

**Universidad Siglo 21**



Trabajo Final de Grado para la materia de seminario final

Carrera de Contador Público

Reporte de caso

**Rol de asesor financiero enfocado en la gestión de recursos líquidos para una  
empresa agropecuaria**

Autor: Trossero, Fiorella

DNI: 43883682

Número de legajo: VCPB34921

Director de TFG: De Marco, Myriam

Morteros, Córdoba

17 de noviembre, 2024

## Índice

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Resumen .....                                            | 2  |
| Introducción.....                                        | 3  |
| Marco de referencia institucional .....                  | 3  |
| Antecedentes relevantes.....                             | 3  |
| Problema de investigación.....                           | 4  |
| Objetivos.....                                           | 5  |
| Objetivo general.....                                    | 5  |
| Objetivos específicos .....                              | 5  |
| Análisis de situación .....                              | 6  |
| Descripción de la situación .....                        | 6  |
| Análisis del contexto .....                              | 6  |
| Análisis de situación organizacional.....                | 9  |
| Diagnóstico organizacional .....                         | 9  |
| Análisis específico como asesor financiero .....         | 10 |
| Marco teórico.....                                       | 11 |
| Diagnóstico y discusión.....                             | 14 |
| Declaración del problema.....                            | 14 |
| Justificación del problema.....                          | 14 |
| Plan de implementación.....                              | 17 |
| Definición de la propuesta.....                          | 17 |
| Objetivo general.....                                    | 18 |
| Objetivos específicos .....                              | 18 |
| Alcance de la propuesta .....                            | 18 |
| Recursos necesarios.....                                 | 19 |
| Acciones junto a sus responsables en forma general ..... | 20 |
| Marco de tiempo .....                                    | 21 |
| Seguimiento y control .....                              | 22 |
| Conclusiones y recomendaciones .....                     | 23 |
| Referencias .....                                        | 25 |
| Anexo I .....                                            | 28 |
| Anexo II.....                                            | 30 |

## **Resumen**

El presente reporte de caso desarrolla un análisis financiero y económico de la empresa Los Grobo Agropecuaria S.A. para el periodo 2023, el mismo identificó como principal deficiencia la liquidez, detectando una mayor cantidad de pasivos corrientes que de activos corrientes. Luego de una serie de estudios internos y externos, se halló una gran magnitud de cuentas por cobrar, lo que evidencia un retraso en las mismas entorpeciendo así el funcionamiento de la empresa. A raíz del problema, se considera necesario llevar a cabo un plan de acción utilizando un *software* como herramienta, a fin de implementar una política de crédito con mayor exigencia para ofrecer a los clientes, determinando además una tasa de interés o descuento a los pagos. De esta manera, se cerró el reporte concluyendo que la implementación del plan aumentará la productividad de la sociedad.

Palabras claves: liquidez, *software*, crédito.

## **Abstract**

This case report develops a financial and economic analysis of the company Los Grobo Agropecuaria S.A. For the 2023 period, it identified liquidity as the main deficiency, detecting a greater amount of current liabilities than current assets. After a series of internal and external studies, a large magnitude of accounts receivable was found, which shows a delay in them, thus hindering the operation of the company. As a result of the problem, it is considered necessary to carry out an action plan using software as a tool, in order to implement a more demanding credit policy to offer to clients, also determining an interest rate or discount on payments. In this way, the report was closed concluding that the implementation of the plan will increase the productivity of society.

Keywords: liquidity, software, credit.

## **Introducción**

### *Marco de referencia institucional*

Una compañía líder encargada de proveer productos, servicios y conocimiento para las actividades del agro en Argentina es Los Grobo Agropecuaria S.A. La misma está controlada por Los Grobo Holdings L.L.P. y dentro de sus negocios se encuentra la comercialización de granos y acopio además de brindar soluciones logísticas relacionadas al suministro de insumos junto con asesoramiento técnico sobre la producción agrícola. Con el tiempo fue evolucionando hasta llegar a exportar productos de alta calidad a los mercados más exigentes del mundo, haciendo crecer su marca propia Los Grobo en negocios de semillas. La actividad de la compañía se desarrolla en diferentes provincias del país como Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa contando con los principales proveedores del mercado.

Sin embargo, el sector ha sufrido ciertas dificultades, específicamente financieras en el caso de la empresa examinada. Es por ello que se propone el análisis de esa área, investigando estudios de otros autores sobre la misma temática.

### *Antecedentes relevantes*

El estudio de Moran Villafuerte (2024), concluyó que la debilidad de la situación financiera en la empresa Dismero se debió a una falta de control y de supervisión en los comportamientos de pago generando problemas de morosidad recomendando así una política de crédito en la que se observen mejor los criterios para otorgar los mismos acompañado de un mejor manejo tecnológico para la gestión de cobranzas. En Los Grobo, se detecta una similitud al estudio ya que a simple vista se evidencia un aumento significativo de las cuentas por cobrar de un periodo a otro, afectando a su condición financiera.

Por otro lado, Sanchez Miranda (2024) en su estudio logró concluir que el planeamiento financiero a través de una determinación clara de objetivos, una elaboración de estados contables periódicos junto con la coordinación del área contable y de gerencia facilita la obtención de ingresos, de menores egresos y endeudamiento, un mejor manejo de los recursos, proyectando el futuro, siendo capaz de atravesar imprevistos en la empresa Sarghesa S.A.C. Esta estrategia sería de gran utilidad en Los Grobo para lograr estabilizar su situación financiera a corto plazo ya que se detecta a priori una deficiencia en el uso de sus recursos líquidos.

Es conveniente realizar este estudio ya que a través del mismo se podrá proponer mejoras a la empresa Los Grobo Agropecuaria S.A. para remontar su situación y permitir un mejor manejo de sus recursos, detectando con indicadores estadísticos las principales causas de su problema financiero. Demás no está decir que empresas agropecuarias son las encargadas de proveer alimentos generando a su vez una de las mayores fuentes de trabajo, y el estudio será de ayuda para otras empresas del sector.

#### *Problema de investigación*

En el presente trabajo efectuado sobre la empresa Los Grobo Agropecuaria S.A. se pretende realizar un reporte del caso a fin de examinar su situación económica y financiera, más específicamente a corto plazo, ya que cuenta a simple vista con una amplia dificultad para cumplir con sus obligaciones en los doce meses siguientes al cierre, por lo que se propone realizar estudios para dar respuesta a esta problemática, considerándose necesario implementar un plan de acción para obtener un mejor manejo de sus recursos, siendo viable el presente análisis contando con el balance del ejercicio cerrado el 30 de junio de 2023. Se plantea entonces, ¿Cómo se encuentra la empresa según

su situación financiera a corto y largo plazo y su rentabilidad económica?, ¿Qué estrategias se pueden implementar según lo detectado en el periodo 2023?

