|  |  |
| --- | --- |
| PLAN DE negocio | |
| agropecuaria sierra nevada S.A.S. | |
|  | **Este documento se centra en estructurar e implementar un plan integral de reorganización al interior de la empresa AGROPECUARIA SIERRA NEVADA S.A.S. integrando aspectos financieros, administrativos, comerciales, contables, laborales, operativos, logísticos y tributarios orientado hacia el mejoramiento productivo, la competitividad y la inclusión de mercados nacionales e internacionales, se elabora el presente documento cuyo objetivo principal es el de solucionar la situación de inestabilidad la cual produjo una situación de cesación de pagos.** |



CONTENIDO

[CONTENIDO 2](#_Toc22985469)

[PRESENTACIÓN 4](#_Toc22985470)

[PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 5](#_Toc22985471)

[**Entorno de la empresa** 6](#_Toc22985472)

[EL PLAN DE NEGOCIO DE NEVAGRO SAS 7](#_Toc22985473)

[**Ficha resumen del plan de negocio** 9](#_Toc22985474)

[**Fases para el desarrollo del Plan de Negocio** 10](#_Toc22985475)

[ESTADO ACTUAL DE NEVAGRO SAS 11](#_Toc22985476)

[**Análisis Financiero** 11](#_Toc22985477)

[**Análisis de Liquidez** 11](#_Toc22985478)

[**Análisis de Rentabilidad** 12](#_Toc22985479)

[**Rentabilidad operativa del activo (ROA)** 13](#_Toc22985480)

[**Rentabilidad operativa del empresario (ROE)** 13](#_Toc22985481)

[**Punto de equilibrio** 14](#_Toc22985482)

[**Endeudamiento** 14](#_Toc22985483)

[**Solvencia** 14](#_Toc22985484)

[**EBITDA** 14](#_Toc22985485)

[**EVA** 15](#_Toc22985486)

[**Análisis del EFAF** 15](#_Toc22985487)

[**Análisis horizontal estado de resultados** 15](#_Toc22985488)

[**Análisis vertical estado de resultados** 15](#_Toc22985489)

[**Análisis horizontal Balance general** 16](#_Toc22985490)

[**Análisis vertical Balance general** 16](#_Toc22985491)

[ENFOQUE ESTRATÉGICO DE NEVAGRO SAS 17](#_Toc22985492)

[**Misión** 17](#_Toc22985493)

[**Visión** 17](#_Toc22985494)

[**Objetivos** 17](#_Toc22985495)

[ANÁLISIS ESTRATÉGICO 18](#_Toc22985496)

[**Megatendencias globales e indicadores clave del sector agropecuario en Colombia** 21](#_Toc22985497)

[**Cadenas de valor rural de interés** 22](#_Toc22985498)

[**Agendas estratégicas de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Sector Agropecuario** 25](#_Toc22985499)

[**Aliados, promotores y proveedores** 25](#_Toc22985500)

[ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 28](#_Toc22985501)

[PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL 30](#_Toc22985502)

[**Componente de servicios** 30](#_Toc22985503)

[**Componente de Gerencia, administración y gestión** 30](#_Toc22985504)

[**Componente de Desarrollo Humano** 30](#_Toc22985505)

[**Componente de infraestructura para sistemas producticos agrícolas** 31](#_Toc22985506)

[PLAN ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN 32](#_Toc22985507)

[**Estructura organizacional** 32](#_Toc22985508)

[PLAN FINANCIERO 33](#_Toc22985509)

[**Inversiones en infraestructura** 33](#_Toc22985510)

[**Inversiones en capital humano** 34](#_Toc22985511)

[**Inversiones en mejoramiento organizacional** 35](#_Toc22985512)

[**Composición de ingresos y distribución económica** 35](#_Toc22985513)

[**Consideraciones económicas para los recursos de inversión** 36](#_Toc22985514)

[**Proyecciones financieras** 39](#_Toc22985515)

[**Flujo de caja** 44](#_Toc22985516)

[PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 45](#_Toc22985517)

[**Cronograma de implementación** 45](#_Toc22985518)

[BIBLIOGRAFÍA 47](#_Toc22985519)

PRESENTACIÓN

Con el fin de estructurar e implementar un plan integral de reorganización al interior de la empresa AGROPECUARIA SIERRA NEVADA S.A.S. en adelante la Empresa, integrando aspectos financieros, administrativos, comerciales, contables, laborales, operativos, logísticos y tributarios orientado hacia el mejoramiento productivo, la competitividad y la inclusión de mercados nacionales e internacionales, se elabora el presente documento cuyo objetivo principal es el de solucionar la situación de inestabilidad que generó una situación de cesación de pagos.

Adicionalmente, considerando el potencial impacto en la región en materia de desarrollo agropecuario que tiene la empresa, el objetivo es consolidar una estructura que promueva el desarrollo de la economía del sector en la subregión, estableciendo como prioridad su integración con actores de reconocida trayectoria e idoneidad en el sector agrícola, piscícola y pecuario, regionales y nacionales, y su vinculación con la agenda de productividad regional y nacional en el marco de las estrategias de transformación productiva y mejoramiento competitivo local, generando una relación de confianza y credibilidad sobre las acciones que requiere emprender en términos de mejoramiento productivo, transformación, agregación de valor, y ciencia y tecnología, la cual servirá como motor y competitividad local y regional.

Este documento se centra en describir el proceso de reorganización, consolidación y proyección de la Empresa, para los cuales es imprescindible la asociación entre actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación -SNCTi, con el fin de fortalecer el aparato productivo local. Está dividido en tres secciones: la primera presenta un marco general de la empresa y su entorno; la segunda contiene el modelo de reorganización o plan de fortalecimiento y los esquemas de funcionamiento empresarial, incluyendo la información acerca de las proyecciones de gastos e ingresos, y la operación y el funcionamiento a trece años con base en el desarrollo de actividades productivas y **la puesta en valor de activos de propiedad de la Empresa;** y, por último, en la tercera sección se incluye el plan de implementación del plan de negocio y consideraciones finales.

En la siguiente ilustración se muestra el esquema genera y contenido del documento.

Ilustración 1. Esquema general del documento

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

AGROPECUARIA SIERRA NEVADA S.A.S. identificada con NIT N°811.031.066-0, con N° de Registro mercantil 35615202, representada legalmente por el señor ROLANDO LOPEZ ARISTIZÁBAL, identificado con cédula de ciudadanía N°8.414.272 en adelante NEVAGRO SAS, es una compañía ubicada en los municipios de Sincelejo y Tolú Viejo, en el Departamento de Sucre, con sucursal en Medellín, con actividades económicas CIIU 4610 (Comercio al por mayor a cambio de una retribución o por contrata) y 4620 (Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos), se orienta principalmente a la producción de materias primas agrícolas y pecuarias y su comercialización en cadenas de valor consolidadas del territorio donde tiene presencia. Su enfoque corporativo está orientado hacia el crecimiento económico y generación de empleo a nivel local y regional. En la actualidad dedica sus esfuerzos a la cría de ganado, la explotación piscícola y la siembra de yuca industrial.

De acuerdo con los eslabones que componen la cadena cárnica bovina del territorio, La Empresa tiene vocación de productor primario (ganaderos), desarrollando sus actividades de cría, levante y ceba de ganado en sus predios, con una capacidad media de carga de cuatro cabezas por hectárea en la época de inverno y una cabeza en época de verano y con limitada infraestructura de soporte. En la actualidad se encuentran destinadas a esta actividad aproximadamente 60 hectáreas, con una producción anual entre 150 y 200 cabezas de ganado para su sacrificio.

La producción piscícola se realiza principalmente en cuatro estanques o piscinas con espejos que en su totalidad tienen un área aproximada de media hectárea. Su producción se destina en un 95% a vender en el mercado local, su producción se estima en 500 kilogramos por año. Esta actividad es complementaria a sus actividades productivas, y representa el 5% de la participación de La Empresa y, no se usa mano de obra externa, es decir, todas las ocupaciones que conlleva la actividad piscícola son cubiertas con mano de obra propia del productor.

Por último, La Empresa siembra yuca industrial en un área aproximada de cincuenta hectáreas, basado en un sistema de producción tradicional y con una producción anual de 28 toneladas por hectárea.

A la fecha, los proyectos e inversiones realizadas se han enfocado en el mejoramiento de su sistema de producción de yuca y en infraestructura para la producción piscícola. Otras inversiones se han realizado en la adopción de conocimientos y tecnologías de empresas con modelos de negocio maduros en busca de fortalecer sus capacidades empresariales y de gestión, adoptando modelos de planificación, emprendimiento y de planificación propios del sector, contando con el apoyo de Almidones del Sucre S.A.S. y AGROSAVIA.

Adicionalmente, en la actualidad se desarrollan permanentes actividades de articulación con actores empresariales con capacidades tecnológicas de transformación, consultores empresariales y la academia, con el propósito de fortalecer sus capacidades, adoptar paquetes tecnológicos que le permitan su mejoramiento productivo, con un enfoque de trabajo que propenda por el desarrollo de soluciones pertinentes social, ambiental y económicamente, conforme a la agenda del departamento de Sucre, las cadenas en las que participa y orientaciones estratégicas del país.

De conformidad con el artículo 38 de la Ley 160 de 1994 define la Unidad Agrícola Familiar (UAF) como la empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal cuya extensión, conforme a las condiciones agroecológicas de la zona y con tecnología adecuada, permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio. La UAF no requerirá normalmente para ser explotada del trabajo del propietario y su familia, sin perjuicio del empleo de mano de obra extraña, si la naturaleza de la explotación así lo requiere (Unidad de Planificación Rural y Agropecuaria (UPRA), 2017), la empresa NEVAGRO SAS se constituye como una Unidad Agrícola Familiar.

## **Entorno de la empresa**

Considerando lo anterior, es importante resaltar que la agricultura familiar y la economía campesina se han posicionado en discusiones y acciones nacionales e internacionales respecto a la necesidad de consolidad sistemas de producción agrícola para la seguridad alimentaria y nutricional, así como el aseguramiento de los medios de vida y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dentro de los cuales se encuentra la Reducción da la Pobreza, Cero Hambre, Salud y bienestar , el trabajo decente y crecimiento económico, en especial en el desarrollo rural. En este sentido es importante considerar el rol que este tipo de agricultura representa en Colombia.

Desde el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 se ha reconocido y establecido medidas para impulsar la agricultura familiar, indicando entre otras la necesidad de diseñar un “plan nacional para el fomento y protección de la agricultura familiar, que apoyará proyectos integrales de producción, transformación y comercialización agropecuaria, incentivando y apoyando la producción sostenible y facilitando el acceso a bienes y servicios del Estado, para contribuir al afianzamiento de la población rural en sus territorios”, según el Departamento Nacional de Planeación. Buscando avanzar en esta dirección, la resolución 267 de 2014 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural crea el Programa de Agricultura Familiar. Sin embargo, debido a la dificultad y limitación que presentó su implementación se inició la discusión de la Mesa Técnica de Agricultura Familiar, establecida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Red Nacional de Agricultura Familiar -RENAF[[1]](#footnote-1) (antes Comité de Impulso) en octubre de 2014; Mesa que fue reactivada y fortalecida a finales de 2016 y en el marco de la cual surge la Resolución 00464 de 2017 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, por la cual se adoptan los lineamientos estratégicos de política pública para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria se dictan otras disposiciones.

Asimismo, considerando lo dispuesto por la Ley 1876 de 29 de diciembre de 2017, por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones, en la cual se crea el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación Agropecuario (PECTIA), se definen los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria, los Sistemas Territoriales de Innovación Agropecuaria (STI), y considerando los elementos dispuestos por Ley 1943 de 2018 – Ley de Financiamiento, la cual modificó el artículo 235-2 del Estatuto Tributario (E.T.), y con ello la exención del impuesto de renta y complementarios en un término de diez años, a las personas jurídicas y naturales que realicen una inversión que incremente las productividades del sector agropecuario, se configura un entorno mediante el cual las Unidades Agrícolas Familiares asumen un rol clave en el desarrollo de los entornos rurales, mejorando sus ingresos a través del mejoramiento productivo.

EL PLAN DE NEGOCIO DE NEVAGRO SAS

Éste documento se prepara considerando el estado de ausencia actual de liquidez y reorganización de NEVAGRO SAS, mediante el cual se realiza una investigación de los sectores y cadenas de valor conforme a los sistemas de producción de la empresa con el fin de analizar la oportunidad y los riesgos del negocio; unificar el equipo interno y grupos de interés con la estrategia organizacional; identificar vacíos en la estrategia y cadena de operación de la empresa; identificar los recursos requeridos para alcanzar la meta y objetivos trazados; suministrar indicadores de desempeño a través del tiempo; consolidándolo como una herramienta de comunicación para atraer financiación y apoyo a la empresa.

Ilustración 2.Objetivos del plan de negocio

Mediante el Plan de Negocio de NEVAGRO SAS y su implementación, se buscará potencializar los recursos, sistemas de producción y activos de la empresa y, considerando que la falta de capital económica ha afectado sus estabilidad financiera, se enfocará en implementar estrategias que permitan diversificar sus fuentes de recursos financieros con programas del sector agropecuario nacional enfocados en el mejoramiento productivo de cadenas de valor rural, recursos no reembolsables de la cooperación internacional con líneas de trabajo afines al sector agropecuario, líneas de financiación del sector agropecuario nacional.

Para la implementación del Plan de Negocio, las actividades serán desarrolladas de forma conjunta con actores reconocidos por Colciencias, con los cuales se permitirá apalancar recursos financieros conforme a las necesidades y prioridades requeridas para su mejoramiento productivo y consolidación empresarial; el fortalecimiento y mejoramiento de sus sistemas de producción; la identificación, desarrollo y generación de productos agrícolas y pecuarios con valor agregado, de acuerdo con la agenda Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación propia del sector Agropecuario (PECTIA) y las agendas de competitividad nacional y regional definidas por el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación.

El trabajo conjunto de NEVAGRO con actores reconocidos por Colciencias, más allá del fortalecimiento empresarial, adicionalmente estará orientada a fortalecer el aparato productivo local alrededor de la economía rural, el mejoramiento y avance tecnológico del sector agropecuario, posibilitando responder tanto a procesos y problemáticas del territorio y sus economías, como a los requerimientos para la inserción de Colombia en cadenas de valor global.

Para lograr lo anterior, se tendrán presentes aquellas cadenas priorizadas mediante el Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los Planes y Agendas Estratégicas del Sector Agropecuario, los elementos determinados mediante la Misión para la Transformación del Campo, los mapas regionales de oportunidades del Ministerio Industria, Comercio y Turismo, las dinámicas de exportación, así como prioridades definidas por la agenda política nacional, regional y local, bajo una perspectiva de normalización y estandarización asociada a Buenas Prácticas Agrícolas y Ganaderas.

