

“Tablero de información financiera para PYMES de la cadena agroindustrial de Argentina”

Farías, Ramiro

fariasramiro87@gmail.com

Universidad Nacional de Villa María (UNVM)

Tablero de información financiera para PYMES de la cadena agroindustrial de Argentina

Resumen

El presente artículo presenta un estudio de caso aplicado sobre el desarrollo de un sistema de información económico-financiera para una pequeña empresa comercializadora de insumos agropecuarios del norte de Córdoba, Argentina. A partir de un diagnóstico profundo que reveló una paradoja crítica -rentabilidad positiva en un contexto de fragilidad patrimonial- se diseñó un tablero de indicadores clave (KPIs) y se formularon recomendaciones estratégicas para la toma de decisiones. El trabajo evidencia la necesidad de profesionalizar la gestión financiera en las PYMES del sector agroindustrial para transitar de una lógica de "captura inmediata" de resultados hacia un modelo de creación de valor sostenible, capaz de sortear la creciente volatilidad del contexto macroeconómico y productivo. Se abordan aspectos metodológicos como la conversión de estados contables a una unidad de medida en dólares, la creación de centros de costos y la selección de indicadores pertinentes para el negocio.

Palabras clave: PYMES, agroindustria; finanzas; tablero de control; indicadores; estudio de caso; cadena de valor.

Financial information dashboard for SMEs in the Argentine agro-industrial chain

Abstract

This article presents an applied case study on the development of a financial information system for a small agricultural input trading company in northern Córdoba, Argentina. An in-depth diagnosis revealed a critical paradox -positive profitability within a context of extreme structural fragility- leading to the design of a key performance indicator (KPI) dashboard and the formulation of strategic recommendations for decision-making. The work highlights the need to professionalize financial management in agribusiness SMEs to transition from a logic of "immediate profit capture" towards a model of sustainable value creation, capable of navigating the increasing volatility of the macroeconomic and productive context. Methodological aspects such as converting financial statements to a dollar-based unit of measurement, creating cost centers, and selecting relevant business indicators are addressed.

Keywords: Agribusiness SMEs; financial management; dashboard; indicators; case study.

Tablero de información financiera para PYMES de la cadena agroindustrial de Argentina

1. Introducción

1.1. El contexto de la cadena agroindustrial argentina

La cadena agroindustrial constituye uno de los motores fundamentales de la economía argentina, representando alrededor del 60% de las exportaciones nacionales y generando millones de puestos de trabajo a lo largo y ancho del país (Pérez & Ferro Moreno, 2022). Comprende un nutrido entramado productivo, que integra a productores primarios, proveedores de insumos, transportistas, industrias procesadoras y comercializadores, entre otros actores.

Durante la campaña 2022/23, la provincia de Córdoba y gran parte de la región pampeana sufrieron una sequía histórica, producto del fenómeno climático de La Niña, que provocó una reducción drástica en los rendimientos de soja, maíz y trigo. Según reportes de la Bolsa de Cereales de Córdoba (BCCBA, 2023), esta fue la peor cosecha en más de una década, con una merma de ingresos millonaria que afectó a toda la cadena, desde el productor hasta el último eslabón comercial.

Cuando se esperaba una recuperación en la campaña 2023/24, sobrevino una nueva crisis de características sanitarias: la aparición del achaparramiento del maíz, provocado por la bacteria *Spiroplasma kunkelii* y transmitida por la chicharrita (*Dalbulus maidis*). Esta enfermedad afectó especialmente al maíz tardío, que representa casi el 100% de la superficie sembrada con dicho cultivo en el norte de Córdoba, reduciendo drásticamente el rendimiento. Las estimaciones de la BCCBA (2024) indicaron pérdidas de hasta 6 millones de toneladas de maíz en la provincia, con un impacto económico superior a los USD 1.100 millones.

El escenario se completó con un cambio abrupto en las condiciones macroeconómicas durante la campaña 2024/25: aceleración inflacionaria, volatilidad cambiaria, aumento de las tasas de interés y restricciones al acceso a divisas. Este combo no solo afectó la producción, sino que también deterioró severamente la cadena de pagos del agro. Empresas de referencia en el sector, como Los Grobo, Agrofina, Campo de Avanzada y Bioceres, ingresaron en situación de incumplimientos de sus obligaciones financieras, dejando impagos a proveedores, inversores y bancos (Bichos de Campo, 2025).

