento.....	26
Metas .....	26
Metas financieras. ....	26
Metas clientes.....	26
Metas procesos internos.....	26
Metas de recursos de aprendizaje y conocimiento. ....	27
Valores corporativos.....	27
Reseña empresarial .....	28
Factores claves de constitución .....	28
Decisiones constitutivas .....	28
Factores claves de cambios importantes.....	29
Portafolio de productos.....	30
Riche o papa mini. ....	30
Papa pareja. ....	31
Papa mediana. ....	31
Papa gruesa. ....	31
Papa gruesa. ....	31
Papa cero.....	31
Clientes .....	31
Nicho de mercado.....	32
Descripción de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas .....	32
Problemas críticos.....	33
Supuestos críticos .....	33
Diagnostico empresarial .....	35
Descripción del sector .....	35
Reseña histórica del subsector.....	38
Descripción de la cadena productiva.....	39
Variables macroeconómicas .....	41
IPC.....	41
PIB.....	42

Análisis PESTEL.....	44
Político.....	44
Económico.....	45
Social.....	45
Tecnológico.....	46
Ecológico.....	46
Legal.....	47
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	48
Poder de negociación del comprador.....	48
Grado de rivalidad.....	48
Poder de negociación con el proveedor.....	49
Competidores potenciales.....	49
Amenazas de sustitutos.....	49
Conclusiones análisis del entorno.....	50
Evaluación integral con la matriz DOFA.....	51
Construcción de la matriz DOFA.....	51
Fundamentación de la matriz DOFA.....	54
Interpretación de la matriz DOFA.....	54
Estructura organizacional.....	56
Interpretación balance general año 2018.....	59
Estado de resultados año 2018.....	60
Interpretación de estado de resultados año 2018.....	61
Análisis balance general año 2018.....	62
Análisis estado de resultados año 2018.....	64
Análisis horizontal balance general años 2017 y 2018.....	66
Análisis horizontal estado de resultados año 2017 y 2018.....	69
Indicadores financieros.....	71
Indicadores de endeudamiento.....	71
Indicadores de actividad o eficiencia.....	73
Indicadores de rentabilidad.....	74
Flujo de caja año 2019.....	76



Análisis de flujo de caja año 2019 .....77

    Evolución de ventas en cifras de Pacrico S.A.S año 2016 a 2019 .....79

Plan de mejora.....80

    Estrategias de liquidez .....80

Recomendaciones.....84

Referencias .....85

Anexo .....89

Anexo 1. Plan financiero.....89

## Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma de actividades .....	18
Tabla 2. Área y producción de papa sembrada por departamento en Colombia.....	36
Tabla 3. Precio promedio papa criolla 2015-2019 .....	41
Tabla 4. Matriz DOFA. ....	51
Tabla 5. Balance general año 2018(Pacrico S.A.S, 2019). ....	57
Tabla 6. Estado de resultados año 2018. ....	60
Tabla 7. Analisis balance general año 2018(Pacrico S.A.S ,2019).....	62
Tabla 8. Analsis estado de resultados año 2018.....	64
Tabla 9. Analisis horizontal balance general años 2017 y 2018. ....	66
Tabla 10. Análisis horizontal estado de resultados año 2017 y 2018. ....	69
Tabla 11. Indicadores de liquidez. ....	71
Tabla 12. Indicadores de endeudamiento.....	71
Tabla 13. Indicadores de actividad o eficiencia. ....	73
Tabla 14. Indicadores de rentabilidad. ....	74
Tabla 15. Flujo de caja año 2019. ....	76
Tabla 16. Evolución de ventas a través de los años. ....	79

## Lista de figuras

Figura 1. Imagen corporativa. Obtenido de Pacrico S.A.S, (2020).....	29
Figura 2. Portafolio de clientes. . Obtenido de Pacrico S.A.S, (2020).....	32
Figura 3. Variedades generales de la papa. Obtenido de Fedepapa. (2019). ....	36
Figura 4. Precio papa criolla año 2018.....	37
Figura 5. Precio papa criolla año 2019.....	38
Figura 6. Cadena productiva de la papa. Obtenido de SIC (2020).....	40
Figura 7. IPC índice de precios al consumidor. Obtenido de DANE (2019).....	42
Figura 8. PIB producto interno bruto. Obtenido de DANE (2019).....	42
Figura 9. Diamante fuerzas de Porter. Elaboración propia. ....	48
Figura 10. Organigrama. Obtenida de Pacrico S.A.S. (2020).....	56

## Introducción

El presente trabajo pretende elaborar un plan financiero para el año 2020 en la empresa PACRICO S.A.S con el fin de dar cumplimiento a las obligaciones a corto plazo para ello se realizará un análisis del sector de producción de la papa criolla fundamental para saber qué posibilidades de actuación tiene este mercado determinado por otro lado la importancia de elaborar los análisis verticales y horizontales con sus respectivas razones financieras para los años 2017 y 2018 que permiten recopilar información financiera para analizar el comportamiento de las distintas cuentas además de informar sobre la capacidad de endeudamiento, rentabilidad entre otras para la toma de decisiones.

Cabe aclarar que los estados financieros del año 2019 no aparecen en dicho trabajo ya que la contabilidad presenta retrasos problemática principal que se destaca en este trabajo y que se pretende solucionar, asimismo la creación de la matriz DOFA herramienta que permite descubrir cuál es la situación de la empresa para la planeación de la estrategia a seguir así pues lograr proponer una serie de estrategias financieras que generen liquidez y mejoras en el área financiera de la empresa PACRICO S.A.S finalmente desarrollar proyecciones financieras estables a 5 años permitiendo ver en números el futuro de la empresa permitiendo tomar decisiones más objetivas para el campo empresarial.

Por tanto el plan financiero es una herramienta importante para analizar la viabilidad económica y financiera a corto, mediano y largo plazo de una empresa en funcionamiento consiste en emprender con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas de modo que permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas para que la empresa sobreviva y crezca a lo largo del tiempo ya que la empresa reconoce la falencia en el área financiera, por este motivo decidieron contar con el aporte de la pasantía profesional, donde tiene como finalidad reordenar y mejorar la liquidez de la empresa.

En el desarrollo de la pasantía su enfoque es cualitativo y cuantitativo, debido a que se recogió información para hacer la respectiva descripción además de medir cada variable obtenida para hallar la posible solución del problema, su tipo de investigación es método descriptivo donde se plantea el problema los hechos más relevantes y así tener un análisis exhaustivo para generar la propuesta de mejora, la población a utilizar se enfoca en el gerente, contadora y auxiliar contable, está dividido en la presentación de la empresa se encuentran todos los datos relevantes de pacrico como razón social, objeto social, misión, visión diagnóstico

empresarial se refiere al comportamiento del sector productor de la papa donde se encuentra la empresa precios, áreas, cultivadas, cadena productiva, variables macroeconómicas;

Análisis pestel identifica factores del entorno en general de la empresa político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal , análisis dofa buscamos fortalezas ,debilidades, oportunidades y amenazas que nos ayuden a encontrar posibles estrategias para ayudar con la problemática de la pasantía , análisis de Porter centrado en analizar la competencia dentro de la industria, rivalidad, observar oportunidades de inversión o rentabilidad , estados financieros conocer la situación de cada año 2017,2018 ,plan de mejora se proponen diferentes estrategias para dar solución al problema y conclusiones evidencias que se experimentaron en el momento de la realización de la pasantía.

## **Componente descriptivo**

### **Problema de investigación**

En Colombia La pequeña y mediana empresa representan cerca del 92 % de las empresas legalmente constituidas, como lo expresa (El espectador, 2018) cerca de la mitad de estas empresas se quiebra después del primer año y solo el 20% sobrevive al tercero puesto que la situación económica y laboral de estas compañías es compleja por la cantidad de trámites y altas tasas de impuestos; en la actualidad Colombia tiene 2.540.953 Mi Pymes que producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65 % de la fuerza laboral nacional.

### **Descripción del problema**

PACRICO S.A.S se constituye en el año 2015 por Ángel Leonardo Parrado Rodríguez esta se crea con bases empíricas aprendidas a lo largo de la vida del dueño, el conocimiento de los procesos del sector de comercialización de papa criolla lista y fresca para el consumo alimenticio, lo llevo emprender en ello , sin contar con conocimientos previos a una formación educativa , ha cometido muchos errores en la compañía, malas inversiones, mal manejo de sus ingresos , costos y gastos, que generan desorden en el área financiera de la empresa especialmente a no contar con un capital del trabajo, sobre todo liquidez, por otra parte la informalidad de sus competidores, la fluctuación constante de los precios del sector de la papa son otro de los problemas que directamente afectan financieramente a la compañía.

Realizando el estudio de las necesidades de la empresa PACRICO S.A.S, se evidencia una falencia en el área financiera ya que no cuenta con pronósticos financieros que permiten un control de las finanzas para prever diferentes circunstancias y estar preparado de manera oportuna; además de establecer expectativas a futuro basadas en datos pasados que sirvan de parámetro contra los cuales se pueda medir los resultados reales por lo que tampoco existe un análisis del punto de equilibrio, flujo de efectivo, pronóstico de ventas , control presupuestario que es una herramienta de planificación que de una forma determinada , integra y coordina las áreas , actividades, departamentos y responsables de una organización; por otro lado tampoco cuenta con políticas financieras de control y de mediación de costos, y análisis de variables económicas en cuanto al sector.

Una de las posibles causas de la alta mortalidad de la pequeña y mediana empresa es la inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse en los objetivos corporativos y en especial los enfocados para cada área con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo, generalmente los empresarios toman decisiones apresuradas sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que sea el rumbo correcto que la empresa deba tomar, de acuerdo a (Morales & morales, Principios de finanzas, 2008) el empresario actúa de acuerdo a los imperativos que le impone su entorno competitivo, el empleo de metodologías adecuadas de costeo de los productos o servicios ofrecidos ,es decir no existe un sistema de costos adecuados para la toma de decisiones acertada con respecto a la fijación de precios de negociación con proveedores, políticas de descuentos, manejo de canales de distribución. En la gran mayoría de casos la asignación de costos se realiza de forma intuitiva, lo cual permite que hayan pérdidas , la contabilidad no se utiliza para la toma de decisiones sino tan solo representa un instrumento útil para cumplir con una obligación fiscal, además esta presenta retrasos y no muestra la situación real económica y financiera de la empresa decisiones lo que en realidad significa que no se aplican las normas contables como el decreto 2170 de 2017 en el que incluyeron diferentes modificaciones a las normas contables y de aseguramiento de la información.

Finalmente lo que quiere decir es que la contabilidad presenta retrasos en la elaboración y presentación de los estados financieros, lo cual impide su utilización, del empresario al concentrar su gestión en el día a día , imposibilita la consecución de los recursos económicos para desarrollar sus actividades han llevado a que las empresas atraviesen por uno de sus peores momentos económicos , por lo que se concluyó que la empresa PACRICO S.A.S no cuenta con un plan financiero para que pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

### **Planteamiento del problema**

¿Por qué la empresa PACRICO S.A.S no cuenta con un plan financiero para que cumpla con sus obligaciones a corto plazo?

## Justificación

Los motivos que nos llevaron a realizar un plan financiero dentro de la empresa pacrico sas , es que empresas como estas que se encuentran el segmento de las pymes la mitad de ellas quiebran en el primer año y solo el 20% sobreviven al tercero , la historia muestra como las empresas son descapitalizadas por sus propios dueños quienes por desconocimiento gerencial financiero toman malas desiciones y al pasar el tiempo las convierten en insostenibles, por lo tanto como alternativa de solucion se muestra como la planeacion finaciera establece directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento , cuantifica los resultados financieros y presenta una traduccion de diagnostico basado en un conjunto de variables contables que permiten medir el desempeño de la compañía con el fin de tomar desiciones enfocadas a la solucion de problemas como solvencia , estabilidad , productividad entre otras; la empresa es un organismo dinamico por esto es de vital importancia la correcta adminstracion de los ingresos , deudas evitando asi el estancamiento en el desarrollo empresarial .

Es por esa razon que la empresa debe considerar implementar un plan financiero para asi responder al medio ambiente externo pues llega con nuevas tecnologias y requerimientos que han obligado a todas las empresas del mercado a estar a la vanguardia enfrentando de una forma profesional los cambios, cada herramienta que se logre implementar en una compañía garantiza el fortalecimiento de sus estructura interna y lo prepara para responder a las amenazas.

Con base en el diagnostico realizado a PACRICO SAS se logro evidenciar que le hace falta la implementacion de un plan financiero y cambio de personal encargado de alimentar la informacion financiera , lo cual es una herramienta fundamental para la sostenibilidad de la empresa para lograr evitar el fracaso empresarial, perdida de dinero ,problemas de finaciacion, seguimiento presupuestal ademas de poder contar con informacion util y fiable para los usuarios tanto internos como externos puesto que si no se reúne una serie de características cualitativas no sirve para tomar desiciones . La relevancia de la informacion implica que en su consideracion pueden haber diferencias de decisión ayudando a que los empresarios a realizar predicciones sobre la consecuencias de acontecimientos pasados, presnetes o futuros pudiendo confirmar o corregir según las expectativas.



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar un plan financiero para el año 2020 en la empresa Pacrico S.A.S para dar cumplimiento a las obligaciones a corto plazo

### **Objetivos específicos**

Hacer un diagnóstico empresarial del sector productor de la papa criolla.

Elaborar análisis vertical y horizontal con aplicación de las razones financieras en los estados financieros de los años, 2017 y 2018.

Crear matriz DOFA.

Proponer diferentes estrategias financieras que generan liquidez a la empresa Pacrico S.A.S.

Desarrollar proyecciones financieras a 5 años con escenario estable.

## Cronograma de actividades

Tabla 1.

### *Cronograma de actividades*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																	
Nombre de la empresa: PACRICO SAS																																	
Dirección: cll 36 sur no 72 j 91 Barrio Carvajal tel : 323 243 25 83																																	
No	Actividades	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección de la empresa, aprobación de la misma	X	X																														
2	Visita y análisis preliminar de la empresa			X	X																												
3	Presentación de propuesta del ante proyecto a la universidad					X	X															X	X										
4	Reunión con el tutor asignando - inicio de la asesoría							X	X																								
5	Resumen , titulo del proyecto, planteamiento del problema									X	X																						
6	Reunion con el tutor presentar avance										X	X																					
7	justificación, objetivos general y específicos, marcos de referencia													X	X																		
8	Reunion con el tutor presentar avance														X	X																	
9	Diseño metodologico,tipo de investigación, universo,poblacion, muestra														X	X																	
10	Reunion con el tutor presentar avance														X	X																	
11	Particularidades de la empresa: razon social, objeto social, mision, vision entre otras																	X	X														
12	Reunion con el tutor presentar avance															X	X																
13	Diagnostico empresarial descripcion del sector, reseña historica, descripcion de la cadena entre otras.																		X	X													
14	Reunion con el tutor presentar avance																	X	X														
15	Propuesta de mejora, desarrollo de la propuesta de mejora																		X	X													
16	Reunion con el tutor presentar avance																		X	X													
17	Realizacion de matriz dofa																		X	X													
18	Reunion con el tutor presentar avance																		X	X													
19	Indicadores que miden la propuesta de mejora																		X	X													
20	Reunion con el tutor presentar avance																		X	X													
21	Conclusiones , recomendaciones, lista de referencias, lista de figuras																						X	X									
22	Reunion con el tutor presentar avance																		X	X						X	X						
23	Corrección y ajustes.																										X	X					
24	Presentación de proyecto a la universidad .																										X	X					

Nota. Elaboración propia.

## Marco referencial

### Antecedentes

La experiencia es un factor muy importante ya que es la razón principal por la cual las empresas son descapitalizadas por sus propios dueños, quienes por su desconocimiento las llevan a perder tanto que un día no son posibles sostenerlas sin una inversión o un préstamo, en este mismo contexto se encuentra la función financiera de la empresa que es una problemática en la que se enfrenta a diario “control del dinero” según: (Morales & Morales, Principios de finanzas, 2008, págs. 20-21) de la alta mortalidad de la pequeña y mediana empresa es la inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa a fijarse en los objetivos corporativos y en especial los enfocados para cada área con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo, generalmente los empresarios toman decisiones del día a día sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que sea el rumbo correcto que la empresa deba tomar, de acuerdo a esto el empresario de la alta mortalidad de la pequeña y mediana empresa es la inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa a fijarse en los objetivos corporativos y en especial los enfocados para cada área con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo, es fundamental conocer el origen de las finanzas se ubica en el área de la economía y su relación con la empresa se centra en la ciencia que administra el dinero con un conjunto de técnicas y métodos que buscan la optimización de los recursos monetarios de las compañías; según un análisis publicado por (Confecamaras, 2016) más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en sus primero cinco años de vida. Solo el primer año desaparecen entre el 20% y 30% entonces el índice aumenta 10% cada año hasta completar cinco estos son algunos problemas de los cuales se enfrentan las pequeñas empresas de comercialización:

altos impuestos, capital del trabajo insuficiente, rotación de cartera , no se necesita tener una bola mágica para predecir el futuro cercano para tomar decisiones con anticipación para no caer en incumplimiento de compromisos vitales como la nómina rentas o pagos a proveedores los dueños , gerentes , inversionistas necesitan tener información financiera actualiza para tomar ediciones correspondientes a sus futuras operaciones , el plan de una empresa es una hoja de ruta con un horizonte de 3 a 5 años en los que se concreta detalla y examina con exhaustividad la oportunidad de negocio objeto del plan (Confecamaras, 2016).

Por otro lado para: (Macías, 2007, págs. 17-19) dice que es importante tener claro los planes que tenga la empresa ya que de acuerdo con los presupuestos elaborados se determinara si la

empresa es capaz de solventar la carga financiera para llevarlo a cabo en tal caso de no contar con liquidez es necesario investigar las diversas fuentes de apalancamiento.

### **Marco teórico**

La teoría de las finanzas corporativas esta se centra en el estudio de las decisiones de inversión que incluyen la evaluación y decisión de inversiones, programación y planificación financiera tanto a largo como a corto plazo, así como el análisis de la estructura financiera y de la política de dividendos John Burr Williams en 1938).

