

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Estrategias para mejorar rentabilidad y optimizar endeudamiento en el sector agroindustrial”**

Autor: Cifre, Luis Fernando

Legajo: VCPB047086

DNI: 33.990.445

Director de TFG: Sattler, Silvana Andrea

Santa Fe, noviembre, 2024

## Resumen

El presente reporte de caso analizó la situación financiera de la empresa Los Grobo S.A., identificando problemas de liquidez y dependencia de financiamiento externo en un contexto de alta volatilidad del sector agroindustrial. El objetivo general fue diseñar una estrategia financiera integral para mejorar la rentabilidad y optimizar la estructura de endeudamiento. Para ello, se empleó un análisis de situación mediante la evaluación de ratios financieros y un diagnóstico del entorno sectorial y macroeconómico, complementado con un análisis FODA para identificar fortalezas y áreas de mejora de la empresa. Los resultados del análisis evidenciaron la necesidad de implementar políticas que fortalezcan el flujo de caja y renegociar los pasivos a corto plazo, destacando la importancia de una gestión del capital de trabajo más eficiente. En la discusión, se subrayó la relevancia de adoptar una estrategia de financiamiento adaptada al sector, y en la conclusión se determinó que fortalecer la liquidez y reestructurar la deuda a corto plazo son medidas esenciales para mejorar la sostenibilidad financiera de Los Grobo, asegurando su capacidad para enfrentar desafíos futuros en el sector agroindustrial.

Palabras clave: análisis financiero, liquidez, estrategia financiera, mejora organizacional.

## Abstract

This case report analyzed the financial situation of Los Grobo S.A., identifying issues related to liquidity and reliance on external financing within the volatile agribusiness sector. The main objective was to design a comprehensive financial strategy aimed at improving profitability and optimizing debt structure. A situational analysis was conducted through financial ratio assessments and an examination of the sectoral and macroeconomic environment, complemented by a SWOT analysis to identify the company's strengths and areas for improvement. The results highlighted the need to implement policies to strengthen cash flow and renegotiate short-term liabilities, emphasizing the importance of more efficient working capital management. In the discussion, the relevance of adopting a financing strategy tailored to the sector was underlined, and the conclusion established that strengthening liquidity and restructuring short-term debt are essential measures to enhance Los Grobo's financial sustainability, ensuring its ability to address future challenges in the agribusiness sector.

Keywords: financial analysis, liquidity, financial strategy, organizational improvement.

## Índice

Introducción.....	1
Marco de referencia institucional .....	1
Antecedentes relevantes .....	1
Objetivo general .....	2
Objetivos específicos .....	2
Justificación, importancia y viabilidad.....	3
Análisis de situación.....	3
Contexto externo .....	3
Análisis específico de tipo profesional.....	5
Marco teórico.....	7
Diagnóstico y discusión.....	9
Declaración del problema.....	9
Justificación .....	10
Conclusión diagnóstica.....	11
Plan de implementación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	13
Alcance de propuesta.....	13
Justificación .....	14
Recursos necesarios .....	15
Acciones específicas a desarrollar .....	15
Marco Temporal .....	16
Medición o evaluación de acciones .....	16
Conclusiones y recomendaciones .....	18
Referencias .....	20
Anexos.....	21
Tabla 4 .....	21

Análisis vertical y horizontal Activo de Los Grobo S.A. a ejercicio cerrado.

..... 21

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

En el presente informe se aborda la situación financiera de Los Grobo S.A., una de las empresas agroindustriales más importantes de Argentina. Fundada en 1984 en Carlos Casares, provincia de Buenos Aires, Los Grobo ha logrado consolidarse como un actor clave en la cadena de valor agrícola. Su actividad abarca desde la producción y comercialización de granos, hasta la provisión de insumos y servicios logísticos. A lo largo de su historia, la empresa ha implementado estrategias de expansión que le permitieron diversificar su negocio y fortalecer su presencia en los mercados nacional e internacional.

El sector agroindustrial, al que pertenece Los Grobo, es de gran relevancia para la economía argentina. En los últimos años, este sector ha enfrentado importantes fluctuaciones debido a factores externos como políticas comerciales y la volatilidad de los mercados internacionales (Los Grobo S.A., 2023). Dentro de este contexto, la empresa se especializa en la producción de granos y oleaginosas, así como en la oferta de insumos agrícolas y servicios de asesoramiento a productores.

La misión de Los Grobo es “liderar la producción agrícola, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades”, mientras que su visión está orientada a “ser un referente internacional en innovación agroindustrial” (Los Grobo S.A., 2023). Estos principios guían las operaciones de la empresa, destacando su enfoque en el desarrollo sostenible y el compromiso con las comunidades en las que opera. No obstante, en el contexto actual, la empresa enfrenta desafíos financieros que deben ser abordados para garantizar su estabilidad y crecimiento a largo plazo.

### *Antecedentes relevantes*

El análisis financiero de Los Grobo se enmarca dentro de una serie de estudios previos que han analizado los desafíos financieros enfrentados por empresas del sector agroindustrial, tanto en Argentina como a nivel internacional. En primer lugar, la empresa Bunge es un caso relevante para esta investigación. Bunge ha tenido que lidiar con problemas de liquidez derivados de las fluctuaciones en los precios de los productos agrícolas y la dependencia de los mercados internacionales. Para enfrentar estos desafíos,

Bunge implementó una reestructuración financiera que incluyó la optimización de su capital de trabajo y la reducción de sus deudas de corto plazo (Fernández y Gómez, 2019).

Otro caso relevante es el de Cargill, una empresa estadounidense que también ha enfrentado problemas similares relacionados con la volatilidad de los mercados agrícolas y la competencia global. Cargill ha optado por diversificar sus operaciones y reducir costos operativos, lo que le ha permitido mejorar su rentabilidad en mercados altamente competitivos (Pérez y López, 2020).

Finalmente, el caso de Archer Daniels Midland (ADM) también ofrece lecciones valiosas para Los Grobo. ADM, como una de las mayores empresas agroindustriales del mundo, ha tenido que ajustar su estrategia financiera para mejorar la eficiencia de sus operaciones. Esto incluyó la consolidación de sus activos y la reducción de sus pasivos mediante la venta de activos no esenciales y la optimización de sus inversiones en tecnología agrícola (Gómez y Pérez, 2022). Estos antecedentes proporcionan un marco teórico para comprender los desafíos que enfrenta Los Grobo y las posibles soluciones que puede implementar.

