

**Universidad Siglo 21**  
**Decanato de Administración y Management**



**Contador Público**  
**Trabajo Final de Grado**  
**Reporte de Caso**

**Asesor Financiero**

**“Plan estratégico de mejora para Los Grobo Agropecuaria S.A. ante los desafíos  
de la campaña 2022-2023”**

**Autor: Clavijo, Gastón Eduardo**

**Legajo: VCPB13963**

**DNI: 32.130.503**

**Directora de TFG: Cra. Solís, Silvana Marcela**

**San Martín, Mendoza, noviembre, 2024**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	ii
<i>Palabras claves</i> .....	ii
<b>Abstract</b> .....	ii
<i>Keywords</i> .....	ii
<b>Introducción</b> .....	1
<i>Objetivos: general y específicos del estudio</i> .....	2
<b>Análisis de Situación</b> .....	3
<i>Descripción de la situación</i> .....	3
<i>Análisis de Contexto</i> .....	3
<i>Diagnóstico Organizacional</i> .....	4
<i>Análisis según el perfil profesional de Contador Público</i> .....	4
<b>Marco Teórico</b> .....	5
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	8
<i>Declaración del problema</i> .....	8
<i>Justificación del problema</i> .....	9
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	11
<b>Plan de Implementación</b> .....	12
<i>Objetivos: general y específicos del plan de implementación</i> .....	12
<i>Alcance: geográfico y temporal</i> .....	12
<i>Recursos</i> .....	13
<i>Acciones específicas y responsables</i> .....	13
<i>Marco de tiempo</i> .....	14
<i>Medición y control de las acciones</i> .....	15
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	16
<b>Bibliografía</b> .....	19
<b>Anexos</b> .....	22

## Resumen

El presente reporte de caso, analizó la situación financiera y económica de Los Grobo Agropecuaria S.A. durante la campaña 2022 - 2023, revelando una gestión crítica que compromete la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. A partir de un análisis vertical, horizontal y de ratios sobre sus estados financieros y mediante una metodología descriptiva y mixta, se identificó una amplia brecha en ambos ejes, lo que impactó negativamente en los recursos y en la rentabilidad del período. Ante esta problemática, se diseñó un plan de mejora enfocado en mitigar el riesgo financiero, considerando que su resolución permitirá avanzar en la recuperación económica, durante el período comprendido desde el 1 de julio del año 2023 al 30 de junio del 2024. Para ello, se optimizó su capital de trabajo y se reestructuró su deuda, aliviando la presión inmediata sobre el flujo de caja, mejorando la liquidez, restaurando el endeudamiento y amortiguando la situación económica adversa, que se presentó en el último ejercicio estudiado. Finalmente, las recomendaciones, buscaron proporcionar información relevante y de calidad para la toma de decisiones estratégicas, en el sector agropecuario.

*Palabras claves:* empresa agropecuaria, brechas financieras y económicas, plan de mejora, asesor financiero.

## Abstract

This case report analyzed the financial and economic situation of Los Grobo Agropecuaria S.A. during the 2022 - 2023 campaign, revealing critical management that compromises the long-term sustainability of the company. Based on a vertical, horizontal and ratio analysis of its financial statements and using a descriptive and mixed methodology, a wide gap was identified in both axes, which negatively impacted the resources and profitability of the period. Given this problem, an improvement plan was designed focused on mitigating financial risk, considering that its resolution will allow progress in economic recovery, during the period from July 1, 2023 to June 30, 2024. To this end, Its working capital was optimized and its debt was restructured, relieving immediate pressure on cash flow, improving liquidity, restoring indebtedness and cushioning the adverse economic situation, which occurred in the last fiscal year. studied. Finally, the recommendations sought to provide relevant and quality information for strategic decision making in the agricultural sector.

*Keywords:* agricultural company, financial and economic gaps, improvement plan, financial advisor.

## Introducción

En el sector agroindustrial, las empresas de agronegocios desempeñan un rol clave al optimizar la cadena de valor. Durante la campaña 2022 - 2023, dicho entorno enfrentó desafíos económicos y climáticos que afectaron su desempeño. Es por ello que, el reporte de caso, se enfoca en el análisis económico y financiero de una empresa líder en este ámbito, con el propósito de identificar las brechas existentes y proponer soluciones estratégicas, que subsanen la problemática e impulsen el crecimiento de la misma.

La empresa en análisis es Los Grobo Agropecuaria S.A., en adelante Los Grobo, una compañía del tipo familiar, fundada por Adolfo Grobocopatel en el año 1984 en la República Argentina, con eje en la provisión de productos, servicios y conocimientos para el agro, que ofrece una amplia plataforma de negocios que incluye: comercialización de granos; acopio; logística; agroinsumos como semillas, fertilizantes, agroquímicos y silo bolsas; asesoramiento técnico y; servicios integrales como siembras, agricultura de precisión, molienda de trigo, exportaciones y apoyo financiero; a través de sinergias, innovación y economías de escala (Los Grobo Agropecuaria S.A., 2023). En sus 40 años de trayectoria y tras haber obtenido la certificación ISO, la empresa fue galardonada con el Premio Nacional a la Calidad, como reconocimiento a la excelencia de su gestión, que está respaldada por 429 trabajadores, 8.000 clientes, 37 sucursales comerciales, 28 depósitos de agroinsumos, 15 plantas de acopio de granos y 6 plantas de procesamiento de semillas sobre los principales corredores productivos en Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa (Los Grobo Agropecuaria S.A., 2024).

La situación problemática que se vislumbra en la empresa, al cierre del ejercicio N° 45, el 30 de junio de 2023, comparativo con el anterior, se puede dividir en dos, según el ámbito de inspección: 1) Los pasivos corrientes son superiores a los activos corrientes. Situación que denota un desequilibrio financiero, ya que sus recursos líquidos no son suficientes para cubrir sus deudas de corto plazo; y 2) El resultado del periodo es negativo.

Situación que denota un desequilibrio económico, ya que el margen de ingresos no llega a cubrir el incremento de los costos, debido a las condiciones macroeconómicas y a las “particularidades de la campaña agrícola marcada por los aspectos climáticos en las diferentes regiones productivas” (Los Grobo Agropecuaria S.A., 2023, p. 78).

Algunos antecedentes clave, de amplio interés debido a la importancia del sector en la economía incluyen, el trabajo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2019) que examinó los aspectos económicos y financieros de dichas compañías a nivel global, para el periodo 2019 – 2028, subrayando el impacto del cambio climático y los factores de sostenibilidad; siendo necesario “intensificar las iniciativas exitosas” (p. 24) que corrijan las brechas observadas. Por otro lado, el trabajo de Paita y Tarazona (2021) que analiza la misma situación y sector en Perú, determinó que la insuficiente asesoría sobre el capital de trabajo, costos y gestión del tipo de cambio en el comercio exterior, provocaron los resultados negativos, del período 2014 – 2017. Por último, a nivel nacional, el trabajo de Nieri (2019) que emplea los análisis horizontal, vertical y de ratios en la agroindustria, sugiere que, debido a los altos costos, se debería generar una fuente de ingreso extra para mejorar los resultados económicos.

El estudio es viable debido a la factibilidad de acceso a la información y es relevante debido a que proporciona una asesoría financiera a la pregunta ¿cuáles son los desafíos en la situación financiera y económica de la empresa agroindustrial Los Grobo?

#### *Objetivos: general y específicos del estudio*

- Evaluar la situación financiera y económica de Los Grobo, con el fin de tender mejoras que aborden las brechas identificadas en la campaña 2022 – 2023.
1. Analizar la situación financiera de Los Grobo, considerando sus ratios de liquidez y endeudamiento, para señalar las brechas existentes en el corto y largo plazo.
  2. Evaluar la situación económica de Los Grobo, considerando sus ratios de rentabilidad, para señalar las brechas detectadas.
  3. Diseñar una propuesta de mejora para Los Grobo, con una asesoría específica.

## **Análisis de Situación**

En el presente reporte de caso, se empleará una metodología mixta que incluye el análisis tanto del entorno externo como interno de la empresa agroindustrial en estudio; para ello, se aplicará el análisis PESTEL, simultáneamente con el análisis FODA, que en suma, proporcionarán una visión integral del caso. Adicionalmente, se utilizarán los análisis horizontal y vertical para evaluar las variaciones en los estados financieros, tanto a lo largo del tiempo como en relación a la estructura de los mismos, ofreciendo así, una descripción longitudinal de la situación económica y financiera de Los Grobo.

### *Descripción de la situación*

Los Grobo, de CUIT: 30-60445647-5, con domicilio legal en Suipacha 1111 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es una entidad emisora de acciones y obligaciones negociables en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y es controlada en un 95% por Grupo Los Grobo Holdings L.L.P. de Canadá. La misma, durante su campaña 22 – 23 fue afectada por una sequía preocupante en la mayoría de sus zonas de influencia, que no solo retrasó las decisiones productivas de sus clientes, sino que también las varió y afectó al negocio con menores ventas y margen, impactando de lleno en los resultados negativos del último ejercicio; al igual que afectó las decisiones financieras, resultando en un mayor endeudamiento y baja liquidez, debido al margen negativo para operar.