## **Ficha resumen del plan de negocio**

Tabla 1 Información general del plan de negocio

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| Énfasis de la propuesta | * Reorganización, consolidación y preparación para la transformación productiva y participación en cadenas de valor nacionales y extranjeras. |
| Interés del plan | * Fortalecimiento de capacidades empresariales y organizacionales, mediante la implementación de sistemas de gestión. * Fortalecimiento de capacidades de siembra, producción y transformación y comercialización. * Mejoramiento productivo mediante la adopción de paquetes tecnológicos agrícolas y pecuarios. |
| Clasificación de acuerdo con el sector económico al que va dirigido | * Proyectos de desarrollo y transformación productiva del sector agrícola – hortofrutícola. * Proyectos de desarrollo productivo piscícolas. * Proyectos de desarrollo y transformación productiva transversales a la cadena de la yuca industrial. * Proyectos de ciencia, tecnología e innovación para la agregación de valor y mejoramiento de sistemas de gestión. * Proyectos de implementación de infraestructura de transformación productiva * Proyectos de fortalecimiento empresarial * Proyectos en torno a bienes y servicios con alto valor agregado |
| Clasificación de acuerdo con el área de influencia | * Proyectos locales que vinculen mano de obra local y/o empresarios con bienes y servicios complementarios a los sistemas de producción de NEVAGRO SAS * Proyectos y acciones regionales de posicionamiento para la inserción en mercados regionales. * Proyectos y acciones para la exportación. |
| Clasificación de acuerdo con la naturaleza | * De crecimiento: proyectos que buscan fortalecimiento empresarial y su articulación con otras empresas del mismo sector. * De diversificación: proyectos de inversión que buscan crecer en distintos sectores económicos |
| Tipos de fuentes de financiamiento | * Venta de activos de NEVAGRO SAS. * Financiamiento mediante recursos de programas de apoyo y asistencia técnica del sector agropecuario. * Financiamiento por recursos públicos regionales y nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación. * Financiamiento por inversión de fondos de capital de riesgo, en el caso de la generación de nuevos negocios que requieran capital económica privada. * Ingresos de la comercialización y ventas de los productos generados. |

## **Fases para el desarrollo del Plan de Negocio**

Ilustración 3. Fases para el desarrollo del Plan de Negocio

ESTADO ACTUAL DE NEVAGRO SAS

## **Análisis Financiero**

Un acercamiento a la información contable de una empresa, permite desarrollar un análisis financiero basado en diversos indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Insolvencia, entre otros; para lograr desarrollar con estos, conjeturas que lleven a un conocimiento del funcionamiento de la empresa, su situación financiera, y su posible comportamiento en el futuro.

El trabajo desarrollado a continuación, presenta un detallado análisis financiero basado en la información contable obtenida de los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019 hasta el 30 de septiembre.

Es importante aclarar que un adecuado análisis financiero, va ligado a los Informes de Gestión y una observación detallada del entorno macroeconómico de los respectivos años a evaluar, pues estos son claves a la hora de elaborar juicios respecto al estado financiero de la empresa.

## **Análisis de Liquidez**

Ilustración 4. Análisis de liquidez

Para los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019, se tiene:

Tabla 2. Análisis de liquidez

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| LIQUIDEZ | $ -186.653.000 | $ -60.895.992 | $ -94.577.188 | $ -637.288.789 | $ -1.184.525.482 |

Respecto a la Liquidez, la compañía no cuenta con un buen respaldo sobre los pasivos corrientes, es decir, durante cada año presenta riesgo de iliquidez. La empresa posee incapacidad de generar fondos para el pago de sus obligaciones.

**Capital de Trabajo Neto Operativo**

Ilustración 5. Capital de trabajo neto operativo

Tabla 3. Capital de trabajo neto operativo

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| KTNO | $ -200.210.549 | $ -60.424.967 | $ -143.612.335 | $ -930.960.220 | $ -1.261.691.780 |

La empresa para poder operar requiere más recursos de los que cada año ha dispuesto para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, entre otros. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

**Productividad de Capital de Trabajo Neto Operativo**

Ilustración 6. Productividad de Capital de Trabajo Neto Operativo

Tabla 4. Productividad de Trabajo Neto Operativo

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| PRODUCTIVIDAD DEL KTNO | -1,0 | -0,3 | -2,2 | -0,2 | -0,1 |

El anterior resultado demuestra que la empresa está generando pérdidas dado que refleja la cantidad de pesos que la empresa vende por cada peso invertido en KTNO.

Este resultado puede estar dado por inadecuada financiación de las inversiones, imposibilidad de cumplir deudas financieras, pérdida de caja, entre otras.

# **Análisis de Rentabilidad**

A partir del análisis de rentabilidad podemos medir la capacidad de generar utilidades, evaluando los resultados económicos de la actividad de la empresa, en relación con sus ventas y/o activos, relacionando directamente la capacidad de la empresa de generar fondos en el corto y mediano plazo.

Ilustración 7. Análisis de rentabilidad

Según lo anterior, para Agropecuaria Sierra Nevada la Rentabilidad esperada por parte de los socios, en el 2015 fue de 395,2%, en el 2016 de 407%, en el 2017 de 495%, en el 2018 de 564% y en lo que va del 2019 de 495%; los cuales están asociados a los riesgos en los que incurren los accionistas de la empresa.

Adicionalmente, la empresa tiene un Costo de Capital de 352% para el 2015, 363% para el 2016, 442% para el 2017, 504% para el 2018 y 442% para lo que va del año 2019. Lo cual indica el costo promedio ponderado de las fuentes de financiación de la empresa, es decir, el costo de tener sus activos.

# **Rentabilidad operativa del activo (ROA)**

relaciona la utilidad neta con los activos que propician su generación, midiendo la utilidad que generan los activos invertidos en la empresa. Al calcular el ROA de Agropecuaria Sierra Nevada, se obtuvo que las tasas de interés que producen los activos de la empresa son:

Ilustración 8. Rentabilidad operativa

Tabla 5. Rentabilidad operativa

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| ROA | 0,04% | 0,10% | 0,16% | 0,12% | -2,58% |

En lo que va del año 2019 se tiene una situación crítica dado que en lugar de generar utilidades para la empresa, se están generando pérdidas. Se debe realizar una acción urgente que logre transformar este indicador. La utilidad operativa debe pagar el costo de capital, es decir, mínimo el ROA >= CK, lo cual no se cumple en ninguno de los años analizados y al contrario, se encuentra muy por debajo del costo de capital.

Mientras más grande sea el ROA, Agropecuaria Sierra Nevada tendrá mayor capacidad de que sus ventas puedan producir ingresos operativos, es decir, sean más eficientes en el manejo de sus recursos; sin pedir otras fuentes de financiación.

# **Rentabilidad operativa del empresario (ROE)**

Ilustración 9. Rentabilidad operativa del empresario

Tabla 6. Rentabilidad operativa del empresario

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| ROE | 0,19% | 0,26% | 0,33% | -7,06% | -4,26% |

Comparando estos valores con el ROA, se obtiene que para los años 2015, 2016 y 2017 el ROE > ROA. Mientras que para los años 2018 y 2019 el ROA > ROE.

Por otro lado, para todos los años analizados, el ROE < CK, lo cual quiere decir que los accionistas corren mayor riesgo que los acreedores, no se está generando un remanente respecto al valor de la deuda.

# **Punto de equilibrio**

nivel de actividad donde los ingresos se igualan a los costos, para los años analizados fueron los siguientes:

Tabla 7. Punto de equilibrio

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO | $5.377.783 | $2.659.672 | $20.371.057 | $15.771.443 | $ -344.046.518 |

Esta cifra revela la cantidad mínima que la empresa debe vender para no incurrir en pérdidas **.** Dando una idea del riesgo operativo de la empresa. Sin embargo, cabe resaltar que para el año 2019, la empresa se encuentra en una situación crítica dado que debe superar los 344 millones de pesos para alcanzar un estado en el cual mínimamente se cubran los costos asociados al ejercicio.

# **Endeudamiento**

Tabla 8. Endeudamiento

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| ENDEUDAMIENTO | 10,75% | 12,37% | 12,09% | 18,75% | 25,12% |

Estos valores indican la proporción de los activos que pertenecen a los acreedores. La tendencia general indica que cada año crecen los pasivos de la empresa, aumentando el porcentaje de los acreedores.

Este índice no es el más apropiado para medir la capacidad de endeudarse que tiene la empresa, ya que puede conducir a decisiones peligrosas. Debe tomarse en cuenta si el Flujo de caja libre es suficiente para atender al servicio de nuevas deudas, es decir, es superior a los egresos y deudas que posea la empresa.

# **Solvencia**

Tabla 9. Solvencia

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| SOLVENCIA | 89,25% | 87,63% | 87,91% | 81,25% | 74,88% |

Estos valores indican el porcentaje de la empresa que le corresponde a los dueños. Se puede observar que ésta ha ido disminuyendo con el paso de los años.

# **EBITDA**

Lo que realmente Agropecuaria Sierra Nevada termina convirtiendo en caja, con el propósito de pagar impuestos, atender el servicio a la deuda (intereses y abono a capital), apoyar la financiación del crecimiento (KT y Activos Fijos), repartir utilidades a los accionistas.

Para el presente análisis se tienen los siguientes resultados:

Tabla 10. EBITDA

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| EBITDA | $ 5.377.783 | $ 12.659.672 | $ 20.371.057 | $ 15.771.443 | $ -344.046.518 |

Para el presente año la empresa no cuenta con caja para responder a las necesidades requeridas para el ejercicio. Por otro lado, si se expresa como porcentaje de los ingresos, se obtiene el **Margen EBITDA**, el cual se interpreta como los centavos que por cada peso de ingresos se convierten en caja.

Tabla 11. Margen EBITDA

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| MARGEN EBITDA | 2,65% | 68,24% | 6,42% | 6,90% | -363,11% |

Para el año 2019 se presenta una disminución del 370% respecto al año anterior, lo que quiere decir que se está produciendo 370 pesos menos por peso vendido. Se debe analizar si existen factores externos a la empresa que generen esta situación o qué factores internos de gestión han afectado la producción.

# **EVA**

Tabla 12. EVA

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| EVA | $ 45.006.444 | $ 7.087.774 | $ 12.846.143 | $ -402.891.490 | $ -415.737.633 |

En este caso la empresa está destruyendo valor, pues está vendiendo menos de su punto de equilibrio.

# **Análisis del EFAF**

El análisis del estado de fuentes y aplicación de fondos proporciona información con respecto a las decisiones de inversión, financiación y dividendos en la compañía, a través del análisis de las variaciones año tras año (incremento o disminución) de acuerdo a los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

Si los activos aumentan, se considerarán como Aplicación (A), es decir, una inversión, aumento en algún activo específico, entre otros. Por el contrario si disminuyen, se considerarán Fuente (F), es decir, fuente de recursos. Por otro lado, si para los pasivos y patrimonio se presenta un aumento, se considera una Fuente (F) y si se genera una disminución, se considera una aplicación (A).

Las fuentes de corto plazo (Corrientes) deberán cubrir las aplicaciones de corto plazo. De igual manera las fuentes de largo plazo deberán cubrir las aplicaciones de largo plazo.

Según la definición anterior, realizando una confrontación de las fuentes y las aplicaciones para el 2017 Y 2018, se tienen unas fuentes corto plazo de $ 1.736.579.605, con las cuales pueden financiar las aplicaciones corto plazo de $ 651.156.403. Sin embargo, las aplicaciones largo plazo equivalentes a $ 1.778.994.788 no están respaldadas completamente por fuentes largo plazo de $ 1.033.548.586, lo que implica problemas de liquidez en un futuro.

Para el análisis 2018-2019, las aplicaciones corto plazo de $ 1.605.538.465 están respaldadas por fuentes corto plazo equivalentes a $ 3.244.214.922. Sin embargo, las aplicaciones largo plazo equivalentes a $ 2.772.268.053 no están respaldadas por fuentes largo plazo de $ 1.269.386.297, lo que implica problemas de liquidez inmediato dado que el valor supera el doble de estas.

# **Análisis horizontal estado de resultados**

El análisis horizontal y vertical permite identificar los porcentajes equivalentes a cada uno de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa respecto a los demás ítems o totales.

Según lo anterior, se realizó un análisis vertical y horizontal, permitiendo identificar las variaciones a través del tiempo.

**Variación 2018-2019**

La utilidad bruta tuvo una disminución del 74%, lo cual se refleja adicionalmente en el resultado de los indicadores descritos previamente. La utilidad operacional disminuyó drásticamente 2281,45% durante este periodo, ya que en general los gastos operacionales presentaron un aumento altamente considerable del 285%, todo esto se vió reflejado en una disminución en la utilidad neta del 43%.

# **Análisis vertical estado de resultados**

**Variación 2017-2018**

En este período los costos de ventas representan un 50,7% de las ventas, lo cual es una proporción alta para poder atender sin contratiempo a las otras obligaciones de la compañía. Adicionalmente, se presentaron unos gastos extraordinarios del 437,372%, lo cual deja en estado crítico a la empresa.

**Variación 2018-2019**

En este período el panorama de la compañía no mejora, los costos de ventas siguen representando un alto porcentaje de las ventas aumentando a un porcentaje equivalente a 69% de las ventas, lo cual es una proporción muy alta para poder atender sin contratiempo a las otras obligaciones de la compañía. Se tienen unos gastos no operacionales Financieros del 89%. Esta situación se ve reflejada en las utilidades de la empresa y los indicadores financieros.

Se debe plantear una alternativa para mejorar la variación al año 2020.

# **Análisis horizontal Balance general**

**Variación 2017-2018**

Se presentó un aumento en el efectivo del 350%, sin embargo, los terrenos presentaron una disminución del 3%. Por el lado de los pasivos se presentó un aumento del 246% en las obligaciones financieras, como necesidad de financiarse con deuda, debido a la crisis atravesada en ese periodo.

**Variación 2018-2019**

Se presentó una disminución del 16% del efectivo y una disminución de las cuentas por cobrar a los clientes del 100%. Por otro lado, las cuentas por pagar aumentaron un 69% y se incrementó una cuenta por pagar con los accionistas del 180%, adicional a otros costos y gastos por pagar equivalentes al 2106%. La situación es crítica en cuanto a los pasivos de la empresa.

El patrimonio de los accionistas posee actualmente una disminución del 4% en lo que va del año 2019.