La teoría económica la preferencia por la liquidez se refiere a la demanda de dinero considerada como liquidez es decir las ventajas de poseer dinero en efectivo para poder gastarlo en cualquier momento Jhon Maynard Keynes en 1936.

Stephen et al., (1996), definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

Por su parte Weston (2006), plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Otros la definen (Brealey y Myer, 1994) como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Así mismo encontramos algunas definiciones de presupuesto es una sentencia de gasto y /o venta asignada, bajo un título específico para un periodo de tiempo seleccionado. Por lo general, el gasto asignado no debe ser excedido y la venta debe ser alcanzada según (Malcolm, 2012).

Por otra parte, para (Maria, 2019) lo define como un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones para un periodo de tiempo determinado, suelen ser elaborados por los

gerentes de las diferentes áreas tomando en cuenta los objetivos, estrategias y las directrices de la alta dirección.

Otra definición es una herramienta de planificación, coordinación y control de funciones que presenta en términos cuantitativos las actividades que en el futuro se realizaran en una empresa, con la finalidad de utilizar de manera más productiva sus recursos para que pueda alcanzar sus metas. (Carlos, 2020).

Por otra parte, los pronósticos son una sentencia de gasto y/o venta esperada basada en la mejor información a la mano, bajo un título específico para un periodo de tiempo seleccionado. (Malcolm, 2012).

Otros autores lo definen como una estimación cuantitativa o cualitativa de uno o varios factores (variables) que conforman un evento futuro, con base en información actual o del pasado. (Universidad Nacional del sur, 2016).

En cuanto al Flujo de efectivo según (Malcolm, 2012) Un pronóstico es un rubro muestra el efecto combinado sobre las reservas de efectivo de todos los recibos y pagos en efectivo durante un periodo de tiempo.

También es considerado que suministra información que permite evaluar la capacidad que tiene una empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, permite determinar las necesidades de liquidez de la compañía y la relación de este flujo con los rendimientos (Universidad militar nueva granada , 2020).

Para finalizar los estados financieros proporcionan información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil a una amplia gama de usuarios, muestra los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia (Leonardo, 2015).

Así pues, son informes preparados por los contadores de las empresas y supervisados por quienes desempeñan la función de administradores, se consolidan como el medio principal con el que cuenta la gerencia de una compañía para suministrar información contable y económica a quienes no tiene acceso directo a cada uno de los registros contables de la empresa (Universidad militar nueva granada , 2020).

### **Marco conceptual**

**Metas** representan los objetivos generales enfocados con mayor definición.

**Estrategias** especifican el cómo, detallan el plan de ataque a emplearse en la persecución a las metas.

**Toma de decisiones** es un compromiso o resolución de hacer dejar de hacer algo de adoptar o rechazar una actitud

**Planificación** es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos.

**Gastos fijos:** son los que permanecen esencialmente constantes en el corto plazo sin importar los cambios en la producción en el volumen de la actividad.

**Gastos variables:** los que varían directamente en proporción con los cambios en la producción.

### **Marco legal**

La empresa se adhiere al inciso primero del artículo 114-1 del estatuto tributario que se refiere a las personas jurídicas exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del servicio nacional de aprendizaje (SENA), del instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y las cotizaciones del régimen contributivo de salud y contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta, correspondientes a los trabajadores que devenguen individualmente considerados, menos de (10) salarios mínimos mensuales vigentes (Estatuto tributario, 2016).

Contribución parafiscal a FEDEPAPA creada por la Ley 1707 de 2014 y reglamentada por el Decreto 2263 de 2014, aportada por el productor de papa nacional; equivale al 1% del valor de venta de papa de producción nacional. La cuota de fomento de la papa se causará en cualquier etapa del proceso de comercialización (FEDEPAPA, 2018).

Sistema de facturación electrónica con validación previa cuyos lineamientos han sido incluidos por las leyes 1819 de 2016 y 1943 de 2018, compilados en el artículo 616-1 del estatuto tributario y reglamentario por las resoluciones 0020 de marzo de 2019 de abril del mismo año (DIAN, 2020).

Compras y otros ingresos tributarios en general declarante DUR 1625 Art 1.2.4.9.1. Con base de \$961.000 y una tarifa de 2,5% (Accounter, 2020).

Compras y bienes y productos agrícolas o pecuarios sin procesamiento industrial, con procesamiento aplica la retención por compras, o en las compras de café pergamino tipo federación DUR Art.1.2.4.6.7. Con base de \$3.276.00 y una tarifa de 1,5% (Accounter, 2020).

### **Marco geográfico**

La pasantía profesional se realizó en la empresa PACRICO SAS con dirección Calle 36 No. 72 j-91 de la ciudad de Bogotá, la cual se encuentra en una zona industrial y con cercanía a Corabastos una de las mayores plazas mayoristas de la región situada al occidente de Bogotá, donde se

movilizan más de 12.400 toneladas diarias de alimentos, el producto más representativo en la comercialización es la papa 26%, lo cual le genera una ventaja a la empresa.

## **Metodología del proyecto**

Para la realización del presente trabajo se realizó la siguiente metodología.

### **Naturaleza de la investigación**

La naturaleza de la investigación es con un enfoque cualitativo y cuantitativo, debido a que se recogió información para hacer la respectiva descripción además de medir cada variable obtenida para hallar la posible solución del problema.

### **Tipo de investigación**

Se realizó la investigación con el método descriptivo donde se plantea el problema los hechos más relevantes y así tener un análisis exhaustivo para generar la propuesta de mejora.



## **Presentación de la empresa**

### **Razón social**

La razón social de la organización es Pacrico S.A.S según lo estipulado en el Registro Único Tributario (RUT) que se encuentra inscrito ante la Dian. (2015, pág. 1).

### **Objeto social**

El objeto social de la organización según la Cámara de comercio de Bogotá (2015) es “la comercialización al por menor y al por mayor de productos alimenticios. Así mismo, podrá realizar... actividades similares conexas o complementarias que permitan facilitar o desarrollar el comercio la industria de la sociedad” (pág. 2).

Código de actividad principal 4631: comercio al por mayor y al por menor de productos alimenticios (2015).

### **Visión**

Según video corporativo de la organización Pacrico S.A.S dentro de sus expectativas a futuro tiene como visión:

Para el año 2022 seremos reconocidos en todo el país como la empresa líder en producción y distribución de papa criolla lista y fresca para el consumo alimenticio contando con los más altos estándares de calidad, innovación continua y responsabilidad social, enfocados siempre en prestar el mejor servicio (Pacrico SAS, 2019).

### **Misión**

Según video corporativo de la organización la misión de Pacrico S.A.S es:

Incentivar el crecimiento y desarrollo del campo, siendo líderes en la producción de papa criolla lista y fresca para el consumo alimenticio de las familias colombianas aprovechando de los múltiples beneficios que puedan aportar a la salud, brindando nutrición y bienestar además lograr ofrecer a nuestros clientes productos de la más alta calidad, al precio justo, en el ámbito adecuado, procurando la satisfacción de estos (Pacrico SAS, 2019).

### **Objetivos corporativos**

Según el plan estratégico de Pacrico SAS (2019) evidenciado en la visita realizada el día 22 de agosto de 2019, los objetivos corporativos de Pacrico SAS son:

### **Financieros**

Aumentar la rentabilidad sobre las ventas al 5% anual.

Reducir costos operacionales 10%

Aumentar el volumen de ventas en un 5%

## **Clientes**

Aumentar la satisfacción de los clientes.

Aumentar la fidelidad de los clientes.

Ofrecer precios competitivos a los clientes.

## **Procesos internos**

Aumentar la productividad mejorando procesos y la gestión de la maquinaria.

Reducción de gastos operativos.

## **Recursos de aprendizaje y conocimiento**

Mejora la productividad de los empleados.

Mejora de la satisfacción de los empleados.

Aumentar el compromiso de los empleados de la empresa.

Es claro que Pacrico busca dentro de sus objetivos el posicionamiento de la organización, además de aumentar su rentabilidad y sus ventas, afianzando sus clientes, dotando su infraestructura y buscando acrecentar el empeño y esfuerzo de sus colaboradores, sin embargo se quedan un poco cortos en sus objetivos de recursos de aprendizaje y conocimiento, ya que su visión es bastante ambiciosa en ello, es decir enfocar también esfuerzos en capacitación que a su vez se verán reflejados en mayor calidad, es clave para el desarrollo de sus productos.

## **Metas**

Según entrevista realizada al dueño de la organización Ángel Leonardo Parrado el día 22 de agosto de 2019, las metas de Pacrico S.A.S son:

### **Metas financieras.**

- Aumentar el poder de negociación con los proveedores de manera que se reduzca el costo de ventas y aumente la rentabilidad.

-Disminución del costo de producción mejorando la capacitación a los empleados.

- Realizar promociones eventuales que motiven al cliente aumentar el valor promedio de compra.

### **Metas clientes.**

- Cumplir con la promesa de valor al cliente “Excelente calidad.”

- Cumplir con los tiempos de entrega establecidos por los clientes.

- Adquirir tecnologías que impidan errores operativos y mayor productividad.

### **Metas procesos internos.**

- Evaluar líneas de producción para evitar duplicidad de funciones y tiempos muertos.

- Administración de los recursos asignados para cada área de la empresa que permita mejorar el gasto operativo.

### **Metas de recursos de aprendizaje y conocimiento.**

- Innovación en los procesos de gestión organizacional.
- Generar políticas que velen por el bienestar y satisfacción de los empleados.
- Aplicar la administración por procesos donde los empleados comprendan que sus responsabilidades van más allá que cumplir sus funciones específicas.

Se observa que el desarrollo de las metas supone grandes desafíos en el transcurso de la ejecución de la organización, por tal razón, es apto poner a prueba un sin número de habilidades tanto del personal como de los dirigentes, para lograr la satisfacción personal de los clientes como de los miembros.

### **Valores corporativos**

Según el plan estratégico de Pacrico SAS (2019) evidenciado en la visita realizada el día 22 de agosto de 2019, los valores de Pacrico SAS son:

**Pasión:** Somos apasionados por lo que hacemos aumentando el sentido y calidad a nuestras actividades que recobran valor y producen excelencia.

**Respeto:** Reconocemos el valor especial de alguien o algo por eso siempre damos un trato justo.

**Trabajo en equipo:** Tenemos objetivos comunes por esto trabajamos en sinergia con cada integrante de la organización para lograrlos.

**Puntualidad:** Somos fieles a nuestros clientes, jefes, colaboradores y compañeros por lo tanto cumplimos con las tareas asignadas en los plazos pactados.

**Transparencia:** Representa la virtud de la honestidad siempre en decir la verdad, actuar de manera coherente o íntegra para fomentar un buen vivir en la sociedad.

Para Martínez & Milla (2005) “Los valores corporativos son ideales y principios colectivos que guían la reflexiones y las actuaciones de un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de una empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de esta” (p. 23), de acuerdo a ello Pacrico alinea de manera transversal sus valores para que estén acordes con su planeación estratégica, enfocándose en el cliente como parte esencial de la empresa y profundizando esfuerzos para el cumplimiento no solo de su promesa de valor sino de sus actividades, teniendo en cuenta el comportamiento y despliegue de sus empleados.

## **Reseña empresarial**

Su historia comienza con Ramón Ignacio Parrado Parrado un pequeño agricultor del municipio de Choachí, Cundinamarca, que vendía sus producciones de papa criolla directamente a los comerciantes de abastos para que esos fueran comercializados, procesados y distribuido por ellos.

De manera que para el año 2010 Ángel Leonardo Parrado Rodríguez, su hijo, vio la oportunidad de crear su empresa para expandirse e ir en busca de clientes directos y así evitar intermediarios y aumentar su rentabilidad, es así que para el año 2015 se crea Pacrico S.A.S una empresa distribuidora y comercializadora de papa criolla lista y fresca para el consumo alimenticio de las familias colombianas, se hace una compra directa al campesino sin intermediarios de manera que se está incentivando el crecimiento y desarrollo del campo en zonas como Subachoque, El Rosal, Pradera, Facatativá y Usme ubicados en el municipio de Cundinamarca (Pacrico SAS, 2019).

## **Factores claves de constitución**

Según entrevista realizada al dueño de la organización Ángel Leonardo Parrado el día 22 de agosto de 2019, Pacrico SAS ha definido los siguientes factores como determinantes para la constitución:

- Perseguir una pasión, “emprender”.
- Nueva oportunidad de negocio en un mercado informal, con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimiento de los procesos del sector de comercialización de la papa criolla.
- Libertad de trabajar en lo que le gusta y para lo propio.
- Incentivar el crecimiento y desarrollo del campo.

## **Decisiones constitutivas**

Según entrevista realizada al dueño de la organización Ángel Leonardo Parrado el día 22 de agosto de 2019, El nombre de la compañía se debe a sus siglas que significan:

**PA:** Papa

**CRI:** Criolla

**CO:** Colombia

**PACRICO S.A.S**



**Figura 1.** Imagen corporativa. Obtenido de Pacrico S.A.S, (2020).

Nombre que fue creado por el representante legal, por su fácil recordación, puesto que si se está hablando de papa criolla de Colombia su pronunciación se hará más fácil para el consumidor.

La empresa se constituye como S.A.S. Por sus facilidades y flexibilidades que son:

- No es necesario crear una junta directiva, ni cumplir requisitos como la pluralidad de socios.
- Es menos costos a para realizar negocios.
- El pago del capital se puede diferir hasta un plazo máximo de dos años sin que este exija un monto específico mínimo legal.
- El objeto es indeterminado lo que quiere decir que puede realizar cualquier actividad de comercio lícita de comercio.
- Duración de la sociedad es indefinida.
- Evaluación que el dueño de la compañía hizo antes de constituir la comparándolas con las demás sociedades existentes que son un poco más complicadas y menos flexibles.

Adicional a esto se decidió una organización con denominación sociedad por acciones simplificadas debido a que es un solo socio quien constituyó la empresa además de los beneficios que tiene este tipo de sociedad son múltiples

### **Factores claves de cambios importantes**

La empresa inicia sus actividades en el año 2016 con dos tipos de productos papa criolla y papa R12, durante un año se hace la comercialización de estos dos éstos donde finalmente el dueño toma la decisión de no seguir trabajando con la papa R12 ya que su producción requiere de instalaciones más grandes que permitan el secado puesto que es una variedad de papa con un gran tamaño, que necesita de un secado para su conservación o de lo contrario ésta pierde calidad, buen aspecto y sus propiedades , esta decisión fue importante para la compañía debido a que esta generaba pérdidas financieras .

Finalmente se determina que el producto para seguir ejerciendo la actividad sería la papa criolla, considerada dentro de los tubérculos como la que mayor aporte proteico y concentración en carbohidratos, de vitamina C y de hierro presenta, la composición nutricional también es un factor determinante, así mismo el conocimiento adquirido durante largos años de trabajo en el sector de producción de papa criolla del dueño de la empresa que empezaría a generar ventajas.

Para el año 2019 segundo semestre se da un cambio estructural en la organización, éste pretender organizar la empresa ya que fue creada de manera empírica y lo que se pretende es aplicar conocimientos que mejoren el funcionamiento, actividades como: la creación de misión, visión, valores corporativos , objetivos corporativos , organigrama, manual de funciones de cargo, código interno de trabajo, manejo del flujo de caja para pago de proveedores, implementación de herramientas que faciliten la ejecución de las labores, estructuración de capacitaciones, cronogramas de descansos, entre otras que ayudan a la organización de la empresa para evitar errores que perjudiquen el crecimiento de la compañía.

Para el 2019 se generan cambios en la producción, donde se enfatiza en la organización de almacenamiento de la papa; se adicionan canastillas de diferentes colores y tamaños con la finalidad de clasificar el proceso en el que se encuentra el producto y el cliente para el que va dirigido, permitiendo así un mayor entendimiento para todas las personas que componen la organización y evitando los errores operativos; También un cambio significativo en la organización de la producción fue la asignación de una ficha técnica para reconocer el lote, la fecha de ingreso del producto, el producto a tratar, referencia, cantidad, peso por bulto, desperdicio por carga, origen, calidad de 1 a 10 y responsable.

### **Portafolio de productos**

Pacrico únicamente maneja una línea de producto donde el tamaño de este es quien diferencia su portafolio, la papa criolla es su fuente de ingresos y fue seleccionada por tener propiedades como: es un tubérculo uniforme redondo, presenta color amarillo, su cultivo dura de 4 a 5 meses, su consumo debe ser rápido ya que es un bien perecedero.

Entre las Líneas de producto que ofrece podemos encontrar:

#### **Riche o papa mini.**

Este tamaño ya viene seleccionado por el agricultor y es la papa más pequeña su tamaño oscila entre los 2 gramos a los 10 gramos.

Ese tamaño no es muy comercial, pero en la empresa la usamos generalmente para empacar para mercakol el paquete de kilogramo.

**Papa pareja.**

Es la papa que sale por la Puerta 1 de la máquina clasificadora de tamaños tiene un peso entre 11 y 20 gramos. Usos freír Carulla y 5 al día, Piqueteaderos; donde Manuel, Emanuel, tambor, unifruver, Orlando Marín, la bonanza, Fresh campo éxito.

**Papa mediana.**

Es la papa que sale por la Puerta 2 la máquina clasificadora de tamaños tiene un peso entre 21 y 35 gramos. Usos, fresh campo exito, 1.5 éxito, Colsubsidio y Cencosud, unifruver, la bonanza, Freír Carulla y 5 al día.

**Papa gruesa.**

Es la papa que sale por la Puerta 3 de la máquina clasificadora de tamaños tiene un peso entre 36 y 60 gramos.

**Papa gruesa.**

Es la papa que sale por la Puerta 4 de la máquina clasificadora de tamaños tiene un peso entre 61 y 90 gramos.

**Papa cero.**

Es la papa que sale por la Puerta 5 de la máquina clasificadora de tamaños tiene un peso entre 91 y 150 gramos.

**Clientes**

Los compradores de Pacrico S.A.S se centran en almacenes de cadena como:

Éxito

Colsubsidio

Mercamas

Fresh Word

Surtifruver

Donde Manuel

Unifruver

El tambor

Colombia Fresh Food



**Figura 2.** Portafolio de clientes. Obtenido de Pacrico S.A.S, (2020).

Quienes dependiendo de su actividad económica la comercializan como producto listo y otras la transforman haciéndola parte de las preparaciones en sus platos para estos ser comercializados y distribuidos directamente por ellos al consumidor final.

