

**Estudio de Viabilidad Financiera de la Empresa AGROTODDO S.A.S. en Reorganización Para  
el Período 2021-2025**

**Iván Fauricio Vargas Gutiérrez**

**Andriss Ferney Vizcaino Calderón**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios- VRO**

**Unidad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Administración Financiera**

**Villavicencio - Meta**

**2021**

**Estudio de Viabilidad Financiera de la Empresa AGROTODDO S.A.S. en Reorganización Para  
el Período 2021-2025**

**Iván Fauricio Vargas Gutiérrez**

**Andriss Ferney Vizcaino Calderón**

Trabajo presentado como requisito para optar al título  
de ADMINISTRADOR FINANCIERO.

Director: Mg. LUIS EDUARDO REY HUERTAS

**Corporación Universitaria Minuto de Dios- VRO**

**Unidad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Administración Financiera**

**Villavicencio - Meta**

**2021**

## Contenido

Resumen.....	10
Planteamiento del Problema .....	11
Descripción del Problema .....	11
Formulación del Problema .....	11
Objetivos.....	1212
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos .....	12
Justificación .....	13
Marco Referencial.....	16
Ley de Insolvencia Económica .....	17
AGROTODOS.A.S. en Reorganización .....	19
Marco geográfico .....	20
Marco teórico.....	23
Diagnóstico Financiero .....	23
Indicadores Financieros .....	25
Modelos Financieros .....	28
Modelo de Análisis de Estados Financieros .....	30
Modelo Z-Score de Altman .....	31
Valor Económico Agregado - EVA .....	35
Marco legal .....	366
Metodología.....	388
Tipo de Investigación .....	38
Métodos 38.....	38
Técnicas e instrumentos.....	3939
Procedimientos.....	3939

Análisis de Datos - AGROTODOS.A.S. en Reorganización .....	40
Análisis del Entorno .....	40
Análisis Organizacional .....	45
Planeación Estratégica .....	46
Misión .....	47
Visión .....	47
Estructura Organizacional .....	47
Portafolio de Servicios .....	48
Análisis Estados Financieros Básicos .....	51
Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera (2017-2020) .....	52
Composición del Activo .....	53
Composición del Pasivo .....	54
Composición del Patrimonio .....	56
Análisis Vertical del Estado de Resultados (2017-2020) .....	56
Indicadores Financieros .....	59
Indicadores de Liquidez .....	59
Razón Corriente .....	59
Prueba Acida .....	60
Liquidez inmediata de primer grado .....	60
Fondo de Maniobra a corto plazo .....	60
Capital de Trabajo .....	61
Indicadores de Endeudamiento .....	61
Endeudamiento Total .....	63
Financiación con Proveedores .....	63
Financiación con Obligaciones Financieras .....	63
Carga Financiera .....	64

Indicadores de Actividad .....	65
Días de Rotación Deudores .....	65
Días de Rotación Inventarios .....	66
Días de Rotación Proveedores .....	66
Ciclo de Caja Operativo Neto .....	66
Indicadores de Rotación .....	67
Indicadores de Rentabilidad .....	68
Margen Bruto de Utilidad .....	69
Margen Operacional de Utilidad .....	69
Margen Neto de Utilidad .....	69
ROA - ROE - ROI .....	70
ROA .....	70
ROE .....	71
ROI .....	71
EBITDA .....	72
Valor Económico Agregado - EVA .....	72
Modelo Z-Score de Altman .....	73
Proyecciones Financieras y Plan de Mejoras .....	75
Análisis del Entorno .....	76
Análisis Organizacional .....	77
Objetivos y Estrategias .....	80
Metas .....	80
Políticas .....	81
Estructura Organizacional .....	83
Análisis Financiero .....	83
Estado de Situación Financiera Proyectado .....	84

Estado de Resultados Proyectado .....	85
Indicadores Financieros Proyectados .....	87
Indicadores de Liquidez Proyectados .....	87
Análisis del Capital de Trabajo Proyectado .....	88
Indicadores de Endeudamiento Proyectados .....	89
Indicadores de Actividad Proyectados .....	91
Indicadores de Rentabilidad Proyectados .....	93
ROA - ROE - ROI Proyectados .....	93
Valor Económico Agregado - EVA Proyectado .....	95
Modelo Z-Score de Altman con Proyecciones .....	96
Viabilidad de la Empresa .....	97
Verificación de la Demanda .....	97
Estudio de Factibilidad del negocio .....	98
Conclusiones .....	101
Recomendaciones .....	103
Bibliografía .....	105
Anexos .....	108

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principales zonas productoras Avícolas .....	22
Figura 2. Inventario Avícola y predios - 2020 .....	23
Figura 3. Cifras Cadena Avícola 2019.....	41
Figura 4. Principales Regiones Productoras de Pollo 2019 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.2</b>
Figura 5. Inventario Avícola y Predios 2019 .....	433
Figura 6. Producción de pollo en canal 2010-2020.....	<b>¡Error! Marcador no definido.4</b>
Figura 7. Estructura de Costos de Producción en el pollo de engorde 2019...	<b>¡Error! Marcador no definido.5</b>
Figura 8. Ubicación geográfica AGROTODOS.A.S. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.6</b>
Figura 9. Organigrama AGROTODOS.A.S. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.8</b>
Figura 10. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera de AGROTODOS.A.S. (2017-2020) .....	<b>¡Error! Marcador no definido.2</b>
Figura 11. Composición del Activo AGROTODOS.A.S. (2017-2020).....	<b>¡Error! Marcador no definido.3</b>
Figura 12. Composición del Pasivo AGROTODOS.A.S. (2017-2020).....	555
Figura 13. Composición del Patrimonio AGROTODOS.A.S. (2017-2020).....	566
Figura 14. Análisis Vertical del Estado de Resultados AGROTODOS.A.S. (2017-2020).....	577
Figura 15. Indicadores de Liquidez AGROTODOS.A.S. (2017-2020).....	599
Figura 16. Análisis del Capital de Trabajo AGROTODOS.A.S. (2017-2020).....	61
Figura 17. Indicadores de Endeudamiento AGROTODOS.A.S. (2017-2020) .....	62
Figura 18. Carga Financiera y Cobertura de Gastos Financieros AGROTODOS.A.S. (2017-2020) .....	64
Figura 19. Indicadores de Actividad AGROTODOS.A.S. (2017-2020) .....	65
Figura 20. Indicadores de Rotación AGROTODOS.A.S. (2017-2020).....	677
Figura 21. Indicadores de Rentabilidad AGROTODOS.A.S. (2017-2020).....	68
Figura 22. ROA - ROE - ROI AGROTODOS.A.S. (2017-2020).....	70
Figura 23. Margen EBITDA AGROTODOS.A.S. (2017-2020) .....	72
Figura 24. Evaluación de Valor Agregado - EVA AGROTODOS.A.S. (2017-2020).....	73
Figura 25. Cadena de Valor de M. Porter .....	78
Figura 26. Estado de Situación Financiera Proyectado AGROTODOS.A.S. (2021-2025) .....	855
Figura 27. Estado de Resultados Proyectado AGROTODOS.A.S. (2021-2025) .....	877
Figura 28. Indicadores Liquidez Proyectados AGROTODOS.A.S. (2021-2025) .....	888
Figura 29. Análisis del Capital de Trabajo Proyectado AGROTODOS.A.S. (2021-2025) .....	899
Figura 30. Indicadores de Endeudamiento Proyectados AGROTODOS.A.S. (2021-2025).....	90
Figura 31. Carga Financiera y Cobertura de Intereses Proyectados AGROTODOS.A.S. (2021-2025).....	911
Figura 32. Indicadores de Actividad Proyectados AGROTODOS.A.S. (2021-2025).....	92
Figura 33. Indicadores de Rotación Proyectados AGROTODOS.A.S. (2021-2025) .....	92
Figura 34. Indicadores de Rentabilidad Proyectados AGROTODOS.A.S. (2021-2025) .....	93
Figura 35. ROA - ROI - ROE PROYECTADOS AGROTODOS.A.S. (2021-2025).....	944
Figura 36. Evaluación de Valor Agregado - EVA Proyectado AGROTODOS.A.S. (2021-2025).....	966
Figura 37. Consumo per cápita de pollo 2012-2018.....	988

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Indicadores Financieros	26
Tabla 2. Modelos Financieros	29
Tabla 3. Variables Modelo Z-Score de Altman	32
Tabla 4. Resultados Modelo Z-Score de Altman	33
Tabla 5. Resultados Modelo Z'-Score de Altman	34
Tabla 6. Resultados Modelo Z''-Score de Altman	35
Tabla 7. Obligaciones Financieras Corrientes y No Corrientes AGROTOD0 S.A.S. (2020)	63
Tabla 8. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para AGROTOD0 S.A.S.	78
Tabla 9. Objetivos y Estrategias	80

### **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Estado de Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)	108
Anexo 2. Estado de Resultados AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)	109
Anexo 3. Indicadores de Liquidez AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)	110
Anexo 4. Indicadores de Endeudamiento AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)	111
Anexo 5. Indicadores de Actividad AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)	112
Anexo 6. Indicadores de Rentabilidad AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)	113
Anexo 7. Valor Económico Agregado - EVA AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)	114
Anexo 8. Generación de Valor AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)	115
Anexo 9. Estado de Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)	116
Anexo 10. Estado de Resultados AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)	117
Anexo 11. Indicadores de Liquidez AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)	118
Anexo 12. Indicadores de Endeudamiento AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)	119
Anexo 13. Indicadores de Actividad AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)	120
Anexo 14. Indicadores de Rentabilidad AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)	121
Anexo 15. Valor Económico Agregado – EVA AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)	122
Anexo 16. Generación de Valor AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)	123
Anexo 17. Proyecciones Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)	124
Anexo 18. Proyecciones Estado de Resultados AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)	126
Anexo 19. Cámara de Comercio AGROTOD0 S.A.S.	127



## Introducción

AGROTODOS S.A.S. en Reorganización fue creada en el año 1995, como sociedad Limitada. En el año 2020 cambia su razón social a Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) y entra en proceso de Reorganización. Es una empresa llanera, clasificada como mediana empresa, con actividad económica principal A0145 - Cría de aves de corral; ha ido ampliando su cobertura en otras actividades relacionadas en el Certificado de Existencia y Representación Legal o de Inscripción de documentos (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2021), como G4620, G4931 y G4659. En la actualidad, los factores externos y las decisiones en inversiones complementarias han colocado a la empresa en una difícil situación financiera, que conlleva al embargo de algunos activos y acogerse a la Ley de Insolvencia Empresarial (Ley 1116 de 2006).

El proceso de Reorganización trae graves impedimentos para la empresa, como la dificultad de acceder a financiamiento, limitación de sus fuentes de ingreso a la actividad económica que ha desarrollado sin poder ampliarla, el cumplimiento de las obligaciones cobijadas en la Ley de manera prioritaria; y, tomar decisiones que garanticen su supervivencia en el mercado. Entre los impactos evidenciados están la iliquidez, alto nivel de endeudamiento, pago de proveedores sin recuperación de cartera, baja rotación de los inventarios, niveles de rentabilidad mínimos y el año 2020 pérdidas del 5%.

Este contexto hace necesario un diagnóstico financiero, que permita conocer la situación, identificar las expectativas de la empresa, evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes de acción identificando las oportunidades y amenazas procedentes del entorno, con el fin de determinar su viabilidad financiera para el período 2021-2025. Adicional, se aplican Modelos financieros como: Modelos de análisis de Estados financieros, Modelo de predicción (Zscore de Altman) y Modelo de Valoración de Empresas (Evaluación de Valor Agregado – EVA).

## Resumen

En Septiembre de 2020, la Superintendencia de Sociedades decreta el inicio de una reorganización voluntaria a la firma AGROTODDO S.A.S., acogiéndose a la Ley 1116 de 2006. Por consiguiente, debe efectuar una reestructuración operacional, administrativa, y de activos o pasivos; que le permitirá normalizar sus actividades económicas y financieras, garantizando la estabilidad de la misma. Para estos propósitos, se debe aplicar un diagnóstico financiero que permita evaluar la información financiera y organizacional, con el fin de establecer la situación real, la cual permita predecir cuantos años más estará operando la empresa, así como la viabilidad de futuras inversiones y financiaciones que sean favorables aceptar.

También se aplican herramientas y modelos financieros de predicción, con el fin de maximizar el capital existente y encontrar alternativas innovadoras para el negocio, que le permitan a la empresa superar los obstáculos financieros actuales y determinar la viabilidad futura de la empresa, coadyuvando en la toma de decisiones gerenciales.

**Palabras claves:** Insolvencia, Endeudamiento, Rentabilidad, Viabilidad, Zscore

## **Planteamiento del Problema**

### **Descripción del Problema**

En la actualidad, los factores externos y las decisiones en inversiones complementarias han colocado a la empresa AGROTODOS.A.S. en una difícil situación financiera, que conlleva al embargo de algunos activos y acogerse a la Ley de Insolvencia Empresarial (Ley 1116 de 2006).

El proceso de Reorganización trae implicaciones graves para la empresa, como la dificultad de acceder a financiamiento, limitar sus fuentes de ingreso a la actividad económica que ha desarrollado sin poder ampliarla, el cumplimiento de las obligaciones cobijadas en la Ley de manera prioritaria, y, tomar decisiones que garanticen su supervivencia en el mercado. Entre los impactos evidenciados están la iliquidez, alto nivel de endeudamiento, pago de proveedores sin recuperación de cartera, baja rotación de los inventarios, niveles de rentabilidad mínimos y el año 2020 pérdidas del -5%.

Esta situación hace necesario un diagnóstico financiero, que permita analizar la situación, identificar las expectativas de la empresa, evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes de acción identificando las oportunidades y amenazas procedentes del entorno, con el fin de determinar su viabilidad financiera para el período 2021-2025.

### **Formulación del Problema**

De acuerdo con lo enunciado, en el presente documento se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Cuál es la viabilidad financiera de la empresa AGROTODOS.A.S. en Reorganización para el periodo 2021-2025?

## Objetivos

### Objetivo General

Evaluar la viabilidad financiera para el periodo 2021-2025 de la empresa AGROTODOS.A.S. en proceso de Reorganización.

### Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico financiero de la empresa AGROTODOS.A.S. en Reorganización, basado en la evaluación de los Estados Financieros Básicos que permiten conocer su Situación actual.
- Describir los modelos financieros aplicables que permitan evaluar la viabilidad financiera de la empresa AGROTODOS.A.S. en proceso de Reorganización.
- Aplicar los modelos seleccionados para determinar la viabilidad futura de la empresa: Modelo de análisis de Estados Financieros, Modelo de predicción y crecimiento (Modelo Zscore de Altman) y Modelo de valuación de empresas y desempeño (Evaluación de Valor Agregado).

## Justificación

En Colombia, las ventajas ofrecidas por la Ley 1116 de 2006 (Congreso de la República de Colombia, 2006) bajo el modelo de reorganización son fundamentales para la continuidad de la actividad empresarial. Se destacan los beneficios tributarios, los contractuales al reglamentar la obligatoriedad en el cumplimiento de los acuerdos, y los de fondo social al buscar preservar la empresa y dar cumplimiento prioritario a sus obligaciones laborales. Entre las desventajas de la ley para quienes se acogen, están: el incumplimiento de los acuerdos que puede conllevar a la liquidación judicial de la sociedad; la presentación de un plan transversal para superar la crisis que implica costos operacionales; y, la restricción a expandir sus operaciones, limitando el campo de acción únicamente a su actividad económica.

En la actualidad, muchas empresas colombianas se han visto afectadas por la pandemia de COVID 19, lo que ha ocasionado un aumento de solicitudes para acogerse a la Ley 1116 de 2006, siendo un tema pertinente al profesional de Administración Financiera UNIMINUTO quien según su perfil en sus Competencias Profesionales estará en la capacidad de: “Diagnosticar la situación financiera de la organización a través del análisis interno y externo para la generación de planes de mejoramiento; Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para el fortalecimiento organizacional y patrimonial; y, Gestionar procesos de inversión y financiación en las organizaciones desde la aplicación de modelos financieros para la generación de valor” (Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2021).

Para el estudio de la empresa AGROTODOS.A.S. en Reorganización, el objetivo es realizar un diagnóstico de los Estados Financieros, siendo una herramienta de valor, que se utiliza por los clientes internos y externos de las organizaciones para evaluar la gestión administrativa y financiera

de una sociedad. El diagnóstico plantea valorar las ejecuciones de la gerencia mediante la utilización de relaciones e instrumentos matemáticos que permiten visualizar las tendencias y la situación empresarial en un momento determinado y tomar decisiones en cuanto a la liquidez, el endeudamiento, la eficiencia aplicada en el uso de los activos, el grado de respaldo de las deudas, el crecimiento de la inversión, entre otros (Ortiz Gómez, 1994). Los resultados obtenidos permitirán optimizar los recursos invertidos en la empresa, permitiendo una toma de decisiones estratégicas que permitan la consecución de metas a mediano y largo plazo minimizando los riesgos (Grupo Atico 34, 2020).

AGROTODOS S.A.S. en Reorganización es una mediana empresa, que desarrolla la actividad económica A0145 que es la producción, transformación, comercialización, importación y exportación de: productos agropecuarios pollo, huevos, cerdo, pescado, ganado y otras carnes frescas, congeladas, procesadas, transformadas y materias primas y alimentos concentrados para la cría, levante y engorde de animales, insumos veterinarios y materiales de construcción y ferretería y productos de consumo masivo para humanos. Además, la sociedad ha ido ampliando su cobertura en otras actividades relacionadas en el Certificado de Existencia y Representación Legal o de Inscripción de documentos (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2021), como G4620, G4931 y G4659.

AGROTODOS S.A.S. es una empresa familiar, de origen llanero, dedicada a actividades agropecuarias afines de la región durante más de 25 años, que genera empleo en varios municipios y abastece establecimientos de los departamentos de Cundinamarca, Meta, Casanare y Guaviare. El último quinquenio la empresa ha sido afectada por situaciones externas que han generado una baja Utilidad Neta, un elevado nivel de endeudamiento a largo plazo, un embargo de sus activos por incumplimiento en sus obligaciones financieras, y acogerse a la Ley 1116 de 2006 mediante el

proceso de Reorganización, para tratar de permanecer ejerciendo su actividad económica; siendo una oportunidad para aplicar los conocimientos en pro de garantizar la supervivencia de la empresa y recuperar su estabilidad financiera.

El presente trabajo de investigación se clasifica en la línea Gestión Social, Participación y desarrollo comunitario, en la sublínea Finanzas Corporativas, direcciona el desarrollo de las finanzas al interior de las organizaciones públicas, privadas y mixtas (grandes, pymes y microempresas) desde la estructura de su operación, financiación e inversión, en el entorno nacional e internacional. (Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2021).

## Marco Referencial

AGROTODODO nace como una sociedad Limitada en el año 1995. El 28 de abril de 2020 cambia su razón social a AGROTODODO S.A.S. Sustentado en el comportamiento del sector productivo, los resultados obtenidos en el desarrollo del objeto social y los estados financieros, la Junta de Socios soportada en Auto emitido por la Superintendencia de Sociedades decreta el inicio del proceso de Reorganización el 4 de septiembre de 2020 (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2021).

AGROTODODO S.A.S. en Reorganización como consta en Certificado de Existencia y Representación Legal o de Inscripción de Documentos (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2021), de conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE es clasificada según el tamaño de la empresa en Mediana Empresa. La actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el periodo 2020 fue A0145 - Cría de aves de corral (Cámara de Comercio de Bogotá & Exporta, 2010).

De acuerdo con la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi) “durante el primer semestre del año 2020 se produjeron en el país 783.546 toneladas de carne de pollo, registrando una reducción de 15% respecto al mismo periodo de 2019, impulsada por la afectación que tuvo el sector al presentarse el cierre de hoteles y restaurantes durante el periodo de aislamiento preventivo obligatorio” (Valor, 2020); soportando la situación actual de las empresas avícolas del departamento del Meta que están afectadas directamente por la misma situación y los altos costos de los insumos por las afectaciones de las vías de acceso.

Estos antecedentes llevaron a que la empresa AGROTODODO S.A.S. durante los últimos cuatro (4) años obtuviera una Utilidad Neta baja, en el año 2017 el 1,3%, en el 2018 el 0,8%, el 2019 el 0,8% y el año 2020 unas pérdidas del -5,1%. Asociado a esta situación, el nivel de endeudamiento



de la empresa ha aumentado y los problemas de liquidez han ocasionado el incumplimiento de obligaciones, lo que ha conllevado a procesos ejecutivos de embargos. Tratando de solucionar estos inconvenientes se decide ingresar en el proceso de Reorganización, amparados en la Ley 1116 de 2006 o Ley de Insolvencia Empresarial en Colombia. Con base a lo anterior, la empresa AGROTODOS S.A.S. ingresa a un período que busca recuperar o conservar la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo en la región. Ante esta situación, se debe realizar un estudio de viabilidad que permita determinar la posibilidad de que la empresa pueda progresar, garantizando a futuro una rentabilidad económica.

Para ello, se debe determinar la viabilidad de la empresa, que es la posibilidad de que la empresa progrese (subsista) y garantice a futuro una rentabilidad económica.

### **Ley de Insolvencia Económica**

El tema de Insolvencia en Colombia no es reciente, inicia con el Decreto 750 de 1940 que estipulaba el régimen de quiebra. En este decreto, el comerciante era considerado en quiebra, solo por el hecho de incurrir en mora en el pago de sus obligaciones, exigiendo que el comerciante pusiera en conocimiento del Juez su estado de insolvencia, so pena de presumir su mala fe comercial e incluso iniciar en su contra un proceso penal (Vélez Cabrera, 2011). Sin embargo, se brindaba la posibilidad de obtener un arreglo amigable con los acreedores, denominado concordato resolutivo, constituyéndose en el primer antecedente del concordato (Rodríguez Espitia, 2007)

Posteriormente surgió el Decreto 2264 de 1969, el cual planteó el concordato preventivo potestativo y el concordato preventivo obligatorio, y que según (Vélez Cabrera, 2011) “se presentan como mecanismos claramente recuperatorios de la empresa”.

En el año 1971 se promulga el Código de Comercio que continúa regulando los concordatos preventivos potestativo y obligatorio, con modificaciones en los requisitos y condiciones. Ante las

deficiencias y sus respectivas derogaciones, se expide el Decreto 350 de 1989, documento que se preocupa por primera vez, en la protección del empresario restando protagonismo a los acreedores (Vélez Cabrera, 2011).

Con la promulgación de la Constitución Política en el año 1991, se ajusta el marco jurídico, conllevando a la expedición de la Ley 222 de 1995 que unifica el concordato potestativo y obligatorio en un solo trámite, denominado concordato o acuerdo de recuperación de los negocios del deudor, cuyo fin, es “la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo” (Vélez Cabrera, 2011). Además, contemplaba el trámite de liquidación obligatoria, figura que reemplaza la quiebra, y que busca satisfacer el pago de obligaciones, con los bienes que estén en cabeza del deudor (Garzón Niño, 2015).

Derogada la Ley 222 de 1995 se promulga la Ley 550 de 1999, donde se establece el acuerdo de reestructuración, siendo la ley más efectiva para la recuperación de empresas en procesos de insolvencia.

Posterior a la Ley 550 de 1999, nace la Ley 1116 de 2006 vigente a la fecha, por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones. Dicha ley ha sufrido modificaciones a través de los siguientes documentos:

- Decreto 2190 de 2007 en el cual se corrigen yerros en el texto de la Ley 1116 de 2006 del 27 de diciembre de 2006.
- Ley 1173 de 2007 que modifica el artículo 120 de la Ley 1116 de 2006.
- Ley 1429 de 2010 por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.

Como complemento a la Ley 1116 de 2006 se expide la Ley 1564 de 2012 que expide el Código General del Proceso y dicta otras disposiciones. En el Título VI hace referencia a la Insolvencia de la Persona Natural no Comerciante.

En vista de la situación de emergencia planteada por la pandemia de COVID-19 en Colombia, el Gobierno Nacional expide dos decretos para apoyar las empresas con dificultades económicas:

- Decreto 560 de 2020 por el cual se adoptan medidas en materia de insolvencia, en el marco del Estado de Emergencia, Social y Ecológica.
- Decreto 772 de 2020 por el cual se dictan medidas especiales en materia de procesos de insolvencia, con el fin de mitigar los efectos de la emergencia, social, económica y ecológica en el sector empresarial.

### **AGROTODOS.A.S. en Reorganización**

Es una empresa llanera, constituida en el municipio de Cumaral (Meta), el 16 de febrero de 1995 mediante escritura pública de la Notaría 1ª. de Villavicencio. Registrada el 6 de marzo de 1995, mediante de Matrícula No. 42269 en la Cámara de Comercio de Villavicencio. Y registrada ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales con el NIT No. 800.255.289-8, con razón social AGROTODOS LTDA.

Presenta registro legalizado de las siguientes actividades económicas ante Cámara de Comercio:

Actividad Principal:	A0145 Cría de aves de corral
Actividad Secundaria:	G4620 Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos
Otras Actividades	G4631 Comercio al por mayor de productos alimenticios G4659 Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo N.C.P.

Posee los siguientes establecimientos de comercio registrados ante la Cámara de Comercio:

ESTABLECIMIENTO	UBICACIÓN	ACTIVIDAD PRINCIPAL
AGROTOD0 Planta de Beneficio Avícola	Villavicencio - Villa Suarez	Procesamiento y Conservación de Productos Cárnicos
AGROTOD0 Acacias	Acacias	Comercio al por mayor de productos alimenticios
AGROTOD0 Cumaral	Cumaral	Cría de aves de corral
AGROTOD0 No.2	Villavicencio – Central Abastos	Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos
AGROTOD0 No.3	Villavicencio – Siete de Agosto	Comercio al por mayor de productos alimenticios

Por medio de Acta de Junta Ordinaria de Socios del mes de marzo de 2020 se decide el cambio de razón social de AGROTOD0 Ltda. a AGROTOD0 S.A.S., acto registrado ante Cámara de Comercio el 28 de abril de 2020.

En base al desarrollo de su actividad económica y los factores externos presentados los últimos años, en septiembre de 2020 mediante auto de la Superintendencia de Sociedades y registrado ante Cámara de Comercio de Villavicencio, la empresa es admitida en proceso de Reorganización y se nombra el Promotor para dicho proceso.

En la actualidad AGROTOD0 S.A.S. en Reorganización está amparada en la Ley 1116 de 2006, y debe dar cumplimiento a los lineamientos del proceso.

### **Marco Geográfico**

AGROTOD0 S.A.S. en Reorganización posee su domicilio principal en Cumaral (Meta), y su dirección alterna es en la Central de Abastos CEMERCA de la ciudad de Villavicencio, donde se encuentra la sede administrativa y su principal punto de comercialización.

Villavicencio, "La Bella" capital del departamento del Meta, es el mayor núcleo poblacional, económico, administrativo y cultural de los Llanos Orientales, de allí que se le llame "Puerta del

Llano"; está situada al noroccidente del departamento del Meta, en el piedemonte de la cordillera oriental en la margen izquierda del río Guatiquía, localizado a los 04° 09' 12" de latitud norte y 73° 38' 06" de longitud oeste y a una altura de 467 m sobre el nivel del mar. Es la ciudad más grande de los Llanos Orientales y la primera fuente comercial y de abastecimiento para la región, está ubicada en el centro del país. Ciudad de gran importancia económica, cultural y turística, limita: por el Norte con los municipios de El Calvario y Restrepo, por el sur con los municipios de San Carlos de Guaroa y Acacias, por el Oriente con el municipio de Puerto López y por el Occidente con el municipio de Acacias y el departamento de Cundinamarca (Colombia turismo web, 2021).

La ciudad de Villavicencio es el principal centro de acopio y abastecimiento de los municipios de la Orinoquía colombiana, a la vez que es el principal municipio productor de petróleo y gas, sin embargo, la mayoría de los empleos se están generando en el sector comercial y de servicios, es decir, en sectores no productivos y no transables (Alcaldía de Villavicencio, 2021).

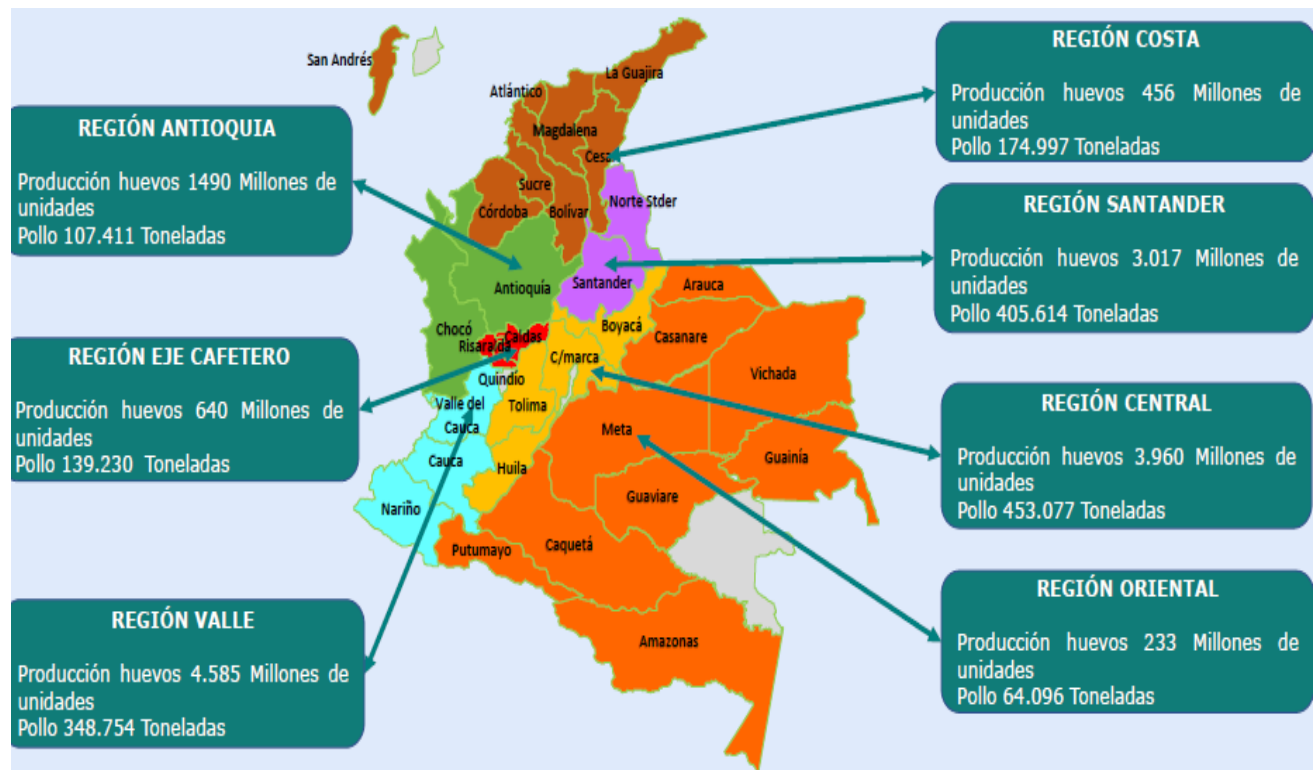
Las grandes construcciones, las vías, los recursos financieros y el turismo giran en torno a esta dinámica mercantil y a los servicios. Esto hace que el aporte del Departamento al PIB Nacional sea menor al 2%, cifra que se mantiene en los últimos 49 años, es decir, desde 1960 a 2009.

El clúster agropecuario representa el cuarto en importancia y está constituido por la agricultura, la ganadería, la caza, la pesca y la explotación de maderables. Entre los cultivos más representativos en Villavicencio se tienen el arroz, el maíz y la soya; Villavicencio es el principal productor de arroz en el Meta, se comercializa en su territorio tres marcas, Montecarlo, Catira y el Arroz del Llano. Sin embargo, a pesar de que cuenta con otros cultivos como la palma de aceite, el plátano, el algodón, el café y los cítricos, la ciudad se encuentra en desventaja frente a la producción de otros municipios que le superan (Alcaldía de Villavicencio, 2021).

La cadena avícola en la región Oriental según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el año 2019 tuvo una producción de 64.096 toneladas de pollo, ocupando el séptimo puesto a nivel nacional. Los principales productores a nivel nacional son la región Central (Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Huila) con una producción de 453.077 toneladas; la región Santander (Santander y Norte de Santander) con una producción de 405.614 toneladas; y, la región del Valle (Valle del Cauca, Cauca, Nariño y Quindío) con una producción de 348.754 toneladas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

**Figura 1**

*Principales zonas productoras Avícolas*



Fuente: Dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020)

El departamento del Meta posee un total de 83 predios avícolas en el año 2020, con una capacidad ocupada de aves de 2.852.982, ocupando a nivel nacional el puesto número 12 entre

departamentos productores. Los principales departamentos productores son Santander, Cundinamarca y Valle del Cauca, con producciones superiores a treinta (30) millones de aves anualmente (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

## Figura 2

### *Inventario Avícola y predios - 2020*

DEPARTAMENTO	TOTAL AVES CAPACIDAD OCUPADA - 2020	TOTAL PREDIOS AVICOLAS - 2020	TOTAL AVES TRASPATIO - 2020	TOTAL PREDIOS AVES TRASPATIO - 2020	TOTAL AVES CAPACIDAD OCUPADA MAS AVES TRASPATIO - 2020	TOTAL PREDIOS AVICOLAS MAS PREDIOS TRASPATIO - 2020
SANTANDER	47.359.916	1.443	1.033.634	26.119	48.393.550	27.562
CUNDINAMARCA	36.471.069	1.329	163.129	16.130	36.634.198	17.459
VALLE DEL CAUCA	33.800.709	539	277.334	5.562	34.078.043	6.101
CAUCA	12.455.700	135	994.963	21.358	13.450.663	21.493
ANTIOQUIA	11.457.792	268	327.544	99.383	11.785.336	99.651
QUINDIO	9.957.870	140	29.835	606	9.987.705	746
TOLIMA	7.457.024	142	45.188	3.929	7.502.212	4.071
ATLANTICO	7.405.493	73	68.002	2.512	7.473.495	2.585
BOYACA	4.493.630	249	178.786	11.197	4.672.416	11.446
RISARALDA	3.507.851	90	189.098	1.937	3.696.949	2.027
NORTE DE SANTANDER	3.236.792	246	416.486	45.410	3.653.278	45.656
META	2.852.982	83	53.293	1.864	2.906.275	1.947
NARIÑO	2.687.580	240	543.748	16.934	3.231.328	17.174
HUILA	2.440.950	136	25.113	3.655	2.466.063	3.791
CALDAS	2.011.951	69	332.219	10.670	2.344.170	10.739
BOLIVAR	1.738.742	25	407.018	11.130	2.145.760	11.155
SUCRE	666.976	72	882.943	17.335	1.549.919	17.407

Fuente: Dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020)

## Marco Teórico

### *Diagnóstico Financiero*

El diagnóstico financiero es una herramienta que permite determinar la situación financiera verídica de una empresa, mediante el análisis de la información proporcionada por el área contable, contenida en los Estados financieros y las notas contables (Toro Baena, 2014) . Esta información revelara los niveles de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y el punto de equilibrio financiero, con

el fin de hacer proyecciones de ideas que den solución a los problemas encontrados y permitan crear estrategias que maximicen e impulsen los aspectos positivos.

Un término básico es el de Análisis Financiero, el cual manifiesta que “es una herramienta que da sentido a los datos sobre la base de un proceso comparativo, en el momento en que se realiza. Sirve como base para la planeación, el control y el monitoreo financiero en la toma de decisiones” (Vidal Arizabaleta, 2004).

Se puede complementar el término anterior con “el análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación de información financiera, compuesto por diversas técnicas y herramientas contables cuyo objetivo es proporcionar sólidas bases de conocimiento para tomar decisiones en el mundo de los negocios” (Ochoa & Saldivar del Ángel, 2012).

Según lo planteado en el texto Gerencia Financiera - Un Enfoque Estratégico de Alberto Ortiz Gómez:

“El diagnóstico de los resultados obtenidos durante un período de operaciones comerciales representa la etapa final del ciclo de actividades que compete desarrollar a la gerencia financiera. El diagnóstico cumple el propósito de valorar las realizaciones de la gerencia mediante la utilización de relaciones e instrumentos matemáticos que permiten visualizar las tendencias y la situación empresarial en un momento determinado en aspectos como la liquidez, el endeudamiento, la lucratividad, la eficiencia aplicada al empleo de factores productivos, la intensidad de uso de la capacidad instalada, la expansión de los negocios, la cobertura de los costos, el grado de respaldo de las deudas, el crecimiento de la inversión y el afianzamiento de la imagen corporativa” (Ortiz Gómez, 1994).

Por consiguiente, un análisis financiero integral es fuente de información para la toma de decisiones. Entre las decisiones que se pueden apoyar son: Otorgar u obtener préstamos, Fusionar



empresas, Otorgar una línea de crédito, Evaluar el desempeño de la gerencia, Identificar ventajas competitivas, Analizar alianzas, Escindir empresas, Cerrar empresas, Reorganizar las operaciones, Cambiar la estrategia operativa, Tratar de anticiparse a eventos desfavorables, y, Aprobar o rechazar proyectos de inversión, entre otras (Padilla, 2015).

El desarrollar un buen análisis financiero disminuye los riesgos operativos, definidos como la exposición a la incertidumbre que proviene de las operaciones propias de la empresa. En una organización, el manejo de los inventarios, la forma de producir los productos o servicios, la manera de manejar el dinero, los créditos que otorga a sus clientes, o la forma en que utilizas sus activos, son actividades propias y bajo su control; todo ello se realiza con algún grado de eficiencia y certeza, y solo depende de la capacidad de la empresa para hacer las cosas (Padilla, 2015).

### ***Indicadores Financieros***

Razones, ratios, índices o indicadores financieros, son los términos con los que se encuentran en los libros técnicos. Son medidas aritméticas que establecen una relación entre dos o más partidas de los estados financieros (Ochoa & Saldivar del Ángel, 2012). Las razones financieras son las herramientas que permiten analizar las condiciones y el desempeño financieros. Se pueden clasificar en cuatro tipos:

- Indicadores de liquidez: Miden la capacidad de la organización de cubrir sus obligaciones en el corto plazo.
- Indicadores de apalancamiento: Miden la forma en que los activos de la empresa son financiados ya sea por los socios (patrimonio) o por terceros (endeudamiento).
- Indicadores de operación o actividad: Miden la eficiencia con que se están utilizando los recursos.
- Indicadores de rentabilidad: Miden la capacidad de producir utilidades mediante el uso de los recursos (López C., 2011).

