

Universidad Siglo 21
Decanato de Administración y Management



Contador Público

Trabajo Final de Graduación
Reporte de Caso

Análisis Económico y Financiero de los Estados Contables de la Asociación
Cooperadora INTA CECT YUTO

Raposo Raúl Rolando
Legajo VCPB043942
DNI 23.617.162

Docente TFG: Mgter. Ignacio Ruiz

Yuto (Jujuy), Noviembre 2024

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, María y Miguel, y a José, mi hermano del alma; donde estén, es para ustedes.

A mi compañera de vida, Alejandra, por tu apoyo incondicional e infinita paciencia, sin vos no hubiera sido posible.

A mis hijos, Francisco, Juan y Esteban, por el empujón y estar siempre.

A mi hermana Lita, por el ejemplo de esfuerzo y perseverancia.

A mis amigos, por alentarme en los momentos difíciles, especialmente a Clarisa, Rosendo, Julio, Belén y Analias.

Gracias por ayudarme a cumplir este meta.

Resumen

El presente trabajo se centró en el análisis financiero y económico de los ejercicios 2022 y 2023 de la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto, una entidad sin fines de lucro cuyo propósito es apoyar al INTA. Dicho análisis reveló que en los últimos ejercicios contables la Asociación presentó resultados deficitarios y problemas de rentabilidad. Aunque hasta ahora esto no afectó su situación en el corto ni en el largo plazo, de persistir, podría generar dificultades futuras.

El análisis de los indicadores determinó que el principal factor detrás de la situación observada fue el impacto de la inflación en las ventas a largo plazo, ya que estas no incluían ningún mecanismo de actualización para protegerse de dicho efecto. Esto también provocó una disminución en los aportes que la Asociación realiza al INTA, afectando su fin social. Por ello, y luego de analizar otras alternativas, se propuso la implementación de un coeficiente de actualización automática para los saldos de dichas ventas, con el fin de proteger la inversión de la inflación, mejorar la rentabilidad y facilitar el cumplimiento de su misión.

Palabras clave: Asociaciones Cooperadoras, Sin Fines de Lucro, Análisis Financiero, Rentabilidad, Actualización Automática.

Abstract

This work focused on the financial and economic analysis of the 2022 and 2023 financial years of the INTA CECT Yuto Cooperating Association, a non-profit entity whose purpose is to support INTA. Said analysis revealed that in the last accounting years the Association presented negative results and profitability problems. Although until now this has not affected their situation in the short or long term, if it persists, it could generate future difficulties.

The analysis of the indicators determined that the main factor behind the observed situation was the impact of inflation on long-term sales, since these did not include any updating mechanism to protect against said effect. This also caused a decrease in the contributions that the Association makes to INTA, affecting its social purpose. For this reason, and after analyzing other alternatives, the implementation of an automatic updating coefficient for the balances of said sales was proposed, in order to protect the investment from inflation, improve profitability and facilitate the fulfillment of its mission.

Key words: Cooperating Associations, Non-Profit, Financial Analysis, Profitability, Automatic Update

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| Antecedentes | 5 |
| Problema de Investigación | 6 |
| Objetivo General | 6 |
| Objetivos Específicos | 6 |
| Justificación, Importancia y Viabilidad de la investigación | 7 |
| Análisis de Situación | 7 |
| Análisis Específico según el Perfil Profesional | 11 |
| MARCO TEORICO | 13 |
| Diagnostico | 17 |
| Conclusión Diagnostica | 21 |
| PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 23 |
| Objetivo General | 24 |
| Objetivos Específicos | 24 |
| Alcance | 25 |
| Recursos | 25 |
| Acciones Específicas | 25 |
| Diagrama de Gantt | 28 |
| CONCLUSIONES | 29 |
| BIBLIOGRAFÍA | 31 |
| ANEXOS | 33 |
| Anexo N°1 Análisis Pestel | 33 |
| Anexo N°2 Análisis Cinco Fuerzas de Porter | 33 |
| Anexo N°3 Modelo de Relevamiento de Ventas a Plazo | 35 |

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo final se realizará un análisis y evaluación de los distintos aspectos de los estados contables de la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto, enfocado principalmente en el análisis financiero y económico de estos, a fin de emitir una propuesta que permita obtener mejoras en el funcionamiento de esta.

La Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto, fue creada en marzo de 1990 a partir de la iniciativa de un grupo de productores de la localidad de Yuto en la provincia de Jujuy, con el propósito de “Facilitar la intensificación y desarrollo de las actividades que son función y responsabilidad del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria”, según el artículo 3ero del Estatuto.

Es una asociación civil sin fines de lucro, cuya administración y dirección está en manos de un Consejo Directivo, integrado por nueve miembros titulares y tres miembros suplentes, según lo indica el artículo 11 del Estatuto de esta. En este sentido es importante resaltar que la Asociación es una persona jurídica autónoma e independiente de INTA.

Las tareas de campo son realizadas por el personal del INTA, y además se recibe el asesoramiento técnico de los profesionales de esta institución. Por esta razón, actualmente solo se cuenta con un empleado para realizar tareas administrativas.

La Asociación emplea tierras que están temporalmente en desuso en la Estación Experimental de Cultivos Tropicales Yuto, del INTA para llevar a cabo sus actividades productivas. Estas son cedidas a partir de un convenio de colaboración recíproca, en el cual también, el INTA cede a la Asociación la comercialización de los excedentes de ensayos. En contra partida, la Asociación se compromete a realizar aportes monetarios y en especies como apoyo a dicho organismo.

Las actividades productivas y comerciales de la Asociación pueden agruparse en tres categorías principales, Actividades de Producción Propia, Comercialización de Excedentes de Ensayos, y Prestación de Servicios a Terceros.

A los fines del presente trabajo, se prestará especial atención en la comercialización de plantas de frutales tropicales, ya que este rubro es el de mayor significatividad entre los ingresos de la asociación.

El principal destino de las plantas producidas por la Asociación son los productores de frutas tropicales, especialmente paltas y mangos, en las provincias de Salta y Jujuy. Esta región se caracteriza por contar con condiciones agroclimáticas favorables para su producción. Es

fundamental destacar que el consumo de estas frutas experimentó un aumento significativo en Argentina durante los últimos años. Tradicionalmente, estas frutas fueron importadas de países vecinos como Brasil y Bolivia. Por lo tanto, el mercado nacional está en amplio crecimiento y se presenta como una alternativa viable a otras producciones tradicionales, como la citricultura y las hortalizas.

Si bien la asociación fue pionera en la producción de estas especies, en los últimos tiempos ha aumentado la cantidad de viveros que comercializan estas plantas. Sin embargo, el respaldo de la marca INTA, en principio, le otorga a la asociación una ventaja competitiva que debería impactar en la predilección de los compradores y en los precios de venta.

La venta de estas plantas se realiza a pedido y previo pago de un anticipo por parte del comprador, quedando por lo general el pago del saldo contra la entrega de las plantas. También es importante saber que el período de producción es de aproximadamente dieciocho meses.

Entonces, resulta fundamental analizar si los acuerdos y metodologías de actualización de precios permiten mantener la rentabilidad esperada al inicio de la producción. Este análisis es crucial para garantizar que, a pesar de los posibles cambios en los costos y las condiciones del mercado durante el ciclo de producción de dieciocho meses, la Asociación pueda cumplir con sus objetivos financieros y mantener la viabilidad económica de la comercialización de plantas de frutales tropicales.

Además, se evaluarán propuestas de expansión productiva cuya implementación pueda mejorar a corto plazo la situación financiera de la asociación.

Antecedentes

El primer antecedente que se menciona es el trabajo de Muzzupappa L.A. (2012), titulado Enfoque financiero de las Asociaciones Cooperadoras dentro del INTA. El objetivo principal de esta investigación es analizar si las acciones y esfuerzos llevados a cabo por las Asociaciones Cooperadoras cumplen con el objetivo institucional de apoyar las acciones del INTA en la región. Este antecedente pone énfasis en la interacción entre los recursos financieros y la operatividad de las Asociaciones Cooperadoras en su relación con el INTA, lo que constituye un tema central para comprender cómo se gestionan los recursos para fortalecer las actividades institucionales.

El estudio de Fontana N., Nacarado M. y Grassi D. (2020) en el trabajo Diferencias de exposición en los estados contables en entes con y sin fin de lucro: tratamiento del resultado, los autores analizan las diferencias en los objetivos y en la exposición contable entre los entes con fines de lucro y las organizaciones sin fines de lucro. El tratamiento del resultado es un

aspecto clave que distingue a ambos tipos de entidades, debido a las distintas finalidades que persiguen.

En el trabajo Estados Contables en Entidades sin Fines de Lucro de Iantorno M., Lavigne A. y Mahiques M. (2023) se destaca la relevancia de la información contable y financiera para la toma de decisiones en organizaciones sin fines de lucro.

Asimismo, el estudio de Dal Bó (2023) sobre el desempeño financiero y económico de ARCOR: durante el período 2017 – 2021 revela en sus conclusiones, que el análisis financiero permitió obtener una visión clara y detallada sobre el rendimiento económico y financiero de la compañía, evidenciando áreas de mejora.