### *Análisis de Contexto*

En las Figuras I y II (Anexos), se presentan los análisis PESTEL y FODA, que ofrecen una visión integral del entorno de Los Grobo al conectar la situación interna con las dinámicas externas, con el objetivo de orientar la asesoría estratégica.

### *Diagnóstico Organizacional*

En base a los análisis PESTEL y FODA, se puede identificar el siguiente diagnóstico para Los Grobo, durante la campaña 2022 – 2023: La empresa se enfrentó a un entorno complicado, principalmente afectado por el volátil contexto macroeconómico, por las adversidades climáticas y por los desafíos regulatorios del gobierno. No obstante, su liderazgo en el sector y la adopción de tecnologías limpias e innovadoras, le permitieron sobrellevar estos desafíos. Su operaciones de corto y largo plazo, penden de su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado, de mantener su competitividad y de continuar desarrollando estrategias que mitiguen los efectos adversos, en sus resultados económicos y en su falta de liquidez financiera.

### *Análisis según el perfil profesional de Contador Público*

En las Tablas I y II (Anexos), se presentan los análisis horizontal y vertical, que ofrecen una visión integral de las tendencias y composición de la información financiera de Los Grobo, al estudiar sus estados contables, con el objetivo de conocer su desempeño.

La información de la Tabla I, permite conocer que la situación patrimonial de Los Grobo refleja problemas de liquidez y una elevada dependencia de endeudamiento, que podría afectar su capacidad para operar eficientemente y cumplir con sus obligaciones financieras. De la misma manera, la información de la Tabla II, permite conocer que la empresa, pasó de una situación rentable en el año 2022 a enfrentar pérdidas en el 2023, que puede atribuirse al incremento en los gastos y a los factores climáticos adversos.

Ambos ejes generaron un impacto negativo en el período, afectando a los recursos y a la rentabilidad; lo que requiere tomar medidas urgentes, para subsanarlo, haciendo foco, en el riesgo financiero ya que desde el mismo, se podrá mejorar, el económico.

## Marco Teórico

En las empresas agroindustriales, el análisis económico y financiero es crucial para optimizar la toma de decisiones y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Desde fines del siglo XIX, este sector ha sido protagonista en los mercados internacionales, generando divisas y posicionando a la República Argentina, como uno de los principales exportadores del mundo, siendo un actor esencial en la balanza comercial y en el abastecimiento interno (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2024). Sin embargo, en el presente, dicho sector se enfrenta a un entorno dinámico y desafiante, marcado por fluctuaciones en los precios de los *commodities*, incertidumbre económica, cambio climático y políticas locales inconstantes, además de presentar una merma del 36% en las exportaciones del año 2023. Estos factores han tenido un impacto significativo en la rentabilidad y sostenibilidad financiera de las empresas del ramo, lo que hace imprescindible un análisis riguroso de las mismas (BCRA, 2023 y Marín et al., 2024).

Nogueira-Rivera, et al. (2017), citan que, el análisis económico y financiero o análisis de estados financieros, consiste en un conjunto de técnicas destinadas a diagnosticar la situación de una empresa, identificar desviaciones y facilitar la toma de decisiones acertadas. Su efectividad depende tanto del propósito definido en el estudio, como del enfoque profesional de quien realice la asesoría.

Pérez (2024) establece que el objetivo principal del análisis de los estados financieros, es realizar un diagnóstico financiero, tanto a corto como a largo plazo y económico de una entidad, utilizando la información proporcionada por dichos estados. Por otra parte, Mankiw (2018) cita que el objetivo principal del análisis económico es estudiar cómo se toman las decisiones sobre la asignación de los recursos para maximizar

la rentabilidad; ayudando a comprender su comportamiento en diversos contextos.

Por último, Scarfó et al. (2022), integran que, el análisis económico – financiero conjunto, permite identificar las relaciones causales entre variables, con el fin de mejorar la toma de decisiones y garantizar la sostenibilidad financiera y económica.

La complejidad del entorno destaca la importancia de utilizar herramientas precisas para su análisis. Entre ellas, el análisis de ratios se distingue como un indicador clave para gestionar recursos, mitigar riesgos y planificar estratégicamente, complementando a los análisis vertical, horizontal y de contexto, ya efectuados (Valle Núñez, 2020).

Al respecto, los diferentes ratios, razones o cocientes, más relevantes para la investigación, son según Pérez (2024), los adaptados en las Tablas 1 a 3, a continuación:

**Tabla 1**

*Ratios financieros de corto plazo: Fórmula y definición*

<b>Ratios Financieros de Corto Plazo</b>	
<b>Liquidez corriente= Activo corriente / Pasivo corriente</b>	
Relación que mide la capacidad de Los Grobo para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes.	
Ratio > 1= tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus deudas en el término de 1 año.	
<b>Liquidez seca= (Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente</b>	
Relación que mide la capacidad de Los Grobo para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos.	
Ratio > 1= tiene suficientes activos líquidos, sin contar los de difícil realización, para cubrir sus deudas en el término de 1 año.	
<b>Antigüedad de los bienes de cambio= ((Inventarios / 2) / Costo de Venta) * 360 días</b>	
Relación que mide el tiempo en el que los inventarios, permanecen sin venderse, en Los Grobo.	
A más días de conservación, más gastos produce; pero en este caso, por el sector de empresa, es común que parte de la producción agropecuaria quede almacenada hasta que se den las condiciones más adecuadas para la venta.	
<b>Antigüedad de los créditos por venta= (Deudores comerciales / Ventas) * 360 días</b>	
Relación que mide el tiempo que tarda Los Grobo, en cobrarle a sus clientes. A más antigüedad, más lento el flujo de ingreso.	
<b>Ciclo operativo bruto= Antigüedad de los bienes de cambio + Antigüedad de los créditos por ventas</b>	
Relación que mide el tiempo que tarda Los Grobo, en convertir los inventarios en efectivo. A más antigüedad, más lento se vuelve el flujo de ingreso. Es óptimo que el flujo de ingreso, sea más rápido que el de egreso.	
<b>Antigüedad de los proveedores= (Cuentas por pagar comerciales / Compras) *360 días</b>	
Relación que mide el tiempo que tarda Los Grobo, en pagarle a sus proveedores las compras que realizó a plazo.	
A más antigüedad, más lento se vuelve el flujo de egreso, lo que podría ser ventajoso, siempre que el interés convenga.	
<b>Ciclo operativo neto= Ciclo operativo bruto - Antigüedad de los proveedores</b>	
Relación que mide el tiempo que tarda Los Grobo, en completar su ciclo operativo.	
A más antigüedad, más lento se vuelve el flujo de ingreso. Es óptimo que el flujo de ingreso, sea más rápido que el de egreso.	
<b>Plazo de realización del activo corriente= (1 + Antigüedad de los créditos por ventas) / 2</b>	
Relación que mide el tiempo que tarda Los Grobo, en convertir los activos corrientes en efectivo.	
Mientras menor sea el ratio, mejor posición financiera tendrá.	
<b>Plazo de exigibilidad del pasivo corriente [(1 + Antigüedad de los proveedores) / 2</b>	
Relación que mide el tiempo que tarda Los Grobo, en cancelar los pasivos corrientes.	
Mientras el ratio, sea mayor al de realización de los activos, mejor posición financiera tendrá.	
<b>Liquidez necesaria= Plazo de realización del activo corriente / Plazo de exigibilidad del pasivo corriente</b>	
Relación que mide la capacidad que requiere Los Grobo para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes.	
<b>Rotación del capital corriente o Capital de trabajo= Activo corriente - Pasivo corriente</b>	
Relación que mide la disponibilidad de Los Grobo para para financiar las operaciones diarias. Se espera que sea positivo.	

Fuente: Elaboración propia según una adaptación de lo propuesto por Pérez (2024).

**Tabla 2***Ratios financieros de largo plazo: Fórmula y definición*

<b>Ratios Financieros de Largo Plazo</b>
<b>Endeudamiento= Pasivo / Patrimonio neto</b>
Relación que mide el grado de apalancamiento financiero de Los Grobo. Ratio > 1 o más= implica mayor dependencia de recursos de terceros y mayor riesgo financiero.
<b>Inmovilización= Activo no corriente / Activo total</b>
Relación que mide el porcentaje que del activo total que no es fácilmente convertible en efectivo para Los Grobo. Un valor alto denota que destina más recursos a activos de largo plazo.
<b>Financiación de la inmovilización I= Patrimonio neto / Activo no corriente</b>
Relación que mide el porcentaje que del activo no corriente que es financiado con recursos de Los Grobo (propios). Un valor alto denota que los activos de largo plazo, están mayormente financiados, por los accionistas.
<b>Financiación de la inmovilización II= (Patrimonio neto + Pasivo no corriente) / Activo no corriente</b>
Relación que mide el porcentaje que del activo no corriente que es financiado con recursos de Los Grobo (propios) y con recursos de terceros. Un valor cercano a 1 denota que los activos no corrientes están adecuadamente financiados por fondos a largo plazo, evitando el riesgo de financiación con deuda a corto plazo.