**Tabla 1***Indicadores Financieros*

	<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>FORMULA</b>
<b>Indicadores de liquidez</b>	Capital de trabajo	Mide la capacidad de pagar compromisos a su vencimiento y satisfacer contingencias	Activo Corriente - Pasivo Corriente
	Razón Corriente	Indica la capacidad de cumplir obligaciones de corto plazo	Activos Corrientes / Pas. Corrientes
	Prueba Ácida	Mide con severidad el grado de liquidez. Mide la capacidad para cumplir deudas actuales con los activos corrientes más líquidos (rápidos).	(Disponible + Inv. Temporales + Deudores) / Pas. Corriente
	Pasivo corriente sobre inventario	Muestra la dependencia de la cancelación del pasivo corriente de la venta de inventarios.	Pasivo Corriente / Inventarios
	Índice de fondo de maniobra	Mide la inversión neta en recursos circulantes con relación a la inversión bruta total	Capital de trabajo / Activo Total
<b>Indicadores de apalancamiento</b>	Nivel de endeudamiento	Mide la participación de acreedores en los activos de la organización	Pasivos Total / Activo Total
	Nivel de autonomía	Mide la participación de inversión por parte de los propietarios	Patrimonio Total / Activo Total
	Nivel de apalancamiento externo	Mide el uso del endeudamiento en relación con la inversión de los propietarios	Pasivo Total / Patrimonio Total
	Razón de capitalización externa	Mide la participación del aporte de externos vía deuda para la capitalización de la empresa	Deuda de largo plazo / ( Patrimonio + Deuda de largo plazo)
	Razón de capitalización interna	Mide la participación del aporte de socios para la capitalización de la empresa	Patrimonio / (Patrimonio +

		Deuda de largo plazo)	
<b>Indicadores de operación</b>	Días de inventario	Determina cuántos días podría operar la empresa sin reponer inventarios manteniendo el nivel de ventas	$(\text{Inventarios} * 360) / \text{Ventas}$
	Rotación de inventarios	Mide el número de veces que en promedio el inventario ha sido repuesto	$\text{Ventas} / \text{Inventarios}$
	Días de cuentas por cobrar	Mide el número de días que en promedio la empresa tarda en recuperar sus ventas	$(\text{Cuentas por cobrar} * 360) / \text{Ventas a crédito}$
	Rotación de cuentas por cobrar	Mide el número de veces que en promedio han sido renovadas las cuentas por cobrar	$\text{Ventas a crédito} / \text{Cuentas por cobrar}$
	Días de cuentas por pagar	Mide el número de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores.	$(\text{Cuentas por pagar} * 360) / \text{Compras}$
	Rotación de cuentas por pagar	Mide el número de veces que en promedio han sido renovadas las cuentas por pagar	$\text{Compras} / (\text{Cuentas por pagar})$
	Rotación de activo fijo	Relación entre los ingresos y la inversión en activos	$\text{Ventas} / \text{Activo fijo}$
	Rotación de activo total	Relación entre los ingresos y la inversión total	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	Rotación del capital de trabajo	Relación entre los ingresos y la inversión en recursos de corto plazo	$\text{Ventas} / \text{Capital de trabajo}$
<b>Indicadores de rentabilidad</b>	Margen de Utilidad Bruta	Mide la parte del ingreso que permite cubrir gastos distintos al costo de ventas	$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$
	Margen de Utilidad Operacional	Mide la parte del ingreso que permite cubrir su financiamiento	$\text{Utilidad operacional} / \text{Ventas}$
	Margen de utilidad antes de impuestos	Mide cuánto gana la empresa antes de cubrir obligaciones tributarias	$\text{Utilidad antes de impuestos} / \text{Ventas}$
	Margen de Utilidad Neta ROE (Return on Equity)	Mide cuánto está quedando para los propietarios Mide la rentabilidad de la inversión (Rendimiento sobre patrimonio)	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$

ROCE (Return on Capital Employed)	Mide la rentabilidad de la capitalización	Utilidad neta / (Patrimonio + Deuda de largo plazo)
ROA (Return on Assets)	Mide el rendimiento sobre los activos o retorno sobre la inversión	Utilidad neta / Activo Total
ROI (Return on Investment)	Mide el rendimiento que se ha obtenido de una inversión (Rendimiento de la inversión)	(Utilidad Neta – Inversión) / Inversión
Rendimiento del Capital de Trabajo	Mide la rentabilidad obtenida sobre los recursos o inversión de corto plazo	Utilidad Neta / Capital de trabajo

*Fuente: Elaboración propia (2021).*

### ***Modelo financiero***

Un modelo financiero es una versión matemática y simplificada de la realidad de una empresa (Instituto Europeo de Postgrados, 2021). Esta herramienta permite mostrar los estados financieros de las empresas sobre una base de datos actuales e históricos, que permitirán construir una representación financiera de aspectos relacionados con la actividad económica.

Los modelos financieros presentan características como: Realizan cálculos y recomendaciones basadas en información financiera; Pueden resumir eventos particulares dirigidos a un cliente en particular para el usuario final; Ayudan a predecir el rendimiento de las ganancias de una empresa; Intentan capturar y valorar todas las variables de un evento particular, cuantificarlas y crear fórmulas a partir de ellas; La herramienta principal suele ser una hoja de cálculo; Se utilizan, entre otras razones, para valorar un negocio, preparar una estrategia, tomar decisiones de presupuesto de capital, calcular costos para proyectos de finanzas corporativas; Se diseñan teniendo en cuenta los datos históricos, además de la situación estructural; Son flexibles y automáticos; y, Sustentan la toma de decisiones claves en base al resultado del análisis de varios escenarios considerados (Instituto Europeo de Postgrados, 2021).

Se describe en el libro Modelos financieros con Excel: Herramienta para la toma de decisiones empresariales (Gutiérrez Carmona, 2013) que:

Los modelos financieros no predicen el futuro, solo facilitan el análisis de una situación empresarial con el fin de modelar la interrelación de las variables que intervienen en una decisión y facilitar la cuantificación del impacto futuro de esas decisiones. Los modelos financieros pueden ser utilizados tanto por pequeñas empresas como por multinacionales, para obtener información útil que permita la toma de decisiones, las cuales están relacionadas con el crecimiento de la empresa, endeudamiento, venta, alternativas de negocio o de apalancamiento, entre otras (p.17.).

En el mismo orden de ideas, (Davila Arias, Yineth, 2016)nos dice que:

Asegurar el éxito de una empresa, es un tema complejo; por lo que vincular la modelación financiera en la planeación, resulta una excelente estrategia, ya que permite analizar el impacto de una decisión en los resultados de la empresa, además de simplificar la realidad, realizar cambios minimizando el riesgos, identificar variables críticas y analizar diferentes contextos en menor tiempo y costo a la vez, de esta manera la planeación puede volverse el proceso mucho más flexible, atemporal, y para distintos fines (internos, externos).

Entre los modelos financieros se pueden enunciar los siguientes:

**Tabla 2**

*Modelos financieros*

TIPO DE MODELO	DENOMINACIÓN
Modelo de evaluación crediticia	Modelo de Standar & Poors Modelo de Fitch Ratings
Modelos bancarios	Modelo Camels Modelo Camelbig Modelo Crocodile Modelo Cobra Modelo Roca

Modelo de análisis de Estados Financieros	Estados Financieros Razones Financieras Sistema DuPont
Modelos predictivos y de crecimiento	Tasas de crecimiento Modelo Z Score
Modelo de valuación de empresas y proyectos de inversión Análisis bursátil	Modelo de flujos de efectivo descontados Factibilidades Análisis técnico Análisis fundamental
Modelos de análisis del desempeño y estrategia	Balanced Scorecard Valor Económico Agregado
El due diligence	Due diligence legal Due diligence financiero Due diligence operativo
Modelo de índices de reputación empresarial	Fortune Merco Reptrak Coeficiente de reputación corporativa

---

Fuente: (Padilla, 2015)

**Modelo de Análisis de Estados Financieros.** Según Raúl Angulo, en su artículo Métodos y procedimientos del análisis económico – financiero, afirma que:

“Por método de análisis económico se entiende la forma de abordar el estudio de una actividad, es decir, es el conjunto de procedimientos con ayuda de los cuales se efectúa el estudio, medición y generalización de la influencia de los diferentes factores sobre los procesos del desarrollo de la producción a través de la evaluación de indicadores e índices. Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables. El objetivo de los métodos de análisis es simplificar y reducir los datos que se examinan en término más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos. Los métodos de análisis usados en los

estados financieros comprenden métodos de razones simples, razones estándar, métodos de reducción a porcentajes integrales y números índices, método de aumentos o disminuciones, métodos de tendencias y métodos gráficos” (Angulo, 2018).

**Modelo Z Score de Altman.** El modelo Z Score desarrollado por Edward Altman (1968), es un modelo discriminante (técnica estadística), pionero en su aplicación al análisis financiero. El procedimiento consistía en identificar combinaciones lineales de los indicadores o ratios financieros más significativos de las compañías para clasificarlas según su probabilidad de impago. Para esto, las preguntas se enfocaban a (1) identificar cuáles ratios eran los más importantes para detectar un potencial incumplimiento, (2) qué pesos debía asignársele a los ratios seleccionados, (3) como debían establecerse objetivamente estas ponderaciones (Altman, 2000).

En el modelo original, se analizaron 22 indicadores financieros, clasificándolas en cinco (5) categorías estándar: liquidez, rentabilidad, apalancamiento, solvencia y actividad, que permitían catalogar las empresas en quiebra y no quiebra.

Inicialmente el modelo fue desarrollado para empresas manufactureras que cotizaban en bolsa, bajo la siguiente ecuación:

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5$$

Las cinco variables del modelo son:

$X_1$  = Capital de Trabajo/Total Activos

$X_2$  = Utilidades Retenidas/Total Activos

$X_3$  = EBIT/Total Activos

$X_4$  = Valor de Mercado de Capital/Valor en libros Total Pasivos

$X_5$  = Ventas/Total de Activos

Z = Índice

Las variables usadas en el Modelo Z-Score de Altman son:

**Tabla 3**

*Variables Modelo Z-Score de Altman*

INDICADOR FINANCIERO	CATEGORIA	INTERPRETACION
Capital de Trabajo / Total Activos	Liquidez y Tamaño	En una empresa que sufre permanentes pérdidas operacionales, los activos corrientes se contraen en relación con el total de los activos
Utilidades Retenidas / Total Activos	Rentabilidad y Apalancamiento	La edad de la empresa está implícita en este ratio. Las empresas jóvenes son más propensas a quebrar. Si este ratio es pequeño, significan bajas utilidades acumuladas y alta posibilidad de quiebra. Si la relación de UR y TA es grande, indica que se ha financiado reteniendo las utilidades en lugar de hacer uso de deuda
EBIT / Total Activos	Productividad	Mide el poder de generación de ingresos de los activos. La insolvencia ocurre cuando el total de los pasivos excede el valor de la empresa como una fuente de flujos de fondos.
Valor de Mercado de Capital / Valor en Libros Total Pasivos	Solvencia	Este ratio indica cuánto declina el valor de los activos antes de que los pasivos excedan a los activos y la empresa llegue a ser insolvente.
Ventas / Total Activos	Actividad	Medida de capacidad de manejo en condiciones competitivas.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de "Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-Score and Zeta@ models" (Altman, 2000)



De acuerdo al resultado e interpretación de los resultados obtenidos de Z-Score, las empresas se pueden clasificar así:

**Tabla 4**

*Resultados Modelo Z-Score de Altman*

RESULTADOS			
Menor de 1,81	1,82 – 2,7	2,7 – 2,99	Más de 3,0
La empresa incurrirá en quiebra. Pocas posibilidades de recuperar la solvencia.	Problemas financieros en un lapso de dos (2) años. Es el intervalo más bajo del área gris. Se deben tomar medidas drásticas para evitar la quiebra.	Relativa seguridad. Se sitúa dentro de un área de observación (área gris) y está debajo del umbral de más alta seguridad.	La empresa no tendrá problemas de solvencia en el corto y mediano plazo. Factores como la mala gestión, fraude, desaceleración económica pueden ocasionar cambios inesperados.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de “Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-Score and Zeta@ models” (Altman, 2000)

El Modelo Z-Score fue ajustado y actualizado, generando dos nuevas versiones:  $Z'$  y  $Z''$ , para aplicarse a empresas manufactureras que no cotizan en bolsa y empresas comerciales y de servicios.

El Modelo  $Z'$  de Altman se aplica a empresa manufactureras que no cotizan en bolsa, aplicando la siguiente ecuación:

$$Z' = 0.717X_1 + 0.847X_2 + 3.107X_3 + 0.42X_4 + 0.998X_5$$

$X_1$  = (Capital de trabajo/Activos totales)

$X_2 = (\text{Utilidad/Activo total})$

$X_3 = (\text{U.A.I.I./Activo total})$

$X_4 = (\text{Valor contable del patrimonio/Pasivo total})$

$X_5 = (\text{Ventas/Activos totales})$

De acuerdo al resultado obtenido y a la interpretación del resultado de  $Z'$ , las empresas se pueden clasificar así:

**Tabla 5**

*Resultados Modelo  $Z'$  de Altman*

RESULTADOS			
Menor de 1,8	Entre 1,8 y 2,7	Entre 2,7 y 2,99	Más de 3,0
Probabilidad de quiebra financiera muy alta.	Probabilidad de que la empresa quiebre dentro de los 2 años de operaciones siguientes, a partir de las cifras financieras dadas.	En alerta. Esta zona es un área donde se debe actuar con cautela en cuanto a sus movimientos financieros para no caer en la zona gris.	La compañía esta saludable financieramente.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de “Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-Score and Zeta@ models” (Altman, 2000)

Al comparar el modelo  $Z'$  con el Modelo original, cambia el indicador  $X_4$  al no tomar el valor de la empresa que cotiza en Bolsa sino el valor contable del patrimonio, que es tomado de los estados financieros de la empresa.

Posteriormente el modelo sufre otra modificación, generando el modelo  $Z''$  para empresas clasificadas en el sector comercial y de servicios, eliminando el indicador  $X_5$ ; quedando vigentes los siguientes indicadores y la ecuación:

$X_1 = (\text{Capital de trabajo}/\text{Activos totales})$

$X_2 = (\text{Utilidad}/\text{Activo total})$

$X_3 = (\text{U.A.I.I.}/\text{Activo total})$

$X_4 = (\text{Valor contable del patrimonio}/\text{Pasivo total})$

La ecuación es:  $Z'' = 6.56X_1 + 3.267X_2 + 6.72X_3 + 1.05242X_4$

Este indicador se interpreta de la siguiente manera:

### Tabla 6

#### Resultados Modelo Z'' de Altman

Menor de 1,1	Entre 1,1 y 2,6	Superior a 2,6
Probabilidad de quiebra financiera muy alta.	Zona gris, presenta alguna probabilidad de quiebra.	La compañía se encuentra financieramente saludable.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de "Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-Score and Zeta@ models" (Altman, 2000)

#### Valor Económico Agregado – EVA. Según Jairo Cardona Gómez:

“El Valor Económico Agregado es el excedente de los ingresos sobre los gastos, incluyendo impuestos y el costo de oportunidad del inversionista. Considera todos los factores que inciden en la productividad de la empresa. En otras palabras, EVA es lo que después de atender los gastos y satisfacer la rentabilidad mínima esperada por los propietarios, de esta manera, se observa cómo la empresa, utilizando sus recursos, genera o destruye valor. El EVA, es una herramienta más adecuada, para medir los resultados, que las técnicas contables tradicionales, como rentabilidad del activo, del patrimonio, y otras, es de importancia en la toma de decisiones y en el establecimiento de planes de incentivos a diferentes niveles de la

organización. Los promotores del Economic Value Added, son Joel Stern y Bennet Stewart, quienes fundaron su firma consultora y patentaron el concepto en 1982, en los Estados Unidos” (Cardona Gómez, 2009).

El cálculo del EVA se puede realizar con las siguientes fórmulas:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{VALOR DEL ACTIVO} * \text{COSTO DE CAPITAL}) \text{ ó}$$

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{CE} * \text{WACC})$$

### **Marco legal**

**Ley de Insolvencia.** Se ingresa en el Régimen de Insolvencia cuando una persona natural o jurídica se ve en la imposibilidad de pagar sus deudas y cumplir con los plazos establecidos, de acuerdo a la Ley 1116 de 2006 del Congreso de la República de Colombia (Congreso de la República de Colombia, 2006)

Los participantes en este proceso son: los deudores, propietarios, administradores de las empresas, los acreedores, los empleados, los garantes y los proveedores de bienes y servicios, principalmente.

La ley tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa viable como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de procesos de reorganización y de liquidación judicial (Congreso de la República de Colombia, 2006).

El proceso de la Ley de Insolvencia permite a las empresas dos alternativas: la Reorganización y/o la Liquidación Judicial. En el caso de la Reorganización se busca permitir al deudor superar sus dificultades financieras y reanudar o continuar el funcionamiento de sus operaciones comerciales normales. Para la Liquidación Judicial, un juez dispondrá de los bienes del

deudor con ánimos de poner fin a la actividad comercial de la empresa, liquidando los bienes o adjudicándolos mediante acuerdos de pago con los acreedores, y de acuerdo a la prelación.

Se debe tener en cuenta que en Colombia la insolvencia económica se aplica desde vieja data, buscando el cumplimiento de las obligaciones en favor de los acreedores, y en otros casos, determinar la viabilidad de la recuperación de la empresa o por el contrario sea procedente la liquidación del patrimonio de la misma (Cabezas Landázuri, 2020)

## **Metodología**

El presente trabajo de investigación se clasifica en el marco de las Finanzas Corporativas, en la línea de Innovaciones Sociales y Productivas, donde se hace énfasis en el desarrollo de las finanzas al interior de las organizaciones (públicas, privadas, mixtas, grandes o pymes), desde las estructuras de operación, financiación e inversión de las empresas en el ámbito nacional e internacional, la generación de valor y el avance de las organizaciones en el contexto financiero (Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2021).

### **Tipo de Investigación**

La investigación desarrollada en el trabajo es mixta, ya que analiza la situación actual de la empresa, y se estructura un modelo financiero que permite comprender el negocio y moldear en términos matemáticos los aspectos más relevantes. Además, se realiza un diagnóstico empresarial identificando su planeación estratégica. Se analiza la información contable y los estados financieros anuales, utilizando herramientas de diagnóstico financiero como: Análisis Vertical, Indicadores Financieros, proyecciones financieras para determinar la viabilidad del negocio; y modelos de predicción o generación de valor.

### **Métodos**

Deductivo – Inductivo: El análisis financiero permite el logro de los objetivos propuestos, lo cual admite realizar un informe con el respectivo análisis y recomendaciones.

Analítico – Sintético: Porque se necesita comprender el sector y escenario real actual de la organización, y evaluar el futuro de la empresa.

## Técnicas e instrumentos

**Fuentes primarias:** Las principales fuentes de información son el Socio, Promotor y Jefe de Producción de la empresa; y, el Director Administrativo y Financiero de la misma, con los cuales se realizan entrevistas directas; reuniones con los empleados de la empresa, con el fin de conocer los procedimientos administrativos y financieros que se aplican en la empresa; y, la asesoría por parte del cuerpo docente de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

La encuesta, la entrevista y la observación directa serán instrumentos para la recolección de información.

**Fuentes secundarias:** Información documental extraída de libros, textos y consultas virtuales. Adicional se aplican técnicas econométricas y modelos financieros.

## Procedimientos

- Lecturas e indagación sobre el sector avícola para realizar el conocimiento del sector.
- Aplicación de las técnicas y herramientas de investigación para alcanzar los objetivos propuestos.
- Realizar los diferentes cálculos, tablas, gráficos, etc., que permitan estructurar y representar los datos relevantes para el análisis.
- Análisis de la información contable.
- Interpretación y emisión de juicios sobre análisis financiero realizado.
- Detección de problemas y origen de los mismos.
- Planteamiento de alternativas y soluciones.
- Investigar y seleccionar un modelo financiero que se ajuste al negocio de la empresa.
- Aplicar el modelo financiero para determinar la viabilidad futura de la empresa.
- Emisión del informe final.

## **Análisis de Datos – AGROTODDO S.A.S. en Reorganización**

AGROTODDO S.A.S. en Reorganización, identificada con Nit No. 800.255.289-8, clasificada por la Superintendencia de Sociedades como Mediana Empresa, y dedicada a la Cría de Aves de Corral como actividad principal; ha presentado los últimos años variaciones representativas que la obligaron a acogerse a la Ley 1116 de 2006 o de Insolvencia Económica.

### **Análisis del Entorno**

Colombia se vio afectada por la devaluación del peso durante el año 2020, el cual supero la barrera de los cuatro mil pesos (\$4.000); y, específicamente el sector avícola, dado que el componente importado de uno de los principales insumos, el alimento balanceado, supera el 85%, el impacto en la estructura de costos es elevado, de hecho, a marzo superaba el 20% de impacto en el costo (Federación Nacional de Avicultores de Colombia - FENAVI, 2020).

Adicional, las medidas de cuarentena implementadas por el Gobierno Nacional, han generado el cierre de restaurantes y asaderos que generan pérdidas de las ventas en el sector avícola. Tal como ha informado en sus últimos informes de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi), el cierre de las ciudades ha reducido la demanda entre 35% y 50%. “Se estima que, en el momento actual, el consumo per cápita pase de 3 kilos a un rango entre 1,5 Kg y 2 Kg al mes”, explican.

“En todo el país ha habido una caída de los pedidos de pollo, y en el centro de Colombia la situación está muy compleja, aquí el consumo se centraba mucho en fuera del hogar, en restaurantes, y hasta en los típicos corrientazos (puestos de venta de comida en la calle)”, explicó el presidente del gremio, Gonzalo Moreno. El ciclo de producción de los avicultores es de 40 días, entonces a menores pedidos se genera una sobreoferta que se traduce también en caída de los precios. La carne de pollo

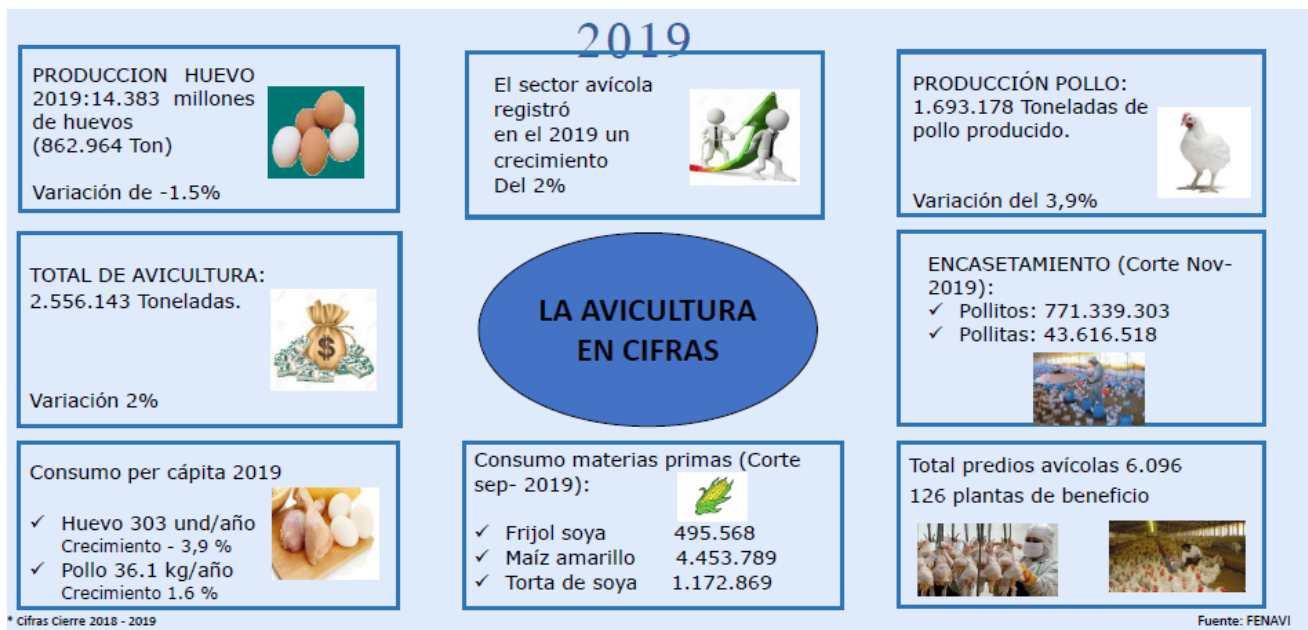


es un producto exento de Impuesto al Valor Agregado (IVA), para que este llegue a precios bajos a la población colombiana, que lo consume en un alto porcentaje (Avicultura.com, 2020).

De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el sector avícola colombiano presento un crecimiento del 2% en el año 2019, se tuvo una producción de pollo de 1'693.178 toneladas, censaron 6.096 predios avícolas y 126 plantas de beneficio, y se estima un consumo per cápita de carne de pollo de 36,1 kg/año con un crecimiento del 1,6% (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

**Figura 3**

*Cifras Cadena Avícola 2019*



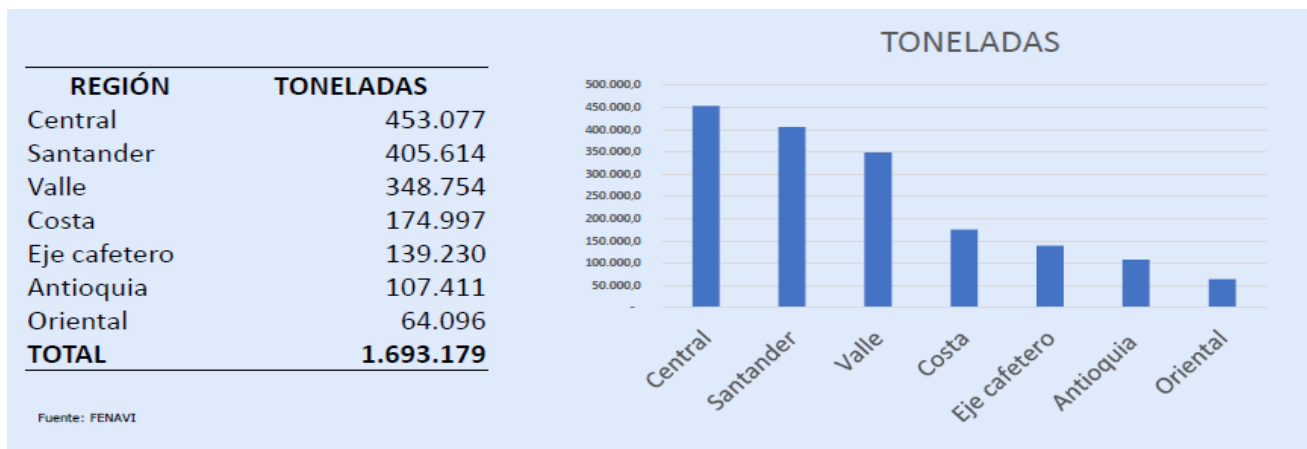
Fuente: Dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020)

La producción en Colombia está dividida en regiones, siendo las principales la Región Central (Cundinamarca, Huila, Tolima y Boyacá), luego la región Santander (Santander y Norte de Santander), la región Valle (Quindío, Valle del Cauca, Cauca y Nariño), la región Costa (Córdoba,

Sucre, Bolívar, Atlántico, Magdalena, Cesar, Guajira y San Andrés), la región Eje Cafetero (Caldas y Risaralda), la región de Antioquia (Choco y Antioquia) y la región Oriental (Meta, Casanare, Arauca, Vichada, Guainía, Guaviare, Amazonas, Caquetá y Putumayo). La región Llanos es la de mayor cobertura geográfica, pero la de menor producción en toneladas.

#### Figura 4

*Principales Regiones Productoras de Pollo 2019*



Fuente: Dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020)

A nivel nacional, el departamento con mayor capacidad de aves ocupada y predios avícolas en el año 2020 es Santander, con un total de 27.562 predios avícolas y de traspatio; y con una producción de 48'393.550 aves de corral y traspatio. En cuanto a capacidad ocupada de aves, el departamento de Santander cuenta con 47'359.916 y en traspatio con 1'033.634; y, en predios avícolas existen 1.443 y 26.119 de predios con aves traspatio. En la región Oriental, el departamento del Meta es el que posee mayor cantidad de predios avícolas y capacidad ocupada en el año 2020, ocupando el puesto 12 a nivel nacional, con un total de 83 y una capacidad ocupada de 2'852.982 aves; adicional, posee 1.864 predios con aves traspatio, con una población de 53.293 aves; para un total de 1.947 predios y 2'906.275 aves en su capacidad ocupada.

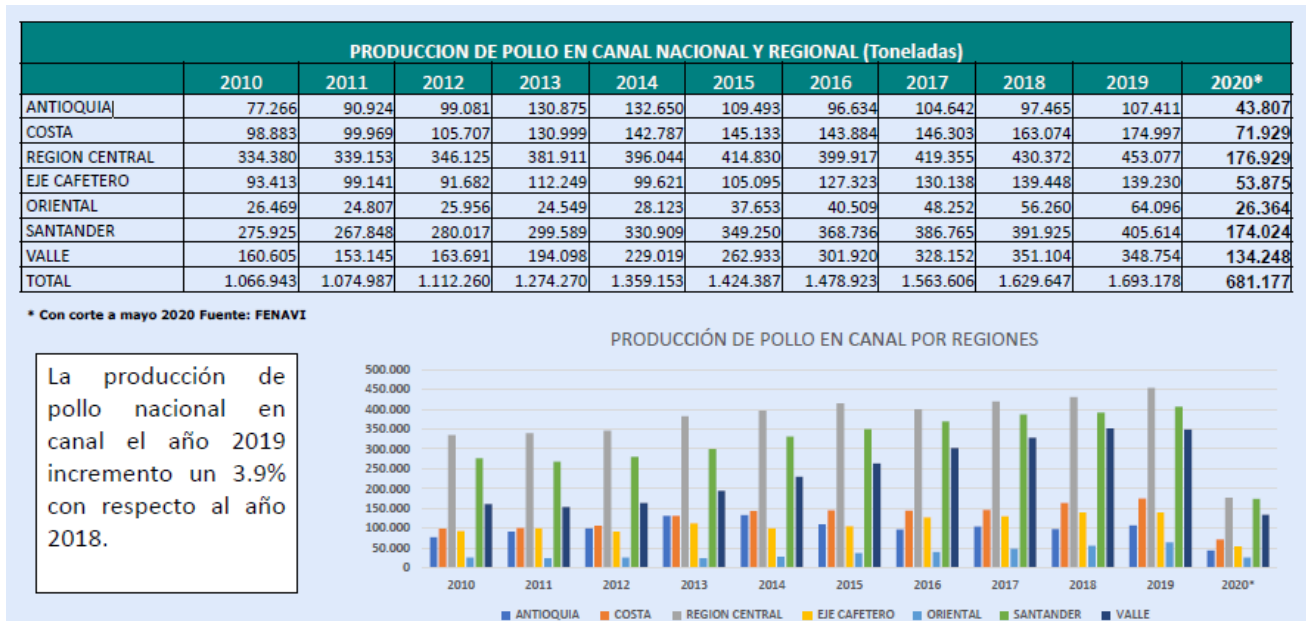
**Figura 5***Inventario Avícola y Predios 2019*

DEPARTAMENTO	TOTAL AVES CAPACIDAD OCUPADA - 2020	TOTAL PREDIOS AVICOLAS - 2020	TOTAL AVES TRASPATIO - 2020	TOTAL PREDIOS AVES TRASPATIO - 2020	TOTAL AVES CAPACIDAD OCUPADA MAS AVES TRASPATIO - 2020	TOTAL PREDIOS AVICOLAS MAS PREDIOS TRASPATIO - 2020
SANTANDER	47.359.916	1.443	1.033.634	26.119	48.393.550	27.562
CUNDINAMARCA	36.471.069	1.329	163.129	16.130	36.634.198	17.459
VALLE DEL CAUCA	33.800.709	539	277.334	5.562	34.078.043	6.101
CAUCA	12.455.700	135	994.963	21.358	13.450.663	21.493
ANTIOQUIA	11.457.792	268	327.544	99.383	11.785.336	99.651
QUINDIO	9.957.870	140	29.835	606	9.987.705	746
TOLIMA	7.457.024	142	45.188	3.929	7.502.212	4.071
ATLANTICO	7.405.493	73	68.002	2.512	7.473.495	2.585
BOYACA	4.493.630	249	178.786	11.197	4.672.416	11.446
RISARALDA	3.507.851	90	189.098	1.937	3.696.949	2.027
NORTE DE SANTANDER	3.236.792	246	416.486	45.410	3.653.278	45.656
META	2.852.982	83	53.293	1.864	2.906.275	1.947
NARIÑO	2.687.580	240	543.748	16.934	3.231.328	17.174
HUILA	2.440.950	136	25.113	3.655	2.466.063	3.791
CALDAS	2.011.951	69	332.219	10.670	2.344.170	10.739
BOLIVAR	1.738.742	25	407.018	11.130	2.145.760	11.155
SUCRE	666.976	72	882.943	17.335	1.549.919	17.407

Fuente: Dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020)

La producción de pollo en canal en la década 2010 – 2020 presento un incremento del 3,9% con respecto al año 2018. La región Oriental ha evolucionado favorablemente, llegando en el año 2019 a producir 64.096 toneladas de pollo en canal, representando el 3,78% de la producción nacional.

En cuanto al volumen de sacrificio avícola en el año 2019, la región Central fue la de mayor capacidad con 175'530.725 aves; seguida de Santander, Valle y Costa. La región Oriental fue la de menor volumen, con 17'846.650 aves según INVIMA (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

**Figura 6***Producción de pollo en canal 2010-2020*

Fuente: Dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020)

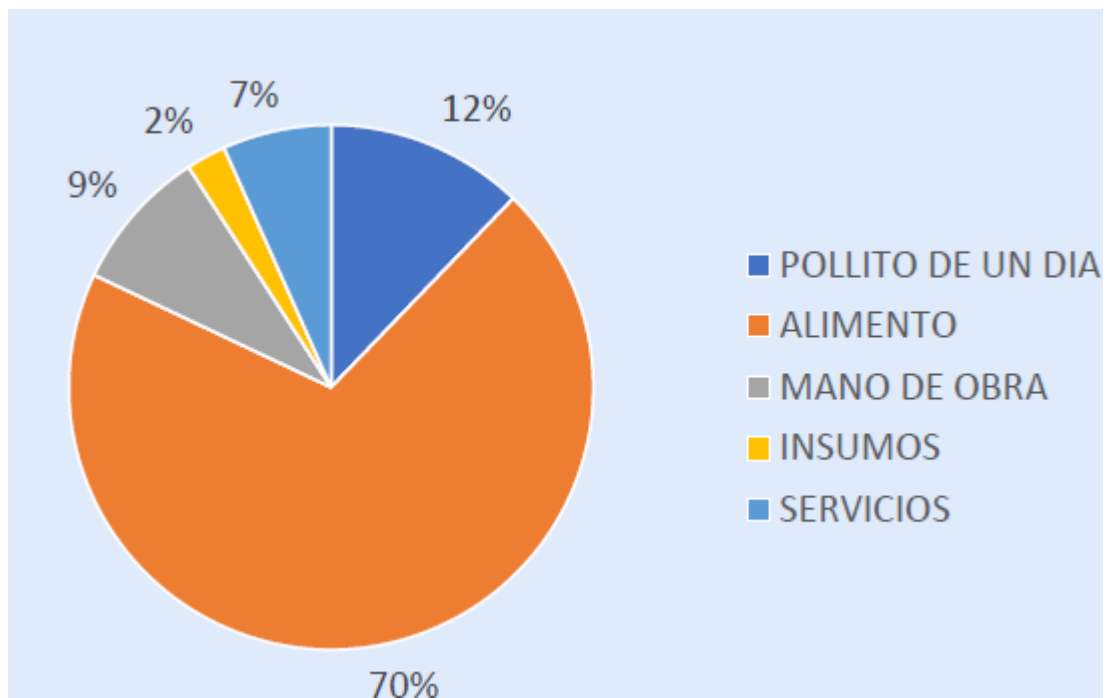
En cuanto al comercio internacional, el sector avícola no es ajeno a las importaciones y exportaciones. En cuanto a importación de productos, se evidencia en el año 2019 el ingreso de carne de gallo o gallina sin trocear, congelada con 489.724 kg; adicional, ingresaron trozos de cuartos traseros y despojos congelados en una cantidad de 20'155.909 kg. Otros trozos y pedazos congelados representaron 42'443.992 kg. Esto afecta directamente al productor nacional, que tiene producciones con costos elevados y no puede comercializar sus productos.

Referente a las exportaciones, los productos que más se demandan son los pollitos de 1 día con valor FBO de USD\$1'616.301; la harina y polvo comestible, de carne o de despojos con por un total de USD\$20.697; y, los demás trozos y despojos congelados por valor FOB de USD\$228.203.

En cuanto a la estructura de costos de producción en el pollo de engorde, el alimento es el de mayor porcentaje, representando el 70%; mientras que los pollitos de un día representan el 16%, la mano de obra el 9%, los servicios el 7% y las vacunas el 2%, según FENAVI (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

### Figura 7

*Estructura de Costos de Producción en el pollo de engorde 2019*



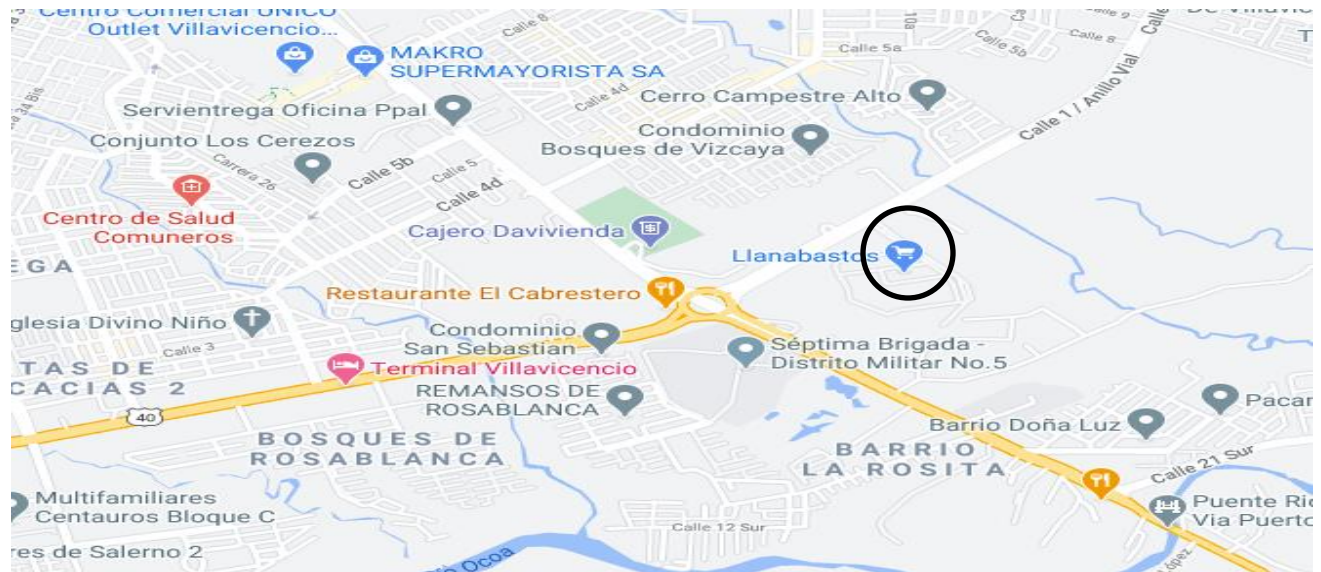
Fuente: Dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020)

### Análisis Organizacional

AGROTODOS S.A.S. tiene ubicada su sede administrativa en la Central de Abastos – Llanabastos de la ciudad de Villavicencio bodega C11. Adicional, cuenta con sede comercial y operativa en el municipio de Cumaral (Meta).