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Evaluar un estudio sobre los aspectos financieros y económicos de la empresa Los Grobo Agropecuaria S.A., para el periodo cerrado inmediato anterior correspondiente al finalizado el 30 de junio de 2023, en búsqueda de su optimización a través de un plan de mejora.

#### *Objetivos específicos*

- Estudiar la situación financiera de corto y largo plazo para visualizar el origen de sus debilidades en el cumplimiento de sus obligaciones
- Observar el estado económico de la compañía para corroborar el uso adecuado de sus recursos, identificar a través de índices los inconvenientes en la liquidez, rentabilidad o riesgo del periodo cerrado en junio de 2023 para la sociedad
- Determinar el problema financiero central a fin de crear un plan de acción para mejorar el funcionamiento de sus actividades.

Aclarada la empresa en cuestión y sus necesidades junto con los estudios relevantes relacionados y el propósito de la investigación se procede a realizar un análisis de la situación identificando factores internos y externos que generan efectos sobre la empresa, estudiando sus posibles causas y consecuencias para contar con mayor información a la hora de establecer mejoras para su funcionamiento.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La misión de la empresa en cuestión es satisfacer todas las necesidades del productor agropecuario en cada etapa ofreciendo servicios para el cumplimiento del proceso productivo por medio de siembras asociadas, negocios de trigo para producir harinas, semillas seleccionadas, producción y agricultura de precisión añadiendo asesoramiento y apoyo financiero, con base en la tecnología, innovación, comercio colaborativo y trabajo en red, a través de sus centros de servicios integrados. La generación de un desarrollo sostenible y bienestar junto a clientes y socios comerciantes para continuar desarrollando y expandiendo sus unidades de negocios eficientes, rentables y sustentables forman parte de su visión a futuro.

Ha llegado a conformar una empresa moderna integrando el sector agroindustrial, sin embargo, los últimos resultados de la compañía no están siendo los esperados, intentando amortiguar el impacto meteorológico y económico constante. Es por ello que las empresas del sector están experimentando fuertes desafíos para poder llevar adelante su actividad.

### *Análisis del contexto*

A continuación, se realizará un estudio sobre los factores externos que afectan a la compañía a través del análisis PESTEL al cierre del periodo estudiado.

Factor político: se registró en el gobierno un déficit primario de \$611.743.000.000 según el Portal Oficial del Estado Argentino (2023) generado entre otros motivos por la caída de la recaudación por exportaciones, priorizando en sus políticas de distribución a otros sectores como lo son la educación, vivienda, energía y transporte, si bien la empresa agropecuaria fue apoyada por el programa de incremento exportador, la gran crisis

atravesada y la prioridad a los demás sectores no coopero con el desarrollo del agro, encontrándose relativamente sola tratando de hallar una alternativa para pasar el momento, debiendo por ejemplo endeudarse para afrontar sus pagos, generando pérdidas.

Factor económico: según Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2023) la economía del país creció en otros sectores de forma interanual sin impuestos un 2,7% mientras que en el sector agropecuario cayó considerablemente en 36,8%, esto acompañado de la incertidumbre por las elecciones y una inflación del 116% anual sin dudas representa un desafío para la empresa, aunque sus negocios estén expuestos al dólar y la devaluación mejore el margen operativo, su actividad se desarrolla en un marco de inestabilidad, dificultando la proyección de acciones a ejecutar para asegurar su funcionamiento a futuro.

Factor social: debido a la fuerte crisis que está atravesando el país, se vive en la población una preocupación por el futuro cambiando así el estilo de vida de los ciudadanos que interactúan con la empresa, los mismos buscan resguardarse de los riesgos y esto puede disminuir las inversiones en Los Grobo por su situación, como por ejemplo una ausencia de nuevos accionistas generando de esta manera un patrimonio neto sin evolución en sus acciones, contando con menos recursos propios para su crecimiento.

Factor tecnológico: según el Portal oficial del Estado argentino (2023) se lanzó un proyecto dedicado a cofinanciar soluciones tecnológicas sobre temáticas como la agricultura familiar y desarrollo productivo a fin de promover la inclusión social, innovando para dar respuesta a problemas productivos. Este hecho evidencia el apoyo a posibles competidores que podrían poner en riesgo la competitividad de la empresa, teniendo que considerar una mejor oferta y gestión de su actividad a través del uso de las

tecnologías, como por ejemplo la incorporación de nuevos sistemas de almacenamiento de información, generando nuevos costos, pero mejorando su funcionamiento e imagen.

Factores ecológicos: como se mencionó anteriormente el país atravesó una fuerte sequía acompañado de heladas que impactaron considerablemente en la producción del sector agropecuario, estimando una cosecha en 2022/2023 con una disminución de la soja en un 52% y del trigo de 45% constituyendo los productos más perjudicados según el balance de Los Grobo cerrado en junio de 2023, generando sin dudas pérdidas en la empresa, considerando por ejemplo la posibilidad de necesitar un nuevo sistema de riego, generando consecuentemente mayores costos por la instalación o servicio contratado.

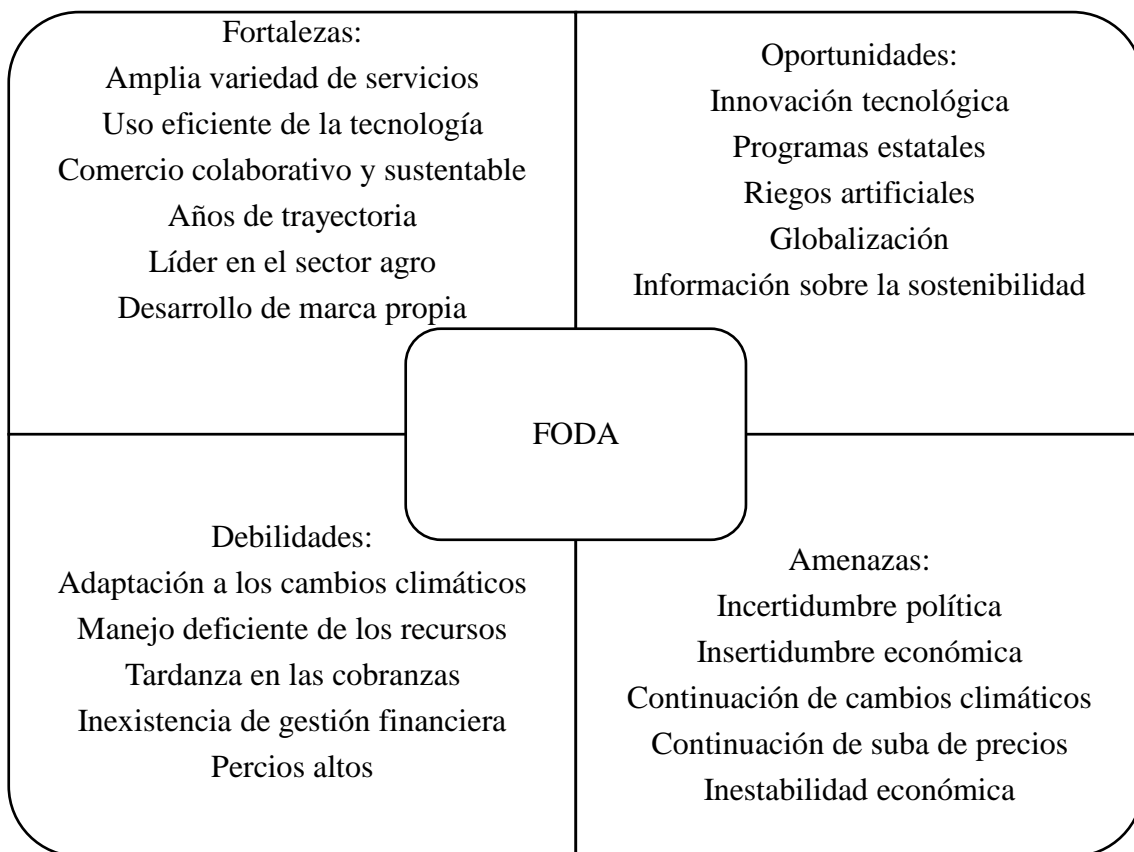
Factores legales: en conformidad al informe del Ministerio de Economía en el Portal oficial del Estado Argentino (2023) se reestablece el programa de incremento exportador de forma extraordinaria y temporal en la soja y derivados otorgando facilidades para el pago del tributo por ventas al exterior por derechos de exportación, comenzando a partir del 10 de abril de 2023, siendo de gran utilidad en la empresa, ya que de esta forma la misma podrá abonar con más tiempo los impuestos por sus exportaciones, dando un respiro a los pagos de la misma, permitiendo acondicionarse.

