



**Diagnóstico financiero y evaluación de la rentabilidad de las líneas de negocios y canales de venta de una empresa productora de salsas en los años 2019 al 2022.**

Cindy Yohana Zuluaga Aristizábal

Daniela Giraldo Alzate

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Finanzas

Asesor

Juan Ignacio Salazar, Especialista (Esp) en Finanzas Corporativas y Especialista (Esp) en Gerencia

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ingeniería  
Especialización en Finanzas  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2023

<b>Cita</b>	(Zuluaga Aristizábal & Giraldo Alzate, 2023)
<b>Referencia</b>	Zuluaga Aristizábal, C. Y, & Giraldo Alzate, D. (2023). <i>Diagnóstico financiero y evaluación de la rentabilidad de las líneas de negocios y canales de venta de una empresa productora de salsas en los años 2019 al 2022</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Especialización en Finanzas, Cohorte XVI.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Contenido

Resumen.....	6
Introducción .....	6
Planteamiento del problema.....	7
Descripción.....	7
Antecedentes .....	8
Historia.....	8
Delimitación .....	9
Histórica.....	9
Geográfica. ....	9
Temática. ....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos específicos .....	9
Marco Teórico.....	10
Diagnóstico financiero. ....	10
Índices financieros.....	11
Indicadores de Liquidez.....	12
Indicadores de Rentabilidad .....	13
Indicadores de endeudamiento .....	14
Ebitda .....	15
Palanca de crecimiento.....	16
Costos.....	16
Riesgo.....	17
Metodología del trabajo .....	17
Análisis del entorno .....	18
Análisis macroeconómico.....	18
Análisis del sector.....	21
Conocimiento y Análisis estratégico de la empresa .....	24
Matriz DOFA.....	25
Diagnostico financiero. ....	27
Análisis estructural.....	27
Análisis de Liquidez .....	31
Análisis de Endeudamiento. ....	33
Análisis de Rentabilidad.....	35

Palanca de Crecimiento y Productividad de Capital de Trabajo .....	38
División de resultados por líneas de negocio y canal .....	39
Metodología división de resultados. ....	41
Análisis de Resultados .....	44
Conclusiones y recomendaciones. ....	49
Riesgos.....	51
Probabilidad e impacto de los riesgos .....	51
Referencias bibliográficas.....	55

### Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Cuentas que se excluyen de los ingresos operativos.....	41
<b>Tabla 2.</b> Cuentas que se excluyen de los costos de venta .....	42
<b>Tabla 3.</b> Escala de probabilidad de riesgos .....	51
<b>Tabla 4.</b> Escala de impacto de riesgos.....	52
<b>Tabla 5.</b> Matriz de valoración riesgos inherentes .....	52
<b>Tabla 6.</b> Matriz de riesgos, causas y consecuencias.....	52

### Lista de ilustraciones y gráficos

<b>Figura 1.</b> Variación anual IPC .....	19
<b>Figura 2.</b> Variación anual IPC por sector .....	22
<b>Figura 3.</b> Fortalezas y Oportunidades .....	25
<b>Figura 4.</b> Debilidades y amenazas .....	25
<b>Gráfica 1.</b> Estado de Resultados Unilever .....	23
<b>Gráfica 2.</b> Estado de Resultados Levapan .....	23
<b>Gráfica 3.</b> Estructura de Inversión .....	28
<b>Gráfica 4.</b> Estructura Financiera .....	28
<b>Gráfica 5.</b> Estructura Financiera Administrativa .....	29
<b>Gráfica 6.</b> Conformidad Financiera .....	30
<b>Gráfica 7.</b> Ciclo Operativo (Días).....	32
<b>Gráfica 8.</b> Ciclo Operativo y KTNO.....	32
<b>Gráfica 9.</b> Indicadores de Endeudamiento .....	33
<b>Gráfica 10.</b> ROA y ROE .....	35
<b>Gráfica 11.</b> Estado de Resultados .....	36
<b>Gráfica 12.</b> Capital de trabajo neto operativo y palanca de crecimiento .....	38
<b>Gráfica 13.</b> Evolución ingresos operativos por línea de negocio. ....	45
<b>Gráfica 14.</b> Evolución ingresos operativos por canal de venta.....	45
<b>Gráfica 15.</b> Evolución ingresos por tipo de negocio y canal de venta.....	46
<b>Gráfica 16.</b> Evolución costo de venta por línea de negocio.....	47
<b>Gráfica 17.</b> Evolución gasto L&D por línea de negocio.....	48

## **Resumen**

Empresa productora y comercializadora de salsas y productos de alimentos fundada en 1.972 en el municipio de Itagüí, Antioquia. Adquirida por un grupo económico en el año 2017 y a partir de este momento empiezan un plan de expansión de la marca en el territorio nacional y la diversificación de productos y canales. Dado este crecimiento que se ha dado en los últimos cuatro años, la gerencia general y financiera ve la necesidad de conocer la rentabilidad de la compañía abierta en sus líneas de negocio y canales de distribución, esto como insumo para la toma de decisiones estratégicas que le permitan cumplir con el objetivo financiero de generar valor.

## **Introducción**

En este trabajo se realiza diagnóstico financiero de los años 2019 al 2022 de la una empresa productora de salsas, la cual se constituye en 1.972 como empresa familiar, en ese momento de la historia su alcance es regional y su producción de salsas era muy pequeña. En el 2017, un grupo empresarial ve en esta compañía un potencial de desarrollo de marcas y productos y decide adquirirla. Con la adquisición de esta, empieza la transformación en cuanto a portafolio de productos, marcas, canales de distribución y expansión de clientes a nivel nacional.

La estrategia corporativa de expansión conlleva a diversificar el portafolio tanto de salsas innovado en productos para diferentes líneas de negocio, pero adicional hacia el año 2021, la empresa le apostó a crear marca multicategoría, siendo así se inicia la comercialización de productos como atún y avena. Adicionalmente, en este año, el grupo económico decide hacer una nueva inversión estratégica a través de esta compañía adquiere un nuevo negocio. Este negocio es una planta productora de café.

El crecimiento de estos últimos cuatro años hace necesario por parte de la gerencia una revisión histórica del desempeño de esta a través de un diagnóstico financiero, para ver la evolución de los principales indicadores económicos. Sin embargo, esta medida se hace insuficiente ante el gran crecimiento de portafolio y canales. Por lo anterior, se hace necesario la separación del estado de resultados integrales por líneas de negocios y canales de venta con el fin de conocer como ha sido el desempeño de estos durante este periodo de tiempo y cuales son estratégicos para el negocio. En esta separación se excluye el nuevo negocio de café, dado que es una inversión estratégica de grupo que tiene planteado para los tres primeros años de vida perdida para hacer penetración y posicionamiento de mercado.

## **Planteamiento del problema**

### **Descripción**

Con frecuencia, las empresas en el desarrollo de sus actividades diarias, e impulsadas por ser cada vez más competitivas y abarcar más sectores del mercado, se concentran en el crecimiento de sus ventas, concluyendo que de esa forma se está logrando el objetivo empresarial. Sin embargo, el crecimiento en ventas hace que las empresas deban expandir sus operaciones rápidamente para responder las demandas del mercado, lo que conlleva a inversiones en nuevas infraestructuras, incrementos en el costo salarial, aumento de riesgos, e incluso cambios en la estructura de capital de la empresa al igual que su costo.

El seguimiento al desempeño financiero de la empresa en estudio se ha centrado en analizar de manera global o consolidada sus cifras. Sin embargo, con el crecimiento que ha mostrado en los últimos tres años por diversificación en productos y canales de venta, una visión consolidada del negocio puede quedarse corta a la hora de entender con mayor precisión los

resultados de las mismas. Es por esto que nace la necesidad de dividir los ingresos por línea de negocio y canal de venta.

El presente trabajo pretende hacer la diferenciación de los ingresos por línea de negocio y canal de venta y una asociación adecuada de costos y gastos de los mismos que permitan evaluar la rentabilidad total y separada del negocio. Esto para dar respuesta y herramientas a la gerencia de la compañía sobre donde debe enfocar sus esfuerzos comerciales y de expansión.

## **Antecedentes**

### **Historia**

Compañía del sector alimentos de Colombia ubicada en Itagüí, Antioquia que inició operaciones en agosto de 1.972, como una microempresa familiar, donde sus primeros productos era las salsas y aderezos de Ají picante, Ají dulce, brevas, chimichurri y miel maple. En el mes de junio del año 2017, esta empresa fue adquirida por un importante grupo empresarial del país y desde esta fecha inició su transformación, expandiendo su portafolio de productos en las líneas de negocios de salsas y aderezos, agregando nuevos productos y canales de venta. Para el año 2021, esta compañía lograba ingresos de \$140.685 millones en productos de consumo masivo, productos orientados a la línea industrial y la maquila de terceros, su portafolio está conformado por salsas, sazoadores, aderezos y snacks. La gerencia y dueños de la compañía buscan crear una marca multicategoría, por lo que en 2021 inició la comercialización de atún con marca propia e hizo una inversión en una planta productora de café para ingresar a este subsector.

Dentro de su visión estratégica buscan expandir su portafolio de productos con base a las necesidades del mercado y de los clientes, para consolidar sus marcas de consumo como una de las más importantes del país.



## **Delimitación**

### **Histórica.**

Se hará un diagnóstico financiero para los años del 2019 al 2022 y división de los ingresos y costos y gastos por la línea de negocio y canal de venta.

### **Geográfica.**

Empresa productora de salsas y comercializadora de productos de consumo del Departamento de Antioquia.

### **Temática.**

Evaluación financiera, planificación, finanzas, indicadores, métodos financieros, rentabilidad, riesgos.

## **Objetivo General**

Realizar diagnóstico financiero en una empresa productora de salsas de Colombia en los años 2019 a 2022, con el fin de establecer la rentabilidad de las líneas de negocio y sus canales de venta.

## **Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico y análisis financiero de la empresa en los años 2019 a 2022.
- Implementar un modelo financiero que permita conocer y comparar la rentabilidad de las líneas de negocio y los canales de venta en los años 2019 a 2022 con el fin de determinar cuál es la verdadera rentabilidad de estas líneas.

- Desarrollar una matriz de riesgos que permita identificar los factores que puedan afectar el cálculo de rentabilidad por líneas de negocios y canales de venta.

## **Marco Teórico**

### **Diagnóstico financiero.**

El diagnóstico financiero es un medio por el cual la empresa puede evaluar y analizar la situación económica y financiera en la que se encuentra, ayudando a determinar si las decisiones están asegurando la supervivencia en el largo plazo y si realmente están enfocadas a la creación de valor para sus propietarios. Exige un análisis del entorno en que se desenvuelve actualmente; descubrir los segmentos estratégicos en los que participa y si las decisiones están alineadas con la misión y la visión a largo plazo.

Al respecto, Gutierrez, Gutierrez (2018) mencionan que “con el diagnóstico se evaluará, dentro de las circunstancias que se esperan, cuál es la capacidad real de la empresa para enfrentarse al futuro y, por lo tanto, se establecerá que le hace falta”, de igual forma los autores mencionan que “la evaluación financiera de las estrategias debe hacerse a la luz de la creación futura de valor. Por tal razón se deben utilizar indicadores que midan la creación de valor y no indicadores basados en el modelo contable”.

El diagnóstico financiero, permite entonces, establecer las características que debe tener la compañía para permanecer en el tiempo y su capacidad real para enfrentar situaciones en el largo plazo, conocer el impacto de cada cambio que introduzca, y sí está orientado a generar valor. Así lo menciona García (2009), donde define que el diagnóstico financiero se basa principalmente en el estudio de la información contable y demás información disponible para determinar cuáles son las condiciones financieras en las que se encuentra una empresa o un sector en específico.

Los indicadores contables no toman en cuenta el comportamiento del mercado ni el costo que se tuvo para generar esa utilidad, de ahí las decisiones de disminuir costos y gastos con el fin de incrementar dichos resultados. Por otro, los modelos de diagnóstico o evaluación financiera permiten cuantificar y evaluar los resultados de la empresa, basándose en la creación de valor; por lo que considera: flujos de caja futuros, valores de mercado y riesgos y flujos de operación. Evalúa si la empresa genera buenos resultados con el objeto social, detrayendo valores de financiación que pueden inflar las cifras.

Sería un error pensar que un diagnóstico financiero es simplemente la lectura de cifras contables o ratios calculados a partir de información histórica contable, ya que un diagnóstico financiero es una mirada holística del negocio o sector que se está evaluando, es decir, requiere de la observación cualitativa y cuantitativa de factores internos y externos que inciden en la misma, así lo menciona García (2009) en su libro de Administración Financiera.

Dicho análisis requiere una observación integral de los factores que pueden afectar el funcionamiento del negocio, partiendo de un análisis macroeconómico del ente territorial donde se desarrolla la empresa, las expectativas económicas, el desempeño del sector, la agresividad de los competidores, el poder de negociación con los proveedores y clientes, entre otros muchos factores.

### **Índices financieros**

Una parte importante del análisis financiero es el cálculo de indicadores o índices financieros los cuales los define García (2009) como “relación entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno o estado financiero complementario”.

Estos indicadores financieros tienen como fin formar una idea acerca del estado actual de la empresa, además, de que son una herramienta que identifica si el desempeño financiero no está funcionando de manera correcta. García (2009), menciona que para entender cómo se encuentra

una empresa en sus finanzas se debe hacer una medición en términos de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

Los indicadores de liquidez buscan medir la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo, en otras palabras, nos muestra como lo empresa está administrando los recursos para generar la caja que le permitan atender sus obligaciones. Por otro lado, los indicadores de rentabilidad miden la eficiencia de los recursos generados, es decir, no solo mide desde los márgenes de la venta, si no que buscan medir cuales son los retornos de las inversiones en activos y de los retornos según lo invertido por los socios. Finalmente, los indicadores de endeudamiento determinan que tanto de los recursos de la empresa son de terceros, además de que miden la capacidad que puede tener la empresa para adquirir nuevos apalancamientos o recursos con terceros.

### **Indicadores de Liquidez**

Los indicadores de liquidez se centran en monitorear la frecuencia con que los recursos de capital de trabajo operativo se convierten en caja. La liquidez de una compañía requiere entender a fondo el concepto de flujo de caja libre y capital de trabajo operativo. El flujo de caja libre es la caja que queda al negocio después de cubrir sus obligaciones, pero teniendo en cuenta sus fuentes de financiación.