## Figura 8

Ubicación geográfica AGROTODOS.A.S.



Fuente: Google (s.f.) [Mapa de Villavicencio, Colombia en Google Maps]. Recuperado el 13 de marzo de 2021, de: <https://www.google.com/maps/@4.1219036,-73.6110361,17z>

AGROTODOS.A.S tiene registradas las siguientes actividades económicas ante Cámara de Comercio de Villavicencio (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2021):

Actividad Principal:	A0145 Cría de aves de corral
Actividad Secundaria:	G4620 Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos
Otras Actividades	G4631 Comercio al por mayor de productos alimenticios G4659 Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo N.C.P.

### Planeación Estratégica

La empresa cuenta con una planeación estratégica básica, donde no se ha establecido un proceso estructurado, pensando en el presente y sin proyectarse al futuro. En la actualidad no se ha reformulado este elemento, siendo aplicado el direccionamiento de cuando la empresa se denominaba AGROTODOS LTDA. Se trabaja en el día a día y no se proyecta a futuro.

Se cuenta en la empresa con áreas claras y definidas, que desarrollan el objeto social. Se identifican: Operativa, Comercial y Administrativa y Financiera.

**Misión.** Contribuir con el crecimiento económico del país, consolidando una empresa del sector agropecuario que produzca, transforme y realice el mercadeo de sus productos, cumpliendo con todos los requisitos de ley, convirtiéndonos en ejemplo para el cumplimiento de la filosofía “por la Colombia que queremos productiva, competitiva, hermosa y solidaria”.

**Visión.** AGROTODOLtda., se prepara día a día para mejorar sus niveles de eficiencia en la producción utilizando las técnicas más armónicas con el medio ambiente para contribuir con la oferta de alimentos para la humanidad. En un mundo donde la producción de alimentos alcanza un nivel cada vez más crítico debido entre muchos factores al aumento de la población mundial.

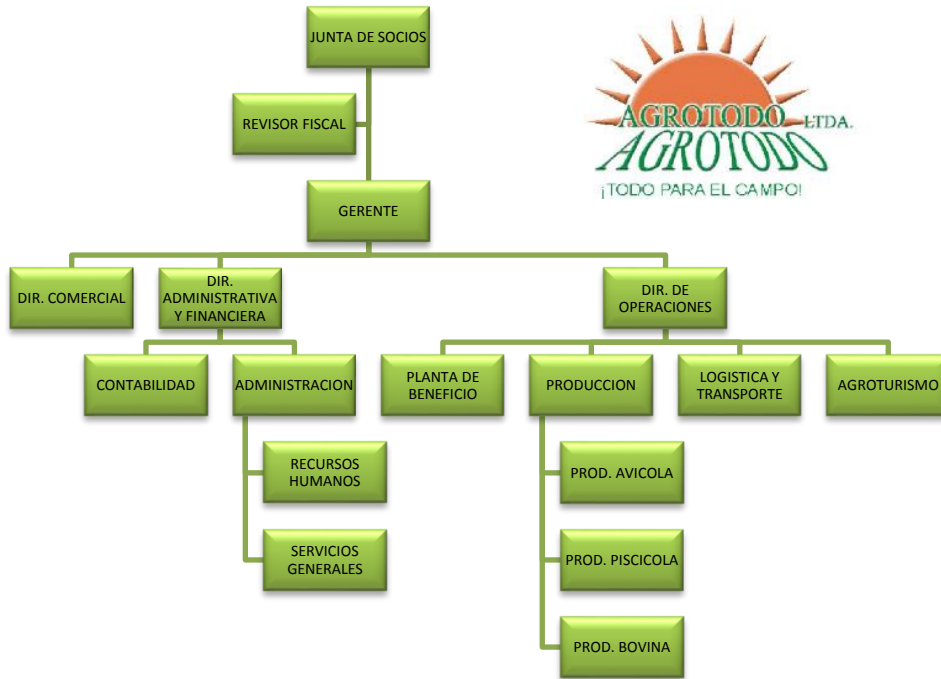
En la planeación estratégica de AGROTODOLtda. no se evidencian planes estratégicos, ni programas a corto o largo plazo. Se están ejecutando acciones inmediatas con el fin de mitigar el efecto de los procesos judiciales y Ley de Insolvencia Económica.

**Estructura Organizacional.** La empresa tiene estructurado un organigrama vertical que ilustra la los niveles de jerarquía dentro de la organización y las áreas o departamentos de la empresa.

Con el proceso de reorganización y los factores externos que han afectado la producción durante los últimos años, se debe reformular el organigrama, ya que algunas actividades se han suspendido o eliminado dentro de la organización.

**Figura 9**

*Organigrama AGROTODOS S.A.S.*



Fuente: Elaboración Propia (2021)

**Portafolio de Servicios.** AGROTODOS S.A.S. en Reorganización brinda en el desarrollo de su actividad económica productos de marca propia, destinados a la producción pecuaria. Adicional ha implementado otras actividades en la modalidad de servicios que son complementarias a la producción de alimentos y especies animales, como la participación en licitaciones del sector público para suministros, capacitaciones y el agroturismo.

Según el Certificado de Existencia la sociedad tendrá como actividad principal:

“La producción, transformación, comercialización, importación y exportación de: productos agropecuarios pollo, huevos, cerdo, pescado, ganado y otras carnes frescas, congeladas, procesadas, transformadas y materias primas y alimentos concentrados para la cría, levante y engorde de animales, insumos veterinarios y materiales de construcción y ferretería y



productos de consumo masivo para humanos. dentro de su objeto también podrá: - invertir en bienes inmuebles urbanos, rurales y la adquisición, administración, arrendamiento, gravamen y enajenación de los mismos. – la inversión de fondos propios en bienes muebles, bonos, valores bursátiles, acciones, cuotas y partes de interés en sociedades comerciales, así como la negociación de toda clase de derechos de crédito. - agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas - silvicultura, extracción de madera y actividades de servicios conexas - elaboración de productos alimenticios y de bebidas - pesca, producción de peces en criaderos y granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas con la pesca – la compra, venta, distribución, importación y exportación de toda clase de mercancías, productos, materia prima, de artículos necesarios para el sector médico y tanto humano como veterinario y el comercio en general. – la representación y agenciamiento de firmas nacionales o extranjeras. - la participación, directa o como asociada, en el negocio de fabricación, producción, distribución, venta de productos, artículos metálicos, de plástico, de papel, de cartón, de vidrio, de caucho, o de sus combinaciones para el sector médico. La administración de derechos de crédito, títulos-valores, créditos activos o pasivos, dineros, bonos, valores bursátiles, acciones, cuotas o partes de interés en sociedades comerciales de propiedad de los socios de esta sociedad, o de terceras personas naturales o jurídicas. - extracción de carbón, carbón lignítico y turba - extracción de petróleo crudo y de gas natural, actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y de gas, excepto las actividades de prospección - extracción de minerales de uranio y de torio - extracción de minerales metalíferos - explotación de minerales no metálicos - fabricación de productos de tabaco - fabricación de productos textiles - fabricación de prendas de vestir; preparado y tejido de pieles - curtido y preparado de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de

viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionaría - transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería - fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón - actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones - coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear - fabricación de sustancias y productos químicos - fabricación de productos de caucho y de plástico - fabricación de otros productos minerales no metálicos - fabricación de productos metalúrgicos básicos - fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo - fabricación de maquinaria y equipo ncp - fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática - fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos ncp - fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones - fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes - fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques - fabricación de otros tipos de equipo de transporte - fabricación de muebles; industrias manufactureras ncp. - reciclaje - suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente - captación, depuración y distribución de agua - construcción - comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios; - comercio al por menor de combustibles y lubricantes para vehículos automotores - comercio al por mayor y en comisión o por contrata, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo. Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enseres domésticos - hoteles, restaurantes, bares y similares - transporte por vía terrestre; transporte por tuberías - transporte por vía acuática - transporte por vía aérea - actividades complementarias y

auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes - correo y telecomunicaciones - intermediación financiera, excepto los seguros y los fondos de pensiones y cesantías - financiación de planes de seguros y pensiones, excepto la seguridad social de afiliación obligatoria - actividades auxiliares de la intermediación financiera - actividades inmobiliarias - alquiler de maquinaria y equipo sin operarios y de efectos personales y enseres domésticos - informática y actividades conexas - investigación y desarrollo - otras actividades empresariales - administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria - educación - servicios sociales y de salud - eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares - actividades de asociaciones ncp - actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas - otras actividades de servicios en desarrollo de su objeto, la sociedad podrá asociarse con otra y otras personas naturales o jurídicas, que desarrollen el mismo o similar objeto o que se relacione directa o indirectamente con éste; en general, la sociedad puede ejecutar los actos y celebrar los contratos convenientes para el logro del objeto social. la sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2021).

### **Análisis Estados Financieros Básicos**

Con el fin de conocer la situación financiera actual de AGROTODOS S.A.S. en Reorganización, se deben analizar los Estados Financieros con propósito de información general. “La principal función que cumplen los estados financieros con propósito de información general es satisfacer a una amplia gama de usuarios que no tienen la capacidad de solicitar información

especializada y, además, para ofrecerles la garantía de que sus derechos son respetados, al hacer las exigencias rigurosas en la preparación y presentación de los estados financieros” (Fierro, 2017).

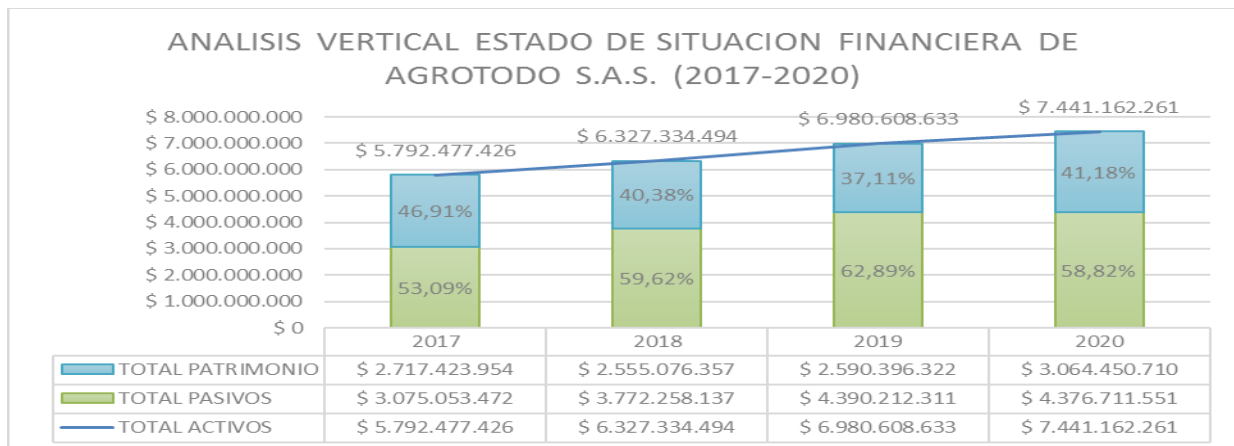
**Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera (2017-2020)**

El análisis vertical determina el porcentaje de representación de cada uno de los rubros del estado de situación financiera con respecto al total de los activos, pasivos y patrimonio. El análisis vertical calcula el crecimiento de cuentas de un período a otro para medir el grado de acierto o desacierto en el crecimiento de las cuentas, según las políticas formuladas por los socios (Fierro, 2017). El Estado de Situación Financiera refleja la situación de la empresa en un momento determinado. El Estado de Resultados muestra las operaciones en desarrollo del objeto social de la empresa, los ingresos en actividades no operacionales; y los costos de ventas, gastos operacionales y no operacionales de la empresa (Vidal Arizabaleta, 2004).

Por consiguiente, al analizar el Estado de Situación Financiera nos revelan la siguiente información:

**Figura 10**

**Análisis Vertical Estado de Situación Financiera de AGROTODDO S.A.S. (2017-2020)**



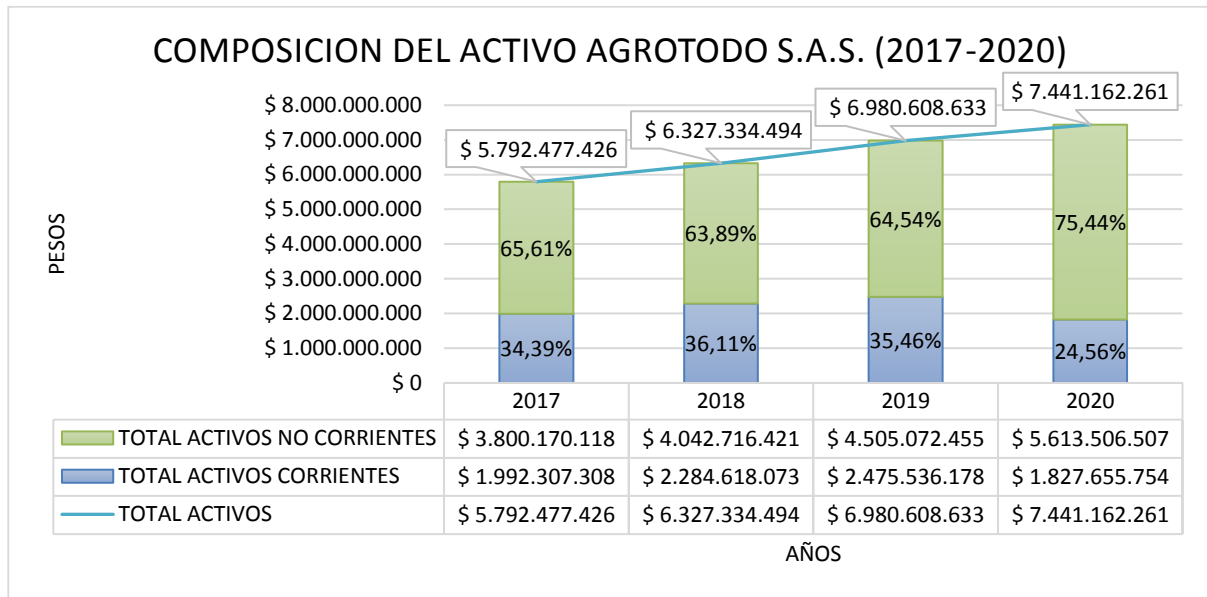
Fuente: Elaboración propia en base a los Estados de Situación Financiera de AGROTODDO S.A.S. (2017-2020)

El Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de AGROTOD0 S.A.S. en el período 2017-2020 representa la participación del Pasivo y del Patrimonio frente a los Activos de la empresa. Siendo evidente la incidencia en la financiación por parte de terceras personas frente a la participación de los socios o accionistas. En el período 2017 el pasivo representaba el 53,09% y se fue incrementado hasta el 58,82% en el año 2020. En el caso del Patrimonio la situación fue inversa, en el año 2017 representaba el 46,91% y se disminuye hasta el 41,18% en el año 2020. Se evidencia que la empresa se ha venido apalancando financieramente con terceras personas, entre ellas, principalmente por proveedores e instituciones financieras colombianas.

**Composición del Activo**

**Figura 11**

*Composición del Activo AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia en base a los Estados de Situación Financiera de AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

El análisis del Activo de AGROTODOS.A.S. evidencia que los Activos No Corrientes siempre han sido mayores que los corrientes; estando representados por Propiedad, Planta y Equipo principalmente, con una participación del 50,95% en el año 2020 sobre el total de los Activos; y una Inversión no Corriente en una empresa subsidiaria que representa el 23,41% del total de los Activos. El valor de la Inversión fue estimado de acuerdo al Avalúo Técnico realizado a la Planta de Procesos de Meta Fish & Food Company S.A, y al porcentaje de participación que AGROTODOS.A.S tiene en esta Compañía que corresponde al 24,35% (que son 300 mil Acciones cuyo valor intrínseco es de \$3,845 cada una.).

El valor de Propiedad, Planta y Equipo está constituido por terrenos, flota y equipo de transporte; y, maquinaria y equipo principalmente. Este rubro ha ido incrementándose por los avalúos efectuados a los predios que posee la empresa: dos granjas dedicadas a la cría de aves y ganado, tres predios adicionales (locales), y, un local en la Central de Abastos de Villavicencio – CEMERCA.

En el Activo Corriente de AGROTODOS.A.S., las cuentas más representativas son Cuentas por cobrar que representa el 17,50% de los Activos en el año 2020; y los Inventarios que representan el 6,90% el mismo año. Los Inventarios están representados por los Activos Biológicos (pollo, ganadería) y Productos no fabricados por la empresa.

El caso de Cuentas por cobrar es relevante en una empresa que basa su liquidez en la rotación de los inventarios y la recuperación de cartera. En el período 2017-2020, las dificultades de recuperación de cartera han ocasionado problemas en la capacidad operativa y el incumplimiento en las obligaciones financieras, conllevando a embargos judiciales de algunos predios de la empresa.

### ***Composición del Pasivo***

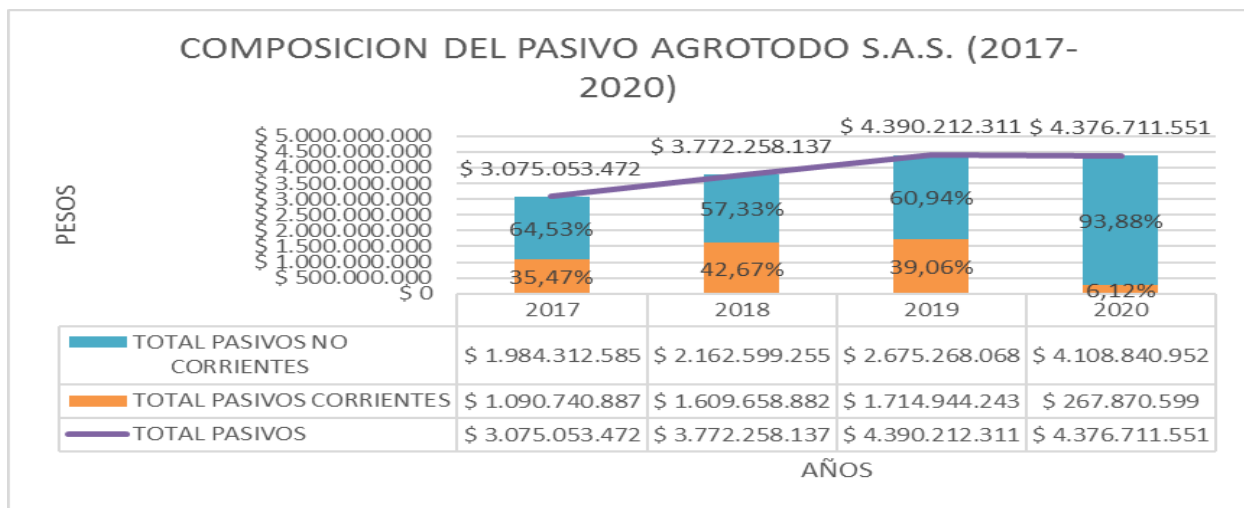
El año 2020 fue fundamental en la historia de AGROTOD0 S.A.S., al tener que acogerse a la Ley de Insolvencia Económica. Este proceso conllevó que sus Pasivos No Corrientes representen el 93,88% del total de sus Pasivos; y, sus Pasivos Corrientes solamente el 6,12%. Esta reclasificación de las obligaciones representó que las Obligaciones Financieras No Corrientes representen el 51,14% y Cuentas por pagar No Corrientes el 41,12% del Total de los Pasivos en el año 2020.

En el caso de los Pasivos Corrientes en el año 2020, las cuentas más representativas son Obligaciones Financieras que representan el 3,65% y los Beneficios a los Empleados que representan el 1,42% del Total de los Pasivos.

Este proceso de Reorganización implica para la empresa la dificultad de acceder a créditos, y la restricción en el apalancamiento operativo con algunos proveedores. Se debe analizar este incremento de las obligaciones a largo plazo, implicando riesgo en la estabilidad financiera, teniendo en cuenta las condiciones externas que afectan a la empresa.

**Figura 12**

*Composición del Pasivo AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

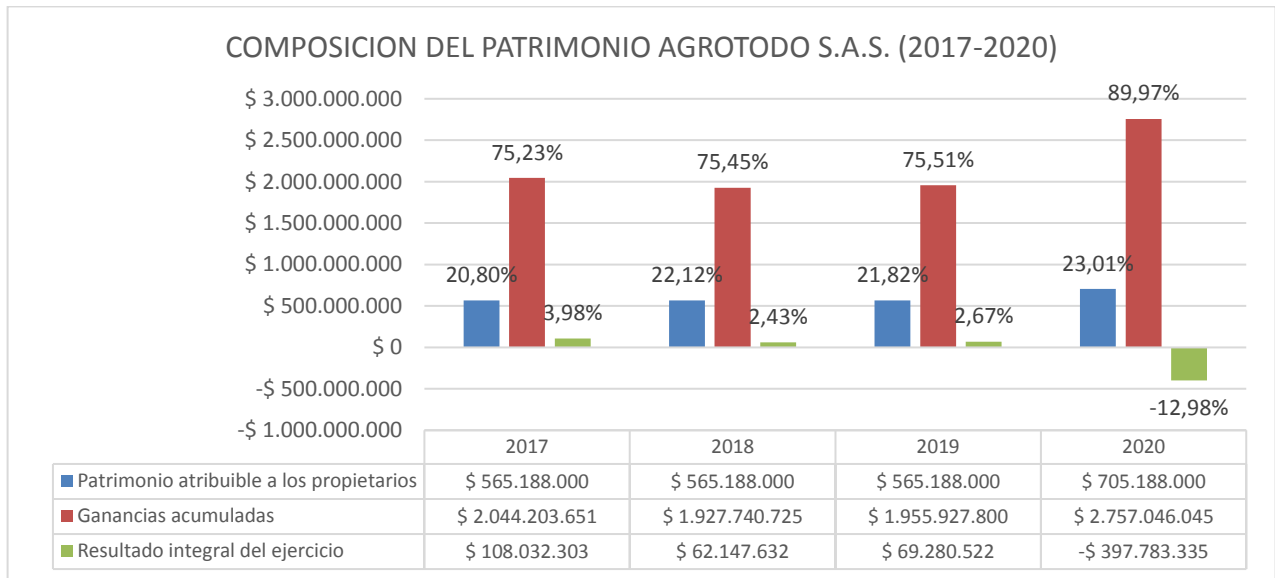
### **Composición del Patrimonio**

El Patrimonio de AGROTOD0 S.A.S. está conformado por 705.188 cuotas a un valor nominal de \$1,000 cada una (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2021). Las cuentas más representativas en el año 2020 son: Patrimonio atribuible a los socios que representa el 23,01% del Total del Patrimonio, las Ganancias Acumuladas que representan el 89,97% y que aumento por el avalúo de los predios presentado a la Superintendencia de Sociedades. Finalmente, está el Resultado Integral del Ejercicio que en el año 2020 presentó déficit de -12,98%

El Patrimonio atribuible a los socios ha presentado un comportamiento estable, oscilando entre el 21% y el 23% para el período 2017-2020.

### **Figura 13**

*Composición del Patrimonio AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

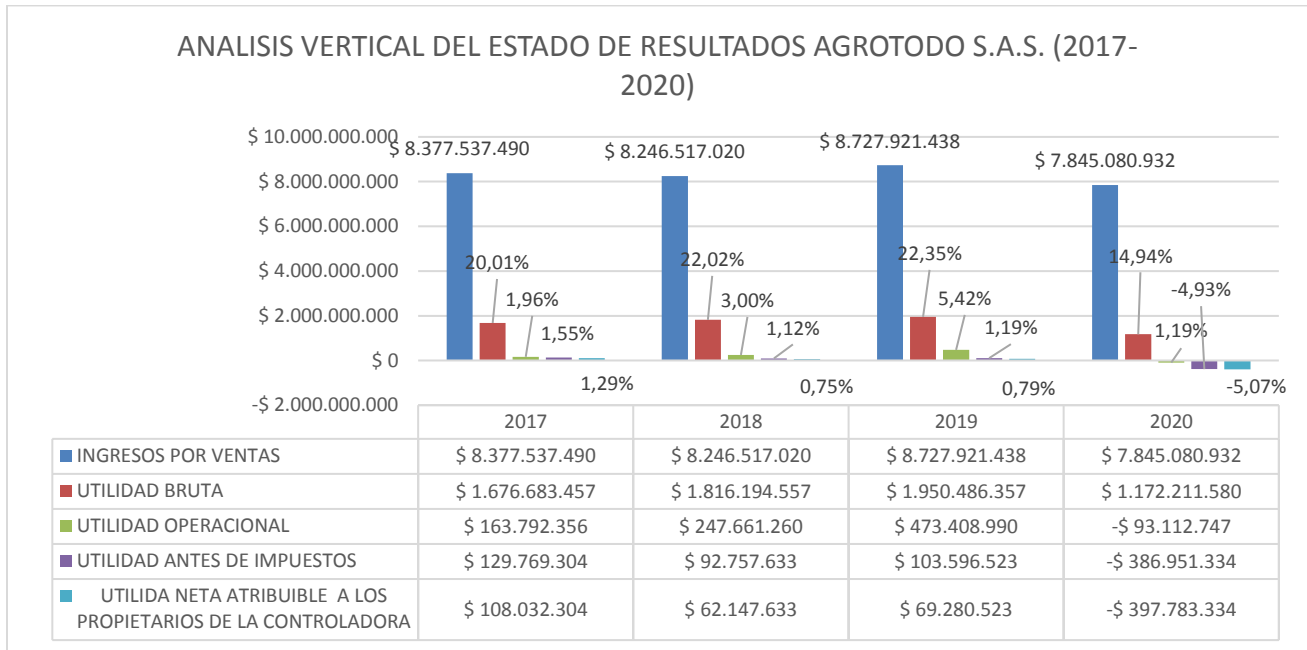
### **Análisis Vertical del Estado de Resultados (2017-2020)**



El Estado de Resultados de AGROTOD0 S.A.S. representa una herramienta de gestión que ayuda a tener una mejor visión de la situación financiera de la empresa, los recursos con que cuenta, los resultados obtenidos, las entradas y salidas de efectivo que se han presentado, la utilidad generada, entre otros aspectos de relevancia para la operación y administración (Castro, 2015).

**Figura 14**

*Análisis Vertical del Estado de Resultados AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

Los ingresos por ventas en el período 2017-2020 de la empresa AGROTOD0 S.A.S., presentaron un comportamiento estable oscilando los ocho (8) mil millones de pesos. En el año 2020 los ingresos por ventas disminuyeron un 10,11% (\$882.840.506) con referencia al año 2019, esta disminución se ocasiona por los problemas presentados por la pandemia de COVID-19 y el cierre de establecimientos aliados que comercializaban productos por las restricciones impuestas por el gobierno nacional.

El comportamiento de los Costos de Ventas fue estable en el período 2017-2019 oscilando el 79% del total de ingresos por ventas; pero en el año 2020 se incrementaron al 85,06%, por las variaciones del dólar en las materias primas de los insumos, dificultades de transporte y abastecimientos.

La Utilidad Bruta en el periodo 2017-2019 estuvo cercana al 22%, pero en el año 2020 disminuyó a 14,94%, representando una disminución del 39.90% (\$778.274.777) entre el año 2019 y 2020.

Los gastos operacionales están relacionados con la gestión administrativa enfocada a la planeación, dirección y organización de la empresa; y con la gestión comercial encaminada a la distribución, mercadeo, comercialización, promoción, publicidad y ventas. Los gastos operacionales se mantuvieron estables durante el período 2017-2019, siendo cercanos al 18%. En el año 2020, los gastos operacionales disminuyeron a 16,13% del total de los ingresos por ventas.

La Ganancia Operativa, Utilidad Operacional o EBIT (Utilidad antes de intereses e impuestos) presenta variaciones significativas, en el año 2017 represento el 1,96% del total de los ingresos por ventas; pero a partir de este, se incrementó hasta llegar en el año 2019 a 5,42%. En el año 2020 el comportamiento fue decreciente, reflejando un déficit de -1,19% (pérdidas por \$93.112.747). Se evidencia que la empresa debe tomar decisiones inmediatas sobre alternativas para generar ingresos y estrategias para disminuir los costos de ventas, manteniendo sus gastos operacionales estables lo que garantiza la normal operación de la empresa.

La Utilidad Neta ha presentado un comportamiento estable durante el período 2017-2019, donde en el año 2017 fue de 1,29%, en el 2018 fue de 0,75% y el 2019 fue de 0,79%. En el año 2020 se presentaron pérdidas por \$397.783.334 (-5,07%). Este resultado determina unas acciones inmediatas para evitar la liquidación de la empresa.

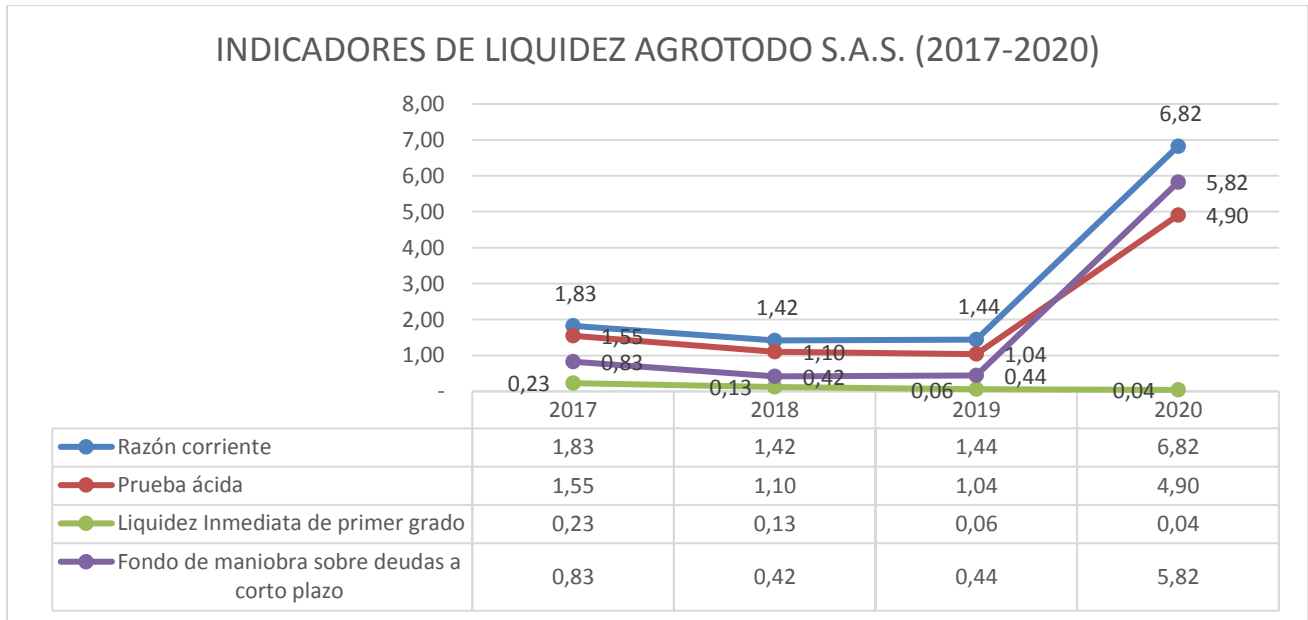
**Indicadores Financieros**

El análisis financiero es el arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada (Van Horne, 2010). Se toman como referencia los Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados del período 2017-2020, para evaluar la condición financiera y desempeño de la empresa AGROTODOS S.A.S en Reorganización, mediante la aplicación de indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

**Indicadores de Liquidez**

**Figura 15**

*Indicadores de Liquidez AGROTODOS S.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera de AGROTODOS S.A.S. (2017-2020)

Los indicadores de liquidez permiten medir la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Los indicadores graficados se pueden interpretar así:

**Razón Corriente.** Indica la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes. Muestra que la empresa tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones

durante el periodo 2017-2019. El año 2020 cambia representativamente porque gran proporción de los pasivos corrientes son cambiados a largo plazo bajo la Ley de insolvencia. Se supone que cuanto más alta sea la liquidez, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas; pero en el caso de AGROTODOS S.A.S. puede ser engañosa por el porcentaje tan alto que representan las cuentas por cobrar, que para el período 2017-2019 fue superior al 24% y en el año 2020 fue del 17%.

**Prueba ácida.** Indica la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos corrientes con sus activos de mayor liquidez (descontando los Inventarios). Se evidencia una disminución de esta capacidad de cumplimiento. Durante el periodo, el indicador fue de 1,55 año 2017, 1,10 año 2018 y 1,04 en el año 2019, reflejando una disminución en la capacidad por los problemas que afronto la empresa. Para el año 2020 se vuelve a incrementar significativamente a 4,90, indicador que puede ser engañoso al depender de la recuperación de cartera, debido a la difícil situación del sector productivo, donde empresas deudoras están en proceso similar a AGROTODOS S.A.S.

**Liquidez Inmediata de Primer Grado.** Indica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes dependiendo del Efectivo y sus Inversiones. Se evidencia que la empresa depende directamente de las cuentas por cobrar e inventarios para mantener el cumplimiento de sus obligaciones. Los resultados arrojados fueron: 0,23 para el año 2017, 0,13 en el año 2018, 0,06 en el 2019 y 0,04 en el año 2020.

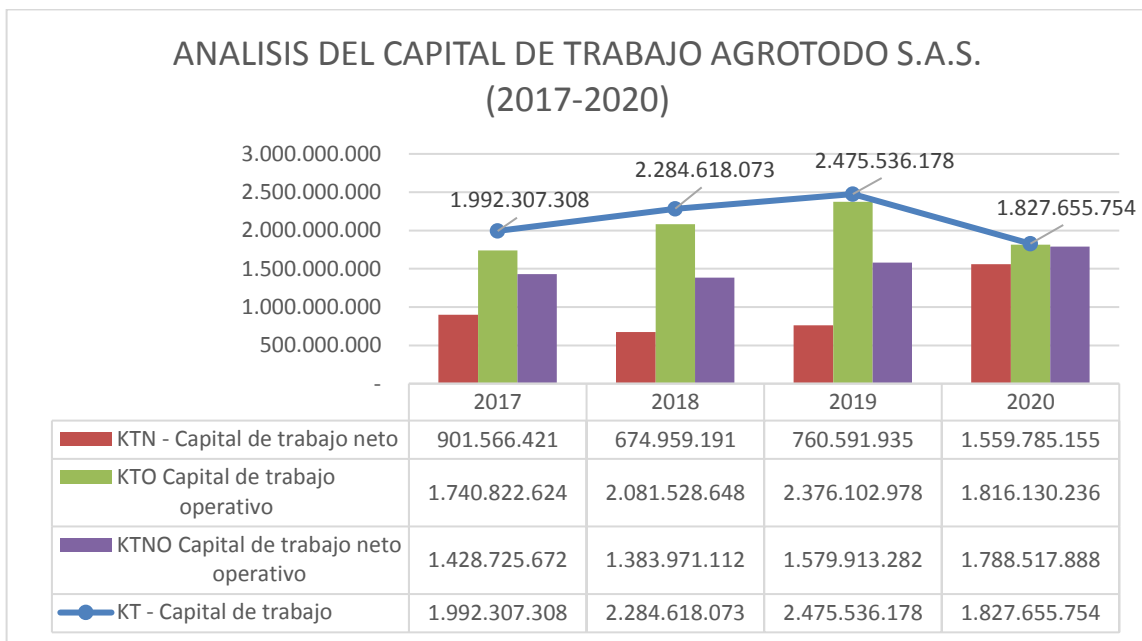
**Fondo de Maniobra sobre Deudas a Corto Plazo.** Determina si el capital de trabajo neto es suficiente para atender las deudas a corto plazo. Evidencia que el capital de trabajo neto no es suficiente para cubrir las obligaciones a corto plazo. En el año 2020 al acogerse a la Ley de

Insolvencia y llevar sus obligaciones a largo plazo, los indicadores de liquidez mejoran sustancialmente para AGROTODOS.A.S.

**Capital de Trabajo.** El análisis del capital de trabajo permite determinar en qué grado está protegida la empresa contra los problemas de liquidez. Es decir, representa el exceso de activos corrientes sobre pasivos corrientes.

### Figura 16

*Análisis del Capital de Trabajo AGROTODOS.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTODOS.A.S. (2017-2020)

Al evaluar el Capital de Trabajo Neto de AGROTODOS.A.S. para el período 2017-2020 se evidencia la disponibilidad de recursos durante todos los años, y en el año 2020 se aumenta significativamente al trasladar a largo plazo las obligaciones corrientes de la empresa. Es de resaltar que la Administración del Capital de Trabajo permite la toma de decisiones en dos aspectos relevantes: determinar el nivel óptimo de inversión en activos corrientes, y, la mezcla apropiada de

financiamiento a corto y largo plazo para apoyar la inversión en activos corrientes ( (Van Horne, 2010).

El capital de trabajo operativo (KTO) es el dinero que necesita una empresa para cubrir costos y gastos de corto plazo dentro de la operación normal, dinero que se ve representado en los inventarios que acumula la empresa y las cuentas pendientes de cobro (cartera). En el caso de AGROTODOS.A.S. este valor siempre ha sido positivo y es un valor representativo que supera los 1.810 millones de pesos el año 2020.

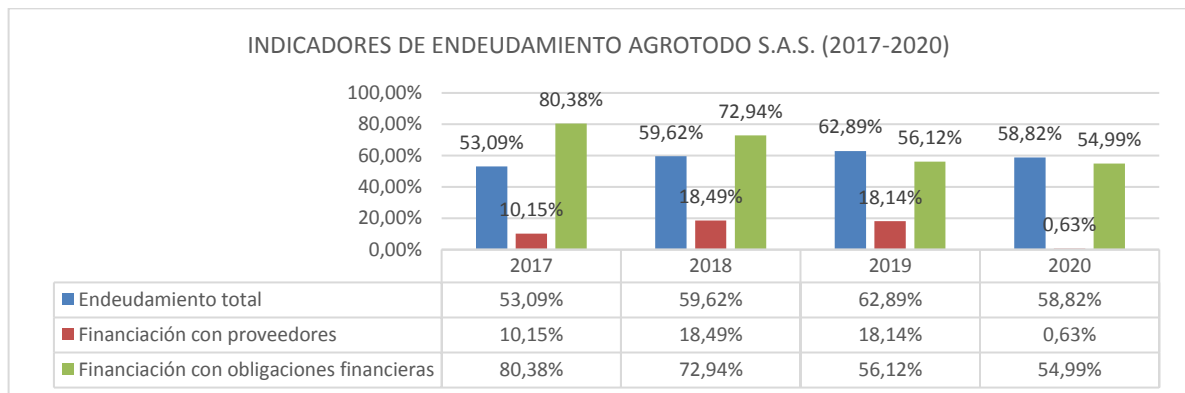
El Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) es la diferencia entre el capital de trabajo operativo que la empresa requiere para operar y la financiación que operativamente se consigue, siendo una variable relevante para medir la liquidez de la empresa. En el caso de estudio ha ido incrementando paulatinamente, lo que refleja aparentemente liquidez.

### ***Indicadores de Endeudamiento***

Los indicadores de endeudamiento reflejan el grado en que la empresa está financiada por deuda.