Se continuará con el análisis a través de las 5 fuerzas de Porter. En cuanto a los competidores potenciales, no representan una amenaza fuerte ya que el sector está atravesando una situación difícil y Los Grobo se encuentra posicionada con trayectoria, liderando con escasa rivalidad. La negociación con los proveedores mejoró, ante elevados precios de insumos se consiguió una baja y con los clientes buscan alinear intereses. La posibilidad de productos sustitutos es escasa por la dificultad de producción actualmente, sin embargo, se remite al lector al anexo II para encontrar más información sobre el tema.

### *Análisis de situación organizacional*

**Tabla 1**

*FODA para Los Grobo Agropecuaria después del análisis efectuado*



*Nota:* elaboración propia considerando el análisis realizado y balance cerrado el 30 de junio de 2023 de Los Grobo Agropecuaria S.A.

### *Diagnóstico organizacional*

Considerando los análisis anteriores, se puede decir que la empresa Los Grobo Agropecuaria S.A. en su estado contable cerrado el 30 de junio de 2023, presenta deficiencias por motivos tanto externos como internos, ya que todo el sector agropecuario se ve afectado por sequía, heladas y altas temperaturas sumándole la crisis económica del país, acompañado de una dificultad de manejo de sus recursos, específicamente líquidos para su financiación, hallando altos niveles de cuentas por cobrar que evitan el uso del efectivo para mejorar las operaciones de la empresa. De igual forma se pone en consideración su trayectoria y desarrollo colaborativo, contando con políticas sostenibles

y tecnológicas liderando el sector con una amplia oferta de productos y servicios, contando con la capacidad para atravesar problemas junto a un correcto asesoramiento.

*Análisis específico como asesor financiero*

Estudiando cuantitativamente la empresa se detalla en anexo I el análisis horizontal y vertical del estado contable de situación patrimonial arrojando principalmente una mayor proporción de pasivos que de activos corrientes para el ejercicio cerrado en 2023, registrando el primero un monto de \$69.423.744 y el segundo \$55.831.671 esta situación está acompañada de una menor presencia de financiación propia para el ejercicio cerrado en 2023, teniendo el patrimonio neto un 1,18% de participación dejando el 98,82% al pasivo, que si bien en el 2022 era menor la proporción otorgando más participación a los recursos propios, sigue contando con escasos valores en los mismos.

Además, se verifica un aumento de cuentas por cobrar en relación con el año anterior registrando una diferencia relativa de 139,48%, a pesar de la mejora en el efectivo y equivalentes registrando una mayor proporción aumentando un 2.633,33%, acompañado por un incremento de pasivos financieros y descenso de activos financieros. Los valores encontrados reflejan los resultados de una empresa atravesando una crisis ambiental y económica, evidenciando problemas financieros para abastecer su actividad en este contexto, siendo necesario definir a continuación aspectos claves para el estudio y en consecuencia propuesta de mejora en Los Grobo Agropecuaria S.A.

## **Marco teórico**

A continuación, se reunirán a un conjunto de especificaciones sobre los conceptos más relevantes para el caso, siendo de gran importancia para la interpretación del mismo. Si bien se analizaran todos los aspectos se tendrá mayor consideración el análisis financiero de corto plazo ya que es el sector donde se encontraron deficiencias en Los Grobo Agropecuaria S.A.

Se iniciará determinando que es un análisis financiero, de acuerdo a Pazmiño Triana (2024), el mismo es una metodología utilizada para estudios financieros con el fin de brindar facilidad a la hora de determinar el rumbo de las empresas en un periodo específico, se mide a través de diferentes técnicas para llegar a resultados que respondan a interrogantes para mejorar la situación empresarial, como por ejemplo la capacidad de cumplir con las obligaciones. Dentro de las técnicas mencionadas anteriormente se encuentran los indicadores financieros siendo los mismos de mucha utilidad para analizar cuantitativamente la rentabilidad y situación financiera detectando problemáticas y brindando información para tomar decisiones beneficiosas.

También en relación a lo dicho por Pazmiño Triana (2024) se mencionan los tipos de indicadores, siendo estos índices de rentabilidad a fin de analizar la posibilidad de generar ganancias, los de liquidez para evaluar las obligaciones financieras y los de endeudamiento brindando un porcentaje de la proporción de deuda en relación al capital o a los activos. A continuación, se detallarán las ratios financieras a corto plazo de mayor importancia, en la tabla 2, dejando a la luz los principales inconvenientes

