

Universidad Siglo 21
Decanato de Administración y Management



Contador Público

Trabajo Final de Graduación
Reporte de Caso

Análisis de la situación financiera. Plan de optimización de liquidez y capital de trabajo de “Grupo Los Grobo S.A.”

Autor: Martini Francisco

Legajo: VCPB048026

DNI: 41.001.343

Docente TFG: Mgter. Uran Natalia

Villa María, Noviembre, 2024

Resumen

El presente trabajo se realizó desde la óptica financiera de corto plazo de Grupo Los Grobo S.A., empresa dedicada al sector agrícola, cuyas actividades van desde la producción y comercialización de granos, hasta la provisión de servicios agrícolas. En la presente campaña, su nivel de ventas se vio reducido debido a las condiciones climáticas adversas, lo que trajo aparejado falencias en cuanto a la liquidez y el capital de trabajo. Con el objetivo de brindar un mayor valor agregado, se propone un plan de mejora con acciones orientadas a optimizar los componentes del ciclo de efectivo, a través de una reducción del plazo de cobranzas, una mejora en la antigüedad de proveedores y la optimización del capital de trabajo. Estas medidas serán fundamentales para el desarrollo económico y financiero de Grupo Los Grobo S.A.

Palabras clave: Liquidez, capital de trabajo, ciclo de efectivo, plan de mejora.

Abstract

This work was carried out from the short-term financial perspective of Grupo Los Grobo S.A., a company dedicated to the agricultural sector, whose activities range from the production and marketing of grains to the provision of agricultural services. In the current campaign, its sales level was reduced due to adverse weather conditions, which led to shortcomings in terms of liquidity and working capital. With the objective of providing greater added value, an improvement plan is proposed with actions aimed at optimizing the components of the cash cycle, through a reduction in the collection period, an improvement in the seniority of suppliers and the optimization of capital. of work. These measures will be fundamental for the economic and financial development of Grupo Los Grobo S.A.

Keywords: Liquidity, working capital, cash cycle, improvement plan.

INDICE

INTRODUCCION	3
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
ANALISIS DE LA SITUACION	4
Análisis de contexto.....	4
Factores políticos	4
Factores económicos	5
Factores sociales	5
Factores tecnológicos	5
Factores ecológicos.....	5
Factores legales.....	5
Análisis de 5 fuerzas competitivas de Porter	5
Poder de negociación de los clientes	5
Poder de negociación de los proveedores	5
Amenaza de entrada de nuevos competidores	6
Amenaza de entrada de productos sustitutos	6
Rivalidad entre competidores existentes	6
Análisis de situación organizacional	6
Análisis FODA	6
Descripción de la situación.....	7
Análisis específicos según el perfil profesional	7
MARCO TEÓRICO	8
DIAGNOSTICO.....	10
Conclusión diagnóstica	13
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	14
Objetivos.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Alcances y limitaciones	14
Recursos	15
Acciones y marco de tiempo	15
Evaluación y medición de la propuesta	17
CONCLUSIÓN.....	17
Conclusiones.....	17
Recomendaciones	19
BIBLIOGRAFIA.....	20
ANEXOS.....	22

INTRODUCCION

El presente trabajo aborda como temática principal el análisis de la situación financiera a corto y largo plazo de la compañía de agronegocios llamada “Los Grobo Agropecuaria S.A.”.

Entre sus actividades, se destacan la originación y comercialización de granos, comercialización de agro insumos, multiplicación de semillas y producción de cultivos.

Respecto a sus comienzos, en 1984, Adolfo Grobocopatel fundó “Los Grobo Agropecuaria S.A.”, junto con su hijo, Gustavo Grobocopatel. Luego se conforma “Grupo Los Grobo”, donde los hermanos rigen como socios.

Se utilizaron como marco de referencia diversos trabajos. En primer lugar, se cita un TFG elaborado por Rossi Paula (2023), de la UAI, destacando la importancia del rol del contador como asesor financiero, el cual debe brindar información sobre la rentabilidad, la estructura de activos y las fuentes de financiamiento de la empresa.

Luego, se encuentra un trabajo realizado por Flores, Lourdes Carolina (2017), titulado “Mejora de la rentabilidad en la actividad agrícola, en la empresa del Sr. Aldo Catelli”, del IUA, el cual analiza diferentes indicadores financieros, entre ellos la liquidez y el endeudamiento, y las razones por las cuales los valores arrojados no son adecuados.

Por último, se toma como referencia una elaboración por parte de Zamora, Andrea (2021), titulado “Modelo de gestión de sistema de información para empresa agrícola”, de la UNC, en el cual se destaca la importancia de la gestión de los sistemas de información para identificar aspectos económicos y financieros, como la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento.

Retomando a la empresa seleccionada, se observa un capital de trabajo negativo, además de contar con una baja liquidez y un resultado final negativo.

Este resultado puede ser explicado por las condiciones climáticas adversas, produciendo una disminución en la producción y comercialización de granos.

En base a lo descrito anteriormente, es necesario preguntarse ¿cuál es la situación financiera y de control de gestión, y de qué manera se pueden optimizar los aspectos negativos presentados?

Para esto, se debe dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la efectividad del circuito de conversión de efectivo?
- ¿El control de gestión presenta ineficiencias, y, en caso afirmativo, qué estrategias se pueden aplicar para optimizarlas?
- ¿Cuáles son las tendencias negativas, y qué plan de mejora se puede aplicar?