Problema de investigación

Durante los últimos ejercicios, a pesar de contar con ciertas ventajas competitivas, la Asociación ha presentado déficits. Aunque por el momento esta situación no afectó directamente la situación financiera, si no se corrige, en el largo plazo puede comprometer la estabilidad de la organización. Por este motivo es necesario analizar los estados contables de la asociación a fin de diseñar una estrategia financiera. Para esto es necesario un detallado análisis de la estructura patrimonial, económica y financiera, evaluando la situación tanto en el corto y largo plazo, analizando indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento para el Ejercicio 2023. Con esta información se diseñará un plan de implementación para solucionar los problemas detectados.

Objetivo General

- El objetivo general es analizar la situación financiera y económica de la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto en base a los Estados Contables del año 2023.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación financiera de corto y largo plazo de la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto.
- Analizar la situación económica de la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto.
- Detectar si existen dificultades de liquidez, rentabilidad o riesgo de la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto, identificando sus causas.
- Diseñar un plan de mejora que permita solucionar las problemáticas detectadas.

Justificación, Importancia y Viabilidad de la investigación

Si bien la Asociación tiene un gran potencial y varias ventajas competitivas, el hecho de que los resultados de los últimos ejercicios fueron deficitarios, hace imprescindible y crucial realizar un análisis exhaustivo para identificar los factores que están contribuyendo a esta situación y proponer estrategias para revertirla, ya que de continuar la situación puede provocar graves dificultades para la supervivencia de la organización. El acceso a los estados contables, y a distintos aspectos sobre la operación de la Asociación, proporcionará una comprensión más profunda de la relación entre la ejecución de actividades y los resultados obtenidos, evaluando si las actividades son sostenibles desde el punto de vista económico. Identificadas las causas de los problemas, será posible formular un plan de acción sólido para la toma de decisiones que permitan revertir la tendencia de resultados negativos y asegurar la continuidad de la Asociación.

Análisis de situación

Análisis de Contexto

Para analizar la situación y el contexto en el que se encuentra la Asociación Cooperadora INTA CECT YUTO, se utilizarán herramientas como PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y FODA.

PESTEL

Realizado el análisis PESTEL se observa que en el ámbito político existe cierta inestabilidad debido a las dificultades que tiene el gobierno para aprobar leyes en el Congreso Nacional. Esta situación genera incertidumbre en el entorno económico, afectando la inversión y la planificación a largo plazo. Los recortes presupuestarios a los organismos nacionales, también provoca una presión extra a la Asociación, quién debe afectar más recursos para apoyar al INTA. A la vez, las reformas implementadas por el Poder Ejecutivo Nacional en cuanto a normas laborales podrían ser beneficiosas para las Asociación, ya que podría reducir costos operativos. También se destaca la promoción y apoyo que el Gobierno de Salta les da a los cultivos de frutales tropicales, a través de la Ley Provincial N°8400 del 28/09/2023 Régimen para la Promoción, fomento y Desarrollo de la Producción de las Frutas Tropicales y Subtropicales en la Provincia de Salta.

En el aspecto económico, preocupa la caída de actividad económica y de ventas en supermercados, que, según el INDEC, para junio del 2024 es del -3,9% y -7,3% respectivamente, con una inflación interanual acumulada del 263,4%, esto puede reducir la demanda de los productos que comercializa la Asociación. Por otro lado, y también tomando

información del INDEC, se ve una lenta disminución de la inflación, siendo para el mes de Julio del 4%, lo que genera cierta expectativa positiva. No obstante, las restricciones del BCRA que dificultan los pagos de importaciones podrían tener un efecto positivo para la Asociación. Estas restricciones limitan el ingreso de frutas tropicales desde el exterior, lo que podría reducir la competencia, propiciando oportunidades para los productores locales.

Desde el punto de vista Social, vinculado con el punto anterior, se observan altos niveles de pobreza y desigualdad social que crean un contexto complicado para la comercialización, especialmente para los productos que no son considerados de primera necesidad. En este sentido, según información del INDEC, la tasa de desempleo alcanzó el 7,6% en el segundo semestre del 2024 y la pobreza alcanzó el 52,9% para el primer semestre del mismo año. A pesar de esto, se ha observado un aumento en el consumo de frutas tropicales en los últimos años. Este cambio en los hábitos de consumo puede estar relacionados a la búsqueda de una alimentación más saludable y diversificada, lo que propicia la demanda de plantas de estas especies.

En cuanto a la Tecnología, la rápida evolución de la esta representa un desafío constante para muchas organizaciones, ya que exige adaptarse rápidamente a nuevas herramientas, métodos y conocimientos. Esto se evidencia en la aparición de nuevas técnicas para mejorar los sistemas de riego permitiendo eficientizar el uso del agua, así como en este caso nuevos materiales de cobertura que permiten mejorar la performance en el proceso de viverización de las plantas, y también la necesidad de introducir nuevas variedades que se adapten mejor a las nuevas condiciones ambientales.

Respecto a los efectos de la producción en la Ecología y el Ambiente, existe una exigencia cada vez mayor para que el sector productivo cumpla con normas que ayuden al cuidado del medio ambiente y el uso de Buenas Prácticas Agrícolas, lo que reduce la posibilidad de generar algún daño ambiental.

Finalmente, desde el punto de vista Legal, la aplicación de las normas fitosanitarias cada vez más exigentes resulta beneficioso para la Asociación, ya que nivelan las condiciones de competitividad del sector. Los órganos que tienen a su cargo el contralor en esta materia dependen de la actual Secretaría de Bio Economía, entre ellos el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y el Instituto Nacional de Semillas (INASE). Entre las normas de regulación en este aspecto de mayor impacto para nuestra Asociación son la Ley N°20247 Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas, la Resolución N°458 del 2023 emitida por el INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS (INASE) a través de la cual se regula el esquema de fiscalización para la producción de semillas yemas y plantas cítricas; la

Resolución 510/02 del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) que aprobó la Guía de Buenas Prácticas de Higiene, Agrícolas y de Manufactura para la producción primaria, la Resolución N° 637/2011 del SENASA que reglamenta el funcionamiento del Sistema de Control de Frutas y Hortalizas, que regula el esquema de fiscalización para la producción de semillas, yemas y plantas cítricas en la República Argentina.

Análisis de 5 fuerzas competitivas de Porter

El sector cuenta con un número bajo de competidores, además el acceso al mercado requiere de inversión en infraestructura y conocimientos especializados para la producción de plantas. Entre los principales competidores podemos citar a: Vivero de Eloy Barberis, Vivero Bernardo Videz, Vivero Rimberto Videz, Vivero Municipal Orán y Vivero Carlos Suarez. En este sentido resulta importante resaltar el reconocimiento y credibilidad que le brinda a la Asociación su alianza estratégica con el INTA.

Los insumos que se necesitan deben cumplir estándares de calidad, por lo que exige una cuidadosa selección de proveedores para garantizar que los materiales sean los adecuados y se ajusten a las normas fitosanitarias vigentes. En este sentido podemos citar a Terra Fértil SA como proveedor de sustrato para los viveros; BerPlast SRL en la provisión de insumos plásticos como bolsitas y plásticos para invernaderos; LOMA SACIA en la provisión de combustibles y SERAGRO SRL en la provisión de productos agroquímicos.

El mercado de frutales tropicales aún es relativamente nuevo y representa una alternativa para los sectores tradicionales como cítricos y la horticultura de primicia, razón por la cual existen pocos clientes y esto genera cierta debilidad en los acuerdos de comercialización que debe realizar la Asociación. Podemos citar a los siguientes clientes: GMF Latinoamérica SA, LIAG SA, Búhos Blancos, La Plumada SA, Finca El Labrador de Franco Valdiviezo, Finca Singh de Rina Singh y Marcelo Figueroa.

Por lo general las frutas tropicales son importadas, por lo que las condiciones restrictivas para el pago de importaciones y la mejor calidad de los productos locales es una ventaja competitiva importante respecto a las producciones extranjeras.

Análisis de situación organizacional

FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| Respaldo de la marca INTA | Aumento en los hábitos de consumos de frutas tropicales. |
| Acceso a nuevas tecnologías y apoyo técnico especializado | Política provincial de promoción de los cultivos tropicales como alternativa a la citricultura |
| Cuenta con instalaciones necesarias para la producción | Restricciones para el pago de importaciones dificulta el ingreso de frutas tropicales del exterior. |
| Conocimiento del mercado | Los datos inflacionarios muestran una lenta disminución en el indicador. |
| Bajo costo impositivo y laboral | Posibilidades de acceder a créditos blandos. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Falta de visión comercial. | Caída de la actividad económica y del consumo. |
| Alta dependencia del INTA. | Altos niveles de Inflación. |
| No contar con personal propio para tareas de campo. | Nuevos competidores. |
| Escasa estructura administrativa. | Fluctuación de la demanda según condiciones agrometeorológicas. |
| Dificultades en el seguimiento contable y financiero. | Recortes presupuestarios en el estado nacional |

Fortalezas: Se destaca la ventaja competitiva que le da a la Asociación contar con el respaldo de la marca INTA y además le otorga la posibilidad de estar a la vanguardia respecto a avances tecnológicos. Cuenta con las instalaciones y el conocimiento técnico necesario para la producción. Al estar Exenta en impuestos como Ganancias e Ingresos Brutos, logra un ahorro significativo en costos tributarios. Al contar con un solo empleado, sucede algo similar en el aspecto laboral.