1.2. Las PyMEs agroindustriales en la tormenta

En este contexto de crisis, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector enfrentan desafíos aún más profundos. Las PyMEs representan más del 90% de las empresas del país y generan más del 60% del empleo privado formal (FOP, 2022). En el ámbito agroindustrial, su aporte es fundamental para la dinamización de las economías regionales y la generación de empleo en todo el interior del país. Sin embargo, estas

organizaciones suelen enfrentar limitaciones estructurales que las hacen particularmente vulnerables a los shocks externos.

Entre estos desafíos se destacan el acceso limitado al crédito formal, la informalidad en sus estructuras administrativas, la baja digitalización de sus procesos de gestión y una alta dependencia de condiciones climáticas y de mercado que escapan a su control (Pelozatto Reilly, 2023). A esto se suma una característica particular del entramado PyME argentino: la frecuente tercerización de las tareas contables e impositivas en estudios externos. Si bien esta práctica permite reducir costos fijos, también genera una distancia entre la información contable -producida con fines fiscales- y la información de gestión necesaria para la toma de decisiones estratégicas en tiempo real.

1.3. El problema de investigación: información para la acción

Es en este escenario de alta complejidad donde se inserta el presente trabajo, centrado en el caso de una PyME fundada en 2020 y radicada en la zona de influencia de Jesús María, Córdoba, dedicada a la comercialización de insumos para la producción agrícola. La pregunta que guio la investigación fue: ¿cómo puede una empresa joven, con una estructura reducida (dos socios y cinco empleados) y operando en un entorno tan volátil, estructurar un sistema de información financiera que le permita monitorear su salud económica y tomar decisiones estratégicas de manera ágil, certera y oportuna?

El objetivo general del estudio fue desarrollar un sistema de información financiera adaptado a las características específicas de la cadena agroindustrial y, puntualmente, a las particularidades de una empresa comercializadora de insumos. Para ello, se definieron objetivos específicos: identificar las variables clave del negocio, establecer indicadores pertinentes, relevar las fuentes de información disponibles, evaluar la pertinencia de los indicadores y diseñar una estructura de datos que permita calcularlos y visualizarlos de manera ágil e intuitiva.

Este artículo, presenta los hallazgos más relevantes de esa investigación. La estructura propuesta aborda inicialmente los resultados más relevantes del diagnóstico, las recomendaciones estratégicas surgidas del trabajo, para luego desarrollar el camino metodológico que permitió llegar a esas conclusiones.

1.4. Perfil comercial y estrategia competitiva de la compañía

La empresa, cuyo nombre se reserva debido a la publicación de información sensible, se especializa en la venta de insumos para la producción agrícola, con un abanico de productos que abarca fitosanitarios, fertilizantes, semillas, entre otros. La firma opera bajo un modelo de comercialización directa, donde la mayoría de los productos se venden "puestos en el depósito", es decir, el cliente retira en las instalaciones de la empresa. Sin embargo, también ofrecen un servicio de entrega directa al campo sin cargo, lo cual representa un valor agregado percibido positivamente por los productores de la zona.

El mapa competitivo en la zona incluye empresas de diverso porte, como Agroempresa Colón, Lartirigoyen, YPF Agro y otras firmas locales como Miru Agropecuaria, Brionor, Gyssa y Agrofusión.

La estrategia de la empresa se apoya en una política de precios competitivos, un fuerte vínculo con productores locales y un modelo de asesoramiento técnico personalizado. A esto se suma una logística sin complejidades operativas, que permite

mantener un servicio ágil y eficiente. A pesar de su juventud, la empresa ha logrado posicionarse como un actor relevante en el dinámico mercado del norte cordobés.

2. El diagnóstico: rentabilidad con pies de barro

2.1. La paradoja de desempeño

El análisis de los estados financieros de la compañía para el ciclo 2024-2025 arrojó un resultado inicial que, a simple vista, podría considerarse positivo y hasta envidiable en el contexto de crisis sectorial: la empresa era rentable. Sin embargo, esta rentabilidad ocultaba una realidad estructural mucho más compleja. A pesar de resultados positivos en un entorno adverso, se asentaba sobre una base de capital propio frágil, donde una perturbación podía desencadenar problemas de liquidez.

El Retorno sobre Activos (ROA) se ubicó en un 13,8%, un nivel saludable y superior al 11% promedio de la empresa benchmark seleccionada, Agroempresa Colón (AEC) en sus años normales, excluyendo el atípico 2024-2025. El margen sobre ventas alcanzó el 7%, también por encima del 4% de referencia del sector. La rotación de activos (Ventas/Activo) fue de 1,72 veces, muy superior al 0,88 del benchmark, lo que indicaba un uso intensivo de los activos para generar ingresos.

