

Memoria y balance. 2022

CO-CREANDO EVOLUCIÓN



Carta del gerente general:

Es un gusto para mí por segundo año consecutivo, dar inicio a la Memoria y Balance correspondiente al 30° ejercicio de Agroempresa Colón S.A., siendo ya el 9° de mi gestión como Gerente General.

Debo reconocer que, al cierre del balance anterior, estaba en mi imaginario la esperanza de que en esta campaña todo sería mejor que en el 20/21: tanto la micro como la macroeconomía, el mercado local y el contexto internacional.

Lo cierto es que no fue así: la realidad tiene esa infinita capacidad de dejarnos atónitos en cualquier momento; parecemos inmersos en el memorable Ensayo sobre la lucidez de Saramago cuando decía: "También puede suceder que el tiempo vaya de mal en peor".

A nivel internacional nos sorprendió una guerra con las terribles implicancias que significa que uno de los jugadores involucrados sea el llamado granero de Europa y el otro, el proveedor de gas de ese mismo continente. Es probable que aún cuando el conflicto termine en el corto plazo, estemos al borde de una crisis alimentaria internacional.

El contexto local tampoco está tranquilo: día a día se acentúa el drenaje del poder político, con complicaciones en todos los aspectos económicos: cepo cambiario y amenazas de desdoblamiento del tipo de cambio o de devaluación, contracción en el nivel de actividad, inflación, aumento en retenciones y sobre-emisión monetaria devienen ya en mayor recesión e innumerables incertidumbres y desasosiegos sociales.

Por nuestro lado, en la convicción de que nuestro objetivo es ser una empresa sustentable (asumiendo las implicancias socio-económico-ambientales que esto significa) que da respuestas a lo que la sociedad nos demanda, hemos reafirmado las políticas referidas a que las "personas sean el centro de nuestro interés", con el convencimiento de que son las ellas las que hacen exitoso o no a un proyecto.

En este sentido, dimos continuidad a programas que tienen en primer lugar el objetivo de mejorar nuestro estilo de liderazgo; en segunda instancia, la experiencia de nuestros clientes (internos y externos) y por último, pero no menos importante, a tener un vínculo más fluido y cercano en las comunidades con las que interactuamos.

Gracias al compromiso de quienes formamos AEC hemos cerrado un año exitoso en lo que a facturación de insumos refiere, con un crecimiento en uso del orden del 8%; explicado en parte por el incremento en los precios de los productos que comercializamos, pero principalmente por una genuina ampliación en el market-share: en otras palabras, la interacción positiva de la fuerza comercial y de las políticas de compra, lograron que tengamos una mayor superficie productiva con nuestros insumos.

El crecimiento en ventas lo hemos visto en todas nuestras sucursales, pero sobre todo en las del Norte Argentino, que son las más jóvenes. Esto es muy importante porque habla de cómo nos estamos afirmando como un jugador importante en el NOA y NEA, donde tenemos nuestros proyectos comerciales más fuertes.

Con respecto al acopio de granos, anticipo que hemos mantenido el volumen que normalmente operamos, lo que me parece muy relevante ya que transitamos una campaña con menor producción debido al clima seco que sufrimos. Esto habla de un ciclo exitoso para nosotros ya que supimos mantener nuestra participación en un mercado cada vez más competitivo y este año, repito, con menor cantidad de granos.

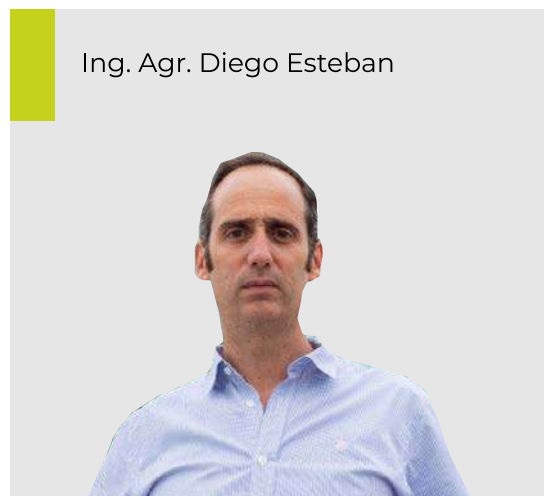
En lo que a infraestructura hace, con el objetivo de mejorar el servicio a nuestros clientes y en paralelo, hacer más sustentables nuestras operaciones, completamos la construcción de un centro logístico de 1.700 mts². Éste cuenta con un depósito de bienes de cambio, con un sistema de guarda y despacho digitalizado para hacer más eficiente la logística y con una cámara de frío para poder almacenar semillas en condiciones óptimas, siendo la primera de este tipo en el Norte de Córdoba.

También terminamos los trámites de autorización e iniciamos la construcción de un centro de acopio transitorio de envases de agroquímicos; inversiones en línea con la fuerte política de sustentabilidad que mencioné previamente, en lo que al cuidado del ambiente se refiere.

Esta combinación de sucesos tan paradójales, hacen que les invite a leer nuestra Memoria y Balance, relato y fotograma de lo que ha sido esta campaña en términos de resultados económicos, posición financiera y estructura patrimonial; historia que ya encuentra consolidado el concepto de co-crear evolución involucrando a clientes internos y externos, proveedores y a la sociedad en general.

Por último no es casual haber dejado nuevamente la mención a mis colaboradores sobre el final de mi presentación: reafirmo día a día el valor sinérgico de todos los equipos de trabajo que me acompañan y de quienes los lideran, el constante y visible esfuerzo que realizan en superarse y su “engagement”, esta palabra tan en boga pero al mismo tiempo tan apropiada, para definir la capacidad de estar comprometidos emocionalmente con Agroempresa Colón, más allá de lo que el vínculo contractual demanda: a todos, mi agradecimiento por construir juntos esta realidad.

Ing. Agr. Diego Esteban



Capítulo 1

Memoria

Memoria

De nuestra consideración:

En cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias vigentes, el Directorio de Agroempresa Colón S.A. tiene el agrado de someter a vuestra consideración la presente Memoria, el Inventario, el Estado de Situación Patrimonial, el Estado de Resultados, el Estado de Evolución del Patrimonio Neto, el Estado de Flujo de Efectivo, sus Notas y Anexos, correspondientes al Ejercicio Económico Nro. 30, iniciado el 1º de julio de 2021 y finalizado el 30 de junio de 2022.

Macro y microeconomía

Contexto Internacional: lamentablemente la guerra en Ucrania condujo a una mayor inflación y a condiciones financieras internacionales de gran contracción; la invasión rusa a Ucrania no sólo agravó el daño de la pandemia de COVID-19, sino que magnificó la desaceleración de la economía mundial la que se adentra en un período de crecimiento muy débil (débil y prolongado por cierto), combinando el riesgo de estanflación con consecuencias igualmente dañinas para las economías de medianos y bajos PBI's.

Las perspectivas en enero de este 2022 eran de un crecimiento internacional del orden del 4.1% (Morgan Stanley et al), no obstante, han sido ajustadas al 3,4% (en el 2021 fue del 6.6%) y se espera que sostengan este ritmo también durante el 2023-2024, ya que la guerra y los bloqueos en China, interrumpen la actividad, la inversión, el flujo de comercio y contraen el

nivel de ingreso per cápita de las economías en desarrollo en casi un 5% por debajo de la tendencia previa a la pandemia.

A su vez los precios más altos de la energía, aumentan los costos de producción, endurecen las condiciones financieras y limitan la política macroeconómica, especialmente en los países importadores de energía. Los efectos secundarios negativos de la guerra compensarán con creces cualquier impulso a corto plazo para los exportadores de materias primas a partir de los precios más altos del gas.

Si nos remontamos a la década del '70 la recuperación de la estanflación requirió fuertes aumentos en las tasas de interés en las principales economías avanzadas, lo que desempeñó un papel destacado en el desencadenamiento de una serie de crisis financieras en las economías de mercados emergentes y en desarrollo. La coyuntura actual se asemeja a ese momento en tres aspectos: perturbaciones del lado de la oferta que alimentan la inflación, precedida por un período prolongado de política monetaria altamente "acomodatícia" en las principales economías avanzadas, perspectivas de debilitamiento del crecimiento y vulnerabilidades que enfrentan las economías de mercados emergentes y en desarrollo con respecto al endurecimiento de la política monetaria que será necesario para controlar la inflación.