Debilidades: La estrecha relación con el INTA, aunque es una fortaleza, también limita la visión comercial de la Asociación, priorizando la investigación sobre las estrategias de crecimiento comercial. La Asociación depende del INTA no solo con relación al apoyo profesional, sino también con recursos humanos para el trabajo de campo. Esta dependencia podría ser un riesgo si las políticas o el apoyo de INTA cambian. También es importante hacer notar que, al contar con un solo empleado administrativo, tiene dificultades para realizar el seguimiento de los aspectos contables, económicos y financieros de la Asociación.

Oportunidades: podemos mencionar que el aumento en los hábitos de consumos de frutas tropicales y las políticas de promoción implementadas por la Provincia de Salta, ofrecen un entorno favorable para el crecimiento del sector. A la vez, las restricciones del BCRA para efectuar pagos de importaciones también limitan el ingreso frutas tropicales desde el exterior, reduciendo la competencia extranjera. La tendencia a la baja del IPC puede mejorar el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría incrementar la demanda de frutas tropicales. También es importante destacar que la Asociación podría acceder a créditos blandos que otorga la Fundación ArgenINTA a otras instituciones que integran el grupo INTA.

Amenazas: La caída de la actividad económica y el consumo, junto a los altos niveles de inflación, pueden afectar negativamente los ingresos de la Asociación. A la vez, los hábitos de consumo y las políticas de promoción de frutas tropicales pueden atraer nuevos competidores en el sector.

Análisis específicos según el perfil profesional

Análisis Vertical y Horizontal – Estado de Situación Patrimonial

| Rubros | Saldos | | Análisis Vertical | | Análisis Horizontal 2023/2022 | |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | Variación \$ | Variación % |
| Caja y Bancos | 9.778.076,23 | 9.086.394,66 | 27,73% | 34,69% | -691.681,57 | -7,07% |
| Inversiones | 180.168,01 | 260.400,00 | 0,51% | 0,99% | 80.231,99 | 44,53% |
| Otros Créditos | 5.743.265,36 | 2.703.438,52 | 16,29% | 10,32% | -3.039.826,84 | -52,93% |
| Bienes de Cambio | 8.887.574,15 | 5.125.000,00 | 25,21% | 19,57% | -3.762.574,15 | -42,34% |
| Total Activo Corriente | 24.589.083,75 | 17.175.233,18 | 69,74% | 65,57% | -7.413.850,57 | -30,15% |
| Bienes de Uso | 10.666.622,13 | 9.019.293,24 | 30,26% | 34,43% | -1.647.328,89 | -15,44% |
| Total Activo No Corriente | 10.666.622,13 | 9.019.293,24 | 30,26% | 34,43% | -1.647.328,89 | -15,44% |
| TOTAL ACTIVO | 35.255.705,88 | 26.194.526,42 | 100,00% | 100,00% | -9.061.179,46 | -25,70% |
| Deudas Comerciales | 12.254.219,94 | 5.919.496,24 | 86,32% | 97,13% | -6.334.723,70 | -51,69% |
| Remuneraciones y Cargas Sociales | 1.397.775,29 | 0,00 | 9,85% | 0,00% | -1.397.775,29 | -100,00% |
| Fondos para Fines Específicos | 40.488,71 | 13.129,00 | 0,29% | 0,22% | -27.359,71 | -67,57% |
| Otras Deudas | 493.973,49 | 158.626,00 | 3,48% | 2,60% | -335.347,49 | -67,89% |
| Previsiones | 9.080,58 | 2.915,98 | 0,06% | 0,05% | -6.164,60 | -67,89% |
| Total Pasivo Corriente | 14.195.538,01 | 6.094.167,22 | 100,00% | 100,00% | -8.101.370,79 | -57,07% |
| TOTAL PASIVO | 14.195.538,01 | 6.094.167,22 | 100,00% | 100,00% | -8.101.370,79 | -57,07% |
| Aportes de los Propietarios | 3.896.662,80 | 3.896.662,80 | 18,50% | 19,39% | 0,00 | 0,00% |
| Superávits/Déficits | 17.163.109,07 | 16.203.696,40 | 81,50% | 80,61% | -959.412,67 | -5,59% |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | 21.059.771,87 | 20.100.359,20 | 100,00% | 100,00% | -959.412,67 | -4,56% |

Cuadro 1 Elaboración Propia Fuente: Estados Contables Ej 2023 Asoc. Coop. INTA CECT Yuto

Análisis Vertical y Horizontal – Estado de Recursos y Gastos

| Rubros | Saldos | | Análisis Vertical | | Análisis Horizontal 2023/2022 | |
|------------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|---------------|-------------------------------|----------------|
| | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | Variación \$ | Variación % |
| Recursos para Fines Específicos | 17.110.366,99 | 23.050.633,17 | 100,00% | 100,00% | 5.940.266,18 | 34,72% |
| Gastos de Funcionamiento | -9.886.842,88 | -8.751.252,60 | -57,78% | -37,97% | 1.135.590,28 | -11,49% |
| Gastos Específicos de Sectores | -24.302.350,56 | -15.102.726,72 | -142,03% | -65,52% | 9.199.623,84 | -37,85% |
| Amortización de Bienes | -1.415.684,73 | -1.647.328,89 | -8,27% | -7,15% | -231.644,16 | 16,36% |
| Otros Ingresos y Egresos | 4.822.274,32 | 411.176,86 | 28,18% | 1,78% | -4.411.097,46 | -91,47% |
| Res. Fin. Y Ten (inc. RECPAM) | -2.179.348,05 | 1.080.085,27 | 153,94% | 4,69% | 3.259.433,32 | -149,56% |
| SUPERÁVIT/DÉFICIT EJERCICIO | -15.851.584,91 | -959.412,91 | -92,64% | -4,16% | 14.892.172,00 | -93,95% |

Cuadro 2 Elaboración Propia Fuente: Estados Contables Ej 2023 Asoc. Coop. INTA CECT Yuto

El análisis de los Estados Contables de los ejercicios 2022 y 2023 muestra la variación en la composición del Activo Corriente durante 2023. En este ejercicio, el rubro Caja y Bancos representa un 34,69%, mientras que en el 2022 era del 27,73%, lo que señala una mayor

participación de rubro Disponibilidades respecto al año anterior. Otros cambios, no tan significativos, corresponden a Otros Créditos con el 10,32% y Bienes de Cambio con el 19,57%.

Por el lado del Pasivo Corriente, también se observa una modificación importante, principalmente en el rubro Deudas Comerciales, que incrementó su participación del 86,32% al 97,13% en 2023. Es relevante destacar que este rubro se compone totalmente por anticipos recibidos de clientes por la compra de plantines, y no por deudas con proveedores. Este es un detalle importante para tener en cuenta, ya que estaría reflejando un incremento en los ingresos futuros por ventas, dado que los anticipos representan ingresos que se concretarán al momento de hacer entregas de las plantas en producción. Este tipo de pasivo puede considerarse favorable, ya que evidencia una mayor demanda de parte de los clientes.

Al realizar un análisis horizontal comparativo entre los ejercicios 2022 y 2023, se observa una disminución significativa tanto en el Activo como en el Pasivo. El Activo se redujo en un 25,70%, lo que indica una contracción en los recursos disponibles de la asociación. Aún más pronunciada es la disminución del Pasivo, que cayó un 57,07%, lo cual sugiere una disminución considerable en las obligaciones de la asociación, especialmente en términos de deuda a corto plazo. Es importante destacar que la asociación no cuenta con deudas a largo plazo.

Sin embargo, lo que más preocupa es la reducción del 4,59% en el Patrimonio Neto, una consecuencia directa de los déficits acumulados durante al menos los últimos tres años; esta caída puede debilitar su posición financiera a largo plazo.

Aunque la reducción en el Pasivo podría interpretarse inicialmente como una señal positiva, el deterioro del Patrimonio Neto resalta que la empresa ha enfrentado dificultades para mantener su rentabilidad financiera en los últimos ejercicios.

MARCO TEÓRICO

En este punto se realizará una revisión bibliográfica a fin de dar un marco conceptual y teórico a los temas que se tratarán en el presente trabajo. Si bien el tema tiene como principal tarea la realización del análisis económico y financiero, no debe perderse de vista que el mismo se realiza sobre una entidad sin fines de lucro, donde deben considerarse otros aspectos a los que comúnmente se analizan. En este aspecto, y siguiendo lo expresado por Cardozo Cuenca (2018), es preciso diferenciar a las entidades sin fines de lucro, que persiguen fines colectivos o sociales, y no buscan la maximización de las utilidades, como sucede con las entidades con fines de lucro.

A fin de definir los informes contables, recurrimos a Newton (2021), quién indica que los informes contables integran un conjunto de elementos que pueden utilizar quienes toman decisiones económicas, destinado a usuarios internos y externos, y se refieren a la situación y evolución patrimonial y a la evolución financiera de un ente.