Figura 1. Indicadores de Rentabilidad

Indicador	PYME* 24-25	AEC 24-25	AEC Prom 2020-2024
Rentabilidad del Activo (ROA)	13,80%	-2,84%	11,00%
Margen de Ventas (Utilidad / Ventas)	7,00%	-3,78%	4,00%
Rotación (Ventas / Activo)	1,72	0,37	0,88

* PYME: Se refiere a la empresa objeto del estudio.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa y reportes de Moodys Local para Agroempresa Colón.

Sin embargo, una mirada más profunda a las cuentas patrimoniales revelaba una realidad muy distinta. El dato más llamativo era el Patrimonio Neto: apenas USD 7.635 para el ciclo 2024-2025, frente a activos y pasivos totales que superaban los dos millones de dólares. Dicha realidad se visibilizó al ajustar la metodología de cálculo frente a campañas anteriores (descrita en el ítem 6 del presente trabajo), al utilizar información de gestión en vez de utilizar información contable que está nominada en pesos.

Figura 2. Composición Patrimonial de la PYME (en USD)

ITEM/ Período	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Activo Corriente	655.333	1.018.039	2.133.367
Activo Corriente Disponible	174.085	119.229	299.078
Activo No Corriente	830	26.291	77.201
Pasivo Corriente	579.554	948.127	2.202.934

Pasivo No Corriente	0	0	0
ACTIVO TOTAL	656.163	1.044.330	2.210.568
PASIVO TOTAL	579.554	948.127	2.202.934
PATRIMONIO NETO	76.609	96.203	7.635

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

El indicador de solvencia (Activo Total / Pasivo Total) era de apenas 1,00, lo que significa que, si la empresa tuviera que hacer frente a todas sus deudas en un momento dado, le quedaría un margen de capital propio prácticamente nulo. Esto representa una situación de vulnerabilidad frente a cualquier imprevisto.

La fragilidad se veía agravada por la estructura temporal del balance. La mayor parte de los activos y pasivos eran de corto plazo, reflejando la dinámica del negocio de comercialización. Al comparar los indicadores de liquidez y solvencia respecto al benchmark seleccionado, todos estaban por debajo, lo que representa una alerta a considerar.

Figura 3. Indicadores de Liquidez y Solvencia

Indicador	PYME 24-25	AEC 24-25	AEC Prom 2020-2024
Liquidez (Razón Corriente) (Act Cte / Pasivo Cte)	0,97	1,39	1,48
Prueba Ácida	0,14	0,20	0,22
Solvencia (Act Total / Pasivo Total)	1	1,42	1,38
Respaldo (Act No Cte / Act Tot) x 100	3,00%	4,70%	4,70%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa y reportes de Moodys Local para Agroempresa Colón.

2.2. El riesgo de incobrabilidad: la amenaza silenciosa

En términos de riesgo, el análisis identificó como principal amenaza el impago por parte de clientes. Esta vulnerabilidad es especialmente crítica en el modelo de negocio de la empresa, que se financia mayoritariamente con proveedores (deuda comercial) y a su vez vende financiado a sus clientes. La compañía actúa como un intermediario financiero de hecho en la cadena, transfiriendo plazos y riesgos. Si el cliente no paga, la empresa no puede pagar a sus proveedores, generando un efecto dominó que puede comprometer seriamente la liquidez y, en última instancia, la continuidad del negocio.

Para cuantificar esta amenaza, se creó un indicador específico: Cuentas con demoras / Pasivo Total. El resultado mostró que un 26% de la deuda total de la empresa (principalmente con proveedores) estaba expuesta a riesgo por demoras en la cartera de clientes. Este nivel de exposición representa un riesgo ante la ausencia de patrimonio de respaldo, si bien existe flexibilidad con proveedores ante situaciones de demoras generalizadas, ya que es parte de la realidad y los usos y costumbres del sector.

Asimismo, la empresa cuenta con líneas de crédito con bancos y el mercado de capitales en caso de necesidad.

2.4. La explicación de la paradoja: la distribución de utilidades

Durante los ejercicios previos a la campaña 2024-2025, todos los resultados positivos generados por la empresa fueron retirados íntegramente vía honorarios a los socios y dividendos. No se habían generado reservas legales, estatutaria o voluntaria. No se había reinvertido una parte de las ganancias para capitalizar el negocio ni para crear un colchón frente a contingencias. Ello debido a que, al ser una empresa joven, los socios dependían en parte de los ingresos que generaba la compañía.