Sin embargo, el 2022 difiere de la década de 1970 en múltiples aspectos: fundamentalmente en que el dólar está fuerte, en que los incrementos porcentuales en los precios de las materias primas son menores y que los balances de las principales instituciones financieras están más sólidos.

Los responsables de formular políticas deberían abstenerse de aplicar estrategias distorsionadoras, como controles de precios, subsidios, dificultades a las actividades de comercio exterior, (todo lo que podría empeorar el aumento de los precios de las materias primas) para así comenzar a avizorar un -muy lento, por cierto-escenario de recuperación de demanda, producción y actividad.

Argentina

A casi dos años del comienzo de la pandemia COVID-19 la recesión se ha agravado profundamente: parece que estamos inmersos en un estado de excesos y extremos: liquidez resultante del estímulo público, alta inflación, tasas de interés distorsionadas con irreal costo del dinero, constantes amenazas de devaluación, déficit fiscal, pérdida de credibilidad del gobierno nacional y desacuerdos entre sus miembros, son algunas de las imágenes que ilustran este año. La inflación está anclada por la falta de insumos y el desabastecimiento (con restricciones a las importaciones), el incremento en los gastos estatales (con emisión monetaria para cubrir el faltante) y tasas de interés que no incentivan a los tenedores de pesos, los que por supuesto tienen muy baja demanda.

La situación actual, dañada además por crecientes costos de los fertilizantes y la incertidumbre que hace semanas provo-

ca la falta de gasoil para la operatoria diaria de los productores, llevará a dedicar más tierra a la soja y reducir la tierra dedicada al trigo, incluso algunos analistas piensan que el trigo será reemplazado con cebada. El año pasado, la Argentina tuvo una cosecha récord de trigo, con cerca de 22,4 millones de toneladas, por lo que varios países esperaban que desde el cono sur se pudiera ayudar a cubrir el déficit que provocó la salida de los mercados de la oferta exportable de Rusia y de Ucrania.

Son imprescindibles decisiones de política fiscal- monetaria, con protección de la independencia del banco central para poder iniciar un camino deflacionario y reducir la cantidad de política restrictiva necesaria para lograr los efectos deseados sobre la actividad.



Gestión de recursos humanos

Vivimos un ejercicio intenso en esta materia: escalar sobre una realidad cimentada por el Covid-19 fue un desafío importante que culminó, no obstante, con un saldo positivo: la adaptación y la comprensión fueron claves para hacer de los cambios un escenario permanente, resultando ser muy apreciado por nuestros colaboradores. Algunas de las medidas que habíamos tomado como soluciones pandémicas dejaron de ser coyunturales y se transformaron en nuevas formas de trabajo, la flexibilidad horaria acompañó las demandas personales y somos conocedores de esta valoración a través de los espacios comunicacionales que generamos durante todo el año.

También formalizamos la transmisión de nuestra filosofía corporativa -la que da sentido a nuestras decisiones- trabajando en la transferencia de la cultura de trabajo, de las intenciones, aspiraciones, de lo que está en nuestro ADN; de los tres conceptos que nos atraviesan: la pasión, la humildad y la austeridad, basamentos que se apoyan a su vez en los ideales de tenacidad y compromiso, voluntad y dedicación.

El faro, esa luz que guía el destino de los navegantes, nos indica que debemos seguir teniendo el “norte” puesto en nuestros equipos de trabajo, escuchando sugerencias y opiniones; así lo hicimos a través del relevamiento **“experiencia del colaborador”** con el cual medimos el grado de recomendación de Grupo Agroempresa (GAE) por parte de nuestro personal y también el grado de recomendación de nuestros líderes. Este acervo de herramientas nos permitirá tomar acciones para mejorar la experiencia de ser integrante de las empresas del grupo.

Somos conscientes de que siempre priorizamos al cliente externo, pero estamos trabajando para que el fortalecimiento de la relación también sea con nuestros colaboradores, ya que si estos no validan lo que pretendemos lograr, será muy difícil sostener el éxito comercial.

Es por ello que cuando pensamos en clientes internos satisfechos, hablamos de **querer ser parte** y de tener la voluntad de hacer más allá de lo contractual: con tranquilidad y digámoslo también con alegría; en el convencimiento de que la productividad y la eficiencia se mantienen e incrementan por la motivación intrínseca de quien tiene sentido de pertenencia, logrando así la mejora indubitable de sus aptitudes de una manera natural.

El desarrollo de nuestro manual de competencias (20/21), nos llevó a definir los aspectos comportamentales que nos interesaban - definimos nuestro **“cómo hacer lo que debemos hacer”**-. Hoy estamos en condiciones de realizar mediciones mediante evaluaciones de desempeño, (las que están en instancias progresivas de implementación), ejecutadas en los colaboradores que tienen equipos a cargo; se transversalizarán llegando a todos los niveles de nuestro organigrama, cuando estos líderes puedan trasladar eficientemente la experiencia que significa ser evaluados y recibir feedback y así compartir positivamente el valor de esta herramienta.

Nos interesa destacar que, en líneas generales, la rotación del RRHH se ha reducido de manera interesante respecto de años anteriores; ésta fue una de las razones del éxito que, en términos de market-consumer han tenido las sucursales. Logramos sostener el aparato comercial, sobre todo en zonas como Bandera, Tucumán o Río I, que eran sucursales históricamente con altos índices de alternancia de personal y en donde tenemos hoy un team retenido y consolidado.

El challenge para el 22/23 será profundizar en la detección de talentos internos y en paralelo, implementar planes de carrera para esos talentos y así contar con los recursos competentes para los desafíos que tiene que afrontar GAE en gene-

ral y Agroempresa Colon en particular; el reto es ser nuestro propio semillero de RRHH.

Se desprende de lo anterior, la formalización de un plan de métricas y KPI's desde el punto de vista de formación y capacitación; el adagio de que no podemos mejorar lo que no medimos, se vuelve un must.

El camino recorrido bajo la definición del “co-creando”, nos llevó en el 20/21 a desarrollar y fortalecer las habilidades blandas de nuestros recursos: ahora deberemos poner sobre la mesa las necesidades de capacitaciones técnicas que cada referente de área plantee como imprescindible para lograr la máxima eficiencia en sus tareas.



Reconocemos que tal vez la dinámica del negocio hizo que el foco de capacitación estuviera siempre puesto en la fuerza comercial, con certeza también podemos afirmar que los tecnicismos agronómicos, han sido provistos a la par que los productos, por nuestros propios proveedores, quienes fueron los principales difusores de conocimientos en este sentido.



Es el momento de darle un marco de formalidad interno a este know-how, definiendo indicadores que reflejen los impactos de nuestras acciones de capacitación; este dimensionamiento nos permitirá visibilizar realidades a mejorar, ya que contaremos con valoraciones de impactos y de retornos de la inversión en capacitación en un plan anual mensurable.

Finalmente, pero no menor en importancia es el resultado obtenido en la encuesta “experiencia interna”: trabajaremos en este ejercicio sobre los conceptos de reconocimiento, comunicación y bienestar. Todo tan íntimamente ligado con la conciencia de sustentabilidad que pareciera que estamos hablando también de nuestros clientes externos, claro está que, en ambos escenarios, la sostenibilidad se vincula con la fidelización y el mantenimiento de relaciones a plazo, y a por ello vamos en este ejercicio.

Gestión de sustentabilidad

Nos concentramos en promover el desarrollo de la comunidad que formamos y a la cual pertenecemos; es decir hablamos de la comunidad interna y externa y del análisis de los aspectos ambientales vinculados a la operatoria, concentrándonos en el impacto que ésta tiene en el sistema.

La Comisión de Estadística de la ONU ha propuesto un marco de indicadores mundiales para los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas de la Agenda 2030:



Enmarcados en estas definiciones, decidimos accionar en cuatro ejes fundamentales:

Ambiente, educación, eficiencia de procesos y en bienestar de la comunidad interna.

En lo que a **Ambiente se refiere**, priorizando el concepto de acciones vinculadas a promover una mayor conciencia y cuidado de nuestro ecosistema, terminamos los trámites de autorización y **comenzamos la construcción de un Centro de Acopio Transitorio de envases de agroquímicos**, ubicado en la localidad de La Puerta, en el marco del Programa Campo Limpio.

La recepción de envases y bidones fitosanitarios vacíos en un CAT permite que la comunidad agrícola genere mejores prácticas y así modificar hábitos que hoy resultan perjudiciales para el cuidado de personas, animales y medio ambiente en general, acompañamos igualmente al desarrollo del sistema de recuperación de envases vacíos en todo el país.