**Tabla 2**  
*Índices financieros para los ejercicios 2023 y 2022*

| <b>Ratio</b>                                 | <b>2023</b> | <b>2022</b> | <b>Interpretación</b>                                                                                     |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liquidez corriente:                          | 0,80        | 0,90        | Posee menos de un peso de activo por cada de pasivo                                                       |
| Liquidez seca:                               | 0,41        | 0,31        | Sin los inventarios posee 0,41 y 0,32 pesos de activo por cada de pasivo                                  |
| Antigüedad de bienes de cambio:              | 80,85       | 127,06      | Entre 81 y 127 días permanecen en stock los inventarios                                                   |
| Plazo de cobranza de ventas:                 | 43,25       | 30,23       | Cantidad de días que se tarda en cobrar las cuentas por ventas                                            |
| Ciclo operativo bruto:                       | 124,11      | 157,29      | Total de días de compra, venta y cobro.                                                                   |
| Plazo de pago de compras:                    | 85,53       | 92,18       | Tiempo entre la compra y el pago                                                                          |
| Ciclo operativo neto:                        | 38,57       | 65,10       | Total de días de compra y venta sin pago                                                                  |
| Plazo de realización de activos corrientes:  | 22,13       | 15,61       | Plazo promedio que tardan los créditos por ventas en volverse efectivo                                    |
| Plazo de exigibilidad de pasivos corrientes: | 43,27       | 46,59       | Plazo promedio que tardan las cuentas por pagar en volverse efectivas                                     |
| Liquidez necesaria:                          | 0,51        | 0,34        | Es menor a la corriente, el flujo de ingresos de cuentas por cobrar no alcanza para las cuentas por pagar |
| Endeudamiento:                               | 83,44       | 101,77      | Son los pesos de terceros fueron utilizados por cada peso aportado por los socios                         |
| Rentabilidad:                                | -4,51       | 0,67        | Expone la utilidad generada por cada peso invertido por los propietarios                                  |
| Solvencia:                                   | 1,01        | 1,01        | Capacidad de hacerle frente a las deudas totales con los activos totales                                  |

*Nota:* la tabla es de elaboración propia con base en algunos conceptos expuestos por Quiber Quispe (2024) y Peirano (2020) para el cálculo de los índices, considerando los valores estáticos del balance sin discriminar el IVA, utilizando también el detalle de las notas de los estados contables.

Las herramientas utilizadas para analizar la situación de la empresa según su contexto fueron FODA, PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Siendo según Quiber Quispe (2024) el primero un análisis que permite identificar los elementos internos y externos claves que afectan a la empresa, el segundo un estudio para reconocer las oportunidades y amenazas en la actualidad en un aspecto macro ambiental y el tercero brinda información para comprender mejor el análisis del micro entorno del sector sobre su estructura permitiendo formar planes estratégicos. También se utilizó el análisis

horizontal y vertical, a fin de obtener una proporción de cada rubro y una variación entre periodos de los mismos.

Para gestionar estos riesgos se puede tener en cuenta lo dicho por Moran Villafuerte (2024) aplicando una política estricta para otorgar créditos a clientes para identificar los que tengan más capacidad de afrontar el pago mejorando los sistemas de seguimiento de las cuentas a cobrar, acompañado de las recomendaciones otorgadas por Córdova Calle y Saldaña Vázquez (2019) citados por Santos Huyacante y Ubillus Martinez (2024) sobre la rotación de los inventarios gestionando de mejor manera los mismos evitando compras innecesarias.

Además, es importante tener en cuenta una de las empresas del sector similar a Los Grobo Agropecuaria, como lo es LIAG arrojando un resultado positivo en el ejercicio cerrado el 30 de junio de 2023 según LIAG Argentina S.A.U. (2024) a pesar de las circunstancias políticas y ambientales atravesadas, lo que refleja la posibilidad de mejorar la situación de la empresa analizada.

También se considerará la definición de *software* que según Ravello Riveros y Robles Siccha (2024), funciona como un instrumento diseñado que facilita la comprensión de datos, se puede decir entonces que será de utilidad para el posible uso en el plan de implementación con el objetivo de ordenar la información, a fin de gestionar las cuentas por cobrar favoreciendo a la liquidez.

Contando con toda la información pertinente en los párrafos anteriores se puede elaborar una valoración de la empresa Los Grobo Agropecuaria S.A. a fin de determinar el problema específico, sus causas y consecuencias acompañado de una serie de propuestas para mejorar la situación financiera. Es por ello que se adjunta en el título siguiente un diagnóstico y discusión del tema.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Luego de los análisis efectuados sobre Los Grobo Agropecuaria se hallaron como principales deficiencias la debilidad en la liquidez, ya que no posee suficientes recursos para afrontar sus obligaciones específicamente en el corto plazo, identificando un importe considerable en cuentas por cobrar, lo que genera un estancamiento de la empresa al no poder utilizar ese efectivo para pagar sus deudas o invertir en más productos para el funcionamiento de la misma. Esta situación en consecuencia genera una amplia diferencia entre el financiamiento propio del patrimonio neto de la compañía y el financiamiento externo por deudas con terceros con mayor valor, obteniendo además un resultado negativo en el ejercicio finalizado el 30 de junio de 2023.

La problemática anterior se puede evidenciar a través de los análisis de contexto, verticales y horizontales además de las ratios detalladas. Arrojando principalmente crisis económica y fuertes desafíos meteorológicos que afectan al sector, dificultando las cobranzas generando pérdidas en comparación al periodo anterior acompañado de un aumento considerable de cuentas por cobrar y en consecuencia de cuentas por pagar, seguido de una liquidez insuficiente para cubrir los gastos. Uno de los datos más importantes es el tiempo que tarda el proceso de comprar, vender y cobrar sus productos y servicios, siendo el mismo de 124 días, esta cantidad refleja la deficiencia a la hora de administrar sus movimientos.

### *Justificación del problema*

Se evidencia entonces una necesidad de dar respuesta a este problema, teniendo en cuenta que es fuertemente afectado por el contexto actual, debiendo gestionar de mejor forma sus sistemas adaptándose a la realidad, implementado un mejor funcionamiento

empresarial a la hora de cobrar sus cuentas, siendo menos flexible según el caso, otorgando menos facilidades de pago a plazo o añadirle intereses a los mismos.

Esta necesidad se vuelve cada vez más fuerte ya que es un pilar esencial contar con el dinero para culminar con sus deudas, evitando altos importes de financiación externa para así obtener un resultado positivo y seguir creciendo contando con los recursos para aumentar su valor. La empresa justifica sus deficiencias mencionado que son generadas por su operatoria normal, por lo que no se ven planes para mejorar, siendo necesario intervenir para que al cierre la información sea favorable.

#### *Conclusión diagnóstica*

Se deduce entonces que, por la crisis atravesada y la conducción irregular de sus activos, es importante establecer nuevos manejos de cuentas por cobrar, mejorando así su incorporación de recursos líquidos para el funcionamiento, sin dejar de lado la consideración de los pagos y de los inventarios. Determinando una mejor gestión de cobro, acompañado de una optimización de gastos y de aumento de ventas, ya que, realizando este proceso, se llegará a un efectivo funcionamiento empresarial, contando con los recursos a tiempo sin desaprovechar sus medios.

Si bien en primer lugar se identificó un gran aumento de cuentas por cobrar en comparación al año anterior, siendo prioridad su estudio y llevando consecuentemente a una mayor cantidad de deudas ya sea por la demora de sus cobros como por el aumento de dinero prestado para el cumplimiento de sus obligaciones, también se observa que podría mejorar su sistema de ventas para mover sus inventarios y así generar más dinero en el ciclo productivo.