El capital de trabajo lo define García (2009) como “recursos que la empresa mantiene, o requiere, para llevar a cabo sus operaciones”. El propósito del capital del trabajo es medir la capacidad que tiene la empresa para convertir en efectivo las utilidades y el Ebitda generado, dada su relación directa con las ventas, la inversión en capital de trabajo se debe considerar como una inversión variable.

La medición de esta variable es importante porque le indica a la empresa la inversión necesaria para poder gestionar su operación en un determinado periodo. Esta variable se puede encontrar en los activos corrientes de la compañía que están directamente relacionados con la

operación. Se define como Capital de Trabajo Neto Operativo, el neto operativo entre las cuentas por cobrar (dinero invertido para financiar a los clientes), inventario (inversión para sostener las ventas) menos las cuentas por pagar a proveedores (financiación que consigo a través de los proveedores de bienes y servicios que tienen directa relación con los ingresos operativos)

***Capital de Trabajo Neto Operativo*** = Cuentas por Cobrar clientes + Inventarios - Cuentas por pagar a proveedores.

Este concepto como valor absoluto monetario no puede dar una idea por sí solo del desempeño financiero de la compañía, por lo que normalmente se relaciona con el ciclo del efectivo, que trata de medir los días en que este capital de trabajo neto operativo tarda en convertirse en efectivo, desde la primera inversión en inventarios, hasta que se cobra, teniendo en cuenta el pago de los proveedores. El cálculo de las rotaciones de las cuentas que componen el Capital de Trabajo se vuelve un indicador clave de la gestión financiera y de caja de la compañía. De igual forma, como el KTNO está directamente relacionado con las ventas, para determinar si una empresa está teniendo problemas de capital de trabajo se debe comparar este valor con las variaciones de las ventas, de allí nace el concepto de productividad de capital de trabajo. La productividad de Capital de Trabajo Operativo no es más que el índice que mide la relación de cuantos pesos invertidos tengo en KTNO por cada peso de venta que generó.

### **Indicadores de Rentabilidad**

Cuando se habla de rentabilidad se hace referencia a los beneficios que los propietarios están recibiendo por los recursos invertidos. En esta medición nos encontramos con dos indicadores importantes que muestran la capacidad de generar ganancias a través de inversiones y del activo. La rentabilidad del Activo que se conoce como ROA es el cálculo de la utilidad operativa después de impuestos sobre los activos netos de operación, el resultado de esta

operación como lo menciona García (2009) es compararlo con el costo de capital. La UODI se calcula tomando la utilidad operativa de un periodo y aplicando la tasa de impuestos. Los activos netos de operación se obtienen sumando el Capital de Trabajo Neto Operativo más los activos fijos.

La rentabilidad del patrimonio determina la eficiencia para generar utilidades con el capital de los socios y su cálculo es la utilidad neta sobre el patrimonio. Se debe tener en cuenta que ambos indicadores se deben calcular con base a los valores de Activo y Patrimonio al inicio del periodo respectivamente.

Es común confundir la rentabilidad con los márgenes de venta. Los márgenes de venta o de utilidad son aquellos que miden los resultados (Utilidad bruta, Utilidad Operativa, Utilidad Neta) sobre las ventas, sin embargo, las ventas no son una inversión, si no un conjunto de recursos de la operación. Unos sanos márgenes de utilidad son un signo positivo del estado de las finanzas de una compañía y tienen incidencia sobre los indicadores de rentabilidad del activo y del patrimonio, debido a que son los numeradores de dichos indicadores. En estos casos si una compañía cuenta con buenos márgenes de utilidad y está teniendo índices de rentabilidad bajos se podría decir que los administradores financieros deben concentrarse en buscar si se cuenta con activos ociosos o improductivos.

### **Indicadores de endeudamiento**

Los indicadores de endeudamiento están orientados a determinar el riesgo que se asume por financiar parte de las inversiones con deuda o terceros. Se suele pensar que el apalancamiento viene solo por bancos o lo que se denomina deuda financiera, sin embargo, las compañías tienen múltiples fuentes de apalancamientos como lo son los proveedores, el estado a través de los impuestos, los trabajadores a través de los pasivos laborales y servicios públicos.

Los índices de endeudamiento no son estándar en todas las compañías, las proporcionalidades o resultados de estos tienen que ver con las características de la empresa, el sector al que pertenece y la situación económica del país.

Un primer indicador de este grupo es el denominado índice de endeudamiento, el cual se calcula, como la división entre los Pasivos Totales y el Activo Total. Este indicador es más una idea de respaldo de los pasivos. Otro indicador, de este grupo es el índice de endeudamiento financiero el cual se calcula como los Pasivos Financieros sobre los Activos Netos de Operación. Como lo menciona Oscar León García, este indicador “refleja la porción de los activos que está siendo financiada con pasivos que implican pagos de intereses”.

Otro indicador utilizado es el Leverage o Apalancamiento total, el cual mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores. Por cada \$1 de patrimonio, cuánto se tiene de deudas con terceros y se calcula como el pasivo total con terceros sobre el patrimonio. Finalmente, el cálculo del indicador de carga financiera muestra el porcentaje de las ventas que se destina a cubrir los gastos financieros y su cálculo es tomar los gastos financieros sobre las ventas.

### **Ebitda**

Indicador que cuantifica el desempeño operacional de la empresa, midiendo su capacidad para generar utilidades (que no siempre son flujos de dinero) con las que debe cumplir pagos de impuestos, servicio a la deuda, incrementos en el capital de trabajo, reposición de activos fijos y dividendos.

El resultado arrojado por el EBITDA no es mecanismo suficiente para evaluar el desempeño de una inversión o la creación de valor para los accionistas; pero sí da cuenta de la eficiencia operacional de la empresa, su situación financiera, y su permanencia en el futuro.

### **Palanca de crecimiento**

Para determinar qué tan rentable es el crecimiento de una compañía y que este crecimiento genere valor, se debe analizar la relación que existe entre el margen Ebitda y la Productividad de Capital de Trabajo denominada palanca de crecimiento, dicho indicador muestra qué tan atractivo es para una empresa crecer, y se calcula como la división entre el Margen Ebitda y la Productividad del Capital de Trabajo.

En resultados menores que 1, implica que un crecimiento es desfavorable para la caja. Por lo anterior, se plantea que en situaciones donde el margen ebitda sea mayor que la productividad del capital de trabajo es conveniente un crecimiento en ventas.

### **Costos**

Los costos son erogaciones o desembolsos de valores que están encaminados a generar beneficios futuros (utilidades) y están constituidos por materiales, costos indirectos de fabricación y mano de obra. Por su parte los gastos son desembolsos que afectan un solo periodo, no son recuperables y dan como resultado una disminución de las utilidades.

Según Abel María Cano Morales en su libro Contabilidad Gerencial y Presupuestaria (2017) “Hay que dejar la rigidez en el tratamiento de los costos, flexibilizándolos y convirtiéndolos en una herramienta que diferencie la empresa y le permita tomar mejores decisiones”.

Este tratamiento se puede llevar a cabo a través de la contabilidad administrativa, la cual permite una visión a futuro que posibilita una revisión de los costos no solo de forma totalizada como lo hace la contabilidad tradicional, sino que permite un análisis marginal y cualitativo que ayuda a la toma de decisiones como, eliminación de productos, tercerización de procesos, análisis de picos de producción o líneas de negocio rentables.



## **Riesgo**

Los riesgos se definen como situaciones adversas que impiden el normal desarrollo de las actividades empresariales. Los estudios de riesgos buscan identificar estas situaciones para medirlas, conocerlas, monitorearlas y controlarlas para mitigar los impactos de la misma dentro de las operaciones. Dentro de las empresas se pueden identificar los siguientes riesgos:

- **Riesgo operativo:** Son aquellos riesgos en los que puede incurrir una compañía en el desarrollo de sus actividades ordinarias, por fallas en procesos, sistemas, procedimientos y personas.
- **Riesgo financiero:** Hace referencia a los riesgos que pueden impactar los ingresos, la rentabilidad y la inversión de una compañía. Estos riesgos pueden ser provocados tanto por decisiones dentro de la compañía como de situaciones externas a ella como riesgos de mercado, riesgos de liquidez y riesgos de crédito.

## **Metodología del trabajo**

La metodología para evaluar el desempeño financiero de la empresa productora de salsas en cuanto a la rentabilidad de cada una de sus líneas de negocio y de canales estará enfocada en cumplir con los objetivos específicos. Para lo anterior se definió la siguiente ruta de trabajo:

1. Investigar datos macroeconómicos y desempeño de la economía colombiana haciendo énfasis en el sector productor y distribuidor de alimentos en los años 2019, 2020, 2021 y 2022.

2. Recopilar los Estados Financieros de la empresa en los años 2019, 2020, 2021 y 2022 y hacer la consolidación en formato excel para analizar la información de forma histórica enfocado en los siguientes indicadores:
  - Análisis de liquidez
  - Análisis de endeudamiento
  - Análisis de rentabilidad
  - Palanca de crecimiento y productividad del capital de trabajo
3. Separar el Estado de Resultados de los años 2019, 2020, 2021 y 2022 por línea de negocio y canal de distribución para llegar a la utilidad por cada una de ellas.
4. Indagar sobre los riesgos asociados a la modelación para la distribución de los costos y gastos por las líneas de negocio y canales de distribución que puedan distorsionar la información recopilada.

### **Análisis del entorno**

#### **Análisis macroeconómico.**

En los últimos años, Colombia venía con un crecimiento sostenido de su economía; en 2019 se dio una tasa de crecimiento del 3,2% en el país y del 0,7% Latinoamérica y el caribe (Banco mundial). Por otro lado, en el año 2020 el PIB para Colombia fue de -7,3% y para Latinoamérica se observó una contracción del -6,60%, esto explicado por los efectos generados por la emergencia sanitaria del Covid-19.

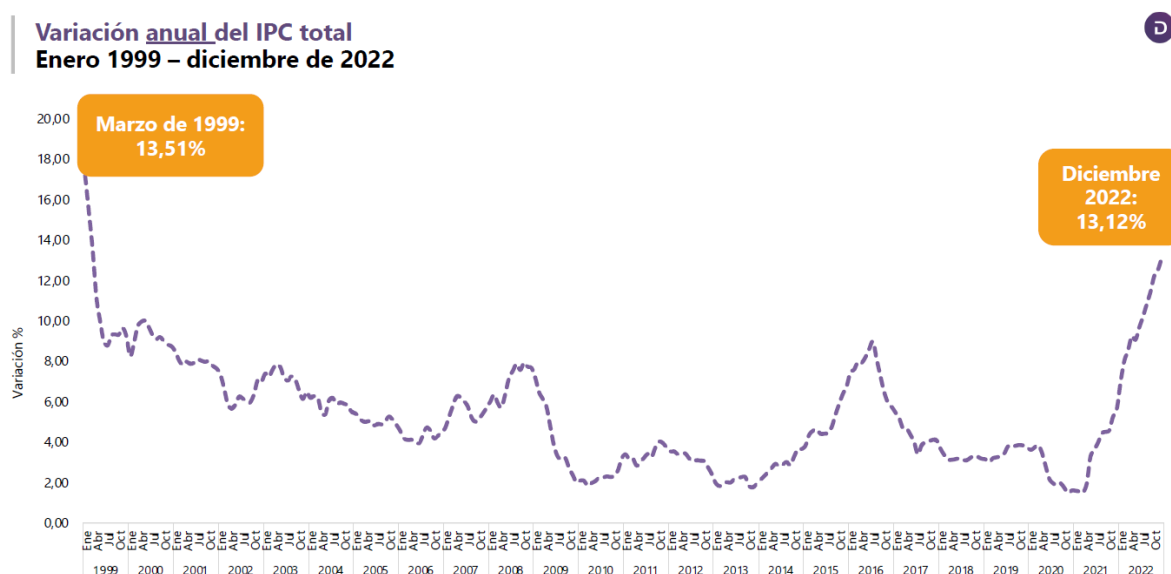
En 2021, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el PIB mundial creció un 6.1%, gracias a la reapertura de las actividades productivas. Para el caso de Colombia, al cerrar este año, se registró un PIB del 11% y para Latinoamérica y el Caribe se observó un 6,5%. En 2022, según el DANE Colombia cierra con PIB anual del 7,5%, se percibe una caída de la

actividad económica respecto al año 2021 debido a la inflación, la desaceleración de economías como la de China y EEUU y la guerra entre Rusia y Ucrania.

Las actividades que más aportaron al resultado del PIB del 2022 fueron el sector de comercio al por mayor y por menor, contribuyendo 2,1 puntos porcentuales del crecimiento del PIB y el sector manufacturero se destaca como un sector con crecimiento significativo del 9,8% y aportando 1,2 puntos porcentuales del crecimiento anual.

El crecimiento exponencial observado en el año 2021, conllevó que se generaran presiones inflacionarias importantes para el año siguiente. Para América Latina y Caribe la inflación fue del 7,9% exceptuando Argentina según el banco mundial. Colombia no fue ajeno de este fenómeno, es así que para el año 2022 se cerró con una inflación del 13,12%, resultados que no se daban desde marzo de 1.999 donde se observó una inflación anual del 13,51%. El sector de Alimentos y Bebidas Alcohólicas fue el sector con mayor inflación anual, la cual alcanzó a cierre del 2022 el 27,81%, aportando 4,88 puntos porcentuales a la variación del índice de precios al consumidor.

**Figura 1. Variación anual IPC**



Fuente: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>.

Como una medida del Banco de la República para contrarrestar la alta inflación que se generó en la economía, se incrementaron las tasas de intervención, cerrando en diciembre del 2022 con una tasa del 12% anual.

Otro factor determinante en el estado de economía es la Tasa Representativa del Mercado, esta es la tasa promedio que mide el valor pagado en pesos por unidad de medida de dólar americano. Esta variable ha venido sufriendo grandes variaciones en los últimos años, para el año 2020 se cerró con una TRM de \$3.693,36, teniendo el valor más bajo para ese año en \$3.253, (diferencia de \$440) y alcanzado en ese mismo año máximos de \$4.153,91 (diferencia de -\$460,5) del valor de cierre. En 2019, según el portal actualícese la TRM promedio para este año fue de \$3.281. El 2022, fue uno de los años con mayor devaluación del peso colombiano frente a la divisa estadounidense, se llegó cotizar a \$5.061 COP/USD el valor mínimo observado en este año fue de \$3.981 COP/USD, sin embargo, para finales de año la divisa se movió en una franja de los \$4.750 COP/USD y los \$5.000 COP/USD generando que para el cierre la moneda nacional sufriera una devaluación del 19,2%. Para el año 2023 según datos tomados de la encuesta mensual de expectativas económicas del Banco de la República, se espera que la TRM se mueva en un rango de \$4.200 a \$5.200 COP/USD.