También empezamos a trabajar en eficiencia energética entendiendo que el concepto significa obtener el mismo servicio o producir el mismo bien, utilizando menos energía; para ello buscamos la financiación adecuada que apalanque la conexión de gas de nuestra planta de secado a la red de Ecogas. Si bien a priori parecería que no hay vínculo con la sustentabilidad, la eliminación completa del uso de los medios de transporte que hoy se precisan para el reaprovisionamiento de energía, significaría una importante

reducción en la emisión de dióxido de carbono. En otras palabras, al incorporarnos a la red, se deja inmediatamente de utilizar el gas envasado provisto por YPF, trasladado hoy desde Montecristo hasta nuestra planta en Sinsacate.

ocurrirá a partir del mes de septiembre, en nuestras instalaciones y con una fuerte cooperación de clientes y de las otras unidades de negocio de Grupo Agroempresa.



La huella de carbono se mide en masa de CO₂ equivalente; sabemos que las estadísticas marcan que un camión emite alrededor de 2,9 Kg de CO₂ en promedio por litro de combustible quemado, por lo que hemos estimado que contribuiremos con una reducción de unas 6Tn/año de emisión de CO₂, merced a la obra de conexión a la red.

En Educación, formalizamos un acuerdo con la Universidad Nacional de Córdoba y la Sociedad Rural de Jesús María para el dictado de cursos de oficios, meta que nos habíamos propuesto abordar en el ejercicio pasado. La temática fue consensuada con nuestros clientes, a quienes escuchamos en su demanda de capacitar recursos en el manejo de maquinaria agrícola, para acortar la distancia que hoy existe entre quien hace uso del equipamiento y la tecnología, cada día de más vanguardia. El dictado de esta primera capacitación

Nos complace informar que estamos actuando como mentores en uno de los programas de Junior Achievement, ONG internacional cuyo objetivo es brindar herramientas a los jóvenes para potenciar las competencias socio emocionales necesarias para el siglo XXI. **Así somos los padrinos del 6to año Económicas de la institución educativa Pio León en el proyecto “Aprender a Emprender”;** asumimos esta tarea con mucha responsabilidad comprometiéndonos en el apoyo a los alumnos incluso más allá de lo que el propio programa exige a los sponsors. Nos habita el entusiasmo de poder transmitir la experiencia que tienen nuestros colaboradores, la que está siendo tan bien recibida por alumnos y docentes que nos compromete a duplicar nuestro compromiso en lo que resta del año lectivo.

A principios de 2022 lanzamos el programa AgroPasantías, el que tiene como objetivo generar oportunidades para que estudiantes universitarios desarrollen competencias y habilidades, complementando su formación académica en plena vinculación con el ámbito laboral real. De esta forma la experiencia acerca a los estudiantes a una mirada integral de nuestro rubro y negocio, lo que les permitirá conocer las diferentes etapas y procesos de nuestra cadena de valor.

Reforzamos nuestro entendimiento de que en el mundo de hoy no alcanza sólo con incorporar tecnología, son las personas quienes hacen la diferencia, con su pluralidad de visiones.

Hicimos con mucha conciencia **donaciones de semillas** a dos instituciones educativas de la zona, (el Ipea y m N 224 Leopoldo Lugones – Villa de María de Río Seco - y la Escuela de la Familia Agrícola EFA - Colonia Caroya) para que puedan llevar adelante parcelas de ensayo de cultivos invernales, en el marco de sus actividades pedagógicas en las asignaturas producción vegetal.

En materia de **eficiencia de procesos, nos referimos anteriormente a la creación de la gerencia de nuevos proyectos y sistemas**, a partir de la cual potenciamos la detección de oportunidades que nos permitan transitar un camino de mejora continua, adecuando procesos y sistemas a los cambios venideros.

La comunicación interna de los lineamientos vinculados a la sustentabilidad ha sido un ejercicio transversal que nos permite generar campañas constantes de concientización y vinculación con nuestros colaboradores; para trabajar en

Bienestar de la Comunidad Interna sobre bases sólidas, nos sometimos a una encuesta de satisfacción de cliente internos, con el espíritu de que, a través de ese relevamiento mejoremos la calidad de los espacios de trabajo.

Finalmente, y entendiendo que, sin determinación de materialidad no puede haber estrategia de sostenibilidad, comenzamos ya a elaborar los contenidos básicos para la redacción de la memoria de sustentabilidad: definimos los impactos significativos de la organización en los ámbitos medioambientales, sociales y económicos y es nuestra intención que al cierre del ejercicio 22/23 podamos hacer público nuestro primer reporte de RSE.

Gestión de marketing

Entendemos el marketing como un conjunto de técnicas y acciones que busca crear, comunicar y entregar valor a los clientes, orientando las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización.

Nos hemos planteado como objetivo a corto plazo, recabar y sistematizar información de la competencia y profundizar en el conocimiento de nuestros clientes; saber cuáles son sus expectativas de compra y las necesidades que buscan cubrir. En este sentido hemos llevado a cabo una gran investigación cualitativa con **focus-group de clientes** en cada una de las áreas de influencia de nuestras sucursales. Este trabajo nos permitió profundizar en nuestras fortalezas y debilidades, identificando áreas de mejora y oportunidades para implementar acciones que incrementen el valor percibido de nuestros clientes.

Recientemente iniciamos la tarea de segmentar clientes y mercados para poder focalizarnos en el perfil del cliente que nos interesa (esta acción fue llevada a cabo a nivel de Grupo Agroempresa y por cada una de nuestras unidades de negocio). El proceso fue compartido y consensuado internamente con el objetivo de que todas las acciones y relaciones de la empresa con nuestros clientes estén alineadas a los distintos segmentos y a las diferentes posibilidades de posicionamiento según las metas planteadas. Siempre apuntando a mejorar la experiencia de los clientes. Conociéndolos mejor, identificando segmentos y analizando datos del entorno y de la competencia nos hemos propuesto impulsar las ventas mediante estrategias de cross-selling; ofreciendo productos o servicios relacionados con

otros bienes, teniendo en cuenta el interés inicial que el cliente tuvo al realizar una compra de servicio o producto. De esta forma generamos **sinergia entre los distintos rubros y entre las diferentes unidades de negocio** del grupo. Es una forma de mejorar la experiencia del consumidor, además de aumentar el ticket medio del negocio.

Todas las estrategias de marketing tienen como meta principal la **fidelización**; por esto apuntamos a incrementar la confianza de los clientes en nuestra empresa para que repitan de forma habitual la experiencia de compra. En tal sentido se trabaja analizando los segmentos de clientes para identificar áreas de mejora; brindar soporte, mejorar la atención al cliente, facilitar las transacciones, entre otras. **El objetivo es identificar las expectativas de los clientes para achicar la brecha entre estas últimas y la realidad.**



Gestión nuevos proyectos y mejoras

Creamos esta gerencia con un espíritu de anticipación: necesitamos estar preparados -tanto a nivel de sistemas como de procesos en general- para enfrentar los desafíos que nos hemos propuesto, logrando, un movimiento acompasado entre actividades planificadas y recursos materiales involucrados.