# **Análisis vertical Balance general**

El efectivo de la empresa actualmente corresponde al 2% de los activos totales, los cultivos en desarrollo el 1,4%, semovientes el 4%, para un total de activos corrientes del 7,7%.

Los terrenos representan el 91% del total de los activos.

Por otro lado, las cuentas comerciales por pagar representan el 15% del total de pasivos de la empresa. La deuda con los accionistas el 2,7% y los acreedores el 8%.

Actualmente se tienen unas pérdidas retenidas del 15,5%.

ENFOQUE ESTRATÉGICO DE NEVAGRO SAS

## **Misión**

Crear y sostener sus cadenas de valor propendiendo por el reconocimiento por su alta productividad y calidad, basados en la generación de riqueza en todos sus eslabones, mediante la tecnificación y la gestión adecuada de los recursos naturales orientada hacia el desarrollo local con enfoque territorial.

## **Visión**

Posicionar los productos agropecuarios generados y transformados en cadenas de valor y regiones a nivel nacional con alto valor y en mercados diferenciales extranjeros, basados en la generación de relaciones de confianza con sus aliados, proveedores y clientes.

## **Objetivos**

1. Generar ingresos razonables que permitan el sostenimiento financiero y la retribución en su entorno a través de oportunidades económicas para las comunidades en su área de influencia.
2. Desarrollar procesos altamente eficientes, mediante los cuales se permita aumentar la productividad agropecuaria basados en la máxima de disminución de costos y el uso eficiente de los recursos.
3. Adoptar de forma permanente paquetes tecnológicos innovadores mediante los cuales se permita el mejoramiento y transformación productiva, con estándares internacionales y las buenas prácticas agrícolas y ganaderas.
4. Promover el mejoramiento organizacional y empresarial de forma permanente, propendiendo la tecnificación de su infraestructura de siembra, producción y comercialización, así como la cualificación de sus colaboradores.
5. Implementar una agenda permanente para la consecución de recursos financieros nacionales y extranjeros, privados y públicos mediante los cuales se permita la capitalización permanente de la empresa.
6. Operar de manera eficiente, optima y efectiva, orientando las utilidades hacia la capitalización y mejoramiento empresarial permanente de acuerdo a las oportunidades y riesgos que se identifiquen en las cadenas de valor en las que participa.
7. Aumentar de forma permanente su rentabilidad, mediante el desarrollo de nuevos mercados, la ampliación y diversificación de líneas de negocio, la búsqueda de nuevos productos y el establecimiento de estrategias de negocio que reduzca costes y permitan aumentar los márgenes de ganancia.
8. Implementar como política empresarial la gestión del riesgo, considerando de forma permanente los riesgos financieros, económicos, políticos, legales, ambientales y de mercado, que permitan identificar amenazas, riesgos, vulnerabilidades, para la creación y gestión de oportunidades que generen valor en la empresa.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

De conformidad con lo definido en la Ley 1955 del 25 de mayo de 2019[[2]](#footnote-2), mediante la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 sus bases y documentos resumen, se encuentra el Pacto por el emprendimiento, mediante el cual se atenderá a 550 mil productores en el cuatrienio con servicios de extensión agropecuaria y la destinación de al menos el 50% de la inversión sectorial para que los productores tengan acceso a activos productivos; el Pacto Producir conservando y conservar produciendo el cual establece dentro de sus objetivos el de “implementar estrategias e instrumentos económicos para que los sectores productivos sean más sostenibles, innovadores y reduzcan los impactos ambientales, con un enfoque de economía circular” y como meta, la de “duplicar las hectáreas con sistemas productivos sostenibles y de conservación” pasando de las 701 mil hectáreas a 1,4 millones de hectáreas con sistemas agroforestales y manejo forestal sostenible; el Pacto por la ciencia, la Tecnología e innovación con el cual se desarrollarán modelos productivos agropecuarios con oferta tecnológica y mejores técnicas; el Pacto de la Región Caribe, determina como objetivo el de “desarrollar el potencial de la producción agropecuaria, cultural y turística”, considerando como estrategia para su logro el fortalecimiento de cadenas de productos agroindustriales del Caribe.



Ilustración 10. PIB Nacional vs. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, 1975-2017. Fuente. DNP 2018[[3]](#footnote-3)

De acuerdo con el diagnóstico elaborado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en su Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018-2022 – Un Campo para la Equidad, (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019), el sector agropecuario históricamente ha jugado un rol importante en el desarrollo del país, con un aporte significativo al Producto Interno bruto del País, a pesar que en las últimas décadas la productividad agrícola, el acceso a mercados y estándares de calidad hayan presentado dificultades para su mejoramiento, lo cual se ve reflejado en el comportamiento que ha tenido durante los últimos 50 años, pasando del 20% de aporte al PIB al 6%.

El porcentaje de la última década de aporte del sector agropecuario al PIB ha sido reflejo por la ampliación del área de siembra y no por el incremento en la productividad[[4]](#footnote-4), dependiendo tradicionalmente de la producción de café y azúcar, y recientemente de la expansión de cultivos de aguacate, piña y cacao, así como el sector avícola y porcícola.

El incremento en el área sembrada ha sido en mayor participación debido al aumento de la palma africana, el plátano, el banano, frutales y el ñame, pasando desde el año 1990 de 2.333.471 hectáreas a 3.339.278 hectáreas en 2016, lo que representa el 43,10 % de aumento, de acuerdo con los datos del Departamento Nacional de Planeación[[5]](#footnote-5).

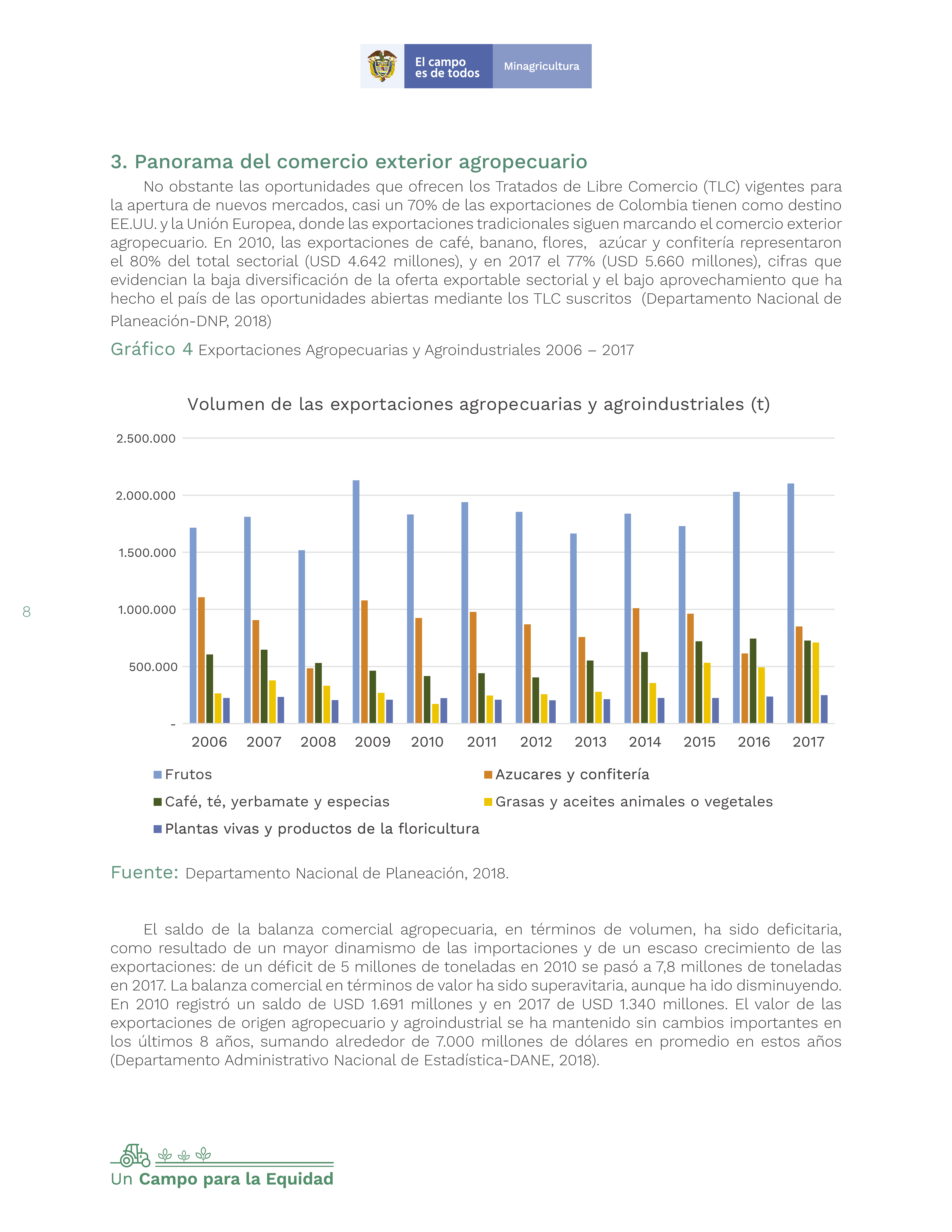


Ilustración 11. Exportaciones Agropecuarias y Agroindustriales 2006 – 2017. Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2018

No obstante, el panorama de comercio exterior determinados por los Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes ha permitido la apertura de nuevos mercados, casi un 70% de las exportaciones tienen como destino Estados Unidos y la Unión Europea, predominando exportaciones desde el sector agropecuario. De acuerdo con la balanza comercial agropecuaria y agroindustrial[[6]](#footnote-6)En 2010, las exportaciones de café, banano, flores, azúcar y confitería representaron el 80% del total sectorial (USD 4.642 millones), y en 2017 el 77% (USD 5.660 millones), cifras que evidencian la baja diversificación de la oferta exportable sectorial y el bajo aprovechamiento que ha hecho el país de las oportunidades abiertas mediante los TLC suscritos.

En términos de volumen, la balanza comercial del sector agropecuario ha sido deficitaria, como resultado de un mayor dinamismo de las importaciones y de un escaso crecimiento de las exportaciones, aumentando del 2010 de 5 millones de toneladas al 2017 de 7,8 millones de toneladas, sin variaciones en el valor de las exportaciones durante los últimos años, de acuerdo con los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE[[7]](#footnote-7).

En general, los factores y elementos que han determinado la falta de productividad del sector agropecuario en Colombia son la inequidad, el uso informal de la tierra, el uso ineficiente del suelo en actividades agropecuarias, l**a poca provisión de infraestructura, equipamiento y servicios sectoriales para la competitividad agropecuar**ia, la falta de aprovechamiento de actividades no agropecuarias, la migración de jóvenes de las áreas rurales, **rezagos en la productividad de las actividades agropecuarias, la gran proporción del área productiva destinada a la ganadería extensiva y con baja integración tecnológica**, las fallas de los canales de comercialización de productos agropecuarios, l**os bajos niveles de desarrollo tecnológico e innovación,** la ausencia de servicios financieros en áreas rurales y precario uso de instrumentos para la gestión del riesgo.

Considerando lo anterior, es importante ampliar el marco de los factores de mayor relevancia, que para este caso se pueden considerar:

**Provisión de infraestructura, equipamiento y servicios sectoriales para la competitividad agropecuaria**. El 75% de la red vial terciaria se encuentra deteriorada, factor que incide en que el 68% de las zonas rurales se ubiquen a más de 5 horas de distancia de los grandes centros de comercialización y el 49% a más de 10 horas (Unidad de Planificación Rural y Agropecuaria, 2017)). Por su parte, la cobertura de riego en el país representa el 6% de los 18,4 millones de hectáreas aptas para el desarrollo agropecuario bajo riego y drenaje. La baja cobertura en el país se explica principalmente por debilidades en la planificación del desarrollo de mediano y largo plazo de nuevos proyectos de adecuación de tierras (Consejo Nacional de Política Económica y Social-CONPES 3926, 2018). Esto se refleja en bajos niveles de inversión y poca articulación con las entidades territoriales, la institucionalidad ambiental y el sector privado para impulsar proyectos productivos agropecuarios integrados con proyectos de adecuación de tierras; adicionalmente, más de la cuarta parte de la infraestructura existente no opera adecuadamente. De conformidad con los datos del Censo Nacional Agropecuario (2014), sólo el 33,3% de las unidades de producción agropecuaria utilizan algún tipo de riego.

Según el Conpes 3926 de 2018, Colombia cuenta con 18.456.158 hectáreas potenciales para la ADT con fines de irrigación. Sin embargo, se estima que solo 1,1 millones de hectáreas (6% del total) cuentan con este servicio11 y, de acuerdo con el Censo Nacional Agropecuario – CNA- (2014), sólo el 33,3% de las unidades de producción agropecuaria utilizan algún tipo de riego; como argumentan López y Restrepo (2016), al existir tan baja cobertura de Adecuación de Tierras (ADT), los productores no se ven motivados a ampliar la frontera de cultivos (Gráfica 8). En contraste, la cobertura de adecuación de tierras en Colombia es baja con respecto a los países de la región, los cuales cuentan con una vocación productiva agrícola similar: México 66,1% para 2009, Chile, 44,3% en 2003, Perú 40% en 2012, Brasil 18,4% en 2010 y Argentina 14,7% en 2011 (López y Restrepo, 2016).

En cuanto a la productividad de las actividades agropecuarias, Colombia presenta importantes rezagos en los rendimientos productivos agrícolas. Por ejemplo, en yuca y carne la producción promedio del país se ubica en 10 t/ha y 215 k/animal respectivamente, mientras que en Tailandia el rendimiento promedio es de 21,3 t/ha en yuca y 247 k/animal en carne en Brasil, de acuerdo con datos de FAOSTAT[[8]](#footnote-8).