Fuente: Elaboración propia según una adaptación de lo propuesto por Pérez (2024).

**Tabla 3***Ratios económicos: Fórmula y definición*

<b>Ratios Económicos</b>
<b>Rentabilidad del activo= (Resultado neto / Activo) *100</b>
Relación que mide la capacidad de Los Grobo para generar beneficios a partir de su activo total. ROA elevado= La empresa es eficiente en el uso de sus activos para producir ingresos netos.
<b>Margen= (Resultado neto / Ingresos) *100</b>
Relación que mide la proporción de los ingresos que se convierte en beneficio neto para Los Grobo. Ratio elevado= La empresa es eficiente para utilizar los activos corrientes para generar ventas.
<b>Rotación= Ingresos / Activo corriente</b>
Relación que mide las veces en que Los Grobo genera ingresos en relación con su activo corriente. Ratio elevado= La empresa es eficiente en controlar sus costos y generar ingresos por ventas.
<b>Rentabilidad del patrimonio neto= (Resultado neto / Patrimonio neto) *100</b>
Relación que mide la capacidad de Los Grobo para generar retornos a sus accionistas, en base a su capital aportado. ROE elevado= La empresa es eficiente en la utilización de los aportes accionarios para generar ganancias.

Fuente: Elaboración propia según una adaptación de lo propuesto por Pérez (2024).

Si de la aplicación del instrumental previo, resultara un desequilibrio, las posibles medidas incluyen, reestructuración de pasivos, venta de activos no esenciales, análisis de costos, diversificación del negocio, expansión a nuevos mercados, diferir impuestos aprovechando beneficios gubernamentales y desarrollar proyecciones financieras ante distintos escenarios climáticos y macroeconómicos para prevenir problemas de liquidez o rentabilidad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014).

En este proceso, el contador desempeña un papel clave como asesor, ofreciendo una visión integral para resolver los desafíos. Su conocimiento especializado le permite interpretar los ratios y convertirlos en información estratégica (Fonseca Martínez, 2023).

## Diagnóstico y Discusión

En la Tabla 4 a continuación, se exponen los resultados que surgen de aplicar los ratios definidos en las Tablas 1 a 3 y su interpretación, en los subapartados que le suceden.

**Tabla 4**

*Análisis de ratios de Los Grobo y Mercado en la campaña 22 - 23*

Análisis de Ratios			Promedio Ratios del Sector	
Estudio de Los Grobo	30/6/2023	30/6/2022	30/6/2023	30/6/2022
<b>Ratios Financieros de Corto Plazo</b>				
Liquidez corriente	0,80	0,90	1,84	1,63
Liquidez seca	0,41	0,31	1,27	1,20
Antigüedad de los bienes de cambio	39,87	62,66	104,88	79,65
Antigüedad de los créditos por venta	62,68	34,38	260,35	275,73
Ciclo operativo bruto	102,55	97,04	365,23	355,38
Antigüedad de los proveedores	160,98	174,72	184,23	311,31
Ciclo operativo neto	-58,42	-77,67	181,00	44,07
Plazo de realización del activo corriente	31,84	17,69	130,68	138,37
Plazo de exigibilidad del pasivo corriente	80,99	87,86	92,62	156,16
Liquidez necesaria	0,39	0,20	1,41	0,89
Rotación del capital corriente o Capital de trabajo	\$ -13.592.073	\$ -4.403.599	\$ 16.324.380	\$ 6.218.415
<b>Ratios Financieros de Largo Plazo</b>				
Endeudamiento	83,44	101,77	4,05	4,48
Solvencia	0,01	0,01	0,25	0,22
Inmovilización	0,35	0,22	0,30	0,28
Financiación de la inmovilización I	0,03	0,04	0,66	0,65
Financiación de la inmovilización II	0,54	0,59	2,05	1,99
<b>Ratios Económicos</b>				
Rentabilidad del activo (ROA)	-5,35	0,65	0,88	-0,04
Margen	-3,58	0,40	1,65	-0,07
Rotación	2,29	2,08	0,76	0,89
Rentabilidad del patrimonio neto (ROE)	-451,37	66,62	0,13	-0,25

Nota: En la tabla se exponen los valores correspondientes a los indicadores de una empresa del sector, que cierra su ejercicio, al igual que Los Grobo, el 30/06 de cada año, siendo la misma: Agrofina S.A., también de la provincia de Buenos Aires. Y, desde una mirada inicial global, se puede ver las diferencias de gestión.

Fuente: Elaboración propia según Los Grobo Agropecuaria S.A. (2023) y CNV (2023).

### *Declaración del problema*

Tal como se refleja en el análisis basado en el perfil del contador público, Los Grobo, presenta una situación financiera y económica que ha empeorado extensamente en el año 2023, en comparación con el 2022. La empresa enfrenta serios problemas de: 1) Liquidez, 2) Endeudamiento, 3) Márgenes negativos y 4) Rentabilidad deteriorada; debiéndose optimizar primero la situación financiera para, a partir de ahí, fortalecer y apoyar, la mejora de la situación económica.

### *Justificación del problema*

Los problemas determinados, se justifican con el siguiente detalle:

#### 1. Liquidez:

- Liquidez corriente: Disminuyó de 0,90 en el año 2022 a 0,80 en el 2023, lo que indica que la capacidad de Los Grobo para cubrir sus deudas de corto plazo ha empeorado. Asimismo, en el periodo, el valor es inferior a 1, lo cual refleja una situación de riesgo; pero que, aun así, es mayor a la necesaria.
- Liquidez seca: Aunque mejoró de 0,31 en el año 2022 a 0,41 en el 2023, es muy similar a la necesaria para operar. Como excluye a los inventarios, demuestra que Los Grobo tiene serias dificultades para enfrentar sus pasivos corrientes, sin depender de la venta de aquellos.

#### 2. Gestión de inventarios y créditos:

- Antigüedad de los bienes de cambio: Disminuyó de 62,66 días en el año 2022 a 39,87 días en el 2023, lo que sugiere que Los Grobo ha mejorado la rotación de sus inventarios, acelerando su ciclo, para mejorar su liquidez.
- Antigüedad de los créditos por venta: Aumentó de 34,38 días en el año 2022 a 62,68 días en el 2023, lo que implica que Los Grobo está tardando más tiempo en cobrar sus créditos, afectando su flujo de caja y su liquidez.

#### 3. Ciclo operativo:

- Ciclo operativo bruto: Aumentó de 97,04 días en el año 2022 a 102,55 días en el 2023, lo que indica que el tiempo total que toma el ciclo operativo de Los Grobo ha empeorado, debido al aumento en la antigüedad de créditos.
- Ciclo operativo neto: Aunque mejoró, sigue siendo negativo, de -77,67 días en el año 2022 a -58,42 días en el 2023. Esto significa que Los Grobo depende

de sus proveedores para financiar parte de su ciclo operativo, ya que los pagos a éstos son más largos, que el ciclo operativo total.

4. Plazo de realización y exigibilidad:

- Plazo de realización del activo corriente: Aumentó de 17,69 días en el año 2022 a 31,84 días en el 2023, lo que indica que Los Grobo tarda más en convertir sus activos corrientes en efectivo, dados los desafíos ya indicados.
- Plazo de exigibilidad del pasivo corriente: Mejoró ligeramente, reduciéndose de 87,86 días en el año 2022 a 80,99 días en el 2023. Sin embargo, sigue siendo mayor que el plazo de realización, lo que sugiere que Los Grobo, podría tener problemas para cumplir con sus obligaciones de pago, tal como el indicador de endeudamiento, a continuación lo revela.

5. Endeudamiento y solvencia:

- Endeudamiento: Aunque mejoró, pasando de 101,77% en el año 2022 a 83,44% en el 2023, sigue indicando que Los Grobo, está altamente endeudado.
- Solvencia: Se mantiene muy baja en ambos años, con un valor de 0,01, lo que refleja una capacidad nula para cubrir sus pasivos de largo plazo.

6. Inmovilización y financiación:

- Inmovilización: Aumentó de 0,22 en el año 2022 a 0,35 en el 2023, lo que apunta a que una mayor proporción del activo total, está invertido en activos no corrientes, lo que podría limitar su flexibilidad financiera. Pero éste, no es un valor alarmante, dado que se trata de una empresa agroindustrial.
- Financiación de la inmovilización: Ambos indicadores, disminuyeron, lo que sugiere una menor capacidad para financiar los activos no corrientes con recursos propios o de largo plazo, reflejando una estructura financiera débil.