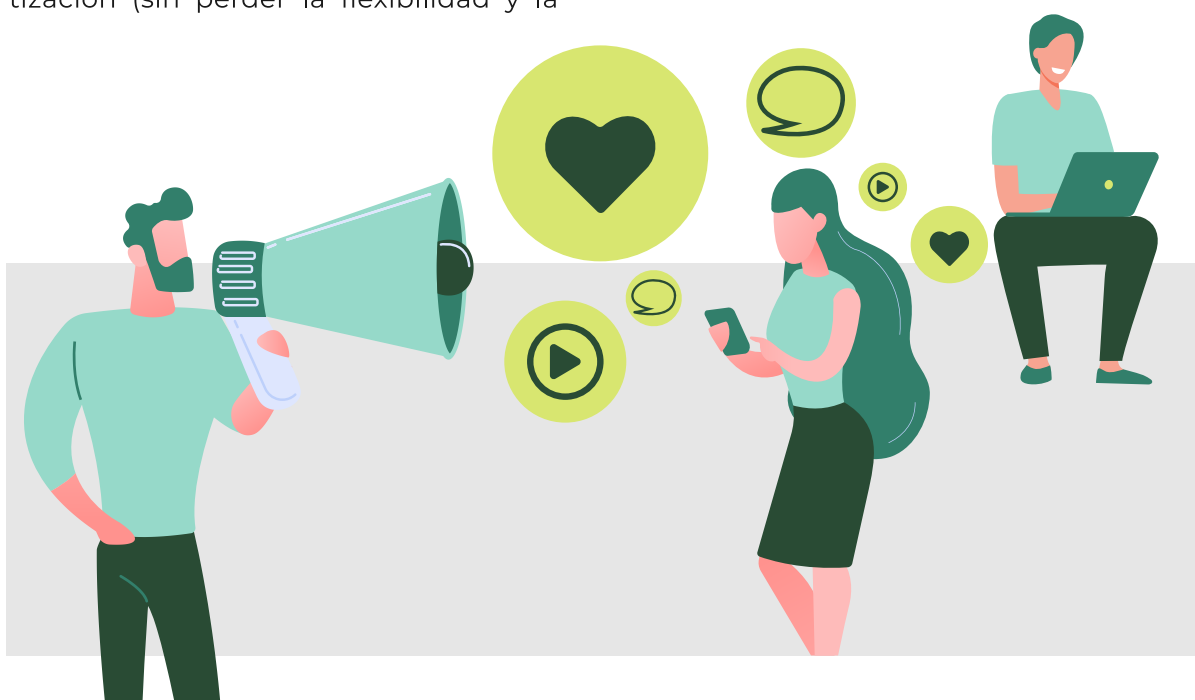
La razón de ser de esta posición es lograr entonces que la compañía, que ya es efectiva, lo sea aún más, volviendo sinérgico al sistema en su totalidad y colaborando en la madurez del soporte que respalda a la actividad.

Buscamos la **correcta adecuación entre los suministros involucrados y el objetivo previamente identificado**; queremos trabajar en la identificación de desvíos, en la mejora de los flujos de información (ya sean soportados por nuestro software o independientes de él), con un nivel de procesamiento de datos adecuado.

Lograr incorporar el concepto de sistematización (sin perder la flexibilidad y la

creatividad que nos caracteriza) como parte de la cultura organizacional de Agroempresa Colón y de Grupo Agroempresa es la meta; por ello estamos definiendo nuevas metodologías de trabajo que puedan acompañar de una manera madura los desafíos que vendrán.

Ya hemos comenzado con seguridad, higiene y gestión de riesgos, con algunos cambios en la estructura operativa de los depósitos, con la optimización de la información que contiene el resumen de cuentas que llega al cliente (mejorando documentos, circuitos y transacciones); también está en revisión el procedimiento de gestión de inventarios y la generación de datos o información, la que es hoy producida de manera generosa por nuestros sistemas, pero queremos mejorar los circuitos, hacerlos más consistentes y más eficientes para la toma de decisiones.



Gestión comercial - el negocio

Tanto sea en el negocio de insumos como en el de la comercialización de granos, podemos resumir este ejercicio en dos sentidos: crecimiento y entendimiento del mercado; obviamente no podríamos estar más que complacidos entonces de la plasticidad que demostramos ante los cambios que enfrentamos.

En agroquímicos llegamos a un total comercializado de USD 84M, en tanto que en el acopio de granos el volumen se ubicó en las 400.000Tn., cumplimos las metas que nos habíamos propuesto en el 20/21 en las dos unidades de negocios y a continuación, desagregamos el ejercicio y las perspectivas para cada una de ellas.

A) INSUMOS: hay un sistemático proceso de concentración en la cartera de clientes de la mano de fusión de productores; los más pequeños, ante el hecho de que con pocas hectáreas se vuelve anti-económica la actividad y que en paralelo ninguno de ellos quiere desprenderse de sus tierras, las arriendan a otros productores de mayor envergadura, los que de esta manera acumulan mayor cantidad de superficie producida. Si bien a priori pareciera que estamos contrariando nuestra política de diversificación de riesgo, en el total de facturación las proporciones mantienen nuestra medida histórica de distribución del riesgo crediticio, sin que ningún comprador concentre más allá del 3% del total de la cartera.

Como política, seguimos asegurando nuestra cartera de clientes, lo cual nos permite minimizar los riesgos. Al momento de hacer una evaluación crediticia, el cambio de contexto que mencionamos, devino en que analicemos otros indicadores además de la relación campo pro-

pio/campo alquilado.

El punto de partida se encuentra en la cobertura otorgada por la compañía aseguradora, comportamiento e historial -tanto de ventas como de pagos- y la capacidad de repago futura.

El agro precisa cada vez más de una visión financiera y ahora el productor lo comprende perfectamente, esta dinámica requiere que se apoye en una estructura administrativa-financiera que le acompañe y le brinde soporte, de modo tal que hoy es mucho más “riesgoso” quien no tiene asesoramiento, incluso siendo titular de tierra, que quien alquila el campo, pero es asistido por un staff de profesionales y toma decisiones más asertivas.

Esta situación vuelve imprescindible el análisis del payment behavior.

Por ello nos encontramos trabajando en clasificar a nuestra cartera de clientes; dentro de esta evaluación tenemos un parámetro relevante que se relaciona con el grado de profesionalización que nos interesa ver: asesores en agronomía y también en administración y finanzas.

Hoy estamos ante productores que han aprendido a diversificar tanto el origen de la renta como la colocación de los excedentes que obtienen por la actividad agropecuaria, los que no están siendo destinados al campo en su totalidad, sino que se vuelcan también a otras actividades, permitiendo en primer lugar estabilizar la capacidad de pago y en segunda instancia la independencia de los precios de los commodities, ya que, al desligar el flujo de fondos de esta variable, se puede elegir el momento en el que se liquidará el grano.

Por otra parte, estamos incursionando en un nuevo canal de ventas (el e-commerce), lo que nos obliga a trabajar tanto en tecnología como en logística: entendemos que el transporte abarca únicamente las acciones de movimiento, en cambio la logística es la encargada de gestionar el transporte, englobando las tareas de planificación y ejecución; pretendemos lograr análisis de tiempos muertos y cubicado de depósitos, trazabilidad, seguimiento del movimiento del producto para así monetizar la pérdida de eficiencia.



Sobre el cierre del ejercicio, está casi al 90% de culminación el HUB logístico, que construimos en Sinsacate: en su totalidad enfocado a ofrecer mayores servicios al cliente, agilizando los tiempos de entrega de la mercadería; será un punto de entrega que va intrínsecamente ligado al desarrollo tecnológico a la oficina virtual: el cliente hará su pedido a través de esta herramienta y lo puede pasar a retirar sin tiempo de espera; **cierto es que hoy no tenemos competidores en la zona que tengan esta infraestructura.**

Agroempresa Colón compra y vende commodities, por lo que, al no ser fijadores de precio, estamos obligados a ser precisos en la gestión de la estructura de gastos y ahí es donde el know-how en logística se vuelve indispensable.

A nivel internacional, ocurre un fenómeno de incremento de market – customer intentando que el cliente repita la compra, en lugar de sumar market – share y nosotros adherimos a esta política, convencidos que se encuentra alineada con la intención de mejorar margen bruto por operación.

Nos atraviesan por supuesto los efectos de la guerra y al respecto hubo productos que sufrieron una importante inflación en USD, (especialmente fertilizantes y algunos aditivos de glifosato -no activos-). La especulación tiene su impacto a la par del mayor valor del gas y por ejemplo en bienes de cambio como la urea, en algunos momentos del año el precio se triplicó por encima de los valores históricos, acomodándose a la baja luego, aunque sin llegar todavía al valor standard.

Todos nos preguntan como nos impacta el clima: ya sabemos que al estar transitando **una temporada “otoño/invierno” muy seca**, ha disminuido la superficie destinada a trigo; sin embargo, al estar en una zona en la que los cultivos de inviernos sólo se hacen si llueve (es decir no son el “core” de los productores locales), **no nos afecta en volúmenes vendidos.**

Sobre el clima que condicionará la cosecha gruesa, no tenemos posibilidades de hacer predicciones.

B) ACOPIO: incluso con un menor flujo de granos (producto de la seca), alcanzamos el volumen que nos habíamos propuesto como objetivo: la confianza y el expertise que demostramos al mercado fueron los determinantes y si bien la comercialización de granos no es el CORE de Agroempresa Colon, reconocemos la importancia de la contribución de este negocio al bottom line del Estado de

Resultados. En el presente ejercicio continuamos con nuestro plan de mediano plazo de revisión de procesos, capacitación interna y profesionalización de los equipos, junto a la aplicación de herramientas de monitoreo de riesgo y rentabilidad. Apuntamos a una estructura de operaciones sostenible y eficiente, ante un entorno por demás incierto.