Figura 4. Estado de Resultados de la PYME 2024-2025 (en USD)

ITEM/ Período	2024-2025
Ingresos Netos de IVA	3.913.247
Ingresos Netos de gastos comerciales	3.803.733
Gastos Directos	-3.267.830
Margen Bruto	535.903
Gastos Administración y Estructura	-217.730
EBITDA o Margen Neto	318.172
Amortizaciones bienes de uso	-12.155
EBIT o Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII)	306.018
Financiamiento Neto	-26.564
Beneficios Antes de Impuestos (BAI)	279.454
Impuestos (Ganancias y BP)	-76.602
Beneficio Neto	202.852
Retiros (Dividendos + Honorarios)	-85.765
Crecimiento	117.087

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

Si bien el indicador "crecimiento", que refleja la diferencia entre beneficio neto y retiros, en este ejercicio fue positivo y de buena magnitud, debe contrastarse contra el incremento en el volumen de operaciones que tuvo la empresa, donde activos y pasivos se duplicaron frente a la campaña anterior, pasando de 1 a 2 millones de dólares. Es decir, la empresa crece en volumen de operaciones y endeudamiento, pero de manera limitada en capital propio, aumentando su vulnerabilidad.

Esta práctica, comprensible en los primeros años de vida de una empresa y en un contexto de alta incertidumbre donde los socios buscan "capturar" rápidamente los resultados positivos, no promueve la creación de valor y un crecimiento de bases sólidas a mediano plazo.

2.5. Endeudamiento: una fortaleza

El análisis de los indicadores de endeudamiento reveló otra arista del estado de situación. Por un lado, la PYME analizada mostraba un bajo nivel de deuda financiera (bancaria o de mercado de capitales) en relación con su EBITDA. El indicador Deuda No Comercial/EBITDA era de 0,63, inferior al benchmark de 0,99. Esto indicaba que la empresa tenía capacidad de tomar deuda financiera adicional sin comprometer su generación de resultados.

Por otro lado, el costo de la deuda financiera calculado se ubicaba en 13,6% anual en dólares, si bien es un costo elevado, también es un nivel razonable en el contexto argentino. Los intereses representaban solo el 8,7% del BAI, muy por debajo del 70,7% del benchmark, lo que confirmaba que el servicio de la deuda no comprometía la rentabilidad operativa.

Figura 5. Indicadores de Endeudamiento

Indicador	PYME 2024-2025	AEC 24-25	AEC Prom 2020-2024
Deuda No Comercial/EBITDA	0,63	-7,17	0,99
Cobertura de deuda de corto plazo	5,30%	-2,10%	3,60%
Ingreso Neto / Pasivo Corriente	1,78	0,54	1,36
Tasa de interés prom pagada en USD	13,60%	S/D	S/D
Intereses / BAI	8,70%	-70,00%	70,70%
Costo del crédito/Pasivo Total	1,20%	2,80%	9,90%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa y reportes de Moodys Local para Agroempresa Colón.

Sin embargo, esta "buena salud" crediticia puede ser engañosa ante una situación de impagos generalizados por parte de los clientes de la PYME, ya que el 26% calculado en el indicador Cuentas con demoras / Pasivo Total representa un monto significativo de capital, que pasaría a generar costos financieros importantes. La ausencia de capital propio obligaba a la firma a operar con este delicado equilibrio, donde cualquier demora en los cobros se traduciría inmediatamente en potenciales problemas de pago a proveedores.

3. El tablero de control: indicadores para la acción

3.1. Filosofía del tablero: simpleza, relevancia y acción

El tablero de información financiera diseñado para la compañía buscaba ser una herramienta práctica de gestión. Por ello, se priorizó la selección de un número acotado de indicadores, cada uno de ellos con una clara vinculación a las variables clave del negocio identificadas en la etapa de diagnóstico. La premisa fue: lo que no se mide, no se puede gestionar; lo que no se gestiona, no se puede mejorar.

El tablero se estructuró en torno a tres dimensiones fundamentales para la salud financiera de cualquier empresa comercial, pero con especial énfasis en aquellas que reflejaban las vulnerabilidades detectadas en la PYME: rentabilidad, liquidez/solvencia y endeudamiento (figuras 1, 3 y 5 respectivamente). Cada indicador fue definido

operativamente, calculado con los datos disponibles y contrastado con valores benchmark del sector para darle contexto.

También se generaron salidas gráficas amigables e intuitivas para dar seguimiento de los indicadores más críticos del negocio:

Figura 6. Tablero de Indicadores Clave de Seguimiento



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

En algunos indicadores se utilizó un sistema de semáforo (verde/amarillo/rojo) en función de su desviación respecto a valores objetivo o benchmark.

El tablero no es un fin en sí mismo, sino un medio para facilitar la toma de decisiones informadas y el monitoreo continuo de la salud financiera de la empresa. Su implementación representa un punto de inflexión en la gestión de firma, pasando de una lógica reactiva a una lógica proactiva basada en datos.