Por lo tanto, se propone entonces una menor flexibilidad a la hora de otorgar plazos de pago de deudas a sus clientes con antecedentes de morosidad ya sea añadiendo

intereses o reduciendo los plazos investigando su capacidad de pago, acompañado de una reducción de costos junto con una promoción de venta moviendo los activos, con el fin de que Los Grobo Agropecuaria S.A. obtenga un resultado positivo y un crecimiento patrimonial, siendo de valor y de interés para los posibles inversores o clientes, dándole una mejor imagen y confianza. Se cumple de esta manera con los objetivos propuestos y los interrogantes determinados inicialmente.

Es por ello que a continuación se desarrollara un plan con la propuesta realizada en el párrafo anterior para que implemente la empresa a fin de mejorar su situación financiera, se establecerán sus objetivos, tareas, responsables, tiempo, recursos, limitaciones y control del mismo, cumpliendo de esta manera con el rol de asesor financiero asignado inicialmente, dando respuesta a la problemática detectada en la sociedad. A demás se aclara que se observó el estado contable cerrado en junio de 2024 identificando la misma problemática, por lo que la empresa no soluciono el problema y este informe le será de mucha utilidad para sus próximos ejercicios.

## **Plan de implementación**

### *Definición de la propuesta*

A raíz de la problemática detectada en relación a la deficiencia en la liquidez identificada en el periodo 2023 para Los Grobo Agropecuaria S.A., se propone principalmente establecer nuevos criterios a la hora de otorgar financiamiento a sus clientes, a través de una serie de requisitos considerando sus antecedentes históricos propios en la empresa y su información financiera personal, categorizando a los mismos y otorgando diferentes préstamos según cada uno, mejorando así su cobranza al brindar menores plazos junto con mayores controles a fin de contar con recursos líquidos para el funcionamiento normal de la misma.

Esta propuesta será posible a través de la capacitación de los empleados para el uso de sistemas de información computarizados a fin de monitorear las cobranzas, identificándolas a tiempo para su efectivo cobro, considerando el tipo de cliente. De esa forma se obtendrá el efectivo más rápido y se mejorará la liquidez para poder afrontar las deudas y permitir luego el crecimiento de la empresa. Esto será acompañado con la determinación de una tasa de interés para los cobros fuera de término junto con una tasa de descuento por los pagos anteriores al vencimiento, promocionando así las ventas y la cobranza, reduciendo además los costos de deudores incobrables.

Se utilizará como antecedente de referencia a Moran Villafuerte (2024), donde especifica sus recomendaciones en cuanto a políticas de créditos analizando la capacidad de abonar de sus clientes, junto con una cobranza más efectiva aplicando el uso de *software* especializado para obtener una mejor liquidez empresarial. Si bien el desarrollo de la propuesta va a requerir dinero, los resultados de la misma promoverán el efectivo y las ventas para afrontar todas las deudas junto con la inversión del plan.

### *Objetivos de la propuesta*

#### *Objetivo general*

- Mejorar la liquidez de la empresa Los Grobo Agropecuaria S.A. en los próximos ejercicios a través de un sistema de control de cuentas por cobrar para generar resultados positivos en la misma.

#### *Objetivos específicos*

- Diseñar un programa informático para identificar los pagos de los clientes y su capacidad para efectuarlos.
- Capacitar al personal para el uso del mismo, con el fin de gestionar las cobranzas de forma más rápida y efectiva comunicándose con los mismos.
- Solicitar información a los clientes sobre sus antecedentes bancarios considerando además el historial de la propia empresa a fin de categorizarlos en las cobranzas.
- Realizar un seguimiento del plan ejecutado, observando los estados contables y la registración en el sistema, de esta forma se garantiza el cumplimiento del mismo.

### *Alcance de la propuesta*

El plan será llevado a cabo en la empresa Los Grobo Agropecuaria S.A. situada en Argentina, más específicamente en Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, La Pampa y Entre Ríos, siendo de utilidad para cada uno de los centros integrados de la empresa en las diferentes provincias, pudiendo aprovecharse luego en otras empresas del sector que sufren la crisis económica y climática, siendo un desafío el uso escaso de sus recursos económicos y la distancia de los centros integrados para observar el cumplimiento, debiendo utilizar otros medios de comprobación.

Se desarrollará considerando el balance cerrado el 30 de junio de 2023, contemplando el mismo problema de liquidez en el cerrado en 2024, es decir que será aplicado luego de la mitad del ejercicio 2025, siendo en enero del mismo año aproximadamente, esperando un resultado positivo considerando también la situación climática registrada con una mayor cantidad de precipitaciones, aspecto de suma importancia en el análisis, ya que la condición climática puede entorpecer a la vez el desarrollo empresarial.

El contenido de la misma se referirá a la situación financiera, considerado sus activos y pasivos corrientes, verificando su liquidez y utilidad de recursos, presenciando sus datos cuantitativos para el desarrollo del plan, a pesar de no poseer contacto directo con el personal de la sociedad. Se observará entonces los estados contables, específicamente el rubro de cuentas por cobrar, junto con el efectivo y la cuenta deudores incobrables, acompañado de los inventarios.

Se aclara que las limitaciones no impedirán la implementación de la propuesta, pudiendo determinar las actividades con la información disponible y observar los resultados a través de índices que se obtendrán de sus estados contables públicos y utilizando sus recursos económicos que, aunque sean escasos, los mismos traerán luego mayor rendimiento, proyectando un aproximado de este último, comparando los posibles ingresos y egresos de la propuesta.

#### *Recursos necesarios*

Para la implementación del plan se necesitarán una serie de elementos, tanto materiales como inmateriales, los cuales irán acompañados de un valor a pagar para su obtención, a continuación, se expone una tabla con los mismos, considerando que la empresa ya cuenta con alguno de ellos, y aproximando los valores considerando los costos

de mercado actuales. Las horas extras serán los sábados por la mañana durante cinco semanas, considerando que la jornada en la empresa es de lunes a viernes.

**Tabla 3**

*Recursos y costos necesarios para implementar el plan.*

| Recursos     |                                        | Valor de adquisición en el ejercicio | Aclaración                                             |
|--------------|----------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Inmateriales | Internet                               | \$ 0                                 | Se considera que la empresa ya cuenta con este recurso |
|              | Software                               | \$ 1.200.000,00                      | Estimando \$100.000 mensuales según el mercado         |
|              | Capacitación                           | \$ 50.000,00                         | Proporcionado por el proveedor                         |
|              | Horas extras del personal              | \$ 1.000.000,00                      | Considerando el convenio de empleados de comercio      |
|              | Email/ Números de teléfono de clientes | \$ 0                                 | Se considera que la empresa ya cuenta con este recurso |
| Materiales   | Hojas y carpetas                       | \$ 20.000,00                         | Valor de mercado                                       |
|              | Escritorios                            | \$ 0                                 | Se considera que la empresa ya cuenta con este recurso |
|              | Computadoras/ celular                  | \$ 0                                 |                                                        |
|              | Información de clientes                | \$ 0                                 |                                                        |
| Total        |                                        | \$                                   | 2.270.000,00                                           |

*Nota:* elaboración propia considerando los valores de mercado estimados.