Objetivo general

- Analizar la situación financiera de “Grupo Los Grobo S.A.” con el fin de identificar factores que afectan la misma en el corto plazo y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la capacidad para afrontar obligaciones.

Objetivos específicos

- Proponer medidas que permitan mejorar la gestión de la liquidez en las decisiones tomadas a futuro.
- Identificar políticas de gestión de los componentes del ciclo de efectivo y proponer ajustes que contribuyan a una mejor administración de los recursos.
- Evaluar la composición del capital de trabajo y proponer estrategias de gestión del pasivo corriente para cubrir deudas inmediatas y operar eficazmente.

ANALISIS DE LA SITUACION

Se realizará un análisis del contexto a través de la herramienta PESTEL.

Análisis de contexto

Factores políticos

Las retenciones a la exportación de productos agropecuarios generaron en el último tiempo un desincentivo a la producción y exportación de bienes gravados.

Factores económicos

La devaluación de la moneda argentina provoca un incremento de los resultados financieros de los negocios expuestos al dólar. Por otro lado, los elevados precios de commodities provocan riesgo de desabastecimiento de insumos.

Factores sociales

Existe una creciente demanda de productos orgánicos y sostenibles, siendo una realidad la preocupación e interés del público por la sustentabilidad de las empresas agropecuarias, siendo necesario prácticas menos perjudiciales para el medio ambiente.

Factores tecnológicos

La agricultura de precisión, la biotecnología y la inteligencia permiten mejorar la productividad, junto con el avance sobre el tratamiento profesional de semillas, que permite alcanzar un alto impacto en el rinde y a bajo costo.

Factores ecológicos

Las regulaciones medioambientales, como el Global Reporting Initiative, indican como cada vez alcanza mayor importancia la sustentabilidad, junto con las políticas ambientales orientadas a minimizar los riesgos asociados al medioambiente.

Factores legales

En octubre de 2023, mediante el Decreto 549/2023, se adecuó el Programa de Incremento Exportador, el cual permitió compensar parcialmente la caída en el volumen de comercialización de granos, permitiendo aumentar la producción de soja y maíz.

Análisis de 5 fuerzas competitivas de Porter

Seguidamente, se presenta el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes

Entre los principales clientes se encuentran Bunge Argentina, Cargill SA, Grupo Bimbo, Kraft Foods y Grupo Arcor.

Poder de negociación de los proveedores

Algunos de los principales proveedores son Profertil, AgroBayer Argentina, Corteva Agriscience/Seeds, Syngenta y Monsanto Company.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En la actualidad, existen empresas constituidas como competidores en cuanto a la biotecnología y la producción de semillas, como lo son Adecoagro y Bioceres.

Amenaza de entrada de productos sustitutos

Es normal ver hoy en día empresas desarrollando semillas biotecnológicas y bioestimulantes, los cuales ofrecen beneficios menos nocivos para el medio ambiente.

Rivalidad entre competidores existentes

Entre los principales competidores se encuentran MSU Agro, Lartirigoyen, El Tejar, Ganadera Saliqueló SA y Molinos Río de la Plata.

*Análisis de situación organizacional**Análisis FODA*

Tabla N°1. Análisis FODA.

	Factores Internos	Factores Externos
	Fortalezas	Oportunidades
Puntos Positivos	Gestión de negocio basado en el modelo de red	Fluctuaciones a la baja de precios de agro insumos
	Elevados estándares de calidad en sus productos y servicios	Política fiscal favorable al retirar el paquete fiscal de la "Ley Bases"
	Centros de servicios integrados estratégicamente ubicados	Acceso a mercados tanto regionales como globales a través de exportaciones
	Formación continua de su personal y/o colaboradores	Políticas gubernamentales impulsoras de mayores volúmenes de negocios
	Innovación tecnológica en la faz productiva y comercial	Expectativas sobre buenas condiciones climáticas
	Debilidades	Amenazas
Puntos Negativos	Elevado nivel de endeudamiento	Posibilidad de condiciones climáticas adversas o insuficientes, como sequías, heladas o escasa lluvia
	Dificultad para hacer frente a las obligaciones de corto plazo (bajo índice de liquidez)	Incertidumbre macroeconómica
	Poca capacidad para hacer frente a las obligaciones de pago (bajo índice de solvencia)	Trabas en las importaciones
	Desabastecimiento de insumos principales	Dispersión de precios debido al contexto internacional e interno
	Capital de trabajo negativo, dificultando el pago de deudas y obligaciones corrientes	Contexto internacional desfavorable, como caída en los niveles de producción de Brasil

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de la situación

Actualmente, la compañía cuenta con un resultado negativo como consecuencia de los fenómenos meteorológicos adversos. Por otro lado, se produjo un gran incremento del pasivo, generando un nivel de endeudamiento elevado, lo cual, en caso de perdurar en el tiempo, dificultará el cumplimiento de las obligaciones de pago.

En cuanto al capital de trabajo, el mismo presenta un valor negativo, lo que puede provocar problemas de flujo de caja o retrasos en los pagos, siendo necesario en este caso recurrir a préstamos.

Además, esta situación provoca un bajo índice de liquidez, afectando a la capacidad para cumplir con las obligaciones de corto plazo.

Análisis específicos según el perfil profesional

Se realizará un análisis vertical y horizontal de los EECC, los cuáles permitirán identificar aquellas áreas problemáticas en el desempeño financiero. Se remite al anexo N°1 y N°2.

Como se observa, se produjo un incremento significativo del activo no corriente (175%), debido principalmente al aumento de intangibles (157%) y cuentas comerciales por cobrar (520%) de un período a otro. Respecto al activo corriente, también reflejó un aumento del 46%, representado mayormente por el mayor efectivo.