### **Nicho de mercado**

Está dirigido a personas naturales y jurídicas que dentro de sus actividades utilicen o necesiten papa criolla lista y fresca para el consumo alimenticio (Pacrico SAS, 2019).

### **Descripción de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**

Dentro de las fortalezas de Pacrico podemos encontrar:

- Pago de cartera ha contado de algunos clientes quienes son la fuente principal para la obtención de la materia prima.
- El acceder a créditos bancarios altos para la posible expansión y crecimiento del negocio. Especialización en el mercado.

Algunas de las debilidades que podemos evidenciar son:

- Pago a los proveedores de contado al momento de la compra de papa.
- Tasa de liquidez muy baja durante el proceso de producción y distribución.
- Descuentos por parte de los clientes (cobro que ellos realizan para que exhiban el producto).

Dentro de las oportunidades que se presentan las más sobresalientes son:

- Innovación en productos y procesos de producción.
- Aprovechamiento de tecnologías de la información.
- Apertura en mercados internacionales.

Las amenazas son un poco más difíciles de manejar e identificamos las siguientes

- Variación de precios.



- Cambios en el clima en Cundinamarca.
- Carga tributaria elevada.
- Incertidumbre económica del país.
- Plagas en la papa.
- Enfermedades en la planta de la papa.

### **Problemas críticos**

En Pacrico por ser una pequeña empresa se presentan problemas críticos que de no ser atendidos a tiempo por el gerente y sus colaboradores resultan devastadores para la compañía; como lo son:

- Las fluctuaciones del precio de la papa criolla derivan de factores endógenos que caracterizan al sector, lo que genera estacionalidad en los flujos de la compañía.
- La compañía no cuenta con poder de negociación frente a sus proveedores, ni tampoco frente a sus clientes.
- La materia prima es un bien perecedero, por ende, es fácil que pierda su valor nutricional y calidad.
- Informalidad por parte de sus competidores (tanto en procesos como en legalidad).

Los constantes paros de transportadores o de campesinos (sector agrícola en general) de sus proveedores.

El sector exige que PACRICO SAS cuente con flujo de caja constante lo cual por el tiempo de pago concedido a los clientes es de difícil obtención.

El personal que es contratado no cuenta con pruebas de selección.

Alta proporción de los costos de ventas.

### **Supuestos críticos**

En caso de que los problemas críticos no se puedan manejar de manera adecuada podría pasar lo siguiente:

- De encarecerse el producto, es decir, la materia prima de manera descontrolada ya sea por plagas, valor de sus insumos o cualquier otra variable se correría el riesgo de no contar con la producción requerida, lo que incurriría en la posible pérdida de clientes y costos de salarios a trabajadores sin trabajo que realizar.
- En caso de que los clientes bajen sus precios de pago por la competencia u otros factores o que los proveedores, en este caso los campesinos, aumenten sus precios de manera indiscriminada sin razón aparente, sin Pacrico contar con poder de negociación se entraría

en riesgo de quedar sin solvencia para continuar sus operaciones, la organización depende demasiado de factores externos que pueden llegar a desestabilizar de manera crítica la compañía.

- Si la carga de papa que llega para ser manipulada por otra parte. La empresa no contaría con la calidad idónea por factores diversos se corre el riesgo de perder clientes por temas de calidad y presentación del producto.
- Si la competencia ofrece sus productos a menor precio, debido a su informalidad (ya que tiene menos costos de producción) se pueden perder no solo clientes, sino aumentar sus deudas.
- En caso de algún paro agrario o de transporte de carga se verá afectada la organización en producción y tiempos de entrega.
- Si no se mejora la cartera y tiempos de pago por parte de los clientes Pacrico podría entrar en una situación negativa de liquidez, que probablemente retrasará el pago de sus obligaciones financieras, el pago a su personal, tal vez ampliando su endeudamiento lo que sería contraproducente.
- Debido a esta falta de selección de personal no solo se cuenta con una alta rotación de personas, sino que Pacrico incurre en gastos adicionales de capacitación y demás, bajando las utilidades de la empresa y corriendo grandes riesgos de seguridad, adicional a esto no se cumple con la normativa de seguridad y salud en el trabajo lo que podría acarrear cuantiosas multas.
- En caso de presentarse un daño en la maquinaria que hace parte del proceso de producción se podría retrasar la entrega a los clientes y se represará la materia prima, pudiendo esta dañarse ya que es un bien perecedero.

## Diagnostico empresarial

### Descripción del sector

La industria de comercialización de productos agrícolas al por mayor, es el sector donde Pacrico S.A.S se ubica.

El crecimiento del sector agrícola va a estar soportado en una gran demanda proveniente principalmente del mercado externo. Los datos que revela el Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola –FIDA muestran cómo la producción de alimentos en países en desarrollo deberá duplicarse para el 2050 debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora en la calidad de la dieta y el incremento en la población mundial, que alcanzará los 9.000 millones de personas. (FINAGRO, 2019)

Colombia cuenta con una situación favorable para incrementar su producción agrícola puesto que el país es uno de los siete países en Latinoamérica con mayor potencial para el desarrollo de áreas cultivables según la FAO (FINAGRO, 2019).

Cabe resaltar que el sector agropecuario mantuvo una buena dinámica durante el primer semestre del año 2018 ya que el PIB real del sector creció 4,2% anual, favorecido por las buenas condiciones climáticas del país que le permitió crecer a un ritmo superior a lo esperado, no obstante, se ha bajado la rentabilidad del sector por los altos costos de producción y bajos precios de los productos, esto se debe a los niveles elevados de producción que han deteriorado los ingresos (FEDEPAPA, 2017, págs. 23-25). El agro es el protagonista de la economía en Colombia y destacó que el resultado del PIB fuera impulsado principalmente por la ganadería y cultivos transitorios y permanentes registrando una variación de 1,6% y ganadería 4% lo que representa un buen momento en estos sectores.

El país debe continuar avanzando en la transformación del sector rural para que le permita ganar una posición más amplia para abastecer los mercados, generar empleo y contribuir con el bienestar y la riqueza del campo colombiano puesto que el país tiene una disponibilidad de tierras para la agricultura, oferta en recursos naturales como el agua y la biodiversidad con condiciones climáticas tropicales que permiten la producción anual de alimentos.

Con respecto al subsector papa en Colombia. La papa se caracteriza por ser uno de los principales cultivos de ciclo corto en la rama de los tubérculos y es el tercero en área después del plátano y yuca, actualmente existen 13 variedades comerciales (FEDEPAPA, 2017) , pero cuatro (4) concentran el 50% de área sembrada las principales variedades sembradas son: La parda Pastusa, Pastusa Suprema ,Pastusa Superior , Diacol Capiro(R12) y criolla adicionalmente la producción se concentra en ocho (8) departamentos :Cundinamarca ,Boyacá, Nariño, Antioquia,

Santander, Cauca y Tolima , la producción nacional es de 2.751.837 , el área sembrada es de 132.161 hectáreas, el rendimiento en promedio es de 21 (ton/ha) por lo cual más de 110.000 familias se dedican al cultivo de la papa, generando más de 300.000 empleos siendo este el mayor generador de empleo en las zonas de clima frío además de ser el tercer alimento en importancia a nivel mundial-seguridad alimentaria.



**Figura 3.** variedades generales de la papa. Obtenido de Fedepapa. (2019).

Tabla 2.

*Área y producción de papa sembrada por departamento en Colombia*

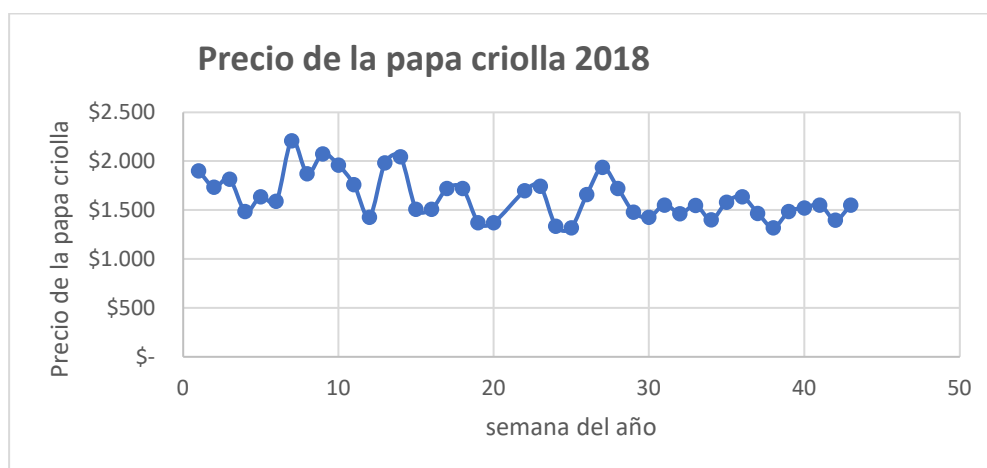
Departamento	Área sembrada de papa (hectáreas)			Producción de papa (toneladas)		
	2018	2019	VAR (%)	2018	2019	VAR (%)
Cundinamarca	48.289	48.215	0.15	1.077.222	1.063.707	-1.30
Boyacá	35.563	35.162	-1.13	671.204	659.339	-1.80
Nariño	25.278	24.906	-1.50	574.550	542.804	-5.50
Antioquia	7.165	6.940	-3.20	148.115	143.314	-3.20
Otros	13.883	13.399	-3.50	311.585	291.898	-6.30
<b>TOTAL</b>	<b>130.176</b>	<b>128.622</b>	<b>-1</b>	<b>2.782.676</b>	<b>2.701.062</b>	<b>-3</b>

Nota. Elaboración propia adaptada de Revista papa N° 46 diciembre (FEDEPAPA, 2019)

Por otro lado en el año 2018 el mercado nacional de papa de las variedades blancas se caracterizó por tener precios más altos que el año anterior, con un promedio de \$758 (620 en el 2017), por el contrario el precio de la papa criolla fue menor , registrado un promedio de 600 (733

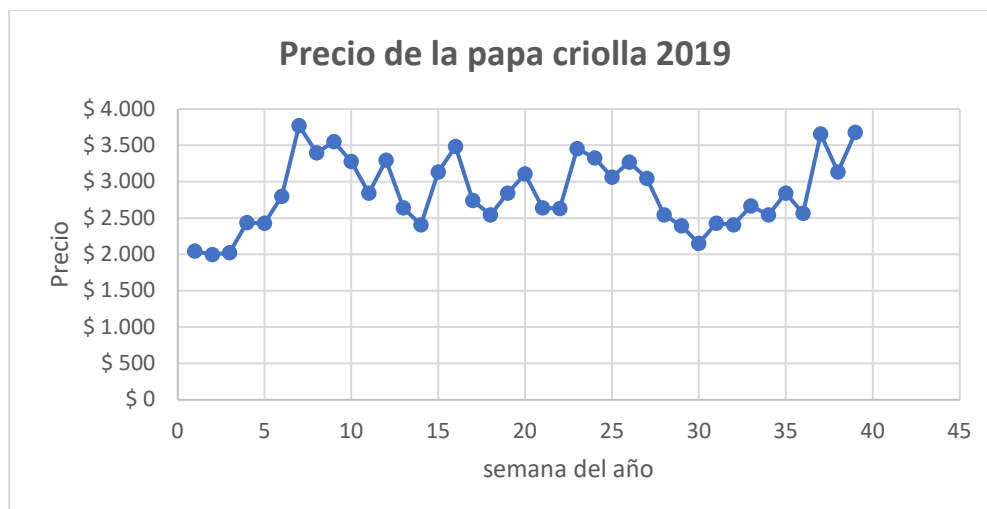
en el 2017), sin embargo este año el crecimiento económico del país se estima alrededor del 3,4% por el fenómeno del “Niño” que tuviera impactos en los primeros meses del año para el subsector.

La producción nacional de papa para el año 2018 alcanzó los 2,78 millones de toneladas más que el año anterior, este aumento fue causado por mayor cantidad de lluvias que mejor la disponibilidad de agua, lo cual generó mayores rendimientos, pues pasaron de 20,8 a 21,4 toneladas por hectárea, pero para este año (2019) se estima que el área sembrada de papa nacional se reducirá a 1,1% y la producción bajará a 2,7 millones de toneladas es decir 3% menos que en el 2018 por la baja rentabilidad del sector, altos costos de producción y bajos precios de los productos esto se debe a los niveles elevados de producción que han deteriorado los ingresos, en este caso especialmente es complicado con los cultivos de papa, porque este producto presenta grandes fluctuaciones de precio en el mercado.



**Figura 4.** Precio papa criolla año 2018. Elaboración propia

Como se observa en el año 2018 el precio de la papa criolla inicio con un valor de \$1.903 mantuvo precios estables con una variación máxima de trecientos a cuatrocientos pesos. El crecimiento de precio más alto fue durante la semana 8 sin embargo el precio al final del año fue de \$1.554 lo que quiere decir que bajo, dando así un panorama favorable para la negociación de los precios en el mercado.



**Figura 5.** Precio papa criolla año 2019. Elaboración propia

Para el año 2019 los precios de la papa criolla iniciaron con un precio de \$2.046 durante las primeras semanas del año sin embargo este año no fue tan favorable ya que tuvo un alza de \$1.727 en el kilo de la papa este es un incremento bastante desfavorable para quienes como la empresa Pacricosas comercializan papa criolla ya que la negociación en el precio es bastante baja, su flujo de caja se ve afectado y su rentabilidad disminuye, además de que el incremento del valor de este producto hace cambiar los hábitos de consumo de las personas por otro producto de la canasta familiar más económico, lo que por consecuencia aportaría la disminución el volumen de ventas para aquellas empresas que comercializan papa criolla.

Finalmente, en cuanto en las generalidades de cultivo de la papa requiere una textura del suelo fina y una profundidad efectiva superior de 40 cm, lo cual permite el desarrollo apropiado de las raíces además requiere de una porosidad del 50 % garantizando así un nivel adecuado de almacenamiento de agua y aireación en la zona radicular de la planta, en Colombia la papa se cultiva en latitudes que van desde los 2.000 hasta los 3.500 m.s.n.m. La altura del cultivo es determinante en la temperatura ambiente, y sus efectos en el cultivo van desde problemas en el desarrollo de la planta hasta efectos negativos de rendimientos de cultivo, el cultivo de papa requiere lluvias bien distribuidas de 600 a 800 mm en el año.

### **Reseña histórica del subsector**

A través del tiempo se ha ajustado la denominación y clasificación de la papa; en 1971 Bukasov clasificó los cultivares de papa en 21 especies, posteriormente en 1990 Hawkes clasificó los cultivares en siete especies, pero la más reciente actualización se da en el año 2007 en la que

Spooner y sus colaboradores ampliaron el número a cuatro especies y eliminaron los grupos morfológicos propuestos en el año 2002.

*Solanum Tuberosum* o más conocida en Colombia como papa criolla, del grupo Phureja se encuentra cultivado en la parte oriental de los andes, su distribución geográfica se extiende desde el noroeste de Bolivia, toda la región de los andes peruanos, hasta Colombia y parte de Venezuela.

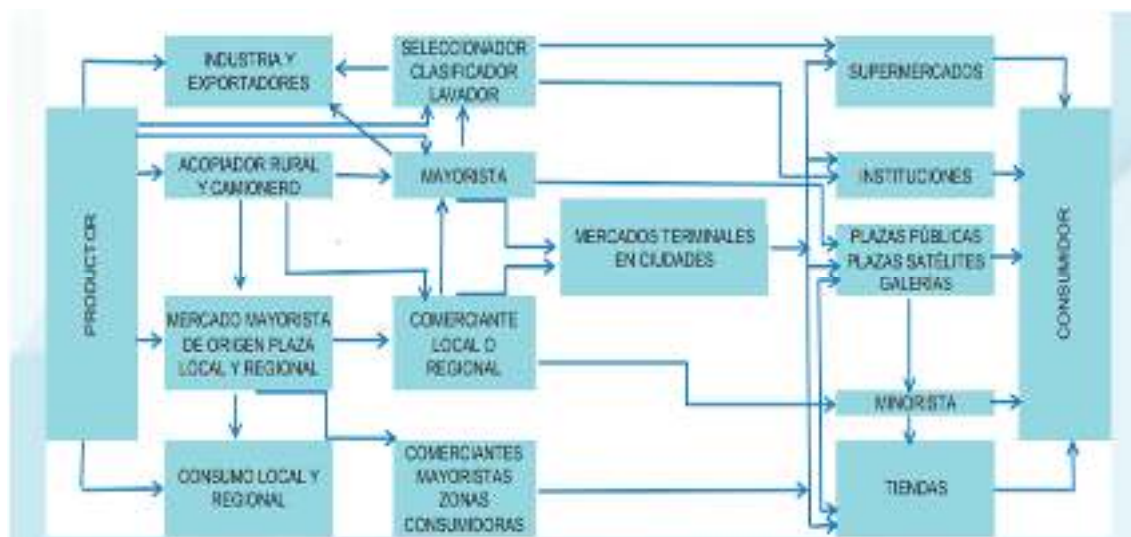
Los cultivos pertenecientes a este grupo son precoces, de ahí su nombre nativo en Aymara (pueblo de América del sur), Phujera sus tubérculos no tienen periodo de reposo y es posible establecer ciclos de siembra-cosecha tres o cuatro veces al año, por otro lado haciendo un recorrido de los orígenes y domesticación prehispánicos de la papa, así como la acción hispánica en el proceso de dispersión mundial, dentro de ese la papa criolla nombre vernáculo, resaltando la capacidad de sustento a los pueblos andinos de origen indígena.

En cuanto a la producción nacional de papa alcanzó los 2,78 millones de toneladas en el año 2018, 1% más que el año anterior, este aumento fue causado por la cantidad de lluvias que mejoró la disponibilidad de agua, además tecnificación de los cultivos, lo cual mejoró los rendimientos pasando de 20.8 a 21,4 toneladas por hectáreas en el 2018, es decir, 3% más que en el 2017, sin embargo, las estadísticas dicen que en el 2019 se estima una reducción de 1,1 papa nacional sembrada y la producción bajará 2,7 millones de toneladas, es decir, 3% menos que en 2018. (FEDEPAPA, 2019)

La producción de papa se concentra en ocho departamentos los cuales son: Cundinamarca 1.063.707, Boyacá 659.339, Nariño 542.804, Antioquia 143.314, Santander, Norte de Santander, Cauca y Tolima con 291.898. La variación de los precios en la papa criolla entre el año 2017 y 2018 ha sido de 8.04%. La producción de papa criolla representa el 7 % dentro de las 13 variedades comerciales.