4. Las decisiones clave para construir un futuro sostenible

4.1. El desafío cultural: de la captura inmediata a la creación de valor

El diagnóstico no solo evidenció situaciones de potencial fragilidad financiera, sino que también reveló un desafío más profundo: la necesidad de un cambio cultural en la forma en que los socios fundadores concebían su relación con la empresa. Hasta ese momento, la lógica predominante era la de "captura inmediata de rentabilidad".

El nuevo paradigma propuesto implica transitar hacia una lógica de "creación de valor sostenible", donde la empresa es concebida como una entidad con existencia y objetivos propios, que requiere reinversión para crecer y fortalecerse. Este cambio no es sencillo ni automático; requiere un proceso de concientización, consenso y adopción gradual de nuevas políticas.

4.2. Las cinco decisiones estratégicas

A partir del diagnóstico y en diálogo con los socios de la empresa, se formularon cinco decisiones estratégicas fundamentales para abordar las debilidades detectadas y construir una base financiera más sólida.

Decisión 1: Reinversión parcial de utilidades

La primera y más importante decisión es romper con la política de distribución total de utilidades. Se propuso implementar una política progresiva de reinversión, comenzando con un 30% de las utilidades anuales y aumentando gradualmente este porcentaje en la medida que la situación patrimonial de la empresa se fortalezca y los socios adquieran confianza en el nuevo modelo.

Esta reinversión no implica necesariamente mantener fondos ociosos en la empresa, sino destinarlos a fortalecer el patrimonio neto, ya sea mediante la constitución de reservas o la financiación de inversiones estratégicas. El objetivo es, lenta pero firmemente, empezar a construir un colchón de capital propio que mejore la solvencia y reduzca el riesgo frente a imprevistos.

Decisión 2: Creación de reservas específicas

Complementando la política de reinversión, se recomendó la creación de reservas contables con destinos específicos. Dos tipos de reservas se consideraron prioritarias:

- I. Reserva para incobrables: Dado el alto riesgo de mora en el sector (el indicador propio mostraba un 26% de exposición) y el contexto de deterioro de la cadena de pagos, resulta prudente constituir una provisión que permita absorber pérdidas por créditos incobrables sin afectar la liquidez operativa ni el capital de trabajo.
- II. Reserva para contingencias: Para hacer frente a imprevistos de diversa índole (fluctuaciones cambiarias, cambios normativos, eventos climáticos extremos, etc.) que puedan afectar el flujo de fondos de la empresa.

Estas reservas, además de proporcionar un colchón financiero, mejoran la calidad de la información contable y financiera al reflejar de manera más realista los riesgos del negocio.

Decisión 3: Inversión estratégica en activos no corrientes

Actualmente, la compañía opera en un inmueble alquilado, lo que representa un egreso significativo que no genera ningún activo para la empresa. Se recomendó evaluar la posibilidad de destinar parte de los fondos disponibles (propios o mediante financiamiento) a la adquisición de un inmueble propio para el negocio.

Los beneficios esperados de esta decisión son múltiples:

Ahorro en alquileres: El pago de la cuota de un crédito hipotecario o la inversión directa se transforma en la adquisición de un activo, en lugar de un gasto.

Respaldo patrimonial: La incorporación de un activo no corriente de valor significativo mejora sustancialmente los indicadores de solvencia y respaldo patrimonial.

Beneficios impositivos: La propiedad del inmueble permite deducciones por amortizaciones y otros conceptos.

Capitalización tangible: Se capitaliza el resultado del ejercicio en un activo real, de valor durable y con potencial de apreciación.

Decisión 4: Aprovechamiento del acceso al crédito formal

El análisis de endeudamiento mostró que la empresa tiene un bajo nivel de deuda financiera y una buena capacidad de repago (Deuda No Comercial/EBITDA de 0,63). Esto la sitúa en una posición favorable para acceder a líneas de crédito formal, tanto bancarias como del mercado de capitales (cheques de pago diferido, pagarés bursátiles, entre otras herramientas).

Se recomendó utilizar esta capacidad de endeudamiento para financiar la inversión en el activo no corriente (inmueble) u otras inversiones estratégicas de largo plazo. La clave es evitar financiar capital de trabajo con deuda de largo plazo (descalce de plazos) y, a la inversa, evitar descapitalizar el fondo de maniobra para invertir en activos fijos. Un crédito hipotecario o prendario a 5 o 10 años puede ser la herramienta adecuada para capitalizar la empresa sin comprometer su liquidez de corto plazo.