Dentro de los factores que explican el comportamiento de esta variable se encuentra el comportamiento de la TRM de la FED en Estados Unidos y la inflación de este país son factores determinantes de la volatilidad de esta variable. De igual forma, aspectos internos como factores políticos unidos a la vulnerabilidad del país por los desbalances estructurales en las cuentas fiscales y externas, aportan a que este indicador para el 2023 sea una variable de difícil predicción y control.

Para el 2023, el Fondo Monetario Internacional proyecta un PIB mundial del 2,7%, para Latinoamérica sea del 0,7% y para el caso de Colombia que alcance el 1,1%, mostrando una contracción importante a los crecimientos observados postpandemia. Por otro lado, según la

encuesta mensual de expectativas económicas publicado por el Banco de la Republica la inflación para este año estaría en promedio en 8,90%, esperando que las diferentes acciones frenen la creciente inflación del 2022. Con base a este informe, se proyecta que las tasas de intervención a diciembre del 2023 se cerraran en promedio 10,86%.

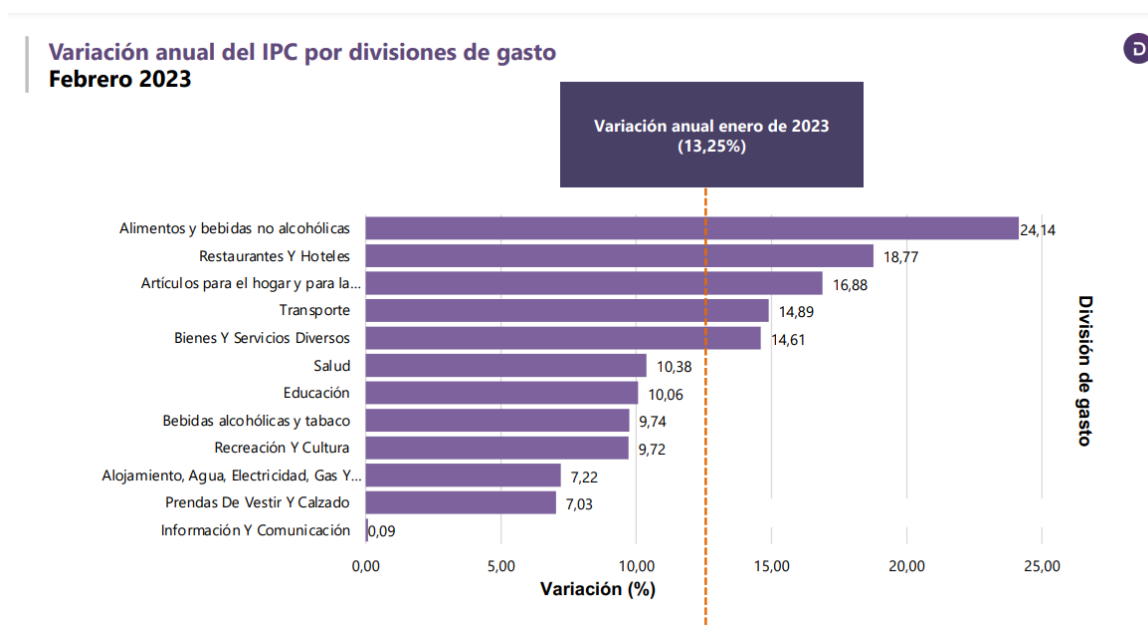
### **Análisis del sector.**

La industria de fabricación de alimentos es de vital importancia dado que es caracterizado como una necesidad básica. Según el informe de la Superintendencia de Sociedades, el sector de Bebidas y Alimentos en Colombia representó el 3,23% del PIB en el año 2020, la industria de alimentos representó el 20,22% de la producción industrial de Colombia, este sector generó 243.502 empleos directos. Dada la caracterización de la industria, no sufrió fuertes afectaciones en la demanda dada la pandemia ocasionada por el covid-19, sin embargo, permitió identificar oportunidades de mejora en temas logísticos, canales de distribución, diversificación de proveedores y materias primas entre otros (Revista alimentos, 2020).

Según el informe del sector manufacturero publicado por MINCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), el sector alimentos, es uno de los sectores más dinámicos en Colombia. La producción real manufacturera ha tenido un crecimiento del 15.1% en el 2022, y el sector alimentos ha aumentado en su producción el 18.7%, en ventas 19.4% y en generación de empleos un 7.3%, lo que da cuenta de los resultados positivos que aporta a las actividades productivas. La elaboración de productos alimenticios representó el 3,21% PIB del año 2022. Colombia es el segundo importador de insumos para el sector alimentos en América Latina, lo anterior demuestra un riesgo considerable dada las condiciones del mercado y la exposición a las tasas de cambio. Las exportaciones entre enero y septiembre del 2022 en Colombia alcanzaron los \$43.829 millones de dólares, debido al incremento en las ventas del sector combustibles en un 84,9% y del sector de alimentos y bebidas se dio un incremento del 30,8%.

Aunque el sector de alimentos no tuvo fuertes afectaciones por el covid-19 en sus niveles de producción por la naturaleza del sector, si ha tenido que enfrentar retos importantes por factores como lo que se denominó el problema de Supply Chains, lo cual generó escasez de materias primas dado que como se mencionó anteriormente se depende de muchos insumos importados. Otro fenómeno, que viene afectando el sector es la inflación. A cierre del 2022, la inflación del sector alimentos fue del 27,81% muy por encima del 13,12% que fue la total, siendo este uno de los sectores con mayor aporte al incremento de esta variable. Para febrero del 2023, la inflación anual del sector estaba en el 24,14%, continua en niveles muy altos.

**Figura 2.** Variación anual IPC por sector



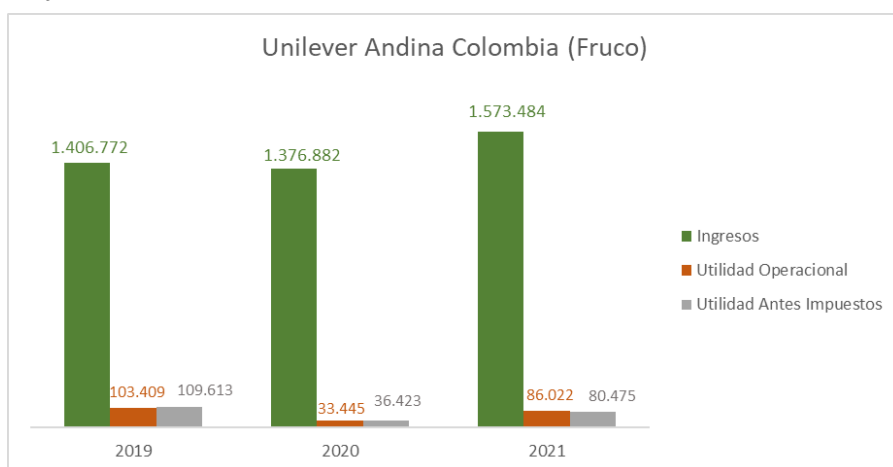
Fuente: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

Los referentes de productores y comercializadores del segmento de salsas y sazónadoras en Colombia son Fruco que hace parte del económico agregado Unilever, San Jorge marca de la sociedad Levapan y La Constancia que hace parte de la empresa Colombina, los cuales son competidores directos de la empresa a analizar. Esta marca se encuentra entre las más conocidas en Colombia, es líder en Medellín y el sabor de Salsa BBQ es el número uno en

Colombia (Servinformación). Después de Fruco, es la marca con más recordación en los hogares colombianos y la cual ha mantenido crecimiento. Sus competidores directos están conformados por empresas con alto trayectoria en el sector de alimentos y alta recordación de las marcas en este nicho de mercado.

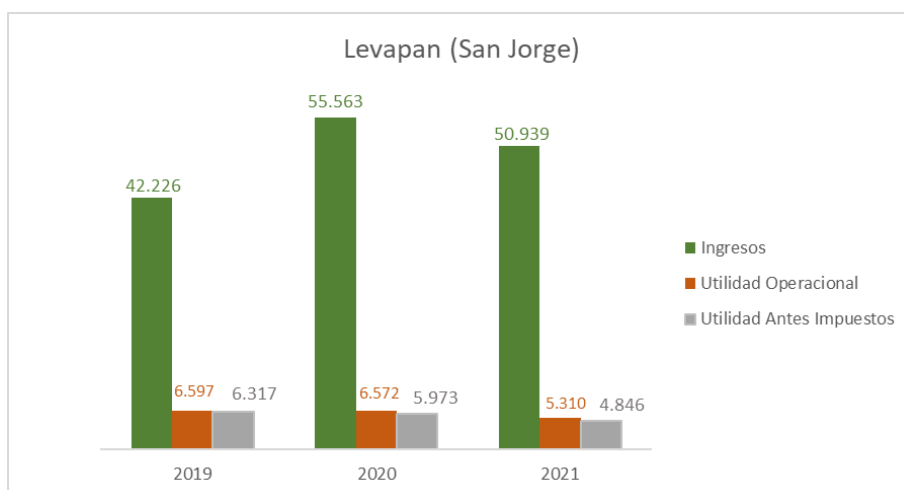
Consultando en la página de SuperSociedades se encuentra los datos financieros de Unilever Andina Colombia LTDA y Levapan Colombia S.A.S, el cual nos muestra la robustez de estas compañías. Unilever para el año 2021 alcanzaba ingresos por \$1,5 billones de pesos y Levapan \$50.939 millones.

**Gráfica 1. Estado de Resultados Unilever**



Fuente: SuperSociedades, elaboración propia.

**Gráfica 2. Estado de Resultados Levapan**



Fuente: SuperSociedades, elaboración propia.

## **Conocimiento y Análisis estratégico de la empresa**

Como se ha mencionado la empresa a analizar es una compañía que inició como una empresa familiar en el municipio de Itagüí, Antioquia y los productos que ofrecían eran máximo cuatro referencias. Para el año 2017, con la adquisición de la compañía por un grupo empresarial reconocido en Colombia empezó su expansión.

Es así como en la actualidad cuenta con una amplia línea de productos alcanzando hasta las 500 referencias que están orientadas en atender diferentes líneas de negocios y clientes. Adicionalmente, por pertenecer a este grupo empresarial importante con el cual se ha podido fortalecer en diferentes ámbitos, le ha permitido llegar a 28 departamentos del territorio nacional. La empresa en 2022 generaba 610 empleos directos, se encuentra en proyectos de expansión para la planta productora.

La sociedad tiene como MEGA (Visión Estratégica Grande y Ambiciosa) convertirse en una de las marcas de alimentos más reconocidas en Colombia, para eso espera en cinco años lograr ingresos por alrededor de \$350.000 millones por lo que se tiene planteado un fuerte crecimiento orgánico e inorgánico no sólo en el territorio nacional, si no con visión de lograr presencia en mercados internacionales, enfocándose en tener un alto portafolio de productos.

El cumplimiento de este propósito requiere importantes inversiones de capital, para lo cual cuenta con un alto respaldo financiero de partes relacionadas, lo que representa una gran ventaja que le ha permitido lograr crecimientos rápidos tanto en volúmenes de venta como en el alcance de un amplio territorio nacional. De igual forma, debe robustecer sus capacidades instaladas y la capacitación del personal.

Este crecimiento e ingreso de nuevas categorías, para posicionarse como una empresa reconocida del sector alimentos, ha traído consigo la necesidad de posterior a un análisis general de la compañía, desagregar los ingresos por categoría e incluso por los diferentes canales de venta que se desean satisfacer.

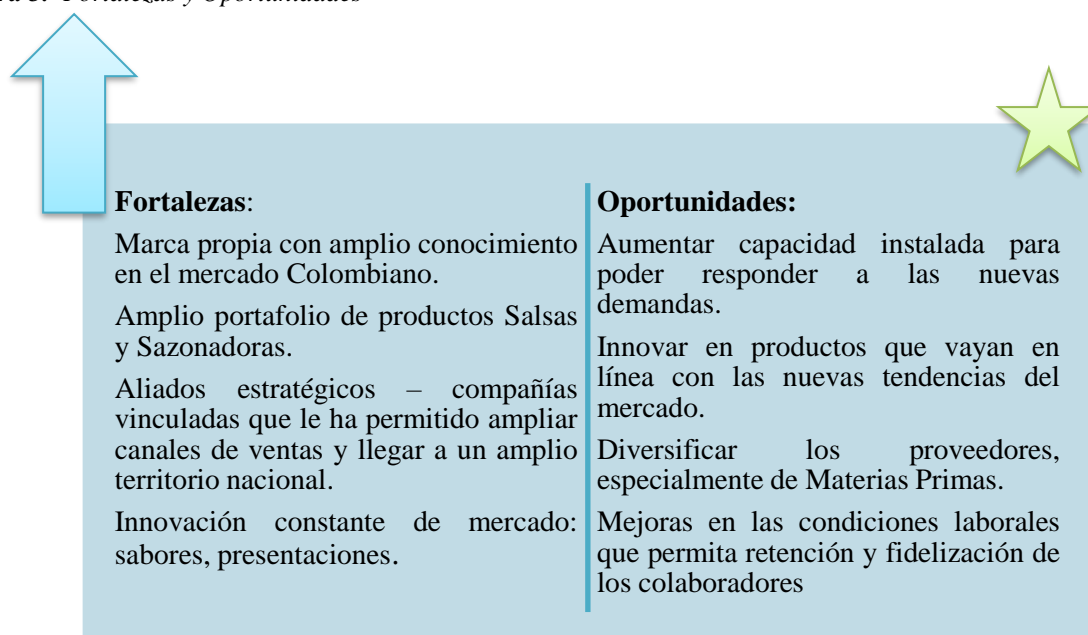


## Matriz DOFA

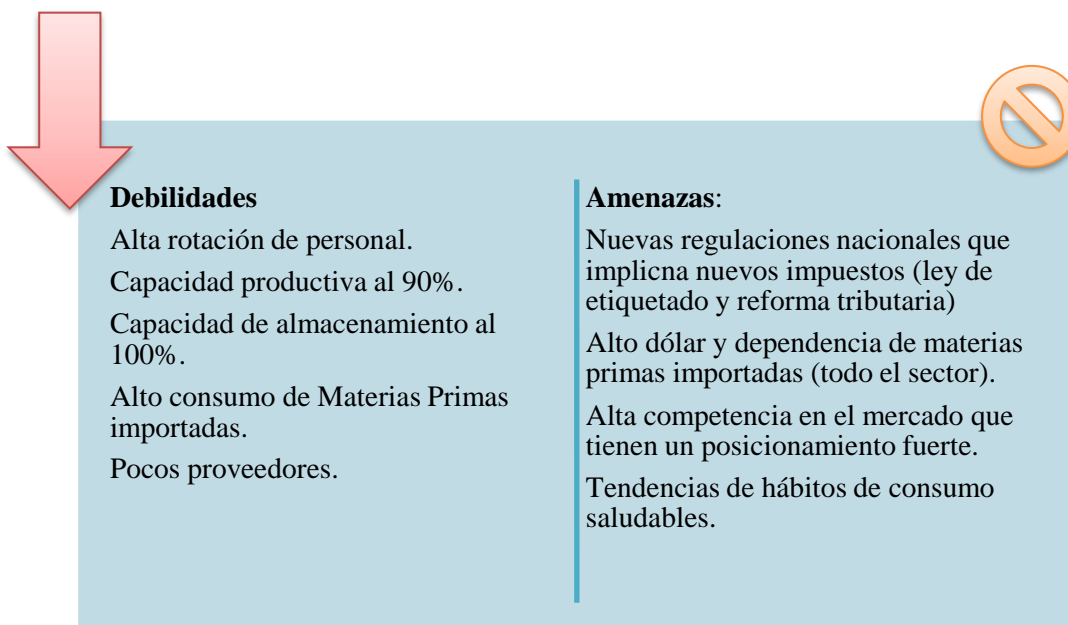
La Matriz DOFA es una herramienta administrativa que permite a los tomadores de decisiones dentro de la compañía tener una visión integral de variables endógenas y exógenas que pueden afectar o mejorar el desempeño de la compañía.