Tabla 13. Precios de referencia productos agropecuario internacionales 2018. Fuente: FAOSTAT

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Producto | Colombia (T/ha) | T/ha en país referente | | Brecha |
| Maíz | 36 | 11 | USA | -67% |
| Papa | 193 | 49 | USA | -61% |
| Yuca | 10 | 213 | Tailandia | -53% |
| Papaya | 325 | 566 | México | -43% |
| Frijol | 12 | 2 | USA | -40% |
| Piña | 411 | 682 | Costa Rica | -40% |
| Arroz | 43 | 69 | China | -38% |
| Banano | 241 | 362 | Ecuador | -33% |
| Aguacate | 88 | 105 | México | -16% |
| Soya | 25 | 29 | Brasil | -14% |
| Cacao | 43 | 70 | Indonesia | -38% |
| Mango | 114 | 106 | México | 8% |
| Palma de Aceite | 204 | 173 | Malasia | 18% |
| Azúcar | 887 | 752 | Brasil | 18% |
| Plátano | 87 | 64 | Ecuador | 36% |
| Leche (T/animal | 11 | 42 | Nueva Zelandia | -74% |
| Carne (K/animal) | 215 | 247 | Brasil | -13% |

## **Mega tendencias globales e indicadores clave del sector agropecuario en Colombia**

Tabla 14. Mega tendencias del sector agropecuario mundial según PECTIA. Fuente: PECTIA 2017

|  |  |
| --- | --- |
| Megatendencia | Aspectos clave |
| Dinámica del consumo urbano | * Nuevos patrones de consumo con consecuencias negativas sobre la salud. Los tres problemas principales son la obesidad, la desnutrición y la malnutrición (Guzmán 2014). * Consumo diverso con mayores niveles de participación de alimentos: 1. diferentes de los granos (carne, pescado, productos lácteos, aceites comestibles, frutas y verduras) y demanda de piensoscereales para los animales, 2. procesados para cocinar en casa y3. preparados comprados fuera de casa. |
| Producción, transformación y distribución de alimentos | * 50-70 % del costo total de los alimentos para consumidores urbanos de economías emergentes está en los segmentos más allá de la granja. * Las ventas directas y las disposiciones contractuales tienen un efecto positivo en la comercialización y los ingresos. |
| Calidad y seguridad de los alimentos | * Las observaciones sobre los vínculos entre la seguridad alimentaria y los supermercados, las dietas y los precios en los países en desarrollo muestran que los supermercados están promoviendo la calidad y la seguridad de los alimentos. |

## **Cadenas de valor rural de interés**

Considerando que las cadenas de valor rural de mayor predominancia de NEVAGRO SAS son la yuca y la carne bovina, en los siguientes apartados se especificará el comportamiento de estos productos en cuanto a producción y exportación.

En la siguiente gráfica se ilustra el valor agregado del sector agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca por subsector.

Ilustración 12. Valor agregado del sector agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca por subsector año 2018. Valores en Miles de millones de pesos a precios constantes de 2002. Fuente: Fuente: DANE, Cuentas Nacionales, recuperado el 25 de junio de 2018[[9]](#footnote-9)

En la siguiente grafica se puede identificar las relación y variaciones entre el área sembrada y el área cosechada de la yuca en Colombia:

Ilustración 13. Variación del área sembrada de yuca en Colombia. Fuente: EVA: Evaluaciones Agropecuarias Municipales por Consenso (DANE-DNP)

Producción de yuca por toneladas anual

Ilustración 14. Producción de yuca por toneladas anual. Fuente: EVA: Evaluaciones Agropecuarias Municipales por Consenso (DANE-DNP)

En el siguiente gráfico se puede identificar el número de toneladas por hectárea cosechada de yuca.

Ilustración 15. Número de hectáreas por tonelada año. Fuente: EVA: Evaluaciones Agropecuarias Municipales por Consenso.

Comportamiento de exportaciones de 'Raíces de mandioca (yuca) frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets”, partida arancelaria 714100000:

Ilustración 16. Comportamiento de exportaciones de Raíces de mandioca (yuca). 1 valor FOB (US$). Fuente DNP- DANE-DIAN, última actualización 27 de septiembre de 2019

Comportamiento de exportaciones de Fécula de mandioca (yuca), partida arancelaria 1108140000:

Ilustración 17. Comportamiento de fécula de mandioca (yuca). *1 Valor FOB (US$). Fuente DNP-[[10]](#footnote-10)DANE-DIAN, última actualización 27 de septiembre de 2019*

La dinámica de exportaciones de la carne bovina puede verse reflejada en la siguiente gráfica. Es importante resaltar que, a la fecha, el principal destino de exportación de este producto es Rusia, país que para el 2018 importó 31.507 millones de dólares provenientes de Colombia, seguido en orden descendente de Vietnam, Líbano, Jordania.

Ilustración 18. Dinámica de exportaciones de carne bovina. *Dinámica de exportaciones de carne Bovina. Fuente: DANE-DIAN. Cálculos de Gerencia de Inteligencia Competitiva – Colombia Productiva, octubre 2019. [[11]](#footnote-11)*

## **Agendas estratégicas de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Sector Agropecuario**

De acuerdo con la Misión para la Transformación del Campo, en el cual se señala que “(…) la dinámica de la agricultura del país, sus índices de productividad y competitividad, su importancia en la generación de empleo, la heterogeneidad de los sistemas productivos, la importancia de la producción por parte de los pequeños productores (2/3 del total), los índices de pobreza rural, unidos al potencial derivado de la biodiversidad y agroecología para usos agrícolas, son factores que presionan la demanda de innovación y por lo tanto, cambios fundamentales en su organización y direccionamiento”.

Considerando esto último, y de acuerdo con Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación Agropecuario (PECTIA)(Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación (Colciencias), 2016), el cual es una herramienta de planificación con un marco de actuación de diez (10) años que define los objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación - CTeI – sectorial para aumentar la competitividad, sostenibilidad y el mejoramiento de las condiciones de vida, para el Departamento de Sucre, las apuestas se han enfocado en: en la cadena de la yuca, en generar acciones para mejorar el material de siembra de calidad y alta productividad en todos los meses del año; en cadenas de hortalizas, en el trabajo extensivo por parte de instituciones especializadas en la transmisión de conocimientos técnicos e innovaciones tecnológicas que contribuyan a mejorar el manejo agronómico de la producción del cultivo de berenjena, Fortalecimiento de masa crítica de la red de investigación y transferencia en Hortalizas y; formación de expertos en el Sistema de Producción Hortícola. Y para la cadena apícola en la transferencia de tecnología, asistencia técnica e innovación.

Por último, el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria del Departamento de Sucre (en proceso de elaboración por parte de la Gobernación del Sucre), será una herramienta de acompañamiento mediante el cual se gestionará el desarrollo de capacidades de los productores agropecuarios, su articulación con el entorno y el acceso al conocimiento, tecnologías, productos y servicios de apoyo; con el fin de hacer competitiva y sostenible su producción al tiempo que contribuye a la mejora de la calidad de vida familiar.

## **Aliados, promotores y proveedores**

Los siguientes actores tienen funciones y competencias a nivel sectorial en el marco de las acciones para la transformación del campo, la administración de fondos parafiscales, la renovación del territorio, la Política Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial[[12]](#footnote-12), el mejoramiento y/o trasformación productiva, el alistamiento de productos agropecuarios para su participación en cadenas de valor global, entre otros, quienes se consideran actores que podrán proveer servicios financieros, de asistencia técnica, o acompañamiento en la implementación de las actividades que realizará NEVAGRO SAS mediante el presente Plan.

Ilustración 19. Aliados, promotores o proveedores 1

Ilustración 20. Aliados, promotores o proveedores 2

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las acciones planteadas en este capítulo responden a la reorganización y mejoramiento del modelo de la empresa y sus sistemas de producción, para lo cual implementará Estrategias de forma transversal en cada uno de los eslabones de su cadena productiva.

Ilustración 21.Eslabones cadenas productivas de NEVAGRO SAS

Mediante las siguientes estrategias, NEVAGRO SAS responderá tanto a sus necesidades de reorganización, consolidación y mejoramiento empresarial como a las prioridades para el desarrollo sostenible del entorno en el que se desempeña, en busca de lograr equivalencias entre la siembra y producción de los recursos, y la generación de valor a partir de los negocios en encadenamientos rurales conexos, el estímulo hacia la transformación productiva y diversificación económica y mejoramiento del campo colombiano.

***Estandarización de procesos y sistemas de producción agropecuarios***

Busca la inclusión de activos en la estructura empresariales basados en la confiabilidad para potencia­lizar los diferentes desarrollos que se dan en el entorno rural, basados en procesos de normalización y estandarización relacionados con cadenas de valor agrícolas, piscícolas y pecuarias. Estos procesos conllevan la adopción de mejores prácticas y procedimientos orde­nados bajo una estructura segura, responsable y sostenible, con criterios ambientales, sociales y económicos. Bajo esta perspectiva, la estrategia se enfocará en la implementación de acciones que le permitan a NEVAGRO SAS obtener estándares y certificaciones como Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas Ganaderas, Global Gap y Rainforest Alliance.

***Capacidad técnica y confiabilidad - Adopción de Paquetes Tecnológicos***

Está orientada a la adopción y consolidación de capacidades para el mejoramiento tecnológico de modelo y técnicas de siembra, producción y transformación de sus recursos agropecuarios, para promover mejores prácticas en su queha­cer. Por medio de esta estrategia se otorga un reconocimiento formal de su capacidad técnica con prácticas sostenibles, agroecológicas que permitan obtener confiabilidad para realizar sus actividades de manera respetuosa con los territorios y las comunidades.

***Fortalecimiento organizacional basado en la normalización***

Considerando la importancia de la normalización y el cumplimiento de estándares en los sistemas de gestión, mediante la presente estrategia se propenderá por adoptar lineamientos en el fortalecimiento organizacional elementos determinados por la ISO 9001:2015 para la Gestión de la Calidad, ISO 140001 para la Gestión Ambiental, la ISO 26000 para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial y la ISO 31000 de Gestión del Riesgo.

***Aumento de flujos de cooperación nacional e internacional en el marco de la transformación productiva rural y mejoramiento de caderas de valor agrícolas.***

Busca el apoyo de sus operaciones orientadas a realizar actividades que propendan por el desarrollo económico, social y ambiental de los territorios mediante la transferencia de conocimientos o recursos con países con mayor nivel de desarrollo, organizaciones multilaterales, organizaciones no gubernamentales y mecanismos financieros nacionales e internacionales propios del sector agropecuario.

Así mismo, mediante esta estrategia se busca diversificar el portafolio de fuentes de financiamiento mediante los cuales se puede soportar el funcionamiento y operación de NEVAGRO SAS, partiendo de los servicios financieros destinados por el Gobierno Nacional al sector agropecuario, así como lo determinado por el Estatuto Tributario en lo que respecta a beneficios tributarios tras la inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación y al Incentivo Tributario para el Desarrollo del Campo.

En el capítulo “Plan Financiero” se desglosan las estrategias de financiación.

***Fortalecimiento de sus capacidades para la vinculación en cadenas productivas priorizadas***

Mediante esta estrategia se pretende garantizar el funcionamiento de iniciativas locales y subregionales como base para el fortalecimiento de la empresa, actores relacionados y la economía local en cadenas priorizadas por la Política de Transformación Productiva, el Programa de Transformación Productiva y agendas regionales de competitividad.

PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

El presente plan específico se compone de carteras de iniciativas, las cuales están orientadas a la implementación de acciones en función de los componentes de servicios, gerencia administración y gestión, el mejoramiento de la fuerza laboral y la infraestructura dispuesta para los diferentes sistemas de producción agrícolas en los que se enfoca NEVAGRO SAS.

## **Componente de servicios**

***Contratación de consultorías para la extensión agropecuaria***

Con base en la resolución número 000464 de 2017 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, mediante la contratación de estos servicios y el alistamiento de NEVAGRO SAS ante programas de asistencia técnica y extensionismo rural, se generará un acompañamiento para el desarrollo de las capacidades como productor agropecuario, su articulación con el entorno y el acceso al conocimiento, tecnologías, productos y servicios de apoyo; con el fin de hacer competitiva y sostenible su producción al tiempo que contribuya a la mejora de la calidad de vida familiar, lo anterior de acuerdo con el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria.

***Capacitación e implementación de registros y estándares***

Se deberán realizar inversiones para el mejoramiento de infraestructura y procedimientos que permitan la adopción de estándares como Buenas Prácticas Agrícolas[[13]](#footnote-13), Buenas Prácticas Ganaderas, Global Gap y Rainforest Alliance, dependiendo de la cadena de valor priorizada, propendiendo por la inocuidad y trazabilidad y apoyando el acceso a mercados nacionales e internacionales de los productos hortofrutícolas priorizados.

***Generación de unidades productivas sostenibles pilotos***

* Implementación de una parcela agroecológica para el mejoramiento productivo de la cadena de la yuca.
* Implementación de un sistema de producción hortofrutícola basado en acuaponía e hidroponía, bajo condiciones controladas, mediante el cual se produzcan hortalizas con potencial de transformación productiva y priorizadas en el Programa de Transformación Productiva mediante sistemas intensivos, considerando potencial agrícola definido por la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria - UPRA

## **Componente de Gerencia, administración y gestión**

* Desarrollo del sistema de gestión de la calidad.
* Desarrollo del sistema de gestión ambiental.
* Desarrollo del sistema de gestión de proyectos y desarrollo de soluciones para el mejoramiento agropecuario de la organización.

## **Componente de Desarrollo Humano**

* Fortalecimiento de capacidades para la administración y gestión
* Capacitaciones en estructuración de proyectos de alianzas productivas y transformación productiva.
* Formación vocacional para la tecnificación de Nevagro SAS.
* Capacitación en relacionamiento con comunidades

## **Componente de infraestructura para sistemas producticos agrícolas**

* Mejoramiento de la productividad ganadera mediante proyectos silvopastoriles y de ganadería estabulada.
* Mejoramiento y construcción de infraestructura física y de mecanización agropecuaria, enfocadas en la implementación de sistemas de riego, la tecnificación de los procesos de siembra, cosecha y renovación de cultivos de yuca.
* Mejoramiento de los procesos de pre-cosecha, cosecha y post-cosecha de la cadena de la yuca.
* Desarrollo y montaje de infraestructura tecnológica para la transformación productiva en cadenas agrícolas priorizadas.
* Implementación de paquetes tecnológicos para la producción agroforestal y silvopastoriles.
* Mejoramiento de sistemas de producción piscícolas, así como compra de medianas especies acuícolas.
* Adopción e implementación de paquetes tecnológicos para el mejoramiento y transformación productiva piscícola.
* Implementación de infraestructura para mejoramiento de sistemas ganaderos.
* Implementación y certificación de buenas prácticas agrícolas BPA- en el subsector de la producción de frutas y hortalizas.
* Implementación de procesos agroindustriales para la transformación productiva mediante esquemas asociativos locales.
* Consolidación de sistemas de inteligencia, control, monitoreo de la producción y comercialización.

Cada una de estas iniciativas se verá reflejada en el plan financieros, componente de inversiones requeridas.