Durante el próximo año vamos a profundizar en este enfoque, con la mira puesta en sustituir compras de granos de menor utilidad por otras más rentables, afianzando nuestra red comercial primaria.

Tanto en Insumos como en Acopio, nos avocamos en este ejercicio al desarrollo de la inteligencia emocional de los equipos de trabajo: buscamos colaboradores cuyos propósitos personales sean coincidentes con los de nuestra empresa, convencidos de que la convergencia será la que nos lleve a la concreción de los objetivos tanto institucionales como individuales.

En síntesis, los retos que nos propusimos son: continuar en la senda de la profesionalización trabajando en la determinación exacta de la estructura de costos y armado de presupuestos, (con el desafío de tener el primer anual operating plan 23/24), mejorar en el desarrollo de habilidades blandas y seguir velando por incrementar la rotación de inventarios, para disminuir al máximo el costo financiero de su inmovilización; suena ambicioso, pero es el rinde que queremos alcanzar.

Gestión de finanzas

Como venimos anticipando en ejercicios anteriores, debemos iniciar este capítulo con la aclaración de que para una correcta interpretación del estado de resultados y de la situación financiera y patrimonial en general de Agroempresa Colón, es necesario reordenar el EERR (a nivel del margen bruto).

Para ello hay que recordar una vez más, cómo es la modalidad de comercialización en las dos unidades de negocios (la venta de insumos agropecuarios y el comercio de granos); ya que ambas actividades se realizan tanto por cuenta propia (compra-venta) como por consignación.

Se vuelve imprescindible entender los aspectos contables de estas dos formas de venta:

-Compra-venta o cuenta propia: la mercadería se compra y se vende, con lo cual las compras se encuentran dentro del costo de ventas y las ventas se encuentran expuestas en la línea de ventas del Estado de Resultados.

-Consignación: la mercadería se vende a nombre propio, pero por cuenta de terceros, con lo cual las compras no se registran en el costo de ventas, sino que se encuentran restadas en la línea de ventas del Estado de Resultados, a los efectos de exponer como ingreso sólo la comisión resultante.

Sin embargo -y aquí es donde empieza a ser relevante la reclasificación- el riesgo

por incobrabilidad de los créditos por ventas, es asumido en su totalidad por la empresa, con lo cual en el Estado de Situación Patrimonial, los créditos figuran por su monto total, independientemente de la modalidad de comercialización utilizada. Lo mismo se aplica para las deudas comerciales producto de las compras, las cuales se exponen por el importe total de las mismas.

Como consecuencia y para que la evaluación de la performance de la actividad (y lo que se desprende en consecuencia como el manejo del cash management y administración del capital de trabajo), sea la correcta, debemos readecuar el Estado de Resultados, para que, al momento de calcular los ratios o indicadores que se utilizan en el análisis, sus resultados reflejen correctamente la posición financiera-económica y patrimonial.



Los datos para este recálculo se encuentran incorporados en los Estados Contables en las Notas correspondientes, donde se expresan las ventas totales, sin descontar las compras.

Lo primero entonces es proceder al recálculo o consideración del correcto importe de ventas:

	Jun-2022	Jun-2021
Ventas s/ nota 11 de los EECC	22.984.819.248	24.016.071.754
Ventas expuestas en EERR	9.527.079.241	5.540.393.546
Diferencia	13.457.740.007	18.475.678.208

Lo que vemos es que, en las ventas del Estado de Resultados, se encuentran restadas compras por consignación por \$ 13.457.740.007 y \$ 18.475.678.208 en el Ejercicio cerrado en Junio/22 y en Junio/2021 respectivamente.

Esto nos lleva a tener que modificar el importe de compras que se utiliza para luego recalcular el costo de ventas:

	Jun-2022	Jun-2021
Compras s/Costo de Ventas	7.999.875.972	3.110.746.380
Compras por consignación	13.457.740.007	18.475.678.208
Compras totales	21.457.615.979	21.586.424.588

El siguiente paso es rearmar el estado de resultados, considerando los dos cambios que acabamos de hacer, tanto en ventas como en el costo de ventas re-calculado:

	Jun-2022		Jun-2021	
Ventas totales	22.984.819.248		24.016.071.754	
Costo de ventas	(20.895.346.722)		(21.940.153.240)	
Resultado Bruto	2.089.472.526	9,1%	2.075.918.514	8,6%
Gastos de Administración	(372.935.669)		(356.274.774)	
Gastos de Comercialización	(836.893.270)		(762.739.181)	
Otros ing. y egresos	27.506.586		(9.226.967)	
Resultados Financieros (antes de Recpam y de Intereses Perdidos)	215.276.829		97.248.150	
Recpam	(224.060.915)		(114.478.646)	
Intereses Perdidos	(500.974.534)		(341.615.863)	
Resultado a/IIGG	397.391.553	1,7%	588.831.233	2,5%
IIGG	(105.666.036)		(133.985.025)	
Resultado del Ejercicio	291.725.517	1,3%	454.846.208	1,9%

Cálculos y análisis de indicadores

Tal como describimos en los comentarios específicos del negocio de insumos llegamos a un total comercializado de USD 84M, en tanto que en el acopio de granos el volumen se ubicó en las 400.000Tn., cumpliéndose las metas que nos habíamos propuesto en el 20/21 en las dos unidades de negocios.

Sin embargo y a pesar del éxito en el cumplimiento de estos objetivos, el ejercicio siente en sus resultados las consecuencias de los factores exógenos que, como a todos, nos es imposible controlar: la escalada inflacionaria (tanto en pesos, consecuencia de la crisis interna, como en dólares vinculada a la guerra en Europa), las amenazas devaluatorias, las intermitencias en las medidas económicas elegidas por el gobierno nacional, un ministerio de economía con cambios en sus jugadores y tasas de interés con nominalidades crecientes especialmente sobre el último trimestre.

Nos vimos obligados a ser prudentes y conservadores, vigilando que los niveles de liquidez sean los suficientes para cubrir sin problemas nuestros compromisos, pero al mismo tiempo eficientizando la caja evitando estar demasiado expuestos a eventos cambiarios.

Por ello utilizamos todos los instrumentos que estuvieron a nuestro alcance, unos a manera de reemplazo de pasivos en moneda extranjera por deuda en pesos (Fideicomisos y descuento de CPD's) y otros para aprovechar oportunidades de compra con nuestros proveedores (emisión de ONs).

En el primero de los casos incluso asumiendo un costo financiero incrementado por el cada vez mayor precio del dinero

(consecuencia de las políticas monetarias del BCRA).



Si bien las tasas de interés han alcanzado niveles elevados, éstas son variables conocidas de antemano, y que se pueden fijar al momento de concretar cada operación, a diferencia por supuesto del valor del dólar que tuvo, (especialmente en los últimos tres meses) la constante amenaza de la devaluación.

Nuestra obsesión por minimizar el costo financiero es la que define la elección del instrumento en cada momento en que se vuelve necesaria la búsqueda del apalancamiento.

Finalmente es imprescindible mencionar que, a pocos días de cerrar este ejercicio, se concretó la oferta pública de la Serie VI de Obligaciones Negociables bajo el régimen CNV Garantizada, emisión en dólares cuya tasa de corte fue del 0% y un plazo de vencimiento de 24 meses.

El producido de la emisión, estuvo en su totalidad destinado a programas de compras de insumos, pactados con nuestros principales proveedores.