### *Objetivo general*

Desarrollar estrategias que permitan mejorar la rentabilidad y optimizar el endeudamiento de Los Grobo durante el año 2024, mediante el análisis detallado de los indicadores financieros clave en el sector agroindustrial.

### *Objetivos específicos*

Dentro de este marco, los objetivos específicos incluyen:

- Identificar los problemas de liquidez y rentabilidad a partir del análisis de los estados financieros de Los Grobo.
- Realizar un análisis detallado de las ratios financieras de liquidez, endeudamiento y rentabilidad a partir de los estados financieros de la empresa.
- Proponer estrategias financieras para mejorar la liquidez, reducir el endeudamiento y aumentar la rentabilidad.
- Analizar las opciones de financiamiento y reestructuración de deudas que permitan a la empresa mejorar su posición financiera.

### *Justificación, importancia y viabilidad*

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de ofrecer una asesoría financiera sólida que permita a Los Grobo enfrentar sus desafíos actuales y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. En el contexto del sector agroindustrial argentino, donde la volatilidad de los precios y los cambios en las políticas comerciales afectan significativamente la rentabilidad, es crucial adoptar estrategias financieras robustas para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado (Gómez y Pérez, 2022).

La viabilidad del estudio se sustenta en la disponibilidad de datos financieros actualizados de la empresa, lo que permite un análisis detallado del estado de situación patrimonial. Los antecedentes de crecimiento en activos y pasivos sugieren una necesidad urgente de optimizar la estructura financiera para mejorar la liquidez y rentabilidad.

La implementación de las estrategias propuestas es factible, considerando que Los Grobo cuenta con los recursos adecuados y se encuentra en un marco normativo que favorece las reestructuraciones financieras. Además, su experiencia en la gestión de operaciones complejas refuerza la posibilidad de ejecutar los cambios propuestos, lo cual contribuirá a mejorar la estabilidad financiera de la organización.

## **Análisis de situación**

### *Contexto externo*

El análisis de la situación de Los Grobo incluye un examen detallado de su entorno externo e interno, utilizando herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

#### Análisis PESTEL:

- Político: Las políticas gubernamentales relacionadas con las exportaciones agrícolas y los impuestos al comercio exterior pueden restringir o facilitar el acceso de Los Grobo a mercados internacionales, afectando así su rentabilidad (Méndez, 2021).
- Económico: La inflación y las fluctuaciones en los precios de los insumos agrícolas afectan directamente los márgenes de ganancia de la empresa (Pérez, 2020).
- Social: El aumento de la demanda global de alimentos presenta una oportunidad de crecimiento para Los Grobo; sin embargo, la pobreza y el desempleo en las comunidades agrícolas pueden limitar la capacidad de

consumo y afectar el mercado local, lo que a su vez podría impactar las operaciones de la empresa.

- Tecnológico: La adopción de nuevas tecnologías agrícolas puede mejorar la eficiencia operativa.
- Ecológico: Las crecientes demandas por prácticas agrícolas sostenibles representan un reto y una oportunidad para la empresa, y que la implementación de estas prácticas puede atraer a consumidores conscientes del medio ambiente (Fernández y Gómez, 2019).
- Legal: Las regulaciones sobre la exportación de granos y oleaginosas pueden influir en las estrategias comerciales de Los Grobo, estableciendo requisitos que la empresa debe cumplir para operar en el mercado internacional.

#### Análisis Porter:

- Rivalidad entre competidores: Alta, debido a la presencia de empresas agroindustriales. Empresas como Bunge y Cargill tienen una gran influencia en el país, lo que genera una fuerte competencia en la adquisición de tierras y otros recursos necesarios para la producción. Los Grobo, a pesar de su tamaño, deben competir en precio y eficiencia, por ejemplo, en el mercado de explotación de soja.
- Amenaza de nuevos entrantes: Media, ya que el mercado requiere una alta inversión inicial en tierras, maquinarias y redes de distribución. Un ejemplo sería la empresa Adecoagro que, tras invertir en infraestructura agrícola, logró posicionarse. Un factor clave en su presente fue la incorporación de nueva tecnología agrícola, como la agricultura de precisión, facilitando el ingreso de nuevos actores en nichos específicos.
- Poder de los proveedores: Alto, debido a la dependencia de insumos agrícolas (Fernández y Gómez, 2019). Ejemplos de ello son las semillas y fertilizantes, quienes son suministrados por empresas como Monsanto o Syngenta. Su alto poder sobre los precios hace que Los Grobo deba constantemente negociar sus precios, a riesgo de caer en rentabilidad producto de su escasez o encarecimiento.
- Poder de los clientes: Alto. Los principales clientes de Los Grobo son mercados internacionales, como China e India, que compran grandes volúmenes de productos agrícolas, especialmente soja. Estos mercados

tienen un poder de negociación alto, ya que pueden optar por abastecerse de otros países productores como Brasil o Estados Unidos.

- Amenaza de productos sustitutos: Baja. Los productos agrícolas, como la soja, no tienen sustitutos directos, lo que reduce esta amenaza. Sin embargo, podría mencionarse el creciente interés en productos artificiales como proteínas vegetales o sustitutos de carne. Actualmente, no es una preocupación para Los Grobo, pero es un factor a tener en cuenta a corto y mediano plazo.

#### Análisis FODA:

El análisis FODA de Los Grobo revela que, aunque la empresa cuenta con importantes fortalezas como su experiencia y posicionamiento en el mercado, enfrenta desafíos relacionados con la liquidez y el endeudamiento. A partir de estos hallazgos, se sugiere la implementación de estrategias financieras que mejoren la gestión del capital de trabajo y reduzcan los riesgos financieros asociados con el endeudamiento.