Por otro lado, el pasivo sufrió un incremento del 74%, donde los principales rubros que lo componen son las cuentas comerciales por pagar y los préstamos, los cuales sufrieron el mayor incremento dentro de los pasivos, de un 80%.

Respecto a estos últimos, la compañía cuenta con endeudamiento financiero expresado en dólares, contando con un capital adeudado de U\$S 19,80 millones.

Por último, si se analiza el estado de resultados, se observa una caída del resultado por producción de activos biológicos, debido a los elevados costos de producción agrícola.

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expondrá el respaldo teórico sobre el tema desarrollado a lo largo del trabajo, a través de la opinión de diversos autores.

En primer lugar, es importante determinar a qué se hace referencia cuando se habla de análisis financiero. En este sentido, Miralles & Sánchez (2017) establecen que se trata de un pronóstico sobre el comportamiento financiero futuro.

Para ello, se pueden utilizar diversas herramientas, entre ellas el análisis vertical y horizontal de estados contables, que permitirán determinar tendencias negativas.

El análisis vertical permite transformar a valores relativos importes correspondientes a una misma etapa, tomando como base uno de esos valores, según lo expresa Pérez J.O.

Al respecto, Proaño B. (2023) establece que se busca determinar la composición y estructura de las cuentas más significativas, a través de una ponderación que permita mostrar la participación de cada componente sobre el total del rubro.

Respecto al análisis horizontal, Chicaiza, Gualpa, Moyano & Carvajal Lita (2023) postulan que, a través de este, se podrá identificar la variación de cada partida de los estados contables durante un período de tiempo en comparación con otros períodos.

Por otro lado, para realizar un análisis financiero de las organizaciones, también se utilizan ratios, donde Pérez (2014) indica que se trata de una relación entre dos valores, representando indicios sobre una situación determinada.

Proaño (2023) establece que, a través de éstos, se podrán detectar áreas donde es necesario actuar con urgencia para alcanzar un mejor desarrollo financiero.

Una restricción que presenta el análisis de indicadores financieros es que la información que brindan no siempre es completa, ya que se debe recurrir a otras herramientas, como el análisis vertical y horizontal de estados contables.

Por otro lado, si se pretende conocer la situación financiera a corto plazo, los indicadores más utilizados son la liquidez, liquidez necesaria y capital de trabajo.

En referencia a esto, Pérez (2014) indica que la liquidez permite medir la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo, a través del cociente del activo corriente sobre el pasivo corriente. Una crítica que se realiza es que su valor, por sí solo, no determina la verdadera capacidad de la empresa, ya que debe complementarse con otras herramientas, como el período de cobranza de las ventas o de antigüedad de los proveedores.

Un indicador importante que lo complementa es la liquidez necesaria, la cual representa un valor mínimo que debe alcanzar el índice de liquidez para considerarse suficiente, obteniéndose a través del cociente entre el plazo de realización de los activos corrientes y el plazo de exigibilidad de los pasivos corrientes.

Otra medida que se utiliza para analizar la situación financiera a corto plazo es la liquidez seca, la cual consiste en eliminar los bienes de cambio del cálculo, y el resultado obtenido será más preciso, aunque sigue contando con las limitaciones mencionadas anteriormente (Pérez, 2014).

También se utiliza el capital de trabajo, obtenido a través de la diferencia entre el activo y el pasivo circulante, el cual representa la capacidad de la compañía para gestionar sus activos y pasivos corrientes (Chicaiza, Gualpa, Moyano & Carvajal Lita, 2023).

Si su valor es positivo, la empresa se encontrará en la posibilidad de hacer frente a sus compromisos de corto plazo. Por el contrario, si es negativo, podría atravesar adversidades financieras, siendo necesario en muchos casos recurrir a financiamiento externo para sanear la situación.

Según Pérez J.O., presenta un inconveniente, ya que debe analizarse junto con otros conceptos, como el plazo de cobranza de las ventas, donde, en caso de producirse un atraso, la necesidad de capital de trabajo será mayor, debido a la disminución de la velocidad del flujo de ingresos. Además, otro factor a considerar será la antigüedad de proveedores, donde, en caso de aumentar, se necesitará mayor capital de trabajo.

Asimismo, será importante analizar la rotación del capital corriente, obtenido a través del cociente entre las ventas y el capital corriente promedio. En caso de aumentar este índice, se contará con menos capital corriente con relación a las ventas, mientras que, si las ventas aumentan, la necesidad de capital de trabajo aumentará.

Por último, estos conceptos pueden complementarse con el ciclo operativo bruto y el ciclo de conversión de efectivo. El primero representa los días de demora desde que la mercadería ingresa hasta que es vendida y luego cobrada, y se calcula a través de la suma del plazo de cobranza de las ventas y la antigüedad de inventarios,

Respecto al segundo, indica el número de días en que la empresa debe financiarse. El mismo se obtiene a través de la suma del ciclo operativo bruto y el plazo de pago de las compras.

DIAGNOSTICO

A continuación, se detallan las ratios de “Grupo Los Grobo S.A.”:

Tabla N°2. Ratios “Grupo Los Grobo” S.A.