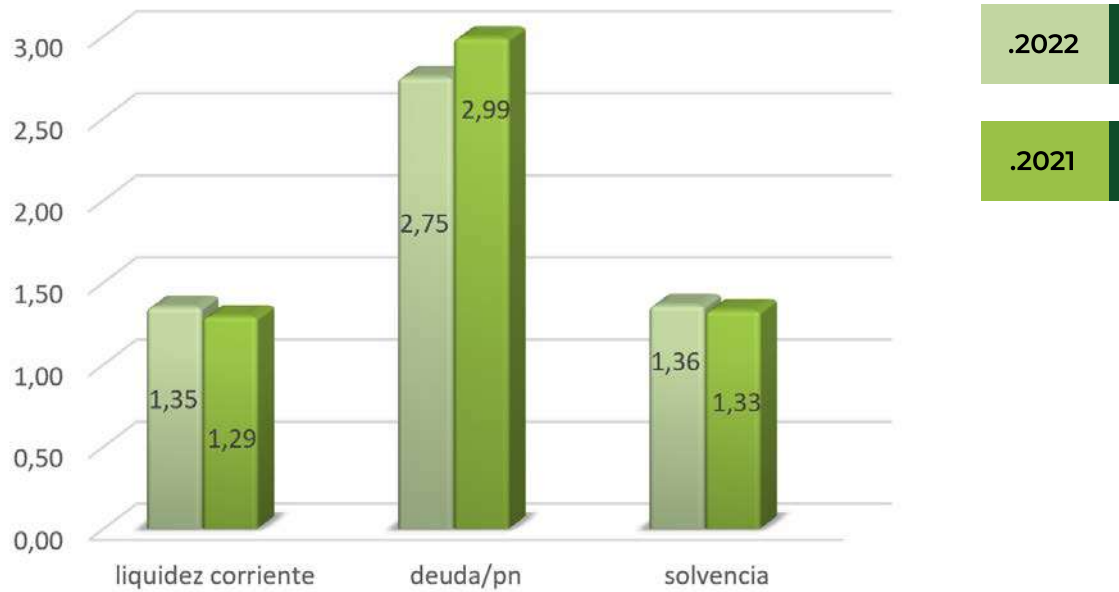
**ON
Garantizada
Serie VI
USD 4,5 M**

Los organizadores, colocadores y entidades de garantía fueron los bancos Supervielle, Santander SA, Galicia SA, Mariva SA y CMF.

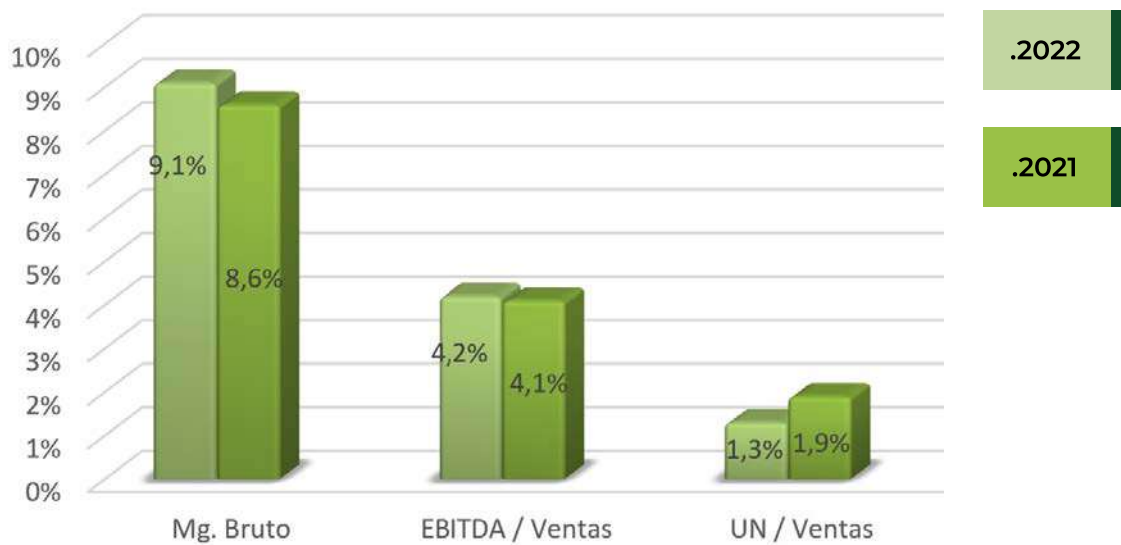
No podríamos haber salido al mercado en mejor momento, ya que la premura de los inversores por salir del riesgo soberano y por colocar fondos con rendimiento en dólares, determinó una sobre oferta por nuestra emisión, lo que por supuesto determinó inmejorables cláusulas de colocación.

Análisis de indicadores

Solvencia

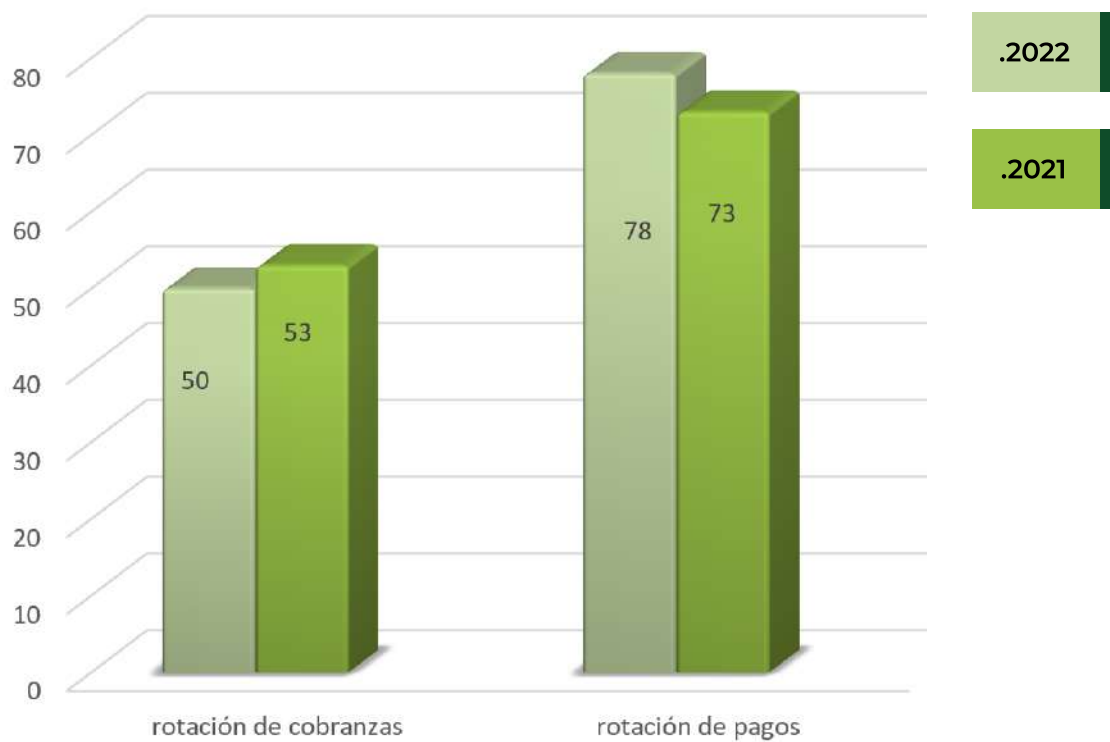


Rentabilidad





Rotación del capital de trabajo (medida en días)



A todas luces ha sido un ejercicio en el que logramos mejorar nuestra renta en términos porcentuales a nivel de margen bruto, lo cual habla de la buena performance de nuestro equipo comercial y el excelente vínculo con nuestros proveedores.

No obstante salir airosos de los embates de la economía a este nivel de utilidad, sufrimos luego el impacto que significa para una actividad altamente dolarizada, que la curva de movimiento inflacionario se ubique por encima de la correspondiente al tipo de cambio: en otras palabras, una tasa de inflación mayor a la tasa de devaluación nos consumió puntos en términos de utilidad operativa.

Finalmente, ya hicimos mención al mayor costo del dinero; la nominalidad –especialmente en el último trimestre - rubro que junto con Recpam impactan reduciendo el bottom line operativo desde el 2.5% (antes del IIGG) sobre ventas en el 2021 al 1.7% en este 2022.

En términos de solvencia y de manejo del capital de trabajo, nos sentimos cómodos ya que la foto –ya correcta en el 2021- mejora, poniendo sobre la mesa nuestra capacidad de repago, (tanto sea de pasivos de corto como de largo plazo) y confirmando que el beneficio del endeudamiento justifica el fuerte apalancamiento de la actividad.



Equipo de gerentes



Diego Esteban
Gerente General



Ana Schuster
Gerente de Marketing



Andres Pascualini
Gerente de Recursos Humanos



Leonardo Torchio
Gerente de Finanzas



Marcos Neme
Gerente de Administración & Sistemas



Matías Lóndero
Gerente de Negocio



Pablo Salas
Gerente de Auditoría Interna



Raúl Sela
Gerente de Proyectos & Mejoras

Directorio



Silvia Mizzau
Presidente



Marcos Mizzau
Vicepresidente



Diego Esteban
Director Titular



Fernando Mizzau
Director Suplente

Capítulo 2

Balance

AGROEMPRESA COLON S.A.