Tabla 1

#### Análisis F.O.D.A.

<b>Tabla 1</b>		<i>Análisis F.O.D.A.</i>	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
_Amplia experiencia sector agroindustrial.		_Alta dependencia de la rotación de inventarios para liquidez.	
_Amplia red de distribución y logística eficiente.		_Elevado nivel de endeudamiento a corto plazo.	
_Capacidad de innovación tecnológica en la producción agrícola.		_Exposición a fluctuaciones en el tipo de cambio.	
_Relación sólida con proveedores y clientes clave.		_Estructura organizativa compleja que dificulta la toma rápida de decisiones.	
_Diversificación de servicios, que incluye asesoría y provisión de insumos agrícolas.		_Limitada capacidad de almacenamiento de productos agrícolas.	
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
_Aumento de la demanda global de alimentos.		_Volatilidad en los precios de los insumos agrícolas.	
_Posibilidad de expansión en mercados internacionales.		_Competencia fuerte con grandes empresas agroindustriales.	
_Implementar de prácticas sostenibles para atraer mercados ecológicamente conscientes.		_Cambios en las políticas comerciales y arancelarias que afectan las exportaciones.	
_Alianzas estratégicas con otras empresas del sector agroindustrial.		_Impacto del cambio climático en la producción agrícola.	
_Innovación en tecnología agrícola que podría aumentar la eficiencia.		_Aumento de los costos operativos debido a la inflación	

*Fuente: Elaboración propia*

#### Análisis específico de tipo profesional

El problema que enfrenta Los Grobo está relacionado con su situación patrimonial (tabla 4, Anexo), específicamente en cuanto a su liquidez y la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras de corto y largo plazo. Según los datos proporcionados, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en sus activos corrientes, con un aumento del 45,09% entre el 30 de junio de 2022 y el 30 de junio de

2023. Este crecimiento en los activos puede atribuirse en parte a una mayor inversión en inventarios, impulsada por la necesidad de aprovechar oportunidades de mercado o de resguardar insumos ante la volatilidad de los precios. Sin embargo, este aumento en los activos también puede generar presión en la gestión del capital de trabajo.

Por otro lado, el crecimiento del 62,70% en los pasivos corrientes durante el mismo periodo se relaciona principalmente con un mayor endeudamiento a corto plazo, posiblemente derivado de la necesidad de financiar las operaciones diarias y sostener la expansión de inventarios. Este rápido crecimiento en los pasivos, superior a los aumentos de los activos, indica posibles problemas de liquidez, ya que la empresa podría estar dependiendo en exceso de financiamiento a corto plazo para cubrir sus necesidades operativas (Martínez y Ramírez, 2023). El análisis vertical del estado de situación patrimonial muestra que los inventarios representan el 31,91% de los activos totales, mientras que las cuentas comerciales por cobrar representan el 18,25%. Este alto porcentaje de inventarios podría deberse a una estrategia para asegurar el abastecimiento en un contexto de incertidumbre en los mercados agrícolas o ante dificultades para rotar productos. Asimismo, el hecho de que las cuentas por cobrar representan una parte importante de los activos podría estar vinculado a políticas de crédito menos estrictas o a dificultades en la cobranza, lo cual afecta la liquidez disponible en forma inmediata.

En cuanto al efectivo y equivalentes de efectivo, aunque han aumentado significativamente, aún representan solo el 8,55% de los activos totales. Este bajo porcentaje puede explicarse por la necesidad de destinar mayores recursos a la adquisición de inventarios o por una estructura de pagos que requiere liquidar pasivos de manera continua, lo que limita la acumulación de efectivo. Esto plantea una interrogante sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo sin depender excesivamente de la rotación de inventarios y la cobranza de créditos comerciales.

El planteamiento de este problema financiero tiene como objetivo central identificar las estrategias financieras más adecuadas para mejorar la liquidez de la empresa, reducir su nivel de endeudamiento y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

## Marco teórico

El marco teórico de este trabajo tiene como objetivo proporcionar las bases necesarias para realizar un análisis financiero exhaustivo de Los Grobo S.A., enfocándose en ratios clave que permiten evaluar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad de la empresa. Estos indicadores son fundamentales para comprender el estado financiero actual de la organización y guiar la toma de decisiones estratégicas en un entorno de alta volatilidad, como es el sector agroindustrial (Martínez y Ramírez, 2023).

La liquidez, que se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, es un indicador crítico en un sector donde los ciclos de venta y la capacidad de rotación de inventarios pueden verse afectados por fluctuaciones externas. Las ratios de liquidez corriente y liquidez seca son particularmente útiles para medir esta capacidad en Los Grobo: el primero incluye todos los activos corrientes como respaldo para cubrir los pasivos de corto plazo, mientras que el segundo excluye los inventarios, proporcionando una visión más conservadora sobre la disponibilidad de efectivo en condiciones adversas. Un índice de liquidez corriente inferior a 1, por ejemplo, revelaría una insuficiencia de recursos líquidos para afrontar las deudas inmediatas, lo que podría comprometer la operatividad de la empresa en caso de una caída en la demanda o un retraso en la cobranza de cuentas (Gómez y Pérez, 2022).

Por otro lado, el endeudamiento indica el grado de apalancamiento financiero de Los Grobo, es decir, el nivel de dependencia de fuentes de financiamiento externas. En un sector donde las inversiones en insumos y tecnología son constantes, es común que las empresas recurran a un apalancamiento alto para financiar su expansión. No obstante, ratios como la deuda total sobre activos y la deuda sobre patrimonio muestran hasta qué punto Los Grobo puede estar exponiéndose a riesgos financieros si el mercado de productos agrícolas sufre un descenso significativo. Un elevado endeudamiento implica que una gran parte de sus activos y su estructura patrimonial depende de la financiación externa, lo cual, si bien puede ser beneficioso para el crecimiento, también implica un riesgo considerable de liquidez en situaciones de ingresos fluctuantes (Pérez y López, 2020).

Finalmente, los indicadores de rentabilidad como el margen de EBITDA, el retorno sobre activos (ROA) y el margen neto son fundamentales para medir la eficiencia operativa de Los Grobo en la generación de beneficios a partir de sus recursos disponibles. El EBITDA permite evaluar la rentabilidad operativa sin considerar costos financieros ni

impuestos, lo que lo convierte en un indicador adecuado para analizar la capacidad de una empresa como Los Grobo de mantener márgenes positivos en un entorno de costos de insumos variables. Asimismo, el ROA permite verificar la eficiencia en el uso de los activos, proporcionando una medida objetiva sobre cómo la empresa transforma sus recursos en rentabilidad (Fernández y Gómez, 2019).