### **Descripción de la cadena productiva**

En la descripción que se especifica a continuación se analiza desde la producción inicial hasta la llegada al consumidor final así:



**Figura 6.** Cadena productiva de la papa. Obtenido de SIC (2020).

La anterior ilustración recrea la cadena productiva de la papa, sin embargo, se evidencia que faltan eslabones fundamentales para el desempeño como lo son los proveedores de los agricultores y el destino final del consumidor como las familias y las cadenas de restaurantes.

### **Productores**

Personas que en pequeñas áreas desarrollan actividades de cultivo de papa criolla su recolección y empaque ubicados principalmente en el departamento de Cundinamarca.

### **Transportadores**

Facilitadores del acceso del producto de las áreas de producción a las plazas de mercado o empresas.

### **Pymes**

Empresas micro, pequeñas y medianas que se dedican a realizar labores de selección de tamaño, lavado, selección por calidad y empaque del tubérculo para comercializar.

### **Grandes superficies o mayoristas**

Empresas que se dedican a poner al consumidor el producto final en grandes cantidades.

El mercado de la papa criolla presenta un gran dinamismo ya que, por ser un producto altamente perecedero, dentro de los canales existentes los más frecuentes son los mayoristas, tipo Corabastos, lavadores y seleccionadores de papa, comercializadores y supermercados de cadena.

Cada eslabón de la cadena incrementó el precio en promedio de un 15% implicando al consumidor final, un aumento del 60% con respecto al precio de venta del producto, cabe resaltar



que el promedio va a depender de la comprar que se haga al productor de papa así mismo se incrementará en la cadena productiva.

### **Variables macroeconómicas**

Para el 2019, el crecimiento económico del país se estima alrededor del 3,4 %, donde se espera que este año el fenómeno del “el niño” tuviera grandes impactos en los primeros meses del año para el subsector y para el sector agrícola, sin embargo, este no resultó ser tan severo, puesto que se estima que el área sembrada de papa nacional se reducirá en 1,1 y la producción bajará a 2,7 millones de toneladas, es decir, 3% menos que en el 2018.

Tabla 3.

#### *Precio promedio papa criolla 2015-2019*

Variedad	2015	2016	2017	2018	2019
Criolla	\$734	\$1202	\$733	\$600	\$3000

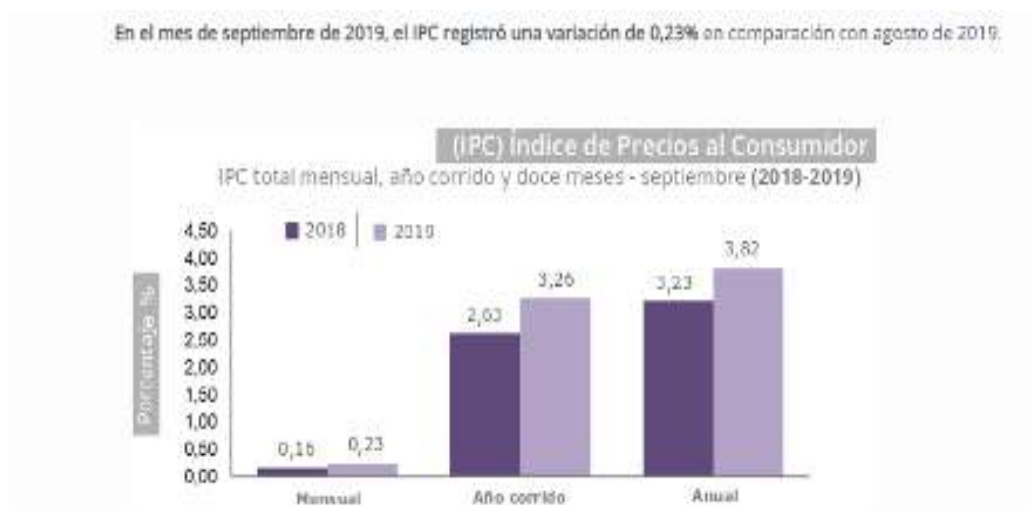
Nota. Elaboración propia adaptada de Revista papa N° 46 diciembre (FEDEPAPA, 2019)

Como se observa en la tabla anterior el precio elevado que tiene actualmente la papa criolla debido a la baja producción ya que en el año 2016 los costos elevados para producir fueron elevados, no le permitieron al productor generar rentabilidad así que desistieron de cultivar papa criolla y más bien se dedicaron a otros cultivos.

Finalmente, también se puede observar que el PIB en la tasa de crecimiento anual (%) en volumen entre el II DE 2019 Y II 2018 tuvo un 1,5 en actividades como la agricultura, ganadería, caza, silvicultura, y pesca; decreciendo respecto al periodo II 2018 y II de 2017 que fue de (5,4) y en la contribución de las actividades económicas a la variación porcentual (%) del valor agregado es de 0,1 en el primer y segundo semestre de los años 2018 y 2019.

### **IPC**

El índice de precios al consumidor mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los consumidores, esta sirve para calcular la inflación que es el desequilibrio de los precios de la mayor parte de los productos y servicios la cual significa una pérdida de poder adquisitivo.



**Figura 7.** IPC índice de precios al consumidor. Obtenido de DANE (2019).

En el mes de septiembre de 2019, el IPC registró una variación de 0,23% en comparación con agosto de 2019, cinco divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (0,23%): Educación (0,90%), Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,46%), Restaurantes y hoteles (0,33%), Bienes y servicios diversos (0,32%) y por último, Salud (0,28%).

## PIB

La industria de la papa en Colombia aporta el 3.3% al PIB agropecuario, según el medio de comunicación La nota Económica (2018), demostrando que la papa si bien no es un factor determinante en la industria, hace parte de los actores que aportan de manera significativa a ella, esto nos da indicios que el sector tiene más por explorar y explotar.



**Figura 8.** PIB producto interno bruto. Obtenido de DANE (2019).

En el segundo trimestre del 2019 el valor agregado de la agricultura crece 1,5% en su serie original respecto al mismo periodo de 2018, esta dinámica se explica por los siguientes comportamientos, cultivos agrícolas transitorios; cultivos agrícolas permanentes; propagación de plantas, actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería y posteriores a la cosecha entre otras.

## Análisis PESTEL

### Político

En los diferentes países existe una estructura de impuestos, en este caso, para Colombia es el Ministerio de hacienda, el cual determina quien o quienes deben o no pagar esta tribulación, así como la cantidad que deben abonar, estas van a depender de las políticas de los gobiernos y el desempeño de la economía, esta estructura cuando se modifica se denomina reforma tributaria.

La empresa Pacrico S.A.S puede verse afectada cuando el gobierno quiera ampliar sustancialmente el grupo de bienes y servicios gravados con IVA, sin embargo, actualmente la empresa se encuentra beneficiada ya que su producto líder “papa criolla” tiene un IVA del 0% en la canasta familiar. También podría impactar una reforma tributaria que ampliará los impuestos a las pequeñas empresas, teniendo en cuenta que se elevarían los costos de producción, así como el alza de precios de los insumos agroindustriales (Minhacienda, 2016)

Adicional a esto el incremento del conflicto armado juega un papel fundamental no solo en la reducción de presupuestos e incentivos que dinamicen el sector sino también podría afectar las tierras de los campesinos que cultivan la papa criolla, repercutiendo gravemente en las operaciones que desarrolla Pacrico y otras organizaciones que se dediquen a igual y similares.

Las relaciones internacionales y oportunidades de nuevos mercados también son clave en el desarrollo del actual gobierno que ha apuntado sus esfuerzos a la economía naranja y poco ha mirado el sector del agro como una industria fuerte, que necesita inyección de capital y tecnología para evolucionar en los procesos artesanales, así como propender la estabilidad de los campesinos y las zonas rurales.

La relación bilateral con Venezuela y políticas sobre la actual situación del país con alta migración a Colombia, pueden afectar de manera significativa al sector, desplazando la fuerza laboral nacional y generando mayor desempleo en el país, eso sin contar con que se dispararía la inseguridad y otros problemas asociados a este tema.

Otro de los problemas que incide en todas las industrias en general es la fragmentación y división de sectores industriales y productivos por polarización política por la que atraviesa el país, esto genera mínimo consenso en la dirección y riendas que en Colombia se planteen generando incertidumbre y desincentivando la inversión extranjera.

La corrupción y tráfico de influencias puede llegar a ser otro determinante para deteriorar el agro colombiano, es allí donde más se sienten los recortes y desvíos de recursos que se presentan a diario en el país.

Por último, puede afectar a la industria el cambio de normatividad que implique a futuro inversiones altas o reestructuraciones dentro de las organizaciones.

### **Económico**

El índice de precios al consumidor , mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los consumidores, esta sirve para calcular la inflación que es el desequilibrio de los precios de la mayor parte de los productos y servicios la cual significa una pérdida de poder adquisitivo, Pacrico se ve afectado cuando existe desequilibrio entre la producción y la demanda ya que el precio de la papa criolla se encarece y el poder adquisitivo para el consumidor es menor de manera que las ventas disminuyen, generando menos utilidad para la empresa (Banco de la Republica de Colombia, 2019).

La industria de la papa en Colombia aporta el 3.3% al PIB agropecuario, según el medio de comunicación La nota Económica (2018), demostrando que la papa si bien no es un factor determinante en la industria, hace parte de los actores que aportan de manera significativa a ella, esto nos da indicios que el sector tiene más por explorar y explotar.

Aumento de exportaciones en el sector gracias a acuerdos comerciales para el campesino los costos de producción son elevados y la remuneración es baja.

Por último, el aporte de papa a la economía colombiana son aproximadamente 75.000 empleos directos y 189.000 empleos indirectos, dinamizando la economía y sus fuentes de ingreso (Aldana, 2018)

### **Social**

Los constantes paros cívicos y movilizaciones sociales afectan directamente a la empresa, ya que esta depende del transporte terrestre para la provisión y entrega de productos, cuando ocurren estas huelgas se disminuyen las ventas y la compra de la materia prima, es alto el riesgo que se corre al movilizarse cuando se presentan estas manifestaciones, éstas ocurren por la búsqueda de justicia social, equidad, erradicación de la pobreza del pueblo que legítimamente reclama sus derechos.

Pacrico maneja una buena relación con los agricultores, realizando visitas y asesorías, que permiten fortalecer su productividad, robustecer sus buenas prácticas agrícolas y unificar los procesos de calidad necesarios para obtener la mejor materia prima.

### **Tecnológico**

Los cambios tecnológicos cambian el futuro inmediato de la empresa, gracias a ello Pacrico SAS ha creado una ventaja competitiva logrando posicionarse en el mercado con productos de buena calidad y mejor selección por sus máquinas de lavado de papa, seleccionadora de tamaño, que son actualmente las más innovadoras en el mercado tecnológico. Los cambios tecnológicos van a afectar la productividad de la compañía y van a incrementar la competencia si no se hace la inversión correcta en el momento adecuado.

La innovación es el eje estratégico de nuevos productos, procesos y ventas que permiten desarrollar nuevas tecnologías.

La capacidad instalada y la utilización de tecnología moderna garantizan productos de mayor calidad, basándose en las necesidades del consumidor final.

Implementar avances de ciencia y tecnología en esta industria impulsa desde allí procesos de modernización que afiancen la competitividad del sector.

Hay oportunidades de desarrollo de modelos de interacción y conectividad bajo la vinculación y la gestión de socios estratégicos en conocimientos y tecnología.

### **Ecológico**

El cultivo de papa por su alta producción de biomasa por hectárea al año, es una de las actividades agrícolas que mayor importancia podría tener como sumidero de carbono, disminuyendo las emisiones de gases del efecto invernadero y aumentando los servicios ecosistémicos de las áreas donde se lleva a cabo, bajo patrones y formas de manejo adecuados, tendría un valor agregado para el producto, por certificación de huella de carbono cero o por venta de abonos de carbono.

Se debe tener en cuenta el buen manejo de residuos, buscando en su aprovechamiento no solo la disminución de la huella ecológica propendida por la organización sino como una oportunidad de negocio con ello.

Algunos factores que afectan la industria son: cambios climáticos constantes, contaminación por carbono, entre otros.

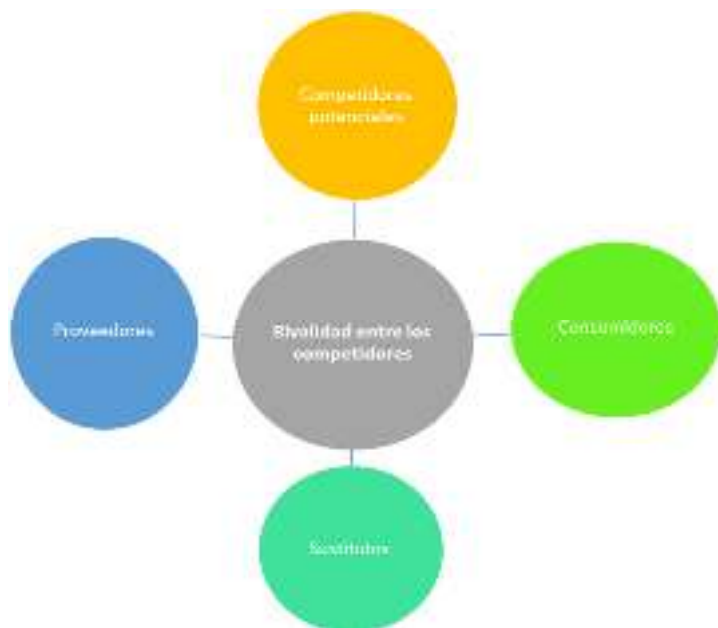
**Legal**

La empresa se adhiere al inciso primero del artículo 114-1 del estatuto tributario que se refiere a las personas jurídicas exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del servicio nacional de aprendizaje (SENA) , del instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y las cotizaciones del régimen contributivo de salud y contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta , correspondientes a los trabajadores que devenguen individualmente considerados , menos de (10) salarios mínimos mensuales vigentes.

Contribución parafiscal a FEDEPAPA creada por la Ley 1707 de 2014 y reglamentada por el Decreto 2263 de 2014, aportada por el productor de papa nacional; equivale al 1% del valor de venta de papa de producción nacional. La cuota de fomento de la papa se causará en cualquier etapa del proceso de comercialización.

## Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para poder analizar las 5 fuerzas de Porter, se considera las siguientes variables:



**Figura 9.** Diamante fuerzas de Porter. Elaboración propia.

### Poder de negociación del comprador

- El volumen de compra de los clientes está determinado por el precio.
- La ubicación geográfica es fundamental para el comprador ya que es la forma de acceder al producto, de forma cómoda en cualquier parte de Colombia, facilitando así el proceso de compra.
- La gran disponibilidad de productos sustitutos es una amenaza para el sector, ya que el poder del comprador se influencia en los precios.
- La diferenciación en calidad es uno de los factores que determinan la compra del cliente, entre mayores competidores se tengan con mayor calidad el poder de negociación con los clientes aumenta y es más exigente.

### Grado de rivalidad

- Número de competidores que tengan más experiencia en el mercado y controle más el mercado por su músculo financiero, disminuye las posibilidades de crecimiento de nuevos entrantes.
- La velocidad del crecimiento es buena para el sector, ya que la población tiende a aumentar, además Colombia cuenta con una situación favorable para incrementar su producción agrícola con mayor potencial para el desarrollo de áreas cultivables.
- Incrementos de capacidad de producción lograra cumplir con el abastecimiento de todos los mercados y de igual forma se incrementarán los clientes y por ende las ganancias.



- Costos fijos elevados: la empresa está obligada a elevar sus precios para maximizar su ganancia.
- La calidad es una barrera de entrada ya que, si no se alcanza la calidad esperada por los clientes, no tendremos un prestigio no brindaremos confianza y el volumen de compra será mínimo.

### **Poder de negociación con el proveedor**

- La cantidad de proveedores es importante, ya que si hay una cantidad pequeña el precio de la materia prima aumentará, pero si hay variedad el precio disminuye de manera que esta traerá consecuencias a nivel competitivo y rendimiento de la utilidad.
- La información del comprador sobre el proveedor, ayudará a determinar qué proveedor tiene la mejor materia prima a un precio razonable y será de beneficio para la empresa.
  - El costo del cambio de proveedor permite disminuir los costos en materia prima, sin embargo, esto puede generar problemas, ya que puede que ese proveedor no cumpla con la capacidad de producción requerida de materia prima.
- La importancia del insumo para el sector es fundamental, es por ello que cuando se encarecen los insumos y suministros agropecuarios o se dan afectaciones climáticas, entre otros factores, el precio de venta de la papa sube y los afecta de una manera ineludible, dejando en los proveedores un poder vasto sobre la industria.

### **Competidores potenciales**

- El nivel de inversión es bajo para la empresa que quieran entrar al mercado, ya que no se necesita de un volumen alto para entrar a competir.
- La Tecnología no es una barrera de entrada, pero es importante y determinante para llegar a ser competitivo, sin embargo, se puede realizar el negocio sin ella.
- La capacidad logística es importante ya que nos permite desde el punto de origen hasta el punto de final de la cadena cumplir con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente.

### **Amenazas de sustitutos**

- La gran diversidad de papa que existen en el mercado, se compone de 12 variedades a nivel comercial, en las cuales está la tuquerreña, suprema, superior, rubí, parda pastusa, ica-unica, Betina, ica Huila, Morasurco, ica-puracé, ica-nevada y diacol-capiro.
- El plátano es uno de los productos alimenticios más importantes a nivel nacional, ya que participa con el 6,8% del total de la producción agrícola.

- El arroz constituye un alimento básico de la canasta familiar y por ende puede llegar a ser sustituto de la papa, además con la tendencia nutricional sana que está en auge algunas veces llega a desplazar este alimento.

- La yuca sustituye a la papa cuando esta se encuentra en un precio elevado.