*Acciones junto a sus responsables en forma general*

En relación a los objetivos, el área de ventas deberá contratar un sistema de *software* que contenga las deudas con sus respectivos clientes categorizados y el tiempo transcurrido, detectando el próximo pago a fin de comunicarse con los mismos, registrado en cada compra. Acumulando intereses para los pagos que se efectúan fuera de termino, por ejemplo, del 2% por cada día de incumplimiento.

El área administrativa en la parte de cobranza deberá reagrupar información sobre los clientes detectando los de cobro más riesgoso en la empresa, con la demora de los

pagos a los mismos a fin de colocarlos en la categoría de riesgo para prestar mayor atención sobre ellos, siendo posible solicitar a los que posean aún más riesgo, un flujo de fondos proyectado o una determinación de ingresos y egresos contemplando en el libro IVA o en sus balances. Luego los mismos informaran al área de mensajería los clientes de próximo pago solicitando el cobro con unos días de antelación.

A su vez el área de mensajería deberá enviar una notificación a todos los clientes, informando su nueva política de crédito y solicitando en caso de ser necesaria la información requerida por el área administrativa, además de avisar sus próximos pagos correspondientes. Por último, se llevará un control mensual de los créditos otorgados y él envío de la solicitud de pagos próximos, considerando la facturación de la empresa. Se espera, esta función se incorporare fácilmente a la jornada normal de trabajo.

#### *Marco de tiempo*

#### **Tabla 4**

*Diagrama de Gantt especificando las tareas y el tiempo que se necesitará para llevarlas a cabo.*

| Actividades                                                                                                       | Semanas |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|
| 1) Consultar con proveedores de software para diseñar uno a medida según sus necesidades                          | ■       |   |   |   |   |
| 2) Recopilar información de clientes con antecedentes o consultandoles                                            |         |   |   |   |   |
| 3) Categorizar a los clientes en nivel 1, 2 o 3 según su capacidad de pago                                        |         | ■ |   |   |   |
| 4) Determinar la tasa de interés y descuento según pago posterior o anterior al vencimiento, junto con sus plazos |         |   | ■ |   |   |
| 5) Cargar los datos al sistema (cliente, producto, precio, interés, fecha de compra y pago)                       |         |   |   | ■ |   |
| 6) Capacitar al personal para el uso del nuevo sistema                                                            |         |   |   |   | ■ |
| 7) Comunicar a los clientes la nueva forma de otorgar los créditos                                                |         |   |   | ■ |   |
| 8) Comenzar a implementar el sistema en cada venta                                                                |         |   |   |   | ■ |
| 9) Enviar notificaciones de pago proximo                                                                          |         |   |   |   | ■ |
| 10) Controlar mensualmente las facturas de venta con los datos en el sistema y la notificacion enviada            |         |   |   |   | ■ |

*Nota:* elaboración propia.

### *Seguimiento y control*

A fin de monitorear el cumplimiento de las actividades, se determinará un control mensual de la efectiva registración de los créditos y la notificación de los mismos, utilizando el nuevo sistema y la facturación de la empresa. El área de cobranza deberá reportar esta función junto con sus tareas diarias.

Corroborando a la vez el avance de los índices financieros calculados anteriormente, para observar la evolución de la liquidez y tiempos de cobranza. Anualmente se considerará la liquidez, la antigüedad de los créditos, el aumento proporcional de inventarios y efectivo, junto con una disminución de pasivo y de costos por deudores incobrables, a través de los siguientes índices como control de resultados.

**Tabla 5**

*Valores de referencia para corroborar el resultado favorable en la empresa*

| Indicadores de cumplimiento    |                                                  | Valores recomendables |
|--------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|
| Liquidez corriente             | activo corriente/pasivo corriente                | Mayor a 1             |
| Antigüedad de bienes de cambio | (inventarios/costo de ventas)*365                | De 15 a 20 días       |
| Plazo de cobranza              | (cuentas por cobrar/ventas)*365                  | De 15 a 25 días       |
| Inventarios                    | Aumento proporcional en relación al año anterior | Mayor a \$27.335.695  |
| Efectivo                       |                                                  | Mayor a \$7.322.885   |
| Pasivo corriente               | Disminución en relación al año anterior          | Menor a \$69.432.744  |
| Deudores incobrables           |                                                  | Menor a \$98.547      |

*Nota:* elaboración propia.

Al ejercer el plan se gastarán \$2.270.000, pero se recuperará un aproximado de \$10.000.000 de las cuentas por cobrar para adquirir más inventarios, obteniendo mayores ingresos en consecuencia. Además, con los descuentos aumentará el nivel de ventas y disminuirán los deudores incobrables, por lo tanto, la ejecución del plan posee una relación costo beneficio favorable, lo que llevará a la conclusión y recomendación del siguiente título.

## Conclusiones y recomendaciones

Luego de analizar financiera y económicamente a la empresa Los Grobo Agropecuaria S.A. tanto externa como internamente con herramientas de tipo FODA, PESTEL, Porter y análisis de estados contables, se halló como principal deficiencia su composición patrimonial a junio de 2023, presentando mayor cantidad de pasivos corrientes que de activos corrientes, acompañado de un contexto de crisis económica y ambiental, siendo necesario realizar el estudio para identificar la principal causa de deficiencia financiera y hallar una solución diagramada en un plan de implementación.

La propuesta de acción a fin de resolver el problema se basó en la aceleración de cuentas por cobrar con el objetivo de mejorar la liquidez para así poder adquirir mayor cantidad de bienes de cambio para vender, aumentando la productividad de la empresa, acompañado de una política para otorgar pagos a plazo, determinando un análisis de los clientes y una tasa de interés por pagos fuera de término, promoviendo el pago anterior al vencimiento con una tasa de descuento, dando así respuesta a la problemática detectada, teniendo en consideración parte del estudio de Moran Villafuerte (2024) acompañado de la elaboración propia.

Así, a pesar de no poseer contacto directo con la empresa, se cumplieron los objetivos iniciales de estudio sobre la situación de la misma determinando una mejora con la implementación del plan a través del *software*, que permite obtener resultados positivos y mayor estabilidad empresarial, siendo de mucha utilidad para la empresa en cuestión y otras relacionadas, respondiendo a un problema muy común en el sector, produciendo un crecimiento en las empresas de todo tipo, favoreciendo así a la economía en general. Se respondió de esta forma a las preguntas introductorias, conociendo la situación financiera y económica y estableciendo estrategias para mejorar a la sociedad.

Además del plan determinado, se recomienda realizar trabajos futuros que analicen en mayor profundidad los gastos operativos, observando los que puedan ser descartados para obtener una menor salida de dinero en aspectos irrelevantes, ya que la disminución de los mismos también mejorará la situación financiera de la sociedad, siendo más minuciosos con cada uno de ellos, analizando la necesidad indispensable para el correcto funcionamiento empresarial.