En cuanto a los objetivos de los estados contables, Pascale (2009) indica que el mismo es ofrecer información sobre la situación patrimonial, los resultados de gestión y las variaciones de la situación financiera de una empresa. En este sentido, es importante destacar lo que menciona Orieta (2022) sobre la normativa que deberá aplicarse al confeccionar los estados contables de los entes sin fines de lucro, particularmente de las asociaciones civiles, indica que deberán considerarse la Resolución Técnica N°8, respecto a las normas de carácter general, y la Resolución Técnica N°11, en cuanto a las normas de carácter particular.

Ross (2022) compara al balance general con una fotografía que toma el contador sobre la situación financiera de una empresa a una fecha específica, como si la misma se mantuviera estática. En este sentido, y siguiendo a Newton, es importante destacar que los estados contables suelen brindar información sobre el pasado o los hechos económicos, pero no sobre las causas, por lo que es necesario recurrir a la utilización de distintas técnicas de análisis de los estados contables.

Al estudiar el objetivo que persigue el análisis de los estados contables, recurrimos a Orieta (2022), quien indica que, a través del uso de distintas herramientas, como razones, ratios e índices, permite obtener conclusiones sobre la operatoria de la empresa y su desenvolvimiento respecto de un ejercicio a otro, o dentro del mismo ejercicio, como así también planificar y proyectar una situación futura. Según Ross, el análisis de los estados contables al trabajar con porcentajes nos permite estandarizar y comparar la información

contable entre distintos entes, más allá del tamaño de la empresa o la moneda en la cual estén emitidos los estados contables.

Es importante destacar que el análisis de datos contables debe estar acompañado, siempre, por la interpretación de aquellos, la traducción que se haga del análisis, de esta manera el usuario de dicha información podrá darle sentido al mismo.

Antes de profundizar en los análisis de los estados contables, es preciso destacar algunos conceptos que serán de ayuda al momento iniciar los mismos.

En este sentido, respecto al Ciclo Operativo Normal, y en base a lo expresado por Newton, podemos considerar que es el lapso que va desde la compra de los insumos necesarios para la producción hasta el momento en que se produce la cobranza por las ventas de los productos terminados.

Respecto al concepto de Liquidez de un activo, Pascale estima que se trata de una cualidad que refleja la velocidad, facilidad y el grado de certidumbre con los cuales un activo puede ser intercambiado por efectivo a un precio tal que el rendimiento de este sea tan alto como el esperado en un período corto.

Otro atributo que influye en la liquidez de los activos es el riesgo de incumplimiento, se aplica principalmente a los activos financieros y está vinculado al grado de incertidumbre asociado al cobro del principal y los intereses.

En esta línea, la insolvencia puede considerarse como la insuficiencia de los flujos de fondos del ente para atender el pago de sus obligaciones, esta puede ser de carácter temporal y reversible, en este caso se trata de una crisis de liquidez. Si la situación fuera más severa, nos encontramos ante una insolvencia económica, donde el pasivo es mayor al activo generando un patrimonio neto negativo.

También es importante conocer el concepto de Capital de Trabajo Neto, se trata del exceso de activos corrientes sobre los pasivos corrientes, siendo una de las medidas más utilizadas para observar la evolución de la liquidez del ente.

Como menciona Perez (2014), analizar la situación económica de una empresa implica determinar si esta es capaz de obtener beneficios sostenibles, en este aspecto juega un papel clave la evaluación de la rentabilidad, pues esta refleja la productividad del capital.

Retomando la cuestión de los análisis básicos que se realizan sobre los estados contables, podemos citar al Análisis Vertical o de Estructura y al Análisis Horizontal o de Tendencia. El primero permite conocer participación porcentual de los diferentes rubros que integran un mismo estado contable. En cambio, a través del Análisis Horizontal o de Tendencia

se pueden comparar los datos de los estados contables en distintos períodos, con la intención de establecer tendencias y evaluar la evolución de los distintos rubros.

Según Polanco, Santos y De la Cruz (2020), el análisis vertical es de relevancia al momento de realizar una inversión, ya que se convierte en elemento principal de todo el conjunto de decisión que le interesa al inversionista. En cuanto al análisis horizontal su importancia reside en que permite determinar la variación de un período con respecto a otro en cada partida y comprobar cuál fue el crecimiento o disminución, arrojando resultados que sirven de apoyo para la toma de decisiones.

Surgen como herramientas fundamentales para el análisis de los estados contables el uso de razones, ratios e índices.

Razón: es el cociente entre dos cifras

Ratio: representa un número de veces.

Índice: es un porcentaje.

En el análisis de la situación patrimonial es fundamental conocer la situación financiera tanto a corto y largo plazo; la solvencia indica la estabilidad en el largo plazo, garantizando la supervivencia del ente. En cambio, la liquidez es la capacidad que tiene un activo de ser convertido en dinero al final de un período de tiempo.

Al analizar el estado de situación patrimonial, algunos de los principales indicadores financieros que debemos calcular incluyen los siguientes, entre otros:

Solvencia: Este indicador puede calcular de varias formas y pretende brindar información acerca de la capacidad del ente para cumplir con sus obligaciones a largo plazo. Se presume que cuánto más alta es la razón, mayor solvencia posee el emisor de los estados contables. Podemos calcularlos de la siguiente manera:

$$Solvencia\ Total = \frac{Activos\ Totales}{Pasivos\ Totales}$$

$$Solvencia\ Tradicional = \frac{Patrimonio\ Neto}{Pasivos\ Totales}$$

Liquidez Corriente: Este indicador representa la capacidad de pago que tiene un ente para pagar sus obligaciones en el corto plazo. Se supone que lo ideal es que el resultado arroje una cifra igual ó superior a 1, esto implicaría que el activo corriente es suficiente para extinguir el pasivo corriente, de lo contrario representaría que el ente se encuentra en dificultades para afrontar su pasivo en el corto plazo. Se calcula de la siguiente manera:

$$Liquidez\ Corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivos\ Corriente}$$

Liquidez Inmediata ó Prueba Ácida: Este indicador es una variante más exigente del anterior ya que no considera el rubro Bienes de cambio y debe tomarse como un complemento de este. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}}{\text{Pasivos Corriente}}$$

Liquidez Necesaria: Mediante este indicador se determina la suficiencia del índice de Liquidez Corriente para hacer frente a sus obligaciones y compromisos financieros a corto plazo.

$$\text{Liquidez Necesaria} = \frac{\text{Plazo promedio realización Activo Cte.}}{\text{Plazo promedio exigibilidad Pasivo Cte.}}$$

Endeudamiento o Apalancamiento: Este indicador mide el nivel de deuda que tiene el ente en relación con el activo o su patrimonio, es la inversa de la razón de solvencia. Cuánto más alto es la razón, mayor es la dependencia del emisor de los estados contables a las fuentes de financiamiento externo. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Endeudamiento ó Apalancamiento} = \frac{\text{Total del Pasivo}}{\text{Total del Patrimonio}}$$

Efecto Palanca: Este indicador es útil para verificar la contribución del capital ajeno a la rentabilidad de los recursos propios, cuando este es mayor a 1 podemos indicar que el efecto palanca fue positivo, por lo que el financiamiento con pasivos contribuyó al incremento de la rentabilidad; si fuera inferior a uno, el efecto sería negativo:

$$\text{Efecto Palanca} = \frac{ROE}{ROA}$$

Razón de Inmovilización: Permite conocer el grado de inmovilización de los activos calculando la razón entre el Activo No corriente sobre el Activo Total. Cuánto más alto es el indicador, mayor es la proporción del activo que se encuentra indisponible para la cancelación de deudas o la distribución de dividendos:

$$\text{Razón de Inmovilización} = \frac{\text{Activo No Corriente}}{\text{Activo Total}}$$

ROA ó Rendimiento sobre los Activos: este indicador permite medir la capacidad de un ente para generar utilidades a partir de sus activos. Refleja la eficiencia del ente para generar ganancias. Cuanto más alto sea el resultado que arroje el cálculo, mayor la rentabilidad y se calcula de la siguiente manera:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total del Activo}} \times 100$$

ROE ó Rendimiento sobre el Patrimonio: este indicador permite medir la capacidad de un ente para generar utilidades a partir del capital invertido. Refleja la eficiencia del ente para generar

utilidades utilizando recursos propios. Cuanto más alto sea el resultado que arroje el cálculo, mayor la rentabilidad y se calcula de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

Rotación de Mercaderías: Este indicador nos permite conocer la cantidad de veces que, dentro de un período de tiempo, se vende el stock de mercaderías, brindando una idea de la velocidad, es decir que mientras más alto, mayor la velocidad de rotación:

$$\text{Rotación Mercaderías} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Saldo Promedio Mercaderías}}$$

Antigüedad Promedio de Mercaderías: El presente indicador nos permite conocer el tiempo promedio que la mercadería permaneció en stock. Este indicador es complementario al de la rotación:

$$\text{Antigüedad Mercaderías} = \frac{\text{Período} \times \text{Saldo Promedio Mercaderías}}{\text{Costo de Ventas}}$$

Rotación de Créditos por Ventas: Este indicador permite conocer la cantidad de veces que rotan los créditos por ventas. Mientras más alto sea el indicador, mayor será la velocidad de rotación:

$$\text{Rotación Créditos por Ventas} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Saldo Promedio Deudores}}$$