El diamante de Porter fue aplicado en la empresa PACRICO S.A.S para comprender su posición competitiva en los mercados nacionales ya que Michael Porter asume la competitividad de las empresas está relacionada con el desempeño de otras empresas además que está vinculado el factor de la cadena de valor agregado en relación en el contexto local , ya que en la actualidad cuando existen agrupaciones de los negocios “empresas” se estimulan el crecimiento productivo entre sí, promueven la innovación y mejoran los resultados empresariales , este diamante fue enfocado en el área financiera acorde al trabajo pues cada uno de sus componentes nos acerca más a la realidad actual en la cual la empresa se mueve y afecta directamente en su función financiera, esto con el fin de ir más al detalle de la problemática por la cual se realiza la pasantía.

### **Conclusiones análisis del entorno**

Para concluir, el sector agricultura del país tiene una proyección bastante amplia, puesto que quiere mantener el 3,7% de crecimiento dentro del PIB como lo indica actualmente el presidente Iván Duque, teniendo en cuenta que este nuevo gobierno trae soluciones a los diferentes problemas que enfrenta la agricultura principalmente el sector productor papero de Colombia con medidas importantes que promuevan el fácil acceso a crédito y modernizar el banco agrario, con el fin de agilizar el otorgamiento del crédito con tasas favorables, liderar medidas sobre las importaciones de papa provenientes de la comunidad económica europea bajo dumping, además de invertir en las vías secundarias y terciarias para mejorar la infraestructura vial del país para hacer más competitiva la ruralidad.

Finalmente, cabe resaltar que Colombia tiene un alto potencial de tierras cultivables aprovechables, para así poder abastecer al país como al mundo y tener un crecimiento sustancialmente alto que favorece a Pacrico S.A.S, teniendo en cuenta que la empresa se dedica al comercio al por mayor de productos agrícolas especialmente de papa criolla, por lo cual se abastecería, fomentaría empleo y contribuiría con el bienestar y la riqueza del campo colombiano.

## Evaluación integral con la matriz DOFA

### Construcción de la matriz DOFA

Tabla 4.

*Matriz DOFA.*

	<p><b>Fuerzas – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en el sector</li> <li>2. Selección y calidad de papa criolla</li> <li>3. Pago cartera de contado de algunos clientes</li> <li>4. Acceso de crédito bancarios para posible expansión</li> <li>5. Rankeados por el indicador OTIF</li> </ol>	<p><b>Debilidades - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago a los proveedores de contado</li> <li>2. Bien perecedero</li> <li>3. Nulo poder de negociación con los proveedores</li> <li>4. Tasa de liquidez baja.</li> <li>5. Descuentos por parte de los clientes</li> <li>6. No existe un plan financiero.</li> </ol>
<b>Oportunidades – O</b>	<b>Estrategias – FO</b>	<b>Estrategias - DO</b>

<p>1. Innovación en productos y procesos en producción.</p> <p>2. Apertura en mercados internacionales</p> <p>3. Sector en crecimiento</p> <p>4. Aprovechamiento de tecnologías de la información.</p> <p>5. Sector generador de empleo en zonas rurales de clima frío</p>	<p>O1, O2, F4 Invertir en una red de distribución más amplia con el fin de expandirse en mercados internacionales.</p> <p>O4, F3, F2 Ampliar el portafolio de Clientes/Proveedores, implementando un sistema de información y medición de desempeño por medio de calificativos, con el objetivo mejorar la calidad de los productos.</p> <p>O3, O5, F1, F5 Consolidar el mercado de la papa criolla desarrollando productos con alto valor agregado, utilizando como ventaja el consumo potencial y la experiencia en el sector, fomentando el empleo en las zonas aledañas.</p>	<p>O1, D1, D3, D5 Concretar alianzas estratégicas con Clientes/Proveedores para el apalancamiento del negocio buscando la formalidad de relaciones con los mismos.</p> <p>O4, O5, D2 Desarrollar un plan estratégico apoyado en la tecnología para mejorar la manipulación del producto, el tiempo de distribución y almacenamiento que este debe tener, afianzando capacitaciones en el personal.</p> <p>O2, O3, D4 Impulsar el sector agrícola en especial la zona de cultivo de la papa criolla como producto alternativo económico y de buena calidad conservando la idiosincrasia colombiana.</p>
Amenazas – A	Estrategias - FA	Estrategias - DA

1. Cambios de clima en el sector de Cundinamarca	F1, F2, A1 Formular estrategias de conservación que garanticen la seguridad de los productos en los cultivos, integrando medidas de ahorro en los recursos naturales (Hídricos y energéticos), con el fin de mitigar malos tratos y usos dentro del mismo.	A1, D2, D5 Promover modelos de cambios, que fomenten el desarrollo sostenible y el acceso equitativo de los recursos, adoptando medidas regulatorias que tengan en cuenta el impacto ambiental.
2. Variación de precios de materia prima.		
3. Carga tributaria elevada		A4, A5, D1, D3 Crear una base de información de Clientes/Proveedores con datos relevantes para impulsar económicamente la papa criolla en Colombia, en donde cada uno de los actores tengan acceso a la información para beneficio propio y de ese modo se afiance la relación de ellos con la organización
4. Informalidad por parte de sus competidores	F4, A2, A3, A5 Realizar un estudio previo de la economía, con el fin de determinar el nivel general de la fluctuación de los precios que genera el tamaño de la cosecha, para que de ese modo se puedan tomar decisiones acertadas, en relación con la rentabilidad tanto de la producción como de la organización.	
5. Incertidumbre económica del país	F3, F5, A4 Fortalecer las alianzas con los Clientes/Proveedores que hacen parte de la cadena de suministros, a través de, la implementación de un sistema de seguros que ayudan a proteger los ingresos de aquellos productores.	A2, A3, D4 Realizar una estructura financiera con un análisis de distintas fuentes de financiamiento, buscando con ella aumentar utilidades y al mismo tiempo establecer estrategias para minimizar el impacto de la fluctuación de precios

Nota. Elaboración propia

### **Fundamentación de la matriz DOFA**

Esta matriz se fundamenta mediante la evaluación de la integración de los factores internos como externos que presenta la organización. Para Pacrico S.A.S los factores determinantes en las fortalezas fueron la experiencia en el sector, debido a que la parte directiva, cuenta con un amplio conocimiento técnico de la industria, lo que permite equilibrar la organización en el mercado agrícola y como segundo factor se encuentra la selección y calidad de la papa criolla, puesto que es una de las pocas organizaciones que cuenta con una amplia gama de tecnología, que facilita algunos procesos productivos, con la finalidad de que estos tengan un mínimo margen de error en su producto y cuenten con una gran calidad. En oportunidades, un factor determinante para la organización es la innovación en productos y procesos, esto debido a que se cuenta un gran avance en tecnología, la cual permite que los procesos sean exitosos y los productos contengan una mayor calidad, buscando satisfacer la necesidad que manifiesta el cliente. Como debilidad, Pacrico S.A.S identifica el pago a los proveedores de contado, debido a que cuenta con una cartera superior a los 45 días de algunos de sus clientes, lo que hace que la liquidez de la organización no sea la adecuada y los proveedores exijan el pago de contado al momento de entregar la carga. Como amenaza, se establece el cambio climático en la zona de Cundinamarca, puesto que este factor afecta las cosechas de papa y como consecuencia altera la producción de la misma, generando productos en malas condiciones, perjudicando la oferta de la materia prima indispensable para Pacrico.

### **Interpretación de la matriz DOFA**

Se toman las siguientes estrategias como mejora interna y externa de la organización para buscar una reorientación en los aspectos claves de Pacrico como lo son, los Clientes/Proveedores, los productos y el impacto medio ambiental. Cada estrategia cuenta con un marco favorable y específico para cada factor, lo que garantiza la optimización de procesos y la disminución de situaciones que afectan el funcionamiento de la organización. Identificar los puntos débiles y fuertes en ambos entornos, genera una gran ventaja frente a la competencia con relación a la posición y el liderazgo dentro el campo comercial.

O4, F3, F2 Ampliar el portafolio de Clientes/Proveedores, implementando un sistema de información y medición de desempeño por medio de calificativos, con el objetivo mejorar la calidad de los productos.

La cartera de Clientes/Proveedores de Pacrico es parte importante y fundamental en la organización para la toma de decisiones y más en temporadas de bajas ventas o cuando la

competencia se hace más fuerte, puesto que esta herramienta garantiza la cobertura en el mercado y ayuda a superar las dificultades que este genere.

O4, O5, D2 Desarrollar un plan estratégico apoyado en la tecnología para mejorar la manipulación del producto, el tiempo de distribución y almacenamiento que este debe tener, afianzando capacitaciones en el personal.

Desarrollar un plan estratégico dentro de la organización ayuda a los líderes a plasmar el rumbo o la dirección a la que se quiere llegar, uniendo las fuerzas y el compromiso de todo el personal hacia el mismo fin, lograr alcanzar los objetivos.

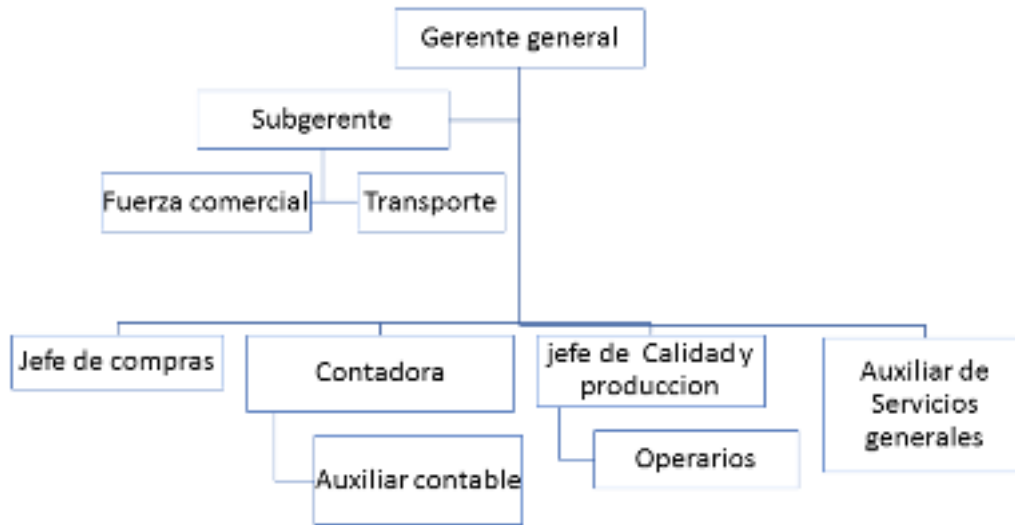
F3, F5, A4 Fortalecer las alianzas con los Clientes/Proveedores que hacen parte de la cadena de suministros, a través de, la implementación de un sistema de seguros financieros, que ayudan a proteger los ingresos de aquellos productores.

Las alianzas de Pacrico S.A.S son importantes, puesto que son la ayuda para el incremento de las ventas, sin necesidad de hacer nuevas inversiones, por tal motivo, la organización se enfoca en proteger y fortalecer aquellas alianzas, ofreciendo confiabilidad en sus procesos y garantizando el cumplimiento con los mismos.

A1, D2, D5 Promover modelos de cambios, que fomenten el desarrollo sostenible y el acceso equitativo de los recursos, adoptando medidas regulatorias que tengan en cuenta el impacto ambiental.

Pacrico S.A.S propende por el desarrollo sostenible, debido a que su principal eje se centra en la parte ambiental, puesto que este radica en los cultivos de papa, por tal razón vela por el mejoramiento del medio ambiente y la calidad de vida de todos sus colaboradores.

## Estructura organizacional



**Figura 10.** Organigrama. Obtenida de Pacrico S.A.S. (2020).



**Balance general año 2018**

Tabla 5.

*Balance general año 2018(Pacrico S.A.S, 2019).*

<b>PACRICO SAS</b>			
<b>NIT:900.918.438-8</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 (CIFRAS EN PESOS)</b>			
<b><u>Activos Corrientes</u></b>	\$	<b>311.929.723</b>	<b><u>Pasivo Corriente</u></b> \$ <b>54.453.877</b>
Efectivo y Equivalentes de efectivo	\$	16.376.673	Obligaciones financieras (Bancos Nacionales) \$ 4.966.667
Inversiones temporales	\$	-	Impuestos, gravámenes y tasas \$ 12.739.000
Deudores	\$	170.127.730	Impuesto de Renta \$ 22.145.635
Cuentas por Cobrar Clientes (Nacionales)	\$	112.427.480	Proveedores Nacionales \$ 8.325.250
Anticipo de impuestos y contribuciones	\$	21.250.250	Cuentas por pagar \$ 0
Gastos por Anticipado	\$	1.200.000	Costos y gastos por pagar \$ 0
Otras cuentas por cobrar	\$	35.250.000	Obligaciones laborales \$ 6.277.325
<b>Inventario</b>	\$	-	<b><u>Pasivo No Corriente</u></b> \$ <b>241.249.125</b>
Frutas y verduras	\$	125.425.320	Préstamo bancario Nacional LP \$ 0
<b><u>Activos No Corrientes</u></b>	\$	<b>195.153.208</b>	Pasivo no corriente \$ 241.249.125
			<b>PASIVO TOTAL</b> \$ <b>295.703.002</b>
Equipo de Computo	\$	3.300.000	
Equipo de Oficina	\$	8.108.007	<b><u>Patrimonio:</u></b>
Flota y Equipo de transporte	\$	151.757.000	Capital Social \$ 102.000.000
Maquinaria y Equipo	\$	56.425.350	Reservas legales \$ 4.496.235

Deterioro de activos fijos	\$	25.587.149	Utilidades de Ejercicios anteriores	\$ 44.962.350
Diferidos (Intangibles)	\$	1.150.000	Utilidad del ejercicio	\$ 59.921.344
Inversiones a largo plazo				
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>507.082.931</b>	<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$ 211.379.929</b>
			<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 507.082.931</b>

*Nota:* Autoría propia.

### **Interpretación balance general año 2018**

Balance general del año 2018, dentro de los activos corrientes se encuentran cuentas como inversiones temporales, deudores: cuentas por cobrar clientes nacionales, gastos por anticipado, anticipo de impuestos y contribuciones, efectivo y equivalentes a efectivo con un valor de \$ 16.376.673 no significativo, pero si una cuenta muy importante ya que esta representa el efectivo disponible para atender sus pagos a corto plazo. El nivel muy bajo de esta puede significar un riesgo latente de impago por otro lado la cuenta otras cuentas por cobrar \$ 35.250.000 donde la empresa tiene derecho a cobrar este dinero de terceros a partir de actividades generadas directamente por esta e inventarios utilizados para la transformación en producto que forman la actividad de la empresa con un valor de \$125.425.320 para un total de activos corrientes de \$311.929.723.

Así pues, se encuentra dentro de los activos no corrientes tenemos cuentas como equipo de cómputo, equipo de oficina, maquinaria y equipo, deterioro de activos fijos, diferidos(intangibles), inversiones a largo plazo y flota y equipo de transporte \$151.757.000 donde para ese año la empresa realizo la compra de una turbo destinada para la entrega de pedidos de los diferentes clientes por un valor de \$ 85.000.000 el valor restante representa los otros activos de la misma subcuenta, para un activo total de \$507.082.931. por otro lado, en los pasivos corrientes compuesto por obligaciones financieras con bancos nacionales, impuestos gravámenes y tasas, proveedores nacionales, cuentas por pagar, costos y gastos por pagar, obligaciones laborales e impuestos de renta de \$ 22.145.635 que para este año tuvo un valor representativo en los pasivos corrientes el cual se tiene que pagar cada año sobre los ingresos menos los costos de la empresa lo que significa que para ese año la empresa sus ingresos fueron altos, para obtener un total pasivo de \$295.703.002.

Igualmente, para el patrimonio se conforma por reservas legales, utilidades de ejercicio anteriores, su cuenta con mayor representación es la de capital social \$ 102.000.000 ya que el dueño inyectó capital para fortalecer los estados financieros y solicitar nuevos créditos.

## Estado de resultados año 2018

Tabla 6.

*Estado de resultados año 2018.*

<b>PACRICO SAS</b>	
<b>NIT:900.918.438-8</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS PERIODO DEL 1 AL ENERO AL 31 DE</b>	
<b>DCIEMBRE DE 2018</b>	
Ingresos, productos agropecuarios	\$ 2.297.598.115
-Descuentos y devoluciones	\$ 55.079.225
<b>INGRESO NETO</b>	<b>\$ 2.242.518.890</b>
-Costo de Ventas	\$ 1.859.988.351
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 382.530.539</b>
-Gastos Operacionales	<b>\$ 268.296.702</b>
Gasto de impuesto de ICA	\$ 9.284.000
Gasto de servicios	\$ 8.225.250
Gasto de transporte y acarreos	\$ 27.322.480
Gasto por arriendos	\$ 38.400.000
Gasto por cargues y descargues	\$ 6.614.350
Gasto por Depreciaciones Op	\$ 11.245.350
Gasto por elemento de empaque	\$ 7.953.240
Gasto por elementos de aseo y cafetería	\$ 3.225.250
Gasto por mantenimiento	\$ 6.125.152
Gastos de papelería	\$ 2.445.250
Gastos laborales	\$ 114.750.280
Gastos Op por donaciones	\$ 18.645.250
Gastos por adecuaciones	\$ 6.725.850
Gastos por seguros	\$ 4.850.000
Otros gastos operacionales	\$ 2.485.000
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 114.233.837</b>
+Otros Ingresos	
-Otros Gastos	\$ 47.125.852

Gastos financieros	\$ 47.125.852
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 67.107.985</b>
-Impuesto de renta y complementarios	\$ 22.145.635
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 44.962.350</b>

Nota. Obtenido de (Pacrico S.A.S, 2019).

### **Interpretación de estado de resultados año 2018**

La empresa para el año 2018 la empresa tuvo ingresos por productos agropecuarios por un valor de \$2.297.598.115 ya que el objeto social de la organización según la Cámara de comercio de Bogotá es “la comercialización al por menor y al por mayor de productos alimenticios, en especial la papa criolla asimismo los gastos operacionales son de \$268.296.702 donde el gasto más representativo es el laboral por un valor de \$114.750.280 lo cual significa que la empresa incurre en el recursos humanos lo que incluye el salario, seguridad social, ARL entre otro siendo este un valor elevado además de un gasto por arriendo de \$38.400.000 por el alquiler de la bodega para la realización de sus operaciones.