	Indicadores	30/06/2023	30/06/2022	Variación Relativa
Corto Plazo	Liquidez Corriente	0,80	0,90	-10,32%
	Liquidez Seca	0,41	0,31	31,37%
	Ant. Bienes de Cambio	81	127	-36,37%
	Plazo de Cobranza de las Ventas	35	26	36,11%
	Ciclo Operativo Bruto	116	153	-24,08%
	Plazo de Pago de las Compras	71	76	-7,21%
	Ciclo Operativo Neto	45	77	-40,81%
	Plazo de Realización de Créditos por Vtas.	18,15	13,47	34,77%
	Plazo de Realización de Bs. Cambio	58,58	51,56	13,61%
	Plazo de Exigibilidad de Proveedores	35,84	38,59	-7,12%
	Liquidez Necesaria *	0,90	0,91	-1,03%
Capital de Trabajo	-\$ 13.592.073,00	-\$ 4.403.599,00	-208,66%	
Largo Plazo	Rotación del Capital Corriente	-9,83	-17,24	43,00%
	Endeudamiento de Corto Plazo	68,42	89,30	-23,38%
	Endeudamiento de Largo Plazo	15,02	12,48	20,38%
	Endeudamiento	83,44	101,77	-18,02%
	Inmovilización del Capital	0,35	0,22	57,77%
	Financiación de la Inmovilización	0,5446	0,5939	-8,30%
Situación Económica	Rentabilidad del Activo (ROA)	-5,35%	0,65%	-924,62%
	Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)	-451,37%	66,62%	-777,51%
	Margen Bruto	3,40%	10,47%	-67,49%
	Margen Neto	-3,43%	0,42%	-917,69%

Fuente: Elaboración Propia.

Además, se detallan los cálculos realizados para arribar a la liquidez necesaria:

Tabla N°3. Cálculos Auxiliares Liquidez Necesaria

Participación de los Rubros del Activo Cte.			Plazo Promedio de Realización			
Concepto	2023	2022	Plazo 2023	Plazo 2022	2023	2022
Inventarios	48,96%	65,16%	58,58	51,56	28,68144925	33,599035
Activos biológicos	7,36%	7,96%	9,28	6,88	0,683634875	0,54796702
Cuentas com. por cobrar y otros créditos	28,00%	17,06%	18,15	13,47	5,083532172	2,2980683
Otros activos financieros	2,56%	9,12%	0	0	0	0
Efectivo y equivalentes de efectivo	13,12%	0,70%	0	0	0	0
Total	100,00%	100,00%			34,45	36,45

Participación de los Rubros del Pasivo Cte.			Plazo Promedio de Exigibilidad			
Concepto	2023	2022	Plazo 2023	Plazo 2022	2023	2022
Cuentas com. por pagar y otras deudas	79,10%	80,60%	35,84	38,59	28,35	31,11
Préstamos (cobro a 60 días)	16,52%	14,93%	60	60	9,91	8,96
Otros pasivos financieros	4,38%	4,46%	0	0	0	0
Total	100,00%	100,00%			38,27	40,07

Fuente: Elaboración Propia.

Al analizar las ratios de la situación financiera a corto plazo, se observa que uno de los principales problemas es la falta de liquidez para afrontar los compromisos a corto plazo, junto con un capital de trabajo negativo, que potencian dicha problemática.

La liquidez corriente disminuyó un 10,32% de un período respecto a otro, y cuenta con un valor de 0,80, con lo cual la situación no es la adecuada, ya que debería contar con un peso a disposición por cada peso que se adeuda en el corto plazo.

La liquidez seca presenta un incremento en el período 2023 respecto a la campaña anterior, su valor es de 0,41, estando muy lejos de lo recomendado y/o aceptable y demostrando el riesgo de suspensión de pago de deudas.

Otro indicador importante para analizar es la liquidez necesaria, el cual indica que el valor mínimo adecuado de liquidez debe ser 0,90.

Como se observa, su liquidez corriente se encuentra por debajo del nivel mínimo requerido.

Por otro lado, el capital de trabajo arrojó un valor negativo, presentando una gran disminución. Esto, como se mencionó en apartados anteriores, puede ser explicado por el gran incremento en el nivel de pasivo a causa de los préstamos tomados.

Esto quiere decir que los pasivos corrientes de la compañía son superiores a sus activos corrientes, lo cual indica un problema para cumplir con sus obligaciones corrientes.

Otro aspecto clave a analizar es el plazo de cobranza de las ventas, indicando un plazo de 35 días para el cobro de estas, siendo superior al período anterior. Esto puede significar un aspecto negativo, ya que existe una demora en el ingreso de dinero.

Junto con el plazo de cobranza de ventas, se debe analizar la antigüedad de inventarios, el cual presenta una disminución en el año 2023, con una demora promedio de 81 días desde que los bienes de cambio ingresan hasta que son vendidos. Esto significa una mejora respecto al período anterior, ya que se acelera la rotación de los inventarios y con ello mejora el flujo de fondos.

Si se analizan los aspectos antes mencionados en conjunto, se obtiene el ciclo operativo bruto, siendo un indicador de vital importancia, con un lapso de 116 días de demora desde que la mercadería ingresa al depósito, hasta que se vende y se cobra, configurando una mejora en el presente ejercicio.

Luego, al examinar el plazo de pago de las compras, se observa un lapso de 71 días desde que se efectúan las compras hasta que son canceladas las obligaciones con los proveedores, siendo inferior al período anterior. Esto representa un aspecto negativo, ya que se necesitará mayor capital de trabajo para cumplir con la operatoria diaria.

Además, si este plazo de 71 días es superior al otorgado por los proveedores de la empresa, no se estaría cumpliendo debidamente lo acordado con los mismos, lo que puede significar una menor confianza por parte de estos para con la empresa.