Como su nombre lo indica esta matriz permite identificar variables internas como son fortalezas y debilidades y exógenas como Oportunidades y Amenazas. En las siguientes ilustraciones se muestra la matriz elaborada por el equipo de trabajo.

*Figura 3. Fortalezas y Oportunidades*



*Figura 4. Debilidades y amenazas*



Esta herramienta es útil para visualizar la posición de la empresa frente a factores externos e internos, como se mencionó anteriormente, pero más importante aún le permite crear estrategias combinadas que le permita con las fortalezas detectadas aprovechar las oportunidades del mercado, de igual forma, identificar que fortalezas pueden disminuir las amenazas que existen en el entorno. También, se pueden plantear estrategias que permitan superar puntos débiles dado las oportunidades que puedan existir y finalmente estrategias que ayuden a minimizar los efectos que pueden ocasionar una amenaza ante un punto débil.

Siendo esto así el equipo de trabajo propone que la empresa desarrolle las siguientes estrategias:

- Dada su fortaleza en investigación y desarrollo, la empresa podría explorar opciones de desarrollar una línea de productos saludables, esto como respuesta a dos necesidades del mercado: desde el consumo se observa nuevas tendencias y de igual forma, desde las nuevas regulaciones se podría pensar en productos que estén exentos de estas nuevas políticas.
- La compañía debería pensar en implementar planes de bienestar o mejoras en las condiciones laborales tomando referente de prácticas de compañías rankeadas en el

listado de Place to Work, esto para disminuir la rotación y evitar la fuga de conocimientos que se puede incurrir al tener altas tasa de rotación.

- El departamento de Investigación y Desarrollo debe centrar esfuerzos en buscar opciones de proveedores de materias primas que permitan disminuir la dependencia de un solo proveedor, y es posible, que sea local, para mitigar el riesgo de tipo cambiario al que se encuentra expuesta.

De lo anterior, se puede mencionar con base al propósito de la gerencia el cual es ganar cada vez más participación en el mercado de consumo masivo, podría enfocar recursos en desarrollar principalmente la segunda estrategia y la tercera. La segunda estrategia conllevaría a un aumento de la productividad, esto porque se ahorraría en los sobrecostos que requieren los entrenamientos de personal y la salida de este. La tercera estrategia, se piensa más en volver más rentable los productos de la compañía y por ende poder competir en un mercado con oponentes fuertes, de igual forma, podría mejorar su poder de negociación al no depender de un solo proveedor.

### **Diagnostico financiero.**

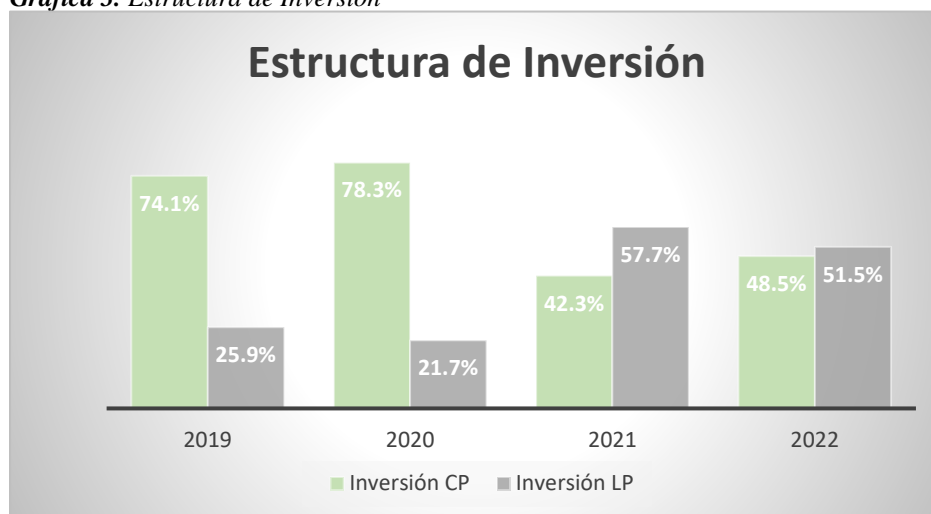
Los datos analizados corresponden a la información financiera de los años 2019, 2020, 2021 y 2022 dado que se debe mantener la confidencialidad de las cifras en ningún momento se hará referencia a nombres directos de la compañía.

### **Análisis estructural**

Se evidencia que durante los años 2019 y 2020 la estructura del activo mantenía una composición similar y homogénea entre el activo corriente y el no corriente, es decir, una mayor concentración en el activo corriente, el cual pesaba alrededor del 75% y el no corriente que pesaba alrededor del 25%, esta estructura es normal en esta compañía por ser del sector

manufacturero. Para los años 2021 y 2022 se da un cambio en su composición, esto debido a que desde el 2021 se da el ingreso al negocio de café, lo cual implicó erogaciones importantes de Activos Fijos y Capital de Trabajo.

**Gráfica 3. Estructura de Inversión**

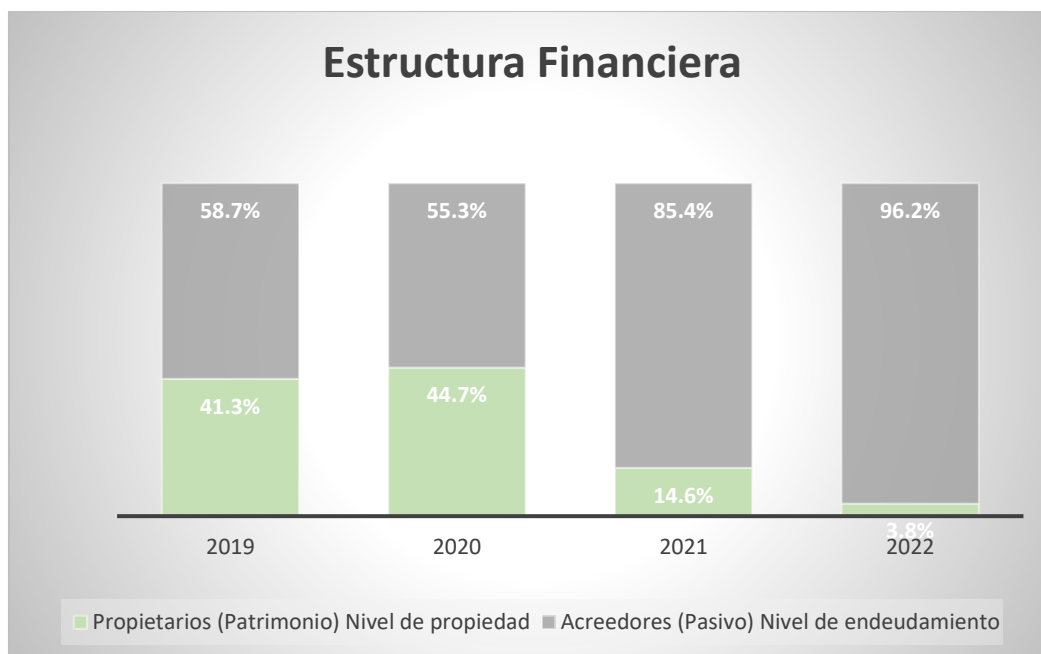


*Nota: Estructura de Inversión. Elaboración propia.*

Esta variación de los activos no corrientes se da principalmente por dos movimientos estratégicos: El primero es el ingreso de la compañía a la categoría de café, por lo cual se adquirió una planta de producción ubicada en Manizales; y el segundo, se da por la adquisición del fidecomiso para la construcción de una nueva planta de producción de salsas por valor de \$1.684 millones. En el año 2022, continua esta tendencia de ser alrededor del 50% entre el corto y largo plazo en las inversiones, esto se explica, porque para este año se tenía pleno funcionamiento del negocio de café incrementando las inversiones de Capital de Trabajo y del Activo Corriente. El incremento se da por las inversiones realizadas para la nueva planta de producción de salsas.

Dadas estas inversiones en los activos de la compañía es relevante estudiar sus fuentes de financiación dado que esta inversión, cambió radicalmente la estructura financiera de la compañía para el año 2021.

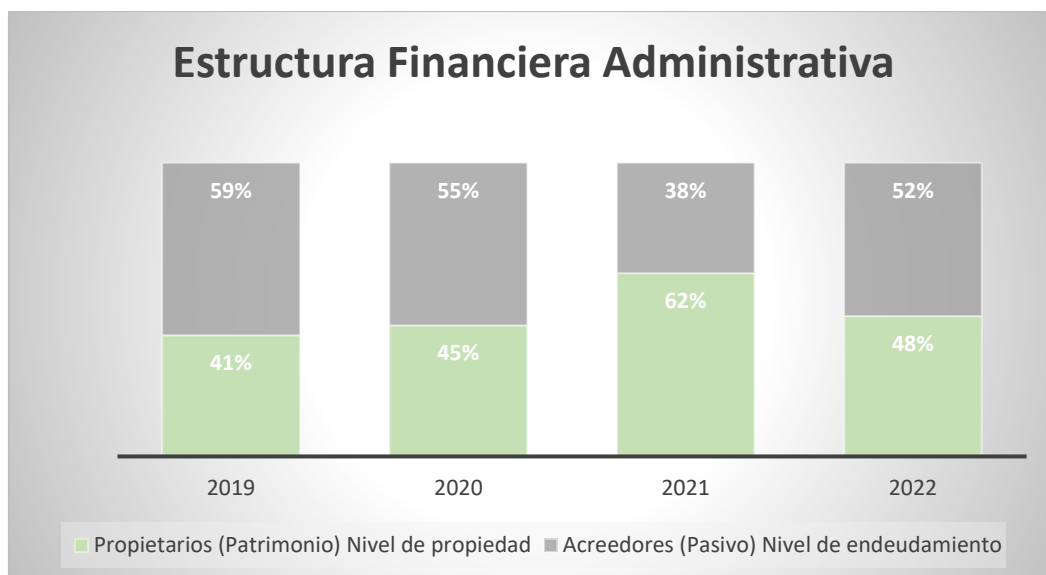
**Gráfica 4. Estructura Financiera**



*Fuente: Estructura Financiera. Elaboración propia.*

En los años 2019 y 2020 los dueños de la compañía tenían una proporción del 41,3% y 44,7% respectivamente. Sin embargo, con las inversiones del año 2021, los Acreedores pasaron a tener el 85,4% de la propiedad, situación que se agudiza para el año 2022 donde los acreedores poseen el 96,2%. Dicha situación se podría interpretar como una alerta sobre riesgo de propiedad, al entrar al detalle de los acreedores se encuentra que el crecimiento se da principalmente por el incremento de deuda con las compañías relacionadas, es importante mencionar que al hacer parte de un grupo económico de propiedad de varias razones sociales se encuentra enrocada la propiedad de la compañía y que inicialmente estas transferencias se toman como préstamos. En total los acreedores para el año 2021 crecieron en \$121.554 millones con respecto al 2020. Del crecimiento de \$113.357 millones es por apalancamiento de empresas del mismo grupo. Siendo \$103.400 millones el préstamo requerido para la inversión del nuevo negocio de café. Reclasificando estos préstamos de compañías vinculadas como un patrimonio, tendríamos una estructura financiera como se muestra en la siguiente imagen.

**Gráfica 5.** Estructura Financiera Administrativa

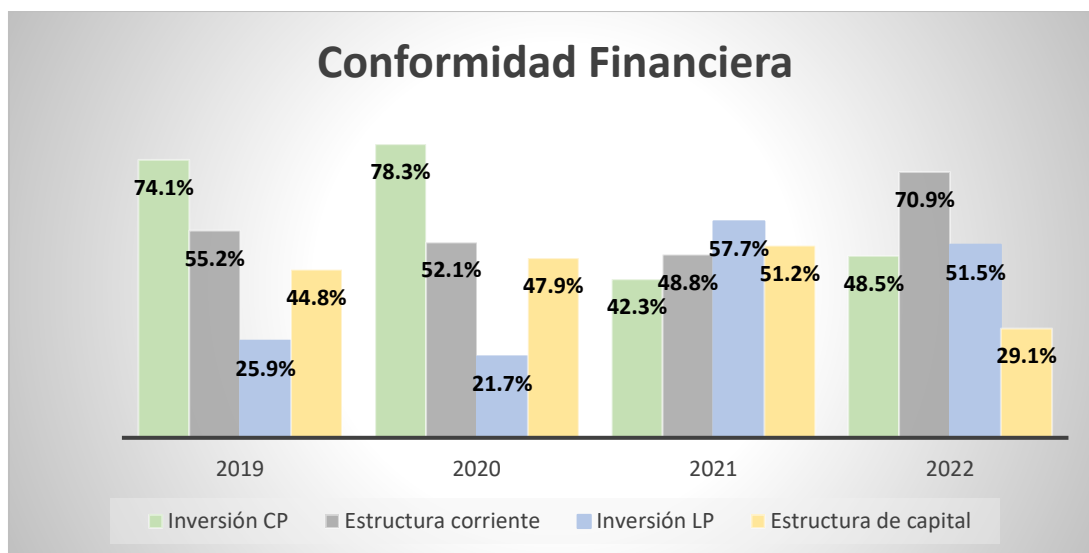


*Nota: Estructura financiera con modificaciones administrativas. Elaboración propia.*

Se tiene certeza que las compañías vinculadas que prestaron el dinero para hacer las inversiones no van a solicitar el pago del mismo conociendo que pueda existir riesgo para la compañía, sin embargo, dichos préstamos si generan intereses.