Antigüedad de Créditos por Ventas: Este indicador permite determinar el plazo promedio que tienen las cuentas a cobrar:

$$\text{Antigüedad Créditos por Ventas} = \frac{\text{Período} \times \text{Saldo Promedio Créditos} \times \text{Vtas}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

Antigüedad de Proveedores: El presente indicador puede determinarse el plazo promedio que tienen las deudas comerciales de la empresa:

$$\text{Antigüedad Proveedores} = \frac{\text{Período} \times \text{Saldo Promedio Proveedores}}{\text{Compras a Crédito}}$$

DIAGNÓSTICO

A partir de los estados contables de la Asociación emitidos por el Ejercicio 2023 se realizó el análisis vertical y horizontal del mismo, como así también la aplicación de distintos índices y ratios. A los efectos de aportar claridad en los conceptos vertidos a partir de aquí, se seleccionaron algunos de los indicadores más destacados y que permiten tener un panorama de la situación de la Asociación.

| INDICADORES | AÑOS | | Variación | INDICADORES | AÑOS | | Variación |
|---------------------------|-------|-------|-----------|-------------------------------|--------|--------|-----------|
| | 2022 | 2023 | | | 2022 | 2023 | |
| Solvencia | 2,48 | 4,30 | 1,81 | Capital Propio | 0,60 | 0,77 | 0,17 |
| Liquidez | 1,73 | 2,82 | 1,09 | Rotación de Mercaderías | 1,11 | 1,71 | 0,60 |
| Prueba Acida | 1,11 | 1,98 | 0,87 | Antigüedad Mercaderías | 133,48 | 123,86 | -9,62 |
| Liquidez Necesaria | 0,57 | 0,30 | -0,28 | Antigüedad Proveedores | 184,06 | 146,94 | -37,12 |
| Endeudamiento | 67% | 30% | -0,37 | Rotación de Deudores Vtas. | 1,88 | 10,10 | 8,22 |
| Margen Utilidad Operativa | -0,93 | -0,04 | 0,88 | Antigüedad Créditos xVtas. | 193,95 | 36,14 | -157,81 |
| ROA | -92% | -6% | 0,86 | Plazo Cobranza Ventas | 193,95 | 36,14 | -157,81 |
| ROE | -75% | -5% | 0,70 | Inmovilización | 0,30 | 0,34 | 0,04 |
| EBITDA s/Activo | -47% | 4% | 0,52 | Financiación Inv Inmovilizada | 1,97 | 2,23 | 0,25 |
| Efecto Palanca | 0,81 | 0,81 | -0,01 | Ganancias Netas s/Ventas | -93% | -4% | 0,88 |

Cuadro 3 – Elaboración Propia Fuente Estados Contables Ej 2023 Asoc. Coop. CECT Yuto

A pesar de los déficits acumulados en los últimos años, los indicadores del Ejercicio 2023 muestran mejoras notables respecto al ejercicio anterior. Los indicadores de Solvencia y Liquidez muestran que la asociación tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo, esto es un punto fuerte a pesar de las pérdidas registradas en los ejercicios anteriores. Otro aspecto positivo es el bajo nivel de endeudamiento, ya que esto implica que la asociación no depende en exceso del financiamiento externo, reduciendo su exposición al riesgo financiero.

Se observa una mejora en los indicadores de antigüedad y rotación de Bienes de Cambio en el Ejercicio 2023 respecto al 2022. La aceleración en la rotación y la reducción en el plazo de realización de las mercaderías puede implicar una optimización del ciclo operativo y reducción de costos de almacenamiento. De manera similar los indicadores relacionados a la rotación y antigüedad de Créditos por Ventas indica condiciones más favorables que tienen relación con la mejora en la Liquidez indicada anteriormente.

El indicador de inmovilización del Activo No Corriente para el Ejercicio 2023, es del 34% en relación con el Activo Total, financiado completamente por recursos propios, lo que es un aspecto positivo para la Asociación. Esto refleja una estructura patrimonial sólida, evitando la dependencia del financiamiento externo y, por tanto, la exposición a costos financieros adicionales o riesgos de liquidez, sin generar presiones de corto plazo.

Al analizar el ROA vemos que en 2022 este fue de -0,92 y pasó a -0,06 durante el 2023, en el caso del ROE, pasó de -0,75 al -0,05. Como podemos apreciar, estos indicadores presentan una mejora importante, aunque aún son negativos reflejan una tendencia de mejora para la Asociación, aunque los márgenes siguen siendo un desafío. El indicador EBITDA sobre Activo Total pasó de valores a positivos en 2023, lo que ofrece una perspectiva alentadora, ya que implica que las actividades operativas comienzan a cubrir los costos antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización, lo que podría ser un primer paso hacia la rentabilidad positiva.

Por lo expuesto, y a pesar de que la rentabilidad no alcanzó los niveles esperados, los resultados del análisis realizado sugieren que la asociación tiene una situación patrimonial sólida.

En este punto, y teniendo en cuenta que la Asociación es un ente sin fines de lucro y cuyo objetivo es apoyar al INTA, también se considera adecuado evaluar el desempeño de esta en ese sentido, por lo que se analizó la tendencia de los mismos.

| Rubros | Saldos | | Análisis Vertical | | Análisis Horizontal 2023/2022 | |
|----------------|--------------|--------------|-------------------|--------|-------------------------------|-------------|
| | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | Variación \$ | Variación % |
| Aportes a INTA | 5.233.094,69 | 3.560.917,87 | 30,58% | 15,45% | -1.672.176,82 | -31,95% |

Cuadro 4 Elaboración Propia Fuente Estados Contables Ej 2023 Anexo II Asoc. Coop. CECT Yuto

En este aspecto se evidencia una disminución de los Aportes a INTA, que cayeron un 31,95% en el 2023, representando solo 15,45% de los Recursos para Fines Específicos, en contraste con el 30,58% del Ejercicio 2022. Esto refleja el impacto de la baja de la rentabilidad en la capacidad de la Asociación para cumplir con su misión principal, que es apoyar al INTA.

Aunque la situación patrimonial de la Asociación pueda aparentar estabilidad, los déficits recurrentes son una señal de alerta que no debería ser ignorada. Es crucial atender esta situación de manera urgente, ya que, aunque el último ejercicio mostró cierta mejoría respecto al anterior, el problema persiste y pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la Asociación.

La paradoja en la situación de la Asociación radica en que, a pesar de contar claras ventajas comparativas respecto a sus competidores, enfrenta problemas de rentabilidad. Entre estas ventajas se incluyen beneficios impositivos, la utilización de los empleados de INTA para realizar tareas de campo y asesoramiento profesional, lo cual reduce significativamente los costos operativos. Además, la Asociación se beneficia del reconocimiento de la marca INTA, que le otorga prestigio y confianza en el sector, y tiene la posibilidad de acceder rápidamente

a las nuevas tecnologías, lo que debería otorgarle una posición destacada sobre sus competidores.

Sin embargo, a pesar de estos factores, la Asociación no logra traducir estas ventajas en una mayor rentabilidad, esta situación podría estar relacionada a problemas de gestión, recordando que solo cuenta con una escasa estructura administrativa, además de ineficiencias en los acuerdos comerciales y la existencia de algunas actividades productivas que vienen siendo deficitarias.

La falta de personal administrativo es un obstáculo importante, pues al contar con un solo empleado para todas las tareas administrativas, limita la capacidad de generar información precisa y oportuna para la toma de decisiones estratégicas. Esto afecta el seguimiento de resultados por actividad, lo que podría ayudar a identificar áreas deficitarias y tomar medidas correctivas a tiempo. Sin la visibilidad adecuada, se dificultan las acciones preventivas y se puede seguir incurriendo con pérdidas sin que se tomen decisiones oportunas.

El hecho de que las decisiones estén fuertemente influenciadas por los empleados de INTA, que pueden no tener una visión empresarial clara, contribuye a la realización de actividades deficitarias. Un ejemplo claro es la producción de hortalizas bajo cubierta, que viene generando déficits en los últimos ejercicios, resulta llamativo, especialmente porque este tipo de actividad suele ser una de las más estables en cuanto a rentabilidad en el sector. Esto sugiere que el problema podría estar relacionado con aspectos técnico-productivos que deben ser revisados para corregir la situación.