Por otro lado, si se observa el ciclo operativo neto, este arroja un valor de 45 días, el cual indica la brecha que debe ser cubierta con capital de trabajo.

El mismo presenta una mejora en la campaña actual, aunque es necesario contar con excedente de capital de trabajo para poder tomar decisiones que tengan un impacto positivo en el flujo de fondos.

Como se puede observar, la rotación de capital corriente se vio incrementada como consecuencia de un mayor volumen de ventas y una gran caída en el capital de trabajo, contando con menos capital corriente con relación al aumento en el nivel de actividad, es decir, la necesidad de capital de trabajo es mayor.

Para que la empresa pueda funcionar correctamente, lo ideal sería que, al aumentar el nivel de ventas, este se vea acompañado y/o respaldado por un incremento del capital de trabajo, lo cual evidentemente no sucede.

Conclusión diagnóstica

En base a lo descrito anteriormente, se llega a la conclusión de que la principal problemática con la que cuenta la compañía es el bajo índice de liquidez, siendo inferior al valor arrojado por la liquidez necesaria, representando una dificultad para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Además, su capital corriente presenta un valor negativo, como consecuencia del aumento del pasivo corriente a causa de los préstamos tomados, siendo superior al activo corriente, representando un alto riesgo de impago de las obligaciones corrientes.

Para sobrellevar esta situación, se precisa de un plan de implementación que permita mejorar la liquidez y el capital de trabajo para afrontar los compromisos a corto plazo y tomar decisiones que permitan lograr una mayor rentabilidad.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivos

Objetivo general

Elaborar una propuesta que permita a la empresa “Grupo Los Grobo S.A.” mejorar su liquidez a través de la optimización de los componentes del ciclo de efectivo para ser aplicados en el año 2023.

Objetivos específicos

- Calcular e interpretar el resultado arrojado por el Ciclo de Conversión del efectivo y sus componentes, con la finalidad de generar mejoras en los mismos.
- Brindar recomendaciones que permitan optimizar el capital de trabajo, con acciones tendientes a perfeccionar el plazo de circulación de ingresos y egresos.
- Realizar un diagnóstico financiero a través de la utilización de técnicas, como el análisis horizontal y vertical, y el estudio de indicadores para detectar opciones de mejora del índice de liquidez para el período 2023.

Alcances y limitaciones

- De contenido: desarrollar una planificación financiera que permita mejorar la liquidez con el objetivo de poder hacer frente a los compromisos de corto plazo.
- Geográfico: la implementación del plan se lleva a cabo en Ruta Nacional 5, Km. 309, Carlos Casares, Buenos Aires, el cual es el domicilio legal de la empresa.
- Temporal: el período de implementación del plan financiero es de seis meses, comenzando a implementarse las medidas a partir del 01/07/2023.
- Limitaciones: se obtuvo información proveniente de los estados financieros, solo presentando limitaciones en cuanto a información requerida para el cálculo de la liquidez necesaria, para lo que se realizaron suposiciones.

Recursos

- Recursos humanos: es necesaria la participación de altos rangos de las áreas de Pagos y Cobranzas, los cuales brindarán directivas. Además, se deberá contar con un especialista en finanzas. Se deberán considerar los honorarios de este, calculándose en base a los mínimos sugeridos.
- Recursos financieros: se requiere considerar el costo necesario para el control y mantenimiento del plan financiero.
- Recursos materiales: entre ellos se encuentran oficinas para llevar a cabo las tareas, elementos de oficina (computadoras, escritorios, sillas, cuadernos, resmas de hojas, lapiceras, calculadores, entre otros), además de precisar elementos intangibles, como conexión a internet, y acceso a los estados contables e información financiera, entre la que se encuentra el detalle de la cobranza de los créditos por ventas y los pagos a proveedores.

Acciones y marco de tiempo

A continuación, se realizará una planificación de las actividades necesarias para cumplir los objetivos específicos, con el fin de alcanzar el objetivo general.

En primer lugar, es necesario disminuir el plazo de cobranza de las ventas. Para esto, el experto precisará del apoyo del encargado del área de Cobranzas, el cual debe proponer como meta que el plazo se reduzca hasta alcanzar el valor de la campaña anterior, es decir, 26 días. Luego, se controlará el proceso.

Algunas de estas acciones serán, contar con políticas que incentiven el pronto pago o el pago de contado, implementar un fondo de recupero de deudas para evitar la necesidad de recurrir a préstamos, establecer políticas de otorgamiento de crédito en base a las características y necesidades del cliente y contar con condiciones de pago flexibles y favorables, tanto para la compañía como para los clientes.

También se precisa aumentar el plazo de pago de los proveedores, con lo cual el encargado del área de pagos debe llevar a cabo las acciones necesarias. Entre las mismas se encuentra proponer un plan de pago escalonado, como por ejemplo un porcentaje al recibir la mercancía, otro al cabo de 30 días y el resto al final del plazo acordado. También se pueden considerar otras opciones de financiamiento, permitiendo el pago en plazos más largos con un interés o descuento sobre el precio.

Luego, el especialista supervisará el cumplimiento, y analizará de forma mensual el período de cuentas por pagar y el ciclo de efectivo para comparar resultados.