## Análisis balance general año 2018

Tabla 7.

Análisis balance general año 2018(Pacrico S.A.S,2019)

PACRICO SAS NIT:900.918.438-8					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 ( CIFRAS EN PESOS)					
		ANÁLISIS VERTICAL			
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 311,929,723</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>0.61514538</b>	<b>62%</b>
Efectivo y Equivalentes de efectivo	\$ 16,376,673	0.05250116	5%	0.03229585	3%
Inversiones temporales	\$ -	0	0%	0	0%
Deudores	\$ 170,127,730	0.54540404	55%	0.33550277	34%
Cuentas por Cobrar Clientes (Nacionales)	\$ 112,427,480		0%	0	0%
Anticipo de impuestos y contribuciones	\$ 21,250,250		0%	0	0%
Gastos por Anticipado	\$ 1,200,000		0%	0	0%
Otras cuentas por cobrar	\$ 35,250,000		0%	0	0%
<b>Inventario</b>	<b>\$ -</b>		<b>0%</b>	<b>0</b>	
Frutas y verduras	\$ 125,425,320	0.4020948	40%	0.24734676	25%
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 195,153,208</b>	<b>1</b>	<b>126%</b>	<b>0.38485462</b>	<b>38%</b>
Equipo de Computo	\$ 3,300,000	0.01690979	2%	0.00650781	1%
Equipo de Oficina	\$ 8,108,007	0.04154688	4%	0.01598951	2%
Flota y Equipo de transporte	\$ 151,757,000	0.77763006	78%	0.29927452	30%
Maquinaria y Equipo	\$ 56,425,350	0.2891336	29%	0.1112744	11%
Deterioro de activos fijos	\$ 25,587,149	0.13111314	13%	0.0504595	5%
Diferidos (Intangibles)	\$ 1,150,000	0.00589281	1%	0.00226787	0%
Inversiones a largo plazo	\$ -	0	0%		0%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$ 507,082,931</b>			<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 54,453,877</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>0.18415057</b>	<b>18%</b>
Obligaciones financieras (Bancos Nacionales)	\$ 4,966,667	0.09120869	9%	0.01679613	2%
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 12,739,000	0.2339411	23%	0.04308039	4%
Impuesto de Renta	\$ 22,145,635	0.4066861	41%	0.07489148	7%
Proveedores Nacionales	\$ 8,325,250	0.15288627	15%	0.02815409	3%
Cuentas por pagar	\$ 0	0	0%	0	0%
Costos y gastos por pagar	\$ 0	0	0%	0	0%
Obligaciones laborales	\$ 6,277,325	0.11527783	12%	0.02122848	2%
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 241,249,125</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>0.81584943</b>	<b>82%</b>
Prestamo bancario Nacional LP	\$ 0	0	0%		
Pasivo no corriente	\$ 241,249,125	1	100%		
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ 295,703,002</b>			<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>Patrimonio:</b>					
Capital Social	\$ 102,000,000	0.48254345	48%		
Reservas legal	\$ 4,496,235	0.02127087	2%		
Utilidades de Ejercicios anteriores	\$ 44,962,350	0.2127087	21%		
Utilidad del ejercicio	\$ 59,921,344	0.28347698	28%		
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$ 211,379,929</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>		
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 507,082,931</b>				

Nota. Obtenido de (Pacrico S.A.S, 2019).

Para el análisis de los activos corrientes se encontraron diferentes cuentas representativas dentro de las cuales esto El la cuenta deudores, cuentas por cobrar clientes nacionales con un valor de \$170.127.730 y porcentaje de participación de 55% siendo así cobro o crédito s favor de la empresa procedentes de terceros , así mismo se encuentra la cuenta de inventarios, la cual tiene un valor de \$125.425.320 los cuales son representativos por inventarios de materias primas, esta tiene una participación porcentual de 40%.

Dentro de los activos no corrientes, se encuentra las cuentas flota y equipo de transporte con un valor de \$151.757.000 y una participación porcentual de 78% la cual represente al conjunto de vehículos adquiridos para el transporte de la mercancía hacia sus clientes y maquinaria y equipo por un valor de 56.425.350 y un porcentaje de participación de 29 % siendo esta la maquinaria que se utiliza para el lavado y selección de la papa criolla.

Por otro lado, se realiza el análisis por el total del activo, en el cual se presentaron dos cuentas representativas como lo son: cuentas por cobrar clientes nacionales con un valor de \$170.127.730 y una participación de 34% siendo estas deudas a cobrar a tercero que generan a la empresa aumento de dinero, de igual forma se encuentra la cuenta de flota y equipo de transporte con un valor de \$151.757.000 y un porcentaje de participación del 30%.

En los pasivos corrientes se encuentra la cuenta impuesto , gravámenes y tasas con un valor de \$12.739.000 y una participación dentro del total de pasivos a corto plazo de 23% esta comprende el valor de los gravámenes en general y obligatorios a favor del estado y a cargo de la empresa por concepto de los cálculos con base en las liquidaciones y la cuenta impuestos de renta con un valor de \$22.145.635 y un porcentaje de participación de 41% siendo esta el cargo anual sobre las ganancias de la empresa.

Por otro lado, la cuenta de pasivo no corriente está representada únicamente por el pasivo no corriente por un valor de \$241.249.125 y un porcentaje de participación de 100% lo que significa que son diferentes deudas u obligaciones a largo plazo posiblemente con comerciantes de abastos.

Así mismo se realiza el análisis sobre el total del pasivo donde la cuenta con mayor participación es la de pasivo no corriente con un valor de \$241.249.125 con una participación porcentual equivalente a 82%.

## Análisis estado de resultados año 2018.

Tabla 8.

Análisis estado de resultados año 2018.

PACRICO SAS NIT:900.918.438-8		ANALISIS VERTICAL	
ESTADO DE RESULTADOS PERIODO DEL 1 AL ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018			
Ingresos, productos agropecuarios	\$ 2,297,598,115	1	100%
-Descuentos y devoluciones	\$ 55,079,225	0.023972524	2%
<b>INGRESO NETO</b>	<b>\$ 2,242,518,890</b>	0.976027476	98%
-Costo de Ventas	\$ 1,859,988,351	0.809535984	81%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 382,530,539</b>	0.166491492	17%
-Gastos Operacionales	<b>\$ 268,296,702</b>	0.116772685	12%
Gasto de impuesto de ICA	\$ 9,284,000	0.004040741	0%
Gasto de servicios	\$ 8,225,250	0.003579934	0%
Gasto de transporte y acarreos	\$ 27,322,480	0.011891758	1%
Gasto por arriendos	\$ 38,400,000	0.016713106	2%
Gasto por cargues y descargues	\$ 6,614,350	0.002878811	0%
Gasto por Depreciaciones Op	\$ 11,245,350	0.004894394	0%
Gasto por elemento de empaque	\$ 7,953,240	0.003461545	0%
Gasto por elementos de aseo y cafeteria	\$ 3,225,250	0.001403749	0%
Gasto por mantenimiento	\$ 6,125,152	0.002665894	0%
Gastos de papeleria	\$ 2,445,250	0.001064264	0%
Gastos laborales	\$ 114,750,280	0.049943582	5%
Gastos Op por donaciones	\$ 18,645,250	0.008115105	1%
Gastos por adecuaciones	\$ 6,725,850	0.00292734	0%
Gastos por seguros	\$ 4,850,000	0.0021109	0%
Otros gastos operacionales	\$ 2,485,000	0.001081564	0%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 114,233,837</b>	0.049718807	5%
+Otros Ingresos			
-Otros Gastos	\$ 47,125,852	0.02051092	2%
Gastos financieros	\$ 47,125,852	0.02051092	2%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 67,107,985</b>	0.029207887	3%
-Impuesto de renta y complementarios	\$ 22,145,635	0.009638603	1%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 44,962,350</b>	0.019569284	2%

Nota. Obtenido de (Pacrico S.A.S, 2019).

Para el año 2018 la empresa PACRICO sas tuvo ingresos de \$ 2.297.589.115 lo que significó que:

El ingreso neto represento 98% de los ingresos de las ventas este valor dado menos los descuentos y devoluciones.

El costo de ventas represento el 81% de los ingresos de las ventas.



Los gastos operaciones represento el 12% de los ingresos de las ventas.

Siendo estas las cuentas más representativas y que más consumieron los ingresos que recibió la empresa para que finalmente se obtuviera una utilidad neta de \$44.962.350 con un porcentaje equivalente al 2% teniendo así una participación muy mínima.

## Análisis horizontal balance general años 2017 y 2018

Tabla 9.

Análisis horizontal balance general años 2017 y 2018.

<b>PACRICO SAS</b>				
<b>NIT:900.918.438-8</b>				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 y 2018 ( CIFRAS EN PESOS)</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>Variación porcentual</b>
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 140,542,814	\$ 311,929,723	\$ 171,386,909	55%
Efectivo y Equivalentes de efectivo	\$ 8,352,500	\$ 16,376,673	\$ 8,024,173	49%
Inversiones temporales	\$ -	\$ -	\$ -	0%
Deudores	\$ 76,587,300	\$ 170,127,730	\$ 93,540,430	55%
Cuentas por Cobrar Clientes (Nacionales)	\$ 57,858,950	\$ 112,427,480	\$ 54,568,530	49%
Anticipo de impuestos y contribuciones	\$ 17,403,350	\$ 21,250,250	\$ 3,846,900	18%
Gastos por Anticipado	\$ 1,325,000	\$ 1,200,000	-\$ 125,000	-10%
Otras cuentas por cobrar	\$ -	\$ 35,250,000	\$ 35,250,000	100%
<b>Inventario</b>	\$ -	\$ -	\$ -	0%
Frutas y verduras	\$ 55,603,014	\$ 125,425,320	\$ 69,822,306	56%
<b>Activos No Corrientes</b>	\$ 91,469,242	\$ 195,153,208	\$ 103,683,966	53%
				0%
Equipo de Computo	\$ 3,100,000	\$ 3,300,000	\$ 200,000	6%
Equipo de Oficina	\$ 4,200,000	\$ 8,108,007	\$ 3,908,007	48%
Flota y Equipo de transporte	\$ 30,000,000	\$ 151,757,000	\$ 121,757,000	80%
Maquinaria y Equipo	\$ 50,261,235	\$ 56,425,350	\$ 6,164,115	11%
Deterioro de activos fijos	\$ 3,908,007	\$ 25,587,149	\$ 21,679,142	85%
Diferidos (Intangibles)	\$ -	\$ 1,150,000	\$ 1,150,000	100%
Inversiones a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	0%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	\$ 232,012,056	\$ 507,082,931	\$ 275,070,875	54%
<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 75,060,712	\$ 54,453,877	-\$ 20,606,835	-38%
Obligaciones financieras (Bancos Nacionales)	\$ 0	\$ 4,966,667	\$ 4,966,667	100%
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 6,244,000	\$ 12,739,000	\$ 6,495,000	51%
Impuesto de Renta	\$ 24,175,622	\$ 22,145,635	-\$ 2,029,987	-9%
Proveedores Nacionales	\$ 32,855,000	\$ 8,325,250	-\$ 24,529,750	-295%
Cuentas por pagar	\$ 6,145,090	\$ 0	-\$ 6,145,090	0%
Costos y gastos por pagar	\$ 5,641,000	\$ 0	-\$ 5,641,000	0%
Obligaciones laborales	\$ 0	\$ 6,277,325	\$ 6,277,325	100%
<b>Pasivo No Corriente</b>	\$ 82,943,271	\$ 241,249,125	\$ 158,305,854	66%
Préstamo bancario Nacional LP	\$ 82,943,271	\$ 0	-\$ 82,943,271	0%
Pasivo no corriente	\$ 0	\$ 241,249,125	\$ 241,249,125	100%
<b>PASIVO TOTAL</b>	\$ 158,003,983	\$ 295,703,002	\$ 137,699,019	47%
<b>Patrimonio:</b>				
Capital Social	\$ 3,000,000	\$ 102,000,000	\$ 99,000,000	97%
Reservas legal	\$ 0	\$ 4,496,235	\$ 4,496,235	100%
Utilidades de Ejercicios anteriores	\$ 21,924,235	\$ 44,962,350	\$ 23,038,115	51%
Utilidad del ejercicio	\$ 49,083,838	\$ 59,921,344	\$ 10,837,506	18%
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	\$ 74,008,073	\$ 211,379,929	\$ 137,371,856	65%
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 232,012,056	\$ 507,082,931	\$ 275,070,875	54%

Nota. Obtenida de (Pacrico S.A.S, 2019)

El análisis de los balances general durante los dos últimos años, dentro de las cuales se puede identificar las siguientes; dentro de los activos corrientes, la cuenta más representativa es cuentas

por cobrar clientes nacionales la cual representa un aumento de \$54.568.530 con una variación porcentual de 49% donde se evidencia que para el año 2018 tuvo un mayor aumento de 112.427.480 a comparación del año 2017 con un valor de \$57.858.950, por otro lado aparecen otras cuentas por cobrar con un valor de \$35.250.000 lo que quiere decir que ha aumentado notoriamente el cobro de su cartera además de aumentar sus ingresos así mismo encontramos la cuenta de inventario , tuvo también un aumento de \$69.822.306 y una variación porcentual de 56% debido que para el año 2017 tuvo un valor de \$55.603.014 y para el 2018 un valor de \$125.425.320 , lo que posiblemente ocurrió , es que la empresa al incrementar sus ventas aumento sus inventarios sin embargo no calculo bien sus órdenes de compra trayendo así un estancamiento de sus inventarios o también podría suceder que en ese momento la papa tenía un precio bajo por lo cual se hizo comprar grandes logrando así un estancamiento del inventario.

Por otro lado, en los activos no corrientes se encuentran la cuenta flota y equipo de transporte con un aumento de \$121.257.000 y una variación porcentual del 80% ya que para el año 2017 tuvo un valor de \$30.000.000 y para el año 2018 tuvo un valor de \$151.757.000 posiblemente lo que ocurrió es que la empresa adquirido varios vehículos por esto la cuenta aumento , la otra cuenta que también tuvo mayor participación fue maquinaria y equipo con un aumento de \$6.164.115 y una variación porcentual del 11% ya que para el año 2017 tuvo un valor de \$50.261.235 y para el año 2018 un valor de \$56.425.350 esto sucedió debido a una pequeña adquisición de maquinaria.

De igual forma en los pasivos corrientes , una de la cuentas más representativas es la de impuesto de renta con una disminución de \$2.029.987 y una variación porcentual de -9% esto se debe que para el año 2017 tuvo un valor de \$24.175.622 con respecto al año 2018 \$22.145.635 ,otra cuenta representativa son los proveedores nacionales con una disminución de \$ 24.529.750 y una variación de -295% esto se debe a que en el año 2017 tuvo un valor de \$32.855.000 y el año 2018 un valor de \$8.325.250 lo que significa desfavorable para la empresa ya que se evidencia que el nivel de negociación para poder apalancarse con sus proveedores es muy bajo y la liquidez disminuiría, de igual manera en los pasivo no corrientes existen dos cuentas representativas las cuales son préstamo bancario nacional el cual disminuyo en un 100% es decir en el año 2017 tuvo un valor de \$82.943.271 y para el año 2018 el valor fue de \$0 pagando así su deuda lo que es beneficioso para la empresa ya que disminuiría o se ahorraría el pago de interés por los años que disminuyo y aumentaría su capacidad de endeudamiento de igual forma la cuenta pasivo no corriente aumento ya que para el año 2017 tuvo un valor de \$0 y en el año 2018 tuvo un valor de \$241.249.125 lo que

se podría decir es que aunque pago sus deudas con las entidades bancarias aún sigue endeudado con terceras personas en un 100%

Por consiguiente se identifican las cuentas más representativas del patrimonio , dentro de las cuales está el capital social , con un aumento de \$99.000.000 esto se debe a que en el año 2017 tuvo un valor de \$3.000.000 con respecto al año 2018 \$ 102.000.000 con una variación porcentual de 97% lo que significa es que el dueño inyectó capital para así mostrar mejores sus estados financieros al momento de adquirir una deuda y para finalizar la utilidad del ejercicio aumento ya que en el año 2017 fue de \$49.083.838 y en el año 2018 de \$ 59.921.344 aumentando \$10.837.506 con una variación porcentual de 18%.

## Análisis horizontal estado de resultados año 2017 y 2018

Tabla 10.

*Análisis horizontal estado de resultados año 2017 y 2018.*

PACRICO SAS NIT:900.918.438-8				
ESTADO DE RESULTADOS				
	2017	2018	Variación absoluta	Variación porcentual
Ingresos, productos agropecuarios	\$ 1,796,370,580	\$ 2,297,598,115	\$ 501,227,535	22%
-Descuentos y devoluciones	\$ 83,095,966	\$ 55,079,225	-\$ 28,016,741	-51%
<b>INGRESO NETO</b>	<b>\$ 1,713,274,614</b>	<b>\$ 2,242,518,890</b>	\$ 529,244,276	24%
-Costo de Ventas	\$ 1,460,408,180	\$ 1,859,988,351	\$ 399,580,171	21%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 252,866,434</b>	<b>\$ 382,530,539</b>	\$ 129,664,105	34%
-Gastos Operacionales	<b>\$ 173,897,016</b>	<b>\$ 268,296,702</b>	\$ 94,399,686	35%
Gasto de impuesto de ICA	\$ 7,092,957	\$ 9,284,000	\$ 2,191,043	24%
Gasto de servicios	\$ 5,138,500	\$ 8,225,250	\$ 3,086,750	38%
Gasto de transporte y acarreos	\$ 23,234,150	\$ 27,322,480	\$ 4,088,330	15%
Gasto por arriendos	\$ 38,400,000	\$ 38,400,000	\$ 0	0%
Gasto por cargues y descargues	\$ 2,485,000	\$ 6,614,350	\$ 4,129,350	62%
Gasto por Depreciaciones Op	\$ 0	\$ 11,245,350	\$ 11,245,350	100%
Gasto por elemento de empaque	\$ 5,067,350	\$ 7,953,240	\$ 2,885,890	36%
Gasto por elementos de aseo y cafetería	\$ 2,365,350	\$ 3,225,250	\$ 859,900	27%
Gasto por mantenimiento	\$ 0	\$ 6,125,152	\$ 6,125,152	100%
Gastos de papelería	\$ 3,105,350	\$ 2,445,250	-\$ 660,100	-27%
Gastos laborales	\$ 84,152,359	\$ 114,750,280	\$ 30,597,921	27%
Gastos Op por donaciones	\$ 0	\$ 18,645,250	\$ 18,645,250	100%
Gastos por adecuaciones	\$ 0	\$ 6,725,850	\$ 6,725,850	100%
Gastos por seguros	\$ 0	\$ 4,850,000	\$ 4,850,000	100%
Otros gastos operacionales	\$ 2,856,000	\$ 2,485,000	-\$ 371,000	-15%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 78,969,418</b>	<b>\$ 114,233,837</b>	\$ 35,264,419	31%
+Otros Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0%
-Otros Gastos	\$ 5,709,958	\$ 47,125,852	\$ 41,415,894	88%
Gastos financieros	\$ 5,709,958	\$ 47,125,852	\$ 41,415,894	88%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 73,259,460</b>	<b>\$ 67,107,985</b>	-\$ 6,151,475	-9%
-Impuesto de renta y complementarios	\$ 24,175,622	\$ 22,145,635	-\$ 2,029,987	-9%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 49,083,838</b>	<b>\$ 44,962,350</b>	-\$ 4,121,488	-9%

Nota. Obtenida de (Pacrico S.A.S, 2019).