### **Figura 17**

#### ***Indicadores de Endeudamiento AGROTODOS.A.S. (2017-2020)***



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTODOS.A.S. (2017-2020)

**Endeudamiento Total.** Analiza el grado de participación de la totalidad de acreedores dentro de la empresa, sin discriminación alguna del tipo de acreedor: proveedores, el Gobierno Nacional (impuestos pendientes de pago), instituciones financieras, obligaciones laborales, los mismos socios en calidad de prestamistas, entre otros. Para AGROTODOS.A.S. el endeudamiento ha sido una herramienta utilizada para el desarrollo de sus actividades, partiendo de los créditos otorgados por los proveedores, préstamos de los bancos para compra de activos y búsqueda de liquidez y los compromisos con los colaboradores, principalmente. El endeudamiento total siempre ha sido superior al 50%, y para el año 2020 fue de 58,3%. Cuanto más alto es el indicador, entre deuda y activos totales, mayor es el riesgo de financiamiento.

**Financiación con Proveedores.** Es una herramienta de financiamiento directo al capital de la empresa. Para el periodo 2017-2019 la financiación alcanzó el 18%, pero al acogerse a la Ley de Insolvencia se trasladó a largo plazo este rubro, quedando solo el 0,63%. Esta operación abre una oportunidad de negociación y apalancamiento operativo con los proveedores, dando cumplimiento a los nuevos procesos y cumpliendo en la amortización de las deudas cobijadas.

**Financiación con Obligaciones Financieras.** Las obligaciones financieras fueron castigadas al acogerse AGROTODOS.A.S. a la Ley de Insolvencia. Para el año 2020, sus obligaciones quedaron así:

**Tabla 7.**

*Obligaciones Financieras Corrientes y No Corrientes AGROTODOS.A.S. (2020)*

<b>ENTIDAD FINANCIERA</b>	<b>PLAZO</b>	<b>MONTO</b>
Bancolombia S.A.	Vencimiento Corriente	\$168.688.168
<b>TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS CORRIENTE</b>		<b>\$168.688.168</b>
Bancolombia S.A.	Vencimiento No Corriente	\$1.033.012.205

Banco de Bogotá	Vencimiento No Corriente	\$144.652.522
Banco Colpatría	Vencimiento No Corriente	\$144.397.325
Banco BBVA	Vencimiento No Corriente	\$626.048.968
Banco de Occidente	Vencimiento No Corriente	\$240.309.326
Banco Davivienda S.A.	Vencimiento No Corriente	\$49.627.564
<b>TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS NO CORRIENTE</b>		<b>\$2.238.047.910</b>

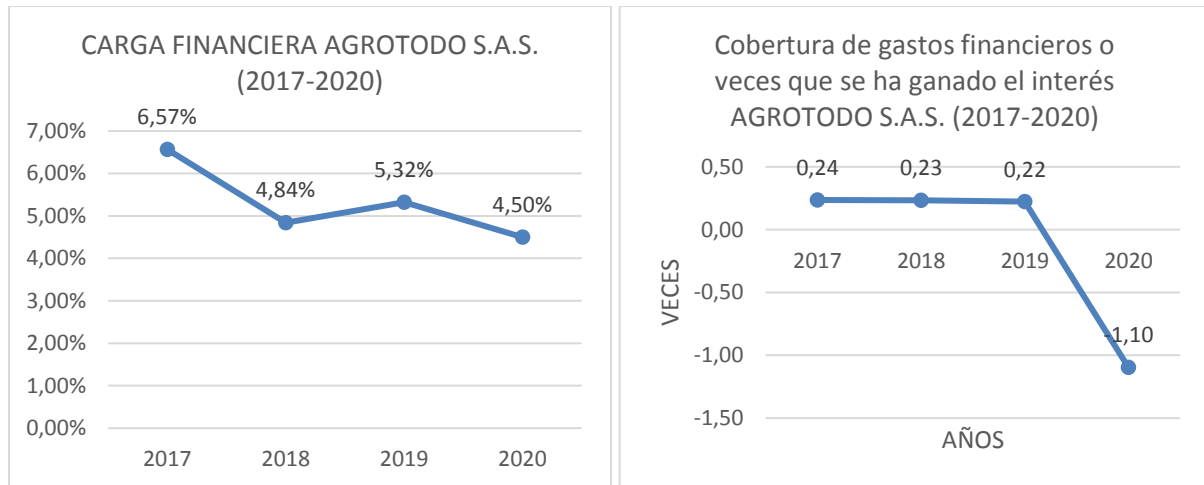
Fuente: Notas a los Estados Financieros AGROTOD0 S.A.S. – 2020

**Carga Financiera.** AGROTOD0 S.A.S. presenta una carga financiera baja para el período 2017-2020. Esto indica el porcentaje de las ventas que debe destinar la empresa para cubrir los gastos financieros, para el año 2020 la carga financiera fue del 4,5%.

En el caso de la Cobertura de Intereses implica la disminución en la capacidad operativa para generar utilidades operativas que le permitan cubrir los intereses de los créditos. Para el año 2017 la empresa podía cubrir los intereses 0,24 veces; y, el año 2020 el valor es negativo en 1,10 veces (-1,10).

**Figura 18**

*Carga Financiera y Cobertura de Gastos Financieros AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

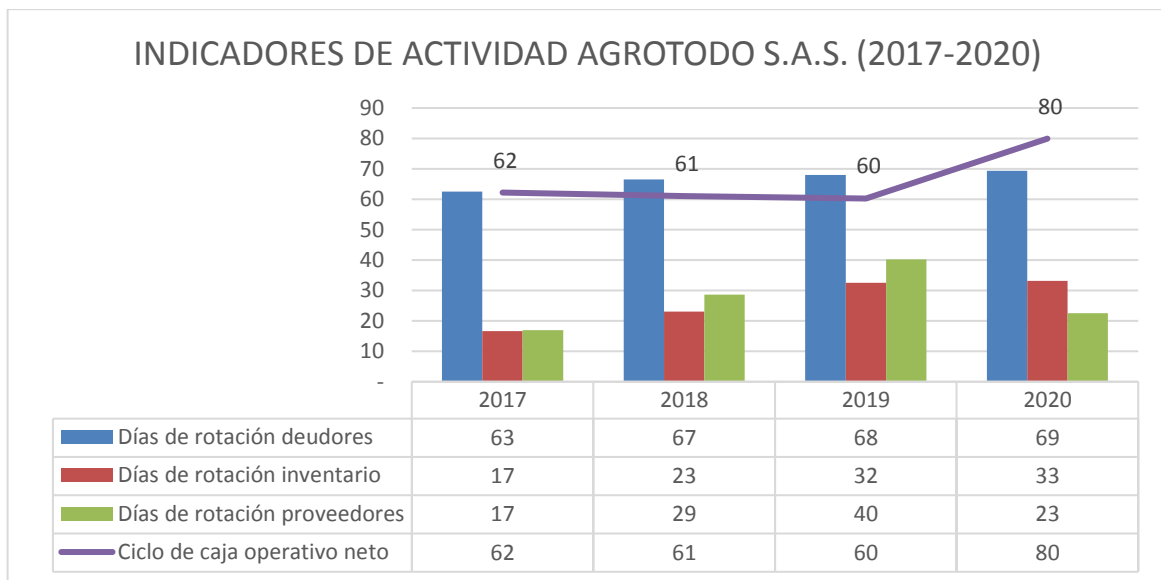


### **Indicadores de Actividad**

Llamados también de Rotación o Eficiencia, y evidencian la forma en que la empresa utiliza sus activos para generar ventas o efectivo; para ello, se analizan la cartera, el manejo de inventarios, la rotación de proveedores en los aspectos operativos; y en cuanto a la eficiencia en los recursos se analizan la rotación de capital, la rotación del patrimonio y el ciclo de caja.

### **Figura 19**

*Indicadores de Actividad AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

**Días de Rotación Deudores.** Indica el número de días en que las cuentas por cobrar (deudores, clientes) se convierten en efectivo, es decir, el tiempo que se demora la empresa en recuperar su cartera por ventas a crédito. Este indicador se ha mantenido sobre los 63 días en el año 2017, hasta llegar en el año 2020 a 69 días. Es importante implementar políticas de recuperación de cartera efectivas.

**Días de Rotación Inventarios.** Indica el número de días promedio en que el inventario presenta movimientos; es decir, mide los intervalos de tiempo en los que los bienes que se producen y/o comercializan se convierten en efectivo (venta de contado) o en cuentas por cobrar (venta a crédito). Para la empresa se manejan en el período valores de 17 días en el año 2017, 23 días en el año 2018, 32 días en el año 2019 y 33 días para el año 2020. Se incrementan los tiempos por causa de los problemas en las vías de acceso a la región (2019) y las restricciones por la pandemia de COVID-19 (2020).

**Días de rotación Proveedores.** Indica el tiempo promedio (o número de días) en que se requiere realizar el pago de obligaciones adquiridas con los proveedores de la empresa; es decir, mide los plazos promedio que los proveedores han ofrecido a la empresa para el pago de la adquisición de materias primas e insumos. Los datos en este indicador muestran que AGROTODOS S.A.S. no ha incurrido en incumplimiento con sus obligaciones al manejar plazos de 45 días para pago, mostrando para el año 2017 un período de 17 días, año 2018 fue de 29 días, el 2019 fueron 40 días; y, para el año 2020 se manejaron 23 días. Se evidencia un apalancamiento operativo satisfactorio con los proveedores, lo que facilita en el proceso de Ley de Insolvencia el tener suministros permanentes para el desarrollo del objeto social.

**Ciclo de Caja Operativo Neto.** Un manejo idóneo garantiza el flujo de efectivo para las operaciones de la empresa. El ciclo operativo en capital de trabajo es un indicador de la eficiencia en la gestión, cuanto más largo sea el ciclo de efectivo de una empresa, mayor será el requerimiento de capital de trabajo. De acuerdo a la información suministrada por la empresa, las políticas del sector para cartera y pago de proveedores manejan plazos de 45 días. Al revisar los datos del Ciclo de Caja Operativo Neto el tiempo empleado en el año 2017 fue de 62 días, para el 2018 fueron 61 días, en 2019 fueron 60 días y para el año 2020

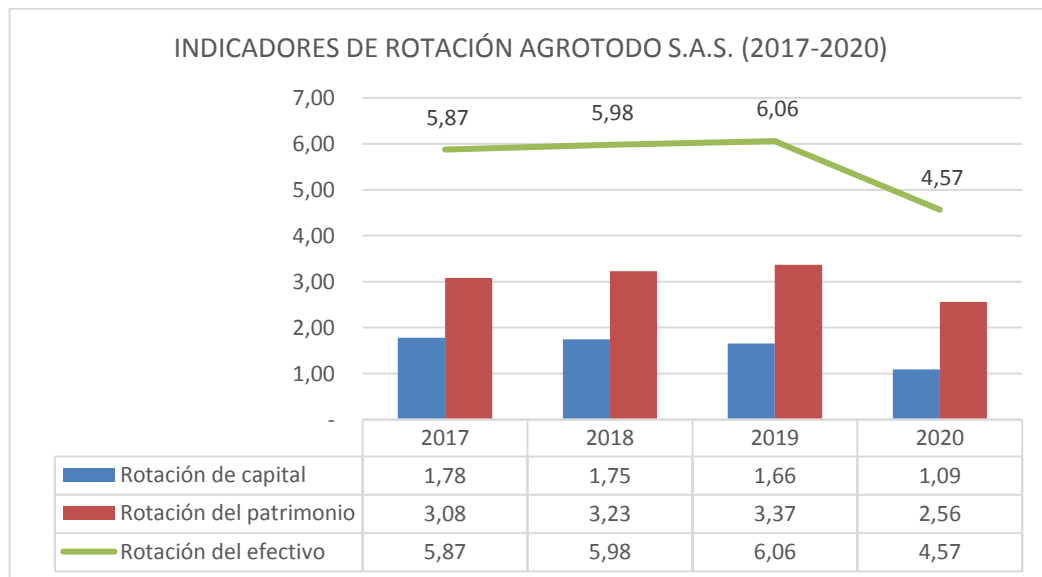
de 80 días. Se evidencia un incremento, por los problemas de liquidez y operacionales del sector y los problemas del entorno.

### ***Indicadores de Rotación***

La Rotación del capital, Rotación de patrimonio y la Rotación del efectivo evidencian la eficacia en la aplicación de los recursos de la empresa. La rotación del capital determina el grado de financiación propia y a largo plazo de las ventas de la empresa, es decir, mide la capacidad de la empresa de generar ventas desde la capitalización (patrimonio + pasivo a largo plazo). Para el año 2020, la rotación de capital disminuye a 1,09, representando que, por cada peso generado en ventas, 1,09 es financiado por los accionistas y obligaciones a largo plazo. En AGROTODOS.A.S., aunque ha disminuido de 1.78 del año 2017 a 1,09 del 2020, se ha dependido de la financiación de los accionistas y de terceras personas.

### **Figura 20**

#### *Indicadores de Rotación AGROTODOS.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTODOS.A.S. (2017-2020)

La rotación del patrimonio evidencia la participación del capital de los socios en la generación de ventas. Para el año 2020, en AGROTODOS.A.S. se evidencia que, del total de las ventas, el patrimonio de los socios está en capacidad de financiar 2,56 veces las mismas.

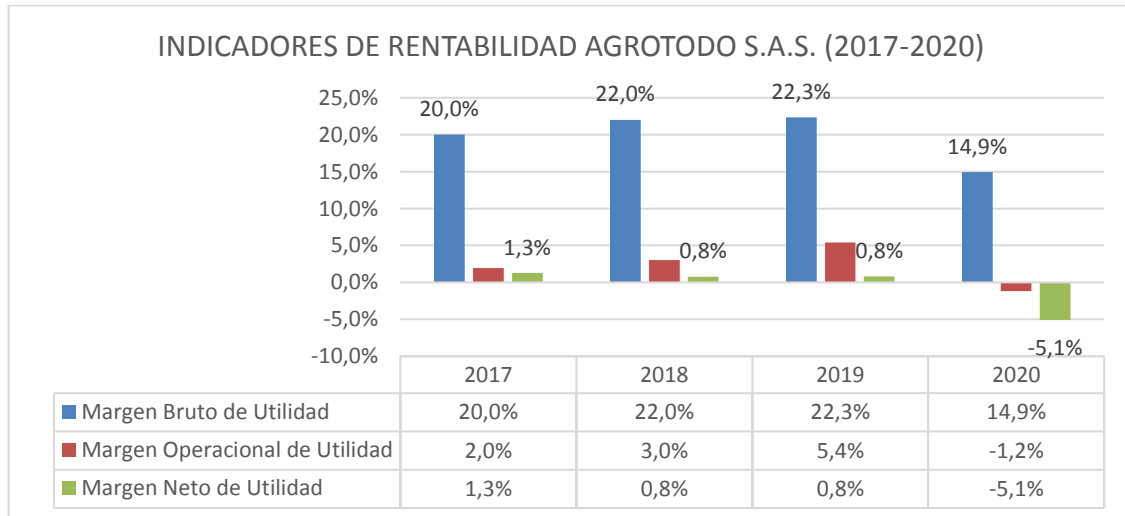
La Rotación del efectivo, es un indicador de eficiencia, que indica como utilizo la empresa el efectivo para generar ventas. Para el año 2020, la rotación del efectivo en AGROTODOS.A.S. fue de 4,57 veces, que representa que la empresa utilizo su saldo de caja ese número de veces en el año.

**Indicadores de Rentabilidad**

Miden la capacidad de la empresa de producir ganancias mediante el uso de los recursos. La rentabilidad obtenida por AGROTODOS.A.S. durante el período 2017-2019 fue baja, el año 2017 obtuvo el 1,29%, el año 2018 genero el 0,75% y el 2019 el 0,79%; pero en el año 2020 las pérdidas fueron de 5,07% (-5,07%). Situación que merece toda la atención por parte de los administradores y accionistas, ya que los márgenes de rentabilidad obtenidos son mínimos.

**Figura 21**

*Indicadores de Rentabilidad AGROTODOS.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTODOS.A.S. (2017-2020)

**Margen Bruto de Utilidad.** Indica el porcentaje de ganancia que queda a los socios por cada peso de venta luego de descontar los Costos de Ventas. AGROTODOS.A.S. presento valores del 20,0% en el año 2017, aumentando el 2018 al 22,0%, 2019 al 22,3% y 2020 llega al nivel más bajo del 14,9%. El MBU descendió en el año 2020 debido a la disminución de los ingresos operacionales por el cierre de establecimientos de clientes por la pandemia de COVID19, y, al incremento del valor de los insumos por las restricciones aplicadas por los inconvenientes del entorno.

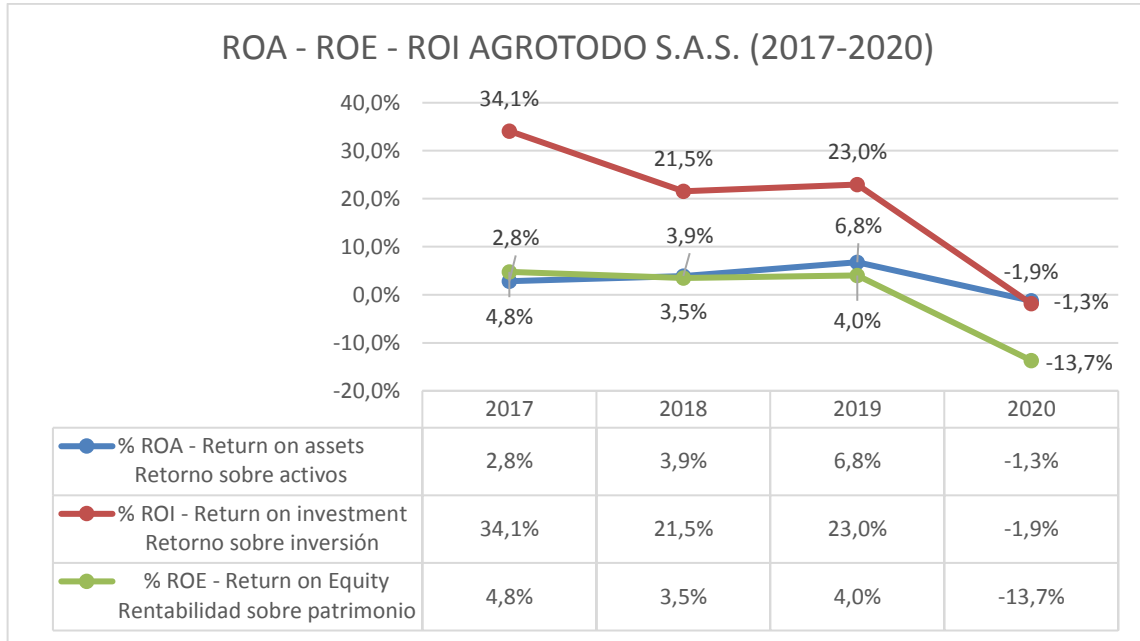
**Margen Operacional de Utilidad.** El margen operacional en AGROTODOS.A.S. en el período 2017 a 2019 presenta un incremento, pasando del 2,0% del año 2017 al 5,40% en el año 2019, debido a las políticas de austeridad y reducción de los gastos administrativos y de ventas. En el año 2020, los ingresos operacionales descienden representativamente, los costos de ventas se mantienen constantes, y los gastos administrativos y de ventas disminuyen, pero estos esfuerzos no son suficientes, y el Margen Operacional fue de pérdidas de 1,19% (-1,19%). Este indicador muestra que la empresa no fue eficiente ni rentable operativamente.

**Margen Neto de Utilidad.** Los márgenes de utilidad netos obtenidos por AGROTODOS.A.S. en el período analizado han sido bajos con referencia al sector; para el año 2017 represento el 1,29%, el 2018 arrojó el 0,75%, 2019 el 0,79%, y para el 2020 la pérdida fue del 5,07% (-5,07%). Esta situación presentada en el año 2020 arrojó unas pérdidas por \$397.873.334.

**ROA – ROE – ROI.** Estos indicadores buscan medir el rendimiento de la inversión, es decir, la utilidad que se obtiene de acuerdo al desarrollo de la actividad económica y la inversión necesaria para desarrollarla.

**Figura 22**

*ROA - ROE - ROI AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

**ROA.** El ROA (Return on Assets – Retorno Sobre Activos), mide la rentabilidad económica, es decir, muestra la capacidad de los activos para producir rentabilidad o ganancias por ellos mismos. En el caso de AGROTOD0 S.A.S. es un indicador que en el período 2017-2019 presento una mejora, se incrementó paulatinamente de la siguiente manera: 2017 fue de 2,8%; 2018 de 3,9%, y el 2019 de 6,8%. Estos valores son bajos, si se considera que teóricamente se asume que el ROA es favorable cuando es superior al 5%.

El año 2020 es especial para la empresa, al acogerse a la Ley de Insolvencia, el indicador fue negativo por -1,3%. Este valor nos indica que se está invirtiendo una gran cantidad de capital y no se está generando rentabilidad.

**ROE.** El ROE (Return on Equity) busca medir el rendimiento de la empresa sobre los recursos propios, es decir, mide el rendimiento (utilidad) que obtienen los socios sobre los recursos invertidos en la empresa; en otras palabras, determinar la capacidad que tiene la empresa para retribuir a sus accionistas. Para AGROTODOS.A.S. el comportamiento del ROE presenta valores positivos hasta el año 2019, manejando valores de 4,8% en el 2017, 3,5% en el 2018 y 4,0% en el año 2019. En el año 2020, la empresa presenta un ROE de -13,7%, se espera que este indicador al menos sea igual a las expectativas que tienen los socios en la empresa, lo que va a dificultar en un momento dado conseguir capital o fuentes de financiamiento.

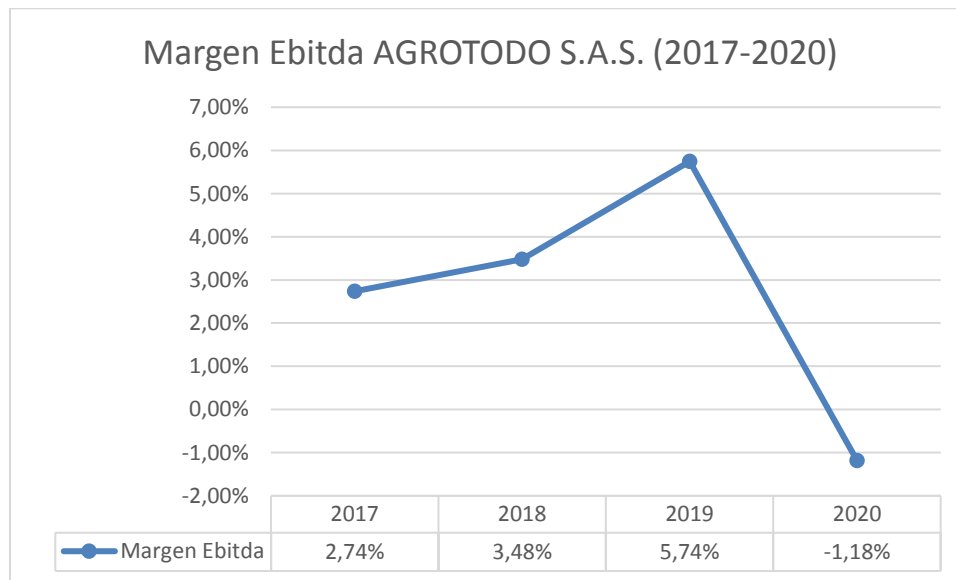
Al analizar los resultados del año 2020, se identifica que el ROA (-1,3%) es mayor que el ROE (-13,7%) lo que indica que crece la rentabilidad financiera porque parte del activo se financia con deuda.

**ROI.** El ROI (Return on Investment – Retorno sobre la inversión), permite determinar qué cantidad de dinero la empresa perdió o ganó con las inversiones realizadas. En el periodo 2017-2019 la empresa presentó un comportamiento positivo, manejando valores del 34,1% en el año 2017, 21,5% en el 2018 y 23,0% para el 2019. El 2020 nuevamente refleja un resultado negativo de -1,9%, indicando que la inversión no es favorable. Este resultado plantea para la administración de AGROTODOS.A.S. un análisis sobre las estrategias de negocio aplicadas.

**EBITDA.** El EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations – Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) que permite identificar si la empresa es rentable o no. La empresa en el período 2017-2019 estaba presentando una mejora en este indicador pasando del 2,74% en el año 2017 al 5,74% en el año 2019, resultados que no toman en cuenta los aspectos financieros ni tributarios. En el año 2020 el indicador fue de -1,18%, mostrando una disminución en el valor de la empresa, aspecto a tener en cuenta por los socios para la continuidad de la empresa.

### Figura 23

*Margen EBITDA AGROTODOS S.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTODOS S.A.S. (2017-2020)

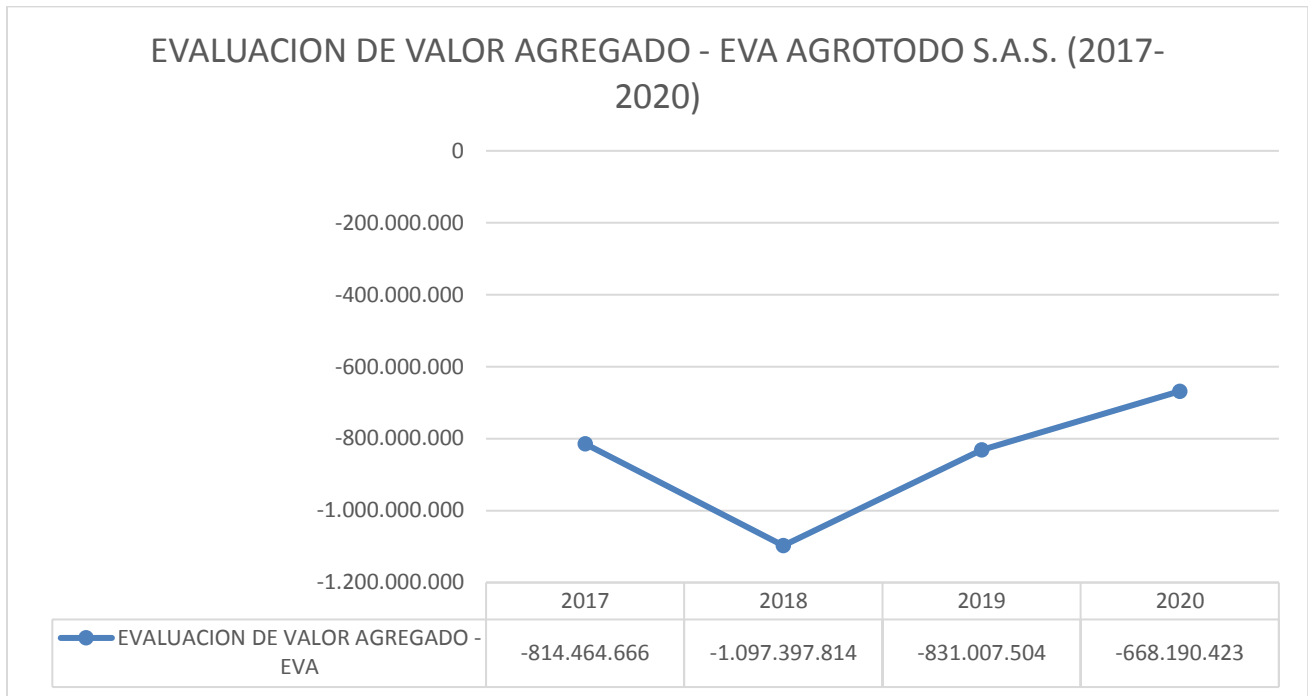
**Valor Económico Agregado -EVA.** Es un modelo que cuantifica la creación de valor que se ha producido en una empresa durante un determinado período de tiempo. Un EVA positivo indica que las empresas están generándoles mayores rendimientos a los accionistas de lo que cuesta el capital, mientras que uno negativo indica que los rendimientos son



menores a lo que cuesta generarlos. Para el año 2020 se negocian los créditos bancarios quedando al DTF (1,72% T.A.) + 7,5% E.A.

## Figura 24

*Evaluación de Valor Agregado - EVA AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)*



Fuente: Elaboración propia con base a Estados de Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

### *Modelo Z-Score de Altman*

AGROTOD0 S.A.S. es una empresa industrial, que no cotiza en Bolsa de Valores, por tal motivo la fórmula que aplica es:

$$Z' = 0.717X1 + 0.847X2 + 3.107X3 + 0.42X4 + 0.998X5$$

Las variables analizadas son:

$X_1$  = (Capital de trabajo/Activos totales)

$X_2$  = (Utilidad/Activo total)

$X_3$  = (U.A.II./Activo total)

$X_4$  = (Valor contable del patrimonio/Pasivo total)

$X_5$  = (Ventas/Activos totales)

2017	2018	2019	2020
0,34394736	0,36107117	0,35463042	0,24561429
0,01865045	0,00982209	0,00992471	-0,0534572
0,02827674	0,03914148	0,06781772	-0,0125132
0,88369974	0,67733338	0,59003896	0,70017196
1,44627883	1,30331612	1,25030952	1,05428166

Al aplicar la fórmula, los resultados fueron:

<b>Z-SCORE DE ALTMAN</b>				
<b>K</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
0,717	0,24661026	0,25888803	0,25427001	0,17610544
0,847	0,01579693	0,00831931	0,00840623	-0,0452782
3,107	0,08785582	0,12161259	0,21070967	-0,0388785
0,42	0,37115389	0,28448002	0,24781636	0,29407222
0,998	1,44338627	1,30070948	1,2478089	1,0521731
<b>TOTAL Z'</b>	<b>2,16480317</b>	<b>1,97400943</b>	<b>1,96901118</b>	<b>1,43819405</b>

Al analizar los resultados de acuerdo a lo establecido por el Modelo se puede deducir lo siguiente:

<b>AÑO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
2017	2,16480317	Posibilidad de que la empresa quiebre dentro de los 2 años de operaciones siguientes, a partir de las cifras financieras dadas.
2018	1,97400943	
2019	1,96901118	
2020	1,43819405	Probabilidad de quiebra financiera muy alta

### **Proyecciones Financieras y Plan de Mejoras**

AGROTODOS S.A.S. por auto número 2020014498248 del 04 de septiembre de 2020 de la Superintendencia de Sociedades, registrado en Cámara de Comercio de Villavicencio bajo el número 271 del libro XIX del Registro Mercantil el 20 de octubre de 2020, se inscribe: Por auto No. 202001498248 emitido por la Superintendencia de Sociedades decreta el inicio proceso de Reorganización (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2021). El acuerdo de reorganización es de obligatorio cumplimiento para el deudor y para todos los acreedores incluyendo a quienes no hayan participado en la negociación del acuerdo o que, habiéndolo hecho, no hayan consentido en él artículo 40 de la Ley 1116 de 2006.

Al ser acogida la empresa en proceso de Reorganización, está continua operativa y administrativamente activa, pero por las dificultades del entorno se vieron afectados directamente sus ingresos operacionales. Además, dando cumplimiento a la ley se debe tener en cuenta que las obligaciones a cargo de la sociedad que se causaron antes de la fecha de admisión del proceso de reorganización, son obligaciones que están sujetas al proceso de reorganización, por lo tanto, las obligaciones reclamadas se reconocieron en los proyectos de graduación y calificación de créditos y derechos de voto, teniendo en cuenta que la prelación legal de créditos establecida en los artículos 2493 y siguientes del Código Civil, y con el artículo 24 de la Ley 1116 de 2006, y que no se puede acceder a su pago, debido que esos conceptos tienen la prohibición legal de ser pagadas fuera del proceso de insolvencia, dando cumplimiento al artículo 17 de la Ley 1116 de 2006. De acuerdo a esto, mientras dure el proceso de reorganización, se debe cumplir con los pagos de obligaciones que se adquieran posteriormente, dando cumplimiento al artículo 71 de la misma norma y evitando sanciones por el incumplimiento a la Ley.

## **Análisis del Entorno**

De acuerdo con la Dirección de Cadenas Pecuarias, Pesqueras y Acuícolas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el sector avícola presenta grandes retos para los productores, al enfrentarse a un crecimiento en el volumen de producción que genera un efecto directo en los precios de venta por mayor dinámica del sector. Aunado a que se debe mitigar el impacto del conflicto por cambios en usos del suelo en los POT municipales y departamentales, resaltando y visibilizando la importancia del sector avícola dentro de los territorios en relación con sus aporte económicos y sociales y su contribución a la seguridad alimentaria en el país. Adicionalmente, el Ministerio en conjunto con la Federación Nacional de Avicultores – FENAVI, la Comisión Nacional de Crédito – CNC y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – FINAGRO, están trabajando para incluir al sector avícola en el alcance de las normas del subsidio del seguro agropecuario, de tal forma que se pueda aspirar al subsidio a la prima del seguro agropecuario (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

En cuanto a temas sanitarios y ambientales, se busca el fortalecimiento del Programa de Granjas Bioseguras, como parte del mantenimiento del status sanitario del país, para ello se trabaja en la consolidación de una Política Sanitaria Aviar.

El sector afrontó un reto endógeno de competitividad, no por las fuerzas externas al mercado por efectos de las importaciones, sino por los ajustes intra empresariales que se vienen presentando. Esta situación está soportada en un hecho fundamental, de que la demanda mantiene su potencialidad, bien por el crecimiento de la población, por mejoras en el nivel de ingreso de la población, o por la posibilidad de entrar a competir en el menú de carnes del consumidor (Gutiérrez, 2019).

La volatilidad en la Tasa de Cambio del dólar hace que los productores nacionales estén en desventaja frente a los productores internacionales, por los altos costos de los insumos.

A nivel departamental, se visualiza que el negocio de criar pollos ha crecido, la llegada de grandes industriales absorbió a los pequeños productores. Actualmente la mayoría del negocio de levante de pollos está en manos de grandes empresas, como Savicol, Cámbulos, Distraves y Pollos Vencedor, que monopolizan el mercado y no permiten la entrada de los pequeños empresarios al mercado. El otro problema es la sobreproducción, que genera un bajón en los precios del mercado interno, lo que significa un alivio para los consumidores.

### **Análisis Organizacional**

El proceso de Reorganización a que se enfrenta AGROTODDO S.A.S. obliga a reinventarse e iniciar un proceso de cambio organizacional. Para ello, es fundamental plantearse una cadena de valor que garantice el éxito de las actividades y la supervivencia de la empresa. Según Porter “la ventaja competitiva radica en realizar una operación de manera exclusiva o es más eficiente que la competencia y es importante para los clientes” (Porter, 1980). Las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo y rigen la competencia son: las amenazas de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los compradores y la amenaza de ingreso de bienes sustitutos.

**Figura 25***Cadena de Valor de M. Porter*

Fuente: Porter, M. (1986). Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

AGROTODOS.A.S. aplica esta cadena de valor, en la cual gira su estrategia logística, siendo el origen y el fin de este círculo el cliente, apoyado en el manejo de los inventarios, suministros, distribución, transporte, y almacenamiento. Analizando como disminuir los inventarios, optimizar la capacidad instalada, empleados y sobrecostos; ofreciendo a los clientes el mejor producto, en condiciones de calidad y precio que lo desean.

**Tabla 8.***Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para AGROTODOS.A.S.*

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA AGROTODOS.A.S.	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Dependiendo de la complejidad de las barreras de entrada al mercado, este se hará atractivo para el ingreso de nuevos participantes, que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. La desaceleración de la demanda y la capacidad necesaria para el procesamiento de la industria avícola con toda su

---

La rivalidad entre competidores	<p>variedad de productos, dificultan a las empresas menores operar con ganancia, lo que se convierte en una fuerte barrera para el ingreso de nuevos competidores.</p> <p>La competencia es dura, existen competidores bien establecidos, con marcas reconocidas y posicionamiento en el mercado. Entre ellos están Savicol, Pollos Vencedor, Los Cámbulos, Distriaves, entre otros.</p>
Poder de negociación de los proveedores	<p>La importación de pollo, especialmente desde Estados Unidos.</p> <p>El poder de negociación de AGROTODOS.A.S. es fuerte, debido a la integración vertical que ha realizado desde alimentos para pollo, granos, incubadoras, pollos, procesamiento, etc.</p>
Poder de negociación de los compradores	<p>El poder de negociación de AGROTODOS.A.S. con los compradores es amplio en algunos segmentos. Cuando se refiere al mercado de comerciantes nacionales, es alto, debido a la alta calidad, reconocimiento de marca, distribución y especificaciones del producto, entre otras. En el segmento de mercados del servicio, es alta, es una empresa posicionada y tradicional, con experiencia en el sector productivo. Finalmente, con los megas comerciantes, es de mediana a baja, por los niveles de consumo, los precios a los que venden, los puntos de venta que poseen, hacen difícil la negociación.</p>
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	<p>La amenaza de ingresos de productos sustitutos es alta. Por tradición, en Colombia se consume carne de res, de cerdo y peces en grandes proporciones.</p>

### *Objetivos y estrategias*

AGROTODOS S.A.S. no ha realizado un proceso de planeación estratégica a largo plazo, pero se deben establecer y formular objetivos y estrategias relacionadas con:

**Tabla 9.**

### *Objetivos y Estrategias*

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>ACCIONES</b>
FINANCIERA	Crear valor Crecimiento del negocio Participación del mercado	Aumentar el valor de los activos Reducir los gastos operacionales Mejorar el flujo de caja Aumentar las ganancias Incrementar el rendimiento sobre la inversión
CLIENTES	Aumentar la satisfacción del consumidor Fidelizar los clientes Calidad del producto	Proporcionar un producto a bajo costo Brindar mejor atención a los clientes Prestar asistencia al cliente postventa
PROCESOS INTERNOS	Trabajo más productivo y ágil Excelencia en producción	Aumentar la productividad del trabajo Aumentar la eficiencia y eficacia en el trabajo Crear nuevos procesos de trabajo
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Competencias personales	Utilizar tecnologías de punta Utilizar plenamente el capital humano Productividad del personal Entrenar y desarrollar talentos

Fuente: Elaboración propia (2021)

### *Metas*

En este momento para AGROTODOS S.A.S., la meta fundamental es continuar prestando sus servicios, generando márgenes de rentabilidad positivos y sosteniendo su mercado. La Ley de Insolvencia hace que la empresa se apalanque operativamente, ya que el apalancamiento financiero está restringido por los reportes negativos en las centrales de riesgo.



### *Políticas*

En esta coyuntura que vive la empresa, se deben establecer políticas específicas para determinar la viabilidad de la empresa y garantizar su supervivencia en un mercado cada vez más competitivo.

Una de las decisiones fundamentales es la minimización de costos, y para lograr este objetivo se deben aplicar las siguientes acciones:

- ✓ Selección de fuentes de financiamiento que permitan aprovechar las condiciones de plazos y tasas de interés. Por la Ley de Insolvencia, el financiamiento con entidades bancarias estará cerrado mientras no cumplan con sus obligaciones, es decir, el apalancamiento financiero se debe gestionar con los proveedores.
- ✓ Cancelación oportuna de los compromisos comerciales, tratando de obtener descuentos por pronto pago.
- ✓ Reestructuración administrativa, mediante una cuidadosa selección de recurso humano, estudio de cargas laborales y de productividad, buscando los principios de eficiencia y eficacia.
- ✓ Planear los flujos de efectivo.
- ✓ Selección adecuada del portafolio de servicios y tecnologías, evaluando las variables de productividad, calidad, y fuentes de financiamiento otorgado por los proveedores.