Estados contables correspondientes al ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2021

Contenido

- Carta del Gerente General
- Memoria del Directorio
- Informe del auditor
- Estados contables correspondientes al ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2021 (presentados en forma comparativa con el ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2020):

Estado de situación patrimonial

Estado de resultados

Estado de evolución del patrimonio neto

Estado de flujo de efectivo

Notas

Anexos

- Informe del síndico

CARTA DEL GERENTE GENERAL:

Es un gusto iniciar y presentar la Memoria y Balance correspondiente a nuestro 29no Ejercicio, el 8vo de mi gestión como Gerente General.

Fue un año desafiante, complejo y teñido por la incertidumbre en la que nos sumió la pandemia, enfrentándonos al desconocimiento de lo que podría ser el comportamiento de los mercados y las personas.

No obstante, paradójicamente fue también un ejercicio de grandes satisfacciones ya que logramos, por un lado, alcanzar los objetivos comerciales que nos habíamos propuesto con independencia del Covid-19, y por el otro avanzamos fuerte y sostenidamente en la de transmisión a nuestros colaboradores de las definiciones fundamentales en las que basamos nuestro espíritu empresarial.

Un elemento clave en la obtención de resultados positivos ha sido la velocidad de adaptación que hemos logrado imprimir en todos los procesos de cambio a los que la realidad nos obligó: reaccionamos rápida y eficazmente, adoptando las medidas necesarias a fin de resguardar la salud de nuestros colaboradores, no viéndose afectadas las operaciones comerciales en absoluto.

El reto no fue menor ya que, habiendo aplicado la virtualidad como alternativa de trabajo, sumamos esfuerzos en innovación invirtiendo recursos en la capacitación de nuestros equipos de trabajo; siempre con el foco puesto en la **gestión de las personas** (eje fundamental de todas las actividades que realizamos), en **lograr afirmar nuestra cultura organizacional** (que es la que nos garantizará sustentabilidad) y en la **concreción de los objetivos estratégicos** que nos propusimos a mediano y largo plazo.

Mi mirada y la de mis colaboradores directos estuvo puesta en:

- **Profesionalización de la estructura:** priorizando la contratación de recursos altamente capacitados en cada área en la que debimos incorporar personal.
- **Delegación y descentralización del proceso de toma de decisiones:** con controles de los puntos críticos en los procesos y mejores cuadros de reemplazo, y el reordenamiento general de RRHH, analizando los procesos y adaptándolos a la nueva realidad.
- **Trabajo en equipo:** con foco en la sinergia que se logra con la mayor interrelación entre áreas.
- **Rediseño de nuestra imagen de marca y de un nuevo Claim: "Co-creando Evolución":** entendimos que así logramos ser mejores personas, contar con mejores equipos, servicios y productos.
- **Generación de un nuevo canal de comunicación digital:** un proceso que inevitablemente ocurriría en el futuro, pero a cuya inmediatez nos obligó el distanciamiento por la pandemia.
- **Adecuación e inversión tecnológica:** equipamiento y software para gestión.
- **Internacionalización:** ampliamos nuestra presencia en el exterior de la mano de un mayor flujo de exportaciones de semillas y en paralelo el desarrollo de un nuevo negocio de comercialización de legumbres.

A pesar de que no se avizoran tiempos fáciles para nuestro país en el corto plazo y de que tenemos en consecuencia una enorme tarea por delante, nos sentimos en una posición de comodidad para enfrentar los que serán los retos próximos: e-commerce, transformación digital, volatilidad y sustentabilidad, mientras recorremos lo que esperamos sea la pronta salida de la pandemia que tantas consecuencias negativas está teniendo para nuestra sociedad y economía.

Para lograrlo, nos apoyaremos en los valores que nos legaron los fundadores; valores que nos fortalecen y que hoy son el ADN de nuestra organización y al propio tiempo apostaremos a seguir innovando como empresa y equipo humano.

Los invito a transitar por esta edición de nuestra Memoria y Balance, los que ponen de manifiesto no solamente los resultados económicos, la solidez financiera y nuestra estructura patrimonial, sino que también muestran que nuestra estrategia de **co-crear evolución es una realidad**.

Dejé para el final tal vez lo más importante, mi agradecimiento al esfuerzo de todos nuestros colaboradores: el saber que cuento con un equipo capacitado, con foco en la mejora constante y comprometido me enorgullece enormemente.

MEMORIA

A los Señores Accionistas de
AGROEMPRESA COLON S.A.

De nuestra consideración:

En cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias vigentes, el Directorio de Agroempresa Colon S.A. tiene el agrado de someter a vuestra consideración la presente Memoria, el Inventario, el Estado de Situación Patrimonial, el Estado de Resultados, el Estado de Evolución del Patrimonio Neto, el Estado de Flujo de Efectivo, sus Notas y Anexos, correspondientes al Ejercicio Económico Nro. 29, iniciado el 1º de julio de 2020 y finalizado el 30 de junio de 2021.

EL DESAFIO CLAIM:

Las tecnologías exponenciales cambiaron nuestra forma de vivir, trabajar, gestionar y colaborar y así entendimos que ir solos en el mercado ya no funciona, ya que la voracidad del cambio nos marcó otro rumbo. Estamos en la era donde sólo las empresas que desarrollan ecosistemas de innovación abierta triunfan; donde lo bueno ya no alcanza y tenemos que situar a las personas en el centro, para optimizar su experiencia y lograr su máxima satisfacción.

En este entorno, definimos nuestro nuevo claim, el que está basado en tres grandes pilares: clientes, empleados e innovación. Pasamos de una neta orientación al producto: " todo para el campo argentino"- a uno orientado a las personas: "**Co-Creando Evolución**".

Lo elegimos luego de un arduo trabajo de exploración y coincidimos en que la co-creación es una estrategia que busca la mejora e innovación de productos y/o servicios; es un proceso creativo de colaboración activa, que involucra a clientes, y empleados, en el proceso de solución y progreso. El objetivo fue el de generar experiencias centradas en los usuarios, que nos permitieran resolver necesidades reales de las personas y que estas soluciones fueran técnicamente factibles e implementables en el mercado actual.

Entendimos que teníamos que ampliar nuestra visión e ir más allá: no sólo se trata de buscar el nivel de satisfacción o la opinión de un cliente, sino que tenemos que integrarlo en el proceso de solución y así la resultante es que cuantos más agentes distintos integremos, más nivel de concreción y empatía; por lo tanto, más probabilidades de generar un valor innovador.

En este primer año, hicimos realidad el concepto de la co-creación gracias a la ejecución de talleres donde todos los involucrados trabajaron en equipo para descubrir, definir, idear y prototipar conceptos y soluciones a los problemas o necesidades planteados.

Co-creando evolución fue la estrategia de la campaña 2020/2021 para desarrollar todo nuestro potencial colaborativo, en donde todos aportamos creatividad de forma constructiva para evolucionar, convirtiéndola en nuestra manera de ser y hacer.

LA RELACION CON LA COMUNIDAD Y EL PROYECTO DE SUSTENTABILIDAD:

Nuestro nuevo Claim, cambió también la mirada que teníamos en la empresa sobre cuál debía ser el foco estratégico de desarrollo y así encontramos como eje a la **educación**, concepto que se transforma en el motor principal para el crecimiento y la evolución.

En este sentido fueron dos las áreas en las que nos propusimos interactuar: **la niñez y adolescencia** por un lado y todos aquellos **oficios** vinculados directamente al Agro. Entendimos que, de esta manera, alcanzamos integralmente a toda la cadena de valor.

Claro está que es un proyecto que si bien empezó en este ejercicio probablemente no tenga límites de ejecución, ya que se transformará en un modus operandi. A sabiendas, igualmente dimos el puntapié inicial y el famoso "kick-off" incluyó en primer lugar, la búsqueda del asesoramiento de especialistas en la materia y casi en simultáneo la creación del 1er Comité de Sustentabilidad Interdisciplinario para poder definir indicadores anuales por áreas y así medir la gestión y los aportes de la Estrategia de Sustentabilidad por cada eje o proyecto que realicemos.