Es necesario prestar especial atención en la comercialización de plantas de frutas tropicales, dado que es la actividad más significativa económicamente para la Asociación. El ciclo productivo es de 18 meses y las ventas se realizan a pedido. Al momento de realizar el pedido el comprador tiene que efectuar un anticipo del 40% del valor total de las plantas, y por lo general, el saldo se paga al final contra entrega del producto, luego de transcurridos un año y medio desde la fijación del precio. En este sentido se observa que los acuerdos que se vienen realizando no prevén ninguna cláusula de actualización que impida la desvalorización del precio, lo que en condiciones actuales de más del 200% de inflación anual, impactan negativamente en los resultados de la asociación. A fin de graficar más claramente el impacto del acuerdo con un índice de actualización, se toma como ejemplo la venta 10.000 plantas de frutas tropicales realizada durante el 2023. El precio de venta acordado en Julio de 2022 fue de \$ 1.450 cada una, por lo que al final del ejercicio 2023, y luego de cumplido el ciclo productivo, el ingreso generado por esta fue de \$ 14.500.000. Como puede apreciarse en el cuadro a

continuación, si se hubiera aplicado una actualización por IPC sobre el saldo, la diferencia a obtener hubiera cubierto el resultado negativo del ejercicio 2023.

| | |
|---------------------------------------|----------------------|
| Cantidad de Plantas | 10.000,00 |
| Precio de Venta al momento del pedido | 1.450,00 |
| Anticipo 40% | 5.800.000,00 |
| Saldo Restante al momento del pedido | 8.700.000,00 |
| Inflación Acumulada Julio/Diciembre | 157,50% |
| Importe a Actualizar | 13.702.500,00 |
| Saldo Actualizado | 22.402.500,00 |
| Varlor Total de la Venta Actualizado | 28.202.500,00 |
| Valor total de la Venta s/Actualizar | 14.500.000,00 |
| Diferencia | 13.702.500,00 |

Cuadro 5 Elaboración Propia Fuente: Facturación Asoc. Coop. INTA CECT Yuto.

Conclusión diagnóstica

En análisis de los Estados Contables de la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto por el ejercicio 2023, revela una situación financiera sólida tanto a corto como a largo plazo, con indicadores de liquidez y solvencia adecuados, y un bajo nivel de endeudamiento. Estos datos, junto con las ventajas operativas de la Asociación, como bajos costos operativos gracias a su alianza estratégica con el INTA, podrían crear una falta percepción de estabilidad.

Sin embargo, la repetición de déficits en los últimos ejercicios resalta que, a pesar de su estructura patrimonial y financiera sólida, existen problemas relacionados con la rentabilidad. De no abordarse los inconvenientes que generan los déficits, se corre el riesgo de que los indicadores favorables se vean deteriorados en el largo plazo, afectando la sostenibilidad de la Asociación.

Las causas de los problemas de rentabilidad de la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto se pueden atribuir en gran medida a dificultades en la gestión administrativa y comercial. Estos problemas afectan tanto el seguimiento de los indicadores clave de desempeño de las actividades productivas, como la capacidad de establecer acuerdos comerciales que mantengan la rentabilidad a largo plazo.

En cuanto a la gestión administrativa, la falta de recursos dedicados a la administración limita la capacidad para realizar un seguimiento detallado y oportuno de los resultados por

actividad. Esta falta de información afecta la toma de decisiones estratégicas, lo que contribuye a la perpetuación de actividades deficitarias.

Por el lado comercial, la ausencia de acuerdos que incluyan cláusulas de actualización de precios, especialmente en un contexto de alta inflación, desvaloriza los ingresos reales de actividades clave, como la comercialización de plantas de frutas tropicales. Además, la estructura actual de pagos y anticipos no está diseñada para enfrentar eficientemente el contexto económico adverso, lo que afecta los márgenes de ganancia.

Mejorar estos aspectos sería crucial para revertir la tendencia deficitaria, permitiendo que la Asociación aproveche plenamente sus ventajas comparativas y fortalezca su rentabilidad.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el análisis realizado muestra claramente que el principal desafío de la Asociación es resolver la pérdida de rentabilidad, generada a partir de una política de comercialización con precios fijos sin actualización, agravada por los altos niveles inflacionarios de nuestro país.

La actividad más importante de la Asociación está vinculada a la comercialización de plantas de mangos y paltas, esto implica que cualquier desacierto en la comercialización de estas genera un alto impacto en la rentabilidad de la Asociación. Es importante recordar que el proceso de producción tarda unos 18 meses y, como política de comercialización, la producción de estas plantas no inicia si no existe un pedido previo respaldado por un anticipo por el 40% del total del valor, fijando el precio de la planta hasta la entrega sin ningún tipo de actualización del valor.

Ante esta situación, se analizaron distintas alternativas que podrían permitir mejorar la rentabilidad de la Asociación. La posibilidad de reducir costos de producción es limitada, dado el apoyo operativo y técnico de INTA, que además cubre parte de los costos fijos y facilita las actividades productivas. Por esto la Asociación cuenta con una estructura de costos relativamente optimizada.

En cuanto a la posibilidad de incrementar la producción y de esa forma mejorar los niveles de rentabilidad, la producción hortícola bajo cubierta podría efectivamente proporcionar un impulso rápido en la rentabilidad gracias a su ciclo corto, lo que generaría un flujo de ingreso en el corto plazo. Sin embargo, el aspecto negativo tiene que ver con el alto costo de la inversión inicial requerida, especialmente porque implica la realización de desmonte para incrementar la superficie cultivable, costos importantes en infraestructura de riego e invernaderos, lo que requerirá del financiamiento externo.

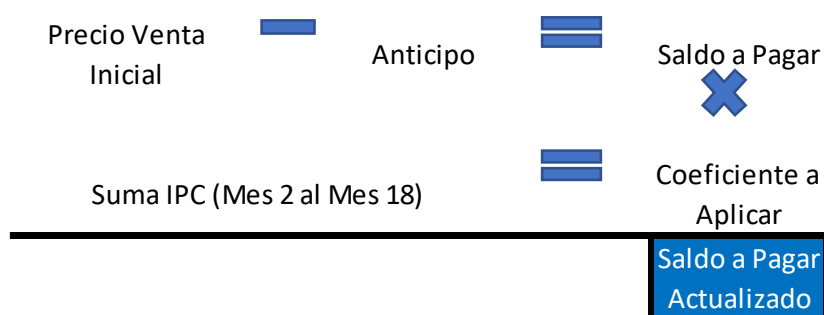
En cambio, la implementación de un coeficiente de actualización automática de los precios de venta de plantas frutales sería una estrategia efectiva para proteger los márgenes en un contexto inflacionario, asegurando que los precios se ajusten conforme a la pérdida de valor de la moneda. Teniendo en cuenta que los compradores entregan un anticipo del 40% y el saldo restante lo pagan contra entrega de las plantas luego de 18 meses, se propone actualizar el saldo de acuerdo con el IPC del período entre la entrega del anticipo y hasta el pago del saldo.

| Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | ... | Mes 17 | Mes 18 |
|---------------------------------|--------|--------|-----|--------|--|
| jul-24 | ago-24 | sep-24 | | nov-25 | dic-25 |
| Realización Anticipo del 40% | | | | | Entrega Plantas |
| Determinación del saldo a pagar | | | | | Determinación Saldo a Pagar ajustado IPC |

Suma de los IPC de Agosto/2024 a Diciembre/2024

Cuadro 6 Elaboración Propia Fuente: Determinación coeficiente actualización.

Considerando que en el Mes 1 se realiza el pedido de las plantas y el anticipo por el 40%, la metodología para determinar el coeficiente a aplicar en la actualización del saldo será sumar los IPC indicados por el INDEC para el Mes 2 al Mes 18 inclusive, dicho resultado se aplicará al saldo pendiente de pago, quedando determinado de esta forma el nuevo importe a pagar por parte del comprador.



De esta forma la actualización del precio resulta transparente y justa tanto para la Asociación como para los compradores, por lo que no debería generar resistencia por parte de estos al acuerdo. También es importante destacar que el impacto de esta medida sería inmediato y con un muy bajo costo para la Asociación.

Objetivo General

- Incrementar en un 12 % los indicadores de rentabilidad del Ejercicio 2025 respecto al Ejercicio 2023 para la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto.

Objetivos Específicos

- Aplicar un coeficiente de actualización del saldo de las ventas realizadas a largo plazo que realiza la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto.
- Renegociar contratos de ventas cuya entrega esté planificada durante el Ejercicio 2025.
- Definir procedimientos de seguimiento sobre la evolución de los indicadores de rentabilidad.

Alcance

La propuesta se aplicará en todas las ventas a plazo que realizó la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto y cuya entrega de productos se prevé realizar durante el Ejercicio 2025.

Recursos

| Actividades | Conceptos | Importe |
|---|--|---------------------|
| Diseño de Acuerdo de Venta | Honorario Abogado x Diseño Acuerdo Venta | \$ 500.000 |
| Elaboración de Propuesta de Actualización, indicador y elaboración de informes de seguimiento. | Honorarios Contador x 12 meses | \$ 2.160.000 |
| Reuniones de Comisión Directiva para Acordar Índice de Actualización y Reuniones de Seguimiento | Gastos Reunión Comisión Directiva | \$ 100.000 |
| Realizar relevamiento de ventas, elaboración de acuerdos e informes de seguimiento | Computadora | \$ 900.000 |
| | Impresora | \$ 324.000 |
| | Utiles y Papelería | \$ 66.000 |
| | Tinta | \$ 70.950 |
| | Total Recursos Requeridos | \$ 4.120.950 |

Cuadro 7 Elaboración Propia Detalle de Recursos a Utilizar

Acciones Específicas

El primer paso será presentar a la Comisión Directiva el diagnóstico realizado sobre las causas que provocaron la rentabilidad negativa en las ventas a largo plazo durante el ejercicio 2023 y se pondrá a consideración de este la propuesta de actualización de los acuerdos vigentes.