Este marco teórico, respaldado en el análisis de ratios financieros (Tabla 6, Anexo) y en la normativa vigente como las NIIF, proporciona una base sólida para comprender y mejorar la situación financiera de Los Grobo. Estos indicadores, adaptados a las particularidades del sector agroindustrial y a la naturaleza volátil de los mercados agrícolas, resultan esenciales para guiar la toma de decisiones financieras que aseguren la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en el largo plazo.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

El problema central que enfrenta Los Grobo radica en su capacidad para mantener un balance adecuado entre su rentabilidad y su endeudamiento, lo cual impacta directamente en su sostenibilidad financiera a largo plazo. Las estrategias actuales presentan riesgos asociados al manejo de capital de trabajo y al control de los costos financieros, lo que ha ocasionado una disminución en la rentabilidad neta, mientras que el endeudamiento se ha incrementado. Este desequilibrio afecta tanto la liquidez de la empresa como su competitividad en el sector agroindustrial, lo que genera la necesidad de implementar soluciones que optimizan el apalancamiento financiero sin comprometer el crecimiento a futuro.

El índice de liquidez corriente, que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, fue de 0,80 en 2023, en comparación con 0,90 en 2022, indicando una ligera disminución en la capacidad para cubrir las deudas a corto plazo. Este descenso podría estar relacionado con el aumento de los pasivos corrientes, en particular los préstamos y cuentas comerciales por pagar, lo cual sugiere una presión en el capital de trabajo. En cuanto a la liquidez seca, este índice excluye los inventarios y mostró un valor de 0,40 en 2023, inferior al 0,50 en 2022, lo que refleja una dependencia significativa de la venta de inventarios para cubrir las obligaciones a corto plazo, exponiendo a la empresa a riesgos en un entorno de fluctuaciones de precios.

Respecto al endeudamiento, la proporción de deuda total sobre activos pasó del 0,99 en 2022 al 0,90 en 2023, lo que sugiere una mejora en la estructura de financiamiento, con un leve aumento en el patrimonio neto. Sin embargo, la relación sigue siendo alta, indicando que la empresa depende en gran medida de fuentes de financiamiento externas. La relación deuda sobre patrimonio también mostró una disminución, pasando de 102 a 83, lo que refleja un esfuerzo por reducir la dependencia de la financiación externa, aunque sigue siendo elevada, lo que puede limitar la capacidad de la empresa para acceder a financiamiento adicional a tasas favorables.

En cuanto a la rentabilidad, el margen de EBITDA aumentó de 10% en 2022 a 12% en 2023, indicando una mejora en la eficiencia operativa. Este incremento puede ser resultado de un control más efectivo de los costos de producción o un aumento en los precios de venta de los productos agrícolas. Sin embargo, la volatilidad del sector podría

afectar negativamente este margen en el futuro. El retorno sobre activos (ROA) mejoró levemente, pasando de 0,03 en 2022 a 0,04 en 2023, lo que indica una mayor capacidad para generar beneficios con los activos disponibles. Aunque esta mejora es positiva, la ratio sigue siendo baja, reflejando un uso limitado de los recursos para generar rentabilidad. El margen neto, por su parte, se mantuvo estable en torno al 2%, lo que sugiere que la empresa ha logrado controlar los costos financieros y otros gastos. Sin embargo, este margen limitado implica una exposición significativa a cualquier cambio adverso en los precios de los insumos o en la demanda de sus productos. La ROE de Los Grobo S.A. es negativa, con -11,01% en 2023 y -9% en 2022, lo que indica que la empresa no está generando beneficios suficientes en relación con el capital de los accionistas. Esta situación refleja ineficiencias en el uso del capital y puede limitar la confianza de los inversores.

A continuación, se detallan las principales ratios financieras que reflejan esta situación:

Tabla 2

*Tabla de ratios financieros Los Grobo S.A.*

<b>Ratio</b>	<b>30/06/2023</b>	<b>30/06/2022</b>
<b>Liquidez Corriente</b>	0,8	0,9
<b>Liquidez seca</b>	0,4	0,5
<b>Deuda total sobre activos</b>	0,9	0,99
<b>Deuda sobre patrimonio</b>	83	102
<b>Margen de EBITDA (%)</b>	12%	10%
<b>Retorno sobre Activos (ROA)</b>	-13,03%	-8,75%
<b>Margen Neto (%)</b>	2%	2%
<b>Retorno sobre Patrimonio (ROE)</b>	-11,01%	-9,00%

*Fuente: Elaboración propia según estado de situación patrimonial Los Grobo S.A.*

Este diagnóstico y discusión proporciona un análisis detallado de cada ratio financiero, conectándolo con la situación actual de la empresa y el objetivo de mejorar la rentabilidad y optimizar el endeudamiento.

### *Justificación*

El análisis de la situación financiera de Los Grobo S.A. revela que el problema principal radica en la liquidez de la empresa. A partir de los estados financieros, se observa que, aunque ha habido un crecimiento significativo en los activos corrientes, este aumento ha sido superado por el crecimiento de los pasivos corrientes, lo que indica una

posible falta de recursos líquidos suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo. La relación de liquidez corriente inferior a 1 en el último ejercicio muestra que la empresa no cuenta con suficientes activos líquidos para hacer frente a sus deudas inmediatas. Esta situación es preocupante, ya que en un entorno volátil como el agroindustrial, donde los ingresos pueden fluctuar drásticamente debido a factores externos como cambios en las políticas comerciales o la demanda de productos agrícolas, la falta de liquidez puede afectar seriamente la operatividad y estabilidad financiera de la empresa.

El elevado porcentaje de inventarios y cuentas por cobrar dentro de los activos corrientes puede estar dificultando la liquidez inmediata de la organización, ya que los inventarios no se convierten rápidamente en efectivo y las políticas de crédito más flexibles pueden haber llevado a un retraso en la cobranza de las cuentas por cobrar. Para optimizar su gestión financiera, Los Grobo deberá enfocar sus esfuerzos en mejorar la rotación de inventarios y acelerar la recuperación de cuentas, así como implementar estrategias de financiamiento a corto plazo que le permitan cubrir sus obligaciones sin comprometer su estabilidad operativa.