Al realizar el análisis de los resultados de los dos años se puede identificar que muchas de las cuentas tuvieron aumentos de una para el otro y esto se evidencia de la siguiente manera , en la cuenta de ingresos para el año 2017 tuvo un valor de \$1.796.370.580 y para el 2018 de \$ 2.297.598.115 , para lo cual presento un aumento de los ingresos de \$501.227.535 y generando una variación porcentual de 22% este aumento se genera por la ventas vendidas que obtuvo la empresa , esto siendo favorable porque quiere decir que la empresa cada año es más competitiva, por otro lado se ve una disminución en los descuentos y devoluciones ya que para el año 2017 tuvo un valor de \$ 83.095.966 y en el año 2018 un valor de \$ 55.079.225 con una disminución de \$28.016.741 y una variación porcentual de -51% siendo favorable para la empresa ya que está mejorando su selección y calidad , sin embargo también se ve un aumento del costo de ventas , para el año 2017 tuvo un valor de \$1.460.408.180 y para el año 2108 de \$1.859.988.351 con un variación absoluta

de \$399.580.171 y una variación porcentual de 21% lo que está sucediendo es que el costo de ventas es muy elevado además que así se vendan más se está aumentando sustancialmente los costos lo cual generaría menor utilidad.

Por otro lado, los gastos de venta para el año 2017 tuvieron un valor de \$173.897.016 y para el año 2018 un valor de \$ 268.296.702, esto siendo un aumento de \$94.399.686 con una variación porcentual 35% esto se debe a que la empresa incurrió en gastos para la distribución de sus productos , encontramos la cuenta de gasto de transporte y acarreos donde para el año 2017 tuvo un valor de \$ 23.234.150 y para el año 2018 un valor de \$27.322.480 con un aumento de \$4.088.330 y una variación porcentual de 15% otra cuenta importante son los gastos laborales donde tuvo un aumento esto debido a que en el año 2017 tuvo un valor de \$84.152.359 y en el año 2018 un valor de \$114.750.280 con una variación absoluta de \$30.597.921 y una variación porcentual de 27% esto posiblemente por el aumento de ventas genera que se necesiten más personas para cumplir con la producción que han pedido los clientes, así mismo parecen los gastos por donaciones que son las donaciones que se le hace al banco de alimentos de la papa que no tiene muy buena calidad esta para el año 2018 tiene un aumento con un valor de \$18.645.250.

De igual forma la cuenta gastos financieros la cual tuvo un valor de \$5.709.958 para el año 2017 y para el año 2018 de \$47.125.852 con un aumento de \$41.415.894 y un valor porcentual de 88% este aumento no genera algo positivo para la empresa porque son los gastos que corresponden a los intereses de las obligaciones financieras que tiene la empresa con terceros, para terminar se puede identificar que la empresa no genero una utilidad neta del ejercicio mayor, al contrario tuvo una disminución de \$4.121.488 debido a que en el año 2017 tuvo un valor de \$49.083.838 y para el año 2018 de \$44.962.350 generando un valor porcentual de -9% para la empresa esto no es positivo porque posiblemente está siendo utilizada en su operación o por muchos factores del entorno, posiblemente una desaceleración en la económica colombiana.

## Indicadores financieros

Tabla 11.

### *Indicadores de liquidez.*

<b>Indicadores de liquidez o de solvencia</b>		
<b>1. Capital de trabajo neto:</b>	\$ 311.929.723	\$ 257.475.846
activo corriente-pasivo corriente	\$ 54.453.877	
<b>2. Índice corriente:</b>	\$ 311.929.723	5,73
activo corriente/pasivo corriente	\$ 54.453.877	
<b>3. Prueba acida:</b>	\$ 186.504.403	3,42
activo corriente-inventarios/ pasivo corriente	\$ 54.453.877	

Nota. Elaboración propia.

Dentro de los análisis de los indicadores de liquidez se identificaron los siguientes; capital de trabajo, el cual para el año 2018 tuvo de \$257.475.846, representando el margen de seguridad que tiene Pacrico para cumplir sus obligaciones a corto plazo, así mismo evaluando la liquidez necesaria para atender el normal desarrollo de su actividad, donde tuvo un activo corriente de \$311.929.723 y un pasivo a corto plazo de \$54.453.877, siendo así el dinero con el que cuenta la empresa para hacer su operación. De igual forma se encuentra el índice corriente, indicando que por cada peso que genera la empresa el 5,73 es la capacidad de responder por sus deudas a corto plazo, donde los activos son mayores a los pasivos, la empresa puede hacer frente a las obligaciones que tiene con terceras personas.

Así mismo, el indicador de la prueba acida, por cada peso que genera la empresa el 3,42 es la capacidad de responder por sus deudas a corto plazo, donde los activos corrientes menos los inventarios siguen siendo mayores a los pasivos corrientes, la empresa puede hacer frente a las obligaciones que tiene con terceras personas.

## Indicadores de endeudamiento

Tabla 12.

### *Indicadores de endeudamiento.*

<b>Indicadores de endeudamiento</b>		
<b>1. Endeudamiento total:</b>	\$ 295.703.002	0,583145249
Pasivo total con tercero/activo total	\$ 507.082.931	

<b>2. Endeudamiento financiero:</b>	\$ 4.966.667	0,002214772
Obligaciones financieras promedio/ventas netas	\$ 2.242.518.890	
<b>3. Apalancamiento a corto plazo:</b>	\$ 54.453.877	0,2576
Pasivo corriente /total patrimonio	\$ 211.379.929	

Nota. Elaboración propia

Dentro de los indicadores de endeudamiento se puede identificar los siguientes; endeudamiento total, el cual representa el 0,58% de la participación de capital de los acreedores en los activos totales de la empresa, donde el pasivo total fue de \$295.703.002 y el activo total de \$507.082.931, esto siendo favorable para la empresa ya que no representa riesgo en sus operaciones, de igual forma se puede evidenciar el indicador de endeudamiento , el cual es de 0,002% representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo que tiene Pacrico con respecto a las ventas que tuvo durante el año 2018, donde la cuenta obligaciones financieras tuvo un valor de \$4.966.667 y las ventas netas fueron de \$2.242.518.890 durante este periodo.

Por otro lado, el apalancamiento a corto plazo, por cada peso que genera la empresa del patrimonio de Pacrico sas el 0,2576 representa el compromiso que tiene el socio para atender las deudas a corto plazo, ya que la empresa para el año 2018 tuvo un total de pasivo corriente de \$54.453.877 y un patrimonio de \$ 211.379.929 donde la empresa busca maximizar sus utilidades con las deudas adquiridas a corto plazo.



## Indicadores de actividad o eficiencia

Tabla 13.

*Indicadores de actividad o eficiencia.*

Indicadores de actividad o eficiencia		
<b>1. Índice de cuentas por cobrar o rotación de cartera:</b>	\$ 41.036.030.200	18,30
ventas a crédito/cuentas por cobrar promedio	\$ 2.242.518.890	
<b>2. Índice de inventarios o rotación de inventarios:</b>	\$ 1.859.988.351	14,83
Costo de mercancía vendida/inventario promedio de mes	\$ 125.425.320	
<b>3. Índice de días de inventarios:</b>	\$ 45.780.241.800	25
inventario promedio x365 /costo de mercancía vendida	\$ 1.859.988.351	
<b>4. Índice de activos totales o rotación de la inversión:</b>	\$ 1.859.988.351	14,83
costo de ventas/inventario total del periodo	\$ 125.425.320	
<b>5. Índice de rotación de cuentas por pagar a proveedores:</b>	\$ 0	0
cuentas por pagar promedio x 365/ compras a crédito en el periodo	\$ 8.325.250	
<b>6. Índice de rotación de activos fijos:</b>	\$ 2.242.518.890	11,49
ventas / activos total bruto	\$ 195.153.208	
<b>7. Ciclo operacional:</b>	18,3	33,13
	14,83	

Nota. Elaboración propia

Los indicadores de actividad para el año 2018 está conformado de la siguiente manera rotación de activos fijos, por cada peso invertido en los activos totales genera el 11,49 donde Pacrico a los 11 días está vendiendo lo que tiene en activos fijos es muy bueno porque el tiempo en el que vende sus activos es corto, lo que quiere decir es que tiene una participación mayor de ventas donde las ventas tienen un valor de \$2.242.518.890 y el total de activos fijos es de \$195.153.208, por otro lado se encuentran la rotación de cuentas por cobrar , por cada peso que genera la empresa el 18,30 está constituido por las ventas , donde se evidencia que las cuentas por cobrar no tienen un valor tan alto como las ventas obtenidas durante ese periodo donde las cuentas por cobrar tienen un valor de \$112.427.480, por ultimo está el indicador de rotación de proveedores , la empresa tiene una buena eficiencia ya que es de 0% en los cuales se debe hacer el pago de la deuda adquirida en el tiempo estipulado.

## Indicadores de rentabilidad

Tabla 14.

*Indicadores de rentabilidad.*

Indicadores de rentabilidad		
<b>1. Margen de utilidad bruta:</b> Utilidad bruta/ventas netas	\$ 382.530.539	0,1706
	\$ 2.242.518.890	
<b>Margen de rentabilidad</b> <b>2. operacional:</b> Utilidad operacional/ventas netas	\$ 114.233.837	0,0509
	\$ 2.242.518.890	
<b>3. Margen neto de utilidad:</b> Utilidad neta/ventas netas	\$ 44.962.350	0,0200
	\$ 2.242.518.890	
<b>Rendimiento del</b> <b>4. patrimonio:</b> Utilidad neta / patrimonio promedio	\$ 44.962.350	0,2127
	\$ 211.379.929	
<b>5. Productividad:</b>		
<b>6. Índice Dupont:</b>	\$ 44.962.350	0,020049931
	\$ 2.242.518.890	
	\$ 2.242.518.890	4,422390802
	\$ 507.082.931	
	\$ 507.082.931	2,398917122
	\$ 211.379.929	
		0,2127087

Nota. Elaboración propia.

En los indicadores de rentabilidad se evidencia los siguientes: margen de utilidad neta, representando el 0,02 de la utilidad neta, el cual es muy bajo, este siendo la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas para generar la utilidad, donde posiblemente la utilidad está siendo utilizada para el desarrollo de la actividad ya que para este periodo tuvo una utilidad neta de

\$44.962.350 y ventas netas de 2.242.518.890.

Por otro lado, se encuentra el indicador de margen operacional por cada peso que la empresa genera el 0,05% de ventas en la generación de la utilidad operacional, siendo la rentabilidad de la empresa en el desarrollo de su actividad, donde su utilidad operacional es de \$114.233.837 y sus ventas netas de \$ 2.242.518.890, por último, analizaremos el índice Dupont donde la rentabilidad que tiene la empresa es de 0,212% su nivel más alto de operaron está en el manejo de sus activos este les ayudara a tomar decisiones a la empresa.

## Flujo de caja año 2019

Tabla 15.

*Flujo de caja año 2019.*

Detalle de ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ingreso por ventas	\$ 251.297.165	\$ 248.465.614	\$ 287.740.359	\$ 333.293.448	\$ 287.832.332	\$ 331.349.143	\$ 364.276.533
Otros ingresos	\$ 18.500.000	\$ 19.200.000	\$ 19.800.000	\$ 17.000.000	\$ 17.600.000	\$ 18.460.000	\$ 19.000.000
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 269.797.165</b>	<b>\$ 267.665.614</b>	<b>\$ 307.540.359</b>	<b>\$ 350.293.448</b>	<b>\$ 305.432.332</b>	<b>\$ 349.809.143</b>	<b>\$ 383.276.533</b>
Detalle de egresos							
Compra de papa criolla	\$ 247.262.500	\$ 310.865.000	\$ 335.096.250	\$ 219.352.000	\$ 143.133.500	\$ 433.137.500	\$ 339.442.500
arriendo bodega	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
salarios	\$ 12.070.713	\$ 12.721.696	\$ 13.326.691	\$ 13.592.289	\$ 14.504.742	\$ 11.890.051	\$ 12.236.626
<b>Total de egresos</b>	<b>\$ 262.533.213</b>	<b>\$ 326.786.696</b>	<b>\$ 351.622.941</b>	<b>\$ 236.144.289</b>	<b>\$ 160.838.242</b>	<b>\$ 448.227.551</b>	<b>\$ 354.879.126</b>
<b>SALDO</b>	<b>\$ 7.263.952</b>	<b>-\$ 59.121.082</b>	<b>-\$ 44.082.582</b>	<b>\$ 114.149.159</b>	<b>\$ 144.594.090</b>	<b>-\$ 98.418.408</b>	<b>\$ 28.397.407</b>

Detalle de ingresos	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso por ventas	\$ 320.520.835	\$ 341.453.259	\$ 335.288.174	\$ 225.585.855	\$ 227.020.903
Otros ingresos	\$ 15.000.000	\$ 15.890.000	\$ 16.500.000	\$ 17.450.000	\$ 20.000.000
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 335.520.835</b>	<b>\$ 357.343.259</b>	<b>\$ 351.788.174</b>	<b>\$ 243.035.855</b>	<b>\$ 247.020.903</b>
Detalle de egresos					
Compra de papa criolla	\$ 325.090.500	\$ 267.860.000	\$ 309.503.000	\$ 237.748.000	\$ 195.493.500
arriendo bodega	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
salarios	\$ 11.206.246	\$ 9.769.462	\$ 11.099.339	\$ 12.761.525	\$ 13.000.000
<b>Total de egresos</b>	<b>\$ 339.496.746</b>	<b>\$ 280.829.462</b>	<b>\$ 323.802.339</b>	<b>\$ 253.709.525</b>	<b>\$ 211.693.500</b>
<b>SALDO</b>	<b>-\$ 3.975.911</b>	<b>\$ 76.513.797</b>	<b>\$ 27.985.835</b>	<b>-\$ 10.673.670</b>	<b>\$ 35.327.403</b>

Nota. Elaboración propia.

### **Análisis de flujo de caja año 2019**

El flujo de caja hace referencia a las entradas y salidas netas que tiene una empresa adicional a eso facilita información acerca de la capacidad para pagar sus deudas, para enero de 2019 la empresa Pacrico tuvo ventas por un valor \$251.297.165 y otros ingresos por un valor de \$18.500.000 los dos derivados de la venta de papa criolla y sus egresos fueron de \$262.533.213 su saldo al final de enero fue de \$7.263.952 lo cual demuestra un saldo mínimo de liquidez para continuar sus operaciones.

Para el mes de febrero tuvo ventas de \$248.465.614 y otro ingresos por un valor de \$19.200.000 para un total de ingresos de \$ 267.665.614 y sus egresos en especial de la compra de la papa fue de 310.865.000 lo cual significa un precio elevado de la papa y no la alza del precio por los clientes de la empresa que alcanzaran con el costo mínimo del producto esto sin contar los otros egresos lo cual para este mes se generó una pérdida de recursos por un valor de \$59.121.082.

Para el mes de marzo la empresa presento ingresos de ventas por un valor de \$287.740.359 y otros ingresos por un valor de \$19.800.000 para un total de ingresos de \$307.540.359 sin embargo para este mes sucedió exactamente lo mismo que el mes anterior los precios incontrolados de la papa criolla , no permitieron que las negociaciones con los clientes fueran buenas y el querer mantenerse en el mercado era un factor muy importante para el dueño, seguido por el mes de abril donde la empresa presento ventas de \$333.293.448 y otros ingresos por un valor de \$17.000.000 para un total de ingresos de \$350.293.448 y sus egresos sumaron \$ 236.144.289 lo cual genero un flujo de caja bueno con respecto a los dos meses anteriores por un valor de :\$114.149.159.

Sin embargo esto se da por el comportamiento del mercado donde los precios de la papa estaban a un precio alto y para este mes disminuyo su valor sin embargo este flujo positivo de caja se distribuyó para suplir las deudas que no se pudieron pagar los meses anteriores y dejar una parte para capital de trabajo es decir seguir resistiendo a las condiciones que impone el mercado para el mes de mayo los ingresos por ventas fueron de \$287.832.332 y otros ingresos de 17.600.000 para un total de \$305.432.332 y sus egresos especialmente el de la compra de la papa con un valor de \$143.133.500 lo cual se observa que disminuyo por la gran oferta que había en este momento generando así un flujo positivo de \$ 144.594.090.

Para seguir continuando en el mercado , para el mes de junio nuevamente la variación de los precios del mercado que venían bajando , nuevamente empezaron a incrementar desestabilizando los precios para la negociación como se vio reflejado pues los ingresos netos para este mes

\$331.349.143 y sus ingresos netos fueron de \$448.227.551 generando un déficit y se observa que la variación se dio en la compra de la papa que incremento mucho volviendo a generar una pérdida de \$98.418.408 para ese mes, para el mes de julio los ingresos por ventas fueron de \$364.276.533 y los otros ingresos fueron por un valor de \$ 19.000.000 para un total de 383.276.533 y unos egresos por un valor total de \$354.879.126 generando un flujo positivo mínimo por un valor de \$28.397.407 después de obtener esa pérdida grande el mes anterior.