Revisando el principio de conformidad financiera para identificar posibles riesgos de liquidez, en los años 2019 y 2020, las inversiones de corto plazo representaban el 74,1% y 78,3% respectivamente y que las fuentes de corto plazo representaban el 55,1% y 52,1% respectivamente. Para el año 2021, las aplicaciones del corto plazo son del 42,3% y las fuentes de corto plazo son del 48,8%. Lo anterior, también se puede ver en la estructura de liquidez, donde como se observa en la siguiente gráfica, para los años 2019 y 2020, la empresa estaba altamente concentrada en las inversiones de corto plazo. Para el año 2021 y 2022 la concentración del largo plazo empieza a crecer como se ve en la siguiente gráfica.

**Gráfica 6.** *Conformidad Financiera*



*Nota: Conformidad financiera. Elaboración propia.*

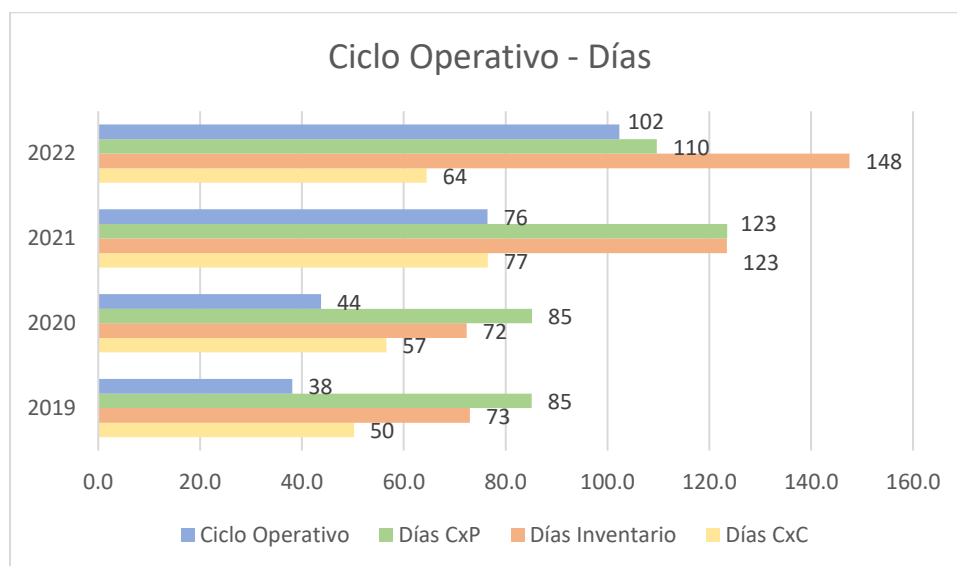
Se puede concluir que la empresa cambió completamente su estructura financiera, como respuesta al ingreso del nuevo negocio de café. Esta inversión cambió la composición de la inversión entre corto y largo plazo, así como modificó la financiación entre acreedores y dueños. Por lo anterior, se espera a futuro presiones muy altas sobre la caja generando una alerta sobre los riesgos de liquidez que se empiezan a evidenciar desde el 2022 dado que tuvo que adquirir pasivos con entidades bancarias e incremento el apalancamiento a través de compañías vinculadas para responder a las nuevas inversiones de plantas y de KTNO.

### **Análisis de Liquidez**

Con estos indicadores se espera medir el comportamiento del ciclo operativo y de caja de la compañía en los años de estudio que ayuden a determinar los requerimientos de caja de esta. Por el incremento significativo en valor absoluto de las inversiones de corto plazo como lo fue en cartera e inventarios, en la gráfica, se muestra como durante los años de análisis, el ciclo operativo ha venido aumentando, donde en el año 2019 se inicia con un total de 38 días y para el año 2022 alcanzaba 102 días, es decir un crecimiento en días del 168%, esto en parte se explica por los nuevos negocios incurridos y donde el negocio de Café implicó altos volúmenes de inversión, mostrando que la empresa necesita cada vez inversiones mayores de capital de

trabajo. Los inventarios tienen un peso muy significativo, para el año 2022 representaban el 26,3% de las inversiones totales, para el 2021 representaban el 13,85%.

**Gráfica 7.** *Ciclo Operativo (Días)*



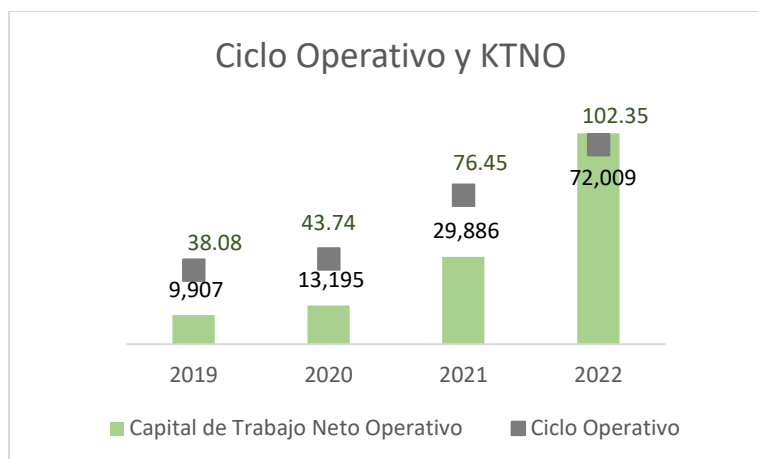
*Nota: Ciclo operativo en días. Elaboración propia.*

En rubros como las cuentas por cobrar a clientes se mantiene entre 50 y 64 días, para 2021 se estaría por fuera de la política de cartera alcanzando 76 días, en el año 2022 se mejora dicho indicador llegando a 64 días y alineándose más a la política establecida por la administración la cual contempla una cartera de máximo 60 días.

Las cuentas por pagar a acreedores y proveedores terminaron mitigando el efecto sobre el ciclo operativo, pues como se observa en el gráfico, dicha métrica también aumento en el periodo de análisis entre los rangos de 85 - 109 días.

**Gráfica 8.** *Ciclo Operativo y KTNO*





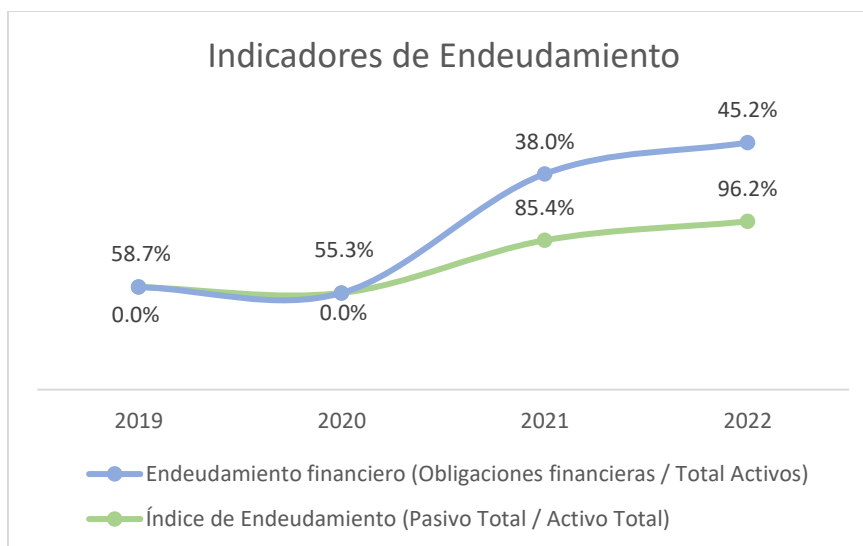
*Nota: Ciclo operativo y Capital de Trabajo Neto Operativo. Elaboración propia.*

El incremento del ciclo operativo en días generó que para el año 2022 la inversión de KTNO fuera de \$72.009 millones crecimiento de \$42.123 millones, comparando contra un incremento de ventas en el año 2022 vs el 2021 de \$138.814 millones, sin embargo, el indicador de productividad del capital de trabajo nos muestra un deterioro. En el año 2019 se necesitaba un 11,7% de la venta en KTNO y para el 2022 este ratio ya alcanzaba el 25,8%, mostrando que la compañía cada vez está necesitando mayor inversión para la ejecución de la operación.

Los anteriores indicadores nos muestran que desde el año 2021 y concretamente en el año 2022 la compañía empezó a tener problemas de liquidez dado los altos requerimientos de caja para cumplir con los compromisos operativos, adicionalmente, en 2022 generó pérdida operacional en el estado de resultado integral, por lo cual el ejercicio de la actividad económica fue no generó la caja suficiente, lo cual explica el ingreso de los nuevos apalancamientos.

### **Análisis de Endeudamiento.**

*Gráfica 9. Indicadores de Endeudamiento*



*Nota: Indicadores de endeudamiento. Elaboración propia*

En cuanto al endeudamiento la gráfica nos confirma lo que se venía observando en los análisis previos y fue el cambio de composición de la estructura financiera, pasando a tener que los pasivos totales en el 2022 representaban el 96%. Aunque una parte importante del incremento de los acreedores viene por parte de las compañías vinculadas la compañía paso de tener un endeudamiento cero en los años 2019 y 2020 a tener un endeudamiento del 38% y 45,2% en los siguientes años.

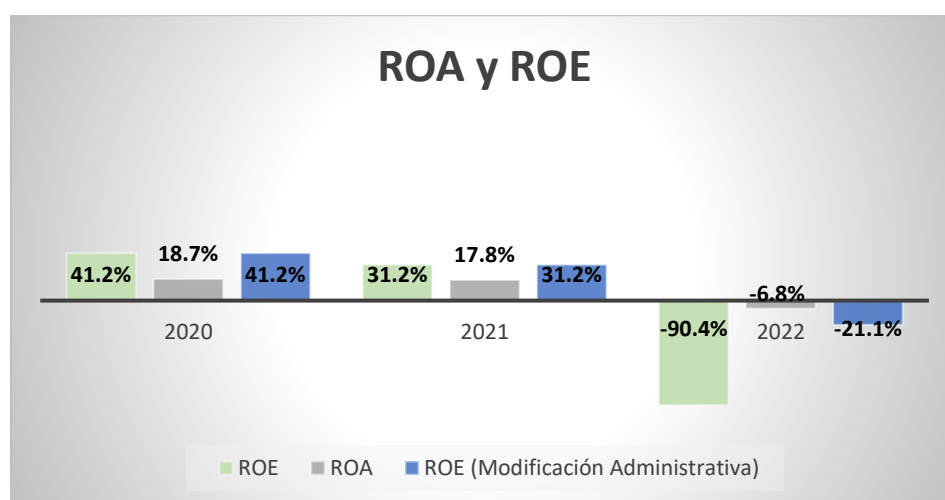
Para el cálculo del endeudamiento de obligaciones financieras se tuvo en cuenta las obligaciones adquiridas con Bancolombia, BBVA y Davivienda, pero adicional se reclasificó el préstamo con compañía vinculadas que tiene pactado un cobro de intereses y tiene duración de corto y largo plazo. Estos créditos obedecen a dos movimientos estratégicos mencionados, el ingreso a la nueva unidad estratégica de negocio de café y la construcción de la nueva planta productora de salsas en el municipio de Copacabana. En 2022, se puede ver un problema de insolvencia, dado que el ingreso del crédito bancario de Finagro por valor de \$50.000 millones fue incluso insuficiente para cubrir el requerimiento de Inventarios el cual creció de un año a otro en \$52.666 millones, generando una alerta importante.

Dichos prestamos también tuvieron impactos en la utilidad del negocio, puesto que para el 2022, el pago de intereses financieros alcanzó los \$9.204 millones, que observado con el indicador de cobertura de intereses en 2021 la utilidad operativa cubría los intereses en 17 veces, mientras que en el 2022 la utilidad operativa al ser negativa no podría cubrir el gasto financiero. De igual forma, se genera una alerta por la duración de los créditos, donde el crédito de la entidad de Finagro se encuentra pactado al corto plazo, es decir, que la compañía en 2023 debe generar desde la operación la liquidez para hacer dicho pago. Estos indicadores también evidencian que se está afectando el principio de conformidad financiera, en la medida en que los activos de corto plazo no alcanzan a cubrir los pasivos de corto plazo, es decir, que se está incurriendo en apalancamientos de largo plazo para cubrir los requerimientos de inversión del largo plazo.

### **Análisis de Rentabilidad.**

El objetivo de los indicadores de rentabilidad es medir que los crecimientos en ventas estén generando valor en la compañía y se pueda tener un crecimiento sostenido en el tiempo. En el siguiente gráfico se observan los indicadores de rentabilidad

*Gráfica 10. ROA y ROE*

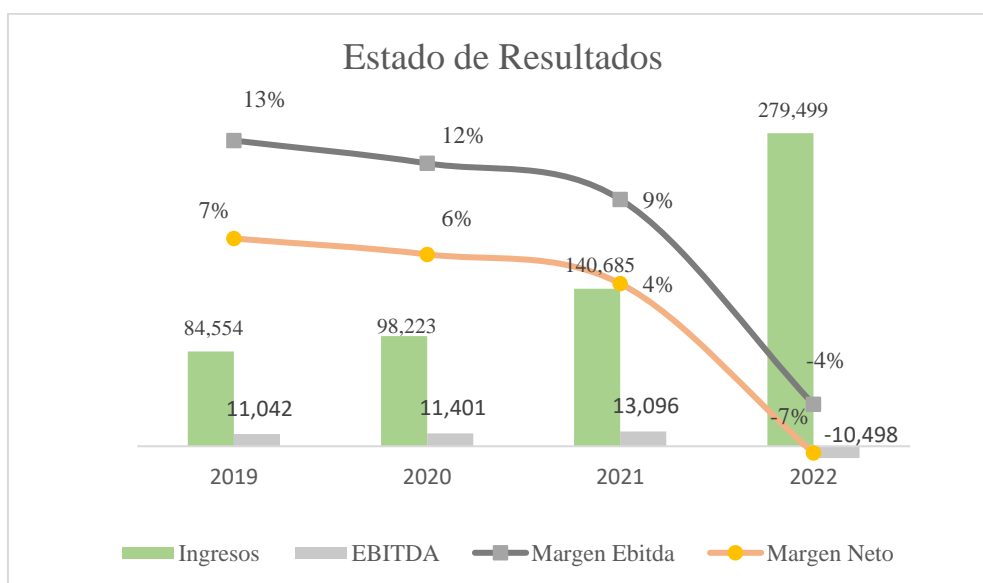


*Nota: Indicadores ROA y ROE. Elaboración propia*

En los años 2020 y 2021 la rentabilidad del ROA y el ROE presentaban un comportamiento positivo, los activos estaban generando rentabilidad operativa del 41,2% y 31,2% respectivamente. En el caso del Patrimonio en dichos años la rentabilidad fue del 18,7% y 17,85 superior a costo de capital esperado por el accionista el cual es del 15%.