Recordando que dicha propuesta implica la utilización de un coeficiente de actualización sobre el saldo a pagar en las ventas a largo plazo, lo que permitirá mitigar el impacto de la inflación y proteger la rentabilidad de la Asociación. Dicho coeficiente estará compuesto por la suma de los IPC correspondientes al mes siguiente a la recepción del anticipo y hasta el mes donde se realice la entrega de las plantas.

Posteriormente, deberá relevarse la información relacionada a todas las ventas a plazo vigentes, cuya entrega está prevista realizarse durante el año 2025 y que estarán sujetas a la actualización. Esto implica detallar los datos de los compradores, tipos y cantidades de plantas compradas, precios de venta acordados, fechas e importes de anticipos recibidos y fechas de entrega previstas.

En paralelo se solicitará a un abogado el diseño y elaboración de un acuerdo de venta que contenga la cláusula que contemple la actualización del saldo a pagar mediante la inclusión

del coeficiente previsto. La cláusula deberá estar redactada de manera clara, especificando el método exacto de cálculo y los momentos en que se aplicará el ajuste.

Una vez relevada la información, se presentará a la Comisión Directiva el detalle pormenorizado de las operaciones que estarán sujetas a actualización y la propuesta de acuerdo de venta elaborada por el asesor legal.

Aprobada las propuestas, deberá efectuarse la renegociación con los compradores incluidos en el relevamiento, de manera tal que permita convenir un nuevo acuerdo de venta que contemple la actualización del saldo a pagar en función al coeficiente previsto.

Luego de las negociaciones, se pondrá a consideración de la Comisión Directiva los nuevos acuerdos de venta en función de la renegociación realizada con los compradores seleccionados. Aprobadas las propuestas, se firmarán los nuevos acuerdos de ventas con los compradores.

A los efectos de realizar el seguimiento del plan implementado, en forma trimestral se presentará a la Comisión Directiva informes de seguimiento sobre la marcha del plan donde se analicen indicadores de rentabilidad, proyectando los mismos en base a los coeficientes de actualización hasta la fecha del informe.

$$ROA \text{ Proyectado} = \frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Actualización Saldo a Pagar al mes en análisis}}{\text{Total del Activo}} \times 100$$

$$ROE \text{ Proyectado} = \frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Actualización Saldo a Pagar al mes en análisis}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

Esto permitirá a la Comisión Directiva conocer la evolución del impacto real de la medida y a la vez brinda la oportunidad de realizar los ajustes que consideren necesarios.

Al finalizar el Ejercicio 2025, al presentar a la Comisión Directiva el análisis de los estados contables, se evaluará de manera integral la efectividad de los cambios aplicados en la rentabilidad de la Asociación. Además, en virtud del fin social que persigue la Asociación, también es necesario analizar la relación entre los aportes a INTA sobre la utilidad neta e ingresos brutos obtenidos utilizando los siguientes indicadores:

$$\text{Aportes a INTA s/Utilidad} = \frac{\text{Aportes a INTA}}{\text{Utilidad Neta}} \times 100$$

Este indicador muestra que porcentaje de la utilidad neta generada por la Asociación se destina a los Aportes a INTA, reflejando el impacto de estos aportes sobre las ganancias obtenidas.

$$\text{Aportes a INTA sobre Ingresos Brutos} = \frac{\text{Aportes a INTA}}{\text{Ingresos Brutos}} \times 100$$

Este indicador permite observar qué parte de los ingresos brutos de la Asociación se destina a los Aportes a INTA, lo cual es útil para entender la relación entre los recursos totales y los aportes realizados

Tanto los indicadores de rentabilidad como los sociales, serán comparados con los obtenidos en el Ejercicio 2023, lo que determinará si se cumplieron los objetivos y si es necesario realizar ajustes sobre la metodología aplicada y el coeficiente de actualización.

| Acciones | Realiza | Responsable |
|--|-------------------------|--------------------|
| Presentar a Comisión Directiva diagnóstico y plan de implementación | Contador Público | Tesorero |
| Aprobación del Plan de Implementación por la Comisión Directiva | Comisión Directiva | |
| Relevar todas las ventas a plazo vigente y cuya entrega esté prevista realizar durante el Ejercicio 2025. | Auxiliar Administrativo | Tesorero |
| Diseñar el modelo de contrato de acuerdo de venta que incluya la cláusula de actualización por IPC acumulados, aplicados al saldo a pagar. | Abogado | Secretario |
| Determinar para cada caso el saldo actualizado que deberá pagar cada comprador en función de la aplicación del coeficiente de actualización. | Contador Público | Tesorero |
| Presentar a la Comisión Directiva el detalle de compradores y los montos que deberán ser renegociados. | Contador Público | Tesorero |
| Presentar a la Comisión Directiva el modelo de contrato con la cláusula de actualización. | Abogado | Secretario |
| Aprobación de la Comisión Directiva del modelo de contrato y de los montos a renegociar con cada comprador en el marco del Plan de Implementación. | Comisión Directiva | |
| Realizar renegociación con compradores a los efectos de incluir la cláusula de actualización. | Presidente y Tesorero | |
| Presentar ante la Comisión Directiva la propuesta de renegociación acordada con cada comprador para su aprobación. | Presidente y Tesorero | |
| Implementar un plan de seguimiento trimestral, que analice la evolución de los indicadores de rentabilidad para medir la efectividad de la medida tomada. | Contador Público | Tesorero |
| Al cierre del Ejercicio deberá evaluarse el impacto de la medida tomada a través de indicadores de rentabilidad y también en los indicadores del cumplimiento del fin social de la Asociación. | Contador Público | Tesorero |

Cuadro 8 Elaboración Propia – Detalle de Acciones a Realizar y sus Responsables

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se estudió el caso de la Asociación Cooperadora INTA CECT Yuto, una entidad sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es apoyar al INTA. Durante los últimos ejercicios, y a pesar de contar con ciertas ventajas competitivas, esta presentó en sus balances resultados deficitarios.

El análisis financiero sobre los ejercicios 2022 y 2023 revelan que en general la Asociación presenta buenos indicadores, especialmente los relacionados a la solvencia y liquidez, además de un bajo nivel de endeudamiento. Sin embargo, la rentabilidad de los últimos ejercicios resultó negativa, por lo que, si bien las pérdidas obtenidas no generaron problemas en el corto y largo plazo, representan una señal de alerta, ya que de continuar esta tendencia puede comprometer la sostenibilidad en el futuro.

Además, siguiendo a Cardozo Cuenca, es importante no perder de vista el hecho de que la Asociación es una entidad sin fines de lucro, cuyo objetivo no es la maximización de utilidades, sino que tiene que ver con su misión de apoyar al INTA. En este sentido, es relevante mencionar que los resultados negativos también afectaron el cumplimiento de su fin social, ya que se aprecia una fuerte disminución de los aportes a INTA.

Al evaluar las causas de los déficits, se determinó que el principal factor fue la falta de protección ante la inflación en las ventas a largo plazo de plantas de frutales tropicales. La ausencia de un mecanismo de ajuste de precios de venta provocó la erosión del poder adquisitivo de los ingresos obtenidos, y al ser la actividad de mayor significatividad para la Asociación, impactó negativamente en la rentabilidad global y en el cumplimiento de su fin social.

Luego de analizar otras alternativas, se propuso la implementación de un coeficiente de actualización automática en el saldo de las ventas a largo plazo, que conlleva a mantener la rentabilidad de tal actividad, lo que permitirá revertir los déficits y generará condiciones convenientes para que la Asociación mejore sus aportes a INTA.

Es importante hacer notar que el presente trabajo se vio limitado por el tiempo disponible para su desarrollo y la imposibilidad de proponer medidas con plazos de ejecución superiores a un año, dado que algunas alternativas para incrementar la rentabilidad requieren un periodo más extenso para evaluar resultados. Asimismo, aunque la propuesta de implementación del coeficiente de actualización es clara y transparente, su éxito depende de la renegociación de acuerdos previos con terceros, lo que introduce una variable de incertidumbre que no se puede controlar.

Es importante destacar que este trabajo se llevó a cabo con la colaboración de los integrantes de la Comisión Directiva de la Asociación y los técnicos de INTA, quienes aportaron valiosas perspectivas en el análisis de los aspectos productivos. Gracias a esta cooperación, se presenta una propuesta sólida que permitirá mejorar los indicadores de rentabilidad en el corto plazo, propiciando a su vez mejoras en el cumplimiento del fin social de la Asociación.

Este trabajo demuestra que un análisis integral de las entidades sin fines de lucro permite identificar aspectos clave para mejorar su desempeño, lo cual contribuye a una mayor eficiencia en la consecución de sus fines sociales. En el caso específico de las Asociaciones Cooperadoras de INTA, este análisis puede servir como un antecedente valioso y un primer paso hacia el estudio y optimización de otras asociaciones similares, considerando que en el país existen alrededor de ochenta asociaciones vinculadas a unidades de INTA.

Dado el exceso de liquidez que presenta la Asociación, el presente trabajo puede ser utilizado de base para analizar la posibilidad de complementar las actividades productivas con inversiones transitorias para optimizar el uso de los excedentes de caja. En este contexto, la diversificación mediante inversiones en Fondos Comunes de Inversión podría ser especialmente interesante, ya que permitiría incrementar la rentabilidad de la Asociación.