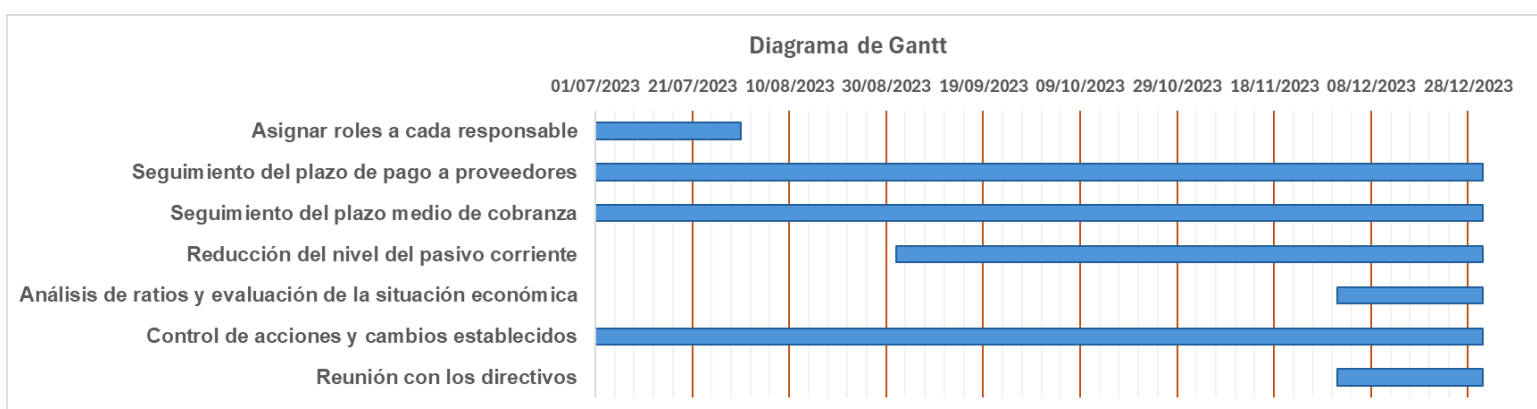
Es necesario que el período de cuentas por pagar sea superior al de cobranzas, y lograr que el primero alcance un plazo de 76 días, al igual que la campaña anterior.

Otro aspecto para mejorar será el capital de trabajo, para lo cual será necesario reducir el nivel de pasivo corriente. Una opción es contar con un plan de renegociación de préstamos, ya que gran parte de ellos son a corto plazo. Para ello, los directivos, junto con los encargados del área de Finanzas, negociarán con el banco.

Por último, se realizará una reunión con los directivos con fines informativos.

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt:

Tabla N°4. Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación y medición de la propuesta

El experto, junto con los encargados del área de cobranzas y pagos controlarán mensualmente los resultados arrojados por las ratios de plazo de cobranzas, pagos a proveedores y ciclo operativo neto, comparándolos con el objetivo a alcanzar. Respecto al primero, debe ver reducido su plazo a 26 días para un ingreso rápido del dinero.

En cuanto al plazo de pago, deberá prolongarse a 76 días para mejorar el flujo de caja. Si estos objetivos son logrados, se producirá una mejora del ciclo operativo neto, alcanzando un valor de 31 días, contando con mayor liquidez y capacidad de inversión.

Por último, mediante una reunión de monitoreo con los altos mandos, al final del ejercicio, se informarán los avances del plan y se diseñarán propuestas de mejora.

CONCLUSIÓN

Conclusiones

Grupo Los Grobo S.A. ha logrado posicionarse como un actor clave en el sector agropecuario. Lleva a cabo diversas actividades relacionadas con la producción y comercialización de productos agrícolas, además de proveer servicios financieros.

A pesar de su expansión y crecimiento, las condiciones climáticas adversas, sumado a la incertidumbre presente en el mercado, provocaron una disminución en la producción y comercialización de granos, lo que generó una menor liquidez, dificultando la capacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, además de contar con un capital de trabajo negativo, debido a la necesidad de recurrir a préstamos bancarios para llevar adelante la operatoria diaria.

Estudios previos, como el desarrollado por Flores L. C. (2017), destacan la importancia de contar con buenos indicadores financieros en el corto plazo para operar de manera eficaz. A su vez, Rossi P.I. (2023) indica que el análisis de la información financiera y el rol del contador público son indispensables para detectar oportunidades de inversión y elaborar acciones que permitan cumplir con las obligaciones financieras.

Para mejorar la situación financiera a corto plazo, es necesario optimizar los componentes del ciclo de efectivo, entre ellos el plazo de cobranza y la antigüedad de los proveedores. En el primer caso, será necesario acelerar la entrada de dinero, lo que permitirá mejorar la liquidez y hacer frente a las necesidades operativas.

Algunas medidas beneficiosas serán ajustar los términos de crédito, ofrecer incentivos para pagos anticipados y monitorear los pagos y cobros.

Respecto a la antigüedad de proveedores, aumentar el plazo brindará mayor flexibilidad para gestionar las operaciones. Negociar una estructura de pagos parciales o escalonados y plazos de pago más largos son medidas que mejorarán la liquidez y el flujo de caja, siendo clave el cumplimiento en tiempo y forma de los pagos.

También será necesario diseñar medidas tendientes a mejorar el capital de trabajo, entre ellas reestructurar la deuda a largo plazo para liberar recursos.

Se concluye que Grupo Los Grobo posee una mejorable situación financiera a corto plazo, debido a que cuenta con los recursos financieros y materiales necesarios para cumplir con las medidas desarrolladas y alcanzar una mayor liquidez.

Las acciones que se plantean pueden servir como referencia para futuros casos o empresas que se encuentren en una situación similar, siempre teniendo en cuenta los factores externos que afectan a las empresas agropecuarias, como las condiciones climáticas y las fluctuaciones de precios de los agro insumos.