## 7. Rentabilidad:

- ROA: Empeoró, pasando de 0,65% en el año 2022 a -5,35% en el 2023, lo que indica que Los Grobo, ha generado pérdidas netas significativas en relación con sus activos; lo que está relacionado con el contexto ya analizado.
- Margen: También empeoró, de 0,40% en el año 2022 a -3,58% en 2023, lo que indica que Los Grobo, está generando pérdidas operativas.
- ROE: Se deterioró, pasando de 66,62% en el año 2022 a -451,37% en el 2023, lo que refleja pérdida para los accionistas. Este comportamiento es indicador de la deficiencia estratégica en Los Grobo, dado que en el sector, no se visualizó dicha mengua; por el contrario, se pasó de -0.25 en el 2022 a 0.13 en el 2023. Esto es un reflejo de lo que se debe subsanar en la empresa en estudio.

### *Conclusión diagnóstica*

Con base en todo lo discutido anteriormente, se concluye que la gestión de Los Grobo S.A. ha registrado un deterioro notable en la campaña 2022 – 2023. La misma, enfrenta problemas de liquidez y rentabilidad, agravados por el capital de trabajo negativo y en declive, por el alto nivel de endeudamiento y por los márgenes negativos, producto de una estrategia inadecuada, en un contexto que tampoco favoreció; situación que pone a la empresa, en una posición de riesgo, que debe subsanarse, con base en otros casos de éxito, que presentan indicadores más alentadores, incluso, en el mismo contexto.

Algunas de las propuestas para Los Grobo que podrían solucionar el problema, son: 1) Optimización del capital de trabajo y reestructuración de la deuda; 2) Inyección de capital, mediante la emisión de acciones u obligaciones negociables y; 3) Reducción de costos operativos innecesarios y diversificación de la cartera de negocios.

## Plan de Implementación

De las posibilidades que se indicaron en el último párrafo del apartado anterior, se desarrollará un plan, que aborde la primera propuesta, con el propósito de mitigar el riesgo financiero y de subsanar la rentabilidad económica negativa, en la empresa bajo estudio.

*Objetivos: general y específicos del plan de implementación*

- Optimizar el capital de trabajo y reestructurar la deuda de Los Grobo S.A., durante el período comprendido entre el 1 de julio del año 2023 y el 30 de junio del año 2024, a fin de aliviar la presión inmediata sobre el flujo de caja, mejorar la liquidez, restaurar el endeudamiento y amortiguar la situación económica adversa, que se presentó en el último ejercicio.
1. Implementar una gestión más eficiente de las cuentas comerciales por cobrar, con el fin de reducir el plazo de cobro a 30 días, mejorando así el flujo de caja y acelerando la recuperación de ingresos.
  2. Implementar una gestión más eficiente de las cuentas comerciales por pagar, con el fin de reducir el plazo de pago a 120 días, negociando mejores condiciones de endeudamiento y reduciendo el costo financiero total.
  3. Liquidar los activos no estratégicos en 90 días, con el fin de generar liquidez inmediata que permita cubrir las obligaciones financieras y reinvertir en oportunidades de inversión que lleven a positivos, los márgenes de rentabilidad.

*Alcance: geográfico y temporal*

El plan se va a implementar en el área de finanzas de la empresa Los Grobo S.A., ubicada en Suipacha 1111 de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el término de 1 año.

## Recursos

El plan involucra recursos materiales, inmateriales y humanos, cuyo valor monetario, se discrimina en la Tabla 5, a continuación:

**Tabla 5**  
*Recursos necesarios*

Recursos		
Tipo	Detalle	Monto
Materiales	Instalaciones y equipos: Uso proporcionado de instalaciones y equipos ya existentes en la empresa, por el tiempo que dura la implementación. A razón de 1.003.384.000 / 12 meses * 0,1% en relación al plan con el resto de actividades que la empresa ya desarrolla (Nota 5.8 de los EE.FF.)	\$ 83.615,33
	Gastos: Uso proporcionado de los gastos de oficina destinados a administración, por el tiempo que dura la implementación. A razón de 107.185.000 / 12 meses * 0,5% (Nota 5.4 de los EE.FF.)	\$ 44.660,41
	Documentación contable y financiera: Solicitud de registros financieros actualizados, informes de flujo de caja, cuentas por cobrar y pagar, y activos físicos de la empresa. (SIN COSTO, por ser parte de la gestión - Salvo solicitud de copia, abonándose el valor del duplicado).	\$ -
Inmateriales	Activos intangibles: Uso proporcionado del sistemas de gestión y servidores de la empresa, por el tiempo que dura la implementación. A razón de 941.640.000 / 12 meses * 0,1% (Nota 5.10 de los EE.FF.)	\$ 78.470,00
	Conocimiento especializado: Capacitación del personal en herramientas financieras, manejo de deuda y estrategias de optimización del capital. A razón de 12.581.000 / 12 * 10% (Nota 5.4 de los EE.FF.)	\$ 104.841,66
Humano	Asesor Financiero: Honorarios del contador, quien desarrolla el plan de implementación y lo lleva a cabo en Los Grobo, de la mano de un empleado administrativo, especializado en finanzas. A razón del Valor Módulo propuesto por el C.P.C.E.C.A.B.A. de \$8.436 * 150 mód.	\$ 1.265.400,00
	Empleado administrativo: Sueldo de un empleado Administrativo A, ya blanqueado en la empresa y destinado parcialmente a la ejecución del plan. A razón de \$834.886 sueldo mensual s/ C.C.T. 130/75 / 30 días * 2 días (2 veces al mes) * 12 meses.	\$ 667.908,80
<b>Total</b>		<b>\$ 2.244.896,20</b>

Fuente: Elaboración propia según Los Grobo Agropecuaria S.A. (2023), C.P.C.E.C.A.B.A. (2024) y FAECyS (2024).

## Acciones específicas y responsables

Las acciones específicas a desarrollar para la ejecución del plan, se diseñan en función de los objetivos específicos propuestos, siendo las mismas, las que se describen en la Tabla 6, siguiente:

**Tabla 6***Acciones estratégicas diseñadas para cumplir con cada objetivo específico*

O.E.	Acción	Responsable	Costos / Beneficios
1. Implementar una gestión más eficiente de las cuentas comerciales por cobrar, con el fin de reducir el plazo de cobro a 30 días.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar y ajustar los términos de crédito ofrecidos a los clientes para alinearlos con el objetivo de reducir el plazo de 62,68 a 30 días.</li> <li>2. Ofrecer descuentos por pago anticipado del 10% sobre el monto a deudado, si la factura es pagada antes de los 30 días.</li> <li>3. Penalizar los retrasos, mediante intereses o recargos por mora del 25%, incentivando a cumplir con los plazos establecidos.</li> <li>4. Automatizar las facturas electrónicas para agilizar el proceso y reducir los tiempos de entrega de los documentos a los clientes.</li> <li>5. Implementar opciones de pago <i>online</i>, mediante plataformas digitales que faciliten a los clientes, cumplir con los pago, en tiempo y forma.</li> <li>6. Externalizar el cobro de las cuentas vencidas o con historial de atrasos, mediante la opción de <i>factoring</i>, que asegura el cobro a cambio de una comisión, que varía entre el 0,2 y el 2% del importe de la factura según calificación crediticia y documentos presentados.</li> </ol>	Asesor financiero + empleado administrativo entrenado para ello.	
2. Implementar una gestión más eficiente de las cuentas comerciales por pagar, con el fin de reducir el plazo de pago a 120 días	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renegociar los términos de pago con los principales proveedores, buscando reducir el plazo de 160,98 a 120 días, para evitar intereses y establecer acuerdos de pago escalonados para mejorar la previsibilidad de las salidas de efectivo. Esa reducción de 40 días es beneficiosa porque, si bien la empresa no cuenta con suficiente liquidez, su ciclo de ingreso es más rápido que el de egreso y por tal, puede adelantar pagos para evitar mayores cargos financieros que pongan en riesgo los indicadores económicos de rentabilidad.</li> <li>2. Automatizar el proceso de cuentas por pagar para reducir errores y evitar retrasos en la aprobación interna de pagos, lo que permitirá aprovechar al máximo los plazos negociados.</li> <li>3. Reducir el número de proveedores, concentrando las compras en aquellos que ofrezcan condiciones más flexibles.</li> <li>4. Revisar las condiciones de endeudamiento periódicamente, buscando refinanciar las deudas existentes bajo mejores términos.</li> </ol>		
3. Liquidar los activos no estratégicos, con el fin de obtener liquidez inmediata que contribuya a su vez, a mejorar los retornos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En base a un inventario detallado, definir los criterios para identificar activos no estratégicos, como activos subutilizados o equipos obsoletos.</li> <li>2. Evitar costos innecesarios, liquidando activos que generen gastos operativos significativos, como equipos en desuso.</li> <li>3. Establecer una estrategia de precios que sea competitiva en el mercado y un cronograma de ventas, teniendo en cuenta la necesidad de liquidez inmediata, sin subvalorar los activos.</li> <li>4. Identificar posibles compradores estratégicos, como empresas del mismo sector o inversores interesados en los activos y ofrecer condiciones atractivas que aceleren el proceso de venta.</li> <li>5. Destinar el 50% de los fondos obtenidos, a cubrir las deudas, renegociando con los acreedores, para reducir el costo financiero.</li> <li>6. Destinar el 50% de los fondos obtenidos (\$7.500.000), a invertir en alternativas de inversión que generen un retorno superior al costo financiero, como las inversiones en instrumentos financieros de bajo riesgo, que se adjuntan en la Tabla III de Anexos.</li> </ol>	Asesor financiero	

Fuente: Elaboración propia.