Para el mes de Agosto la empresa obtuvo ingreso por ventas por un valor de \$ 320.520.835 y otros ingresos por un valor de \$15.000.000 para un total de ingresos de \$ 335.520.835 sin embargo se observa que en sus egresos en la compra de papa criolla están por un valor de \$325.090.500 superando el valor de sus ventas y en sus otro egreso “salarios” por un valor de \$11.206.246 disminuyo lo que ayudo a que el flujo de caja fuera de \$3.975.911 en negativo un valor no alto pero que no ayudaría con la liquidez del siguiente mes . Para septiembre de ese año se observó que sus ingresos superaron sus egresos por un valor de \$76.513.797 sus ventas fueron mucho mayores por un valor de \$357.343.259 y sus egresos \$280.829.462 lo cual genero una liquidez positiva además que para este mes disminuyo su nómina.

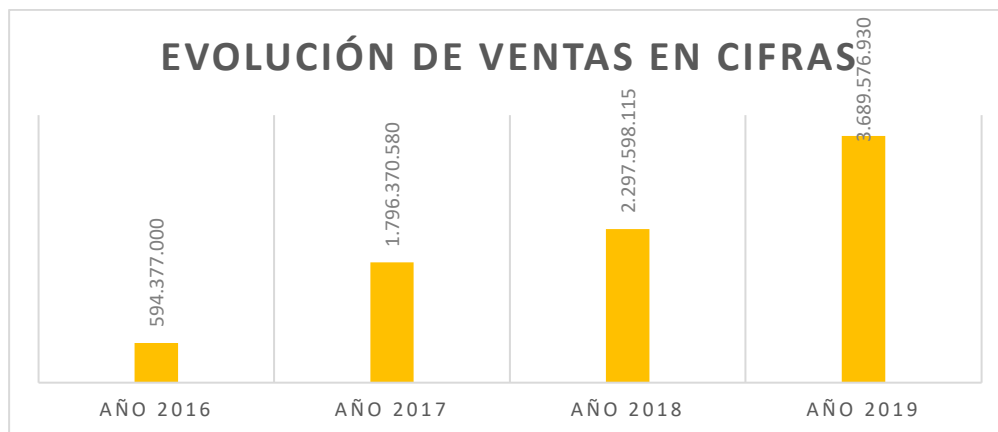
En el mes de octubre la empresa tuvo ingresos de ventas por un valor de \$335.288.174 y otros ingresos de 16.500.000 para un total de \$351.788.174 y unos egresos por compra de papa de \$309.503.000, arriendo de bodega por un valor de \$ 3.200.000 y salarios por un valor de \$11.099.339 para un total de egresos de \$ 323.802 339 y saldo neto positivo de \$27.985.835.

En Noviembre se observa que la empresa nuevamente presenta un incremento mayor en la compra de la papa por un valor de \$237.748.000 y unos ingresos por venta de \$225.585.855 siendo menores lo cual genero un saldo de liquidez negativa por una valor de \$10.673.670 lo que se puede analizar es que la variación de precios constantemente en el mercado hace que no se puedan tener buenas negociaciones con el cliente generando saldos negativos en algunos periodos de año lo cual no favorece para el crecimiento de la empresa finalmente en el mes de diciembre la empresa tuvo ingresos de ventas por un valor de \$ 227.020.903 y otros ingresos de \$20.000.000 para un total de \$247.020.903 en ingresos y en egresos un valor de \$ 211.693.500 lo cual significo cerrar el año con un saldo de liquidez \$35.327.403.

## Evolución de ventas en cifras de Pacrico S.A.S año 2016 a 2019

Tabla 16.

*Evolución de ventas a través de los años.*



Nota. Elaboración propia con información obtenida de Pacricio SAS.

La empresa Pacrico S.A.S se constituye en el año 2015 pero inicia operaciones en el año 2016 en el mes de mayo lo cual al terminar el año genero 594.377.000 en ingresos por ventas de papa criolla, ya para el año 2017 se ve reflejado un ingreso final por ventas de 1.796.370.580 lo cual significa que tuvo un crecimiento de 202% con respecto al año anterior(2016) teniendo un crecimiento exponencial bastante grande , ya para el año 2018 la empresa al terminar el año tuvo un ingreso por ventas de 2.297.598.115 es decir que con respecto al año 2017 la empresa tuvo un crecimiento del 28% , por otra parte en el año 2019 la empresa termino con un ingreso de ventas de 3.689.576.930 y con respecto al año anterior tuvo un crecimiento 60% como se evidencia la empresa año tras año ha tenido un incremento en ventas eso quiere decir que ha crecido en el mercado con la obtención de más clientes “posicionamiento” lo cual ha permitido el crecimiento sin embargo el 85% de las empresas quiebra en los tres primeros años sobre todo por el poco apoyo en gestionar mejor los negocios , posicionamiento, gestión ineficaz de sus flujos de caja ,cargas tributarias , poco poder de negociación en el mercado entre otros.

## Plan de mejora

### Estrategias de liquidez

La empresa conoce su incapacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo de manera que se sugiere algunas estrategias que generan liquidez:

- Invertir en una red de distribución más amplia con el fin de expandirse en mercados internacionales.
- Ampliar el portafolio de Clientes/Proveedores, implementando un sistema de información y medición de desempeño por medio de calificativos, con el objetivo mejorar la calidad de los productos.
- Consolidar el mercado de la papa criolla desarrollando productos con alto valor agregado, utilizando como ventaja el consumo potencial y la experiencia en el sector, fomentando el empleo en las zonas aledañas.
- Realizar una gestión eficiente de las cuentas por cobrar ya que permite concretar el pago en los tiempos establecidos en la negociación.
- Comprar la mayor cantidad de papa con la mejor calidad posible ya que así se puede reducir el desperdicio del producto e incrementa el costo de venta.
- Negociar con los proveedores los plazos de pago convirtiéndolo en un proveedor estratégico.
- Invertir en líneas de negocio para el producto que tiene deficiencias de calidad, ejemplo papa manchada, morena, pecosa que se pueda procesar y recuperar el costo de compra.
- Incrementar los cultivos de papa criolla ya que se hace una integración hacia atrás y se tiene mayor control en el precio de la materia prima principal.
- Ahorrar un porcentaje de las ganancias en un fondo de inversión para aprovisionarse y lograr cumplir algunas obligaciones a corto plazo.
- Generar relaciones duraderas con los proveedores que generen confianza y el poder de negociación sea más eficiente al momento de la compra de la papa.

Por otro lado para solucionar el problema más urgente que debe resolver Pacrico de liquidez que se presenta por la alta variación de los precios de su materia prima en el mercado y por el amplio plazo de pagos dado a sus clientes (que en la mayoría de ocasiones son quienes imponen ciertas condiciones por tratarse de almacenes de cadena de gran reconocimiento) suele verse afectada la operación por falta de recursos que finalmente terminan siendo un gasto adicional



cuando se financian por préstamos que generan sobrecostos a la organización, es por ello que se realiza un plan financiero.

## Conclusiones

Pacrico S.A.S es una organización pequeña, unipersonal y que cuenta con pocos empleados ha estructurado un plan estratégico estableciendo objetivos claros y ambiciosos en búsqueda de crecimiento, reconocimiento y ampliación de su margen de ganancia, hecha a pulso por un emprendedor joven que vio en una oportunidad de mercado el desarrollo de un proyecto que lleva poco tiempo y cuenta con clientes e ingresos grandes , sin embargo su forma empírica de constitución ha afectado el crecimiento aún más rápido lo que lo ha llevado a cometer errores en el manejo de las finanzas de la empresa.

Cabe aclarar que esta empresa se desarrolla en un ámbito totalmente informal convirtiéndose y adhiriéndose en el sector de la formalidad cumpliendo con todos los requisitos que exige la ley ,lo cual genera más sobre costos del producto y disminución de la ganancia además que su modelo estratégico para alcanzar el nivel de competencia dentro de la industria empieza a tener complejidades tratándose que el negocio de la papa se maneja en un sector informal sin embargo el sector donde se mueve Pacrico es dinámico y con grandes oportunidades de crecimiento, apoyando no solo el agro colombiano, sino el crecimiento económico del país, fortaleciendo la oferta de empleos y reconociendo las zonas rurales como fuertes potenciales a las que se puede apostar.

El plan de mejora que se le recomienda a Pacrico está basado en el desarrollo de un plan financiero que ayuda al emprendedor o empresario a estimar si su proyecto es capaz de cumplir las expectativas que genera en relación a la liquidez esperada y a la rentabilidad , conociendo estos datos se podrá tomar las decisiones más acertadas para que la empresa se consolide y crezca a un ritmo sostenible asimismo se observa que las fluctuaciones del precio de la papa criolla derivan de factores endógenos que caracterizan al sector , lo que genera estacionalidad en los flujos de la compañía, la compañía no cuenta con poder de negociación frente a sus proveedores , ni tampoco frente a sus clientes, la firma presenta un alto nivel de financiación con externos y terceros estos diferentes a las entidades bancarias , adicional se hace un recomendación acerca de un estricto ahorro en un fondo de inversión del 5 % o 10% esto con el fin de aprovisionar y no mantener su iliquidez al límite y por último el manejo contable se debe llevar constantemente al sistema con el fin de saber la situación en algún momento y poder tomar decisiones correctas.

Finalmente, Pacrico frente a sus competidores tiene ventajas que favorecen a su reconocimiento y posición en el mercado, contando con tecnología avanzada que aumenta la eficiencia de la planta

y por ende le genera ventajas, visión que tuvo su creador desde un principio. En el último año Pacrico ha atravesado por cambios importantes que han significado no solo un reto para la organización sino mejora en sus procesos, esto en pro de estandarizar y mejorar a futuro su desarrollo y competitividad en el mercado.

El aspecto crítico más fuerte en la organización es su falta de liquidez a corto plazo, lo cual le impide crecer de manera vertiginosa y no contar algunas veces con los recursos necesarios para desarrollar sus operaciones de manera oportuna, o acarreado con sobre costos por financiación extra.

### **Recomendaciones**

Es importante e indispensable que la organización cuente con una persona idónea profesional en área financiera como contador público responsable en llevar la contabilidad al día además de informar al gerente general de cualquier actualización de la ley, procesos erróneos en el manejo de la información contable con el fin de que la empresa haga cumplimiento a la ley y pueda tomar decisiones correctas objetivas.

Por otro lado, para mejorar el tema de la liquidez es importante que la empresa implemente una nueva línea de negocio donde se pueda recuperar la papa regular (se refiere a papa en buen estado, pero con defectos que no pasan en la calidad para producto en fresco) por medio de procesos industriales de transformación del producto para que así se pueda recuperar el costo de esa papa y se tenga una nueva fuente de ingreso.

Asimismo, es trascendental tener un orden en el manejo de gastos y costos en el tema de papelería he informar a las personas que se encargan de este tipo de responsabilidad tener facturas legales que se puedan ingresar al sistema contable cabe aclarar que es importante separar lo personal con lo empresarial para tener una mejor organización en la información contable.

## Referencias

- Accounter. (30 de Diciembre de 2019). *Accounter*. Obtenido de Accounter: <https://accounter.co/herramientas/tabla-de-retencion-en-la-fuente-ano-gravable-2010-excel.html>
- Aldana, C. (2018). *El aporte a la economica Colombiana*. Obtenido de <https://www.elcampesino.co/la-produccion-de-papa-en-colombia-genera-empleos/>
- Aldana, C. (2018). *El aporte de la papa a la economia Colombia*. Obtenido de <https://www.elcampesino.co/la-produccion-de-papa-en-colombia-genera-empleos/>
- Alejandro, B. (2010). *Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria*. Obtenido de [file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/1574-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5417-1-10-20101012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/1574-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5417-1-10-20101012%20(1).pdf)
- Banco de la Republica de Colombia. (2019). Obtenido de [https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Reforma\\_tributaria](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Reforma_tributaria)
- Camara de comercio de Bogotá. (16 de Mayo de 2015). *Camara de comercio de Bogotá*. Obtenido de Camara de comercio de Bogotá: <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Carlos, R. (2020). *Los presupuestos: sus objetivos e importancia*. Obtenido de <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/3981-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6628-1-10-20181110.pdf>
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia de la vision a la acción*. Madrid: ESIC.
- Comercio de Aduanas. (2012). *Incoterms: Que es incoterms FOB*. Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/que-es-incoterm-fob/>
- Confecamaras. (2016). *Informe de dinamica empresarial en Colombia*. Bogotá: Red de camaras de comercio.
- Containers. (2013). *Incoterm FOB*. Obtenido de <https://www.icontainers.com/es/ayuda/incoterms/fob/>
- Congreso de la República (2016). Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. . [Ley 1819]. [Diario Oficial]. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140>

- DANE. (2019). *Boletín técnico* . Obtenido de Producto Interno Bruto: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Iltrim19\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Iltrim19_produccion_y_gasto.pdf)
- DIAN. (2020). *Normatividad*. Obtenido de Plazos para facturar electrónicamente : <https://www.dian.gov.co/fiscalizacioncontrol/herramientaconsulta/FacturaElectronica/Presentacion/Paginas/Queesfacturaelectr%C3%B3nica.aspx>
- Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales. (05 de 01 de 2015). *Registro Unico Tributario*.
- Diaz, P. (2010). Presupuestos. En P. R. Diaz Maria, *Presupuestos* (págs. 50,62). Quindío: Pearson.
- El espectador. (2018). El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. pág. 2.
- Fedepapa. (2017). Implementación de tecnologías mediante la extensión rural en el sector productivo de la papa. *FEDEPAPA*.
- Fedepapa. (2017). XIX Congreso Nacional de productores de papa . *FEDEPAPA*, 23-25.
- Fedepapa. (2018). *Información cuota al fomento* . Obtenido de <https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2017/01/INSTRUCTIVO-DE-CONSIGNACION-Y-ENVIO-DE-INFORMACION-CUOTA-DE-RECAUDO.pdf>
- Fedepapa. (2019). FEDEPAPA gana demanda contra países europeos . *Revista papa*, 6-13.
- FINAGRO. (2019). *El momento del Agro*. Obtenido de <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>
- Gomez, A. (2014). *Análisis de la cadena productiva de la ppa criolla en Colombia*. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1100&context=administracion\\_agronegocios](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1100&context=administracion_agronegocios)
- Gracia, M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II Áreas de gestión y producción*. España: Publicacions.
- Ica, Instituto Colombiano Agropecuario. (2013). *El ABC de la Admisibilidad Sanitaria para los productos agropecuarios Colombianos* . Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/2bfd4e0d-9d4f-4e2a-b252-a22d44d5a03a/ABC-de-la-Admisibilidad-Sanitaria-1.aspx>
- La Nota de Colombia. (2018). *La papa aporta el 3,3 del PIB agricultor de Colombia*. Obtenido de <http://lanotaeconomica.com.co/economia/la-papa-aporta-el-33-al-pib-agricultor-de-colombia.html>

- Legiscomex. (2018). Estadísticas de exportación. <https://www-legiscomex-com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/>.
- Leonardo, V. (2015). *Presentación de estados financieros*. Obtenido de [http://www.cccucuta.org.co/media/Adjuntos\\_de\\_Noticias/presentacionestadosfinancierosc tcp.pdf](http://www.cccucuta.org.co/media/Adjuntos_de_Noticias/presentacionestadosfinancierosc tcp.pdf)
- Macías, S. (2007). *Administración Financiera*. En S. Macías. Mexico: Trillas.
- Maitsa. (2019). *Que es el inconterm FOB*. Obtenido de <https://www.maitsa.com/transitario/que-es-el-incoterm-FOB>
- Malcolm, S. (2012). *Tips efectivos para elaborar presupuestos y pronosticos*. Mexico: Trillas.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Minhacienda. (s.f.). *Reforma Tributaria Estructural*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/impuestos/Reforma%20Tributaria%20Estructural/Listado%20completo%20IVA%20Canasta%20Familiar.pdf>
- Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (2005). *Papa procesada*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5465/1/2006427152421\\_PAPAPR OCESADAMarzo.pdf](http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5465/1/2006427152421_PAPAPR OCESADAMarzo.pdf)
- Morales, A., & morales, J. (2008). *Principios de finanzas*. México: Trillas.
- Morales, A., & Morales, j. (2008). *Principios de finanzas*. En A. Morales, & M. José. Mexico: Trillas.
- Pacrico S.A.S. (2019). *Plan estrategico de Pacrico S.A.S*. Bogotá.
- Pacrico SAS. (2019). *Historia Papa Crilla Colombiana*. Bogotá.
- Parrado, A. L. (2019). Factores claves de cosntitución. (N. Palma, Entrevistador)
- pedrós, M., & Mila Gutierrez, A. (2005). *La elaboración del plan estrategico y su implantación a raves del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de santos S.A.
- Procolombia. (2019). *Sistema de información comercial*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/reportes-de-transporte/rutas-y-tarifas-de-transporte>
- Procolombia. (2016). *Manual de empaque y embalaje para exportación*. Obtenido de Procolombia.
- SIC. (2012). *Cadena productiva de la papa*. Obtenido de [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/PAPA.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/PAPA.pdf)

Universidad militar nueva granada . (2020). *Estados financieros basicos y de proposito general*.

Obtenido

de

[https://contabilidadbasicatic.milaulas.com/pluginfile.php/56/mod\\_resource/content/3/estados%20financieros%20basicos.pdf](https://contabilidadbasicatic.milaulas.com/pluginfile.php/56/mod_resource/content/3/estados%20financieros%20basicos.pdf)

Universidad Nacional del sur. (2016). *Introducción a los modelos de pronosticos* . Obtenido de

[https://www.matematica.uns.edu.ar/uma2016/material/Introduccion\\_a\\_los\\_Modelos\\_de\\_Pronosticos.pdf](https://www.matematica.uns.edu.ar/uma2016/material/Introduccion_a_los_Modelos_de_Pronosticos.pdf)



**Anexo**

**Anexo 1. Plan financiero**

Proyecciones a 5 años empresa PACRICO S.A.S.