En el año 2022, como se generaron perdidas operacionales, los indicadores de rentabilidad del activo y del patrimonio terminaron siendo negativas, demostrando una destrucción de valor. Este resultado es consecuencia de un incremento en el activo por las inversiones del nuevo negocio y sus fuentes de financiación. El otro factor es la perdida operacional, por lo cual se entra a analizar los cambios de este estado. El ingreso del nuevo negocio en el 2022, generó Ebitda negativo, como se muestra en los siguientes gráficos.

**Gráfica 11.** Estado de Resultados



*Nota: Evolución ingresos, Ebitda, margen ebitda y margen neto los años 2019 al 2022.*

*Elaboración propia*

Durante el periodo del 2019 al 2021 se observan crecimientos constantes en los ingresos, incluso para el año 2020 donde ocurrió la emergencia sanitaria ocasionada por el covid19 la empresa creció en ingresos con respecto al año anterior en un 16% y obteniendo un ebitda de 11.401 millones. En el año 2021, los ingresos incrementan en \$42.462 millones, lo cual

representa una variación de 43,2% el nuevo negocio de café genero ingresos de \$8.651 millones, un resultado favorable, teniendo en cuenta que inicio operaciones en septiembre del 2021. Por lo anterior, hay un crecimiento orgánico de los ingresos operativos por \$33.811 millones que representa un crecimiento del 34,4% comparable con los años 2019 y 2020.

Para el año 2022, los ingresos casi se duplicaron alcanzando \$279.499 millones, de los cuales \$75.276 millones eran del negocio de café y \$207.310 millones corresponden al negocio de salsas, atún y snacks.

Al analizar estado de resultados integral se encuentra que la perdida operacional se da por el crecimiento de los costos de venta en mayor proporción que el ingreso haciendo que se deteriorara el margen bruto, para 2021 el costo de la mercancía vendida pesaba el 68,1% y en el 2022 pesaba el 74,6%. Otro rubro que mostraron crecimiento importante los gastos de distribución pasó a pesar el 21,88% en el 2021 al 27,7% en el 2022. Finalmente, los altos endeudamientos adquiridos terminaron generando que los costos financieros terminaran pesando el 5,4% de la venta.

Respecto al costo de venta se encuentra que la unidad estratégica de Café tiene márgenes brutos mucho menores, en 2021 en este negocio se alcanzó un margen del 20,2% y en 2022 del 18,9%, los otros negocios para este mismo periodo generaron margen del 32,7% y 27,6% respectivamente. Estos resultados se dan como impacto de una TRM muy alta que generó incrementos en el precio de las materias primas. Los gastos de distribución crecen por el incremento en los gastos de servicio. Al revisar el detalle de cuenta se observa que en estos rubros se tiene en cuenta la publicidad, donde desde la gerencia se hicieron inversiones muy importantes para el lanzamiento al mercado de los productos de café. Por otro lado, se da un incremento considerable de los cobros logísticos asociados a la venta por el canal multicategoría de las compañías vinculadas, este en respuesta a un mayor volumen de venta de ambos negocios, pero adicionalmente, al ser el café un producto con mayor peso y dichos

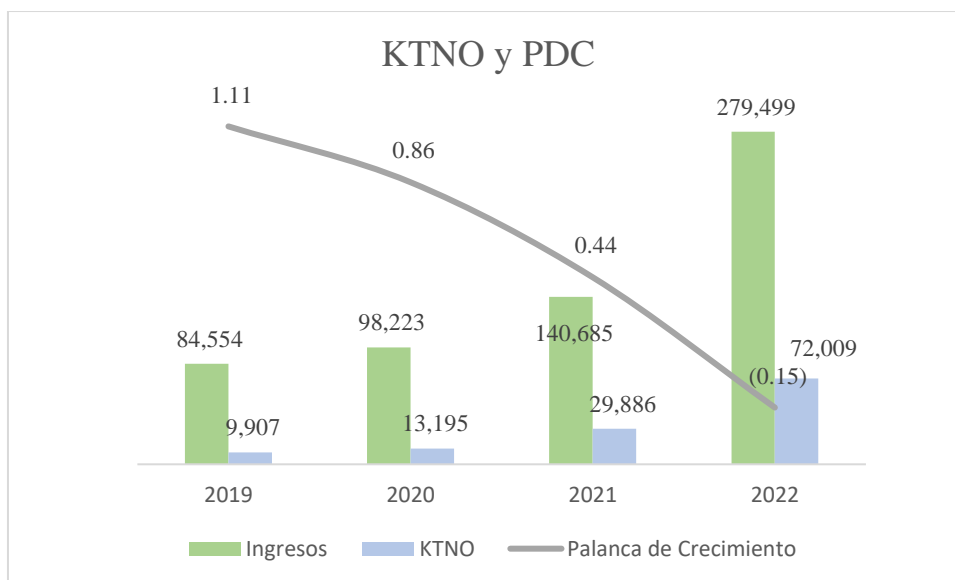
cobros están asociados a las variables de volumen, la logística y distribución del café termina siendo más costosa.

La estrategia de negocio con la nueva unidad de negocio al ser una estrategia de largo plazo, los dueños de negocio deben pensar en capitalizar el negocio que le permita sostener las pérdidas de los primeros años de operación. De igual forma, se deben buscar expandir nuevos mercados, como el mercado internacional donde se pueden tener mejores márgenes y que dicho negocio empiece a generar utilidades en un tiempo menor. En el caso de los otros negocios, se debe buscar alternativas en la optimización de los costos de producción como la diversificación de proveedores que le permitan gestionar los costos y continuar siendo competitivos en el mercado.

### **Palanca de Crecimiento y Productividad de Capital de Trabajo**

A través del cálculo de la palanca de crecimiento se encuentra que en los años 2019 y 2020 la compañía no requería incurrir en financiación para el crecimiento de la operación, sin embargo, para los años 2019 y 2020 esta ratio cambio generando necesidad de crédito, así lo demuestra el 2022 donde se tuvo que tomar financiación con Finagro para cubrir los requerimientos de compra de materias primas. Como se observa en la siguiente gráfica, los grandes crecimientos de ventas que no han venido con incrementos del margen ebitda, si no por el contrario se ha venido deteriorando este indicador genera que la empresa necesite cada vez más la búsqueda de recursos para cubrir los costos y operativos.

*Gráfica 12. Capital de trabajo neto operativo y palanca de crecimiento*



*Nota: Capital de Trabajo Neto Operativo y Palanca de crecimiento en los años 2019 y 2022.*

*Elaboración propia*

Estos indicadores nos muestran que el crecimiento de ventas por el crecimiento orgánico de la unidad estratégica de salsas y los nuevos negocios, las cuales, no han venido acompañadas de mejores márgenes operativos, pero si con inversiones muy importantes en capital de trabajo neto operativo ocasionaron que la empresa ya no pueda crecer con recursos propios. Debe plantear estrategias que mejoren la rotación del capital de trabajo, como también estrategias encaminadas en mejorar la rentabilidad de las ventas que conlleven a que la compañía retome los resultados de indicadores del año 2019 y 2020, donde la rentabilidad le permitían tener solvencia y liquidez.

### **División de resultados por líneas de negocio y canal**

El objetivo principal del trabajo es darle a la gerencia de la compañía el entendimiento de cuáles de sus productos y canales de distribución son más rentables, lo anterior, con el objetivo de focalizar su estrategia de ventas en lo que genere más rentabilidad y conlleve a la generación de valor. Es importante hacer la aclaración que en este análisis se excluye el nuevo negocio de

Café, dado que es una inversión estratégica que como se mencionó en el diagnóstico aun genera pérdida por estar en su etapa de iniciación.

La compañía identifica que tiene tres líneas de negocio principalmente: una línea de Consumo, esta línea de negocio incluye todos los productos como salsas, snacks y atún, enfocados principalmente para cliente B2C, es decir, clientes finales que utilizan estos productos para el consumo familiar y/o personal. La segunda línea de negocio es la Institucional, esta línea está conformada por un portafolio de productos dirigidos a industria, es decir, productos salsas que son usados por establecimientos de comercio para preparar alimentos de ventas al público, en esta línea de negocio predominan las presentaciones de tamaños grandes, adicionalmente, la compañía posee una marca adicional a la usada en consumo para atender estos clientes. Finalmente, se tiene un negocio de maquila de terceros donde se elabora salsas con marcas de estos.

Para la compañía es también importante identificar cuáles son los canales de venta usados para llegar a los diferentes clientes de estas líneas. Para lo anterior, la compañía identifico que tiene tres canales de distribución principalmente, estos son: Canal Indirecto 1, este es un canal de distribución a través de una de las compañías vinculadas con de la figura de mandato. El canal indirecto 1, se especializa en atender ventas en grandes cadenas como almacenes éxito, tiendas olímpicas y entre otras cadenas de cobertura nacional, de igual forma, llega a supermercados regionales y locales. El Canal Indirecto 1, inició a finales del año 2019, donde a partir de este momento se inicia la expansión importante de los ingresos de la compañía.

El segundo canal de distribución es el Canal Indirecto 2, este canal también es a través de una de las compañías vinculadas del grupo económico. Este canal es relativamente nuevo e inicio a regir el contrato de mandato desde junio del 2021. Aquí, la distribución se enfoca principalmente en el modelo TAT o tienda a tienda, asimismo atienden supermercados y autoservicios.



Finalmente, la compañía posee una fuerza de ventas propia que atiende principalmente el canal de distribuidores y mayoristas a nivel nacional. Antes de iniciar las ventas de mandato, este canal atendía todas las líneas de negocio.

### Metodología división de resultados.

A continuación, se describe la metodología aplicada para separar la información contable de la empresa entre sus líneas de negocios y canales de distribución.

- **Ingresos Operativos:** el sistema ERP actual permite descargar los ingresos por código de material y cliente. Con los códigos de venta por material se analizó a que línea de negocio pertenecía, pues desde la creación de los códigos se conoce a que tipo de negocio está dirigido. Aquí es importante aclarar que se excluyeron las siguientes cuentas que en los Estados de Situación Financiera la contabilidad los tiene en el rubro de ingresos operativos, pero que al descargar la información de dichas cuentas se deduce que las mismas no hacen parte de los ingresos core del negocio. A continuación, se listan dichas cuentas:

*Tabla 1. Cuentas que se excluyen de los ingresos operativos*

	2019	2020	2021	2022
Ventas de Almacén	0	107	129	126
Ventas de Empaques	140	188	166	232
Regalías	0	0	237	560
Servicios mandato	0	0	112	1.149

*Fuente: Estados de situación financiera, elaboración propia.*

Dichas cuentas no hacen parte de lo que se denomina “Ingresos Operativos” en la distribución, estos ingresos se incluyen en la parte de “Otros Ingresos” después de la utilidad de contribución.

- **Costo de ventas:** Desde el sistema ERP de la compañía se descarga las cuentas del costo por código de material y su unitario. Con el costo unitario por material y las ventas en cantidades se procede a multiplicar para hallar el costo total por los diferentes líneas y canales de distribución.

Al igual que el ingreso operativo, se identifica que en el costo existen cuentas contables que no apuntan a las ventas core del negocio, para mantener dicha homogeneidad en el cálculo de la utilidad bruta, se excluyen del costo de venta, a continuación, la descripción de las cuentas y su valor.

**Tabla 2.** Cuentas que se excluyen de los costos de venta

	2019	2020	2021	2022
Costo materias primas y empaques	2	153	130	159

*Fuente: Estados de situación financiera, elaboración propia*

Para el caso de los gastos operacionales, la compañía posee una estructura de centro de costos que permite separar la imputación de gastos de las cuentas contables 52, por gastos de distribución y la logística, gastos de venta y gastos de publicidad. Con dicha separación se entró a analizar los componentes de estos rubros para definir drivers que permita la distribución entre las líneas de negocio y categoría, puesto que la estructura de centros de costos no permite visualizar la información de gastos con la partura de tipo de cliente y canal.

- Gasto L&D:** En este rubro los gastos están conformados por gasto de personal asociado a la gerencia de operaciones, gastos de mantenimiento de las bodegas, gastos varios, impuestos y seguros, fletes, servicios logísticos y servicios de almacenamiento. Se agrupa el gasto de personal, mantenimiento y otros gastos para ser distribuidos como una participación de los kilogramos de cada línea, dado que dependerá del volumen de la línea si se debe hacer esfuerzos adicionales para la movilización de la mercancía. Para el caso de los impuestos asociados en este grupo se distribuye como una participación de la venta en valor absoluto. En el caso del flete se distribuye como participación volumétrica de las líneas, sin embargo, en este caso se excluye los volúmenes vendidos por el canal indirecto 1 porque este canal recoge los productos directamente de la planta de producción y este concepto es incluido dentro del cobro de servicios logísticos.

El rubro más importante de los gastos de L&D es lo que está asociado a servicios logísticos, donde se imputa el cobro realizado por los canales indirectos. Este rubro se abrió por tercero para ser asignado directamente a las ventas de estos canales y sin incluir las ventas que se hacen a distribuidores y mayoristas que es el canal que maneja la compañía.

- **Gasto de Ventas:** En este grupo de gastos se divide entre gastos de personal, gastos de impuestos de ventas, gastos de servicios por los cobros de los canales indirectos y el cobro de los servicios de cadenas por vender en grandes cadenas. El gasto de personal se distribuye como una participación porcentual de la venta, excluyendo las ventas de maquilas de terceros, puesto que este es un negocio donde no se hace una gestión comercial, sino que es un negocio más desde la tradición del negocio. De esta división también fue necesario excluir las ventas realizadas por los canales indirectos, puesto que este es un rubro que se ve en el cobro de ventas que se realiza por las ejecuciones del mandato.