### Marco de tiempo

El Diagrama de Gantt es la herramienta que integra el tiempo que demora cada acción en cumplirse, de acuerdo con lo que se discrimina, en la Tabla 7, a continuación:

**Tabla 7***Diagrama de Gantt para Los Grobo*

Acciones aliviar la presión inmediata sobre el flujo de caja, mejorar la liquidez, restaurar el endeudamiento y amortiguar la situación económica adversa	Año 2023						Año 2024					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
1. Reducir el plazo de cobro a 30 días.	■	■	■									
2. Reducir el plazo de pago a 120 días				■	■	■						
3. Liquidar activos no estratégicos en 90 días y reinvertir en F.C.I (Ver Tabla III – Anexos)							■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

*Medición y control de las acciones*

Las acciones previas combinadas, contribuyen a reducir significativamente el plazo de cobro y pago de las cuentas comerciales, generando un impacto positivo en el flujo de caja y mejorando la posición financiera de Los Grobo S.A. Asimismo, con la venta de activos no esenciales, se obtendrá los recursos necesarios para hacer frente al endeudamiento, al tiempo de mejorar asimismo, los márgenes de rentabilidad económica.

Por lo anterior, la propuesta es factible, dado que el beneficio que se obtiene en los indicadores, expuestos en la Tabla 8 siguiente, es mayor al costo de implementarlos.

**Tabla 8***Seguimiento de los indicadores más relevantes*

Estudio de Los Grobo Ratios Financieros de Corto Plazo	Análisis de Ratios			
	Valor logrado	Valor objetivo (realista)	30/6/2023	30/6/2022
<b>Liquidez corriente</b>	*	1,50	0,80	0,90
<b>Liquidez seca</b>	*	1,00	0,41	0,31
<b>Antigüedad de los bienes de cambio</b>	*	30,00	39,87	62,66
<b>Antigüedad de los créditos por venta</b>	*	30,00	62,68	34,38
<b>Ciclo operativo bruto</b>	*	60,00	102,55	97,04
<b>Antigüedad de los proveedores</b>	*	120	160,98	174,72
<b>Ciclo operativo neto</b>	*	-60,00	-58,42	-77,67
<b>Liquidez necesaria</b>	*	0,8	0,39	0,20
<b>Rotación del capital corriente o Capital de trabajo</b>	*	15.000.000	\$ -13.592.073	\$ -4.403.599
Ratios Financieros de Largo Plazo				
<b>Endeudamiento</b>	*	40,00	83,44	101,77
<b>Solvencia</b>	*	1,50	0,01	0,01
Ratios Económicos				
<b>Rentabilidad del activo (ROA)</b>	*	15,00	-5,35	0,65
<b>Margen</b>	*	5,00	-3,58	0,40
<b>Rentabilidad del patrimonio neto (ROE)</b>	*	50,00	-451,37	66,62

Para medir las acciones y/o los desvíos, se deberá: a) Solicitar avales a clientes que presenten mayor riesgo crediticio; b) Generar informes para monitorear el estado de las cuentas, identificando clientes con tendencia a atrasos; c) Fortalecer la relación con los clientes, estableciendo una comunicación constante y personalizada para asegurar la claridad en los términos de pago y abordar cualquier duda que pueda retrasar el proceso; d) Crear un sistema de seguimiento automatizado que alerte a la empresa, sobre los plazos de vencimiento y facilite la gestión oportuna de las cuentas por cobrar y pagar; e) Formar al personal encargado de compras / pagos, en técnicas de negociación; y f) Establecer indicadores de rendimiento clave (KPIs).

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

Para cerrar con los planteos formulados en el presente Reporte de Caso, se retoma lo señalado al inicio, respecto a la campaña 2022 y 2023, marcada por adversidades climáticas y por un deterioro en las políticas macroeconómicas, que afectó la operación de las empresas agropecuarias. En este contexto, éstas tuvieron que implementar estrategias resilientes para mantener resultados positivos y equilibrar costos y beneficios. Aquellas que no lograron adaptarse, como fue el caso de Los Grobo Agropecuaria S.A., evidenciaron una gestión económica y financiera deficiente.

En consecuencia, se responde a la pregunta de investigación y se propone evaluar su situación financiera y económica, con el fin de tender mejoras que aborden las brechas identificadas, tal como también lo plantean el BCRA (2023), la CEPAL (2014), Marín et al., (2024), la FAO (2019), la Jefatura de Gabinete de Ministros (2024), Nogueira-Rivera, et al. (2017), Pérez (2024), Mankiw (2018) y Scarfó et al. (2022).

Como resultado, se optimizó el capital de trabajo y se reestructuró la deuda de Los Grobo Agropecuaria S.A., a fin de aliviar la presión inmediata sobre el flujo de caja, mejorar la liquidez, restaurar el endeudamiento y amortiguar la situación económica adversa, que se presentó en el último ejercicio. Esto además se vincula con los trabajos de Paita y Tarazona (2021) y de Nieri (2019), acerca de la importancia de fortalecer las áreas claves, para evitar impactos adversos en los resultados financieros.

De ahí que, las fortalezas que se presentaron en el presente estudio son:

1. Analiza a la empresa desde la perspectiva del asesor financiero, como plantea Fonseca Martinez (2023), lo que permite profundizar en aspectos clave como su gestión económica y financiera, generando información específica y técnica.

2. Realiza un análisis integral, que aporta herramientas para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo proyectar escenarios futuros y mitigar riesgos.
3. Estudia fuentes fidedignas con información homogénea, dado que los estados contables analizados son publicados por la C.N.V., por ser Los Grobo, una empresa que cotiza en el Mercado de Valores.
4. Ofrece una propuesta de mejora a una empresa líder en el rubro agropecuario, sector de importancia estratégica en la economía argentina.

Como contrapartida, las debilidades que se presentaron son:

1. Tiempo destinado a la investigación que abarca un cuatrimestre; lo que resulta insuficiente debido a la magnitud de su operación.
2. Estudio puntual de Los Grobo Agropecuaria S.A., cuya operatoria difiere en parte a la del sector de empresas, lo que no permite la generalización de resultados.
3. Inclemencias climáticas y políticas económicas externas, que pueden ser difíciles de cuantificar con precisión y pueden distorsionar los resultados obtenidos.
4. El focalizarse únicamente en una campaña, no permite evaluar tendencias a largo plazo, lo que podría dar una visión parcial del desempeño económico / financiero.

Para integrar se concluye que Los Grobo Agropecuaria S.A. presentó en el periodo 2022 – 2023 una situación financiera y económica deficiente, que llevó a proponer acciones tendientes a mejorar la primera, ya que desde la misma, se podría mejorar, la económica. Para ello, se implementó una gestión más eficiente de las cuentas comerciales por cobrar y pagar, con el fin de reducir el plazo a 30 y 120 días, respectivamente, así como la liquidación de los activos no estratégicos, con el fin de obtener liquidez inmediata que contribuya a su vez, a mejorar los retornos económicos. Con dichas acciones, los beneficios son superiores a los costos; por lo que el impacto del plan, permite la mejora

en la gestión de recursos, enfrenta las contingencias y restaura la estabilidad financiera y económica, en la empresa.

Se recomienda para otras empresas del sector, para estudiantes que se encuentren en proceso de elaboración de su Trabajo Final, así como para profesionales e interesados en la materia, que:

a) Planifique flujos de caja: Elaborar proyecciones de tesorería periódicas que permitan anticiparse a déficits de liquidez;

b) Diversifique productos y mercados: Reducir la dependencia de cultivos específicos o de mercados locales, ampliando la cartera de productos y accediendo a nuevos mercados;

c) Gestión del riesgo cambiario: Contratar contratos de cobertura;

d) Gestión del riesgo climático: Contratar seguros agropecuarios y adoptar tecnologías para enfrentar eventos climáticos adversos;

e) Invierta en capacitación: Formar al equipo directivo y operativo en herramientas de gestión económica y financiera; y

f) Elaborar un manual de procedimientos financieros diseñado para situaciones de inestabilidad, considerando las limitaciones que un perfil de riesgo conservador, puede imponer sobre la disponibilidad oportuna de fondos. Este manual deberá incluir planes de acción que permitan a Los Grobo Agropecuaria S.A., así como a otras empresas del rubro, tomar decisiones fundamentadas en el análisis de su desempeño histórico y las condiciones actuales, aprovechando las lecciones aprendidas para fortalecer su capacidad de respuesta y adaptabilidad en el futuro.