La generación de utilidades es otra decisión fundamental, se deben aplicar acciones como:

- ✓ Disposición de los recursos necesarios para realizar las compras, producción y la comercialización, sin sobreestimar las inversiones.
- ✓ Control severo de costos y gastos por las gestiones administrativas.

- ✓ Análisis de los clientes potenciales, a quienes se les beneficiará con concesión de créditos que garanticen la recuperación plena de la cartera, y así evitar la incorporación de cuentas incobrables.
- ✓ Consecución de recursos proporcionados por incentivos o auxilios a la producción agropecuaria, buscando el menor costo de capital o intereses.

Otro aspecto es el crecimiento empresarial, que se apoya en:

- ✓ Estudio de oportunidades de mercado: venta de nuevos productos con los cuales se puedan sustituir los que muestran retroceso en ventas y adquisición o alianzas estratégicas que garanticen los canales de distribución.
- ✓ Acudir a las unidades de menores precios, mayores calidades, mejor servicio al cliente, mayores comunicaciones directas con los compradores, mayor diversificación de productos o mayores canales de distribución.

La imagen ante los proveedores es fundamental para la empresa, por ello deben:

- ✓ Cumplir con las cláusulas de pago al realizar transacciones comerciales.
- ✓ Planeación de la cadena de abastecimiento, con el fin de optimizar los procesos.
- ✓ Crecimiento en temporada de los volúmenes de negocios y su materialización en el incremento de las compras.

La imagen ante los compradores se debe mantener, brindando confianza en la relación comercial, por ello la empresa debe:

- ✓ Comercialización de productos que cumplan las exigencias de los clientes al menor precio posible.
- ✓ Atención efectiva de los requerimientos de los clientes, según el sitio y los volúmenes acordados al efectuar la negociación.

✓ Difusión publicitaria de las cualidades y los servicios de los productos, y el acompañamiento de la empresa.

La imagen ante el sector financiero está deteriorada por el acogimiento a la Ley de Insolvencia, pero a futuro se deben aplicar acciones como:

✓ Manejo adecuado de las cuentas corrientes y de ahorros donde se manejan las operaciones financieras.

✓ Administración eficiente de los recursos, que se vayan plasmando con un renacimiento financiero, liquidez adecuada, endeudamiento tolerable y tasas de rentabilidad competitivas.

### ***Estructura Organizacional***

AGROTODOS S.A.S. redujo su planta de personal en el año 2020, pasó de tener 29 funcionarios a una planta de 23, generando una disminución en los gastos operacionales. Este ajuste en la planta de personal implicó un análisis de las funciones y productividad de cada uno de los funcionarios, desde sus evaluaciones de desempeño. En cuanto al análisis de funciones se evitó la duplicidad de funciones, se revisó el rendimiento de los trabajadores, y las necesidades futuras de la empresa. Desde la perspectiva gerencial, fue una decisión difícil, por la antigüedad de sus funcionarios, su responsabilidad, compromiso y actitud ante la problemática presentada. El organigrama no fue modificado y se mantiene la misma estructura organizacional.

### **Análisis Financiero**

Para el análisis financiero de AGROTODOS S.A.S. se realizan proyecciones con base en los datos de los Estados Financieros anteriores y aplicando modelos lineales, potenciales, exponenciales y logarítmicos con ayuda de Excel. Se debe tener en cuenta que algunas cuentas del Estado de Situación Financiera fueron ajustadas, siendo sometidas a una depuración de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera, lo que altera los periodos a ser tenidos en cuenta para proyectar ya que su comportamiento es irregular.

### *Estado de Situación Financiera Proyectado*

Los datos del Estado de Situación Financiera son esenciales para determinar la supervivencia de la empresa, ya que reflejan las consecuencias de la aplicación de la Ley de Insolvencia 1116 de 2006. Mediante métodos econométricos se proyectan los datos de manera lineal, exponencial, logarítmico y polinomial, buscando el más cercano a la realidad de la empresa.

El Activo de AGROTODOS.A.S. se ve afectado porque se implementa un proceso de recuperación de cartera, a clientes que han caído en mora por la situación externa presente en el país, se busca un 15% de disminución en este rubro; los inventarios son fuente de apalancamiento, se busca la máxima rotación para tener liquidez; la inversión a largo plazo en la empresa Meta Fish & Food no genera rentabilidad y la empresa posee el 24% de participación en la misma; Propiedad, Planta y Equipo fue avaluado antes de ingresar a la Ley de Insolvencia y no se van a realizar inversiones, solo se verá aplicada la depreciación que se tomará en promedio de 10% por año. Los Impuestos Diferidos se irán descontando periódicamente, buscando amortizar los compromisos tributarios. El Efectivo se incrementará al tener que manejar los saldos, que serán utilizados para cancelar los compromisos adquiridos al acogerse en el proceso de Reorganización.

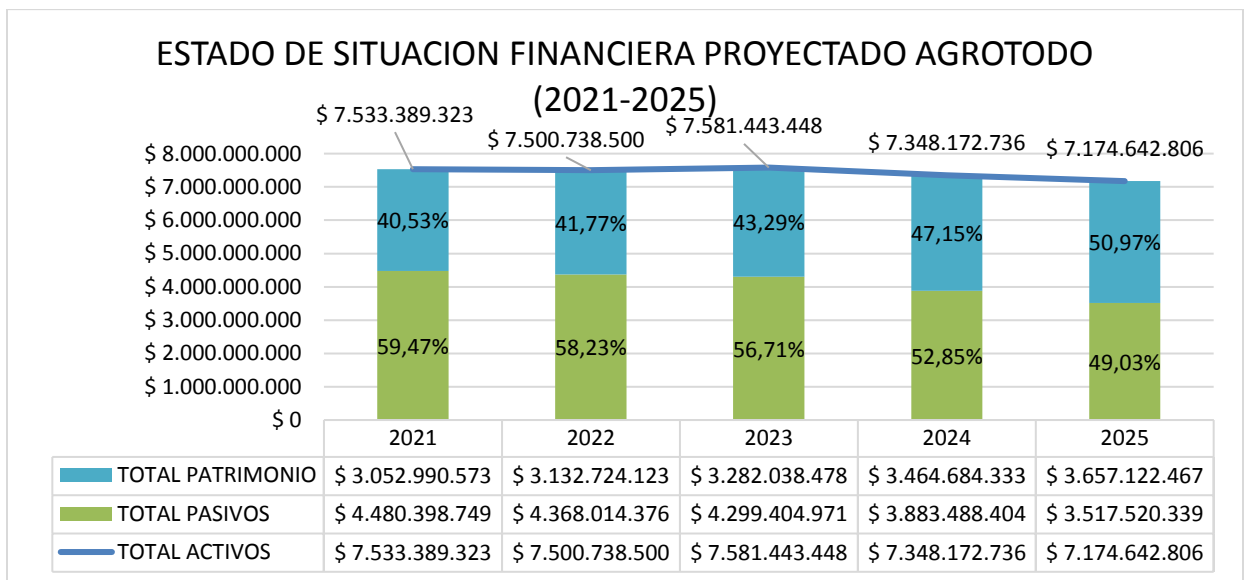
En los Pasivos se realiza la reclasificación de las cuentas de corto plazo en el mes de octubre de 2020 al acogerse a la Ley 1116 de 2006, pasando al Pasivo a Largo Plazo y con condiciones especiales para ser canceladas. A partir del momento de ser acogida la empresa en la Ley de Insolvencia, la condición fundamental es no crear Pasivos, es decir, la empresa debe demostrar que se puede apalancar operativa y financieramente con el desarrollo de su objeto social. Debido a que los procesos productivos son fundamentales en AGROTODOS.A.S. se tienen acuerdos con empresas proveedoras que facilitan el suministro de insumos, con convenios de pago a corto plazo

sin incumplir lo estipulado por la Ley de Insolvencia. A partir del tercer año, se implementarán los pagos a los acreedores, llegando a cumplir la meta de amortización del 10% por año.

El Patrimonio no presenta grandes variaciones, el capital permanece constante y las cuentas que presentarán variación son el Resultado Integral del Ejercicio y las Ganancias acumuladas, que dependen del desarrollo del objeto social.

**Figura 26**

*Estado de Situación Financiera Proyectado AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)*



Fuente: Elaboración propia con base al Estados de Situación Financiera de AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

***Estado de Resultados Proyectado***

La operación de la empresa se vio afectada notoriamente durante los años 2019 y 2020. Para la proyección de los ingresos se debe tener en cuenta que la empresa reactiva su nivel de productividad, ya que los efectos de la pandemia de COVID 19 y el proceso de iliquidez han afectado la operación. Para el año 2021 se tiene proyectada la reactivación económica en la comercialización de agro insumos, apalancados operativamente con algunos proveedores. Adicional

a estos fenómenos, FENAVI afirma que el sector productivo creció en un 3,3% en el año 2019 y se espera un comportamiento similar para los próximos años.

Los costos de ventas se ven afectados por las fluctuaciones del dólar para los insumos agropecuarios; se empieza a manejar con los proveedores la modalidad de mercancía en consignación y la operación se ve disminuida al depurar los clientes de insumos. En cuanto a la venta de aves, la proyección es positiva, por la reactivación de clientes potenciales como hoteles, restaurantes y clientes corporativos. De acuerdo a las proyecciones, se espera una reactivación operativa para el año 2021, de acuerdo a lo proyectado por los productores de la región y al crecimiento del sector productivo.

Los Ingresos no operacionales se aplicarán en menor proporción, desde las actividades de capacitaciones y servicios turísticos ofrecidos en las granjas de la empresa.

Los gastos financieros no se verán reflejados en los años siguientes, debido a la aplicación de la Ley de Insolvencia, no se generarán pagos por concepto de intereses de las deudas acogidas en el proceso, solamente de los compromisos a corto plazo negociados a una tasa del DTF (1,72% T.A.) + 7,5% E.A. Para los años siguientes, no se pueden generar pasivos onerosos, es decir, la empresa tendrá que cancelar sus obligaciones a tiempo sin generar gastos adicionales.

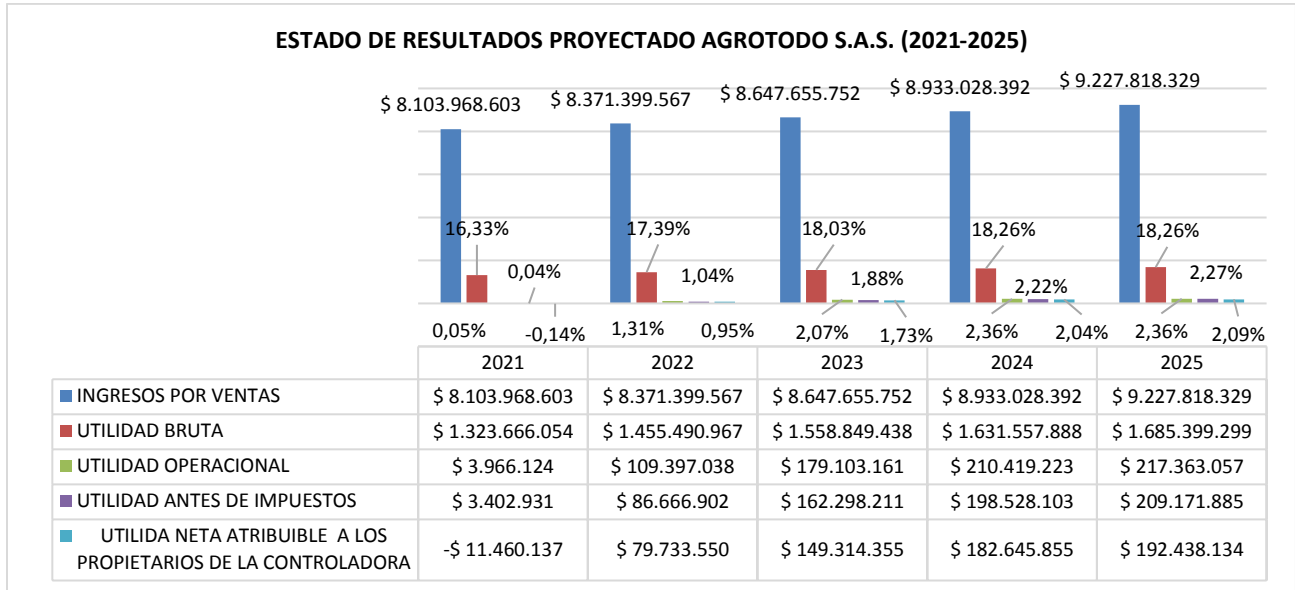
La Utilidad Bruta en el año 2021 es del 16,87% del total de las ventas, valor que se ve afectado por la variación del dólar en el precio de los insumos aunado a los problemas de desabastecimiento de productos, que han llevado a la especulación de algunos de ellos. Para los siguientes años 2022-2025, la utilidad bruta tiende a mejorar, apalancada operativamente con los proveedores y esperando que se estabilice el precio del dólar y aumente la operación de la empresa.

La utilidad operacional el año 2021 se busca incrementarla, basada en el sostenimiento de los gastos operacionales y austeridad en el gasto, aunado a las expectativas de crecimiento de los

ingresos. Por los procesos legales en que se encuentra la empresa, los honorarios juegan un papel importante en este rubro. Los gastos de ventas tenderán a incrementarse al reactivar la actividad económica de la empresa.

**Figura 27**

*Estado de Resultados Proyectado AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)*



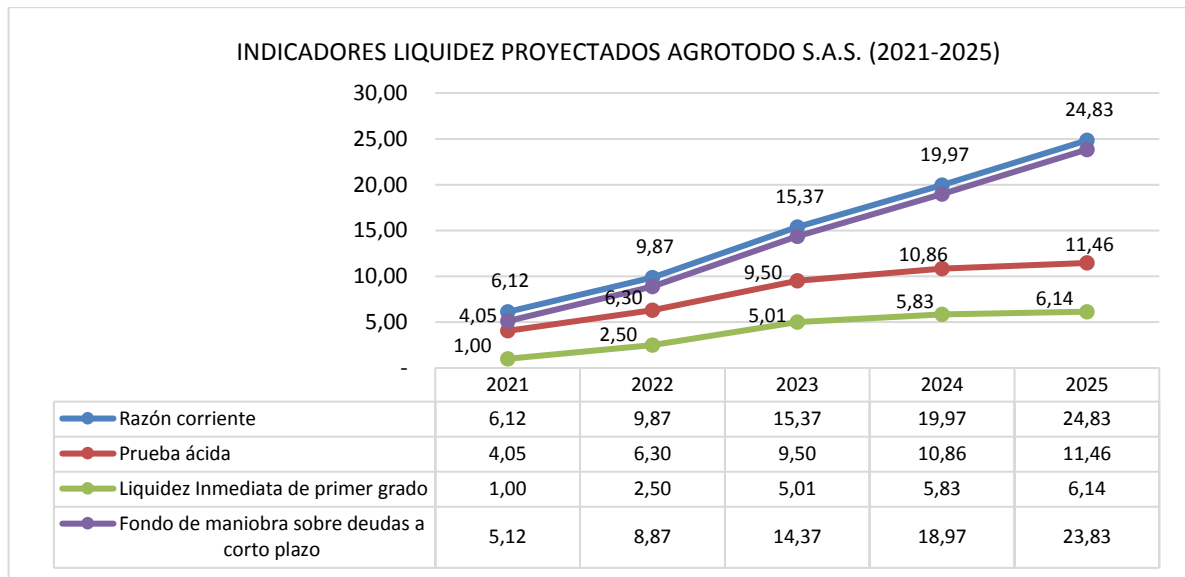
Fuente: Elaboración propia con base a los Estados Financieros de AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

**Indicadores Financieros Proyectados**

**Indicadores de Liquidez Proyectados.** Como se observa en la Figura 28, los indicadores de liquidez para los años proyectados presentan comportamientos positivos, garantizando el cubrimiento de las obligaciones a corto plazo. Este comportamiento se presenta al no tener compromisos con terceras personas a corto plazo por la reestructuración de sus pasivos.

## Figura 1

*Indicadores Liquidez, Proyectados AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)*



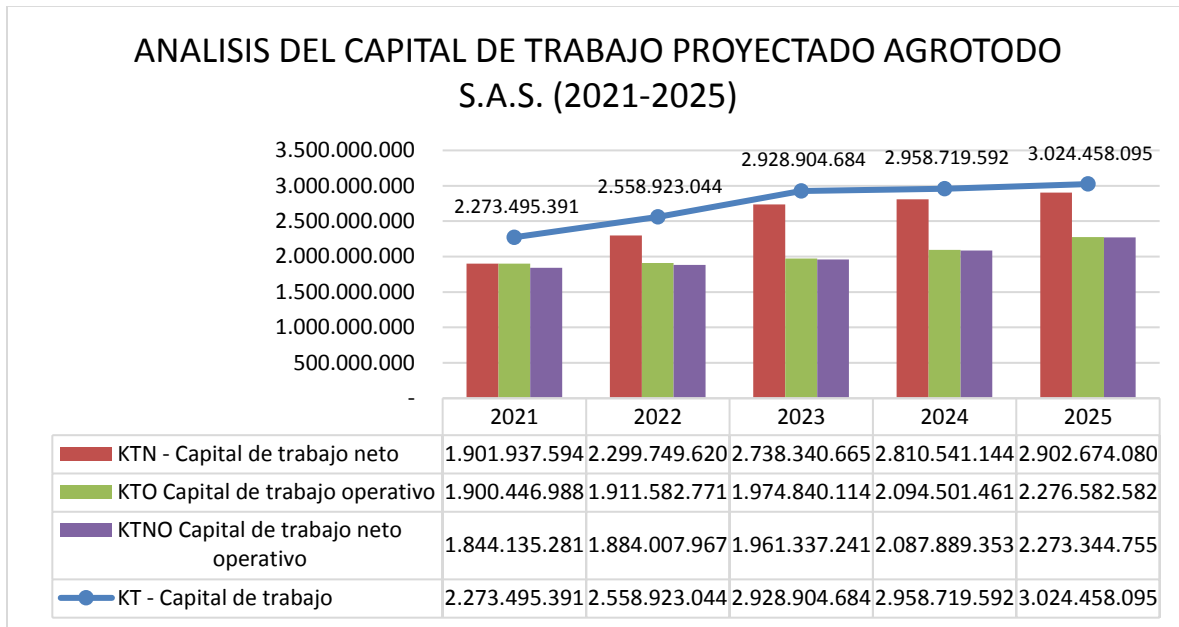
Fuente: Elaboración propia con base a los Estados Financieros de AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

***Análisis del Capital de Trabajo Proyectado.*** Al analizar el comportamiento del capital de trabajo proyectado de AGROTOD0 S.A.S. para el período 2021-2025 se evidencia que la empresa no tendrá insuficiencia de fondos para operar, puede cubrir sus obligaciones a corto plazo con la liquidación de sus activos. El más representativo es el Capital de Trabajo Neto que indica la cantidad de recursos con los que cuenta una empresa para poder seguir trabajando una vez que se paguen todos los pasivos a corto plazo, y se incrementó en un 34,47% en el período 2021-2025.



**Figura 2**

*Análisis del Capital de Trabajo Proyectado AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)*

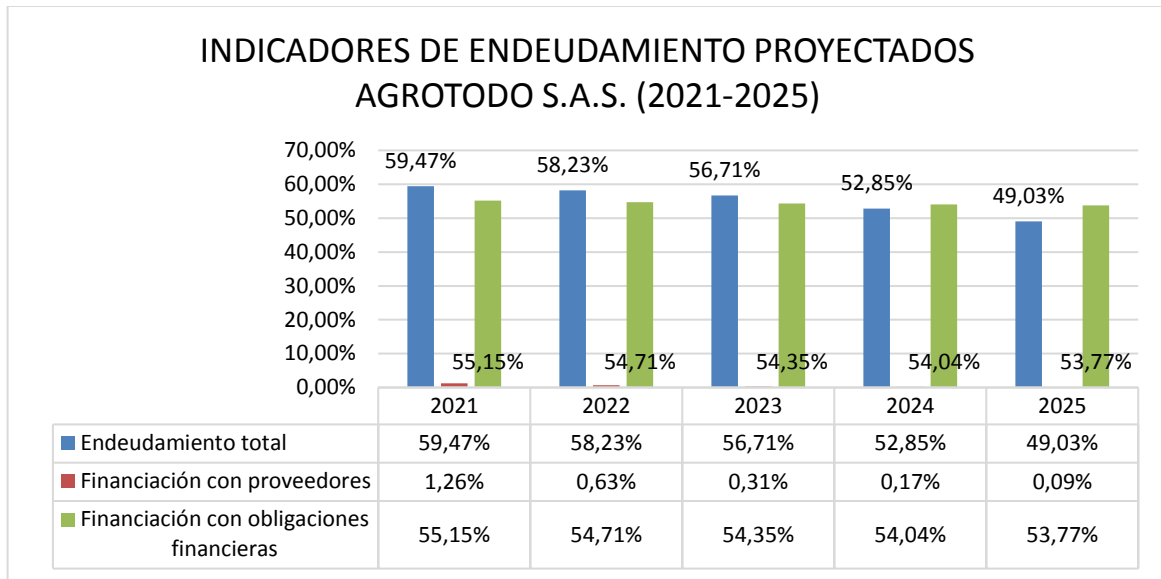


Fuente: Elaboración propia con base a los Estados Financieros de AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

**Indicadores de Endeudamiento Proyectados.** El nivel de endeudamiento total de la empresa AGROTOD0 S.A.S. se incrementó al trasladar las obligaciones de corto plazo al largo plazo por la aceptación en la Ley de Insolvencia. Adicional a estas obligaciones que se vuelven a largo plazo, la operación normal de la empresa reflejará los compromisos adquiridos con terceras personas (proveedores, impuestos y trabajadores). De acuerdo a las proyecciones, el nivel de endeudamiento será superior al 56% para el período 2021-2023, es decir, presenta sobreendeudamiento. Las obligaciones cobijadas por la Ley de Insolvencia tendrán un plazo amplio para ser cubiertas, o en caso de no lograr reactivar la empresa, tendrán prioridad para ser saldadas.

**Figura 3**

*Indicadores de Endeudamiento Proyectados AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)*



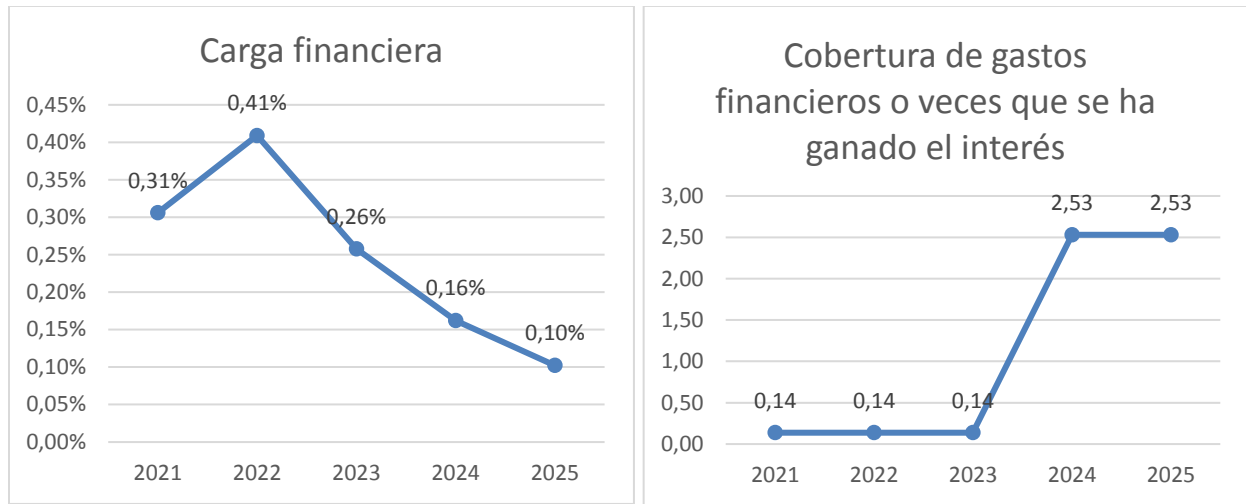
Fuente: Elaboración propia con base a los Estados Financieros de AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

Otro aspecto relevante es que el apalancamiento financiero con entidades bancarias supera el 53%, siendo la principal fuente de recursos de financiación de la empresa hasta el año 2025. La mayor parte de las obligaciones con las entidades financieras fueron cobijadas por la Ley, generando un bloqueo ante las mismas hasta que se salden los compromisos adquiridos. Queda pendiente un crédito, abonado posteriormente a ser cobijados por la Ley de Insolvencia. Los créditos se negociaron a una tasa de interés del DTF + 7,5% E.A.

Los indicadores de carga financiera y cobertura de intereses, hacen referencia a gastos financieros en el período (2021-2025) y presentan valores mínimos, donde se toman en cuenta los intereses generados por el crédito a corto plazo aprobado finalizando el año 2020 y desembolsado mientras se realizaba el proceso de aceptación a la Ley de Insolvencia.

**Figura 4**

*Carga Financiera y Cobertura de Intereses Proyectados AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)*



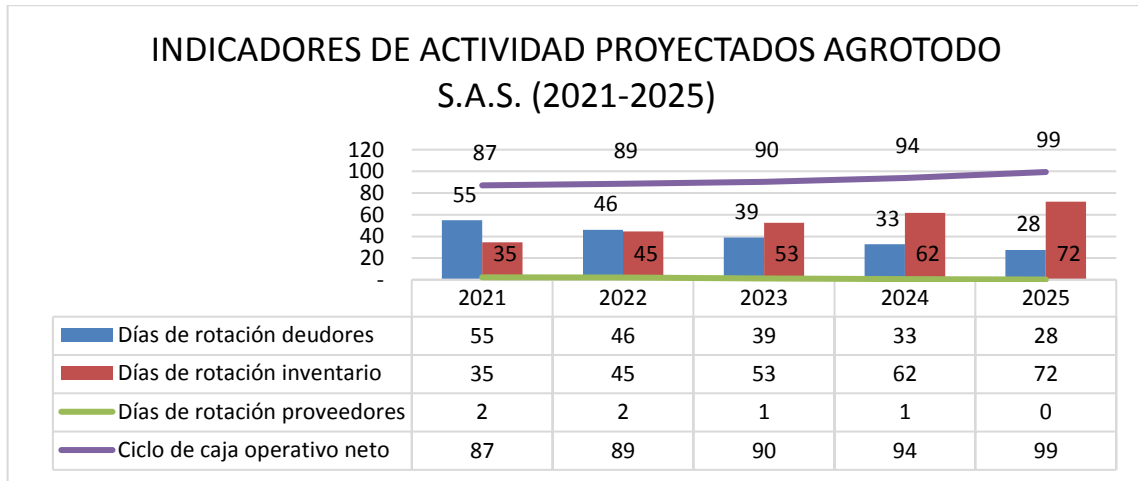
Fuente: Elaboración propia con base a los Estados Financieros de AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

**Indicadores de Actividad Proyectados.** El año 2020 fue vital en la operación de AGROTOD0 S.A.S., manejando un Ciclo de Caja Operativo Neto de 79 días, debido a los inconvenientes para cumplir con las obligaciones por parte de los clientes y la inactividad económica en el mundo. Para el período 2021-2025 este ciclo aumenta a un promedio de 90 días por año, siendo coherente con las políticas aplicadas en el sector avícola; donde las empresas proveedoras brindan plazos a los productores de 45 a 60 días para cancelar sus insumos y las empresas dan plazos de créditos o financiación al mismo plazo. De todas formas, el ideal para la empresa es disminuir este indicador y generar mayor número de ciclos en menos tiempo.

En el caso de los proveedores, no se pueden generar plazos en la cancelación de las obligaciones contraídas con los mismos de acuerdo con la Ley de Insolvencia. Se les debe cancelar al menor plazo o implementar estrategias de manejo de inventarios, como el manejo de mercancía en consignación.

**Figura 32**

*Indicadores de Actividad Proyectados AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)*

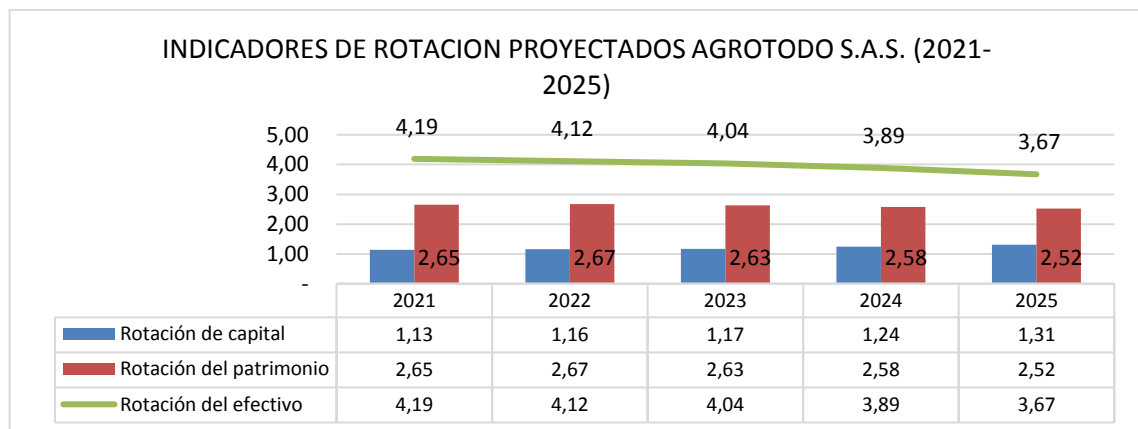


Fuente: Elaboración propia con base a los Estados Financieros de AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

La rotación de efectivo evidencia un buen número de veces que rota el efectivo en un año, luego de acogerse a la Ley. Adicional, la rotación de patrimonio evidencia la influencia directa que tiene en el patrimonio sobre la generación de ventas para el periodo posterior a la Ley de Insolvencia.

**Figura 33**

*Indicadores de Rotación Proyectados AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)*

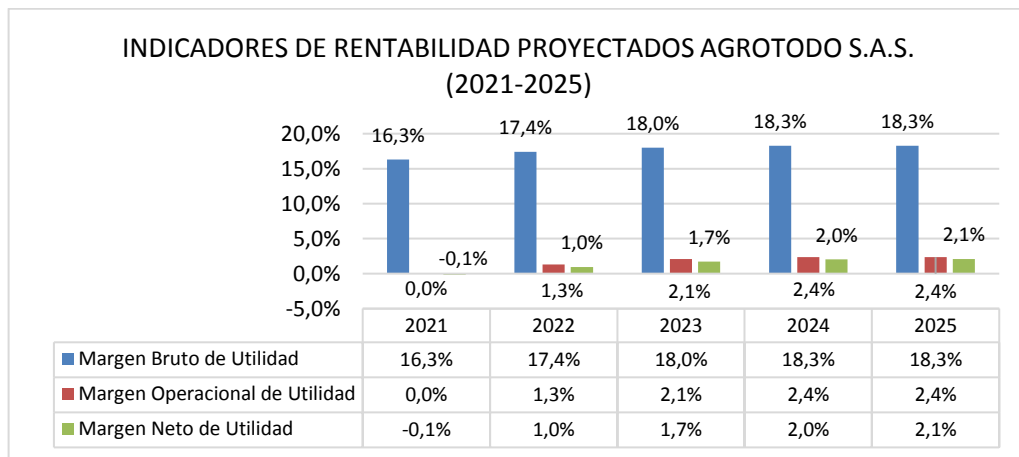


Fuente: Elaboración propia con base a los Estados Financieros de AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

**Indicadores de Rentabilidad Proyectados.** Los márgenes de utilidad de AGROTODOS S.A.S. tienen una evolución positiva luego de la intervención. Es de resaltar que el Margen Neto de Utilidad crece significativamente al no tener que cubrirse gastos financieros y aplicar políticas de austeridad en los gastos operacionales. Adicional, no se tiene proyectado que la empresa funcione normalmente, sino que tendrá una reactivación lenta, sin la generación de ingresos por actividades no operacionales.

**Figura 34**

*Indicadores de Rentabilidad Proyectados AGROTODOS S.A.S. (2021-2025)*

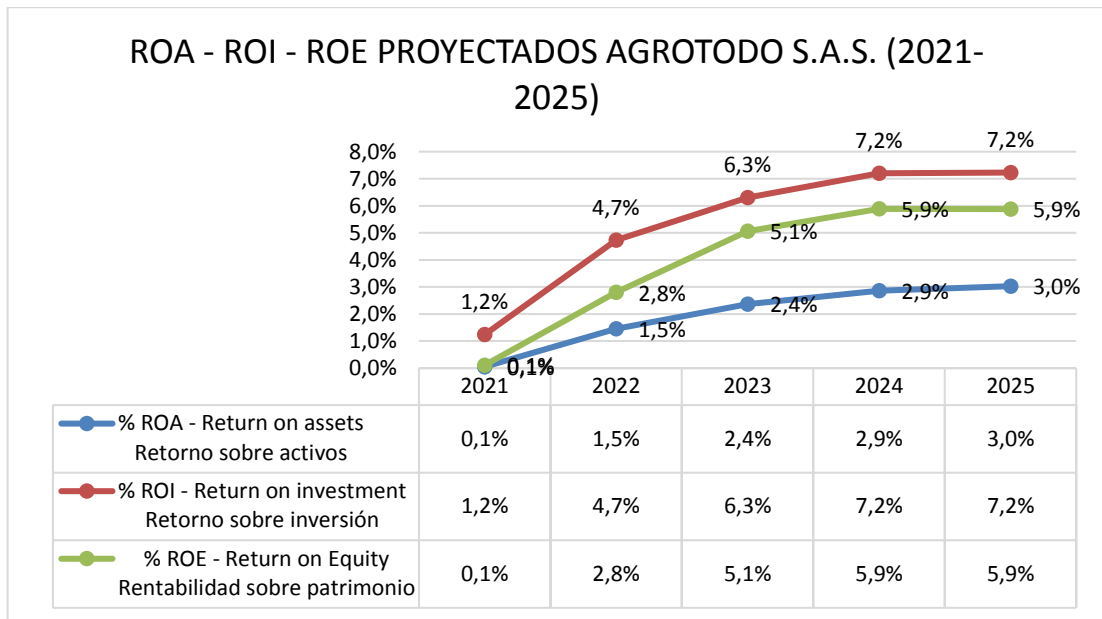


Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Financieros de AGROTODOS S.A.S. (2021-2025)

**ROA – ROE – ROI Proyectados.** Al ser acogida la empresa por la Ley de Insolvencia en el mes de Octubre de 2020, brinda a AGROTODOS S.A.S. un salvavidas fundamental. Al depurar sus cuentas y mostrar la realidad de la situación financiera de la empresa, brinda la posibilidad de revisar la rentabilidad obtenida realmente sobre la inversión, sobre los activos y sobre la equidad. Todas las rentabilidades pasan a positivo, mostrando una mejora en la realidad de la empresa, pero debemos analizar cada una independientemente.

**Figura 35**

*ROA - ROI - ROE PROYECTADOS AGROTODDO S.A.S. (2021-2025)*



Fuente: Elaboración propia con base a los Estados de Situación Financiera de AGROTODDO S.A.S. (2021-2025)

El ROA permite conocer las ganancias que se obtienen en relación con la inversión en activos, es decir, las utilidades que generarán los activos totales con los que cuenta la empresa. Presenta un crecimiento del 3% aproximado para el período 2021-2025, mostrando la eficiencia en la actividad económica desarrollada.

Se deben tener en cuenta los dos elementos del ROA, porque nada se gana con mejorar la rentabilidad si se sacrifica la eficiencia en el manejo de los activos. De igual manera, una mayor eficiencia en el manejo de los activos no se ve reflejada en un mejor ROA si se deteriora la rentabilidad (Vidal Arizabaleta, DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, 2004).

El ROE presenta una mejora significativa al pasar en el año 2021 de 0,1% al 5,9% para el año 2025, este indicador nos muestra el rendimiento que se obtiene por parte de cada peso invertido en la misma (patrimonio).

En el caso de AGROTODOS S.A.S. el ROE es mayor que el ROA, lo que significa que el haber financiado parte del activo con deuda, supone un crecimiento de la rentabilidad financiera. Es decir, aumentan las utilidades percibidas por los accionistas.

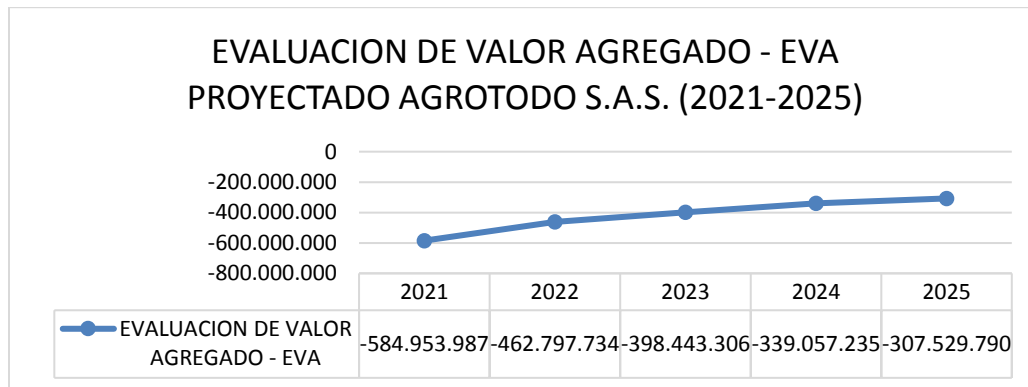
El ROI está relacionado con la rentabilidad económica generada por las inversiones y presenta un comportamiento similar al ROE, pasando de un valor bajo en el año 2021 de 1,2% a uno superior en el año 2025 de 7,2%. Este resultado positivo, significa que la empresa es rentable, ya que los ingresos superan a la inversión realizada. Básicamente, este indicador nos muestra la eficiencia de la inversión.

**Valor Económico Agregado – EVA Proyectado.** El indicador EVA nos indica el valor creado por la empresa en un período. Para el caso de AGROTODOS S.A.S. en el año 2020 fue negativo en \$668.190.423, pero presenta una mejora los años siguientes, finalizando el año 2025 en negativo de \$307.529.790. Aunque negativo el EVA para el período 2021-2025 ha mejorado, e indica que la empresa está generando menores rendimientos a los accionistas de lo que cuesta el capital.

El EVA es fácil de comprender. Puede calcularse para cualquier empresa, sin importar que cotice o no en las Bolsas de Valores, todos los negocios pueden ser analizados por medio de este indicador.