Decisión 5: Inversión de excedentes en instrumentos financieros líquidos y seguros

La firma suele tener momentos del año con excedentes transitorios de caja (por ejemplo, después de una campaña de cobranza intensiva). Hasta el momento, estos fondos solían mantenerse en cuentas corrientes sin rendimiento.

Se recomendó canalizar estos excedentes transitorios hacia Fondos Comunes de Inversión (FCI) de tipo "Hard Dollar" (dólar linked o con activos dolarizados). Estos instrumentos ofrecen:

Liquidez inmediata: Rescate del fondo en 24 a 48 horas.

Bajo riesgo: existen FCI que invierten en activos de alta calidad crediticia (por ejemplo letras del Tesoro de Estados Unidos, Obligaciones Negociables de grandes empresas, tanto del país como del exterior).

Rendimiento en dólares: Actualmente en torno al 5%-7% anual.

Accesibilidad: No requieren cuenta bancaria en el exterior y se operan a través de entidades locales.

Esta decisión permite conservar el valor de los fondos en moneda dura, mantener la disponibilidad para cuando se necesiten y generar un rendimiento adicional, todo con un riesgo controlado.

4.3. Beneficios esperados y sinergias entre las decisiones

Las cinco decisiones propuestas no son independientes, sino que se refuerzan mutuamente. La reinversión de utilidades (Decisión 1) y la creación de reservas (Decisión 2) fortalecen el patrimonio, lo que a su vez mejora el score crediticio y permite acceder a mejores condiciones de financiamiento (Decisión 4). La inversión en activos no corrientes (Decisión 3) mejora el respaldo patrimonial y puede generar ahorros que se reinvierten. La gestión activa de excedentes (Decisión 5) optimiza el rendimiento de la caja sin perder liquidez.

En conjunto, estas decisiones apuntan a:

- ✓ Mejorar los indicadores de solvencia y liquidez.
- ✓ Reducir la vulnerabilidad frente a shocks externos y morosidad.
- ✓ Profesionalizar la gestión financiera de la empresa.
- ✓ Construir un patrimonio sólido que permita un crecimiento sostenible.
- ✓ Alinear los intereses de corto plazo de los socios (obtener ingresos) con la salud de largo plazo de la empresa.

4.4. El camino a seguir: comunicación, consenso y seguimiento

Para que estas decisiones se implementen efectivamente, se recomendó un proceso estructurado que incluye:

- a) Reunión de presentación formal: Exponer el diagnóstico completo y las propuestas a los socios fundadores, en un ámbito de diálogo abierto y constructivo.
- b) Debate y consenso: Discutir cada una de las propuestas, escuchar objeciones y sugerencias, y construir acuerdos sobre los pasos a seguir, los plazos y las responsabilidades.
- c) Designación de un responsable: Nombrar a una persona (puede ser uno de los socios o el responsable administrativo) encargada del seguimiento periódico del tablero de indicadores y de la implementación de las políticas acordadas.
- d) Informes periódicos de evolución: Establecer una frecuencia trimestral para la revisión del tablero y la medición del avance en los indicadores clave. Estos informes servirán para ajustar las decisiones si fuera necesario y para mantener el compromiso con el plan.
- e) Revisión anual: Realizar una revisión exhaustiva al cierre de cada ejercicio, evaluando los resultados obtenidos y definiendo los objetivos para el siguiente período.

La toma de decisiones no es una instancia aislada, sino un proceso continuo. Estas recomendaciones no buscan imponer una fórmula rígida, sino ofrecer un camino

fundamentado, consensuable y sostenible, que permita transformar una empresa vulnerable en una empresa sólida, rentable y preparada para crecer con bases firmes.

5. Conclusiones

5.1. Síntesis de hallazgos

El estudio de caso expuesto permite extraer conclusiones que trascienden la experiencia particular de esta empresa y aportan enseñanzas valiosas para las PyMEs del sector agroindustrial argentino.

En primer lugar, queda demostrado que la rentabilidad contable no es sinónimo de salud financiera. En este caso era una empresa rentable según los indicadores tradicionales, pero su estructura patrimonial presentaba fragilidad, con un patrimonio neto reducido y una liquidez ajustada. Esta paradoja solo pudo revelarse mediante un análisis financiero profundo, que fuera más allá de la mera observación de los resultados del ejercicio.

En segundo lugar, se evidencia la importancia de contar con información de gestión pertinente y oportuna. La información contable producida con fines fiscales informativos, en pesos y con criterios tradicionales, resultaba insuficiente y en algunos casos distorsiva para la toma de decisiones. El esfuerzo metodológico, descrito en la sección 6 del trabajo, de convertir los estados a dólares, crear centros de costos y depurar ingresos y gastos permitió construir una imagen fiel de la realidad económica de la empresa, que sirvió de base para el diagnóstico y las recomendaciones.