PLAN ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN

## **Estructura organizacional**

**ASAMBLEA DE SOCIOS**

**JUNTA DIRECTIVA**

**ENTIDADES DE APOYO**

**GERENTE**

**CONTADOR**

**REVISOR FISCAL**

**COMITÉ TÉCNICO DE MEJORAMIENRO PRODUCTIVO**

**COMITÉ PROMOTOR**

**UNIDADES DE PRODUCCIÓN (CENTROS DE COSTOS)**

Ilustración 22. Estructura organizacional a implementar por NEVAGRO SAS

***Comité promotor***

Estará compuesto por las personas jurídicas o naturales, de carácter público, privado o mixto quienes, mediante mecanismos de alianza, convenio, o inversiones, realizan aportes para el desarrollo de los objetivos de NEVAGRO SAS.

***Comité de mejoramiento productivo***

Estará compuesto por los líderes de grupos de investigación de universidades de la región que se alineen con NEVAGRO SAS, representantes de entidades extensionistas rurales, un gerente de transformación y mejoramiento productivo.

***Comité de comercialización***

Mediante este comité, se propenderá por la implementación y gestión de acciones que le permitan a NEVAGRO posicionarse en mercados nacionales de gran valor, así como su inclusión en mercados extranjeros. Éste estará conformado por un líder en mercado, con conocimiento y experiencia en el sector agropecuario, quien deberá estar en permanente dialogo con Procolombia, el Programa de Transformación Productiva, asociaciones y gremios para el cumplimiento de sus funciones.

***Unidades de Producción (Centros de Costos)***

Cada sistema productivo (yuca, hortalizas, ganadería, piscicultura) se constituirá como un centro de costos independiente, quienes recibirán orientación, direccionamiento y apoyo de los líderes y gerentes de NEVAGRO SAS. Cada unidad deberá contar con un operador con formación mínima en tecnologías agropecuarias.

***Aliados estratégicos***

Serán todas aquellas personas jurídicas de carácter público, mixto o privado, claves para el que hacer de NEVAGRO SAS, por ser actores que cuentan con gran capacidad técnica, científica o de gestión, que quieran asociarse y promover el objeto y los propósitos del NEVAGRO SAS.

PLAN FINANCIERO

Este apartado se enfoca en describir los aspectos financieros del plan de negocio, con el fin de identificar los requerimientos de capital de inversión en las diferentes fases de reorganización, consolidación y mejoramiento empresarial, para determinar la rentabilidad del mismo. Para esto, se profundiza en la capacidad de generar valor económico mediante los productos a generar a través de sus operaciones.

El plan financiero contiene información sobre la proyección de ingresos y egresos, la distribución económica de los ingresos, aportes, donaciones y cuotas, dependiendo el tipo de vinculación de los actores con la empresa; asimismo, describe las deducciones y los descuentos generados al desarrollar actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y, por último, los mecanismos y arreglos de financiación para la implementación de NEVAGRO SAS.

## **Inversiones en infraestructura**

Tabla 15. Inversiones en infraestructura

| Inversiones en infraestructura | Inversiones por año | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Proyecto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Total |
| 1. Mejoramiento de la productividad ganadera mediante proyectos silvopastoriles y de ganadería estabulada. | $ 78.820.000 | $ 56.300.000 | $ 49.544.000 | $ 22.520.000 | $ 18.016.000 | $ 225.200.000 |
| 1. Mejoramiento y construcción de infraestructura física y de mecanización agropecuaria, enfocadas en la implementación de sistemas de riego, la tecnificación de los procesos de siembra, cosecha y renovación de cultivos de yuca. | $ 68.250.000 | $ 48.750.000 | $ 42.900.000 | $ 19.500.000 | $ 15.600.000 | $ 195.000.000 |
| 1. Mejoramiento de los procesos de pre-cosecha, cosecha y post-cosecha de la cadena de la yuca. | $ 22.750.000 | $ 16.250.000 | $ 14.300.000 | $ 6.500.000 | $ 5.200.000 | $ 65.000.000 |
| 1. Desarrollo y montaje de infraestructura tecnológica para la transformación productiva en cadenas agrícolas priorizadas. | $ 77.000.000 | $ 55.000.000 | $ 48.400.000 | $ 22.000.000 | $ 17.600.000 | $ 220.000.000 |
| 1. Implementación de paquetes tecnológicos para la producción agroforestal y silvopastoriles. | $ 19.250.000 | $ 13.750.000 | $ 12.100.000 | $ 5.500.000 | $ 4.400.000 | $ 55.000.000 |
| 1. Mejoramiento de sistemas de producción piscícolas, así como compra de medianas especies acuícolas. | $ 42.700.000 | $ 30.500.000 | $ 26.840.000 | $ 12.200.000 | $ 9.760.000 | $ 122.000.000 |
| 1. Adopción e implementación de paquetes tecnológicos para el mejoramiento y transformación productiva piscícola. | $ 29.750.000 | $ 21.250.000 | $ 18.700.000 | $ 8.500.000 | $ 6.800.000 | $ 85.000.000 |
| 1. Implementación de infraestructura para mejoramiento de sistemas ganaderos. | $ 19.250.000 | $ 13.750.000 | $ 12.100.000 | $ 5.500.000 | $ 4.400.000 | $ 55.000.000 |
| 1. Implementación y certificación de buenas prácticas agrícolas BPA y BPG | $ 8.750.000 | $ 6.250.000 | $ 5.500.000 | $ 2.500.000 | $ 2.000.000 | $ 25.000.000 |
| 1. Implementación de procesos agroindustriales para la transformación productiva mediante esquemas asociativos locales. | $ 17.500.000 | $ 12.500.000 | $ 11.000.000 | $ 5.000.000 | $ 4.000.000 | $ 50.000.000 |
| 1. Consolidación de sistemas de inteligencia, control, monitoreo de la producción y comercialización. | $ 5.250.000 | $ 3.750.000 | $ 3.300.000 | $ 1.500.000 | $ 1.200.000 | $ 15.000.000 |
| Total | $ 389.270.000 | $ 278.050.000 | $ 244.684.000 | $ 111.220.000 | $ 88.976.000 | $ 1.112.200.000 |

## **Inversiones en capital humano**

Tabla 16. Inversiones en capital humano

| Inversiones en capital humano | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Objetivo | | Cantidad | Valor unitario ($) | Valor por año ($) | Valor 5años  ($) |
| Líder de mercadeo y comercialización | | 1 | $ 3.800.000 | $ 45.600.000 | $ 228.000.000 |
| Gerente de transformación productiva y mejoramiento competitivo | | 1 | $ 3.800.000 | $ 45.600.000 | $ 228.000.000 |
| Operadores de unidades de producción | | 4 | $ 2.500.000 | $ 30.000.000 | $ 150.000.000 |
| Gerente | | 1 | $ 4.500.000 | $ 54.000.000 | $ 270.000.000 |
| Contador | | 1 | $ 800.000 | $ 9.600.000 | $ 48.000.000 |
| Revisor Fiscal | | 1 | $ 800.000 | $ 9.600.000 | $ 48.000.000 |
| Abogado | | 1 | $ 800.000 | $ 9.600.000 | $ 48.000.000 |
| Gestor de proyectos | | 2 | $ 2.500.000 | $ 30.000.000 | $ 150.000.000 |
| Trabajadores | | 10 | $ 2.200.000 | $ 26.400.000 | $ 132.000.000 |
|  | **Total** |  | $ 21.700.000 | $ 260.400.000 | $ 1.302.000.000 |

## **Inversiones en mejoramiento organizacional**

Tabla 17. Inversiones en mejoramiento organizacional

|  |  |
| --- | --- |
| Inversiones en capacitaciones u mejoramiento organizacional | |
| Objetivo | Valor ($) |
|
| **Desarrollo del sistema de gestión de la calidad.** | $ 12.000.000 |
| **Desarrollo del sistema de gestión ambiental.** | $ 10.000.000 |
| **Desarrollo del sistema de gestión de proyectos y desarrollo de soluciones para el mejoramiento agropecuario de la organización.** | $ 12.000.000 |
| **Fortalecimiento de capacidades para la administración y gestión** | $ 15.000.000 |
| **Capacitaciones en estructuración de proyectos de alianzas productivas y transformación productiva.** | $ 14.000.000 |
| **Formación vocacional para la tecnificación de Nevagro SAS.** | $ 18.000.000 |
| **Capacitación en relacionamiento con comunidades** | $ 4.000.000 |
| **Total** | $ 85.000.000 |

Nota: Las inversiones en mejoramiento organizacional se consideran como un proyecto de inversión, el cual, junto con las inversiones en infraestructura descritas en apartados anteriores, configuran un portafolio de 12 proyectos de inversión.

## **Composición de ingresos y distribución económica**

Ilustración 23. Composición de ingresos

Tabla 18. Composición de ingresos

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades macro** | Actividades | Porcentaje global | Ingresos año 1 | Ingresos año 2 | Ingresos año 3 | Ingresos año 4 | Ingresos año 5 |
| (%) | Valor ($) | Valor ($) | Valor ($) | Valor ($) | Valor ($) |
| **Cadena de valor de yuca** | Venta de yuca industrial | 42,4 | $ 350.000.000 | $ 420.000.000 | $ 504.000.000 | $ 604.800.000 | $ 725.760.000 |
| Venta de yuca dulce |  |  |  |  |  |
| **Cadenas Piscícolas** | Venta de productos piscícolas | 6,01 | $ 55.000.000 | $ 66.000.000 | $ 79.200.000 | $ 95.040.000 | $ 114.048.000 |
| **Cadenas hortofrutícolas** | Comercialización y venta de productos transformados derivados de la berenjena | 10,8 | $ 70.000.000 | $ 98.000.000 | $ 137.200.000 | $ 192.080.000 | $ 268.912.000 |
|  | Comercialización y venta de productos transformados derivados del ají |  |  |  |  |  |
| **Cadenas pecuarias** | Venta de carne cruda | 40,8 | $ 260.000.000 | $ 312.000.000 | $ 374.400.000 | $ 449.280.000 | $ 539.136.000 |
| Venta de cabezas de ganado |  |  |  |  |  |
| **Total** | | | $ 735.000.000 | $ 896.000.000 | $ 1.094.800.000 | $ 1.341.200.000 | $ 1.647.856.000 |

Notas: Los ingresos asociados a las cadenas hortofrutícolas anualmente tendrán un crecimiento del 40%, considerando la madurez y el mejoramiento del sistema de producción. Los otros sistemas productivos tendrán un aumento del 25% anualmente.

## **Consideraciones económicas para los recursos de inversión**

Los proyectos de inversión en infraestructura, organizacional y mejoramiento productivo, así como el 70% del capital humano, estarán soportados económicamente mediante los siguientes esquemas de financiamiento:

**Mediante el Fondo de Fomento Hortofrutícola**, creado mediante la Ley 118 de 1994, fondo que destina recursos para la generación de proyectos de inversión en el subsector agropecuario y pesquero, entre otros para la adecuación de la producción y control sanitario, investigación y transferencia de conocimiento, asesoría y asistencia técnica, fomento de las exportaciones y promoción del consumo, así como el desarrollo de programas económicos, sociales y de infraestructura para beneficio del subsector respectivo. Para lo anterior, se realizarán la identificación, priorización, estructuración y gestión de los proyectos de acuerdo con el procedimiento establecido por ASOHOFRUCOL[[14]](#footnote-14)

**Mediante el Fondo Nacional de Extensión Agropecuaria,** en actual proceso de reglamentación,es un Fondo Nacional para el Servicio de Extensión Agropecuaria (FNEA) que operará como una cuenta, sin personería jurídica, conformado por subcuentas departamentales y/o subsectoriales, adscrito y bajo la administración de la Agencia de Desarrollo Rural. El FNEA se fondeará con los recursos de que trata el artículo 14 la Ley 1876 de 2017 y tendrá como objeto la financiación de la prestación del servicio público de extensión agropecuaria ejecutado a través de los PDEA (Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria), plan que se encuentra en proceso de elaboración para el Departamento del Sucre.

**Mediante Proyectos Productivos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, promovidos por la Agencia de Desarrollo Rural,** los cuales con un instrumento potencializado del desarrollo agropecuario y rural en los territorios, los cuales cobijan e integran a los productores rurales, promoviendo su inclusión productiva a procesos de encadenamiento locales, territoriales y nacionales, que para el efecto de la presentación de proyectos, podrán ser personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, con una iniciativa de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial. [[15]](#footnote-15) , los cuales podrán ser cofinanciarse hasta 725 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV) para proyectos asociativos y hasta 4.000 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV) para proyectos Territoriales, los cuales podrán ejecutarse en el corto (hasta 2 años), mediano ( de 3 a 5 años) o largo plazo (de 5 años en adelante), por fases o componentes, en respuesta a una demanda específica para el desarrollo de cualquier eslabón de la cadena productiva, bajo las líneas de (i) asistencia técnica directa rural; (ii) acceso a activos productivos, (iii) adecuación de tierras, y (iv) comercialización.

Es importante resalta que mediante este mecanismo de cofinanciación, se podrán implementar acciones para la adecuación de tierras, de conformidad con la Ley 41 de 1993, pudiéndose financiar estudios y diseños para la construcción, rehabilitación y operación de distritos de riego, drenaje o protección contra inundaciones, obras necesarias para la construcción, rehabilitación, ampliación, modernización y operación de Distritos de Riesgo o la implementación de soluciones alternativas de agua (sistema de riego, pozos profundos y superficies, entre otros)

Asimismo, se resalta la oportunidad de cofinanciar activos productivos como: mejoramiento adecuación y/o construcción de infraestructura física, logística, o de transporte, mecanización agropecuaria, adquisición de pequeñas, medianas y grandes especies acuícolas; mejoramiento de artes de pesca, pecuarias y zoo cría; fortalecimiento del sector primario referido a la siembra, establecimiento, sostenimiento, cosecha, post cosecha y renovación de cultivos; fortalecimiento del sector secundario, referido a la construcción y adecuación de plantas y equipos de transformación, bodegas post cosecha, entre otros, así como el fortalecimiento de capacidades productivas y de innovación, como herramientas, equipos, inversiones en Tecnología de Innovación y biotecnología.

**Incentivo a la Capitalización Rural (ICR);** mediante el cual se accederá a recursos que permitan estimular las inversiones de capitalización para realizar nuevos proyectos encaminados a mejorar la competitividad, sostenibilidad y modernización de las actividades agropecuarias propias de NEVAGRO SAS, apalancando financieramente las obras civiles para riego, los equipos de sistemas de riego, obras civiles para el manejo del recurso hídrico; la compra de hembras bovinas puras requeridas en la cría como en la reproducción de unidades productivas de carne., de acuerdo con lo dispuesto en el decreto 626 de 1994 del MADR por medio del cual se reglamenta la Ley 101 de 1993 y se dictan algunas disposiciones sobre el incentivo a la capitalización rural. La presentación de proyectos en este mecanismo, no deberá incurrir en duplicidad con los proyectos que se presenten a otros mecanismos, incentivos e instrumentos financieros del Estado colombiano.