Considerando que existen otras alternativas para mejorar el desempeño de este tipo de entidades, el presente trabajo puede motivar la búsqueda de otras actividades productivas que contribuyan a incrementar la rentabilidad. Para ello, sería necesario profundizar en el análisis de los costos asociados a estas inversiones y actividades productivas con el fin de evaluar su viabilidad.

Por lo expuesto, se considera que el presente trabajo y el plan de implementación propuesto, implican un bajo costo de ejecución y permitirá mejorar los indicadores de rentabilidad en el corto plazo, generando a la vez condiciones para mejorar el cumplimiento del fin social de la Asociación.

BIBLIOGRAFÍA

- Bornia C. (2023). *Análisis financiero para la empresa Ternium S.A.* (Tesis de Grado). Universidad Siglo XXI. Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/29083>.
- Bóveda F. (2022). *Análisis de estados financieros para la empresa Havanna S.A.* (Tesis de Grado). Universidad Siglo XXI. Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/26643>.
- Cardoso Cuenca H. (2018) -*Análisis financiero del sector solidario: Interpretación de estados financieros, análisis de gestión, riesgos y fraudes.* Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Dal Bó J. (2023). *ARCOR: un estudio de su desempeño financiero y económico 2017 – 2021.* (Tesis de Grado). Universidad Siglo XXI. Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/29072>.
- Duarte G. (2022) – *Análisis de ratios y exposición de los Estados Contables de empresas argentinas el sector agro-industrial, que cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires* (Tesis de Grado). Universidad Siglo XXI. Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/27574>.
- Fontana N.; Grassi D. y Nacarado Sanchez M. (2020). *Diferencias de exposición en los estados contables en entes con y sin fin de lucro: tratamiento del resultado* (Tesis de Grado). Universidad de San Martín. Buenos Aires. Recuperado de <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1459>.
- Fowler Newton E. (2021) – *Análisis de Estados Contables* (5ª ed.). Buenos Aires: Editorial La Ley.
- Frank M. (2022) – *Desarrollo de análisis financiero sobre empresa Havanna S.A. año 2021* (Trabajo de Tesis). Universidad Siglo XXI. Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/26476>.
- Iantorno M., Lavigne A., Mahiques M. (2023). *Estados contables en entidades sin fines de lucro.* (Tesis de Grado). Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires. Recuperado de <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/2451>.
- Argentina. Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) (2024). *Estimador mensual de actividad económica a Junio de 2024 – Informe técnico/vol 8, N° 187* – Buenos Aires. Recuperado de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_08_24F717D2DEC3.pdf.

Argentina. Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) (2024). *Encuesta de Supermercados a Junio de 2024 – Informe técnico/vol 8, N° 190*. Buenos Aires. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_244F6AC516A7.pdf.

Argentina. Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) (2024). *Índices de Precios a Julio de 2024 – Informe técnico/vol 8, N° 180*. Buenos Aires. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_24A32B39CB9C.pdf.

Muzzupappa L. (2010). *Enfoque financiero de las Asociaciones Cooperadoras dentro del INTA* (Tesis de Especialización). Universidad Buenos Aires. Buenos Aires. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-0594_MuzzupappaLE.

Orieta R. Mariel (2022) – *Balances Guías Prácticas para su presentación* – Buenos Aires: ERREPAR.

Pascale R. (2009). *Decisiones Financieras (6a. ed.)*. Montevideo: Prentice Hall.

Paulone H. y Veiras A. (2021). *Medición y Presentación de Estados Contables*. Buenos Aires: ERREPAR.

Perez J. (2014) – *Análisis de estados financieros: Fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas* – Córdoba: EDUCC Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba.

Polanco J., Santos P., Cruz G. (2020). *Análisis financiero para la toma de decisiones* – Santiago de los Caballeros: Ediciones UAPA.

Ross S. (2022). *Finanzas Corporativas (13ª ed.)*. México D.F.: Ediciones McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo N°1: ANALISIS PESTEL

| Criterio | Variables | Oportunidad | | | Amenazas | | |
|-----------------|--|-------------|-------|------|----------|-------|------|
| | | Alta | Media | Baja | Alta | Media | Baja |
| P olitico | Respaldo político a nuevas medidas del gobierno | | | | | X | |
| | Cambios en las leyes laborales | X | | | | | |
| | Recortes presupuestarios en el Estado Nacional | X | | | | | |
| | Informalidad tributaria del sector | | | | | | X |
| | Promoción provincial cultivos tropicales - sustitución de importaciones | | X | | | | |
| E conomico | Caida de ventas - 7,3% en Supermerados/Actividad Económica -3,9% | | | | X | | |
| | Tasa de inflación - 4% Mensual la más baja de los últimos 12 meses | | | | | X | |
| | Cepo cambiario/dificultades para pagar importaciones. | | | X | | | |
| | Alto costo y dificultades para acceder al crédito. | | | | | | X |
| | Alta carga tributaria en los costos de producción. | | | | | X | |
| S ocial | Incremento de hábitos de consumos de frutas tropicales (mangos/paltas) | X | | | | | |
| | 41,7% de la Población bajo la línea de la pobreza | | | | X | | |
| | Importante aumento de la desigualdad - GINI 0,467 | | | | | X | |
| T ecnológico | Investigación de nuevas técnicas y nuevas variedades | | X | | | | |
| | Disponibilidad y aplicación de nuevas tecnologías | | X | | | | |
| | Constantes cambios y mejoras en las tecnologías | | | | | X | |
| E cológico | Incremento del compromiso sobre el cuidado del ambiente/uso agroquímicos | | X | | | | |
| | Bajas probabilidades de generar daño ambiental. | X | | | | | |
| L egal | Aplicación de normativas sanitarias. | | X | | | | |
| | Acuerdos de ventas informales | | | | | | X |

Anexo N°2: ANALISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

| 1- Amenaza de Nuevos Competidores | Evaluación del Factor | | Observaciones |
|---|-----------------------|---|--|
| | 0 | 1 | |
| | + | - | |
| Requerimientos de capital para ingresar | 0 | 1 | Se necesitar realizar una inversión importante contar con instalaciones necesarias para el ingreso a la industria. |
| Cumplimiento requisitos normativos | 0 | 1 | Se requiere altos niveles de capacitación e inversión para cumplir con las normativas fitosanitarias vigentes. |
| Disponibilidad de nuevas tecnologías y asistencia técnica | 0 | 1 | Alto costos por adecuación a nuevas tecnologías |
| Acceso a los canales de distribución | 0 | 1 | Se cuenta con una alta imagen positiva y el respaldo de la marca INTA. |
| Total | 0 | 4 | |
| Evaluación General de la Amenaza | Baja | | |

| 2- Rivalidad entre Competidores | Evaluación del Factor | | Observaciones |
|----------------------------------|-----------------------|---|--|
| | 0 | 1 | |
| | + | - | |
| Cantidad de Competidores | 0 | 1 | En Salta y Jujuy existen 5 competidores: Vivero Eloy Barberis, Vivero Bernardo Videz, Vivero Rimberto Videz, Vivero Municipal Orán, Vivero Carlos Suarez |
| Crecimiento del Sector | 1 | | El incremento del consumo de frutas tropicales generó y los bajos precios del mercado local para las frutas cítricas ha provocado un aumento en la demandas de plantas de las frutas tropicales. |
| Diferenciación del producto | 0 | 1 | Existe un alto reconocimiento por la marca INTA. |
| Total | 1 | 2 | |
| Evaluación General de la Amenaza | Media | | |

| 3 - Poder de Negociación de los Clientes | Evaluación del Factor | | Observaciones |
|--|-----------------------|---|---|
| | 0 | 1 | |
| | + | - | |
| Cantidad de Clientes | | 1 | Productores de Salta y Jujuy. |
| Nivel de Organización | | 1 | No existen grupos organizados que realicen compras |
| Nivel de Información | 1 | | Es un mercado exigente en cuanto a calidad de los productos y cumplimiento de norma fitosanitarias. |
| Total | 1 | 2 | |
| Evaluación General de la Amenaza | Baja | | |

| 4 - Poder de Negociación de los Proveedores | Evaluación del Factor | | Observaciones |
|---|-----------------------|---|--|
| | 0 | 1 | |
| | + | - | |
| Cantidad de Proveedores | 1 | | Poca cantidad de proveedores |
| Requerimientos de calidad | 1 | | Es un mercado exigente en cuanto a calidad de los productos. |
| Total | 2 | | |
| Evaluación General de la Amenaza | Alta | | |

| 5 - Amenaza de Productos Sustitutos | Evaluación del Factor | | Observaciones |
|-------------------------------------|-----------------------|---|---|
| | 0 | 1 | |
| | + | - | |
| Cantidad de Productos Sustitutos | | 1 | El producto es sustituto de otros cultivos como la citricultura, que localmente viene con una caída en los precios locales. |
| Importación de Frutas Tropicales | | 1 | Dificultades para el ingreso de Frutas Tropicales desde el exterior |
| Total | | 2 | |
| Evaluación General de la Amenaza | Baja | | |