## Bibliografía

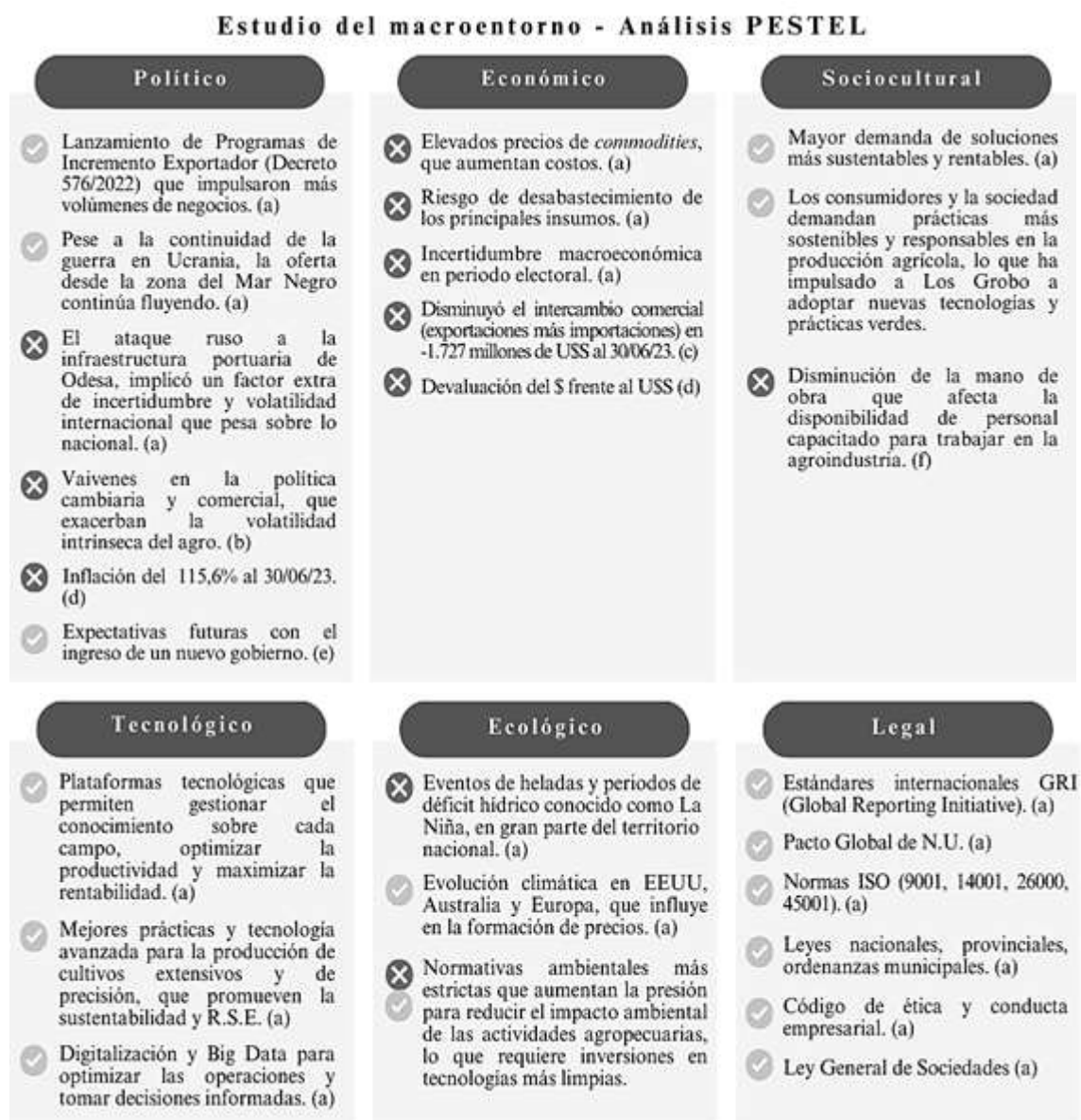
- Allan, T., Corfield, K., O'Farrell, J. y Freytes, C. (2024). *Discutir los derechos de exportación: hacia un nuevo marco fiscal para el agro*. Fundar. Recuperado el 11/08/2024 de [https://lc.cx/uFW\\_C6](https://lc.cx/uFW_C6)
- ANDigital. (21 de agosto de 2023). De la biotecnología a los drones: innovación tecnológica en el campo. *ANDigital*. Recuperado el 11/08/2024 de <https://lc.cx/Iqupdi>
- Banco Central de la República Argentina. (2023). *Informe de Estabilidad Financiera - Diciembre de 2023*. Recuperado el 17/09/2024 de [https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/IEF\\_0223.asp](https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/IEF_0223.asp)
- Bierhals, R. y Oliveira, J. G. (2024). *Su agroindustria se enfrenta a la escasez de mano de obra. ¿Cómo puede reunir eficazmente a su equipo para que las operaciones sean fluidas?* Recuperado el 10/08/2024 de <https://lc.cx/2C5vcJ>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL, 2014). *La hora de la igualdad - Brechas por cerrar, caminos por abrir*. Recuperado el 20/09/2024 de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f083f1ae-f9c1-423f-8821-bc08c9170c6b/content>
- Comisión Nacional de Valores. (CNV, 2023). *Agrofina S.A. - 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*. Recuperado el 23/09/2024 de <https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/f36d7185-82fa-4a35-8948-a290e19d156c>
- Consejo Profesional De Ciencias Económicas. (C.P.C.E.C.A.B.A., 2024). *Honorarios Mínimos Sugeridos: actualización del módulo a partir del 1° septiembre*. Recuperado el 05/10/2024 de <https://www.consejo.org.ar/noticias/2024/honorarios-minimos-sugeridos-actualizacion-del-modulo-a-partir-del-10-septiembre>
- Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios. (FAECyS, 2024). *Circular – FAECYS – Escalas*. Recuperado el 05/10/2024 de <https://www.faecys.org.ar/circular-faecys-escalas-2/>

- Fonseca Martinez, P. D. (2023). *Intervención sistémica en la cadena de valor para formulación del direccionamiento estratégico en la empresa Transportes Dorados*. (Trabajo Final de Grado de Ingeniería de producción). Universidad Distrital Francisco José De Caldas. Recuperado el 19/09/2024 de <https://lc.cx/WLZmSP>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INDEC, 2023b). Índice de precios al consumidor (IPC) diciembre de 2023. *Informes técnicos*, 8(7); *Índices de precios*, 8(1). Recuperado el 10/08/2024 de <https://lc.cx/spDj8Q>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INDEC, 2023a). Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas de junio de 2023. *Informes técnicos*, 7(145); *Comercio exterior*, 7(11). Recuperado el 10/08/2024 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_07\\_23914F109D1A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_07_23914F109D1A.pdf)
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2024). *La Expansión Económica*. Recuperado el 17/09/2024 de <https://www.argentina.gob.ar/interior/migraciones/museo/el-estado-y-la-inmigracion/la-expansion-economica>
- 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*. Recuperado el 08/08/2024 de <https://lc.cx/qXNhK7>
- Los Grobo Agropecuaria S.A. (2024). *Nuestra compañía*. Recuperado el 08/08/2024 de <https://www.losgroboagropecuaria.com/institucional/>
- Mankiw, N. G. (2018). *Principles of Economics (8th ed.)*. Harvard University: CENGAGE Learning. Recuperado de [https://renessans-edu.uz/files/books/2023-11-02-04-26-19\\_73440a247c94a07116bd881b10442047.pdf](https://renessans-edu.uz/files/books/2023-11-02-04-26-19_73440a247c94a07116bd881b10442047.pdf)
- Marín, N. D'Angelo, G. y Terré, E. (2024). El aporte de la agroindustria en las exportaciones argentinas del 2023. *BOLSA DE COMERCIO DE ROSARIO AÑO XLI - Edición N° 2134*. Recuperado el 17/09/2024 de <https://lc.cx/EfLrow>
- Marín, N. y Terré, E. (2023). Historia de los siete regímenes cambiarios para el agro en el 2023. *BOLSA DE COMERCIO DE ROSARIO AÑO XLI - Edición N° 2128*. Recuperado el 10/08/2024 de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/historia-de>