Otra recomendación para empresas específicamente del sector agropecuario podría ser producir una mayor reserva de bienes de cambio que permita obtener ingresos en momentos de crisis climática, invirtiendo en una siembra superior a la necesaria cuando cuente con las posibilidades de hacerlo junto con un correcto almacenamiento y conservación de los mismos, acompañado de un sistema de riego especializado a fin de poder afrontar las fuertes sequías, ya que se evidenció que el aspecto climático afectó fuertemente a la sociedad.

## Referencias

- Banco Central de la República Argentina. (2023). *Informe política monetaria*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2024, de BCRA: <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/IPOM0723.asp#Actividad%20Economica%20y%20Empleo>
- LIAG Argentina S.A.U. (2024). *Estados financieros consolidados correspondientes al ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2024*. Recuperado el 10 de octubre de 2024, de bolsar.info: <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/455647.pdf>
- Moran Villafuerte, H. E. (2024). *Cuentas por cobrar de la empresa "Dismero" del Cantón Babahoyo, durante el periodo 2022-2023*. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Babahoyo. Babahoyo, Ecuador: Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/17227>
- Pazmiño Triana, T. M. (Agosto de 2024). *Cuentas por cobrar en el departamento de televentas del Almacén Baratodo en la ciudad de Babahoyo periodo 2023*. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Babahoyo. Babahoyo, Ecuador: Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/17253>
- Peirano, F. E. (2020). *Tablero de control de indicadores económicos-financieros*. (Maestría). Universidad Austral. Argentina: Obtenido de <https://rii.austral.edu.ar/handle/123456789/1839>
- Portal Oficial del Estado Argentino. (2023). *En junio el Sector Público Nacional registró un déficit primario de \$611.743 millones*. Recuperado el 10 de Septiembre de

2024, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-junio-el-sector-publico-nacional-registro-un-deficit-primario-de-611743-millones>

Portal oficial del Estado Argentino. (2023). *Modificaciones a la legislación tributaria con efecto en la recaudación*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2024, de Argentina.gob.ar:

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2deg\\_trimestre\\_2023\\_legislacion.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2deg_trimestre_2023_legislacion.pdf)

Portal oficial del Estado argentino. (2023). *Proyectos de tecnologías para la inclusión social 2023*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2024, de Argentina.gob.ar:

<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/financiamiento/tecnologias-inclusion-2023>

Quiber Quispe, J. W. (2024). *Estudio de prefactibilidad para la producción, comercialización y distribución de crema facial a base de jojoba en la región de Arequipa 2022*. (Tesis de grado). Universidad Continental. Arequipa, Perú: Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12394/15663>

Ravello Riveros, J. M., & Robles Siccha, N. A. (2024). *Simulación del proceso de flotación para la recuperación de plomo, plata y zinc usando software Metsim en la concentradora Vabel S.A.* (Tesis para obtener el título de Ingeniero). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú: Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14414/22637>

Sanchez Miranda, F. Y. (2024). *Planeamiento financiero y su incidencia en la situación económica-financiera de la empresa Sarghesa S.A.C. para el segundo semestre, 2023*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú: Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14414/22187>

Santos Huyacante, J. J., & Ubillus Martinez, K. M. (2024). *Liquidez y rentabilidad en una empresa del sector comercial periodos 2016-2023*. (Tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú: Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/149821>

## Anexo I

**Tabla 6**
*Análisis vertical y horizontal del estado de situación patrimonial.*

|                                                                            | 30/06/2023        | 30/06/2022        | Vertical     |              | Horizontal        |               |  |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|---------------|--|
|                                                                            |                   |                   | 2023         | 2022         | Absoluto          | Relativo      |  |
| <b>Activo</b>                                                              |                   |                   |              |              |                   |               |  |
| <b>Activo no corriente</b>                                                 |                   |                   |              |              |                   |               |  |
| Propiedad, planta y equipo                                                 | 16.941.313        | 7.054.098         | 19,78        | 14,36        | 9.887.215         | 140,16        |  |
| Propiedades de inversión                                                   | 635.567           | 304.690           | 0,74         | 0,62         | 330.877           | 108,59        |  |
| Activos intangibles                                                        | 839.472           | 326.827           | 0,98         | 0,67         | 512.645           | 156,86        |  |
| Inversiones en sociedades                                                  | 4.773.748         | 2.079.803         | 5,57         | 4,24         | 2.693.945         | 129,53        |  |
| Otras inversiones                                                          | 11.011            | 5.372             | 0,01         | 0,01         | 5.639             | 104,97        |  |
| Cuentas comerciales por cobrar y otros créditos                            | 6.644.765         | 1.072.414         | 7,76         | 2,18         | 5.572.351         | 519,61        |  |
| <b>Total, del activo no corriente</b>                                      | <b>29.845.876</b> | <b>10.843.204</b> | <b>34,84</b> | <b>22,08</b> | <b>19.002.672</b> | <b>175,25</b> |  |
| <b>Activo corriente</b>                                                    |                   |                   |              |              |                   |               |  |
| Inventarios                                                                | 27.335.695        | 24.934.873        | 31,90        | 50,77        | 2.400.822         | 9,63          |  |
| Activos biológicos                                                         | 4.110.875         | 3.046.980         | 4,80         | 6,20         | 1.063.895         | 34,92         |  |
| Cuentas comerciales por cobrar y otros créditos                            | 15.633.478        | 6.528.188         | 18,25        | 13,29        | 9.105.290         | 139,48        |  |
| Otros activos financieros                                                  | 1.428.738         | 3.488.754         | 1,67         | 7,10         | (2.060.016)       | -59,05        |  |
| Efectivo y equivalentes de efectivo                                        | 7.322.885         | 267.911           | 8,55         | 0,55         | 7.054.974         | 2633,33       |  |
| <b>Total del activo corriente</b>                                          | <b>55.831.671</b> | <b>38.266.706</b> | <b>65,16</b> | <b>77,92</b> | <b>17.564.965</b> | <b>45,90</b>  |  |
| <b>Total activo</b>                                                        | <b>85.677.547</b> | <b>49.109.910</b> | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>36.567.637</b> | <b>74,46</b>  |  |
| <b>Patrimonio neto</b>                                                     |                   |                   |              |              |                   |               |  |
| Capital en acciones                                                        | 1.469.180         | 747.247           | 1,71         | 1,52         | 721.933           | 96,61         |  |
| Prima de emisión                                                           | 4.394.901         | -                 | 5,11         |              | 4.394.901         | -             |  |
| Operaciones con los propietarios                                           | -                 | 65.186            |              | 0,13         | (65.186)          | -             |  |
| Resultado por revaluación de propiedad, planta y equipo, neto de impuestos | 5.097.233         | 3.683.182         | 5,93         | 7,48         | 1.414.051         | 38,39         |  |
| Reserva por conversión                                                     | 1.230.532         | 285.216           | 1,43         | 0,58         | 945.316           | 331,44        |  |
| Resultados no asignados-incluye el resultado del ejercicio                 | (11.177.166)      | (4.302.983)       | (13,00)      | (8,73)       | (6.874.183)       | 159,75        |  |
| <b>Total del patrimonio neto (según estado respectivo)</b>                 | <b>1.014.680</b>  | <b>477.848</b>    | <b>1,18</b>  | <b>0,97</b>  | <b>536.832</b>    | <b>112,34</b> |  |
| <b>Pasivo</b>                                                              |                   |                   |              |              |                   |               |  |
| <b>Pasivo no corriente</b>                                                 |                   |                   |              |              |                   |               |  |
| Cuentas comerciales por pagar y otras deudas                               | 268.979           | 370.055           | 0,31         | 0,75         | (101.076)         | -27,31        |  |
| Pasivo por impuesto diferido                                               | 2.208.930         | 2.015.639         | 2,58         | 4,10         | 193.291           | 9,59          |  |
| Préstamos                                                                  | 12.438.653        | 3.370.846         | 14,52        | 6,86         | 9.067.807         | 269,01        |  |
| Previsiones                                                                | 322.561           | 205.217           | 0,38         | 0,42         | 117.344           | 57,18         |  |