#### *Conclusión diagnóstica*

Como se mencionó, el análisis financiero muestra que Los Grobo tiene un claro problema de liquidez, ya que su ratio de liquidez corriente está por debajo de lo normal, lo que significa que no tiene suficientes recursos líquidos para cubrir sus deudas inmediatas. Esto pone a la empresa en una situación riesgosa, ya que podría tener dificultades para enfrentar sus obligaciones a corto plazo. Para mejorar esta situación, es fundamental que la empresa optimice la rotación de inventarios, es decir, que convierta más rápido sus productos en efectivo, y también acelere la cobranza de sus cuentas por cobrar. Además, será necesario buscar nuevas fuentes de financiamiento a corto plazo que permitan garantizar un flujo de caja suficiente para mantener la estabilidad operativa sin comprometer su crecimiento futuro.

Por otro lado, a largo plazo, la ratio de endeudamiento revela una estructura financiera donde el peso de la deuda, aunque gestionable, podría representar un riesgo si no se manejan adecuadamente las fuentes de financiamiento. La relación deuda/capital ha aumentado en los últimos ejercicios, lo que indica que la empresa está utilizando financiamiento externo para impulsar su crecimiento. Si bien este apalancamiento puede ser beneficioso en términos de expansión, Los Grobo necesita garantizar que su flujo de caja futuro sea suficiente para cubrir el servicio de la deuda sin comprometer su estabilidad financiera. Además, el incremento en los niveles de endeudamiento podría

limitar su capacidad para acceder a financiamiento adicional en el futuro a tasas favorables, especialmente si las condiciones del mercado se deterioran.

En términos de oportunidades, el contexto global de demanda creciente de alimentos y productos agrícolas podría favorecer a Los Grobo, especialmente si la empresa logra optimizar su cadena de valor y mejorar su capacidad de producción. Sin embargo, existen amenazas significativas que la empresa deberá mitigar, como la creciente competencia internacional, las barreras comerciales y los desafíos logísticos, que podrían afectar su capacidad para mantener la competitividad en el mercado global. A esto se suma la creciente presión por adoptar prácticas sostenibles en el sector agroindustrial, lo que requerirá inversiones adicionales en tecnologías más limpias y sostenibles.

## Plan de implementación

La propuesta de este plan de implementación tiene como objetivo mejorar la situación financiera de Los Grobo S.A., enfocándose en el fortalecimiento de la liquidez y la optimización del endeudamiento. Este plan incluye la elección de una problemática prioritaria, la cual orientará las actividades específicas para alcanzar los objetivos planteados y asegurar el impacto en la sostenibilidad de la empresa.

### *Objetivo General*

Optimizar la estructura de deuda de Los Grobo a través de una renegociación efectiva de los pasivos a corto plazo permitiendo aumentar la liquidez disponible y disminución de la presión financiera durante el año 2024.

### *Objetivos Específicos*

- Negociar con los acreedores la extensión de los plazos de vencimiento de las deudas a corto plazo, priorizando acuerdos que permitan una reducción de las tasas de interés y faciliten un flujo de caja más flexible para las operaciones esenciales de la empresa.
- Formalizar nuevos términos contractuales para los pasivos renegociados, asegurando condiciones más favorables y estableciendo cláusulas que permitan revisiones periódicas para adaptarse a posibles fluctuaciones del contexto macroeconómico.

### *Alcance de propuesta*

Para alcanzar el objetivo planteado, se evaluaron tres propuestas viables. Estas opciones se enfocan en fortalecer la estructura de deuda y mejorar la posición de liquidez de Los Grobo:

- Optimización de la Rotación de Inventarios: Esta propuesta busca reducir los días de inventario para acelerar su conversión en efectivo. Los Grobo implementaría políticas de venta más agresivas, incluyendo descuentos en liquidaciones y reducción de precios en períodos específicos. La adopción de un sistema de gestión de inventarios en tiempo real permitiría un control exhaustivo de los niveles de stock y una reacción oportuna ante fluctuaciones del mercado. No obstante, esta estrategia podría ser limitada en períodos de baja demanda o variaciones significativas en los precios de los productos.
- Renegociación de Pasivos a Corto Plazo: La segunda propuesta se centra en la reestructuración de deuda de corto plazo, extendiendo los plazos de vencimiento

y obteniendo condiciones financieras favorables, como tasas de interés más bajas. Esto reduciría la presión sobre el capital de trabajo, liberando recursos financieros destinados al pago de obligaciones inmediatas. Esta opción depende de la cooperación de los acreedores y del contexto macroeconómico.

- Diversificación de Fuentes de Financiamiento: Esta opción apunta a reducir la dependencia de las líneas de crédito actuales mediante la diversificación de las fuentes de financiamiento. Los Grobo podría optar por emitir bonos corporativos en el mercado local o buscar nuevos inversores que inyecten capital en la empresa. También se evaluaría obtener financiamiento a través de instituciones financieras internacionales, especialmente en proyectos de sostenibilidad. Aunque esta estrategia fortalece la estructura de financiamiento, su implementación es más compleja y puede demorar en impactar la liquidez de corto plazo.

La propuesta elegida es la renegociación de pasivos a corto plazo, enfocándose en el área de contabilidad y finanzas. Se implementará en la empresa ubicada en la ciudad de Carlos Casares, provincia de Buenos Aires, desde noviembre de 2024 hasta abril de 2025. No se han identificado limitaciones relevantes, dado que la organización cuenta con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

#### *Justificación*

La renegociación de pasivos a corto plazo ha sido elegida como la opción más adecuada y de impacto inmediato para responder a los desafíos de liquidez que enfrenta Los Grobo. Este procedimiento liberará recursos financieros en el corto plazo al reducir la presión de pagos inmediatos, permitiendo a la empresa cubrir sus compromisos operativos sin recurrir a nuevos financiamientos externos. Este enfoque se centra en mejorar la liquidez (objetivo específico) al prolongar los plazos de vencimiento y asegurar condiciones de financiamiento más favorables, lo cual proporciona un flujo de caja más estable para las operaciones diarias.