- Melo, J. M. (19 de marzo de 2023). Efectos de la sequía, elecciones y tensión con el Gobierno: el camino que el campo tendrá que recorrer en 2023. *Infobae*. Recuperado el 10/08/2024 de <https://lc.cx/m00ODY>
- Moreau, F. y Machado Parente, R. (16 de noviembre del 2023). América Latina puede utilizar el comercio para impulsar su crecimiento. *IMF*. Recuperado el 11/08/2024 de <https://lc.cx/K8XBET>
- Nieri, A. N. (2019). *Análisis de estados contables de empresa agroindustrial, con el fin de conocer la evolución de la organización desde el año 2014 al 2016 y aportar plan de optimización económica financiera en corto y largo plazo* (Trabajo Final de Grado de Contador Público). Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/16670>
- Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., Hernández-Nariño, A., Comas-Rodríguez, R., & Medina-Nogueira, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería industrial*, 38(1), 106-115. Recuperado el 17/09/2024 de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n1/rii100117.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (FAO, 2019). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2019-2028*. Recuperado el 09/08/2024 de <https://lc.cx/m7RV6T>
- Paíta, F. V. y Tarazona, R. S. F. (2021). Crisis en la situación económica y financiera en las empresas agroindustriales en la provincia de Leoncio Prado. *Balance' s*, 9(14), 39 - 48. Recuperado el 09/08/2024 de <https://lc.cx/s5zgeE>
- Pellegrini Fondos Comunes de Inversión. (2024). Hace rendir tu liquidez - Invertí en nuestros fondos. Recuperado el 09/10/2024 de <https://www.pellegrinifci.com.ar/>
- Pérez, J. O. (2024). *Análisis de Estados Financieros: Fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. Editorial Universidad Católica de Córdoba.
- Scarfó, E., Vélez-Pareja, I., Sandoval-Llanos, J., Castilla-Ávila, P., & Ortiz, D. (2022). *Análisis financiero integral: teoría y práctica*. Bogotá: Alpha Editorial.
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160 – 166. Recuperado el 17/09/2024 de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>

## Anexos

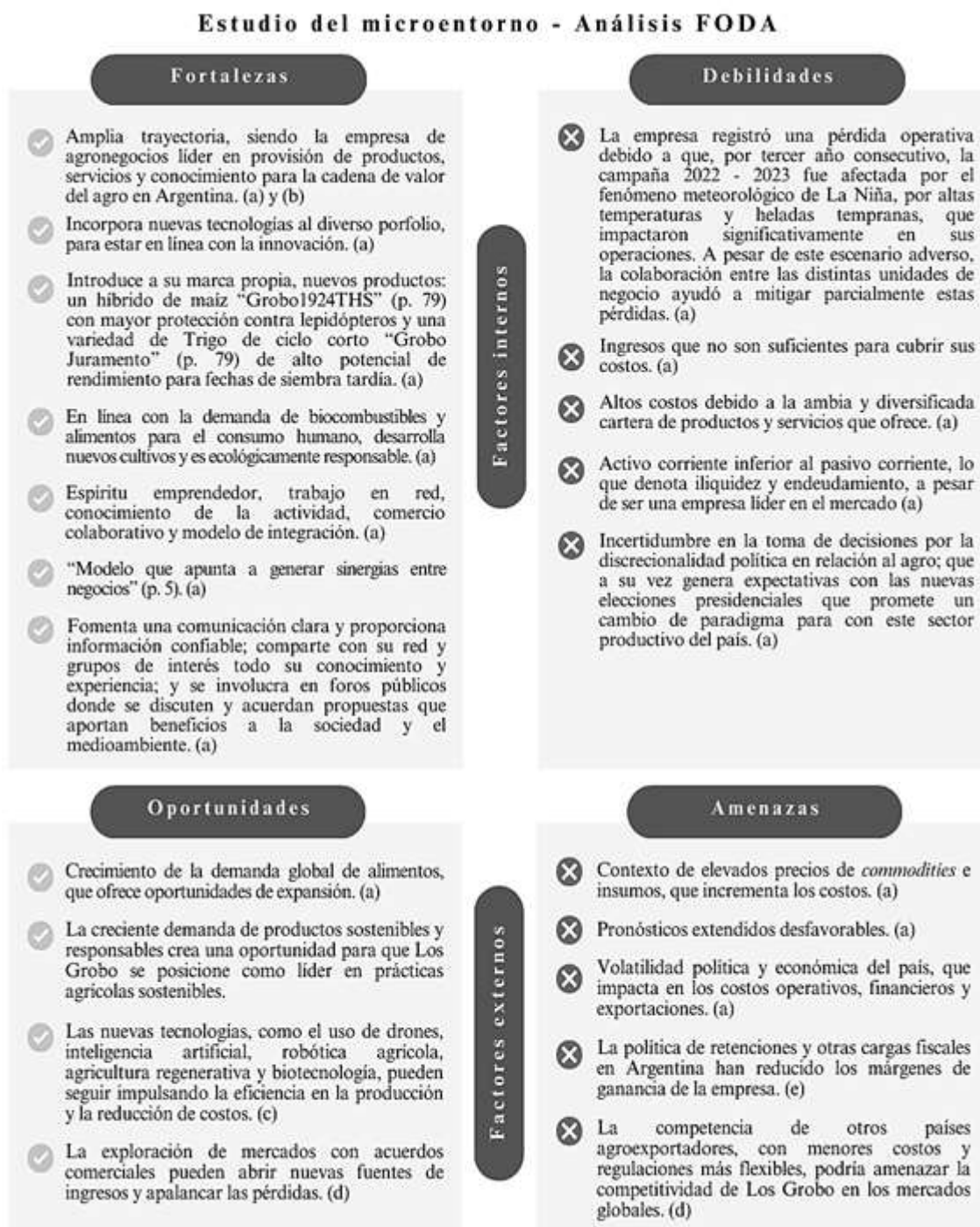
**Figura I**  
Análisis PESTEL



Nota: (a) Los Grobo Agropecuaria S.A. (2023); (b) Marín y Terré (2023); (c) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023a); (d) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023b); (e) Melo (2023); (f) Bierhals y Oliveira (2024).

Fuente: Elaboración propia en base a un programa de edición profesional, según las referencias citadas en el cuerpo de la figura y detalladas en Nota adjunta.

**Figura II**  
Análisis FODA



Nota: (a) Los Grobo Agropecuaria S.A. (2023); (b) Los Grobo Agropecuaria S.A. (2024); (c) ANDigital (2023); (d) Moreau y Machado Parente (2023); y (e) Allan, Corfield, O'Farrell y Freytes (2024).

Fuente: Elaboración propia en base a un programa de edición profesional, según las referencias citadas en el cuerpo de la figura y detalladas en Nota adjunta.

**Tabla I**  
*Análisis horizontal y vertical de la Estructura Patrimonial de Los Grobo*

Estructura Patrimonial: Estado de Situación Financiera - en miles de \$	Análisis Vertical		Análisis Horizontal		
	30/6/2023	30/6/2022	30/6/2023	30/6/2022	en % del 22 al 23
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 55.831.671</b>	<b>\$ 38.266.706</b>	<b>65,16</b>	<b>77,92</b>	<b>45,90</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 7.322.885	\$ 267.911	8,55	0,55	2633,33
Otros activos financieros	\$ 1.428.738	\$ 3.488.754	1,67	7,10	-59,05
Cuentas comerciales por cobrar y otros créditos	\$ 15.633.478	\$ 6.528.188	18,25	13,29	139,48
Activos biológicos	\$ 4.110.875	\$ 3.046.980	4,80	6,20	34,92
Inventarios	\$ 27.335.695	\$ 24.934.873	31,91	50,77	9,63
<b>Activo No Corriente</b>	<b>\$ 29.845.876</b>	<b>\$ 10.843.204</b>	<b>34,84</b>	<b>22,08</b>	<b>175,25</b>
Cuentas comerciales por cobrar y otros créditos	\$ 6.644.765	\$ 1.072.414	7,756	2,18	519,61
Otras inversiones	\$ 11.011	\$ 5.372	0,01	0,01	104,97
Inversiones en sociedades	\$ 4.773.748	\$ 2.079.803	5,57	4,23	100,00
Activos intangibles	\$ 839.472	\$ 326.827	0,98	0,67	156,86
Propiedades de inversión	\$ 635.567	\$ 304.690	0,74	0,62	108,59
Propiedad, planta y equipo	\$ 16.941.313	\$ 7.054.098	19,77	14,36	140,16
<b>Total del Activo</b>	<b>\$ 85.677.547</b>	<b>\$ 49.109.910</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>74,46</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 69.423.744</b>	<b>\$ 42.670.305</b>	<b>81,03</b>	<b>86,89</b>	<b>62,70</b>
Otros pasivos financieros	\$ 3.041.167	\$ 1.905.143	3,55	3,88	59,63
Préstamos	\$ 11.469.482	\$ 6.371.934	13,39	12,97	80,00
Cuentas comerciales por pagar y otras deudas	\$ 54.913.095	\$ 34.393.228	64,09	70,03	59,66
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 15.239.123</b>	<b>\$ 5.961.757</b>	<b>17,79</b>	<b>12,14</b>	<b>155,61</b>
Provisiones	\$ 322.561	\$ 205.217	0,38	0,42	57,18
Préstamos	\$ 12.438.653	\$ 3.370.846	14,52	6,86	269,01
Pasivo por impuesto diferido	\$ 2.208.930	\$ 2.015.639	2,58	4,10	9,59
Cuentas comerciales por pagar y otras deudas	\$ 268.979	\$ 370.055	0,31	0,75	-27,31
<b>Total del Pasivo</b>	<b>\$ 84.662.867</b>	<b>\$ 48.632.062</b>	<b>98,82</b>	<b>99,03</b>	<b>74,09</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Resultados no asignados - incluye el resultado del ejercicio	-\$ 11.177.166	-\$ 4.302.983	-13,05	-8,76	159,75
Reserva por conversión	\$ 1.230.532	\$ 285.216	1,44	0,58	331,44
Resultado por revaluación de P.P.y.E. netos de impuestos	\$ 5.097.233	\$ 3.683.182	5,95	7,50	38,39
Operaciones con los propietarios	\$ 0	\$ 65.186	0,00	0,13	-100,00
Prima de emisión	\$ 4.394.901	\$ 0	5,13	0,00	#DIV/0!
Capital en acciones	\$ 1.469.180	\$ 747.247	1,71	1,52	96,61
<b>Total del Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 1.014.680</b>	<b>\$ 477.848</b>	<b>1,18</b>	<b>0,97</b>	<b>112,34</b>
<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 85.677.547</b>	<b>\$ 49.109.910</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>74,46</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Excel y según Los Grobo Agropecuaria S.A. (2023).