El gasto de impuestos y seguros se distribuye como una participación del total las ventas. Al igual que el gasto de logística y distribución, en la parte de servicios se encuentran los cobros de los canales indirectos. En este caso fue necesario descargar la información del gasto de la cuenta contable por tercero para asignarlo directamente a las ventas de ejecutadas por estos canales. Finalmente quedan otros gastos como son papelería, gastos varios y otros que se empaquetan y se distribuyen como una participación de la venta.

- **Gastos de Administración:** En este están asociados todos los gastos administrativos y de las áreas de apoyo, mantenimientos, servicios, honorarios y otros. Como estos servicios se prestan de forma indistinta entre canales y líneas de negocio, se decide distribuir estos gastos como una participación de la venta, entendiendo que, aunque no

crecen con el volumen de las ventas, es el único driver para hacer una distribución equitativa de dichos gastos.

- **Publicidad:** En este gasto se encuentran las inversiones realizadas para la promoción de la marca de la compañía especializada en consumo masivo como es la compra de material publicitario, agencias de marca, pago de cuñas en medios de comunicación entre otros. La compañía actualmente posee dos marcas una pensada para el negocio institucional y la otra marca orientada para los productos de consumo. Toda la estrategia publicitaria se hace para la marca de los productos de consumo que le está apuntando a ser una marca multicategoría, por lo anterior, este gasto se les asigna solo a las ventas de esta línea de negocio.

Como es importante ver la contribución de cada una de las líneas de negocio y canal se decide calcular una utilidad de contribución, con la distribución de costos y gastos directamente asociados a la operación y poniendo en los rubros posteriores los otros ingresos y egresos para llegar al ebitda.

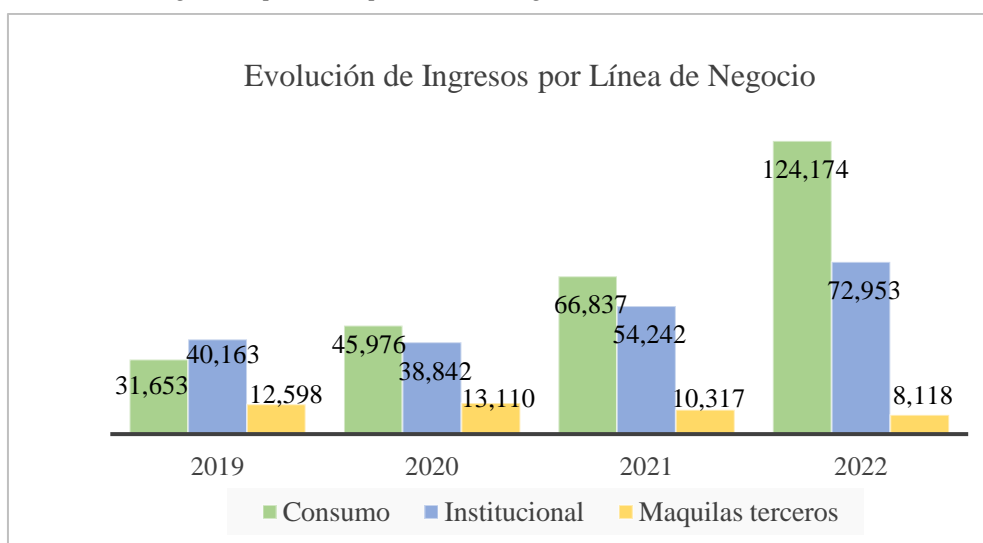
Finalmente se distribuyen los otros ingresos y egresos definidos en el Estado de Resultados Integral, en estos rubros se incluyen los ingresos y costos que fueron excluidos del margen bruto y se hace como participación de la venta. Aquí se encuentran gastos como recuperaciones, reconocimientos, ventas de materias primas, ingresos de regalías y otros.

### **Análisis de Resultados**

En el anexo 2 se puede observar los resultados en las siguientes visualizaciones: Estado de resultados hasta utilidad operativa de la combinación línea de negocio y canal, estado de resultados hasta utilidad operativa por la línea de negocio y finalmente en esta misma estructura para canales de venta.

Se puede observar en el histórico que la línea de negocio consumo empezó a ganar mayor participación con los años, esto a la par de la pérdida de participación de la línea de negocio de maquilas de terceros. Para 2019, la línea de consumo tenía ventas por \$31.653 millones para el 2022 alcanzaba \$124.174 millones, si lo vemos en participación porcentual en 2019 este segmento representaba el 37,5% de las ventas, para el 2022 ya era el 60,5% de las mismas. Esto es por la estrategia del negocio de crecer en productos para consumo masivo o consumidores finales diversificando el portafolio en salsas, pero también por el ingreso en nuevas categorías como el atún y la avena que empezaron a venderse en el 2022.

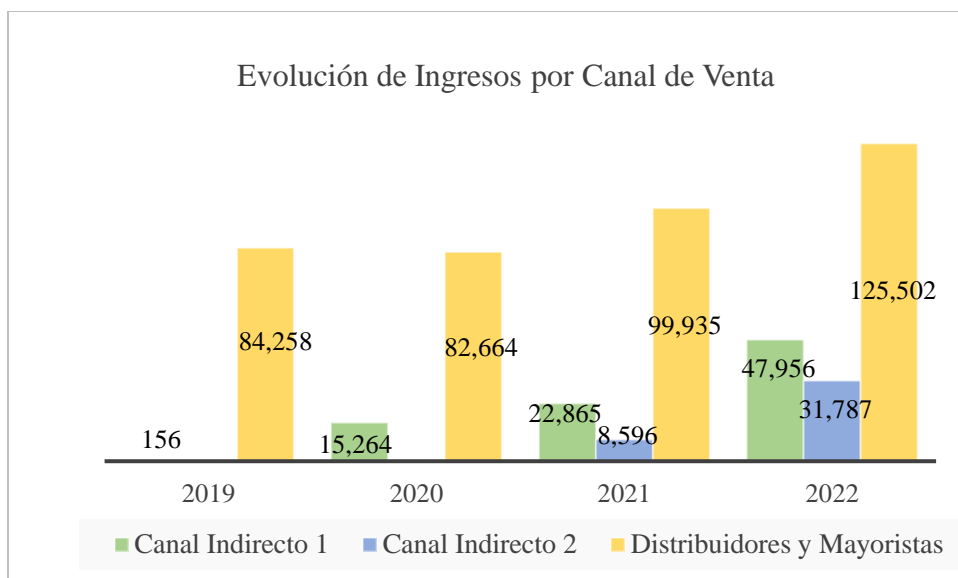
**Gráfica 13.** Evolución ingresos operativos por línea de negocio.



*Nota: Evolución de ingresos por línea de negocio en los años 2019 al 2022. Elaboración propia*

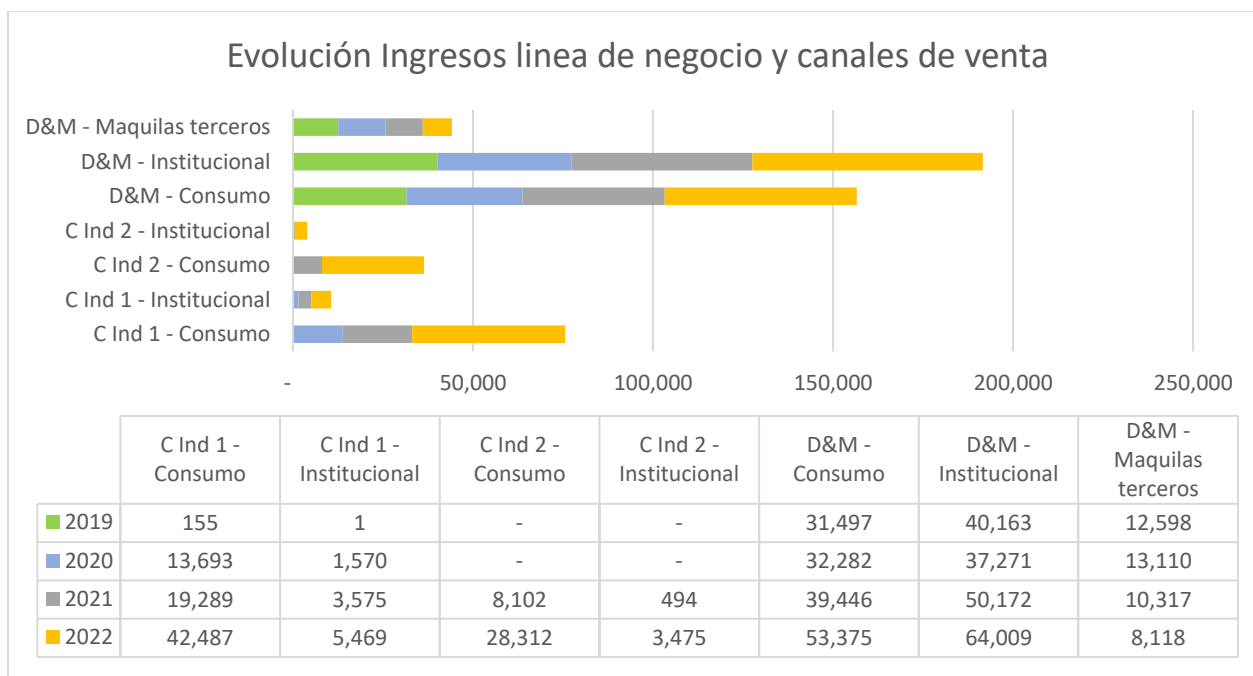
De igual forma, se observa la evolución de los ingresos por canal de distribución. En el 2019, la empresa solo tenía ventas a través de distribuidores y mayoristas la cual era ejecutada por su fuerza de ventas propias, sin embargo, los otros canales indirectos han permitido un alcance geográfico y de clientes mayores lo cual se demuestra en una creciente de las ventas como se ve en la siguiente grafica.

**Gráfica 14.** Evolución ingresos operativos por canal de venta



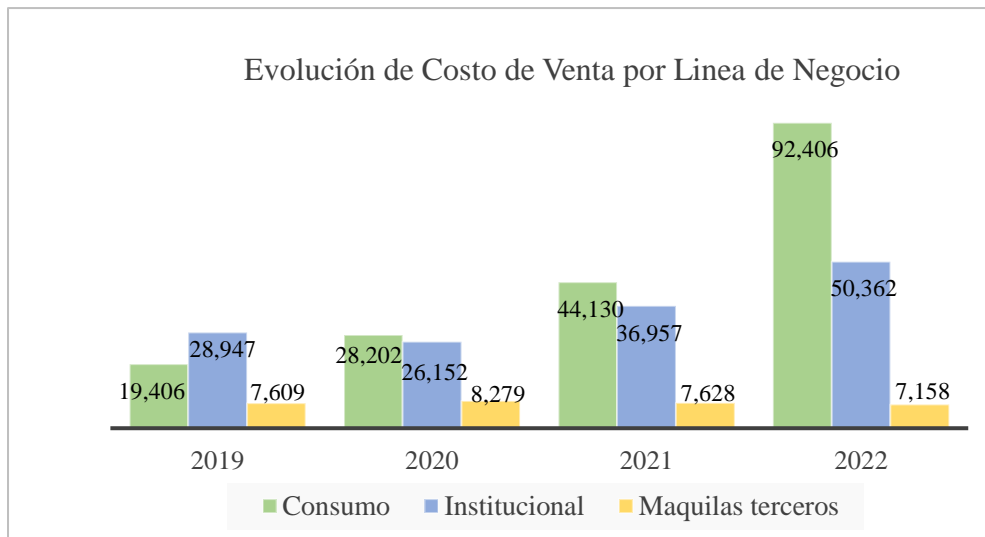
*Nota: Evolución de ingresos por canal de venta en los años 2019 al 2022. Elaboración propia*

**Gráfica 15.** Evolución ingresos por tipo de negocio y canal de venta



*Nota: Evolución de ingresos por línea de negocio y canal de venta en los años 2019 al 2022. Elaboración propia*

En el total de la compañía se observa una caída del margen bruto de la misma, esto por los crecimientos en los costos. Al analizar por la línea de negocio, se observa que la mayor caída del margen en el 2022 se da en el negocio de consumo y en el negocio de maquilas de tercero.

**Gráfica 16.** Evolución costo de venta por línea de negocio

*Nota: Evolución de costo de venta por línea de negocio en los años 2019 al 2022.  
Elaboración propia*

Con respecto al crecimiento del costo en la línea de negocio se da por dos motivos: incrementos de materias primas importadas que terminaron generando un crecimiento del costo de venta unitario en los productos de este portafolio. El otro motivo es el ingreso al portafolio de atún y avena, estos al no ser fabricados directamente no se puede tener un margen de bruto como las salsas, los mismos terminaron disminuyendo el margen bruto de la línea de negocio consumo. Por otro lado, el negocio de maquilas de terceros ha caído en margen considerablemente, al ser un negocio donde son negociaciones puntuales, el precio de venta no ha podido crecer en proporción al incremento del costo.

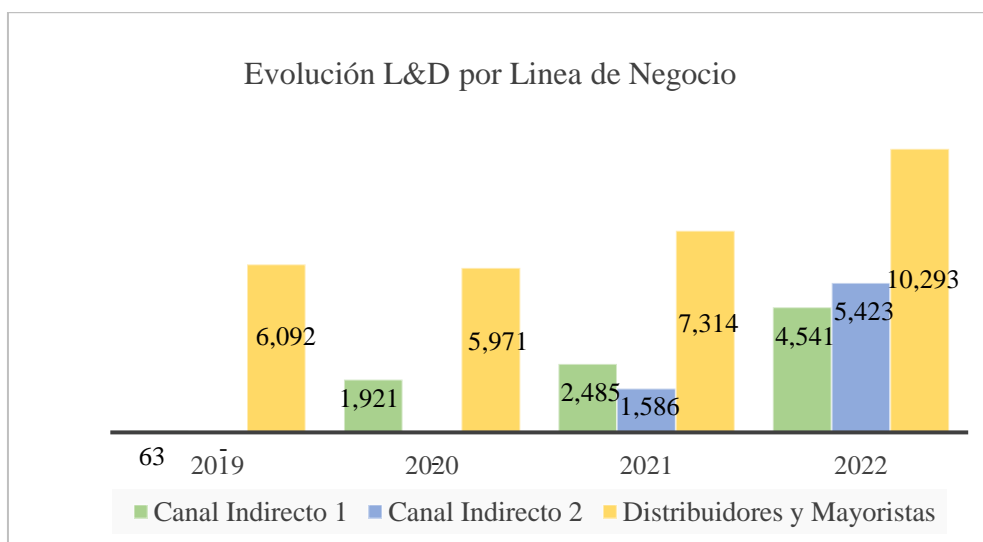
También es importante ver la evolución de los márgenes por los canales de distribución, donde se ve mayor afectación en el canal indirecto 2 y el de distribuidores y mayoristas. Para el caso del canal indirecto 2 se tiene un precio promedio por kg mucho menor que en el caso del canal indirecto 1, este también es el caso del canal de Distribuidores y mayoristas.