Además, el éxito de esta estrategia podría impactar en la rentabilidad de la empresa. Al reducir la necesidad de recurrir a financiamientos de alto costo y optimizar la estructura de deuda, Los Grobo disminuiría sus gastos financieros, lo que resultaría en una mejora del margen de utilidad neta a mediano plazo. Esto implica que, aunque el enfoque primario está en fortalecer la liquidez, el plan de implementación también contribuye indirectamente a mejorar la rentabilidad y la capacidad de la empresa para mantener una estructura de capital más equilibrada, fortaleciendo su posición en el sector agroindustrial.

### *Recursos necesarios*

Para llevar a cabo la renegociación de las deudas, será necesario contar con distintos tipos de recursos, tanto humanos como materiales y tecnológicos, que aseguren una correcta ejecución del plan. A continuación, se detallan los principales recursos:

- Recursos humanos: El equipo financiero liderará las negociaciones, con el Gerente de Finanzas a cargo de coordinar el proceso. El Departamento de Contabilidad ajustará los estados financieros en base a los nuevos términos, y el área de Tesorería gestionará los pagos según el acuerdo renegociado. El Departamento Legal revisará los contratos y protegerá los intereses de la empresa. Todo el proceso estará supervisado por el Gerente General para asegurar su alineación con la estrategia de la empresa.
- Recursos tecnológicos: El sistema ERP de la empresa será adaptado para controlar el flujo de caja y los nuevos términos de deuda en tiempo real. El equipo de Tecnología (TI) será responsable de estos ajustes, garantizando que las herramientas financieras se adecuen a los cambios.
- Recursos financieros: Se requerirán fondos para honorarios de asesores financieros y legales externos que apoyen las negociaciones, así como para la capacitación del equipo interno en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas de monitoreo financiero. Estos gastos se cubrirán con el presupuesto asignado a asesoría financiera y legal de la empresa (Ver Anexo, Tabla 7).

### *Acciones específicas a desarrollar*

- Análisis del portafolio de deuda: Identificar los pasivos a corto plazo que presentan las condiciones más onerosas o los vencimientos más próximos, priorizando aquellos que más afectan la liquidez inmediata.
- Negociaciones con acreedores: Iniciar conversaciones formales con los principales acreedores para extender los plazos de vencimiento y renegociar las tasas de interés.
- Formalización de acuerdos: Una vez alcanzadas las negociaciones, se procederá a la firma de nuevos contratos o modificaciones de los actuales, asegurando que las nuevas condiciones se implementen rápidamente.
- Reestructuración del flujo de caja: Adaptar el plan de flujo de caja de la empresa a los nuevos términos de deuda, asegurando que los compromisos financieros puedan cumplirse sin afectar otras áreas operativas.

- Monitoreo continuo: Implementar un sistema de monitoreo para evaluar regularmente el cumplimiento de los acuerdos.

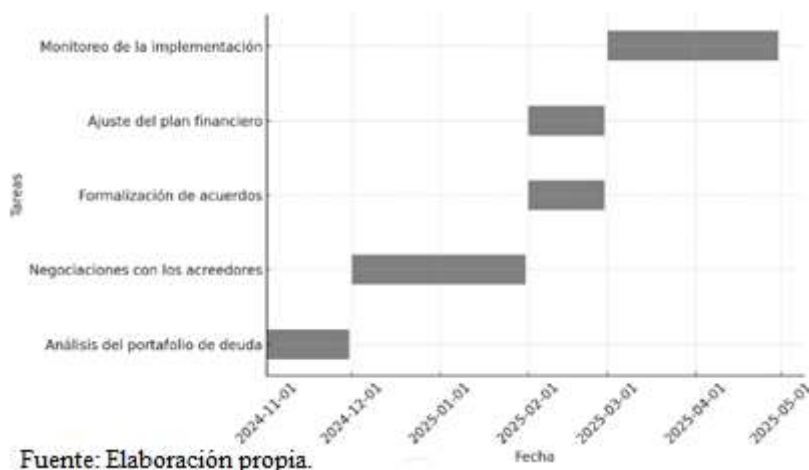
### *Marco Temporal*

El plan de implementación de la renegociación de pasivos se llevará a cabo en un período de seis meses, siguiendo el siguiente cronograma:

- Mes 1: Análisis del portafolio de deuda, identificando los pasivos a renegociar.
- Meses 2-3: Negociaciones con los acreedores y evaluación de diferentes escenarios de reestructuración.
- Mes 4: Formalización de los acuerdos y ajuste del plan financiero.
- Meses 5-6: Monitoreo de la implementación y ajustes adicionales si es necesario.

Figura 1

### *Diagrama de Gantt – Plan de implementación Los Grobo S.A.*



### *Medición o evaluación de acciones*

Para evaluar el éxito del plan, se analizarán indicadores clave de desempeño financiero que medirán el cumplimiento de los objetivos de mejora en liquidez, endeudamiento y rentabilidad:

- Índice de liquidez corriente: Se espera que el índice de liquidez corriente aumente de 0,80 (30/06/2023) a un valor superior a 1, indicando una mejora en la capacidad de Los Grobo para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.
- Reducción de pasivos corrientes: Se proyecta una disminución de los pasivos corrientes, que pasen de representar el 82% del total de pasivos a un valor cercano al 70%, mejorando la estructura financiera y reduciendo la dependencia del endeudamiento a corto plazo.

- Flujo de caja operativo: Se monitoreará el flujo de caja operativo para asegurar que sea suficiente para cubrir las deudas renegociadas y las operaciones diarias, manteniendo estabilidad sin recurrir a nuevo financiamiento externo.
- Cumplimiento de plazos: Se evaluará la adherencia a los plazos de pago renegociados, asegurando que la empresa mantenga sus compromisos sin incurrir en nuevos endeudamientos de corto plazo.

A continuación, se presenta una tabla de ratios proyectados para el año siguiente, reflejando los objetivos de mejora a partir de la aplicación exitosa del plan.