**Figura 36**

*Evaluación de Valor Agregado - EVA Proyectado AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)*



Fuente: Elaboración propia con base a los Estados Financieros de AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

**Modelo Z-Score de Altman con Proyecciones.** Luego de aplicadas las proyecciones a los estados financieros de la empresa AGROTOD0 S.A.S., se recalcula el Modelo Z-Score de Altman para empresas que no cotizan en Bolsa de Valores, generando los siguientes resultados:

La fórmula aplicada es:

$$Z' = 0.717X_1 + 0.847X_2 + 3.107X_3 + 0.42X_4 + 0.998X_5$$

Las variables analizadas son:

INDICADORES	2021	2022	2023	2024	2025
$X_1 = (\text{Capital de trabajo}/\text{Activos totales})$	0,301789181	0,34115615	0,38632547	0,40264698	0,42154825
$X_2 = (\text{Utilidad}/\text{Activo total})$	-0,001521246	0,01063009	0,01969471	0,02485596	0,02682198
$X_3 = (\text{U.A.I.I.}/\text{Activo total})$	0,000526473	0,01458484	0,02362389	0,02863558	0,03029601
$X_4 = (\text{Valor contable del patrimonio}/\text{Pasivo total})$	0,68141046	0,71719639	0,7633704	0,89215776	1,03968765
$X_5 = (\text{Ventas}/\text{Activos totales})$	1,075740049	1,11607671	1,14063447	1,21568024	1,28617111

Al aplicar la fórmula obtenemos:



<b>Z-SCORE DE ALTMAN</b>					
<b>K</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
0,717	0,21638284	0,24460896	0,27699536	0,28869789	0,30225009
0,847	-0,0012885	0,00900369	0,01668142	0,02105299	0,02271822
3,107	0,00163575	0,04531508	0,07339942	0,08897076	0,09412971
0,42	0,28619239	0,30122248	0,32061557	0,37470626	0,43666881
0,998	1,07358857	1,11384456	1,1383532	1,21324888	1,28359877
<b>TOTAL Z'</b>	<b>1,57651106</b>	<b>1,71399477</b>	<b>1,82604497</b>	<b>1,98667678</b>	<b>2,1393656</b>

Al interpretar los resultados de acuerdo al Modelo de Altman, se deduce:

<b>AÑO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
2021	1,57651106	Probabilidad de quiebra financiera muy alta.
2022	1,71399477	
2023	1,82604497	Posibilidad de que la empresa quiebre dentro de los 2 años de
2024	1,98667678	operaciones siguientes, a partir de las cifras financieras dadas.
2025	2,1393656	

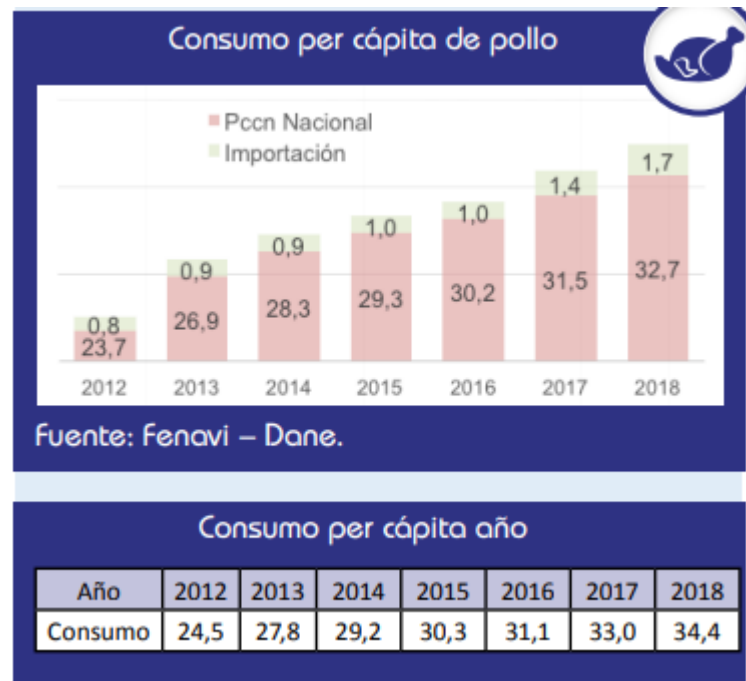
Se evidencia una recuperación paulatina, mejorando año tras año, basado en las condiciones aplicadas por la Ley de Insolvencia. Pero aún la empresa se encuentra en la zona gris, donde se debe tener precaución en las decisiones que se tomen, para no verse abocada a una liquidación.

Viabilidad de la Empresa. Para determinar la viabilidad de la AGROTODOS S.A.S. se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Verificación de la demanda.** El sector avícola en Colombia es uno de los mayores productores, generando un producto de primera necesidad y que forma parte de la canasta familiar.

**Figura 37**

*Consumo per cápita de pollo 2012-2018*



Fuente: FENAVI. Boletín Fenaviquin No. 283 de Marzo 31 de 2019. Recuperado de [https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/03/Fenaviquin\\_ed2832019.pdf](https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/03/Fenaviquin_ed2832019.pdf)

**Estudio de Factibilidad del Negocio.** Al analizar la factibilidad de la empresa se tienen en cuenta la factibilidad técnica, operacional y financiera de AGROTODOS S.A.S. Por la experiencia de la empresa de 26 años en el mercado se cuenta con el conocimiento del negocio, se ha desarrollado integralmente la empresa y su planta de personal, adicional cuenta con los recursos financieros para desarrollar la actividad económica. Es importante tomar las medidas del caso ante los retos del entorno como: las restricciones por salud pública, los inconvenientes en las vías de acceso a la región, las fluctuaciones en la Tasa de Cambio del dólar que afectan el precio de los insumos, las restricciones a financiamiento con entidades bancarias por la Ley de Insolvencia que cobija a la empresa desde Octubre de 2020.

En el estudio financiero se visualiza lo siguiente: La empresa cuenta con los recursos físicos necesarios para el desarrollo de la actividad económica; para la generación de ingresos, la empresa posee una base de clientes que garantizan la operación, y, adicional ha implementado actividades productivas complementarias que garantizan ingresos adicionales; la cartera de la empresa se depuro, quedando una cantidad representativa para ser recuperada y que apalanca financieramente y genera liquidez; los inventarios se manejan en consignación o pago de contado, garantizando el abastecimiento oportuno para las operaciones comerciales.

En los pasivos se cuenta con un período de gracia, lo que no obliga a la empresa a cancelar sus obligaciones a largo plazo, sólo tiene la obligación de cubrir sus costos y gastos operacionales, generando un ahorro.

Los Ingresos del sector avícola y comercial se visualizan en crecimiento, ya que la producción del sector ha incrementado y se espera un fortalecimiento en la producción por el apoyo anunciado desde el Gobierno.

En los gastos operacionales se aplicarán políticas de austeridad, cubriendo únicamente lo indispensable para la operación de la empresa; adicional, se lleva a cabo una reestructuración administrativa que optimizará la funcionalidad de la empresa.

Se congelo la carga financiera, lo que no genera intereses mientras se llegue a un acuerdo de pago con los acreedores, proceso a largo plazo y que beneficia a la empresa, al no generar pagos por este concepto.

Al disminuir los costos y gastos operacionales, la rentabilidad del negocio está proyectada a incrementarse, beneficiando a la empresa porque puede generar un ahorro con las utilidades generadas que le permitirá cubrir las obligaciones contraídas al ser acogida por la Ley de Insolvencia.

La experiencia de AGROTODOS.A.S. al tener que recurrir a la Ley de Insolvencia evidencio que la política de financiación a los clientes no fue bien aplicada, las inversiones realizadas no han sido rentables y han generado una descapitalización a corto plazo, perdiendo capital operacional.

## Conclusiones

La viabilidad de AGROTODOS.A.S. es favorable, fundados en que: pertenece al sector agropecuario que cubre necesidades básicas de la población, garantizando el abastecimiento a una cadena productiva de elementos de primera necesidad, conoce el sector y el mercado objetivo, cuenta con amplia experiencia operativa y financiera, el talento humano es competente; adicional, cuenta con el reconocimiento por parte de los clientes y productores de la región, lo que es sinónimo de calidad, responsabilidad y cumplimiento en las actividades desarrolladas durante su funcionamiento.

De acuerdo al diagnóstico financiero, AGROTODOS.A.S. presenta un grado de endeudamiento alto actualmente, que implica el ampararse en la Ley 1116 de 2006, contando con la solvencia para hacer frente a las obligaciones adquiridas con terceras personas. Operativamente, se ha visto afectada, pero continúa desarrollando su actividad principal y busca la diversificación de ingresos operacionales con la reactivación de otras actividades productivas reconocidas ante la Cámara de Comercio de Villavicencio.

Con la reactivación económica vigente, al proyectar la situación financiera de la empresa se concibe un progreso en las razones de liquidez al no tener que cubrir a corto plazo sus obligaciones con terceras personas; el nivel de endeudamiento es del 58% concentrado a largo plazo, brindando la oportunidad a la empresa de gestionar los recursos para cubrir sus obligaciones; en lo referente a las razones de actividad, presenta un ciclo operativo cercano a los 100 días, siendo mayor al manejado en las operaciones comerciales del sector avícola. Complementado lo anterior, las razones de rentabilidad mejoran representativamente, incrementándose luego de la crisis presentada en los años 2019 y 2020 por la aplicación de políticas de austeridad en el gasto, convenios de suministros para disminuir costos de ventas y la diversificación de la actividad económica con la reactivación de actividades productivas complementarias.

De acuerdo al Modelo Z-Score de Altman, la empresa AGROTOD0 S.A.S. continua en la zona gris (Posibilidad de que la empresa quiebre dentro de los 2 años de operaciones siguientes, a partir de las cifras financieras dadas), pero con la reactivación económica se espera mejorar la calificación del Modelo, al aumentar los ingresos y las utilidades.

### Recomendaciones

- ✓ Instaurar un proceso de planeación estratégica que defina el rumbo de la empresa; reforzando los principios establecidos, dando cumplimiento a la misión y visión, coadyuvando al proceso de planeación táctica de corto y largo plazo; y soportando la toma de decisiones.
- ✓ Definir las necesidades de la empresa para diseñar estrategias financieras que permitan minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades y recursos disponibles, en busca de una mejor rentabilidad.
- ✓ Establecer un modelo presupuestal que permita una buena descripción de la operación, evite errores de cálculos, facilite las estimaciones; y, garantice la ejecución y control de los recursos.
- ✓ Evaluar el tipo de activos, y decidir sobre la conveniencia en su tenencia o realización para obtener liquidez o cubrir los compromisos cobijados por la Ley de Insolvencia.
- ✓ De acuerdo a la capacidad productiva, fijar políticas de crédito a los clientes con garantías suficientes para la recuperación de los recursos.
- ✓ Gestionar incentivos a los productores avícolas, que apalanquen financieramente a la empresa.
- ✓ La reorganización empresarial es una decisión estratégica, que se convierte en una opción para no liquidar la empresa, ya que mantiene congeladas las obligaciones estableciendo acuerdos de pago con los acreedores. El acogerse a la Ley le brinda liquidez a la empresa, ya que no deben cancelar las obligaciones obtenidas hasta ese momento y destinar esos recursos a recuperar el flujo de caja.

- ✓ La reorganización de pasivos es un instrumento para salvar empresas, admite lograr convenios ajustados a sus finanzas y sus posibilidades, mientras están protegidas de embargos, demandas y procesos de restitución.
- ✓ Implementar un modelo de predicción de quiebra en períodos determinados para la empresa, que permita implementar estrategias de mejora.



## Bibliografía

- Alcaldía de Villavicencio. (22 de Febrero de 2021). *Alcaldía de Villavicencio - Meta*. Obtenido de <http://www.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>
- Altman, E. (2000). Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and Zeta@ models. *Journal of Finance*, 3.
- Angulo, R. (25 de 06 de 2018). *clickbalance.com*. Obtenido de clicbalance.com: <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/analisis-economico-financiero/>
- Avicultura.com. (7 de 04 de 2020). *avicultura.com*. Obtenido de avicultura.com: <https://avicultura.com/colombia-consumo-pollo-cae-35-50-por-cuarentena/>
- Cabezas Landázuri, L. (2020). *La insolvencia económica como mecanismo de preservación de las empresas en Colombia (Doctoral Dissertation)*. Cali: Universidad Santiago de Cali.
- Cámara de Comercio de Bogotá & Exporta. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU*. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (31 de MARZO de 2021). CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O DE INSCRIPCION DE DOCUMENTOS. VILLAVICENCIO, META, COLOMBIA.
- Cardona Gómez, J. (2009). Valor Económico Agregado. *Visión Contable Vol. 4 N. 7*, 75-93.
- Castro, J. (18 de 02 de 2015). *blog.corponet.com.mx*. Obtenido de blog.corponet.com.mx: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Colombia turismo web. (22 de Febrero de 2021). *Colombia turismo web*. Obtenido de <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/META/MUNICIPIOS/VILLAVICENCIO/VILLAVICENCIO.htm>
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *LEY 1116 DE 2006*. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1116 de 2006*. Bogotá: Diario Oficial.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2021). *uniminuto.edu*. Obtenido de uniminuto.edu: <https://www.uniminuto.edu/programas/villavicencio/administracion-financiera>
- Davila Arias, Yineth. (02 de 08 de 2016). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia: <https://www.ucc.edu.co/prensa/2016/Paginas/aplicacion-de-modelos-financieros-en-el-proceso-de-planeacion-de-las-empresas.aspx>
- Federación Nacional de Avicultores de Colombia - FENAVI. (17 de 03 de 2020). *fenavi.org*. Obtenido de fenavi.org: <https://fenavi.org/centro-de-noticias/en-tiempos-de-covid-19-la-industria-avicola-garantiza-abastecimiento-de-pollo-y-huevo-a-los-colombianos/>

- Fierro, A. M. (2017). *Contabilidad General y análisis financiero. Enfoque en estándares internacionales con laboratorios contables*. Bogotá: Innovate Publishing S.A.S.
- Garzón Niño, D. K. (2015). *LOS PROCESOS DE INSOLVENCIA EN COLOMBIA: ANALISIS COMPARADO*. Bogotá.
- Grupo Atico 34. (12 de 08 de 2020). *Grupo Atico 34*. Obtenido de Grupo Atico 34: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/>
- Gutiérrez Carmona, J. (2013). *Modelos Financieros con Excel: Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Gutiérrez, M. d. (18 de 03 de 2019). *aviNews - América Latina*. Obtenido de aviNews - América Latina: <https://avicultura.info/dinamica-industria-avicola-colombiana-logros-y-perspectivas-2019/>
- Instituto Europeo de Postgrados. (26 de 02 de 2021). *Instituto Europeo de Postgrados*. Obtenido de Instituto Europeo de Postgrados: <https://www.iep-edu.com.co/modelos-financieros-definicion-objetivos/>
- López C., F. J. (2011). *Indicadores financieros*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Avicola/Documentos/2020-06-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ochoa, G. A., & Saldivar del Ángel, R. (2012). *ADMINISTRACION FINANCIERA - Correlacionada con las NIF*. México: Mc Graw Hill - Interamericana Editores S.A.
- Ochoa, G., & Saldivar del Ángel, R. (2012). *Administración Financiera - Correlacionada con las NIF*. México: Mc Graw Hill - Interamericana Editores S.A.
- Ortiz Gómez, A. (1994). *Gerencia Financiera - Un enfoque estratégico*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Padilla, V. (2015). *Análisis financiero: un enfoque integral*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*.
- Rodriguez Espitia, J. J. (2007). Aproximación al derecho concursal. *REVIST@ e – Mercatoria*, 6(2), 1-30.
- Toro Baena, D. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.
- Valor, G. I. (03 de Septiembre de 2020). *Sectorial - Análisis, monitoreo y evaluación de sectores*. Obtenido de Sectorial - Análisis, monitoreo y evaluación de sectores: <https://www.sectorial.co/informativa-avicola/item/350917-producci%C3%B3n-de-pollo-disminuy%C3%B3-15-en-el-primer-semester>
- Van Horne, J. y. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera - 13a. Edición*. México: Prentice Hall - Pearson.
- Vélez Cabrera, L. G. (2011). *Régimen de Insolvencia Empresarial*. Bogota: Superintendencia de Sociedades.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.

Villavicencio, A. d. (1 de Enero de 2010). *Alcaldia de Villavicencio*. Recuperado el 7 de Octubre de 2016, de [http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=188](http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=188)

## Anexos

## Anexo 1. Estado de situación financiera AGROTOD0 S.A.S (2017-2020)

ACTIVOS	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 143.064.296	\$ 203.089.425	\$ 99.433.200	\$ 11.525.518
Inversiones disponibles para la venta	\$ 108.420.388	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cuentas por cobrar, neto	\$ 1.436.016.170	\$ 1.572.034.844	\$ 1.678.732.322	\$ 1.302.320.447
Inventarios, neto	\$ 304.806.454	\$ 509.493.804	\$ 697.370.656	\$ 513.809.789
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.992.307.308</b>	<b>\$ 2.284.618.073</b>	<b>\$ 2.475.536.178</b>	<b>\$ 1.827.655.754</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Cuentas por cobrar, neto				
Inversiones	\$ 1.153.500.000	\$ 1.153.500.000	\$ 1.153.500.000	\$ 1.742.150.000
Propiedades de inversión				
Propiedades, planta y equipo, neto	\$ 2.546.184.114	\$ 2.788.730.417	\$ 3.251.086.450	\$ 3.791.614.086
Impuesto diferido activo	\$ 100.486.004	\$ 100.486.004	\$ 100.486.005	\$ 79.742.421
Activos por derecho de uso				
Crédito mercantil				
Otros intangibles				
Plusvalía				
Otros activos financieros				
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 3.800.170.118</b>	<b>\$ 4.042.716.421</b>	<b>\$ 4.505.072.455</b>	<b>\$ 5.613.506.507</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 5.792.477.426</b>	<b>\$ 6.327.334.494</b>	<b>\$ 6.980.608.633</b>	<b>\$ 7.441.162.261</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Obligaciones financieras	\$ 692.383.943	\$ 821.005.261	\$ 771.447.087	\$ 168.688.168
Beneficios a los empleados	\$ 59.470.992	\$ 60.486.085	\$ 62.213.460	\$ 62.225.083
Pasivos por arrendamiento				
Cuentas por pagar	\$ 312.096.952	\$ 697.557.536	\$ 796.189.696	\$ 27.612.348
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 26.789.000	\$ 30.610.000	\$ 85.094.000	\$ 9.345.000
Provisiones				
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.090.740.887</b>	<b>\$ 1.609.658.882</b>	<b>\$ 1.714.944.243</b>	<b>\$ 267.870.599</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Obligaciones financieras	\$ 1.779.488.352	\$ 1.930.593.791	\$ 1.692.159.946	\$ 2.238.047.910
cuentas por pagar comerciales	\$ 0		\$ 777.783.889	\$ 1.799.493.042
Otros pasivos	\$ 0	\$ 27.181.231	\$ 500.000	\$ 34.479.000
Impuesto diferido pasivo	\$ 204.824.233	\$ 204.824.233	\$ 204.824.233	\$ 36.821.000
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.984.312.585</b>	<b>\$ 2.162.599.255</b>	<b>\$ 2.675.268.068</b>	<b>\$ 4.108.840.952</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 3.075.053.472</b>	<b>\$ 3.772.258.137</b>	<b>\$ 4.390.212.311</b>	<b>\$ 4.376.711.551</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Patrimonio atribuible a los propietarios	\$ 565.188.000	\$ 565.188.000	\$ 565.188.000	\$ 705.188.000
Ganancias acumuladas	\$ 2.044.203.651	\$ 1.927.740.725	\$ 1.955.927.800	\$ 2.757.046.045
Resultado integral del ejercicio	\$ 108.032.303	\$ 62.147.632	\$ 69.280.522	-\$ 397.783.335
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.717.423.954</b>	<b>\$ 2.555.076.357</b>	<b>\$ 2.590.396.322</b>	<b>\$ 3.064.450.710</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5.792.477.426</b>	<b>\$ 6.327.334.494</b>	<b>\$ 6.980.608.633</b>	<b>\$ 7.441.162.261</b>

**Anexo 2. Estado de resultado AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)**

	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Ventas nacionales	\$ 8.377.537.490	100,00%	\$ 8.246.517.020	100,00%	\$ 8.727.921.438	100,00%	\$ 7.845.080.932	100,00%
Ventas en el exterior		0,00%		0,00%		0,00%	\$ 0	0,00%
<b>Ingresos por ventas / operaciones ordinarias</b>	<b>\$ 8.377.537.490</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 8.246.517.020</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 8.727.921.438</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 7.845.080.932</b>	<b>100,00%</b>
Costos de ventas	\$ 6.700.854.033	79,99%	\$ 6.430.322.463	77,98%	\$ 6.777.435.081	77,65%	\$ 6.672.869.352	85,06%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.676.683.457</b>	<b>20,01%</b>	<b>\$ 1.816.194.557</b>	<b>22,02%</b>	<b>\$ 1.950.486.357</b>	<b>22,35%</b>	<b>\$ 1.172.211.580</b>	<b>14,94%</b>
Método de participación de resultados		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Otros ingresos de operación		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos de distribución		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos de administración	\$ 613.950.570	7,33%	\$ 581.680.297	7,05%	\$ 567.477.388	6,50%	\$ 507.999.568	6,48%
Gastos de ventas	\$ 898.940.531	10,73%	\$ 986.853.000	11,97%	\$ 909.599.979	10,42%	\$ 757.324.759	9,65%
Gastos por sanción		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Otros gastos		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 163.792.356</b>	<b>1,96%</b>	<b>\$ 247.661.260</b>	<b>3,00%</b>	<b>\$ 473.408.990</b>	<b>5,42%</b>	<b>-\$ 93.112.747</b>	<b>-1,19%</b>
Otros ingresos	\$ 515.969.380	6,16%	\$ 244.500.722	2,96%	\$ 94.915.637	1,09%	\$ 59.135.980	0,75%
Otros egresos	\$ 549.992.432	6,57%	\$ 399.404.349	4,84%	\$ 464.728.104	5,32%	\$ 352.974.567	4,50%
Diferencia en cambio, neto		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 129.769.304</b>	<b>1,55%</b>	<b>\$ 92.757.633</b>	<b>1,12%</b>	<b>\$ 103.596.523</b>	<b>1,19%</b>	<b>-\$ 386.951.334</b>	<b>-4,93%</b>
Impuesto a las ganancias	\$ 21.737.000	0,26%	\$ 30.610.000	0,37%	\$ 34.316.000	0,39%	\$ 10.832.000	0,14%
Resultado atribuible a participaciones no controladoras		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>UTILIDA NETA ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONT</b>	<b>\$ 108.032.304</b>	<b>1,29%</b>	<b>\$ 62.147.633</b>	<b>0,75%</b>	<b>\$ 69.280.523</b>	<b>0,79%</b>	<b>-\$ 397.783.334</b>	<b>-5,07%</b>

**Anexo 3. Indicadores de Liquidez AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)**

Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
KT - Capital de trabajo	<b>Activo corriente</b>	\$ 1.992.307.308	\$ 2.284.618.073	\$ 2.475.536.178	\$ 1.827.655.754
% Capital de trabajo KT	<b>Activo corriente / Activo total</b>	34,4%	36,1%	35,5%	24,6%
KTN - Capital de trabajo neto	<b>Activo corriente - Pasivo corriente</b>	\$ 901.566.421	\$ 674.959.191	\$ 760.591.935	\$ 1.559.785.155
Razón corriente	<b>Activo corriente / Pasivo corriente</b>	1,83	1,42	1,44	6,82
Prueba ácida o coeficiente liquidez	<b>(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente</b>	1,55	1,10	1,04	4,90
KTO Capital de trabajo operativo	<b>Deudores + Inventarios</b>	\$ 1.740.822.624	\$ 2.081.528.648	\$ 2.376.102.978	\$ 1.816.130.236
KTNO Capital de trabajo neto operativo	<b>KTO - Proveedores</b>	\$ 1.428.725.672	\$ 1.383.971.112	\$ 1.579.913.282	\$ 1.788.517.888
Liquidez Inmediata de primer grado	<b>(Disponible + inversiones) / pasivo corriente</b>	0,23	0,13	0,06	0,04
Liquidez Inmediata de segundo grado	<b>(Disponible + inversiones + deudores) / pasivo cte</b>	1,55	1,10	1,04	4,90
Fondo de maniobra sobre deudas a corto plazo	<b>KTN / Pasivos corrientes</b>	0,83	0,42	0,44	5,82
Solvencia Financiera o Solidez	<b>Activo total / pasivo total</b>	1,88	1,68	1,59	1,70
Variación KTNO	<b>Diferencia KTNO entre cada año</b>		-\$44.754.560,00	\$195.942.170,00	\$208.604.606,00

#### Anexo 4. Indicadores de Endeudamiento AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{activo total}}$	53,09%	59,62%	62,89%	58,82%
Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{pasivo total}}$	35,47%	42,67%	39,06%	6,12%
Apalancamiento a largo plazo	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{pasivo total}}$	64,53%	57,33%	60,94%	93,88%
Financiación con proveedores	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{pasivo total}}$	10,15%	18,49%	18,14%	0,63%
Financiación con obligaciones financieras	$\frac{\text{Obligaciones financieras totales}}{\text{pasivo total}}$	80,38%	72,94%	56,12%	54,99%
Financiación con pasivos laborales	$\frac{\text{Obligaciones laborales}}{\text{pasivo total}}$	1,93%	1,60%	19,13%	42,54%
Financiación con impuestos	$\frac{\text{Impuestos por pagar}}{\text{pasivo total}}$	7,53%	6,24%	6,60%	1,05%
Carga financiera	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	6,57%	4,84%	5,32%	4,50%
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el	$\frac{\text{EBIT}}{\text{gastos financieros}}$	0,24	0,23	0,22	-1,10
Relación gastos financieros a Ebitda	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ebitda}}$	3,36	1,61	0,98	-3,79
Relación obligaciones financieras a Ebitda	$\frac{\text{Obligaciones financieras totales}}{\text{Ebitda}}$	15,09	11,11	5,20	-25,85
Leverage o Apalancamiento financiero	$\frac{\text{Obligaciones financieras totales}}{\text{patrimonio}}$	90,96%	107,69%	95,11%	78,54%
Leverage o Apalancamiento total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{patrimonio}}$	113,16%	147,64%	169,48%	142,82%
Estructura corriente	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{activo total}}$	18,83%	25,44%	24,57%	3,60%
Estructura de capital	$\frac{(\text{Pasivo largo plazo} + \text{patrimonio})}{\text{activo total}}$	46,91%	40,38%	37,11%	41,18%

### Anexo 5. Indicadores de Actividad AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
Rotación de cartera	$\text{Ventas a crédito} / \text{Promedio cuentas por cobrar}$	5,83	5,48	5,37	5,26
Días de rotación deudores	$\text{deudores promedio} * 365 \text{ días} / \text{ventas}$	62,57	66,57	67,97	69,35
Días de rotación inventario	$\text{inventario promedio} * 365 \text{ días} / \text{costo de ventas}$	16,60	23,11	32,50	33,13
Ciclo de caja operativo	$\text{días de cartera} + \text{días inventario}$	79,17	89,68	100,47	102,47
Días de rotación proveedores	$\text{proveedores promedio} * 365 \text{ días} / \text{compras}$	17,00	28,66	40,22	22,53
Ciclo de caja operativo neto	$\text{días de cartera} + \text{días inventario} - \text{días proveedores}$	62,17	61,03	60,25	79,94
Rotación de activo corriente	$\text{Activo corriente promedio} * 365 \text{ días} / \text{ventas}$	86,80	94,65	99,53	100,11
Rotación de activo operativo	$\text{Ventas} / \text{Activo operativo neto}$	4,20	3,61	3,53	4,29
Productividad Activo Total	$\text{Ingresos operacionales} / \text{Activo Total}$	1,45	1,30	1,25	1,05
Rotación de capital	$\text{Ventas} / (\text{patrimonio} + \text{pasivos a largo plazo})$	1,78	1,75	1,66	1,09
Rotación del patrimonio	$\text{Ventas} / \text{patrimonio}$	3,08	3,23	3,37	2,56
Rotación del efectivo	$365 / \text{ciclo de caja neto}$	5,87	5,98	6,06	4,57



### Anexo 6. Indicador de Rentabilidad AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
Margen Bruto Rentabilidad bruta	<b>Utilidad bruta / ventas</b>	20,0%	22,0%	22,3%	14,9%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	<b>UAII / ventas</b>	2,0%	3,0%	5,4%	-1,2%
Margen antes de impuestos	<b>UAI / ventas</b>	1,5%	1,1%	1,2%	-4,9%
Margen neto - Rentabilidad neta -	<b>Utilidad neta / ventas</b>	1,3%	0,8%	0,8%	-5,1%
Carga de costos de	<b>Costo de ventas /</b>	80,0%	78,0%	77,7%	85,1%
Carga administrativa	<b>Gastos administrativos / ventas</b>	7,3%	7,1%	6,5%	6,5%
Carga mercadeo y ventas	<b>Gastos de mercadeo y ventas /</b>	10,7%	12,0%	10,4%	9,7%
Carga gastos financieros	<b>Gastos financieros / ventas</b>	6,6%	4,8%	5,3%	4,5%
Otros ingresos netos a	<b>Otros ingresos netos /</b>	6,2%	3,0%	1,1%	0,8%
Ebitda	<b>UAII + depreciación + amortización</b>	229.583.119	286.674.557	501.386.497	-92.653.573
Margen Ebitda	<b>EBITDA / ventas</b>	2,7%	3,5%	5,7%	-1,2%
Potencial de utilidad	<b>Utilidad neta / activos totales</b>	1,9%	1,0%	1,0%	-5,3%
% ROA - Return on assets	<b>Ebitda / activo total</b>	2,8%	3,9%	6,8%	-1,3%
% ROI - Return on investment	<b>UAII / activos operativos promedio</b>	34,1%	21,5%	23,0%	-1,9%
% ROE - Return on Equity Rentabilidad	<b>UAI / patrimonio promedio</b>	4,8%	3,5%	4,0%	-13,7%
Utilidades por acción	<b>Utilidades netas / número</b>	153,20	88,13	98,24	-564,08
Valor en libros por acción	<b>Patrimonio / número acciones circulación</b>	\$3.853,47	\$3.623,26	\$3.673,34	\$4.345,58
Sistema Dupont	<b>margen neto: Utilidad neta / ventas</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>-5,3%</b>
	<b>eficiencia activos: Ventas / activo total</b>	1,3%	0,8%	0,8%	-5,1%
		144,6%	130,3%	125,0%	105,4%

### Anexo 7. Valor Económico Agregado - EVA AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)

					2020
1. NOPAT	142.055.356	217.051.260	439.092.990		-103.944.747
<b>2. WACC 2020</b>					
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>VALOR \$</b>	<b>DISTR %</b>	<b>COSTO</b>		<b>PONDERACION</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.406.736.078	32,55%	14,7%		4,78%
OTROS PASIVOS	1.923.809.473	26,02%	3,00%		0,78%
PATRIMONIO	3.064.450.710	41,44%	5,0%		2,07%
<b>TOTAL</b>	<b>7.394.996.261</b>	<b>100,00%</b>			<b>7,63%</b>
	<b>NOPAT</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>WACC</b>		<b>EVA</b>
	-103.944.747	7.394.996.261	7,63%		-668.190.423
					2019
1. NOPAT	142.055.356	217.051.260	439.092.990		-103.944.747
<b>2. WACC 2019</b>					
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>VALOR \$</b>	<b>DISTR %</b>	<b>COSTO</b>		<b>PONDERACION</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.463.607.033	36,82%	28,2%		10,38%
OTROS PASIVOS	1.636.687.045	24,46%	3,50%		0,86%
PATRIMONIO	2.590.396.322	38,72%	20,0%		7,74%
<b>TOTAL</b>	<b>6.690.690.400</b>	<b>100,00%</b>			<b>18,98%</b>
	<b>NOPAT</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>WACC</b>		<b>EVA</b>
	439.092.990	6.690.690.400	18,98%		-831.007.504
					2018
1. NOPAT	142.055.356	217.051.260	439.092.990		-103.944.747
<b>2. WACC 2018</b>					
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>VALOR \$</b>	<b>DISTR %</b>	<b>COSTO</b>		<b>PONDERACION</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.751.599.052	45,17%	28,2%		12,74%
OTROS PASIVOS	785.224.852	12,89%	3,50%		0,45%
PATRIMONIO	2.555.076.357	41,94%	20,0%		8,39%
<b>TOTAL</b>	<b>6.091.900.261</b>	<b>100,00%</b>			<b>21,58%</b>
	<b>NOPAT</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>WACC</b>		<b>EVA</b>
	217.051.260	6.091.900.261	21,58%		-1.097.397.814
					2017
1. NOPAT	142.055.356	217.051.260	439.092.990		-103.944.747
<b>2. WACC 2017</b>					
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>VALOR \$</b>	<b>DISTR %</b>	<b>COSTO</b>		<b>PONDERACION</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.471.872.295	44,45%	28,2%		12,54%
OTROS PASIVOS	371.567.944	6,68%	3,50%		0,23%
PATRIMONIO	2.717.423.954	48,87%	20,0%		9,77%
<b>TOTAL</b>	<b>5.560.864.193</b>	<b>100,00%</b>			<b>22,54%</b>
	<b>NOPAT</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>WACC</b>		<b>EVA</b>
	439.092.990	5.560.864.193	22,54%		-814.464.666
					2017
					2018
					2019
					2020
<b>EVALUACION DE VALOR AGREGADO - EVA</b>		-814.464.666	-1.097.397.814	-831.007.504	-668.190.423

**Anexo 8. Generación de valor AGROTOD0 S.A.S. (2017-2020)**

Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
KTNO	<b>Cartera + inventarios - proveedores</b>	\$ 1.428.725.672	\$ 1.383.971.112	\$ 1.579.913.282	\$ 1.788.517.888
Productividad del KTO	<b>KTO / Ventas</b>	0,17	0,17	0,18	0,23
Productividad KTNO	<b>KTNO / Ventas</b>	0,17	0,17	0,18	0,23
Margen Ebitda	<b>Ebitda / Ventas</b>	0,03	0,03	0,06	0,01
Palanca de crecimiento	<b>Margen Ebitda / PKTNO</b>	0,16	0,21	0,32	0,05
AON (activos operativos netos)	<b>KTNO + activos fijos netos</b>	\$ 3.974.909.786	\$ 4.172.701.529	\$ 4.830.999.732	\$ 5.580.131.974
UODI - Utilidad operativa después de impuestos	<b>UAI * (1-%imporenta)</b>	\$142.055.356	\$217.051.260	\$439.092.990	-\$103.944.747
% RAN (rentabilidad del activo neto)	<b>UODI / AON</b>	3,57%	5,20%	9,09%	-1,86%

### Anexo 9. Estado de la Situación Financiera AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

<b>ACTIVOS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 373.048.403	\$ 647.340.273	\$ 954.064.570	\$ 864.218.131	\$ 747.875.513
Inversiones disponibles para la venta					
Cuentas por cobrar, neto	\$ 1.132.452.563	\$ 984.741.359	\$ 856.296.834	\$ 744.605.942	\$ 647.483.428
Inventarios, neto	\$ 767.994.425	\$ 926.841.412	\$ 1.118.543.280	\$ 1.349.895.518	\$ 1.629.099.154
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 2.273.495.391</b>	<b>\$ 2.558.923.044</b>	<b>\$ 2.928.904.684</b>	<b>\$ 2.958.719.592</b>	<b>\$ 3.024.458.095</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					
Cuentas por cobrar, neto					
Inversiones	\$ 1.742.150.000	\$ 1.742.150.000	\$ 1.742.150.000	\$ 1.742.150.000	\$ 1.742.150.000
Propiedades de inversión					
Propiedades, planta y equipo, neto	\$ 3.446.921.896	\$ 3.133.565.360	\$ 2.848.695.782	\$ 2.589.723.438	\$ 2.354.294.035
Impuesto diferido activo	\$ 70.822.035	\$ 66.100.095	\$ 61.692.982	\$ 57.579.706	\$ 53.740.676
Activos por derecho de uso					
Crédito mercantil					
Otros intangibles					
Plusvalía					
Otros activos financieros					
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 5.259.893.932</b>	<b>\$ 4.941.815.455</b>	<b>\$ 4.652.538.764</b>	<b>\$ 4.389.453.145</b>	<b>\$ 4.150.184.711</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 7.533.389.323</b>	<b>\$ 7.500.738.500</b>	<b>\$ 7.581.443.448</b>	<b>\$ 7.348.172.736</b>	<b>\$ 7.174.642.806</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Obligaciones financieras	\$ 232.968.316	\$ 151.548.008	\$ 98.583.358	\$ 64.129.371	\$ 41.716.739
Beneficios a los empleados	\$ 65.127.349	\$ 66.204.244	\$ 67.298.945	\$ 68.411.748	\$ 69.542.951
Pasivos por arrendamiento					
Cuentas por pagar	\$ 56.311.707	\$ 27.574.804	\$ 13.502.873	\$ 6.612.108	\$ 3.237.827
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 17.150.426	\$ 13.846.369	\$ 11.178.843	\$ 9.025.221	\$ 7.286.498
Provisiones					
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 371.557.797</b>	<b>\$ 259.173.424</b>	<b>\$ 190.564.019</b>	<b>\$ 148.178.447</b>	<b>\$ 121.784.015</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>					
Obligaciones financieras	\$ 2.238.047.910	\$ 2.238.047.910	\$ 2.238.047.910	\$ 2.034.589.009	\$ 1.849.626.372
cuentas por pagar comerciales	\$ 1.799.493.042	\$ 1.799.493.042	\$ 1.799.493.042	\$ 1.635.902.765	\$ 1.487.184.332
Otros pasivos	\$ 34.479.000	\$ 34.479.000	\$ 34.479.000	\$ 31.344.545	\$ 28.495.041
Impuesto diferido pasivo	\$ 36.821.000	\$ 36.821.000	\$ 36.821.000	\$ 33.473.636	\$ 30.430.579
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 4.108.840.952</b>	<b>\$ 4.108.840.952</b>	<b>\$ 4.108.840.952</b>	<b>\$ 3.735.309.956</b>	<b>\$ 3.395.736.324</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 4.480.398.749</b>	<b>\$ 4.368.014.376</b>	<b>\$ 4.299.404.971</b>	<b>\$ 3.883.488.404</b>	<b>\$ 3.517.520.339</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Patrimonio atribuible a los propietarios	\$ 705.188.000	\$ 705.188.000	\$ 705.188.000	\$ 705.188.000	\$ 705.188.000
Ganancias acumuladas	\$ 2.359.262.710	\$ 2.347.802.573	\$ 2.427.536.123	\$ 2.576.850.478	\$ 2.759.496.333
Resultado integral del ejercicio	-\$ 11.460.137	\$ 79.733.550	\$ 149.314.355	\$ 182.645.855	\$ 192.438.134
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3.052.990.573</b>	<b>\$ 3.132.724.123</b>	<b>\$ 3.282.038.478</b>	<b>\$ 3.464.684.333</b>	<b>\$ 3.657.122.467</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 7.533.389.323</b>	<b>\$ 7.500.738.499</b>	<b>\$ 7.581.443.448</b>	<b>\$ 7.348.172.736</b>	<b>\$ 7.174.642.806</b>