En esta parte es un primer indicio de cuáles son los canales que pueden ser más rentables o aportar mayor utilidad a la compañía. Es así como desde la marginalidad bruta se puede deducir

que a la compañía le conviene más aumentar la distribución de las ventas por el canal indirecto 1.

El siguiente rubro para analizar son los gastos de logística y venta que, en las compañías de consumo masivo, están asociados a los costos de servir. Estos gastos están más asociados al canal de la venta, por lo que se presenta los resultados por canales. Al observar los gastos de estos rubros en proporción a la venta, se encuentra que en para el canal indirecto 1, en 2021 pesaban el 19% del ingreso generado en dicho canal, para 2022 se ve una mejora pasando a pesar el 17%. En el canal de distribuidores y mayoristas en ambos años estos rubros representaban el 13% del ingreso generado. Por el contrario, el canal indirecto 2, en su primer año de operación que fue el 2021, estos gastos pesaban el 31% de la venta, en 2022 pesan un 30%, siendo un canal muy costoso. Esto se explica, porque en este canal los cobros se hacen directamente como un porcentaje del ingreso en ambos rubros, donde no se pueden lograr eficiencias cuando se crece la venta o incluso con incrementos de precio. Por el contrario, el canal indirecto 1, los cobros de logística se asocian al volumen movilizado y los cobros de venta si son atados a la venta ejecutada por el canal.

**Gráfica 17.** Evolución gasto L&D por línea de negocio.



*Nota: Evolución del gasto de logística y distribución por línea de negocio en los años 2019 al 2022. Elaboración propia*



En cuanto el gasto de administración, se debe hacer un análisis de que rubros han venido creciendo porque se observa una evolución de tendencia creciente para estos gastos, en 2022 crecen en un 28% en comparación del gasto del 2021.

Finalmente, los esfuerzos para posicionar la marca se ven reflejados en inversiones importantes en publicidad. Para 2021, este rubro crece un 13% versus el año inmediatamente anterior, en 2022 las inversiones alcanzan un valor de \$8.880 millones que representan un 26% de variación respecto al 2021 y representan un 7% del ingreso de los productos de consumo.

### **Conclusiones y recomendaciones.**

Con estos resultados se encuentra que el canal indirecto 2 está destruyendo valor en todas las líneas de negocio, esto explicado por un canal que desde el margen bruto no es el más rentable y porque los cobros asociados son de tarifas elevadas y no permiten generar eficiencias, dado que los cobros de logística y distribución están asociados a un porcentaje fijo de la venta. Esto hace que para la empresa sea más atractivo el canal indirecto 1 en la línea de negocio consumo para los años 2021 y 2022. En el año 2022, el canal de distribuidores y mayoristas fue igualmente rentable que el anterior canal.

Por otro lado, en la línea de negocio institucional el canal más rentable y atractivo es el de distribuidores y mayoristas el cual, el margen de contribución en los años del 2020 al 2022 se ha mantenido sobre el 15% en promedio sobre la venta, siendo una de las combinaciones de línea de negocio y canal más rentable.

Finalmente, la línea de negocio maquila de terceros empezó siendo un negocio muy rentable y donde los gastos operacionales se han mantenido en niveles en promedio del 12% de la venta muy bajos en comparación con los demás negocios, sin embargo, en 2022 no genera ebitda por la pérdida de margen bruto.

Con estos resultados el equipo de trabajo le procede hacer las siguientes recomendaciones a la gerencia:

- Búsqueda de mejoras en las negociaciones del canal indirecto 2 o la evaluación de la posibilidad de hacer transferencias de estas ventas al canal indirecto 1, que tiene mejores márgenes de utilidad bruta y menores costos de operación asociados. Incluso con las pérdidas presentadas por este canal en el año 2022, podría considerar perder las ventas del mismo y no continuar con la pérdida del ebitda.
- La compañía no debe descuidar el negocio institucional, puesto que los resultados históricos muestran que es un negocio muy rentable, incluso por encima de la línea de consumo, por lo anterior, la gerencia debería destinar mayores esfuerzos y potencializar las ventas en este segmento desde que exista posibilidad de ganar mayor participación en el mercado y no volcar toda su estrategia en la línea de consumo.
- Como la línea de consumo y marca líder se ha diversificado en productos como atún, avena y otros que ganaron participación importante en el 2022, se le recomienda a la compañía hacer la apertura del resultado por segmentaciones adicionales como tipo de salsas, tipo de atún y otros.
- La elaboración de los informes respecto a gastos fue una construcción direccional puesto que la estructura de centros de costos no permitía tener mucho detalle en la asignación del gasto de una manera directa, por lo que, se le recomienda a la gerencia un replanteamiento de la estructura de estos centros para sea una información donde el margen de error humano se minimice y sea de libre acceso a través del ERP. Por otro lado, también puede buscar proyectos enfocados en desarrollo de modelos de datos que permitan sacar información más automática y directa del sistema.

## Riesgos

Para las compañías, en la actualidad, es de gran importancia la identificación de riesgos no solo por departamentos o áreas separadas si no encontrar aquellos eventos que puedan impactar de forma globalizada.

Mediante la identificación de riesgos, la compañía busca protegerse de daños ocasionados por riesgos internos y externos estableciendo medidas que permitan disminuirlos, administrarlos, evitarlos e incluso transferirlos con el objetivo de garantizar la permanencia de la compañía en el tiempo. En este sentido, se hace indispensable elaborar una matriz de riesgos relacionada con el objetivo directo del trabajo monográfico que es establecer la rentabilidad de las líneas de negocio y de los canales de venta.

Al momento de revisar los niveles de tolerancia al riesgo, se encuentra que solo se consideran aceptables aquellos con un nivel de riesgo bajo, por lo que los demás niveles (medio, alto y muy alto) deben ser gestionados y controlados de forma que se pueda disminuir el impacto dentro de la compañía.

### Probabilidad e impacto de los riesgos

Cuando se habla de probabilidad, se refiere a la eventualidad en que puede ocurrir el riesgo, y el impacto trata del efecto que tendrá dentro del proyecto.

Para el caso de estudio, la escala de probabilidad se encuentra definida en los siguientes rangos:

**Tabla 3.** Escala de probabilidad de riesgos

MUY BAJA	Entre 1% y 25%
BAJA	Entre 26% y 50%
MEDIA	Entre 51% y 75%
ALTA	Entre 76% y 99%

*Fuente: Elaboración propia.*

Por su parte, en la escala de impacto, se hace una clasificación en 4 niveles determinado sobre los posibles resultados de un riesgo con respecto a los ingresos proyectados para el año 2023:

**Tabla 4.** Escala de impacto de riesgos

LEVE	Entre 2.280M y 11.402M
MODERADO	Entre 11.403M y 22.804M
CRÍTICO	Entre 22.805M y 34.206M
MUY CRÍTICO	Mayor a 34.206M

*Fuente: Elaboración propia.*

Dadas las anteriores descripciones, se muestra la escala de perfil de riesgo definida para el proyecto, comenzando por el riesgo inherente que es el propio de la actividad desarrollada sin implementar las medidas para su disminución y control para llegar a un riesgo residual después de definir las medidas y controles que permitan llevarlos al porcentaje de probabilidad e impacto mínimo.

**Tabla 5.** Matriz de valoración riesgos inherentes

Probabilidad	Entre 2.280M y 11.402M	Entre 11.403M y 22.804M	Entre 22.805M y 34.206M	Mayor a 34.206M
	Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
76% - 99%	Alto	Alto	Alto	Alto
51% - 75%	Medio	Medio	Alto	Alto
26% - 50%	Bajo	Medio	Medio	Alto
1%-25%	Bajo	Bajo	Medio	Medio

**Impacto en millones de pesos Colombianos**

*Fuente: Elaboración propia.*

Cuando se entra a evaluar los principales riesgos de la compañía al momento de implementar un modelo para calcular la rentabilidad se encuentra lo siguiente:

**Tabla 6.** Matriz de riesgos, causas y consecuencias

Riesgo	Causa	Consecuencia
1. Información errónea respecto a la clasificación código, material y cliente	*Falta de conocimiento que genere una mala clasificación del ingreso *Mala parametrización del software	*Inadecuada participación de ingresos en una línea de negocio y/o canal de venta específico que no corresponda a la realidad de las ventas de la compañía *Información con errores *Toma de decisiones soportadas en datos incorrectos
2. Inadecuada asignación de los CIF y de los gastos que pueden afectar el costo unitario del producto y la rentabilidad de los canales de venta	*CIF que no están ligados directamente con el producto. Se utilizan criterios de asignación como horas máquina, kg producidos lo que no garantiza la asignación correcta a cada tipo de negocio *No existen centros de costos que permitan distribuir el gasto por tipo de negocio y canales de venta	*Costo unitario de los productos incorrecto, afectando la rentabilidad del producto, tipo de negocio y canal de venta *Prorrato de gastos que puede no estar asociado correctamente con el canal de venta que se está evaluando
3. Error en el registro de datos en el sistema ERP que desvirtue la fiabilidad de la información contable	Mala contabilización de los hechos económicos	Datos erróneos para el cálculo de la rentabilidad
4. Problemas en el cálculo y formulación del modelo propuesto para hallar la rentabilidad por línea de negocio y canal	*Modelo en excel que es altamente susceptible a errores humanos *Ausencia de una política de centros de costos	*Rentabilidad mal calculada *Toma de decisiones con información errónea
5. Mala interpretación de la información histórica e indicadores financieros que no permitan obtener las conclusiones adecuadas	Falta de conocimiento histórico de la compañía y desconocimiento de su estrategia futura	*Diagnóstico financiero erróneo y conclusiones inadecuadas que no lleven a la generación de valor para la compañía *Toma de decisiones erradas
6. Cambios en las negociaciones en los canales indirectos (compañías vinculadas) que modifiquen la estructura financiera del canal de venta y línea de negocio	*Canales de venta que no son de control directo de la compañía *Problemas de comunicación entre las áreas (comercial/financiera)	*Incrementos del costo que impactan directamente la rentabilidad *Negociaciones no ajustadas en el modelo que llevan a toma de decisiones erróneas

*Fuente: Elaboración propia*

Después de realizar el análisis de impacto y de probabilidad se llega a la siguiente tabla de riesgos:

**Tabla 7. Matriz de valoración de riesgos inherentes aplicada**

		Valoración de riesgos inherentes			
Escala de probabilidad		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
76% - 99%					
51% - 75%					
26% - 50%					
1%-25%		1	4,5	2,3	6
		Entre 2.280M y 11.402M	Entre 11.403M y 22.804M	Entre 22.805M y 34.206M	Mayor a 34.206M
		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
Impacto en millones de pesos Colombianos					

*Fuente: Elaboración propia*

Posteriormente se establecen las medidas a implementar con el fin de mitigarlo, evitarlo y administrarlo y se llega a la matriz de riesgo residual:

**Tabla 7. Matriz de valoración de riesgos residuales aplicada**

		Valoración de riesgos residuales			
Escala de probabilidad		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
76% - 99%					
51% - 75%					
26% - 50%					
1%-25%		1,2,3,4,5,6			
		Entre 2.280M y 11.402M	Entre 11.403M y 22.804M	Entre 22.805M y 34.206M	Mayor a 34.206M
		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
Impacto en millones de pesos Colombianos					

*Fuente: Elaboración propia*

Con esta identificación de riesgos, causas y consecuencias, la compañía puede verificar de forma gráfica las eventualidades a las que se puede enfrentar de no implementarse medidas que puedan llevar a su disminución y cuales representan un mayor impacto con respecto a los ingresos.

Para ver la tabla de riesgos completa se recomienda revisar el anexo 3.

### Referencias bibliográficas.

Asociación Nacional de Industriales- ANDI (2020). *Sector de Alimentos Procesados Visión a 2032*. <https://www.andi.com.co/Uploads/2020-07-08-Plan-AlimentosProcesados.pdf>

Banco de la República- BANREP (2023). *Encuesta mensual de expectativas de analistas económicos (EME)*. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/encuesta-mensual-expectativas-analistas-economicos>

Banco de la república de Colombia- BANREP (2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. <https://www.banrep.gov.co/es/impacto-economico-regional-del-covid-19-colombia-analisis-insumo-producto>

Banco Mundial (2021). *Crecimiento del PIB (% anual) - Latin America & Caribbean*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=ZJ&start=2015>.

Cano, A. (2017). *Contabilidad gerencial y presupuestaria*. Ediciones de la U.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (2023). *Índice de precios al consumidor*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (2022). *Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto trimestre y año 2021pr*. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim21.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim21.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (2023). *Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre 2022pr y año 2022pr*. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim22.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim22.pdf)

García, O. (2009). *Administración financiera, cuarta edición*. Prensa Moderna Impresores.

García, O. L. (2009). Capítulo complementario # 2. Introducción al Diagnóstico Financiero. En O. L. García, *Administración financiera - fundamentos y aplicaciones, cuarta edición*. Bogotá: Moderna Impresores.

Gutiérrez, C. Gutiérrez, G. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*. Ecoe ediciones.

La República (2021). *Empresas afiliadas a la Cámara de Alimentos de la Andi buscan ser más sostenibles a 2030*. <https://www.larepublica.co/especiales/sostenibilidad-la-vision-del-futuro-para-la-industria-de-alimentos/empresas-afiliadas-a-la-camara-de-alimentos-de-la-andi-buscar-ser-mas-sostenibles-a-2030-3254313>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MINCIT (2022). *Comportamiento del PIB en Colombia Acumulado al segundo trimestre de 2022*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-pib/2022/ii-trimestre-2022/oe-mab-informe-pib-a-ii-trim-2022.pdf.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MINCIT (2022). *Dinámica de la economía colombiana en 2022 Segundo informe*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2022/informe-economico-03/oe-av-informe-economico-segundo-informe-2022-sept-22.pdf.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MINCIT (2022). *Informe sector manufacturero julio 2022*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-industria/2022/julio/oe-fld-industria-manufacturera-julio2022.pdf.aspx>

Revista Portafolio (2020). *Ventas de alimentos procesados crecerían 25 % en el 2022 en el país*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ventas-de-alimentos-procesados-creceria-25-en-el-2022-538837>

Velandia, N. (2017). *Normas de información financiera grupo 2 y 3, segunda edición*. Legis Editores S.A.