En tercer lugar, el caso pone de manifiesto la necesidad de un cambio cultural en la relación entre los socios y la empresa. La política de distribución total de utilidades, comprensible en los primeros años y en un contexto de incertidumbre, se vuelve limitante en el mediano plazo si se busca consolidar una empresa con mayor proyección de futuro. Transitar de una lógica de "captura inmediata de rentabilidad" a una de "creación de valor sostenible" es un desafío tanto económico como cultural.

5.2. Implicancias para la gestión de PyMEs agroindustriales

Las lecciones aprendidas pueden extrapolarse a muchas otras PyMEs del sector que enfrentan desafíos similares. La alta volatilidad del contexto macroeconómico y productivo argentino exige herramientas de gestión más sofisticadas que las tradicionalmente utilizadas por las pequeñas empresas.

Algunas implicancias prácticas para la gestión son:

La dolarización de la información de gestión es una necesidad imperiosa en un negocio donde los precios, los costos y las expectativas están dolarizados.

El monitoreo de indicadores de liquidez y solvencia debe ser tan prioritario como el seguimiento de la rentabilidad. Una empresa puede ser rentable y quebrar por problemas de caja.

La gestión del riesgo crediticio (cartera de clientes) debe ser explícita y contar con previsiones. El deterioro de la cadena de pagos del agro hace que este riesgo sea cada vez más relevante.

La política de distribución de utilidades debe ser objeto de reflexión y planificación, no una mera decisión automática de fin de ejercicio.

El acceso al crédito formal debe ser evaluado estratégicamente, no solo como una fuente de fondos para emergencias, sino como una herramienta para financiar inversiones de largo plazo sin descapitalizar el negocio.

Sin embargo, el presente estudio tiene limitaciones que es necesario reconocer. Se trata de un estudio de caso único, lo que limita la generalización de sus conclusiones. La información histórica disponible para ejercicios anteriores fue limitada, especialmente en las cuentas de resultado, lo que impidió un análisis de tendencias más robusto. El contexto de alta volatilidad en el que se desarrolló el trabajo (campañas 2022-2025) puede haber influido en los resultados de manera atípica.

6. La metodología: construir la información para gestionar

6.1. El desafío de la información fragmentada

Uno de los primeros hallazgos del trabajo de campo fue la existencia de una brecha significativa entre la información disponible y la información necesaria para la gestión. La PYME contaba con un software de gestión, pero su implementación era reciente, lo que generaba una fragmentación de datos entre el sistema anterior y el nuevo. Esta situación exigió un esfuerzo considerable de auditoría cruzada, consolidación y depuración de la información.

A esto se sumaba la tercerización de las tareas contables en un estudio externo, que producía balances con fines fiscales informativos, en pesos argentinos, siguiendo las normas contables vigentes. Esta información, si bien necesaria para cumplir con obligaciones fiscales, resultaba insuficiente y en algunos casos distorsiva para la gestión financiera del negocio. Las principales diferencias metodológicas que debieron abordarse fueron:

- I. Unidad de medida: Mientras la contabilidad tradicional registra las operaciones en pesos al momento de su ocurrencia, la gestión de esta empresa requería una visión en dólares, dado que los precios de los insumos, ingresos del productor y la lógica del negocio estaban dolarizadas.
- II. Tratamiento de notas de crédito: Ciertas notas de crédito del principal proveedor, que contablemente se registraban como menores costos, en realidad constituían ingresos por comisiones por venta directa. Esta reclasificación era esencial para reflejar correctamente la estructura de ingresos de la empresa.
- III. Imputación de costos: No existía una sistematización clara de centros de costos que permitiera distinguir entre gastos comerciales, administrativos, financieros y de estructura. Esto dificultaba el análisis de rentabilidad por segmento y el control de gestión.

6.2. La decisión metodológica fundamental: trabajar en dólares

El contexto económico argentino, caracterizado por alta inflación, variabilidad del tipo de cambio y restricciones cambiarias, justificaba plenamente la decisión de trabajar

en dólares como unidad de medida. Los socios manifestaron desde el inicio que su visión del negocio era en dólares, y que necesitaban información de gestión en esa moneda para tomar decisiones.

La metodología implementada para la conversión a dólares fue la siguiente:

Para las operaciones de compra, venta, cobros y pagos efectivamente realizados, se utilizó el tipo de cambio oficial (Comunicación "A" 3500 del BCRA) de la fecha de la operación.