**Anexo 10. Estado de Resultado AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)**

	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
Ventas nacionales	\$ 8.103.968.603	100,00%	\$ 8.371.399.567	100,00%	\$ 8.647.655.752	100,00%	\$ 8.933.028.392	100,00%	\$ 9.227.818.329	100,00%
Ventas en el exterior	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
<b>Ingresos por ventas / operaciones ordinarias</b>	<b>\$ 8.103.968.603</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 8.371.399.567</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 8.647.655.752</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 8.933.028.392</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 9.227.818.329</b>	<b>100,00%</b>
Costos de ventas	\$ 6.780.302.549	83,67%	\$ 6.915.908.600	82,61%	\$ 7.088.806.315	81,97%	\$ 7.301.470.504	81,74%	\$ 7.542.419.031	81,74%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.323.666.054</b>	<b>16,33%</b>	<b>\$ 1.455.490.967</b>	<b>17,39%</b>	<b>\$ 1.558.849.438</b>	<b>18,03%</b>	<b>\$ 1.631.557.888</b>	<b>18,26%</b>	<b>\$ 1.685.399.299</b>	<b>18,26%</b>
Método de participación de resultados		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Otros ingresos de operación		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos de distribución		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos de administración	\$ 516.178.361	6,37%	\$ 526.501.928	6,29%	\$ 539.664.476	6,24%	\$ 555.854.411	6,22%	\$ 574.197.606	6,22%
Gastos de ventas	\$ 803.521.569	9,92%	\$ 819.592.001	9,79%	\$ 840.081.801	9,71%	\$ 865.284.255	9,69%	\$ 893.838.635	9,69%
Gastos por sanción		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Otros gastos		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 3.966.124</b>	<b>0,05%</b>	<b>\$ 109.397.038</b>	<b>1,31%</b>	<b>\$ 179.103.161</b>	<b>2,07%</b>	<b>\$ 210.419.223</b>	<b>2,36%</b>	<b>\$ 217.363.057</b>	<b>2,36%</b>
Otros ingresos	\$ 24.233.968	0,30%	\$ 11.516.206	0,14%	\$ 5.472.608	0,06%	\$ 2.600.634	0,03%	\$ 1.235.845	0,01%
Otros egresos	\$ 24.797.161	0,31%	\$ 34.246.342	0,41%	\$ 22.277.557	0,26%	\$ 14.491.754	0,16%	\$ 9.427.017	0,10%
Diferencia en cambio, neto		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 3.402.931</b>	<b>0,04%</b>	<b>\$ 86.666.902</b>	<b>1,04%</b>	<b>\$ 162.298.211</b>	<b>1,88%</b>	<b>\$ 198.528.103</b>	<b>2,22%</b>	<b>\$ 209.171.885</b>	<b>2,27%</b>
Impuesto a las ganancias	\$ 14.863.068	0,18%	\$ 6.933.352	0,08%	\$ 12.983.857	0,15%	\$ 15.882.248	0,18%	\$ 16.733.751	0,18%
Resultado atribuible a participaciones no controladoras		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>UTILIDA NETA ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONT</b>	<b>-\$ 11.460.137</b>	<b>-0,14%</b>	<b>\$ 79.733.550</b>	<b>0,95%</b>	<b>\$ 149.314.355</b>	<b>1,73%</b>	<b>\$ 182.645.855</b>	<b>2,04%</b>	<b>\$ 192.438.134</b>	<b>2,09%</b>

### Anexo 11. Indicadores de Liquidez AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

Indicador	Fórmula	2021	2022	2023	2024	2025
KT - Capital de trabajo	<b>Activo corriente</b>	\$ 2.273.495.391	\$ 2.558.923.044	\$ 2.928.904.684	\$ 2.958.719.592	\$ 3.024.458.095
% Capital de trabajo KT	<b>Activo corriente / Activo total</b>	30,2%	34,1%	38,6%	40,3%	42,2%
KTN - Capital de trabajo neto	<b>Activo corriente - Pasivo corriente</b>	\$ 1.901.937.594	\$ 2.299.749.620	\$ 2.738.340.665	\$ 2.810.541.144	\$ 2.902.674.080
Razón corriente	<b>Activo corriente / Pasivo corriente</b>	6,12	9,87	15,37	19,97	24,83
Prueba ácida o coeficiente liquidez	<b>(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente</b>	4,05	6,30	9,50	10,86	11,46
KTO Capital de trabajo operativo	<b>Deudores + Inventarios</b>	\$ 1.900.446.988	\$ 1.911.582.771	\$ 1.974.840.114	\$ 2.094.501.461	\$ 2.276.582.582
KTNO Capital de trabajo neto operativo	<b>KTO - Proveedores</b>	\$ 1.844.135.281	\$ 1.884.007.967	\$ 1.961.337.241	\$ 2.087.889.353	\$ 2.273.344.755
Liquidez Inmediata de primer grado	<b>(Disponible + inversiones) / pasivo corriente</b>	1,00	2,50	5,01	5,83	6,14
Liquidez Inmediata de segundo grado	<b>(Disponible + inversiones + deudores) / pasivo cte</b>	4,05	6,30	9,50	10,86	11,46
Fondo de maniobra sobre deudas a corto plazo	<b>KTN / Pasivos corrientes</b>	5,12	8,87	14,37	18,97	23,83
Solvencia Financiera o Solidez	<b>Activo total / pasivo total</b>	1,68	1,72	1,76	1,89	2,04
Variación KTNO	<b>Diferencia KTNO entre cada año</b>	\$55.617.392,75	\$39.872.686,27	\$77.329.273,72	\$126.552.112,38	\$185.455.401,73

## Anexo 12. Indicadores de Endeudamiento AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

Indicador	Fórmula	2021	2022	2023	2024	2025
Endeudamiento total	<b>Pasivo total / activo total</b>	59,47%	58,23%	56,71%	52,85%	49,03%
Endeudamiento a corto plazo	<b>Pasivo corriente / pasivo total</b>	8,29%	5,93%	4,43%	3,82%	3,46%
Apalancamiento a largo plazo	<b>Pasivo a largo plazo / pasivo total</b>	91,71%	94,07%	95,57%	96,18%	96,54%
Financiación con proveedores	<b>Proveedores / pasivo total</b>	1,26%	0,63%	0,31%	0,17%	0,09%
Financiación con obligaciones financieras	<b>Obligaciones financieras totales / pasivo total</b>	55,15%	54,71%	54,35%	54,04%	53,77%
Financiación con pasivos laborales	<b>Obligaciones laborales / pasivo total</b>	41,62%	42,71%	43,42%	43,89%	44,26%
Financiación con impuestos	<b>Impuestos por pagar / pasivo total</b>	1,20%	1,16%	1,12%	1,09%	1,07%
Carga financiera	<b>Gastos financieros / Ventas</b>	0,31%	0,41%	0,26%	0,16%	0,10%
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el	<b>EBIT / gastos financieros</b>	0,14	0,14	0,14	2,53	2,53
Relación gastos financieros a Ebitda	<b>Gastos financieros / Ebitda</b>	6,25	0,31	0,12	0,07	0,04
Relación obligaciones financieras a Ebitda	<b>Obligaciones financieras totales / Ebitda</b>	623,03	21,84	13,05	9,97	8,70
Leverage o Apalancamiento financiero	<b>Obligaciones financieras totales / patrimonio</b>	80,94%	76,28%	71,19%	60,57%	51,72%
Leverage o Apalancamiento total	<b>Pasivo total / patrimonio</b>	146,75%	139,43%	131,00%	112,09%	96,18%
Estructura corriente	<b>Pasivo corriente / activo total</b>	4,93%	3,46%	2,51%	2,02%	1,70%
Estructura de capital	<b>(Pasivo largo plazo + patrimonio) / activo total</b>	40,53%	41,77%	43,29%	47,15%	50,97%

### Anexo 13. Indicadores de Actividad AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

Indicador	Fórmula	2021	2022	2023	2024	2025
Rotación de cartera	Ventas a crédito / Promedio cuentas por cobrar	6,66	7,91	9,39	11,16	13,26
Días de rotación deudores	deudores promedio * 365 días / ventas	54,83	46,16	38,85	32,71	27,53
Días de rotación inventario	inventario promedio * 365 días / costo de ventas	34,50	44,72	52,66	61,70	72,08
Ciclo de caja operativo	días de cartera + días inventario	89,33	90,88	91,51	94,40	99,61
Días de rotación proveedores	proveedores promedio * 365 días / compras	2,26	2,21	1,06	0,50	0,24
Ciclo de caja operativo neto	días de cartera+días inventario-días proveedores	87,07	88,67	90,45	93,90	99,37
Rotación de activo corriente	Activo corriente promedio * 365 días / ventas	92,36	105,35	115,82	120,28	118,33
Rotación de activo operativo	Ventas / Activo operativo neto	3,56	3,27	2,95	3,02	3,05
Productividad Activo Total	Ingresos operacionales / Activo Total	1,08	1,12	1,14	1,22	1,29
Rotación de capital	Ventas / ( patrimonio + pasivos a largo plazo)	1,13	1,16	1,17	1,24	1,31
Rotación del patrimonio	Ventas / patrimonio	2,65	2,67	2,63	2,58	2,52
Rotación del efectivo	365 / ciclo de caja neto	4,19	4,12	4,04	3,89	3,67



### Anexo 14. Indicadores de Rentabilidad AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

Indicador	Fórmula	2021	2022	2023	2024	2025
Margen Bruto Rentabilidad bruta	<b>Utilidad bruta / ventas</b>	16,3%	17,4%	18,0%	18,3%	18,3%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	<b>UAII / ventas</b>	0,0%	1,3%	2,1%	2,4%	2,4%
Margen antes de impuestos	<b>UAI / ventas</b>	0,0%	0,0%	1,9%	2,2%	2,3%
Margen neto - Rentabilidad neta -	<b>Utilidad neta / ventas</b>	-0,1%	1,0%	1,7%	2,0%	2,1%
Carga de costos de	<b>Costo de ventas /</b>	83,7%	82,6%	82,0%	81,7%	81,7%
Carga administrativa	<b>Gastos administrativos / ventas</b>	6,4%	6,3%	6,2%	6,2%	6,2%
Carga mercadeo y ventas	<b>Gastos de mercadeo y ventas /</b>	9,9%	9,8%	9,7%	9,7%	9,7%
Carga gastos financieros	<b>Gastos financieros / ventas</b>	0,3%	0,4%	0,3%	0,2%	0,1%
Otros ingresos netos a	<b>Otros ingresos netos /</b>	0,3%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%
Ebitda	<b>UAII + depreciación + amortización</b>	4.425.298	109.856.212	179.562.335	210.878.397	217.822.231
Margen Ebitda	<b>EBITDA / ventas</b>	0,1%	1,3%	2,1%	2,4%	2,4%
Potencial de utilidad	<b>Utilidad neta / activos totales</b>	-0,2%	1,1%	2,0%	2,5%	2,7%
% ROA - Return on assets	<b>Ebitda / activo total</b>	0,1%	1,5%	2,4%	2,9%	3,0%
% ROI - Return on investment	<b>UAII / activos operativos promedio</b>	1,2%	4,7%	6,3%	7,2%	7,2%
% ROE - Return on Equity Rentabilidad	<b>UAI / patrimonio promedio</b>	0,1%	2,8%	5,1%	5,9%	5,9%
Utilidades por acción	<b>Utilidades netas / número</b>	0,00	-16,25	0,00	113,07	0,00
Valor en libros por acción	<b>Patrimonio / número acciones circulación</b>	\$4.329,33	\$4.442,40	\$4.654,13	\$4.913,14	\$5.186,02
Sistema Dupont	<b>Utilidad neta / ventas</b>	<b>-0,2%</b>	<b>1,1%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,7%</b>
	<b>Patrimonio / activos: Ventas / activo total</b>	-0,1%	1,0%	1,7%	2,0%	2,1%
		107,6%	111,6%	114,1%	121,6%	128,6%

### Anexo 15. Valor Económico Agregado - EVA AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

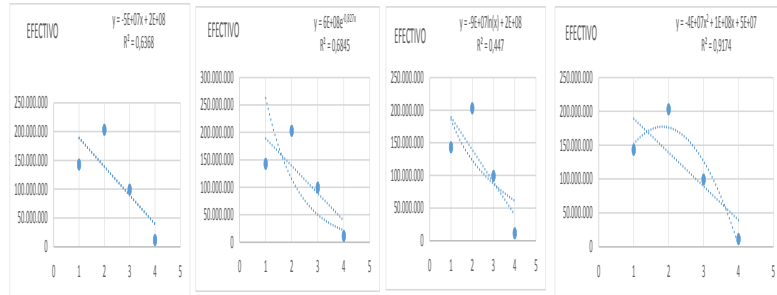
	2021	2022	2023	2024	2025
1. NOPAT	-10.896.944	102.463.686	166.119.304	194.536.974	200.629.306
2. WACC 2020					
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION	
OBLIGACIONES F	2.471.016.226	33,04%	14,7%	4,85%	
OTROS PASIVOS	1.955.411.098	26,14%	3,00%	0,78%	
PATRIMONIO	3.052.990.573	40,82%	5,0%	2,04%	
TOTAL	7.479.417.897	100,00%		7,68%	
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA	
	-10.896.944	7.479.417.897	7,68%	-584.953.987	
	2021	2022	2023	2024	2025
1. NOPAT	-10.896.944	102.463.686	166.119.304	194.536.974	200.629.306
2. WACC 2019					
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION	
OBLIGACIONES F	2.389.595.918	32,07%	14,7%	4,71%	
OTROS PASIVOS	1.927.751.090	25,88%	3,00%	0,78%	
PATRIMONIO	3.132.724.123	42,05%	5,0%	2,10%	
TOTAL	7.450.071.131	100,00%		7,59%	
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA	
	102.463.686	7.450.071.131	7,59%	-462.797.734	
	2021	2022	2023	2024	2025
1. NOPAT	-10.896.944	102.463.686	166.119.304	194.536.974	200.629.306
2. WACC 2018					
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION	
OBLIGACIONES F	2.336.631.268	31,02%	14,7%	4,55%	
OTROS PASIVOS	1.914.773.860	25,42%	3,00%	0,76%	
PATRIMONIO	3.282.038.478	43,57%	5,0%	2,18%	
TOTAL	7.533.443.605	100,00%		7,49%	
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA	
	166.119.304	7.533.443.605	7,49%	-398.443.306	
	2021	2022	2023	2024	2025
1. NOPAT	-10.896.944	102.463.686	166.119.304	194.536.974	200.629.306
2. WACC 2019					
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION	
OBLIGACIONES F	2.098.718.380	28,73%	14,7%	4,22%	
OTROS PASIVOS	1.742.271.166	23,85%	3,00%	0,72%	
PATRIMONIO	3.464.684.333	47,42%	5,0%	2,37%	
TOTAL	7.305.673.879	100,00%		7,30%	
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA	
	194.536.974	7.305.673.879	7,30%	-339.057.235	
	2021	2022	2023	2024	2025
1. NOPAT	-10.896.944	102.463.686	166.119.304	194.536.974	200.629.306
2. WACC 2019					
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION	
OBLIGACIONES F	1.891.343.111	26,50%	14,7%	3,89%	
OTROS PASIVOS	1.588.460.152	22,26%	3,00%	0,67%	
PATRIMONIO	3.657.122.467	51,24%	5,0%	2,56%	
TOTAL	7.136.925.729	100,00%		7,12%	
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA	
	200.629.306	7.136.925.729	7,12%	-307.529.790	
	2021	2022	2023	2024	2025
UACION DE VALOR AGREGADO	-584.953.987	-462.797.734	-398.443.306	-339.057.235	-307.529.790

### Anexo 16. Generación de valor AGROTOD0 S.A.S. (2021-2025)

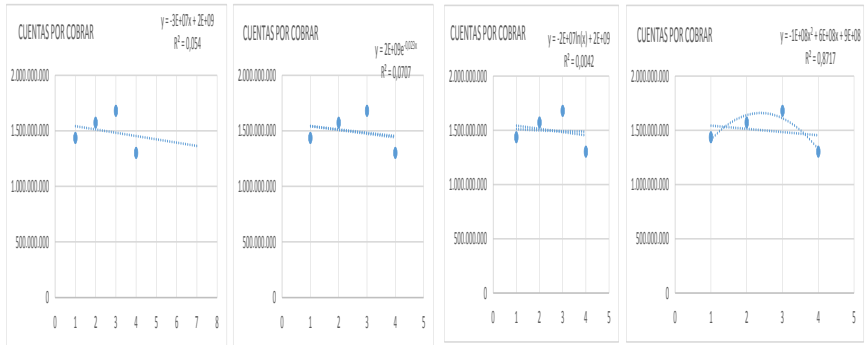
Indicador	Fórmula	2021	2022	2023	2024	2025
KTNO	<b>Cartera + inventarios - proveedores</b>	\$ 1.844.135.281	\$ 1.884.007.967	\$ 1.961.337.241	\$ 2.087.889.353	\$ 2.273.344.755
Productividad del KTO	<b>KTO / Ventas</b>	0,23	0,23	0,23	0,23	0,25
Productividad KTNO	<b>KTNO / Ventas</b>	0,23	0,23	0,23	0,23	0,25
Margen Ebitda	<b>Ebitda / Ventas</b>	0,00	0,01	0,02	0,02	0,02
Palanca de crecimiento	<b>Margen Ebitda / PKTNO</b>	0,00	0,06	0,09	0,10	0,10
AON (activos operativos netos)	<b>KTNO + activos fijos netos</b>	\$ 5.291.057.177	\$ 5.017.573.327	\$ 4.810.033.023	\$ 4.677.612.791	\$ 4.627.638.790
UODI - Utilidad operativa después de impuestos	<b>UAIL * (1-%imporenta)</b>	-\$10.896.944	\$102.463.686	\$166.119.304	\$194.536.974	\$200.629.306
% RAN (rentabilidad del activo neto)	<b>UODI / AON</b>	-0,21%	2,04%	3,45%	4,16%	4,34%

### Anexo 17. Proyecciones Situación Financiera AGROTODO S.A.S (2021-2025)

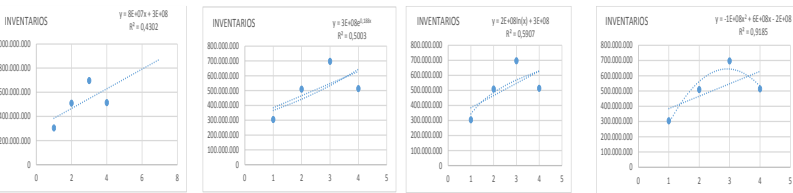
AÑO	No.	EFFECTIVO	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2017	1	143.084.256	150.000.000	262.415.639	200.000.000	110.000.000
2018	2	203.089.425	100.000.000	114.769.946	137.616.754	90.000.000
2019	3	99.483.200	50.000.000	51.955.715	101.124.894	-10.000.000
2020	4	11.525.518	0	21.953.568	75.239.507	-190.000.000
2021	5		-50.000.000	9.601.599	55.593.588	-450.000.000
2022	6		-100.000.000	4.199.350	38.794.648	-790.000.000
2023	7		-150.000.000	1.856.625	24.869.087	-1.210.000.000
2024	8		-200.000.000	803.295	12.850.291	-1.710.000.000
2025	9		-250.000.000	351.316	2.249.788	-2.290.000.000
2026	10		-300.000.000	153.651	-7.232.958	-2.950.000.000
EFICIENTE DE VARIACION	R2		0,6368	0,6845	0,4470	0,9174
EFICIENTE DE CORRELACION	R		0,7980	0,8273	0,6686	0,9578



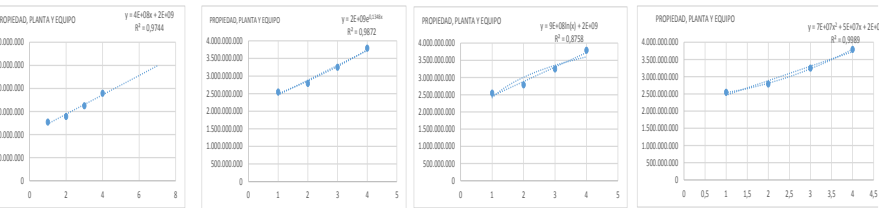
AÑO	No.	CUENTAS POR COBRAR	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2017	1	1.436.016.170	1.970.000.000	1.954.524.968	2.000.000.000	1.400.000.000
2018	2	1.572.034.844	1.940.000.000	1.910.093.534	1.986.197.056	1.700.000.000
2019	3	1.678.732.322	1.910.000.000	1.866.653.360	1.978.027.754	1.800.000.000
2020	4	1.302.320.447	1.880.000.000	1.824.210.299	1.972.274.113	1.700.000.000
2021	5		1.850.000.000	1.781.732.288	1.967.811.242	1.400.000.000
2022	6		1.820.000.000	1.742.197.383	1.964.364.821	900.000.000
2023	7		1.790.000.000	1.702.584.142	1.961.081.797	200.000.000
2024	8		1.760.000.000	1.663.871.608	1.958.411.169	-700.000.000
2025	9		1.730.000.000	1.626.029.300	1.956.055.508	-1.800.000.000
2026	10		1.700.000.000	1.589.067.205	1.953.940.258	-3.100.000.000
EFICIENTE DE VARIACION	R2		0,0540	0,0707	0,0420	0,8717
EFICIENTE DE CORRELACION	R		0,2324	0,2659	0,2049	0,9336



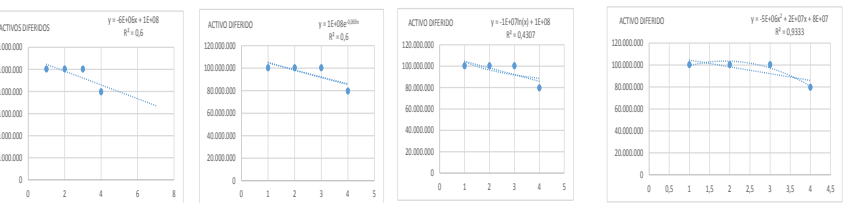
AÑO	No.	INVENTARIOS	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2017	1	354.804.454	380.000.000	342.590.055	300.000.000	300.000.000
2018	2	559.495.804	460.000.000	436.346.140	458.625.436	600.000.000
2019	3	697.370.656	540.000.000	527.368.764	585.721.458	700.000.000
2020	4	919.889.789	620.000.000	636.373.476	677.728.872	600.000.000
2021	5		700.000.000	767.694.425	620.987.582	300.000.000
2022	6		780.000.000	838.441.411	638.321.894	200.000.000
2023	7		860.000.000	1.118.543.280	689.021.000	-600.000.000
2024	8		940.000.000	1.249.895.518	715.888.308	-1.400.000.000
2025	9		1.020.000.000	1.629.099.154	798.444.915	-2.800.000.000
2026	10		1.100.000.000	1.964.451.459	760.517.519	-4.200.000.000
EFICIENTE DE VARIACION	R2		0,4302	0,5083	0,5987	0,9185
EFICIENTE DE CORRELACION	R		0,6599	0,7073	0,7686	0,9584



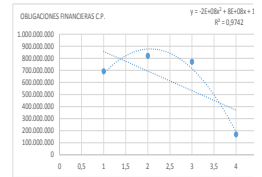
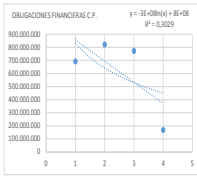
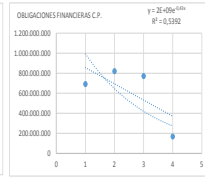
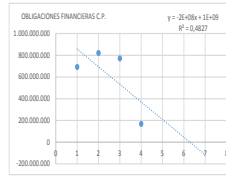
AÑO	No.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2017	1	3.545.384.114	2.400.000.000	2.388.615.809	2.000.000.000	2.125.000.000
2018	2	3.788.730.417	2.800.000.000	2.618.881.139	2.533.853.483	2.380.000.000
2019	3	3.921.988.450	3.200.000.000	2.966.498.371	2.988.783.960	2.780.000.000
2020	4	3.791.534.086	3.600.000.000	3.429.318.711	3.247.864.955	3.320.000.000
2021	5		4.000.000.000	3.814.138.848	3.448.641.021	4.000.000.000
2022	6		4.400.000.000	4.480.428.230	3.632.581.022	4.820.000.000
2023	7		4.800.000.000	5.188.427.620	3.791.629.034	5.780.000.000
2024	8		5.200.000.000	5.879.842.662	3.871.487.988	6.880.000.000
2025	9		5.600.000.000	6.728.485.989	3.877.592.120	8.120.000.000
2026	10		6.000.000.000	7.899.438.779	4.072.326.584	9.500.000.000
EFICIENTE DE VARIACION	R2		0,9744	0,9872	0,9758	0,9989
EFICIENTE DE CORRELACION	R		0,9871	0,9936	0,9938	0,9994



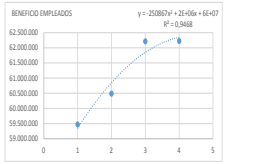
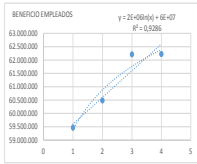
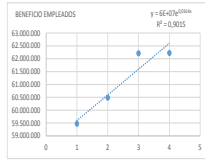
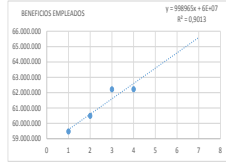
AÑO	No.	ACTIVO DIFERIDO	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2017	1	100.486.004	84.000.000	83.332.668	100.000.000	95.000.000
2018	2	100.486.004	88.000.000	87.108.369	93.088.528	100.000.000
2019	3	100.486.005	82.000.000	81.301.965	89.613.877	95.000.000
2020	4	79.742.421	76.000.000	76.881.265	86.137.056	80.000.000
2021	5		70.000.000	70.822.035	83.955.121	55.000.000
2022	6		64.000.000	66.500.095	82.082.485	20.000.000
2023	7		58.000.000	61.693.982	80.543.889	-25.000.000
2024	8		52.000.000	57.579.706	79.205.585	-80.000.000
2025	9		46.000.000	52.740.676	78.027.754	-145.000.000
2026	10		40.000.000	48.157.607	76.874.149	-220.000.000
EFICIENTE DE VARIACION	R2		0,6000	0,6000	0,6107	0,9393



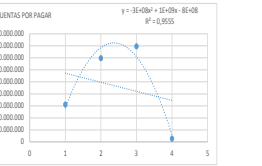
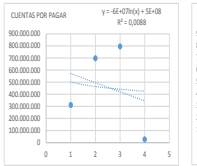
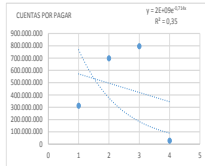
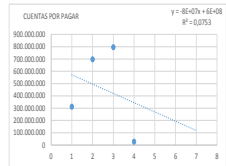
AÑO	Nº	OBLIGACIONES FINANCIERAS C.P.	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2017	1	800.000.000	800.000.000	1.301.238.189	800.000.000	700.000.000
2018	2	621.291.261	600.000.000	846.124.365	952.051.846	900.000.000
2019	3	770.447.087	400.000.000	150.541.566	470.424.113	700.000.000
2020	4	108.888.508	200.000.000	198.132.296	384.111.052	300.000.000
2021	5	0	0	132.948.716	107.584.026	900.000.000
2022	6	100.000.000	100.000.000	115.548.028	263.471.159	1.200.000.000
2023	7	400.000.000	98.983.858	242.292.655	4.100.000.000	0
2024	8	400.000.000	64.128.971	176.917.537	6.300.000.000	0
2025	9	600.000.000	41.716.739	140.832.537	6.800.000.000	0
2026	10	1.000.000.000	27.137.118	100.124.472	11.900.000.000	0
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,6827	0,5392	0,5029	0,9762
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,8304	0,7343	0,5044	0,9870



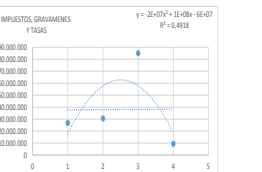
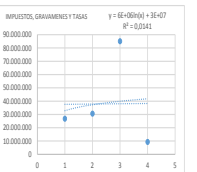
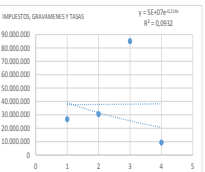
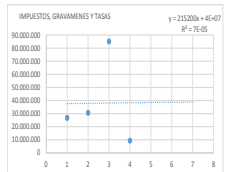
AÑO	Nº	BENEFICIO EMPLEADOS	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2017	1	60.475.992	60.475.992	60.901.113	60.000.000	61.780.133
2018	2	60.486.085	61.997.990	62.000.011	61.386.294	62.996.532
2019	3	62.213.480	62.996.895	63.025.825	62.197.225	63.742.397
2020	4	62.229.899	62.997.897	64.067.971	62.772.426	64.946.298
2021	5	64.964.425	62.127.345	63.218.876	62.726.225	62.726.225
2022	6	62.993.790	62.262.244	63.583.519	62.969.789	62.969.789
2023	7	66.892.785	61.298.945	63.893.839	61.907.537	61.907.537
2024	8	67.991.720	60.411.746	64.138.883	59.944.512	59.944.512
2025	9	68.990.685	60.542.151	64.394.489	57.979.773	57.979.773
2026	10	69.989.650	70.852.819	64.651.120	54.911.300	54.911.300
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,9613	0,9615	0,9288	0,9468
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,9804	0,9805	0,9636	0,9730



AÑO	Nº	CUENTAS POR PAGAR	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2017	1	510.086.062	510.000.000	979.363.087	500.000.000	500.000.000
2018	2	671.677.536	440.000.000	479.576.698	454.741.139	500.000.000
2019	3	795.280.696	200.000.000	124.893.537	404.082.237	500.000.000
2020	4	171.612.148	200.000.000	114.896.588	434.821.134	1.000.000.000
2021	5	200.000.000	200.000.000	16.311.707	403.493.735	1.300.000.000
2022	6	120.000.000	27.574.804	352.494.432	1.400.000.000	0
2023	7	40.000.000	13.502.873	381.343.385	1.400.000.000	0
2024	8	-40.000.000	4.612.138	375.213.507	12.000.000.000	0
2025	9	-100.000.000	1.237.827	368.346.525	10.000.000.000	0
2026	10	200.000.000	1.988.104	361.844.894	10.800.000.000	0
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,0793	0,5200	0,0888	0,0255
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,2744	0,7196	0,0938	0,0175

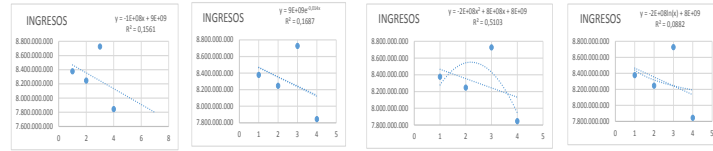


AÑO	Nº	IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2017	1	24.789.000	43.213.200	40.387.419	30.000.000	20.000.000
2018	2	30.820.000	40.439.400	42.590.571	34.138.883	60.000.000
2019	3	81.894.000	43.445.600	26.111.945	38.156.474	60.000.000
2020	4	8.946.000	40.860.800	21.242.906	38.137.761	20.000.000
2021	5	41.076.000	17.150.425	39.898.627	40.000.000	0
2022	6	41.262.200	18.946.309	42.792.527	480.000.000	0
2023	7	41.056.400	11.176.849	41.971.401	540.000.000	0
2024	8	41.791.600	9.975.721	42.476.441	440.000.000	0
2025	9	41.936.800	7.280.498	43.083.347	780.000.000	0
2026	10	42.132.000	5.892.742	43.651.111	1.000.000.000	0
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,0061	0,0932	0,0442	0,4818
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,0884	0,3053	0,1387	0,7013

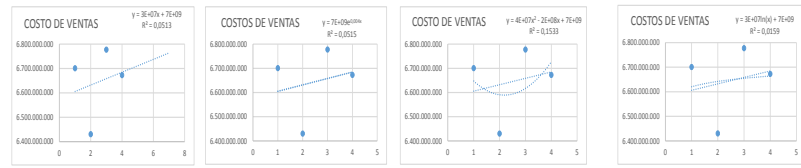


## Anexo 18. Proyecciones Estado de Resultados AGROTODO S.A.S (2021-2025)

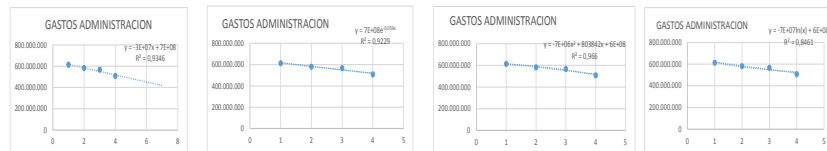
AÑO	No.	INGRESOS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIAL	LOGARITMICO
2017	1	8.277.072,49	8.160.000,00	8.281.877,89	8.400.000,00	8.428.701,34
2018	2	8.246.127,00	8.000.000,00	8.251.491,81	8.000.000,00	8.253.529,92
2019	3	8.227.920,43	8.100.000,00	8.229.828,02	8.000.000,00	8.243.391,92
2020	4	7.846.280,92	8.600.000,00	8.209.872,22	8.000.000,00	8.227.021,81
2021	5	8.500.000,00	8.800.000,00	8.391.544,33	7.000.000,00	8.428.901,81
2022	6	8.400.000,00	8.274.881,35	8.560.000,00	8.000.000,00	8.423.701,81
2023	7	8.300.000,00	8.129.849,18	8.300.000,00	8.000.000,00	8.415.501,81
2024	8	8.200.000,00	8.046.398,18	8.100.000,00	8.000.000,00	8.408.301,81
2025	9	8.100.000,00	7.958.533,62	7.900.000,00	8.000.000,00	8.401.101,81
2026	10	8.000.000,00	7.824.224,19	7.600.000,00	8.000.000,00	8.403.901,81
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,156	0,389	0,100	0,082
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,395	0,627	0,314	0,279



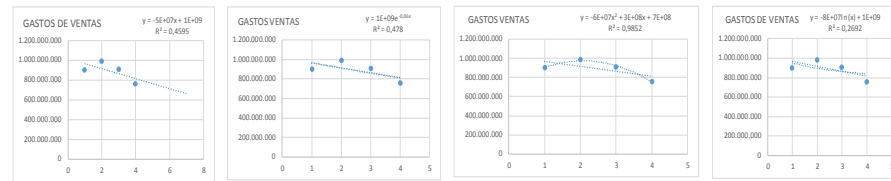
AÑO	No.	COSTO DE VENTAS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIAL	LOGARITMICO
2017	1	6.780.854,63	7.000.000,00	7.029.024,97	6.800.000,00	6.938.804,72
2018	2	6.481.322,46	7.000.000,00	7.026.224,99	6.700.000,00	6.938.804,72
2019	3	6.777.438,08	7.000.000,00	7.084.508,02	6.700.000,00	6.938.804,72
2020	4	6.672.889,92	7.120.000,00	7.113.900,76	6.600.000,00	6.938.804,72
2021	5	7.150.000,00	7.141.409,38	7.000.000,00	7.000.000,00	6.938.804,72
2022	6	7.180.000,00	7.170.022,22	7.240.000,00	7.000.000,00	6.938.804,72
2023	7	7.220.000,00	7.188.768,76	7.500.000,00	7.000.000,00	6.938.804,72
2024	8	7.240.000,00	7.227.622,19	7.900.000,00	7.000.000,00	6.938.804,72
2025	9	7.270.000,00	7.256.590,20	8.400.000,00	7.000.000,00	6.938.804,72
2026	10	7.300.000,00	7.285.574,21	9.000.000,00	7.000.000,00	6.938.804,72
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,033	0,016	0,101	0,086
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,226	0,270	0,301	0,281



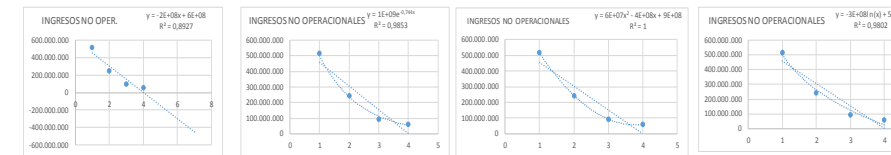
AÑO	No.	GASTOS ADMIN	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIAL	LOGARITMICO
2017	1	513.930,574	790.000,00	693.894,78	593.881,842	421.511,363
2018	2	581.682,247	780.000,00	627.887,21	571.887,688	437.461,363
2019	3	587.477,388	790.000,00	581.445,849	581.411,128	481.171,363
2020	4	587.899,544	820.000,00	572.846,472	491.211,368	480.141,363
2021	5	600.000,00	521.172,111	429.011,222	480.111,363	480.111,363
2022	6	600.000,00	481.121,477	382.421,052	480.111,363	480.111,363
2023	7	590.000,00	433.383,098	326.248,896	480.111,363	480.111,363
2024	8	540.000,00	406.000,00	268.671,419	480.111,363	480.111,363
2025	9	520.000,00	411.611,661	218.126,728	480.111,363	480.111,363
2026	10	500.000,00	388.029,999	161.561,568	480.111,363	480.111,363
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,994	0,922	0,980	0,941
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,997	0,960	0,989	0,970



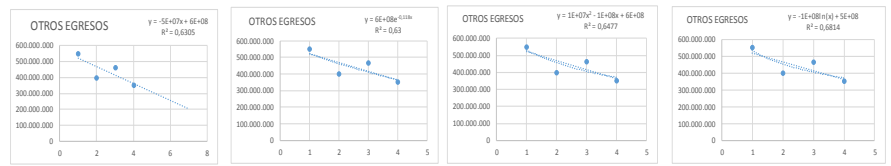
AÑO	No.	GASTOS VENTAS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIAL	LOGARITMICO
2017	1	898.943.511	950.000.000	943.764.534	940.000.000	83.143.292
2018	2	896.853.000	900.000.000	886.920.437	1.060.000.000	80.143.292
2019	3	909.939.979	850.000.000	835.270.211	1.060.000.000	27.143.292
2020	4	757.324.753	800.000.000	786.627.861	940.000.000	24.143.292
2021	5	750.000.000	740.818.221	700.000.000	940.000.000	21.143.292
2022	6	700.000.000	697.676.326	640.000.000	940.000.000	18.143.292
2023	7	650.000.000	657.948.820	540.000.000	940.000.000	15.143.292
2024	8	600.000.000	618.783.392	440.000.000	940.000.000	12.143.292
2025	9	550.000.000	582.748.252	340.000.000	940.000.000	9.143.292
2026	10	500.000.000	548.811.636	240.000.000	940.000.000	6.143.292
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,459	0,478	0,963	0,249
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,677	0,694	0,992	0,518



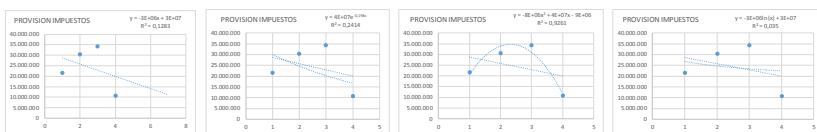
AÑO	No.	INGRESOS NO OPERACIONALES	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIAL	LOGARITMICO
2017	1	515.569.380	400.000.000	475.205.272	560.000.000	5.493.779,751
2018	2	400.000.000	200.000.000	225.822.852	500.000.000	5.276.279,751
2019	3	54.565.637	0	107.211.589	240.000.000	5.047.279,751
2020	4	59.125.960	200.000.000	50.956.412	200.000.000	4.824.179,751
2021	5	400.000.000	24.233.868	400.000.000	400.000.000	4.600.979,751
2022	6	400.000.000	11.516.206	660.000.000	400.000.000	4.377.979,751
2023	7	400.000.000	5.472.608	1.040.000.000	400.000.000	4.154.979,751
2024	8	1.000.000.000	2.600.634	1.540.000.000	400.000.000	3.931.979,751
2025	9	1.200.000.000	1.235.845	2.140.000.000	400.000.000	3.708.979,751
2026	10	1.400.000.000	587.285	2.900.000.000	400.000.000	3.484.979,751
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,892	0,983	1,000	0,982
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,948	0,992	1,000	0,990