Tabla 3

*Tabla de ratios esperados*

Ratios Financieros	Actual (30/06/2023)	Esperado (30/06/2024)
Liquidez Corriente	0,8	1,1
Liquidez Seca	0,4	0,75
Deuda Total sobre Activos	0,9	0,8
Deuda sobre Patrimonio	83	70
Margen EBITDA (%)	12%	15%
Retorno sobre Activos (ROA)	0,04	0,06
Margen Neto (%)	2%	3%
ROE (Retorno sobre Patrimonio)	-11,01%	-5,00%

Fuente: Elaboración propia en base a plan de implementación.

Esta tabla muestra los valores esperados para cada ratio financiero, proyectando mejoras en liquidez, rentabilidad neta y ROE, fortaleciendo así la posición financiera de Los Grobo.

## Conclusiones y recomendaciones

El análisis desarrollado en Los Grobo S.A. abordó la problemática principal de la empresa, enfocándose en la optimización de la rentabilidad y la gestión del endeudamiento dentro de un sector caracterizado por alta volatilidad y una marcada dependencia de financiamiento a corto plazo. El trabajo permitió identificar carencias en el flujo de caja, destacando una relación de liquidez corriente inferior a 1, lo que evidencia que los activos líquidos disponibles no son suficientes para cubrir las obligaciones inmediatas, planteando un riesgo operativo significativo. A través de cálculos de ratios de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, junto con análisis horizontales y verticales de los estados financieros, se detectaron áreas críticas que requieren atención. Estas evaluaciones se complementaron con el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, lo que permitió un entendimiento integral de las influencias externas que afectan la operación y sostenibilidad de la empresa.

Con base en este análisis, se concluye que fortalecer la liquidez y reestructurar la deuda de corto plazo son acciones prioritarias para mejorar la sostenibilidad financiera de Los Grobo. La implementación de políticas dirigidas a optimizar el flujo de caja y renegociar pasivos permitirá que la empresa cumpla con sus obligaciones sin comprometer el capital de trabajo, alineándose con los objetivos de asegurar su estabilidad y crecimiento en un entorno desafiante. Este trabajo no solo resaltó áreas críticas para la mejora, sino que también generó conocimiento aplicable para el sector agroindustrial, validando la efectividad de estrategias de financiamiento en contextos de alta incertidumbre. En el ámbito personal, este proceso fortaleció la capacidad de aplicar herramientas teóricas y prácticas para abordar problemáticas específicas en empresas reales, enriqueciendo el desarrollo profesional.

De manera complementaria, se recomienda implementar un sistema de cobranza más eficiente, con el objetivo de reducir los plazos de recuperación de cuentas por cobrar y mejorar el flujo de caja. Este sistema podría incluir análisis detallados de los términos de crédito ofrecidos a clientes, criterios más estrictos para la concesión de plazos, o incentivos como descuentos por pagos anticipados. Además, sería beneficioso diversificar las fuentes de financiamiento, priorizando alternativas a largo plazo con mejores condiciones y tasas de interés más bajas. Esto reduciría la dependencia de créditos a corto plazo, optimizando el perfil de riesgo financiero de la empresa y aumentando su capacidad para enfrentar desafíos económicos.

También resulta fundamental implementar evaluaciones periódicas de las ratios financieras, como liquidez y solvencia, a través de reportes trimestrales que integren información sobre ventas, inventarios y cuentas por cobrar. Este seguimiento permitiría anticipar necesidades de liquidez y ajustar los términos de los pasivos, mejorando la gestión del capital de trabajo. Finalmente, frente a la inflación y la volatilidad del mercado, la empresa podría explorar instrumentos financieros ajustables, como bonos indexados o plazos fijos con tasas variables, para proteger el valor de sus activos líquidos y garantizar estabilidad frente a futuras obligaciones.

## Referencias

- Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (2023). NIIF (Normas internacionales de información financiera).
- Fernández, M., & Gómez, J. (2019). Reestructuración financiera en el sector agroindustrial: El caso Bunge. *45*(2), 125-140.
- Gómez, L., & Pérez, D. (2022). Volatilidad de precios en mercados agrícolas y su impacto en las empresas agroindustriales. *56*, 98-115.
- Los Grobo S.A. (2023). *Historia y misión de la empresa. Informe anual de sustentabilidad*.
- Martínez, F., & Ramírez, G. (2023). Análisis del estado patrimonial en empresas agroindustriales: Caso Los Grobo. *Revista de contabilidad*(21), 234 - 250.
- Martínez, F., & Ramírez, G. (2023). Análisis del estado patrimonial en empresas agroindustriales: Caso Los Grobo. *21*, 234-250.
- Méndez, J. (2021). Impacto de las políticas gubernamentales en el sector agroindustrial argentino. *10*, 67-83.
- Pérez. (2020). Factores económicos que afectan la rentabilidad en el sector agroindustrial. *12*, 45-67.
- Pérez, J., & López, M. (2020). Gestión de riesgos en mercados volátiles: Cargill como caso de estudio. *42*, 77-92.

## Anexos

Tabla 4

*Análisis vertical y horizontal Activo de Los Grobo S.A. a ejercicio cerrado.*

			Análisis Vertical		Análisis Horizontal
	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2023
<b>Activo</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Inventarios	27.335.695	24.934.873	31,91%	50,77%	9,63%
Activos biológicos	4.110.875	3.046.980	4,80%	6,20%	34,92%
Cuentas comerciales por cobrar y otros créditos	15.633.478	6.528.188	18,25%	13,29%	139,48%
Otros activos financieros	1.428.738	3.488.754	1,67%	7,10%	-59,05%
Efectivo y equivalente de efectivo	7.322.885	267.911	8,55%	0,55%	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>45,90%</b>
<b>Activo no Corriente</b>					
Propiedad, planta y equipo	16.941.313	7.054.098	19,77%	14,36%	140,16%
Propiedades de inversión	635.567	304.690	0,74%	0,62%	108,59%
Activos intangibles	839.472	326.827	0,98%	0,67%	156,86%
Inversiones en sociedades	4.773.748	2.079.803	5,57%	4,23%	129,53%
Otras inversiones	11.011	5.372	0,01%	0,01%	104,97%
Cuentas comerciales por cobrar y otros créditos	6.644.765	1.072.414	7,76%	2,18%	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>175,25%</b>
<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>

Fuente: Elaboración propia según estado de situación patrimonial Los Grobo S.A.