Recursos concursables del Fondo Emprender, creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002, se promoverá la conformación de unidades de emprendimiento mediante las cuales se vinculen jóvenes del campo y actores locales en busca del mejoramiento productivo y tecnológico del sector agropecuario, mediante el mecanismo de alianza estratégica con NEVAGRO SAS, con el fin de generar proveedores locales calificados, cualificados fundamentales para la tecnificación y la transformación productiva.

Adicionalmente, se presentan los diferentes vehículos e instrumentos mediante los cuales NEVAGRO SAS podrá realizar deducciones, exenciones o descuentos de la renta anual considerando la naturaleza de sus actividades en el sector agropecuario.

***Incentivo tributario para el desarrollo del campo colombiano, s***erá posible acceder a este incentivo tributario de acuerdo con lo estipulado en la Ley 1943 de 2018 – Ley de Financiamiento, la cual modificó el artículo 235-2 del Estatuto Tributario (E.T.), y con ello las rentas que se consideran exentas desde el 01 de enero del año 2019, mediante el cual el gobierno intenta materializar el mejoramiento del sector agropecuario.

De acuerdo con lo anterior, las rentas o ingresos que se deriven de una inversión que incremente las productividades del sector agropecuario serán exentas del impuesto de renta y complementarios, por el término de 10 años, para lo cual deberá cumplir con los siguientes parámetros:

1. Ser una sociedad constituida antes del 31 de diciembre de 2021 y no tener ingresos brutos anuales superiores a 80.000 UVT ($2.741.600.00 para el año 2019).
2. Se deberá tener domicilio y sede de administración y operación en el municipio donde se efectúa la inversión, y contar con objeto social exclusivo enmarcado en las actividades previstas en la sección A, división 01 del CIIU vigente (agricultura, ganadería, caza y actividades conexas.
3. Presentar el proyecto de inversión ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR-, justificando su viabilidad financiera y conveniencia económica.
4. Contar con al menos diez (10) trabajadores que se encuentren vinculados a proyectos agropecuarios, y cumplir con el pago total de aportes parafiscales.
5. La inversión deberá ser igual o superior de 25.000 UVT ($856.756.000 para el año 2019), efectuándose en un plazo máximo de 6 años gravables después de aprobarse el proyecto de inversión por parte del MADR.

Para lograr lo anterior, mediante el presenta plan de negocio, en el capítulo dispuesto para la implementación del mismo, se tiene previsto cumplir con los términos que disponga el Ministerio de Agricultura, quien al momento tiene en proceso de aprobación el decreto que reglamenta el incentivo[[16]](#footnote-16) y con lo dispuesto en éste, el proyecto de inversión deberá presentarse antes del 31 de diciembre de 2021 y haberse ejecutado y aprobado en los seis años siguientes a la resolución expedida por el MADR.

Para el corto plazo, se prevé la inversión en estructuración técnica y económica de un portafolio de proyectos para el mejoramiento productivo de NEVAGRO S.A.S., los cuales se presentarán ante la Agencia de Desarrollo ante el instrumento de Rural Proyectos Productivos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, y ante Ministerio de agricultura y Desarrollo Rural para acceder ante el Incentivo tributario para el desarrollo del campo colombiano, de acuerdo con lo estipulado en la Ley 1943 de 2018. Para el mediano plazo, se gestionarán recursos con recursos del Fondo de Tecnologías Agropecuarias del Banco Interamericano, una vez la empresa haya consolidado los activos productivos suficientes para generar apuestas de valor en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación.

## **Proyecciones financieras**

A partir de las inversiones requeridas identificadas en el numeral anterior y las diversas fuentes de financiación, por medio de las cuales se financiarán los proyectos a desarrollar; se realizaron las proyecciones financieras teniendo en cuenta los siguientes elementos:

* Se realizaron proyecciones a trece años, los tres primeros como años de gracia.
* El objetivo principal es pagar los pasivos corrientes que posee actualmente la empresa, especialmente aquellos correspondientes a los Acreedores.
* Se realizó la proyección de venta de activos equivalente a $2.600.000.000.
* A través de los proyectos, se plantea el incremento de infraestructura en un valor de $1.112.200.000.
* A partir de la inversión de capital por parte de la empresa para incrementar la productividad de ésta, al igual que del sector agropecuario; se obtendrá exención del impuesto de renta y complementarios, por el término de 10 años.
* La empresa obtendrá beneficios equivalentes al 70% para personal e inversiones en mejoramiento organizacional, considerando los recursos de inversión de fuentes como la ADR y recursos de cooperación internacional.

Se espera que para el año 2023 la empresa comience la ejecución de los proyectos presentados a las diferentes fuentes de financiación, por lo tanto se incrementan los activos en $389.270.000 debido a la adecuación de infraestructura. Sin embargo, los terrenos disminuyen debido a la venta de propiedades raíz por un valor de $2.600.000.000, el cual será pagado parcialmente por el comprador. Adicionalmente, a través del incentivo tributario definido por el actual estatuto tributario, la empresa poseerá el beneficio de exención del pago de impuesto de renta durante 10 años, lo cual se espera ver reflejado a partir del año 2023.

El valor que se debe a los acreedores equivale a $2.015.367.875, el cual será pagado de manera parcial durante 10 años a partir del 2023. Se espera que disminuya de acuerdo a lo indicado en la siguiente tabla, tal como se estima en el Balance general proyectado:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Año 2019** | **Año 2023** | **Año 2024** | **Año 2025** | **Año 2026** | **Año 2027** | **Año 2028** | **Año 2029** | **Año 2030** | **Año 2031** | **Año 2032** |
| **Valor**  **Deuda** | **$2.015.367.875** | **$1.813.831.088** | **$1.612.294.300** | **$1.410.757.513** | **$1.209.220.725** | **$1.007.683.938** | **$806.147.150** | **$604.610.363** | **$403.073.575** | **$201.536.788** | **$ -** |
| **Valor**  **Pagado** | **$ -** | **$201.536.788** | **$201.536.788** | **$201.536.788** | **$201.536.788** | **$201.536.788** | **$201.536.788** | **$201.536.788** | **$201.536.788** | **$201.536.788** | **$201.536.788** |

Se espera que para el año 2032 el valor correspondiente a los acreedores sea igual a $0, debido a un pago parcial a partir del 2023 durante 10 años.

***Balance general proyectado***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Año 2019** | **Año 2020** | **Año 2021** | **Año 2022** | **Año 2023** | **Año 2024** | **Año 2025** | **Año 2026** | **Año 2027** | **Año 2028** | **Año 2029** | **Año 2030** | **Año 2031** | **Año 2032** |
| **ACTIVOS** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***CORRIENTE*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Efectivo y equivalente a efectivo** | **$ 287.110.301** | **$ 295.723.610** | **$ 304.595.318** | **$ 313.733.178** | **$ 323.145.173** | **$ 332.839.528** | **$ 342.824.714** | **$ 353.109.456** | **$ 363.702.739** | **$ 374.613.822** | **$ 385.852.236** | **$ 397.427.803** | **$ 409.350.637** | **$ 421.631.156** |
| Caja General | $ 190.749.261 | $ 196.471.739 | $ 202.365.891 | $ 208.436.868 | $ 214.689.974 | $ 221.130.673 | $ 227.764.593 | $ 234.597.531 | $ 241.635.457 | $ 248.884.521 | $ 256.351.056 | $ 264.041.588 | $ 271.962.836 | $ 280.121.721 |
| Bancos | $ 96.361.040 | $ 99.251.871 | $ 102.229.427 | $ 105.296.310 | $ 108.455.199 | $ 111.708.855 | $ 115.060.121 | $ 118.511.925 | $ 122.067.282 | $ 125.729.301 | $ 129.501.180 | $ 133.386.215 | $ 137.387.802 | $ 141.509.436 |
| **Cuentas Comerciales por Cobrar** | **$ 3.779.109** | **$ 3.892.482** | **$ 4.009.257** | **$ 4.129.534** | **$ 4.253.420** | **$ 4.381.023** | **$ 4.512.454** | **$ 4.647.827** | **$ 4.787.262** | **$ 4.930.880** | **$ 5.078.806** | **$ 5.231.171** | **$ 5.388.106** | **$ 5.549.749** |
| Clientes | $ - | $ - | $ - | $ - | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** |
| Otros Activos | $ 3.779.109 | $ 3.892.482 | $ 4.009.257 | $ 4.129.534 | $ 4.253.420 | $ 4.381.023 | $ 4.512.454 | $ 4.647.827 | $ 4.787.262 | $ 4.930.880 | $ 5.078.806 | $ 5.231.171 | $ 5.388.106 | $ 5.549.749 |
| **Activo por Impuestos Corrientes** | **$ 7.583.836** | **$ 7.811.351** | **$ 8.045.692** | **$ 8.287.062** | **$ 8.535.674** | **$ 8.791.744** | **$ 9.055.497** | **$ 9.327.162** | **$ 9.606.977** | **$ 9.895.186** | **$ 10.192.041** | **$ 10.497.803** | **$ 10.812.737** | **$ 11.137.119** |
| Anticipos de Impuestos y contribuciones | $ 7.583.836 | $ 7.811.351 | $ 8.045.692 | $ 8.287.062 | $ 8.535.674 | $ 8.791.744 | $ 9.055.497 | $ 9.327.162 | $ 9.606.977 | $ 9.895.186 | $ 10.192.041 | $ 10.497.803 | $ 10.812.737 | $ 11.137.119 |
| **Otros Activos** | **$ 738.758.704** | **$ 760.921.465** | **$ 783.749.109** | **$ 807.261.582** | **$ 831.479.430** | **$ 856.423.813** | **$ 882.116.527** | **$ 908.580.023** | **$ 935.837.424** | **$ 963.912.546** | **$ 992.829.923** | **$ 1.022.614.820** | **$ 1.053.293.265** | **$ 1.084.892.063** |
| Cultivos en Desarrollo | $ 188.472.204 | $ 194.126.370 | $ 199.950.161 | $ 205.948.666 | $ 212.127.126 | $ 218.490.940 | $ 225.045.668 | $ 231.797.038 | $ 238.750.949 | $ 245.913.478 | $ 253.290.882 | $ 260.889.608 | $ 268.716.297 | $ 276.777.786 |
| Semovientes | $ 550.286.500 | $ 566.795.095 | $ 583.798.948 | $ 601.312.916 | $ 619.352.304 | $ 637.932.873 | $ 657.070.859 | $ 676.782.985 | $ 697.086.474 | $ 717.999.069 | $ 739.539.041 | $ 761.725.212 | $ 784.576.968 | $ 808.114.277 |
| **Total del Activo Corriente** | **$ 1.037.231.950** | **$ 1.068.348.909** | **$ 1.100.399.376** | **$ 1.133.411.357** | **$ 1.167.413.698** | **$ 1.202.436.109** | **$ 1.238.509.192** | **$ 1.275.664.468** | **$ 1.313.934.402** | **$ 1.353.352.434** | **$ 1.393.953.007** | **$ 1.435.771.597** | **$ 1.478.844.745** | **$ 1.523.210.087** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***NO CORRIENTE*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Propiedades,planta y equipos** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Terrenos | $ 12.223.734.841 | $ 12.590.446.886 | $ 12.968.160.293 | $ 13.357.205.102 | **$ 10.757.205.102** | **$ 10.757.205.102** | **$ 10.757.205.102** | **$ 10.757.205.102** | **$ 10.757.205.102** | **$ 11.079.921.255** | **$ 11.412.318.892** | **$ 11.754.688.459** | **$ 12.107.329.113** | **$ 12.470.548.986** |
| Flota y Equipo de Transporte | $ 52.000.000 | $ 53.560.000 | $ 55.166.800 | $ 56.821.804 | $ 56.821.804 | $ 56.821.804 | $ 56.821.804 | $ 56.821.804 | $ 56.821.804 | $ 58.526.458 | $ 60.282.252 | $ 62.090.719 | $ 63.953.441 | $ 65.872.044 |
| Equipo de Computacion y Comunicación | $ 1.599.000 | $ 1.646.970 | $ 1.696.379 | $ 1.747.270 | $ 1.747.270 | $ 1.747.270 | $ 1.747.270 | $ 1.747.270 | $ 1.747.270 | $ 1.799.689 | $ 1.853.679 | $ 1.909.290 | $ 1.966.568 | $ 2.025.565 |
| Otros activos (Proyectos) |  | $ - | $ - | $ - | **$ 389.270.000** | **$ 278.050.000** | **$ 244.684.000** | **$ 111.220.000** | **$ 88.976.000** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** |
| **Total Activos no corriente** | **$ 12.277.333.841** | **$ 12.645.653.856** | **$ 13.025.023.472** | **$ 13.415.774.176** | **$ 11.205.044.176** | **$ 11.093.824.176** | **$ 11.060.458.176** | **$ 10.926.994.176** | **$ 10.904.750.176** | **$ 11.140.247.401** | **$ 11.474.454.823** | **$ 11.818.688.468** | **$ 12.173.249.122** | **$ 12.538.446.596** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL ACTIVOS** | **$ 13.314.565.791** | **$ 13.714.002.765** | **$ 14.125.422.848** | **$ 14.549.185.533** | **$ 12.372.457.874** | **$ 12.296.260.285** | **$ 12.298.967.368** | **$ 12.202.658.644** | **$ 12.218.684.578** | **$ 12.493.599.835** | **$ 12.868.407.830** | **$ 13.254.460.065** | **$ 13.652.093.867** | **$ 14.061.656.683** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **PASIVOS** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***CORRIENTE*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas comerciales por pagar*** | **$ 2.004.229.593** | **$ 2.064.356.481** | **$ 2.126.287.175** | **$ 2.190.075.790** | **$ 1.752.060.632** | **$ 1.314.045.474** | **$ 876.030.316** | **$ 438.015.158** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** |
| Costos y Gastos por Pagar | $ 357.872.202 | $ 368.608.368 | $ 379.666.619 | $ 391.056.618 | $ 312.845.294 | $ 234.633.971 | $ 156.422.647 | $ 78.211.324 | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Deuda con Accionistas o Socios | $ 363.795.000 | $ 374.708.850 | $ 385.950.116 | $ 397.528.619 | $ 318.022.895 | $ 238.517.171 | $ 159.011.448 | $ 79.505.724 | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Dividendos o Participaciones por Pagar | $ 200.000.000 | $ 206.000.000 | $ 212.180.000 | $ 218.545.400 | $ 174.836.320 | $ 131.127.240 | $ 87.418.160 | $ 43.709.080 | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Retencion en la Fuente | $ 270.391 | $ 278.503 | $ 286.858 | $ 295.464 | $ 236.371 | $ 177.278 | $ 118.185 | $ 59.093 | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Retenciones y Aportes de Nomina | $ 415.200 | $ 427.656 | $ 440.486 | $ 453.700 | $ 362.960 | $ 272.220 | $ 181.480 | $ 90.740 | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Acreedores Varios | **$ 1.081.876.800** | $ 1.114.333.104 | $ 1.147.763.097 | $ 1.182.195.990 | **$ 1.063.976.391** | **$ 945.756.792** | **$ 827.537.193** | **$ 709.317.594** | **$ 591.097.995** | **$ 472.878.396** | **$ 354.658.797** | **$ 236.439.198** | **$ 118.219.599** | **$ -** |
| **Impuestos, gravámenes, tasas** | **$ 214.494.217** | **$ 220.929.044** | **$ 227.556.915** | **$ 234.383.622** | **$ 198.081.916** | **$ 204.024.374** | **$ 210.145.105** | **$ 216.449.458** | **$ 222.942.942** | **$ 229.631.230** | **$ 236.520.167** | **$ 243.615.772** | **$ 250.924.245** | **$ 258.451.973** |
| De Renta y Complementario | $ 38.501.000 | $ 39.656.030 | $ 40.845.711 | $ 42.071.082 | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** | **$ -** |
| De Renta para la Equidad - CREE | $ 4.543.000 | $ 4.679.290 | $ 4.819.669 | $ 4.964.259 | $ 5.113.187 | $ 5.266.582 | $ 5.424.580 | $ 5.587.317 | $ 5.754.936 | $ 5.927.585 | $ 6.105.412 | $ 6.288.574 | $ 6.477.232 | $ 6.671.549 |
| Impuesto Ganancia Ocasional | $ 11.884.000 | $ 12.240.520 | $ 12.607.736 | $ 12.985.968 | $ 13.375.547 | $ 13.776.813 | $ 14.190.117 | $ 14.615.821 | $ 15.054.296 | $ 15.505.925 | $ 15.971.102 | $ 16.450.235 | $ 16.943.742 | $ 17.452.055 |
| Impuesto a la Propiedad Raiz | $ 159.566.217 | $ 164.353.204 | $ 169.283.800 | $ 174.362.314 | $ 179.593.183 | $ 184.980.979 | $ 190.530.408 | $ 196.246.320 | $ 202.133.710 | $ 208.197.721 | $ 214.443.653 | $ 220.876.962 | $ 227.503.271 | $ 234.328.369 |
| Beneficios a los Empleados | $ 3.033.622 | $ 3.124.631 | $ 3.218.370 | $ 3.314.921 | $ 3.414.368 | $ 3.516.799 | $ 3.622.303 | $ 3.730.972 | $ 3.842.902 | $ 3.958.189 | $ 4.076.934 | $ 4.199.242 | $ 4.325.220 | $ 4.454.976 |
| **Total del pasivo corriente** | **$ 2.221.757.432** | **$ 2.288.410.155** | **$ 2.357.062.460** | **$ 2.427.774.333** | **$ 1.953.556.917** | **$ 1.521.586.647** | **$ 1.089.797.724** | **$ 658.195.589** | **$ 226.785.843** | **$ 233.589.419** | **$ 240.597.101** | **$ 247.815.014** | **$ 255.249.465** | **$ 262.906.949** |
| ***NO CORRIENTE*** |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Diferidos** | **$ 1.114.725.386** | **$ 1.148.167.148** | **$ 1.182.612.162** | **$ 1.218.090.527** | **$ 1.254.633.243** | **$ 1.292.272.240** | **$ 1.331.040.407** | **$ 1.370.971.619** | **$ 1.412.100.768** | **$ 1.454.463.791** | **$ 1.498.097.705** | **$ 1.543.040.636** | **$ 1.589.331.855** | **$ 1.637.011.811** |
| Impuesto diferido | $ 1.114.725.386 | $ 1.148.167.148 | $ 1.182.612.162 | $ 1.218.090.527 | $ 1.254.633.243 | $ 1.292.272.240 | $ 1.331.040.407 | $ 1.370.971.619 | $ 1.412.100.768 | $ 1.454.463.791 | $ 1.498.097.705 | $ 1.543.040.636 | $ 1.589.331.855 | $ 1.637.011.811 |
| Anticipo y avances recibidos | $ 8.642.627 | $ 8.901.906 | $ 9.168.963 | $ 9.444.032 | $ 9.727.353 | $ 10.019.173 | $ 10.319.749 | $ 10.629.341 | $ 10.948.221 | $ 11.276.668 | $ 11.614.968 | $ 11.963.417 | $ 12.322.320 | $ 12.691.989 |
| **Total pasivos no corriente** | **$ 1.123.368.013** | **$ 1.157.069.053** | **$ 1.191.781.125** | **$ 1.227.534.559** | **$ 1.264.360.596** | **$ 1.302.291.413** | **$ 1.341.360.156** | **$ 1.381.600.960** | **$ 1.423.048.989** | **$ 1.465.740.459** | **$ 1.509.712.673** | **$ 1.555.004.053** | **$ 1.601.654.174** | **$ 1.649.703.800** |
|  |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL PASIVOS** | **$ 3.345.125.445** | **$ 3.445.479.208** | **$ 3.548.843.585** | **$ 3.655.308.892** | **$ 3.217.917.512** | **$ 2.823.878.061** | **$ 2.431.157.880** | **$ 2.039.796.549** | **$ 1.649.834.833** | **$ 1.699.329.878** | **$ 1.750.309.774** | **$ 1.802.819.067** | **$ 1.856.903.639** | **$ 1.912.610.748** |
|  |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS** |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL PATRIMONIO** | **$ 9.969.440.346** | **$ 10.268.523.556** | **$ 10.576.579.263** | **$ 10.893.876.641** | **$ 9.154.540.361** | **$ 9.472.382.224** | **$ 9.867.809.488** | **$ 10.162.862.095** | **$ 10.568.849.745** | **$ 10.794.269.957** | **$ 11.118.098.056** | **$ 11.451.640.998** | **$ 11.795.190.228** | **$ 12.149.045.935** |
|  |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO** | **$ 13.314.565.791** | **$ 13.714.002.765** | **$ 14.125.422.848** | **$ 14.549.185.533** | **$ 12.372.457.874** | **$ 12.296.260.285** | **$ 12.298.967.368** | **$ 12.202.658.644** | **$ 12.218.684.578** | **$ 12.493.599.835** | **$ 12.868.407.830** | **$ 13.254.460.065** | **$ 13.652.093.867** | **$ 14.061.656.683** |