AÑO	No.	OTROS EGRESOS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIAL	LOGARITMICO
2017	1	545.982.432	550.000.000	533.211.632	510.000.000	1.509.444,021
2018	2	399.404.349	550.000.000	473.868.404	440.000.000	1.497.444,021
2019	3	464.728.264	450.000.000	421.124.880	390.000.000	1.485.444,021
2020	4	352.974.547	400.000.000	374.252.108	360.000.000	1.474.444,021
2021	5	350.000.000	332.596.171	350.000.000	350.000.000	1.462.444,021
2022	6	300.000.000	295.577.082	360.000.000	350.000.000	1.450.444,021
2023	7	250.000.000	262.678.186	390.000.000	350.000.000	1.438.444,021
2024	8	200.000.000	231.441.067	440.000.000	350.000.000	1.426.444,021
2025	9	150.000.000	207.458.155	510.000.000	350.000.000	1.414.444,021
2026	10	100.000.000	184.367.245	600.000.000	350.000.000	1.402.444,021
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,656	0,600	0,647	0,684
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,794	0,793	0,848	0,825



AÑO	No.	PROVISION IMPUESTOS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIAL	LOGARITMICO
2017	1	31.720.000	27.000.000	30.894.361	26.000.000	30.000.000
2018	2	30.650.000	24.000.000	25.620.243	15.000.000	28.000.000
2019	3	34.316.000	21.000.000	22.084.276	39.000.000	28.721.279
2020	4	30.820.000	18.000.000	19.512.223	24.000.000	28.000.000
2021	5	35.000.000	15.000.000	16.603.000	20.000.000	26.524.121
2022	6	32.000.000	12.189.213	15.000.000	18.849.179	25.000.000
2023	7	30.000.000	10.000.000	13.000.000	18.768.276	23.000.000
2024	8	6.000.000	6.106.114	10.000.000	17.761.191	21.000.000
2025	9	3.000.000	6.732.044	207.000.000	17.387.129	19.000.000
2026	10	0	6.132.360	490.000.000	16.938.376	17.000.000
COEFICIENTE DE VARIACION		R2	0,128	0,411	0,911	0,660
COEFICIENTE DE CORRELACION		R	0,352	0,641	0,942	0,817



## Anexo 19. CÁMARA DE COMERCIO AGROTOD0 S.A.S

 <p>CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO <i>Construyendo el Futuro</i></p>	<p><b>CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO</b> <b>AGROTOD0 S.A.S. EN REORGANIZACION</b></p>
	<p>Fecha expedición: 2021/01/18 - 09:43:15 **** Recibo No. H000035873 **** Num. Operación. 99-USUPUBXX-20210118-0035 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021. *** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS *** <b>CODIGO DE VERIFICACIÓN 98RnYU5rp</b></p>
<p><b>CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O DE INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS.</b></p>	
<p>Con fundamento en las matriculas e inscripciones del Registro Mercantil,</p>	
<p><b>CERTIFICA</b></p>	
<p><b>NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO</b></p>	
<p><b>NOMBRE o RAZÓN SOCIAL:</b> AGROTOD0 S.A.S. EN REORGANIZACION <b>ORGANIZACIÓN JURÍDICA:</b> SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA <b>CATEGORÍA :</b> PERSONA JURÍDICA PRINCIPAL <b>NIT :</b> 800255289-8 <b>ADMINISTRACIÓN DIAN :</b> VILLAVICENCIO <b>DOMICILIO :</b> CUMARAL</p>	
<p><b>MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN</b></p>	
<p><b>MATRÍCULA NO :</b> 42269 <b>FECHA DE MATRÍCULA :</b> MARZO 06 DE 1995 <b>ULTIMO AÑO RENOVADO :</b> 2020 <b>FECHA DE RENOVACION DE LA MATRÍCULA :</b> JULIO 01 DE 2020 <b>ACTIVO TOTAL :</b> 6,980,608,633.00 <b>GRUPO NIIF :</b> GRUPO II</p>	
<p><b>UBICACIÓN Y DATOS GENERALES</b></p>	
<p><b>DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL :</b> CL 12 20 53 CENTRO <b>BARRIO :</b> CENTRO CUMARAL META <b>MUNICIPIO / DOMICILIO:</b> 50226 - CUMARAL <b>TELÉFONO COMERCIAL 1 :</b> 6873878 <b>TELÉFONO COMERCIAL 2 :</b> 3153153772 <b>TELÉFONO COMERCIAL 3 :</b> NO REPORTÓ <b>CORREO ELECTRÓNICO No. 1 :</b> gerente@agrotodo.co</p>	
<p><b>DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL :</b> CENTRAL DE ABASTOS BOD C 11 KM 1 VIA CATAMA <b>MUNICIPIO :</b> 50001 - VILLAVICENCIO <b>BARRIO :</b> NO REPORTO <b>TELÉFONO 1 :</b> 6601734 <b>TELÉFONO 2 :</b> 3153153772 <b>CORREO ELECTRÓNICO :</b> gerente@agrotodo.co</p>	
<p><b>NOTIFICACIONES A TRAVÉS DE CORREO ELECTRÓNICO</b></p>	
<p>De acuerdo con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, <b>NO AUTORIZO</b> para que me notifiquen personalmente a través del correo electrónico de notificación.</p>	
<p><b>CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA</b></p>	
<p><b>ACTIVIDAD PRINCIPAL :</b> A0145 - CRIA DE AVES DE CORRAL <b>ACTIVIDAD SECUNDARIA :</b> G4620 - COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS; ANIMALES VIVOS <b>OTRAS ACTIVIDADES :</b> G4631 - COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS <b>OTRAS ACTIVIDADES :</b> G4659 - COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.</p>	
<p><b>CERTIFICA - AFILIACIÓN</b></p>	
<p><b>EL COMERCIANTE ES UN AFILIADO DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN EL ARTÍCULO 12 DE LA LEY 1727 DE 2014.</b></p>	
<p><b>CERTIFICA - CONSTITUCIÓN</b></p>	



**CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
AGROTOD S.A.S. EN REORGANIZACION**

Fecha expedición: 2021/01/18 - 09:43:15 \*\*\*\* Recibo No. H000035873 \*\*\*\* Num. Operación. 99-USUPUBXX-20210118-0035  
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS  
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS \*\*\*  
CODIGO DE VERIFICACIÓN 98RnYU5rp

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 916 DEL 16 DE FEBRERO DE 1995 DE LA Notaria 1a. de Villavicencio, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 10880 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 06 DE MARZO DE 1995, SE INSCRIBE : LA CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURIDICA DENOMINADA AGROTOD LTDA..

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 916 DEL 16 DE FEBRERO DE 1995 DE LA Notaria 1a. de Villavicencio, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 10880 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 06 DE MARZO DE 1995, SE INSCRIBE : LA CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURIDICA DENOMINADA AGROTOD LTDA..

**CERTIFICA - RELACION DE NOMBRES QUE HA TENIDO**

QUE LA PERSONA JURÍDICA HA TENIDO LOS SIGUIENTES NOMBRES O RAZONES SOCIALES

- 1) AGROTOD LTDA.  
Actual.) AGROTOD S.A.S.

**CERTIFICA - CAMBIOS DE NOMBRE O RAZON SOCIAL**

POR ACTA NÚMERO 81 DEL 18 DE MARZO DE 2020 SUSCRITO POR JUNTA ORDINARIA DE SOCIOS REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 78422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 28 DE ABRIL DE 2020, LA PERSONA JURIDICA CAMBIO SU NOMBRE DE AGROTOD LTDA. POR AGROTOD S.A.S.

**CERTIFICA - TRANSFORMACIONES / CONVERSIONES**

POR ACTA NÚMERO 81 DEL 18 DE MARZO DE 2020 SUSCRITA POR JUNTA ORDINARIA DE SOCIOS , REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 78422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 28 DE ABRIL DE 2020, SE INSCRIBE LA TRANSFORMACION : POR ACTA NUMERO 81 DE FECHA 18 DE MARZO DE 2020, EN JUNTA ORDINARIA DE SOCIOS, CONSTA TRANSFORMACIÓN DE SOCIEDADES COMERCIALES DE LTDA A S.A.S, SE APRUEBAN ESTATUTOS, SE DESIGNA REPRESENTANTE LEGAL PRINCIPAL Y REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE, SE DESIGNA REVISOR FISCAL PRINCIPAL Y REVISOR FISCAL SUPLENTE

**CERTIFICA - REORGANIZACION, ADJUDICACION O LIQUIDACION JUDICIAL**

POR AUTO NÚMERO 2020014498248 DEL 04 DE SEPTIEMBRE DE 2020 DE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 271 DEL LIBRO XIX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 20 DE OCTUBRE DE 2020, SE INSCRIBE : POR AUTO NO 202001498248 EMITIDO POR LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES DECRETA EL INICIO PROCESO DE REORGANIZACION

POR AUTO NÚMERO 202001498248 DEL 04 DE SEPTIEMBRE DE 2020 DE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDAD, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 272 DEL LIBRO XIX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 20 DE OCTUBRE DE 2020, SE INSCRIBE : POR AUTO NO 202001498248 DE FECHA 04 DE SEPTIEMBRE DE 2020, SUSCRITO POR LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES CONSTA NOMBRAMIENTO DE PROMOTOR

**CERTIFICA - REFORMAS**

DOCUMENTO	FECHA	PROCEDENCIA DOCUMENTO	INSCRIPCION	FECHA
EP-6608	20021213	NOTARIA PRIMERA	VILLAVICENC RM09-22142 IO	20021217
EP-6608	20021213	NOTARIA PRIMERA	VILLAVICENC RM09-22142 IO	20021217
EP-6481	20081230	NOTARIA PRIMERA	VILLAVICENC RM09-31717 IO	20081231
EP-6481	20081230	NOTARIA PRIMERA	VILLAVICENC RM09-31717 IO	20081231
EP-3907	20140814	NOTARIA PRIMERA	VILLAVICENC RM09-49693 IO	20140819
EP-3907	20140814	NOTARIA PRIMERA	VILLAVICENC RM09-49693 IO	20140819
EP-2390	20170612	REFORMA DE ESTATUOS	VILLAVICENC RM09-65278 IO	20170629
EP-2390	20170612	REFORMA DE ESTATUOS	VILLAVICENC RM09-65278 IO	20170629
AC-81	20200318	JUNTA ORDINARIA DE SOCIOS	CUMARAL RM09-78422	20200428

**CERTIFICA - VIGENCIA**





**CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
AGROTOD S.A.S. EN REORGANIZACION**

Fecha expedición: 2021/01/18 - 09:43:15 \*\*\*\* Recibo No. H000035873 \*\*\*\* Num. Operación. 99-USUPUBXX-20210118-0035  
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS  
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS \*\*\*  
CODIGO DE VERIFICACIÓN 98RnYU5rp

QUE LA DURACIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA (VIGENCIA) ES HASTA EL 16 DE FEBRERO DE 2035

**CERTIFICA - OBJETO SOCIAL**

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ COMO ACTIVIDAD PRINCIPAL LA PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN, COMERCIALIZACIÓN, IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE: PRODUCTOS AGROPECUARIOS POLLO, HUEVOS, CERDO, PESCADO, GANADO Y OTRAS CARNES FRESCAS, CONGELADAS, PROCESADAS, TRANSFORMADAS Y MATERIAS PRIMAS Y ALIMENTOS CONCENTRADOS PARA LA CRÍA, LEVANTE Y ENGORDE DE ANIMALES, INSUMOS VETERINARIOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y FERRETERÍA Y PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO PARA HUMANOS. DENTRO DE SU OBJETO TAMBIÉN PODRÁ: - INVERTIR EN BIENES INMUEBLES URBANOS, RURALES Y LA ADQUISICIÓN, ADMINISTRACIÓN, ARRENDAMIENTO, GRAVAMEN Y ENAJENACIÓN DE LOS MISMOS. - LA INVERSIÓN DE FONDOS PROPIOS EN BIENES MUEBLES, BONOS, VALORES BURSÁTILES, ACCIONES, CUOTAS Y PARTES DE INTERÉS EN SOCIEDADES COMERCIALES, ASÍ COMO LA NEGOCIACIÓN DE TODA CLASE DE DERECHOS DE CRÉDITO. - AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS - SILVICULTURA, EXTRACCIÓN DE MADERA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS - PESCA, PRODUCCIÓN DE PECES EN CRIADEROS Y GRANJAS PISCICOLAS; ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADAS CON LA PESCA - LA COMPRA, VENTA, DISTRIBUCIÓN, IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE TODA CLASE DE MERCANCÍAS, PRODUCTOS, MATERIA PRIMA, DE ARTÍCULOS NECESARIOS PARA EL SECTOR MÉDICO Y TANTO HUMANO COMO VETERINARIO Y EL COMERCIO EN GENERAL. - LA REPRESENTACIÓN Y AGENCIAMIENTO DE FIRMAS NACIONALES O EXTRANJERAS. - LA PARTICIPACIÓN, DIRECTA O COMO ASOCIADA, EN EL NEGOCIO DE FABRICACIÓN, PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN, VENTA DE PRODUCTOS, ARTÍCULOS METÁLICOS, DE PLÁSTICO, DE PAPEL, DE CARTÓN, DE VIDRIO, DE CAUCHO, O DE SUS COMBINACIONES PARA EL SECTOR MÉDICO. LA ADMINISTRACIÓN DE DERECHOS DE CRÉDITO, TÍTULOS-VALORES, CRÉDITOS ACTIVOS O PASIVOS, DINEROS, BONOS, VALORES BURSÁTILES, ACCIONES, CUOTAS O PARTES DE INTERÉS EN SOCIEDADES COMERCIALES DE PROPIEDAD DE LOS SOCIOS DE ESTA SOCIEDAD, O DE TERCERAS PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS. - EXTRACCIÓN DE CARBÓN, CARBÓN LIGNÍTICO Y TURBA - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO Y DE GAS NATURAL, ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADAS CON LA EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO Y DE GAS, EXCEPTO LAS ACTIVIDADES DE PROSPECCIÓN - EXTRACCIÓN DE MINERALES DE URANIO Y DE TORIO - EXTRACCIÓN DE MINERALES METALÍFEROS - EXPLOTACIÓN DE MINERALES NO METÁLICOS - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES - FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR; PREPARADO Y TEJIDO DE PIELS - CURTIDO Y PREPARADO DE CUEROS; FABRICACIÓN DE CALZADO; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE VIAJE, MALETAS, BOLSOS DE MANO Y SIMILARES; ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONARÍA - TRANSFORMACIÓN DE LA MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CESTERÍA Y ESPARTERÍA - FABRICACIÓN DE PAPEL, CARTÓN Y PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTÓN - ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES - COQUIZACIÓN, FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR - FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLÁSTICO - FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METALÚRGICOS BÁSICOS - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO - FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO NCP - FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMÁTICA - FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y APARATOS ELÉCTRICOS NCP - FABRICACIÓN DE EQUIPO Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES - FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACIÓN DE RELOJES - FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES - FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE - FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NCP. - RECICLAJE - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AGUA CALIENTE - CAPTACIÓN, DEPURACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE AGUA - CONSTRUCCIÓN - COMERCIO, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, SUS PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS; - COMERCIO AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES - COMERCIO AL POR MAYOR Y EN COMISIÓN O POR CONTRATA, EXCEPTO EL COMERCIO DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO.COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL COMERCIO DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; REPARACIÓN DE EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMÉSTICOS - HOTELES, RESTAURANTES, BARES Y SIMILARES - TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE; TRANSPORTE POR TUBERÍAS - TRANSPORTE POR VÍA ACUÁTICA - TRANSPORTE POR VÍA AÉREA - ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y AUXILIARES AL TRANSPORTE; ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES - CORREO Y TELECOMUNICACIONES - INTERMEDIACIÓN FINANCIERA, EXCEPTO LOS SEGUROS Y LOS FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS - FINANCIACIÓN DE PLANES DE SEGUROS Y PENSIONES, EXCEPTO LA SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA - ACTIVIDADES AUXILIARES DE LA INTERMEDIACIÓN FINANCIERA - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS - ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO SIN OPERARIOS Y DE EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMÉSTICOS - INFORMÁTICA Y ACTIVIDADES CONEXAS - INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO - OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA - EDUCACIÓN - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD - ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS Y AGUAS RESIDUALES, SANEAMIENTO Y ACTIVIDADES SIMILARES - ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES NCP - ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS EN DESARROLLO DE SU OBJETO, LA SOCIEDAD PODRÁ ASOCIARSE CON OTRA Y OTRAS PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS, QUE DESARROLLEN EL MISMO O SIMILAR OBJETO O QUE SE RELACIONE DIRECTA O INDIRECTAMENTE CON ÉSTE; EN GENERAL, LA SOCIEDAD PUEDE EJECUTAR LOS ACTOS Y CELEBRAR LOS CONTRATOS CONVENIENTES PARA EL LOGRO DEL OBJETO SOCIAL. LA SOCIEDAD PODRÁ LLEVAR A CABO, EN GENERAL, TODAS LAS OPERACIONES, DE CUALQUIER NATURALEZA QUE ELLAS FUEREN, RELACIONADAS CON EL OBJETO MENCIONADO, ASÍ COMO CUALESQUIERA ACTIVIDADES SIMILARES, CONEXAS O COMPLEMENTARIAS O QUE PERMITAN FACILITAR O DESARROLLAR EL COMERCIO O LA INDUSTRIA DE LA SOCIEDAD. LA SOCIEDAD NO PODRÁ HACER LAS VECES DE GARANTE O FIADOR DE LOS ACCIONISTAS O TERCEROS SALVO QUE SE TRATE DE



**CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
AGROTOD S.A.S. EN REORGANIZACION**

Fecha expedición: 2021/01/18 - 09:43:16 \*\*\*\* Recibo No. H000035873 \*\*\*\* Num. Operación. 99-USUPUBXX-20210118-0035  
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS  
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS \*\*\*  
CODIGO DE VERIFICACIÓN 98RnYU5rp

NEGOCIOS EN LOS QUE ELLEA TUVIERE INTERÉS O QUE RESULTAREN NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL OBJETO SOCIAL, CASO EN EL CUAL SE REQUERIRÁ DE LA PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

**CERTIFICA - CAPITAL**

TIPO DE CAPITAL	VALOR	ACCIONES	VALOR NOMINAL
<b>CAPITAL AUTORIZADO</b>	10.000.000.000,00	10.000.000,00	1.000,00
<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	705.188.000,00	705.188,00	1.000,00
<b>CAPITAL PAGADO</b>	705.188.000,00	705.188,00	1.000,00

**CERTIFICA**

**REPRESENTANTES LEGALES SUPLENTE**

POR ACTA NÚMERO 81 DEL 18 DE MARZO DE 2020 DE JUNTA ORDINARIA DE SOCIOS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 78422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 28 DE ABRIL DE 2020, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	FERNANDEZ VILLALOBOS MARIA CLEMENCIA	CC 51,813,350

**CERTIFICA - FACULTADES Y LIMITACIONES**

REPRESENTACIÓN LEGAL: LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA ESTARÁ A CARGO DE UNA PERSONA NATURAL O JURÍDICA, ACCIONISTA O NO, QUIEN TENDRÁ UN SUPLENTE, QUE REEMPLAZARÁN SUCESIVAMENTE AL PRINCIPAL EN SUS AUSENCIAS, FALTAS ABSOLUTAS O TEMPORALES CON LAS MISMAS FACULTADES Y RESTRICCIONES. LOS CARGOS SERÁN DESIGNADOS A TÉRMINO INDEFINIDO POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, SIN PERJUICIO DE SU LIBRE REMOCIÓN. LAS FUNCIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL Y DEL SUPLENTE TERMINARÁN EN CASO DE DIMISIÓN O REVOCACIÓN POR PARTE DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, DE DECESO O DE INCAPACIDAD EN AQUELLOS CASOS EN QUE EL REPRESENTANTE LEGAL SEA UNA PERSONA NATURAL Y EN CASO DE LIQUIDACIÓN PRIVADA O JUDICIAL, CUANDO EL REPRESENTANTE LEGAL SEA UNA PERSONA JURÍDICA. LA CESACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL Y DEL SUPLENTE, POR CUALQUIER CAUSA, NO DA LUGAR A NINGUNA INDEMNIZACIÓN DE CUALQUIER NATURALEZA, DIFERENTE DE AQUELLAS QUE LE CORRESPONDIEREN CONFORME A LA LEY LABORAL, SI FUERE EL CASO. LA REVOCACIÓN POR PARTE DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS NO TENDRÁ QUE ESTAR MOTIVADA Y PODRÁ REALIZARSE EN CUALQUIER TIEMPO. EN AQUELLOS CASOS EN QUE EL REPRESENTANTE LEGAL SEA UNA PERSONA JURÍDICA, LAS FUNCIONES QUEDARÁN A CARGO DEL REPRESENTANTE LEGAL DE ÉSTA. TODA REMUNERACIÓN A QUE TUVIERE DERECHO EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, DEBERÁ SER APROBADA POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. \*\*\*\*\* FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: LA SOCIEDAD SERÁ GERENCIADA, ADMINISTRADA Y REPRESENTADA LEGALMENTE ANTE TERCEROS POR EL REPRESENTANTE LEGAL Y LOS SUPLENTE, DE MANERA INDEPENDIENTE, QUIENES NO TENDRÁN RESTRICCIONES DE CONTRATACIÓN POR RAZÓN DE LA NATURALEZA NI DE LA CUANTÍA DE LOS ACTOS QUE CELEBRE. POR LO TANTO, SE ENTENDERÁ QUE TANTO EL REPRESENTANTE LEGAL COMO EL SUPLENTE PODRÁN CELEBRAR O EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD. EL REPRESENTANTE LEGAL Y LOS SUPLENTE SE ENTENDERÁN INVESTIDOS DE LOS MÁS AMPLIOS PODERES PARA ACTUAR EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD, CON EXCEPCIÓN DE AQUELLAS FACULTADES QUE, DE ACUERDO CON LOS ESTATUTOS, SE HUBIEREN RESERVADO LOS ACCIONISTAS. EN LAS RELACIONES FRENTE A TERCEROS, LA SOCIEDAD QUEDARÁ OBLIGADA POR LOS ACTOS Y CONTRATOS CELEBRADOS POR EL REPRESENTANTE LEGAL O LOS SUPLENTE. EL REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE PODRÁ OBRAR ANTE FALTAS TEMPORALES O ABSOLUTAS DEL PRINCIPAL INCLUSO SIN NECESIDAD DE QUE EL REPRESENTANTE PRINCIPAL SE ENCUENTRE EN IMPOSIBILIDAD DE DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES. LA ACTUACIÓN DE LOS SUPLENTE PODRÁ SER DE MANERA INDEPENDIENTE Y SIN NECESIDAD DE RATIFICACIÓN POR PARTE DEL PRINCIPAL. LE ESTÁ PROHIBIDO AL REPRESENTANTE LEGAL, A LOS SUPLENTE Y A LOS DEMÁS ADMINISTRADORES DE LA SOCIEDAD, POR SÍ O POR INTERPUESTA PERSONA, OBTENER BAJO CUALQUIER FORMA O MODALIDAD JURÍDICA PRÉSTAMOS POR PARTE DE LA SOCIEDAD U OBTENER DE PARTE DE LA SOCIEDAD AVAL, FIANZA O CUALQUIER OTRO TIPO DE GARANTÍA DE SUS OBLIGACIONES PERSONALES. EL REPRESENTANTE LEGAL MÁS DE LA RESPONSABILIDADES YA INDICADAS, TENDRÁ ESPECIALMENTE, LAS SIGUIENTES FUNCIONES: A) EJECUTAR LAS DETERMINACIONES DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS Y PRESIDIR SUS SESIONES; B) ESTABLECER LOS CARGOS QUE SEAN INDISPENSABLES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD, NOMBRAR Y REMOVER LOS EMPLEADOS BAJO SU DEPENDENCIA Y VELAR PORQUE LOS FUNCIONARIOS DE LA SOCIEDAD CUMPLAN CON SUS DEBERES; C) CONSTITUIR LOS APODERADOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES QUE ESTIME NECESARIOS PARA REPRESENTAR A LA SOCIEDAD OTORGÁNDOLES LAS FACULTADES QUE FUEREN DEL CASO; D) CELEBRAR LOS ACTOS Y CONTRATOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL; E) CUIDAR LA RECAUDACIÓN E INVERSIÓN DE LOS FONDOS DE LA SOCIEDAD; F) ELABORAR EL INFORME QUE DEBEN PRESENTAR A LA ASAMBLEA EN SUS SESIONES ORDINARIAS; G) PRESENTAR A LA ASAMBLEA, CUANDO ÉSTA LO SOLICITE, INFORMES SOBRE DETERMINADOS ASPECTOS DE LA MARCHA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES Y SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA COMPAÑÍA; H) CONVOCAR A LA ASAMBLEA DE CONFORMIDAD CON LO PREVISTO EN ESTOS ESTATUTOS; I) PROMOVER Y SOSTENER TODA CLASE DE JUICIOS, GESTIONES O RECLAMACIONES NECESARIAS PARA LA DEFENSA DE LOS INTERESES SOCIALES, Y J) CUMPLIR LAS DEMÁS FUNCIONES QUE LE ASIGNE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS



**CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
AGROTODOS S.A.S. EN REORGANIZACION**

Fecha expedición: 2021/01/18 - 09:43:16 \*\*\*\* Recibo No. H000035873 \*\*\*\* Num. Operación. 99-USUPUBXX-20210118-0035  
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS  
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS \*\*\*  
CODIGO DE VERIFICACIÓN 98RnYU5rp

Y LAS QUE POR LA NATURALEZA DEL CARGO LE CORRESPONDAN, DE ACUERDO CON LA LEY Y ESTOS ESTATUTOS. \*\*\*EN EJERCICIO DE SUS FUNCIONES Y CON LOS REQUISITOS QUE SEÑALAN LA LEY Y ESTOS ESTATUTOS, LOS ADMINISTRADORES PODRÁN: COMPRAR, VENDER, CONTRATAR, TRANSIGIR, COMPENSAR, DESISTIR, CONFUNDIR, NOVAR, INTERPONER RECURSOS, COMPARECER EN LOS PROCESOS QUE SE PROMUEVAN CONTRA LA SOCIEDAD O QUE ELLA DEBA INCOAR, RECIBIR DINEROS EN MUTUO, CELEBRAR CONTRATO DE CAMBIO EN TODAS SUS MANIFESTACIONES Y FIRMAR LETRAS, PAGARÉS, CHEQUES, REALIZAR PRÉSTAMOS BANCARIOS, GIRAR CHEQUES, LIBRANZAS, GIROS Y TODA CLASE DE TÍTULOS VALORES, ASÍ COMO NEGOCIARLOS, ACEPTARLOS, ENDOSARLOS, TENERLOS, PRESTARLOS, COBRARLOS, PAGARLOS, EXIGIR, COBRAR Y PERCIBIR CUALESQUIERA CANTIDAD DE DINERO QUE SE ADEUDEN A LA SOCIEDAD O QUE ELLA TENGA DERECHO U OBLIGACIÓN DE COBRAR DEUDAS Y DESARROLLAR TODAS LAS ACTIVIDADES QUE EL DESEMPEÑO DE SU CARGO Y EL LOGRO DEL OBJETO SOCIAL REQUIERAN. NO OBSTANTE CUALQUIERA DE ESTAS TRANSACCIONES QUE EXCEDA DE US \$300,000, DEBE SER APROBADA POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS CON EL VOTO FAVORABLE DE LA MAYORÍA SIMPLE DE LAS ACCIONES QUE PARTICIPEN EN LA ASAMBLEA.

**CERTIFICA**

**REVISOR FISCAL - PRINCIPALES**

POR ACTA NÚMERO 81 DEL 18 DE MARZO DE 2020 DE JUNTA ORDINARIA DE SOCIOS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 78422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 28 DE ABRIL DE 2020, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION	T. PROF
REVISOR FISCAL PRINCIPAL	CLAVIJO RODRIGUEZ ALEXANDRA	CC 40,393,543	

**CERTIFICA**

**REVISOR FISCAL - PRIMEROS SUPLENTES**

POR ACTA NÚMERO 81 DEL 18 DE MARZO DE 2020 DE JUNTA ORDINARIA DE SOCIOS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 78422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 28 DE ABRIL DE 2020, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION	T. PROF
REVISOR FISCAL SUPLENTE	FAJARDO PEREZ CLARA MARIA	CC 30,081,589	

**CERTIFICA**

**PROMOTOR ACUERDO DE REORGANIZACION**

POR AUTO NÚMERO 202001498248 DEL 04 DE SEPTIEMBRE DE 2020 DE SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDAD, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 272 DEL LIBRO XIX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 20 DE OCTUBRE DE 2020, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
PROMOTOR	DIAZ MEDINA CESAR AUGUSTO	CC 79,378,706

**CERTIFICA - ESTABLECIMIENTOS**

QUE ES PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN LA JURISDICCION DE ESTA CÁMARA DE COMERCIO:

\*\*\* NOMBRE ESTABLECIMIENTO : AGROTODOS PLANTA DE BENEFICIO AVICOLA

MATRÍCULA : 170230

FECHA DE MATRÍCULA : 20080528

FECHA DE RENOVACION : 20200701

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2020

DIRECCION : CRA.16 NO.44A 12 VILLA SUAREZ

BARRIO : VILLA SUAREZ

MUNICIPIO : 50001 - VILLAVICENCIO

TELEFONO 1 : 6601734

TELEFONO 2 : 3153153772

CORREO ELECTRONICO : gerente@agrotodos.co

ACTIVIDAD PRINCIPAL : C1011 - PROCESAMIENTO Y CONSERVACION DE CARNE Y PRODUCTOS CARNICOS

ACTIVIDAD SECUNDARIA : G4631 - COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

OTRAS ACTIVIDADES : G4659 - COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.



**CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
AGROTOD S.A.S. EN REORGANIZACION**

Fecha expedición: 2021/01/18 - 09:43:16 \*\*\*\* Recibo No. H000035873 \*\*\*\* Num. Operación. 99-USUPUBXX-20210118-0035  
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS  
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS \*\*\*  
CODIGO DE VERIFICACIÓN 98RnYU5rp

**OTRAS ACTIVIDADES :** A0145 - CRIA DE AVES DE CORRAL  
**VALOR DEL ESTABLECIMIENTO :** 54,700,000

**EMBARGOS, DEMANDAS Y MEDIDAS CAUTELARES**

**\*\* LIBRO :** RM08, **INSCRIPCION:** 10433, **FECHA:** 20201020, **ORIGEN:** SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, **NOTICIA:** POR AUTO NO 202001498248 DE FECHA 04 DE SEPTIEMBRE DE 2020 SUSCRITO POR LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, EN VIRTUD DEL CUAL SE COMUNICA LA DECISION DEL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO

**\*\*\* NOMBRE ESTABLECIMIENTO :** AGROTOD N. 3

**MATRICULA :** 177020

**FECHA DE MATRICULA :** 20081201

**FECHA DE RENOVACION :** 20200701

**ULTIMO AÑO RENOVADO :** 2020

**DIRECCION :** CALLE 27 NO. 37-45 BARRIO SIETE DE AGOSTO

**BARRIO :** SIETE DE AGOSTO

**MUNICIPIO :** 50001 - VILLAVICENCIO

**TELEFONO 1 :** 6601734

**TELEFONO 2 :** 6601734

**TELEFONO 3 :** 3168757789

**CORREO ELECTRONICO :** gerente@agrotodo.co

**ACTIVIDAD PRINCIPAL :** G4631 - COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

**ACTIVIDAD SECUNDARIA :** G4632 - COMERCIO AL POR MAYOR DE BEBIDAS Y TABACO

**OTRAS ACTIVIDADES :** G4663 - COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS, PRODUCTOS DE VIDRIO, EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERIA Y CALEFACCION

**OTRAS ACTIVIDADES :** G4659 - COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.

**VALOR DEL ESTABLECIMIENTO :** 54,700,000

**EMBARGOS, DEMANDAS Y MEDIDAS CAUTELARES**

**\*\* LIBRO :** RM08, **INSCRIPCION:** 10429, **FECHA:** 20201020, **ORIGEN:** SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDAD, **NOTICIA:** POR AUTO NO 202001498248 DE FECHA 04 DE SEPTIEMBRE DE 2020 SUSCRITO POR LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES EN VIRTUD DEL CUAL SE COMUNICA LA DECISION DE EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO

**\*\*\* NOMBRE ESTABLECIMIENTO :** AGROTOD ACACIAS

**MATRICULA :** 276255

**FECHA DE MATRICULA :** 20150311

**FECHA DE RENOVACION :** 20200701

**ULTIMO AÑO RENOVADO :** 2020

**DIRECCION :** CALLE 11 NO.28A 41\_LAS ACACIAS

**BARRIO :** LAS ACACIAS

**MUNICIPIO :** 50006 - ACACIAS

**TELEFONO 1 :** 3168757789

**TELEFONO 3 :** 3168757789

**CORREO ELECTRONICO :** gerente@agrotodo.co

**ACTIVIDAD PRINCIPAL :** A0145 - CRIA DE AVES DE CORRAL

**ACTIVIDAD SECUNDARIA :** G4631 - COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

**VALOR DEL ESTABLECIMIENTO :** 7,300,000

**EMBARGOS, DEMANDAS Y MEDIDAS CAUTELARES**

**\*\* LIBRO :** RM08, **INSCRIPCION:** 10430, **FECHA:** 20201020, **ORIGEN:** SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDAD, **NOTICIA:** POR AUTO NO 202001498248 DE FECHA 04 DE SEPTIEMBRE DE 2020 SUSCRITO POR LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES EN VIRTUD DEL CUAL SE COMUNICA LA DECISION DEL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO

**\*\*\* NOMBRE ESTABLECIMIENTO :** AGROTOD

**MATRICULA :** 42270

**FECHA DE MATRICULA :** 19950303

**FECHA DE RENOVACION :** 20200701

**ULTIMO AÑO RENOVADO :** 2020

**DIRECCION :** CLLE 12 NO. 20-53

**BARRIO :** CENTRO CUMARAL META

**MUNICIPIO :** 50226 - CUMARAL

**TELEFONO 1 :** 6873878

**TELEFONO 2 :** 6873878

**TELEFONO 3 :** 3153153772

**CORREO ELECTRONICO :** gerente@agrotodo.co

**ACTIVIDAD PRINCIPAL :** A0145 - CRIA DE AVES DE CORRAL

**ACTIVIDAD SECUNDARIA :** G4663 - COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, ARTICULOS DE FERRETERIA,



**CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
AGROTODOS S.A.S. EN REORGANIZACIÓN**

Fecha expedición: 2021/01/18 - 09:43:17 \*\*\*\* Recibo No. H000035873 \*\*\*\* Num. Operación. 99-USUPUBXX-20210118-0035  
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS  
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS \*\*\*  
CODIGO DE VERIFICACIÓN 98RnYU5rp

PINTURAS, PRODUCTOS DE VIDRIO, EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERÍA Y CALEFACCIÓN

**OTRAS ACTIVIDADES :** G4664 - COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUÍMICOS BÁSICOS, CAUCHOS Y PLÁSTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS DE USO AGROPECUARIO

**OTRAS ACTIVIDADES :** G4620 - COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS; ANIMALES VIVOS

**VALOR DEL ESTABLECIMIENTO :** 37,150,000

**EMBARGOS, DEMANDAS Y MEDIDAS CAUTELARES**

**\*\* LIBRO :** RM08, **INSCRIPCIÓN:** 10431, **FECHA:** 20201020, **ORIGEN:** SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDAD, **NOTICIA:** POR AUTO NO 202001498248 DE FECHA 04 DE SEPTIEMBRE DE 2020 SUSCRITO POR LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES EN VIRTUD DEL CUAL SE COMUNICA LA DECISIÓN DEL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO

**\*\*\* NOMBRE ESTABLECIMIENTO :** AGROTODOS NO. 2

**MATRÍCULA :** 81955

**FECHA DE MATRÍCULA :** 20010402

**FECHA DE RENOVACIÓN :** 20200701

**ÚLTIMO AÑO RENOVADO :** 2020

**DIRECCIÓN :** CENTRAL DE ABASTOS V/CIO BD C11

**BARRIO :** NO REPORTO

**MUNICIPIO :** 50001 - VILLAVICENCIO

**TELÉFONO 1 :** 6601734

**TELÉFONO 2 :** 3168757789

**TELÉFONO 3 :** 3153153772

**CORREO ELECTRÓNICO :** gerente@agrotodos.co

**ACTIVIDAD PRINCIPAL :** G4620 - COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS; ANIMALES VIVOS

**ACTIVIDAD SECUNDARIA :** G4663 - COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURAS, PRODUCTOS DE VIDRIO, EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERÍA Y CALEFACCIÓN

**OTRAS ACTIVIDADES :** G4659 - COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.

**OTRAS ACTIVIDADES :** G4664 - COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUÍMICOS BÁSICOS, CAUCHOS Y PLÁSTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS DE USO AGROPECUARIO

**VALOR DEL ESTABLECIMIENTO :** 43,400,000

**EMBARGOS, DEMANDAS Y MEDIDAS CAUTELARES**

**\*\* LIBRO :** RM08, **INSCRIPCIÓN:** 10432, **FECHA:** 20201020, **ORIGEN:** SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDAD, **NOTICIA:** POR AUTO NO 202001498248 DE FECHA 04 DE SEPTIEMBRE DE 2020 SUSCRITO POR LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES EN VIRTUD DEL CUAL SE COMUNICA LA DECISIÓN DEL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO

**INFORMA - TAMAÑO DE EMPRESA**

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es MEDIANA EMPRESA

Lo anterior de acuerdo a la información reportada por el matriculado o inscrito en el formulario RUES:

Ingresos por actividad ordinaria : \$8,727,921,438

Actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el periodo - CIIU : A0145

**CERTIFICA**

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE



**CERTIFICA**

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS

**IMPORTANTE:** La firma digital del secretario de la CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de

 CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO <i>Construyendo el Futuro</i>	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO</b> <b>AGROTOD S.A.S. EN REORGANIZACION</b> Fecha expedición: 2021/01/18 - 09:43:18 **** Recibo No. H000035873 **** Num. Operación. 99-USUPUBXX-20210118-0035 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021. CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS *** <b>CODIGO DE VERIFICACIÓN 98RnYU5rp</b>
documentos pdf.	
No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <a href="https://siivillavicencio.confecamaras.co/cv.php">https://siivillavicencio.confecamaras.co/cv.php</a> seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación 98RnYU5rp	
Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.	
La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.	
	
*** FINAL DEL CERTIFICADO ***	