|                                              |            |            |       |       |            |        |
|----------------------------------------------|------------|------------|-------|-------|------------|--------|
| <b>Total del pasivo no corriente</b>         | 15.239.123 | 5.961.757  | 17,79 | 12,13 | 9.277.366  | 155,61 |
| <b>Pasivo corriente</b>                      |            |            |       |       |            |        |
| Cuentas comerciales por pagar y otras deudas | 54.913.095 | 34.393.228 | 64,09 | 70,04 | 20.519.867 | 59,66  |
| Préstamos                                    | 11.469.482 | 6.371.934  | 13,39 | 12,98 | 5.097.548  | 80,00  |
| Otros pasivos financieros                    | 3.041.167  | 1.905.143  | 3,55  | 3,88  | 1.136.024  | 59,63  |
| <b>Total del pasivo corriente</b>            | 69.423.744 | 42.670.305 | 81,03 | 86,9  | 26.753.439 | 62,70  |
| <b>Total del pasivo</b>                      | 84.662.867 | 48.632.062 | 98,82 | 99,03 | 36.030.805 | 74,09  |
| <b>Total del pasivo y patrimonio neto</b>    | 85.677.547 | 49.109.910 | 100   | 100   | 36.567.637 | 74,46  |

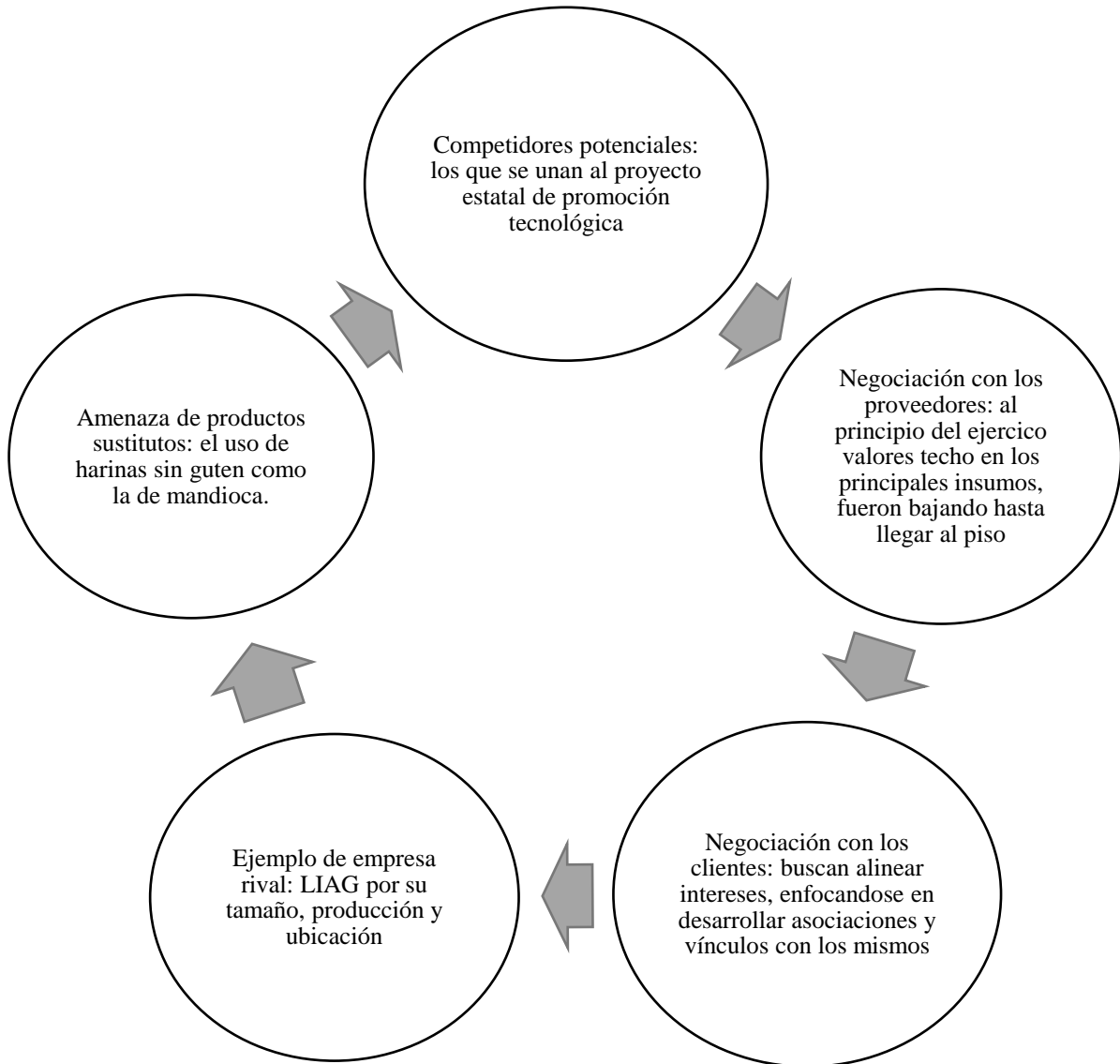
*Nota:* los valores correspondientes al análisis vertical y horizontal relativo están expresados en porcentaje.

*Fuente:* elaboración propia considerando los estados contables extraídos del balance cerrado el 30 de junio de 2023 para Los Grobo Agropecuaria S.A.

## Anexo II

**Figura 1**

*5 fuerzas de Porter para Los Grobo Agropecuaria S.A. en 2023.*



*Nota:* información extraída del balance al cierre y de LIAG Argentina S.A.U. (2024) acompañado de elaboración propia.