Para las obligaciones o créditos devengados pero no cancelados al cierre del ejercicio (30/06/2025), se valoraron al tipo de cambio de la fecha en que efectivamente fueron cancelados (si la cancelación ya había ocurrido) o al tipo de cambio futuro (contratos A3 Mercados) de la fecha de vencimiento, según cotización al cierre de la fecha de corte (30/06/2025).

Este tratamiento permitió eliminar las distorsiones generadas por la inflación y la devaluación, y reflejar con mayor precisión la realidad económica subyacente del negocio.

6.3. Creación de centros de costos y depuración de ingresos

Paralelamente al trabajo de conversión monetaria, se procedió a la creación de una estructura de centros de costos que permitiera una imputación más precisa de los gastos. Esta tarea implicó capacitar al personal administrativo de la compañía en la nueva metodología de registro y en la importancia de una imputación consistente para la calidad de la información de gestión.

Los centros de costos definidos fueron:

- I. Gastos Comerciales: Incluyendo impuestos y tasas (ingresos brutos, tasa municipal), movilidad (combustibles, mantenimiento, viáticos, seguros), fletes por entregas y otros gastos directamente vinculados a la actividad comercial.
- II. Gastos Directos: Compra de bienes de cambio, servicios recibidos de terceros (como el tratamiento de semillas), fletes por compras e intereses comerciales.
- III. Gastos de Administración y Estructura: Alquileres, sueldos y cargas sociales, servicios, reparaciones, asesoramientos, gastos bancarios, publicidad, impuestos no comerciales, entre otros.
- IV. Gastos Financieros: Intereses de préstamos, comisiones por créditos y gastos de otorgamiento.

En el caso particular de los gastos financieros, se desarrolló una metodología específica que consideraba lo recibido y lo pagado en términos de capital más intereses, valuando los montos en pesos al dólar de origen y al dólar de vencimiento para calcular el resultado financiero real en dólares.

7. Palabras finales

La empresa demostró ser capaz de generar resultados positivos en un entorno extremadamente adverso, lo que habla de la capacidad comercial y la resiliencia de sus fundadores. Sin embargo, el diagnóstico evidenció que esa capacidad no era suficiente

para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. La fragilidad patrimonial y la ausencia de políticas financieras explícitas la exponían a riesgos que, de materializarse, podían ser críticos para su continuidad.

El desarrollo del tablero de información financiera no fue un fin en sí mismos, sino un medio para proporcionar a los socios una herramienta que les permita tomar decisiones estratégicas de negocios. La información, procesada y presentada de manera adecuada, se convierte en un poderoso instrumento para la acción. El camino hacia la sostenibilidad es gradual y requiere decisiones inteligentes, pero el primer paso ya está dado: la firma ahora tiene un espejo donde mirarse y una brújula para orientar sus pasos en el complejo y desafiante territorio productivo argentino.

Bibliografía

Agroverdad. (2023, octubre). Achaparramiento del maíz: Córdoba estima pérdidas por USD 1.130 millones. Recuperado de <https://agroverdad.com.ar/>

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2025). Comunicación "A" 3500 y tipos de cambio. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). Impacto de los shocks internacionales en América Latina. Recuperado de <https://www.iadb.org>

Bichos de Campo. (2025). Siguen los éxitos en el campo argentino: bajan la calificación crediticia de Agroempresa Colón. Recuperado de <https://bichosdecampo.com/>

Bolsa de Cereales de Córdoba (BCCBA). (2024). Informe de impacto de la chicharrita en maíz - Campaña 2023/24. Recuperado de <https://www.bccba.org.ar>

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principios de finanzas corporativas (13.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). Políticas públicas para el desarrollo de las PYMES en América Latina. Recuperado de <https://www.cepal.org>

Dumrauf, G. (2016). Dirección financiera y control. Buenos Aires: La Ley.

Fondo de Observación de las PYMES (FOP). (2022). Informe anual sobre la situación de las MiPyMEs argentinas. Ministerio de Desarrollo Productivo.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). Principios de administración financiera (14.^a ed.). Pearson.

Moodys Local Argentina. (2024). Informe de calificación de Agroempresa Colón S.A. Recuperado de <https://moodyslocal.com.ar/>

Myers, S. C., Brealey, R. A., & Allen, F. (2020). Principios de finanzas corporativas (13.^a ed.). McGraw-Hill.

Pelozatto Reilly, M. L. (2023). Pequeños y medianos productores rurales en la Argentina: Antecedentes históricos y problemas actuales. Revista DDD, (4), 63-77.

Pérez, S. A., & Ferro Moreno, S. (2022). Gestión competitiva: análisis de las MiPyMEs agroindustriales de primera transformación de La Pampa, Argentina. Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios, 55(1), 35-58.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). Corporate Finance (12.^a ed.). McGraw-Hill Education.