Tabla 5

*Análisis vertical y horizontal Pasivo y Patrimonio Neto de Los Grobo S.A. a ejercicio cerrado.*

			Análisis Vertical		Análisis Horizontal
	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2023
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas comerciales por pagar y otras deudas	54.913.095	34.393.228	64,86%	70,72%	59,66%
Prestamos	11.469.482	6.371.934	13,55%	13,10%	80,00%
Otros pasivos financieros	3.041.167	1.905.143	3,59%	3,92%	59,63%
<b>Total del Pasivo Corriente</b>	<b>69.423.744</b>	<b>42.670.305</b>	<b>82,00%</b>	<b>87,74%</b>	<b>62,70%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					
Cuentas comerciales por pagar y otras deudas	268.979	370.055	0,32%	0,76%	-27,31%
Pasivo por impuesto diferido	2.208.930	2.015.639	2,61%	4,14%	9,59%
Prestamos	12.438.653	3.370.846	14,69%	6,93%	269,01%
Provisiones	322.561	205.217	0,38%	0,42%	57,18%
<b>Total del Pasivo No Corriente</b>	<b>15.239.123</b>	<b>5.961.757</b>	<b>18,00%</b>	<b>12,26%</b>	<b>155,61%</b>
<b>Total del Pasivo</b>	<b>84.662.867</b>	<b>48.632.062</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>74,09%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>					
Capital en acciones	1.469.180	747.247	144,79%	156,38%	96,61%
Prima de emisión	4.394.901	0	433,13%	0,00%	0,00%
Operaciones con los propietarios	0	65.186	0,00%	13,64%	-100,00%
Resultado por revaluación de propiedad, planta y equipos neto de impuestos	5.097.233	3.683.182	502,35%	770,79%	38,39%
Reserva por conversión	1.230.532	285.216	121,27%	59,69%	331,44%
Resultados no asignados - incluye rdo del ejercicio-	-11.177.166	-4.302.983	-1101,55%	-900,49%	159,75%
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1.014.680</b>	<b>477.848</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>112,34%</b>
<b>Total del Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>85.677.547</b>	<b>49.109.910</b>			<b>74,46%</b>

Fuente: Elaboración propia según estado de situación patrimonial Los Grobo S.A.

Nota. Este cuadro presenta el estado de situación patrimonial de Los Grobo S.A. a ejercicio cerrado, incluyendo análisis vertical y horizontal para los años 2022 y 2023.

Tabla 6

*Ratios financieras teóricos*

<b>Ratio</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Definición</b>
<b>Liquidez Corriente</b>	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	Mide la capacidad de una empresa para cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes.
<b>Liquidez Seca</b>	(Activos Corrientes - Inventarios) / Pasivos Corrientes	Indica la capacidad de pagar deudas a corto plazo sin depender de la venta de inventarios.
<b>Ratio de Endeudamiento</b>	Deuda Total / Activos Totales	Muestra el porcentaje de activos que se financian mediante deuda.
<b>Deuda sobre Patrimonio</b>	Deuda Total / Patrimonio Neto	Evalúa el apalancamiento financiero, es decir, cuánto está financiado con deuda frente a recursos propios.
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	Utilidad Neta / Ventas	Mide el porcentaje de ingresos que queda como ganancia después de todos los gastos.
<b>ROA (Retorno sobre Activos)</b>	Utilidad Neta / Activos Totales	Indica la eficiencia de una empresa en generar ganancias con sus activos.
<b>ROE (Retorno sobre Patrimonio)</b>	Utilidad Neta / Patrimonio Neto	Mide la rentabilidad del capital invertido por los accionistas.
<b>Rotación de Inventarios</b>	Costo de Ventas / Inventarios Promedio	Evalúa cuántas veces los inventarios se convierten en ventas en un período.
<b>Ratio de Cobertura de Intereses</b>	Utilidad Operativa / Gastos de Intereses	Indica la capacidad de una empresa para cubrir sus gastos financieros con sus ganancias operativas.
<b>EBITDA</b>	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	Mide la rentabilidad operativa sin considerar intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

*Cuadro de recursos presupuestados*

<b>Tipo de Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>	<b>Costo Estimado</b>
<b>Materiales</b>			
- Software de Gestión ERP	Adaptación del sistema ERP para monitorear el flujo de caja y las nuevas condiciones de deuda.	Equipo de Tecnología (TI)	\$ 500,00
- Herramientas Financieras	Software para proyectar impactos financieros y gestionar recursos según los nuevos términos.	Equipo de Finanzas y TI	\$ 350,00
<b>Intangibles</b>			
- Asesoría Financiera	Contratación de asesores externos para guiar las negociaciones y realizar proyecciones financieras.	Gerente de Finanzas	\$1,000,000
- Asesoría Legal	Contratación de asesores legales externos para revisar contratos y asegurar cumplimiento normativo.	Director Legal	\$ 700,00
- Relación con Acreedores	Relaciones existentes con los acreedores, facilitando las negociaciones para obtener mejores condiciones.	Gerente de Finanzas	Sin costo
<b>Tangibles</b>			
- Oficinas y Equipamiento	Infraestructura física para el equipo de finanzas, TI y legal.	Gerente General	Incluido en estructura operativa
<b>Humanos</b>			
- Gerente de Finanzas	Responsable de liderar todo el proceso de renegociación y coordinar con los distintos departamentos.	Gerente de Finanzas	Sueldo interno
- Equipo de Contabilidad	Ajuste de los estados financieros a las nuevas condiciones de deuda.	Jefe de Contabilidad	Sueldo interno
- Equipo de Tesorería	Gestión de pagos según los nuevos términos de deuda.	Responsable de Tesorería	Sueldo interno
- Departamento Legal	Revisión y aprobación de los nuevos contratos de deuda renegociada.	Director Legal	Sueldo interno
- Equipo de Tecnología (TI)	Adaptación y monitoreo del sistema ERP y herramientas financieras.	Responsable de TI	Sueldo interno
<b>Financiamiento</b>	Fondos destinados para cubrir los honorarios de asesoría financiera y legal, además del seguimiento de las negociaciones.	Gerente General	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.150.000</b>

Fuente: Elaboración propia basada en investigación de mercado