***Estado de resultados proyectados***

| **Estado de resultados proyectados** | | | | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Año 2019** | **Año 2020** | **Año 2021** | **Año 2022** | **Año 2023** | **Año 2024** | **Año 2025** | **Año 2026** | **Año 2027** | **Año 2028** | **Año 2029** | **Año 2030** | **Año 2031** | **Año 2032** |
| **INGRESOS ORDINARIOS** | $ 94.749.128 | $ 235.497.725 | $ 242.562.657 | $ 249.839.536 | $ 1.255.000.000 | $ 1.416.000.000 | $ 1.614.800.000 | $ 1.861.200.000 | $ 2.167.856.000 | $ 2.031.209.600 | $ 2.512.746.880 | $ 3.120.709.760 | $ 3.892.430.618 | $ 4.877.527.209 |
| Venta de activos |  |  |  |  | $ 520.000.000 | $ 520.000.000 | $ 520.000.000 | $ 520.000.000 | $ 520.000.000 |  |  |  |  |  |
| Venta de Yuca | $ 94.749.128 | $ 235.497.725 | $ 242.562.657 | $ 249.839.536 | $ 350.000.000 | $ 420.000.000 | $ 504.000.000 | $ 604.800.000 | $ 725.760.000 | $ 870.912.000 | $ 1.045.094.400 | $ 1.254.113.280 | $ 1.504.935.936 | $ 1.805.923.123 |
| Venta de Semovientes | $ - |  | $ - | $ - | $ 260.000.000 | $ 312.000.000 | $ 374.400.000 | $ 449.280.000 | $ 539.136.000 | $ 646.963.200 | $ 776.355.840 | $ 931.627.008 | $ 1.117.952.410 | $ 1.341.542.892 |
| Venta de productos pscícolas |  |  | $ - | $ - | $ 55.000.000 | $ 66.000.000 | $ 79.200.000 | $ 95.040.000 | $ 114.048.000 | $ 136.857.600 | $ 164.229.120 | $ 197.074.944 | $ 236.489.933 | $ 283.787.919 |
| Venta Cadenas Hortofrutícolas |  |  | $ - | $ - | $ 70.000.000 | $ 98.000.000 | $ 137.200.000 | $ 192.080.000 | $ 268.912.000 | $ 376.476.800 | $ 527.067.520 | $ 737.894.528 | $ 1.033.052.339 | $ 1.446.273.275 |
| **Menos :** |  |  | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Costo de Venta** |  |  | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| De Insumos Agricolas | $ 65.614.518 | $ 67.582.954 | $ 69.610.442 | $ 71.698.755 | $ 552.239.640 | $ 568.806.829 | $ 585.871.034 | $ 603.447.165 | $ 621.550.580 | $ 640.197.097 | $ 659.403.010 | $ 679.185.101 | $ 699.560.654 | $ 720.547.473 |
| De Semovientes | $ 30.934.882 | $ 31.862.929 | $ 32.818.817 | $ 33.803.381 | $ 31.862.929 | $ 32.818.817 | $ 33.803.381 | $ 34.817.483 | $ 35.862.007 | $ 36.937.867 | $ 38.046.003 | $ 39.187.383 | $ 40.363.005 | $ 41.573.895 |
| De productos pscícolas | $ 41.565.696 | $ 42.812.667 | $ 44.097.047 | $ 45.419.958 | $ 42.812.667 | $ 44.097.047 | $ 45.419.958 | $ 46.782.557 | $ 48.186.034 | $ 49.631.615 | $ 51.120.563 | $ 52.654.180 | $ 54.233.806 | $ 55.860.820 |
| **Utilidad Bruta en ventas** | **-$ 43.365.968** | **-$ 44.666.947** | **-$ 46.006.956** | **-$ 47.387.164** | **$ 628.084.764** | **$ 770.277.307** | **$ 949.705.627** | **$ 1.176.152.795** | **$ 1.462.257.379** | **$ 1.304.443.021** | **$ 1.764.177.303** | **$ 2.349.683.096** | **$ 3.098.273.154** | **$ 4.059.545.021** |
| **Menos :** |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **GASTOS ORDINARIOS** |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Personal | $ 26.821.412 | $ 27.626.054 | $ 28.454.836 | $ 29.308.481 | $ 78.120.000 | $ 80.463.600 | $ 82.877.508 | $ 85.363.833 | $ 87.924.748 | $ 90.562.491 | $ 93.279.365 | $ 96.077.746 | $ 98.960.079 | $ 101.928.881 |
| Inversiones en mejoramiento organizacional |  | $ - | $ - | $ - | $ 8.500.000 | $ 8.500.000 | $ 8.500.000 |  |  |  |  |  |  |  |
| Inversiones proyecto |  | $ - | $ - | $ - | $ 171.351.200 | $ 171.351.200 | $ 171.351.200 | $ 171.351.200 | $ 171.351.200 |  |  |  |  |  |
| Gastos Administrativos |  | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Honorarios | $ 111.600.000 | $ 114.948.000 | $ 118.396.440 | $ 121.948.333 | $ 114.948.000 | $ 118.396.440 | $ 121.948.333 | $ 125.606.783 | $ 129.374.987 | $ 133.256.236 | $ 137.253.923 | $ 141.371.541 | $ 145.612.687 | $ 149.981.068 |
| Impuestos | $ 148.231.013 | $ 152.677.943 | $ 157.258.282 | $ 161.976.030 | $ 152.677.943 | $ 157.258.282 | $ 161.976.030 | $ 166.835.311 | $ 171.840.370 | $ 176.995.581 | $ 182.305.449 | $ 187.774.612 | $ 193.407.851 | $ 199.210.086 |
| Arrendamientos | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Servicios | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Gastos legales | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Mantenimientos y reparaciones | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Gastos de Viaje | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Deterioro del valor del activo | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Seguros | $ 1.126.950 | $ 1.160.759 | $ 1.195.581 | $ 1.231.449 | $ 1.160.759 | $ 1.195.581 | $ 1.231.449 | $ 1.268.392 | $ 1.306.444 | $ 1.345.637 | $ 1.386.006 | $ 1.427.587 | $ 1.470.414 | $ 1.514.527 |
| Servicios | $ 34.401.757 | $ 35.433.810 | $ 36.496.824 | $ 37.591.729 | $ 35.433.810 | $ 36.496.824 | $ 37.591.729 | $ 38.719.481 | $ 39.881.065 | $ 41.077.497 | $ 42.309.822 | $ 43.579.117 | $ 44.886.490 | $ 46.233.085 |
| Gastos legales | $ 3.989.500 | $ 4.109.185 | $ 4.232.461 | $ 4.359.434 | $ 4.109.185 | $ 4.232.461 | $ 4.359.434 | $ 4.490.217 | $ 4.624.924 | $ 4.763.672 | $ 4.906.582 | $ 5.053.779 | $ 5.205.393 | $ 5.361.554 |
| Mantenimientos y reparaciones | $ 9.635.500 | $ 9.924.565 | $ 10.222.302 | $ 10.528.971 | $ 9.924.565 | $ 10.222.302 | $ 10.528.971 | $ 10.844.840 | $ 11.170.185 | $ 11.505.291 | $ 11.850.450 | $ 12.205.963 | $ 12.572.142 | $ 12.949.306 |
| Diversos | $ 37.375.338 | $ 38.496.598 | $ 39.651.496 | $ 40.841.041 | $ 38.496.598 | $ 39.651.496 | $ 40.841.041 | $ 42.066.272 | $ 43.328.260 | $ 44.628.108 | $ 45.966.951 | $ 47.345.960 | $ 48.766.339 | $ 50.229.329 |
|  |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Total Gastos Ordinarios** | **$ 373.181.470** | **$ 384.376.914** | **$ 395.908.222** | **$ 407.785.468** | **$ 614.722.060** | **$ 627.768.186** | **$ 641.205.695** | **$ 646.546.330** | **$ 660.802.184** | **$ 504.134.513** | **$ 519.258.549** | **$ 534.836.305** | **$ 550.881.394** | **$ 567.407.836** |
|  |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Utilidad Operacional** | **-$ 416.547.438** | **-$ 429.043.861** | **-$ 441.915.177** | **-$ 455.172.633** | **$ 13.362.705** | **$ 142.509.122** | **$ 308.499.931** | **$ 529.606.465** | **$ 801.455.195** | **$ 800.308.507** | **$ 1.244.918.754** | **$ 1.814.846.791** | **$ 2.547.391.759** | **$ 3.492.137.185** |
|  |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Menos: Gastos no Operacionales** |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Financieros | $ 84.223.551 | $ 86.750.258 | $ 89.352.765 | $ 92.033.348 | $ 94.794.349 | $ 97.638.179 | $ 100.567.324 | $ 103.584.344 | $ 106.691.875 | $ 109.892.631 | $ 113.189.410 | $ 116.585.092 | $ 120.082.645 | $ 123.685.124 |
| Extraordinarios | $ 279.103 | $ 287.476 | $ 296.100 | $ 304.983 | $ 314.133 | $ 323.557 | $ 333.264 | $ 343.261 | $ 353.559 | $ 364.166 | $ 375.091 | $ 386.344 | $ 397.934 | $ 409.872 |
| Diversos | $ 9.941.200 | $ 10.239.436 | $ 10.546.619 | $ 10.863.018 | $ 11.188.908 | $ 11.524.575 | $ 11.870.313 | $ 12.226.422 | $ 12.593.215 | $ 12.971.011 | $ 13.360.142 | $ 13.760.946 | $ 14.173.774 | $ 14.598.987 |
| **Mas Otros Ingresos** |  | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Arriendos | $ 13.785.480 | $ 14.199.044 | $ 14.625.016 | $ 15.063.766 | $ 15.515.679 | $ 15.981.150 | $ 16.460.584 | $ 16.954.402 | $ 17.463.034 | $ 17.986.925 | $ 18.526.532 | $ 19.082.328 | $ 19.654.798 | $ 20.244.442 |
| **Utilidad en Venta de Propiedad** |  | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Indemnizaciones |  | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Rendimientos Financieros |  | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Aprovechamientos | $ 413 | $ 425 | $ 438 | $ 451 | $ 465 | $ 479 | $ 493 | $ 508 | $ 523 | $ 539 | $ 555 | $ 572 | $ 589 | $ 607 |
| **Utilidad Antes de Impuestos** | **-$ 497.205.399** | **-$ 512.121.561** | **-$ 527.485.208** | **-$ 543.309.764** | **-$ 559.609.057** | **$ 49.004.439** | **$ 212.190.108** | **$ 430.407.347** | **$ 699.280.103** | **$ 695.068.163** | **$ 1.136.521.199** | **$ 1.703.197.309** | **$ 2.432.392.793** | **$ 3.373.688.250** |
|  |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Menos:** |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Impuesto a las Ganancias** |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| De Renta y Complementario | $ 13.629.990 | $ 14.038.890 | $ 14.460.056 | $ 14.893.858 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Impuesto Ganancia Ocasional | $ 12.240.520 | $ 12.607.736 | $ 12.985.968 | $ 13.375.547 | $ 12.607.736 | $ 12.985.968 | $ 13.375.547 | $ 13.776.813 | $ 14.190.117 | $ 14.615.821 | $ 15.054.296 | $ 15.505.925 | $ 15.971.102 | $ 16.450.235 |
| De Renta para la Equidad - CREE |  | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - | $ - |
| Impuesto Diferido | -$ 12.054.701 | -$ 12.416.342 | -$ 12.788.832 | -$ 13.172.497 | -$ 12.416.342 | -$ 12.788.832 | -$ 13.172.497 | -$ 13.567.672 | -$ 13.974.702 | -$ 14.393.943 | -$ 14.825.761 | -$ 15.270.534 | -$ 15.728.650 | -$ 16.200.510 |
|  |  | $ - | $ - | $ - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Utilidad del Ejercicio** | **-$ 511.021.209** | **-$ 526.351.845** | **-$ 542.142.400** | **-$ 558.406.672** | **-$ 559.800.451** | **$ 48.807.303** | **$ 211.987.058** | **$ 430.198.206** | **$ 699.064.688** | **$ 694.846.285** | **$ 1.136.292.665** | **$ 1.702.961.919** | **$ 2.432.150.341** | **$ 3.373.438.524** |