Recomendaciones

Si bien las medidas propuestas están orientadas a mejorar la situación financiera a corto plazo, también será importante atender los índices de largo plazo, en especial la inmovilización del capital, el cual presentó un aumento respecto de la campaña anterior.

En este sentido, contar con un alto índice de inmovilización del capital implica menores posibilidades para disponer de los bienes en cualquier momento.

Esta situación puede traer aparejado una menor liquidez y dificultad para enfrentar necesidades inmediatas, por lo que será importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Externalizar la gestión de ciertos activos fijos, como la maquinaria, a través de contratos de leasing o alquileres.
- Considerar el arrendamiento o la subcontratación de tareas no productivas, como la logística, el transporte o almacenamiento.
- Promover la venta de productos con menor rotación o riesgo de obsolescencia, como es el caso de los insumos agropecuarios de vencimiento corto.

También será importante investigar nuevos mercados y segmentos de clientes, realizar un monitoreo y evaluación continua a través de auditorías y mantener reservas de liquidez para cubrir imprevistos y asegurar la continuidad operativa.

BIBLIOGRAFIA

Biondi, M. (2003). *ESTADOS CONTABLES. Presentación, interpretación y análisis*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Chicaiza, C. V. V., Gualpa, J. E. U., Moyano, J. E. P. & Lita M. C. (2023). *ANÁLISIS FINANCIERO. LA CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Instituto Nelson Torres.
Obtenido de: <https://press.religacion.com/index.php/press/catalog/view/126/293/463>

Flores, L. C. (2017). *Mejora de la rentabilidad en la actividad agrícola, en la empresa del Sr. Aldo Catelli*. Instituto Universitario Aeronáutico de la Facultad de Ciencias de la Administración. Obtenido de:
<https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1208/1/PROYECTO%20FINAL.pdf>

Ghida, D. C. (2009). *Indicadores económicos para la gestión de empresas agropecuarias. bases metodológicas*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
Obtenido de: <https://lc.cx/E5VzGy>

LOS GROBO AGROPECUARIA S.A. (2023). *Estados financieros por el ejercicio finalizado el 30 de junio de 2023, presentados en forma comparativa con el ejercicio anterior, juntamente con los Informes de los Auditores Independientes y de la Comisión Fiscalizadora*.

Miralles, P. G. & Sánchez R. I. (2019). *Análisis de estados contables. Elaboración e interpretación de la información financiera*. Universidad de Alicante.

Pérez, J. O. (2014). *Análisis de estados financieros. Fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. Universidad Católica de Córdoba.

Proaño, B. (2023). *ANÁLISIS FINANCIERO*. Universidad del Azuay. Obtenido de:
<https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-303.pdf>

Rossi, P. I. (2023). *Rol del Contador Público como asesor financiero en las PyMEs familiares agropecuarias. Estudio de caso “Agro S.R.L”, en Centeno, Santa Fe, en el periodo Enero 2022 – Enero 2023*. Universidad Abierta Interamericana. Obtenido de:
<https://lc.cx/hhgy3b>

Zamora, A. (2021). *Modelo de gestión de sistema de información para empresa agrícola. el caso de Agroservicios Don José S.R.L*. Universidad Nacional de Córdoba.

Obtenido de:

<https://n9.cl/k7js4>

ANEXOS

Anexo N°1. Análisis vertical y horizontal del ESP al 30/06/2023

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL	30/06/2023	%	30/06/2022	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO						
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedad, planta y equipo	\$ 16.941.313,00	19,77%	\$ 7.054.098,00	14,36%	\$ 9.887.215,00	140%
Propiedades de inversión	\$ 635.567,00	0,74%	\$ 304.690,00	0,62%	\$ 330.877,00	109%
Activos intangibles	\$ 839.472,00	0,98%	\$ 326.827,00	0,67%	\$ 512.645,00	157%
Inversiones en sociedades	\$ 4.773.748,00	5,57%	\$ 2.079.803,00	4,23%	\$ 2.693.945,00	130%
Otras inversiones	\$ 11.011,00	0,01%	\$ 5.372,00	0,01%	\$ 5.639,00	105%
Cuentas comerciales por cobrar y otros créditos	\$ 6.644.765,00	7,76%	\$ 1.072.414,00	2,18%	\$ 5.572.351,00	520%
Total del activo no corriente	\$ 29.845.876,00	34,84%	\$ 10.843.204,00	22,08%	\$ 19.002.672,00	175%
ACTIVO CORRIENTE						
Inventarios	\$ 27.335.695,00	31,91%	\$ 24.934.873,00	50,77%	\$ 2.400.822,00	10%
Activos biológicos	\$ 4.110.875,00	4,80%	\$ 3.046.980,00	6,20%	\$ 1.063.895,00	35%
Cuentas comerciales por cobrar y otros créditos	\$ 15.633.478,00	18,25%	\$ 6.528.188,00	13,29%	\$ 9.105.290,00	139%
Otros activos financieros	\$ 1.428.738,00	1,67%	\$ 3.488.754,00	7,10%	-\$ 2.060.016,00	-59%
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 7.322.885,00	8,55%	\$ 267.911,00	0,55%	\$ 7.054.974,00	2633%
Total del activo corriente	\$ 55.831.671,00	65,16%	\$ 38.266.706,00	77,92%	\$ 17.564.965,00	46%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 85.677.547,00	100,00%	\$ 49.109.910,00	100,00%	\$ 36.567.637,00	74%
PATRIMONIO NETO						
Capital en acciones	\$ 1.469.180,00	1,71%	\$ 747.247,00	1,52%	\$ 721.933,00	97%
Prima de emisión	\$ 4.394.901,00	5,13%	-	0,00%	\$ 4.394.901,00	100%
Operaciones con los propietarios	-		\$ 65.186,00	0,13%	\$ 65.186,00	0%
Resultado por revaluación de propiedad, planta y equipo	\$ 5.097.233,00	5,95%	\$ 3.683.182,00	7,50%	\$ 1.414.051,00	38%
Reserva por conversión	\$ 1.230.532,00	1,44%	\$ 285.216,00	0,58%	\$ 945.316,00	331%
Resultados no asignados - incluye rtdo. del ej.	-\$ 11.177.166,00	-13,05%	-\$ 4.302.983,00	-8,76%	-\$ 6.874.183,00	160%
TOTAL DEL PATRIMONIO NETO	\$ 1.014.680,00	1,18%	\$ 477.848,00	0,97%	\$ 536.832,00	112%
PASIVO						
PASIVO NO CORRIENTE						
Cuentas comerciales por pagar y otras deudas	\$ 268.979,00	0,31%	\$ 370.055,00	0,75%	-\$ 101.076,00	-27%
Pasivo por impuesto diferido	\$ 2.208.930,00	2,58%	\$ 2.015.639,00	4,10%	\$ 193.291,00	10%
Préstamos	\$ 12.438.653,00	14,52%	\$ 3.370.846,00	6,86%	\$ 9.067.807,00	269%
Provisiones	\$ 322.561,00	0,38%	\$ 205.217,00	0,42%	\$ 117.344,00	57%
Total del pasivo no corriente	\$ 15.239.123,00	17,79%	\$ 5.961.757,00	12,14%	\$ 9.277.366,00	156%
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas comerciales por pagar y otras deudas	\$ 54.913.095,00	64,09%	\$ 34.393.228,00	70,03%	\$ 20.519.867,00	60%
Préstamos	\$ 11.469.482,00	13,39%	\$ 6.371.934,00	12,97%	\$ 5.097.548,00	80%
Otros pasivos financieros	\$ 3.041.167,00	3,55%	\$ 1.905.143,00	3,88%	\$ 1.136.024,00	60%
Total del pasivo corriente	\$ 69.423.744,00	81,03%	\$ 42.670.305,00	86,89%	\$ 26.753.439,00	63%
TOTAL DEL PASIVO	\$ 84.662.867,00	98,82%	\$ 48.632.062,00	99,03%	\$ 36.030.805,00	74%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$ 85.677.547,00	100,00%	\$ 49.109.910,00	100,00%	\$ 36.567.637,00	74%

Fuente: Estados Financieros Consolidados "Grupo Los Grobo" al 30/06/2023.

Anexo N°2. Análisis vertical y horizontal del ER al 30/06/2023

ESTADO DE RESULTADOS	30/06/2023	%	30/06/2022	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
Resultado neto por producción de activos biológicos	-\$ 5.605.662,00	-4,20%	\$ 3.665.827,00	4,83%	-\$ 9.271.489,00	-253%
Ingresos netos por ventas y prestación de servicios	\$ 133.558.398,00	100,00%	\$ 75.911.137,00	100,00%	\$ 57.647.261,00	76%
Costo de ventas	-\$ 123.406.259,00	-92,40%	-\$ 71.628.975,00	-94,36%	-\$ 51.777.284,00	72%
Ganancia por ventas	\$ 10.152.139,00	7,60%	\$ 4.282.162,00	5,64%	\$ 5.869.977,00	137%
Ganancia bruta	\$ 4.546.477,00	3,40%	\$ 7.947.989,00	10,47%	-\$ 3.401.512,00	-43%
Gastos de comercialización	-\$ 5.654.105,00	-4,23%	-\$ 3.175.831,00	-4,18%	-\$ 2.478.274,00	78%
Gastos de administración	-\$ 1.947.270,00	-1,46%	-\$ 926.291,00	-1,22%	-\$ 1.020.979,00	110%
Resultados financieros netos	-\$ 4.335.852,00	-3,25%	-\$ 2.772.734,00	-3,65%	-\$ 1.563.118,00	56%
Resultados por participación en asociadas	-\$ 154.031,00	-0,12%	-\$ 69.945,00	-0,09%	-\$ 84.086,00	120%
Otros ingresos y egresos, netos	-\$ 105.887,00	-0,08%	-\$ 3.791,00	0,00%	-\$ 102.096,00	2693%
(Pérdida) Ganancia del ejercicio antes del IG	-\$ 7.650.668,00	-5,73%	\$ 999.397,00	1,32%	-\$ 8.650.065,00	-866%
Impuesto a las ganancias	\$ 543.707,00	0,41%	-\$ 1.041.108,00	-1,37%	\$ 1.584.815,00	-152%
Pérdida neta del período	-\$ 7.106.961,00	-5,32%	-\$ 41.711,00	-0,05%	-\$ 7.065.250,00	16939%
Otros resultados integrales	\$ 2.526.959,00	1,89%	\$ 360.067,00	0,47%	\$ 2.166.892,00	602%
(Pérdida) Ganancia integral total neta del ejercicio	-\$ 4.580.002,00	-3,43%	\$ 318.356,00	0,42%	-\$ 4.898.358,00	-1539%

Fuente: Estados Financieros Consolidados “Grupo Los Grobo” al 30/06/2023.