**Tabla II**  
*Análisis horizontal y vertical de la Estructura de Resultados de Los Grobo*

Estructura de Resultados: Estado de Resultados Integral - en miles de \$	Análisis Vertical		Análisis Horizontal		
	30/6/2023	30/6/2022	30/6/2023	30/6/2022	en % del 22 al 23
Resultado neto por producción de activos biológicos	-\$ 5.605.662	\$ 3.665.827	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-252,92</b>
Ingresos netos por ventas y prestación de servicios	\$ 133.558.398	\$ 75.911.137	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>75,94</b>
Costo de ventas	-\$ 123.406.259	-\$ 71.628.975	<b>-92,40</b>	<b>-94,36</b>	<b>72,29</b>
<b>Ganancia por venta</b>	<b>\$ 10.152.139</b>	<b>\$ 4.282.162</b>	<b>7,60</b>	<b>5,64</b>	<b>137,08</b>
<b>Ganancia bruta</b>	<b>\$ 4.546.477</b>	<b>\$ 7.947.989</b>	<b>3,40</b>	<b>10,47</b>	<b>-42,80</b>
Gastos de comercialización	-\$ 5.654.105	-\$ 3.175.831	-4,23	-4,18	78,04
Gastos de administración	-\$ 1.947.270	-\$ 926.291	-1,46	-1,22	110,22
Resultados financieros netos	-\$ 4.335.852	-\$ 2.772.734	-3,25	-3,65	56,37
Resultados por participación en asociadas	-\$ 154.031	-\$ 69.945	-0,12	-0,09	120,22
Otros ingresos y egresos netos	-\$ 105.887	-\$ 3.791	-0,08	-0,005	2693,12
<b>(Perdida) Ganancia antes del impuesto a las ganancias</b>	<b>-\$ 7.650.668</b>	<b>\$ 999.397</b>	<b>-5,73</b>	<b>1,32</b>	<b>-865,53</b>
Impuesto a las ganancias	\$ 543.707	-\$ 1.041.108	0,41	-1,37	-152,22
<b>Pérdida neta del ejercicio</b>	<b>-\$ 7.106.961</b>	<b>-\$ 41.711</b>	<b>-5,32</b>	<b>-0,05</b>	<b>16938,58</b>
Otros resultados integrales	\$ 2.526.959	\$ 360.067	1,89	0,47	<b>601,80</b>
<b>(Perdida) Ganancia integral total neta del ejercicio</b>	<b>-\$ 4.580.002</b>	<b>\$ 318.356</b>	<b>-3,43</b>	<b>0,42</b>	<b>-1538,64</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Excel y según Los Grobo Agropecuaria S.A. (2023).

**Tabla III**

*Alternativas para invertir \$7.500.000 obtenidos de la venta de activos no esenciales en instrumentos que mejoren el cash y la rentabilidad de la empresa*

F.C.I. Renta Fija Plus - A	F.C.I. Integral - A	Agro - A
Soc. Gerente: Pellegrini S.A. Sociedad Depositaria: Banco Nación Argentina	Soc. Gerente: Pellegrini S.A. Sociedad Depositaria: Banco Nación Argentina	Soc. Gerente: Pellegrini S.A. Sociedad Depositaria: Banco Nación Argentina
<b>Honorarios: Clase A 3%</b> Disponibilidad en 24Hs Moneda del Fondo: Pesos (\$)	<b>Honorarios: Clase A 3,5%</b> Disponibilidad en 24Hs Moneda del Fondo: Pesos (\$)	<b>Honorarios: Clase A 4,00%</b> Disponibilidad en 24Hs Moneda del Fondo: Pesos (\$)
Ejemplo: Suscripción: Enero 2024 Rescate: Junio 2024 Importe a invertir: \$7.500.000 Saldo al término del semestre: \$11.791.784,34 <b>Rendimiento: \$4.291.784,34</b>	Ejemplo: Suscripción: Enero 2024 Rescate: Junio 2024 Importe a invertir: \$7.500.000 Saldo al término del semestre: \$12.025.589,82 <b>Rendimiento: \$4.525.589,82</b>	Ejemplo: Suscripción: Enero 2024 Rescate: Junio 2024 Importe a invertir: \$7.500.000 Saldo al término del semestre: \$8.721.109,78 <b>Rendimiento: \$1.221.109,78</b>
<b>Análisis costo / beneficio:</b> ✓ El rendimiento obtenido es de \$4.291.784,34, lo que representa un retorno aproximado del 57,22% sobre el capital inicial en 6 meses. χ Los honorarios cobrados son del 3%, lo que reduce ligeramente el rendimiento neto, pero sigue siendo una opción competitiva si se prioriza la estabilidad y la rentabilidad a corto plazo en renta fija.	<b>Análisis costo / beneficio:</b> ✓ El rendimiento es de \$4.525.589,82, lo que significa un retorno de 60,34% sobre el capital inicial en seis meses. χ A pesar de un honorario ligeramente superior (3,5%), este fondo ofrece el mayor rendimiento absoluto, lo que lo convierte en una opción atractiva para inversores que busquen maximizar beneficios a corto plazo.	<b>Análisis costo / beneficio:</b> ✓ El rendimiento obtenido es de \$1.221.109,78, lo que equivale a un retorno de 16,28% sobre el capital inicial en 6 meses. χ A pesar de los honorarios más elevados (4%), este fondo tiene el rendimiento más bajo de los tres, lo que sugiere que su estrategia puede estar centrada en instrumentos más conservadores o con menor volatilidad.

Nota: En la Tabla se puede ver que, de las opciones disponibles de Fondos Comunes de Inversión, el FCI Integral A, por ser una cartera más diversificada y con mayor flujo de fondos, es la opción más conveniente.  
Fuente: Elaboración propia en base a Pellegrini FCI (2024).

**Tabla IV**

*Costos / Beneficios de las acciones sugeridas*

O.E.	Beneficio de implementarlo	Costo	Impacto global
1.	1. Mejora del flujo de caja: Reducir el plazo de cobro acelera la entrada de efectivo, mejorando la liquidez. 2. Reducción de riesgo crediticio: Minimiza el impacto de posibles incobrables al mantener cuentas por cobrar actualizadas. 3. Posibilidad de reinversión: Disponibilidad de efectivo permite financiar operaciones clave o nuevos proyectos.	1. Impacto en clientes: La medida puede generar tensiones si los clientes no están preparados para acortar plazos.	Las tres actividades reducen el ciclo operativo, mejoran la liquidez y fortalecen la capacidad de cumplir con obligaciones financieras.
2.	1. Optimización del ciclo operativo: Sincroniza mejor los flujos de entrada y salida de efectivo, evitando acumulación de deudas. 2. Reducción de pasivos corrientes: Contribuye a restaurar el endeudamiento y reducir el apalancamiento operativo. 3. Reducción del costo financiero: El reducir el ciclo de egreso, siempre que éste sea mayor que el de ingresos, permite ahorrar en intereses que puedan surgir por extender el plazo, lo que lleva a mejorar la situación financiera.	1. Reestructuración de términos con proveedores: Podría implicar renegociaciones extensas o ajustes en condiciones comerciales.	La generación de liquidez inmediata y la sincronización de flujos de efectivo favorecen la reducción del endeudamiento.
3.	1. Generación de liquidez inmediata: Fondos frescos pueden cubrir necesidades urgentes o destinarse a inversiones rentables. 2. Reducción de costos operativos: Al prescindir de activos que no aportan valor estratégico, disminuyen costos relacionados con su mantenimiento. 3. Mayor enfoque estratégico: La empresa puede redirigir recursos hacia áreas clave de su operación.	1. Impacto en el balance: Podría reducirse su valor contable; ya que, en una venta apresurada, podría no alcanzarse el valor real.	La mejora en la gestión de recursos permite enfrentar contingencias y restaurar la estabilidad financiera y económica.

Fuente: Elaboración propia.