De acuerdo al Estado de Resultados proyectado se espera que para el año 2024 se tenga una utilidad igual a $48.807.303, pasando de una utilidad negativa a través de los últimos años, a una utilidad positiva. Adicionalmente, a través de la implementación de los **Proyectos Productivos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural,** se espera que para el año 2023 los ingresos respecto a la venta de cada una de las cadenas productivas, se incremente entre un 20%-40%. Por otro lado, se plantea la incorporación de nuevo personal estratégico, inversiones en mejoramiento organizacional equivalente a un 30% del valor financiado por las fuentes de financiación de los proyectos, correspondiente a $260.400.000 y $85.000.000 respectivamente.

Cabe resaltar que la empresa debe garantizar una inversión del 856.756.000 dados los requisitos de las fuentes de financiación descritos en los numerales anteriores, por lo cual, se plantea esta inversión a partir del año 2023 de manera parcial durante 5 años.

## **Flujo de caja**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Año** | **Ingresos** | **Egresos** | **Flujo neto** | **Vp** |
| 2020 | $ 235.497.725 | $ 761.849.570 | -526.351.845 | 9.595.749.311 |
| 2021 | $ 242.562.657 | $ 784.705.057 | -542.142.400 | -542.142.400 |
| 2022 | $ 249.839.536 | $ 808.246.209 | -558.406.672 | -558.406.672 |
| 2023 | $ 1.255.000.000 | $ 1.814.800.451 | -559.800.451 | -559.800.451 |
| 2024 | $ 1.416.000.000 | $ 1.367.192.697 | 48.807.303 | 48.807.303 |
| 2025 | $ 1.614.800.000 | $ 1.402.812.942 | 211.987.058 | 211.987.058 |
| 2026 | $ 1.861.200.000 | $ 1.431.001.794 | 430.198.206 | 430.198.206 |
| 2027 | $ 2.167.856.000 | $ 1.468.791.312 | 699.064.688 | 699.064.688 |
| 2028 | $ 2.031.209.600 | $ 1.336.363.315 | 694.846.285 | 694.846.285 |
| 2029 | $ 2.512.746.880 | $ 1.376.454.215 | 1.136.292.665 | 1.136.292.665 |
| 2030 | $ 3.120.709.760 | $ 1.417.747.841 | 1.702.961.919 | 1.702.961.919 |
| 2031 | $ 3.892.430.618 | $ 1.460.280.276 | 2.432.150.341 | 2.432.150.341 |
| 2032 | $ 4.877.527.209 | $ 1.504.088.685 | 3.373.438.524 | 3.373.438.524 |
|  | **Total ingresos** | **Total egresos** | **Saldo Total** |  |
|  | **$ 25.477.379.985** | **$ 16.934.334.363** | **42.411.714.348** |  |

Ilustración 24. Flujo de caja proyectado

En la tabla anterior se puede observar el flujo de caja que se espera tener durante los próximos trece años, donde los valores están dados por las estimaciones dadas en los Estados Financieros Proyectados. El valor presente (VP) corresponde al valor que representa al día de hoy el valor esperado en el año proyectado. Cabe resaltar que en el flujo neto se observa que para el año 2024 el valor comienza a ser positivo, es decir, los ingresos son superiores a los egresos.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de e implementación proyectado para NEVAGRO SAS ha previsto, como factor prioritario, la implementación de una estrategia de reorganización y la recaudación de fondos. El objetivo es contar con la capacidad y solvencia suficiente para la implementación de las inversiones establecidas en este Plan, los cuales se verán soportados principalmente por la venta de activos de la compañía y la gestión de recursos de entidades públicas nacionales e internacionales destinados al mejoramiento del campo.

## **Cronograma de implementación**

Tabla 19. Cronograma de implementación

| Tiempo requerido para el desarrollo e implementación del Plan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Paquete de trabajo | Año 1 | | Año 2 | | AÑo 3 | | Año 4 | | Año 5 | | Año 6 | | Año 7 | | Año 8 | | Año 9 | | Año 10 | |
| 1. Estructuración y gestión de proyectos a presentar ante organismos públicos nacionales e internacionales |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Portafolio de proyectos a presentar ante la Agencia de Desarrollo Rural |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Proyecto a presentar ante el MADR para acceder a incentivo de desarrollo rural (incentivo tributario) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Proyecto para presentar ante ASOHUFRUCOL, fondo de fomento hortofrutícola |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Proyecto de Ciencia y Tecnología a presentar a FONTAGRO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Implementación del proyecto de mejoramiento organizacional |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Implementación de proyectos para el mejoramiento productivo |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Desarrollo y montaje de infraestructura tecnológica para la transformación productiva en cadenas agrícolas priorizadas. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Mejoramiento y construcción de infraestructura física y de mecanización agropecuaria, enfocadas en la implementación de sistemas de riego, la tecnificación de los procesos de siembra, cosecha y renovación de cultivos de yuca. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Mejoramiento de los procesos de pre-cosecha, cosecha y post-cosecha de la cadena de la yuca. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Mejoramiento de la productividad ganadera mediante proyectos silvopastoriles y de ganadería estabulada. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Implementación de paquetes tecnológicos para la producción agroforestal y silvopastoriles. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Implementación de infraestructura para mejoramiento de sistemas ganaderos. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Mejoramiento de sistemas de producción piscícolas, así como compra de medianas especies acuícolas. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Adopción e implementación de paquetes tecnológicos para el mejoramiento y transformación productiva piscícola |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Implementación y certificación de buenas prácticas agrícolas BPA y BPG |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Consolidación de sistemas de inteligencia, control, monitoreo de la producción y comercialización |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Implementación de procesos agroindustriales para la transformación productiva mediante esquemas asociativos locales. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Nota: La inversión de los recursos para el mejoramiento productivo provenientes de la ADR y los incentivos tributarios previstos posterior resolución del MADR, de acuerdo con la reglamentación específica, se realizará en máximo 6 años.

Considerando factores sociales, políticos y económicos propios del sector agropecuario, tales como la entrada en vigor de las apuestas que los nuevos alcaldes y gobernadores generen dentro de sus planes de desarrollo para el periodo 2020-2023, la entrada en valor de los incentivos tributarios dados por la actual Ley de Financiamiento y su determinación a partir del año 2020, entre otros, sumados a las actividades requeridas para la gestión de recursos de inversión provenientes de entidades públicas nacionales e internacionales descritos en el apartado de “Consideraciones económicas para los recursos de inversión”, los cuales tienen un tiempo de aprobación estimado de ocho (8) meses, y la venta de activos de NEVAGRO SAS para su entrada en valor para el mejoramiento productivo, la implementación de los diferentes proyectos de mejoramiento productivo se realizarán a partir del año dos, esperando producir valor a partir del año 3.

BIBLIOGRAFÍA

Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación (Colciencias). (2016). Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (2017-2027. Bogotá. Retrieved from http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Documents/pectia-terminado.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018-2022 – Un Campo para la Equidad,. Retrieved from https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326\_politica\_agro\_2018-2022.pdf

Unidad de Planificación Rural y Agropecuaria. (2017). Política de Ordenamiento Productivo. Retrieved from https://www.upra.gov.co/documents/10184/13821/Política\_OSPPR/af61b286-7e3e-447e-aebd-5c892b5bb407?version=1.2&download=true

Unidad de Planificación Rural y Agropecuaria (UPRA). (2017). *Unidad Agrícola Familiar en el Ordenamiento Jurídico Colombiano*. Retrieved from http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11438/8642/1/UAF ORDENAMIENTO JURÍDICO COLOMBIANO.pdf

1. A partir de 2017 el Comité de Impulso Nacional a la Agricultura Familiar, pasó a ser la Red Nacional de Agricultura Familiar [↑](#footnote-ref-1)
2. Disponible en:

   <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Ley1955-PlanNacionaldeDesarrollo-pacto-por-colombia-pacto-por-la-equidad.pdf> [↑](#footnote-ref-2)
3. Disponible en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/estadisticas/01\_PIB\_ valor\_agregado/2018\_06\_25%20PIB.xlsx?Web=1 [↑](#footnote-ref-3)
4. El sector de pesca y acuicultura aportó al PIB sectorial cerca del 0,2% en promedio en los últimos 10 años. Aunque el valor pareciera poco representativo es importante dado que este sector es generador de empleo, ingresos y alimentos para las comunidades de las zonas rurales del país en las que se incluyen los grupos étnicos (indígenas y afrocolombianos), poblaciones marginadas y con altos índices de pobreza. [↑](#footnote-ref-4)
5. <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx> [↑](#footnote-ref-5)
6. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/estadisticas/05_Comexco/Comercio_Exterior.xlsx?Web=1> [↑](#footnote-ref-6)
7. [Disponible en: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones/exportaciones-historicos](file:///C:\Users\DANIEL\Downloads\Disponible%20en:%20https:\www.dane.gov.co\index.php\estadisticas-por-tema\comercio-internacional\exportaciones\exportaciones-historicos) [↑](#footnote-ref-7)
8. Disponible en: <http://www.fao.org/faostat/en/#home> [↑](#footnote-ref-8)
9. Disponible en: [*http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales*](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales) [↑](#footnote-ref-9)
10. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/estadisticas-del-sector-agropecuario/Paginas/Sectoriales.aspx> [↑](#footnote-ref-10)
11. Disponible en: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/1> [↑](#footnote-ref-11)
12. <https://www.renovacionterritorio.gov.co/descargar.php?idFile=22402> [↑](#footnote-ref-12)
13. <https://www.ica.gov.co/normatividad/normas-ica/resoluciones-oficinas-nacionales/resoluciones-derogadas/res-4174-de-2009.aspx> [↑](#footnote-ref-13)
14. Disponible en:

    <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Recaudo/WEB_01_PNFH_CARTILLA_leyes&Decretos_2019.pdf> [↑](#footnote-ref-14)
15. Disponible en: <https://www.adr.gov.co/servicios/proyectosproductivosintegrales/Reglamento%20para%20la%20aprobacion%20y%20adjudicacion%20de%20proyectos%20(1).pdf> [↑](#footnote-ref-15)
16. <https://www.analdex.org/wp-content/uploads/2019/06/2019-06-14-Proyecto-Decreto-Agro-V-7-6-2019.cleaned.pdf> [↑](#footnote-ref-16)