Durante el próximo ejercicio los objetivos serán identificar, sistematizar y documentar los procesos que ya se realizan en la empresa, formando en paralelo Promotores de Sustentabilidad. Hemos definido trabajar en dos aspectos **Ambiente y Educación**, los que se llevarán al terreno de lo concreto de la siguiente manera:

Medio Ambiente: separación de residuos y envases fitosanitarios (tarea que delegaremos en los mencionados Promotores Ambientales) e impulso en el análisis y utilización de productos sustitutos. RRHH desarrollará en este sentido un plan de Capacitaciones y Desarrollo Interno.

Eficiencia de Procesos: con foco en innovación tecnológica.

Desarrollo: dictado de Talleres Abiertos a la Comunidad, (ya dimos inicio mediante la herramienta webinar a varios de ellos durante el ejercicio que estamos cerrando). Nos propusimos generar vínculos para realizar capacitaciones específicas en las escuelas técnicas y de oficios de la zona.

Bienestar y hábitos saludables: mediante políticas que mejoren la calidad del trabajo y los espacios en los que éste se desarrolla, con beneficios que además tengan en cuenta el cumplimiento de aspectos legales.

El gran desafío será contar en el mediano plazo con nuestro reporte de Sustentabilidad.

LA COMUNIDAD INTERNA:

En concordancia con el renovador proceso en el que decidimos involucrarnos, cambiando el foco desde el producto a las personas, entendimos que no nos era suficiente con avanzar sólo en mejoras tecnológicas: nuestro capital humano debe ser quien haga la diferencia y nuestra ventaja competitiva radica en saber explotar la sinergia de contar una pluralidad importante de visiones y capacidades.

Por supuesto que estas decisiones también se trasladaron a las incorporaciones que realizamos durante el ejercicio, de modo que no sólo nos concentramos en elegir colaboradores con amplia formación y experiencia o importantes acreditaciones técnicas, sino que además priorizamos cualidades personales y de relacionamiento que añadan valor cualitativo a la labor que deben realizar.

Es por esto que, durante el ejercicio, trabajamos conscientemente en los siguientes ejes:

- **Estructura de Áreas:** profundizamos sobre el propósito de cada área y las responsabilidades primarias involucradas en cada posición integrante de las mismas. Esto nos permitió medir el aporte de cada función y de este modo, capturar sinergias y agilizar y al propio tiempo efficientizar las estructuras.
- **Gestión por competencias:** diseñamos y desarrollamos nuestro primer Manual de Competencias, definiendo comportamientos óptimos esperados para las resoluciones de las distintas situaciones que se presentan en cada rol dentro de la empresa, de manera de estar totalmente alineados con nuestro “Cómo”, con la cultura de trabajo que se estamos construyendo. Este instrumento sumó coherencia y está alineado a todos los procesos de capacitación, desarrollo, selección, cultura de trabajo y política de compensaciones, definidos para el Grupo, ya que no sólo fue desarrollado para Agroempresa Colón, sino para todas las demás empresas integrantes.
- **Desarrollo:** trabajamos en identificar las principales oportunidades de crecimiento que tenían nuestros líderes de equipos, de modo de brindarles las herramientas necesarias para su desarrollo; en paralelo identificamos colaboradores claves y aquellos que tienen el talento o potencial para serlo, con el objetivo de garantizar la formación y preparación de nuestros equipos a futuro, en pos de dar sustentabilidad a nuestra gestión, desde el conocimiento y experiencia de las personas que forman parte de la empresa.
- **Comunicaciones Internas:** entendimos que la comunicación con nuestro núcleo, es una de las claves del éxito de nuestros procesos. Es el camino para la construcción sostenible de esta cultura de participación, aporte y co-creación que definimos como Claim. Para esto no sólo diseñamos canales donde compartir información que consideramos relevante (nuestra Red Intranet), sino que también armamos espacios a los que dimos en llamar “Encuentros de Comunicación”: reuniones de participación, cada una de ellas con distintos colaboradores de la empresa con integrantes del Directorio, con el fin de compartir experiencias, avances, dudas, sugerencia, visiones y de este modo fomentar espacios de construcción colectiva.

EL CONTEXTO MACROECONOMICO

No creemos necesario hacer extensas nuestras consideraciones respecto al relato de lo que ha acontecido en materia económica, social y política en estos últimos doce meses. El mundo entero sigue revolucionado y atravesado por la pandemia, de modo que cualquier proyección de actividad para la región del Conosur –que por supuesto no puede escindirse de esta realidad- considera un escenario 2021 / 2022 en el que todo tipo de mejora o agravamiento de la situación es una función de la evolución de la misma.

En este sentido todos los analistas suponen que en lo que resta del 2021 se seguirá avanzando en el proceso de inoculación y se estima que el impacto económico sobre el crecimiento de las economías se debería producir ya a partir del segundo semestre. De no darse estos supuestos de continuidad en la vacunación, los resultados en términos de crecimiento de la región podrían ser realmente malos.

Hay una coincidencia de que a futuro los bancos centrales, continuarán con su política monetaria expansiva, garantizando de esta manera la disponibilidad de liquidez en dólares a nivel mundial y así seguir tratando de impulsar al crecimiento de cada una de sus respectivas economías locales.

En lo estrictamente financiero, en Argentina y en lo que va de 2021, los medios de pago presentaron una continua caída en términos reales, que fue explicada tanto por los depósitos a la vista como por el circulante en poder del público. Coexistieron exceso de emisión monetaria, crecimiento de los plazos fijos tradicionales junto con alternativas de ahorro

que por el momento tienen cobertura por inflación y tipo de cambio, lo que le permite al BCRA mantener frenadas las tasas de interés mínimas y de política monetaria.

El Gobierno mantiene deprimido el ritmo de depreciación mensual del peso, con miras a las próximas elecciones intermedias registrando un superávit de cuenta corriente, de carácter contable por supuesto solamente; el mayor intervencionismo oficial no está teniendo los mismos resultados de estabilización que la misma receta dio como resultado sobre fines del 2020 y el primer trimestre del 2021.

Sobre el cierre de este Balance, el índice elaborado por Morgan Stanley Capital Investment (MSCI), colocó al país en el rango de Mercados Independientes (un downgrade desde Mercados Emergentes, una categoría por debajo de Mercados de Frontera). La inestabilidad jurídica y el hecho de que desde septiembre de 2019 los inversores internacionales han sufrido la imposición de controles de capital en los mercados de valores, son algunas de las razones para esta baja en la calificación.

Si hasta el momento el flujo de inversores privados y de nuevas inversiones estaba deprimido, podemos imaginar que las consecuencias de esta publicación serán en este sentido más negativas, adicionando mayor volatilidad e incertidumbre y alejándonos aún más del radar de nuevos colocadores de capital.

A sabiendas de que estas noticias afectan el mundo de los mercados financieros, debemos ser conscientes que el futuro del país está mucho más vinculado con el impacto en la deuda, los acuerdos con el FMI y el Club de París, el resultado fiscal y el crecimiento o no de la economía real que con la calificación de MSCI. En otras palabras, hay un convencimiento de que el empeoramiento de la ya débil situación financiera para países como Argentina, sólo vendrá ocasionado por una interrupción abrupta de nuevo financiamiento, o de la no renovación del ya existente: esto sí podría suponer un problema importante para muchas economías que han visto deteriorarse sus indicadores de deudas para hacer frente a la pandemia.

En lo que respecta a las perspectivas particulares del negocio, citamos las conclusiones de economistas especializados que hacen referencia a que los flujos comerciales y los precios de los productos agrícolas se seguirán viendo afectados por factores disruptivos como el Covid-19, la guerra comercial entre China y EEUU y la fiebre porcina africana, los que imprimen una variabilidad que está lejos de resolverse (Bolsa de Cereales, panel "Aporte de la Campaña Agrícola"); la incertidumbre internacional entonces es un factor agravante de nuestras políticas domésticas. Subyace la necesidad permanente de invertir en la creación de eco-sistemas alimentarios productivos, resilientes y que se puedan sostener frente a estas inestabilidades. Más allá del Covid-19, los desafíos en el negocio son innumerables y variopintos: desde el aumento en la frecuencia de fenómenos meteorológicos extremos hasta las crecientes tensiones comerciales entre las potencias mundiales por citar algunos; de modo que la innovación seguirá siendo fundamental para mejorar la resistencia de los sistemas alimentarios frente a estos múltiples desafíos.

Los precios de los commodities agropecuarios que exporta el país han mejorado significativamente en el primer trimestre, la tasa de interés internacional (aunque con tendencia al alza) aún se mantiene en niveles bajos y la recuperación de Brasil está en marcha.

La segunda mitad del año será el momento en el que el Estado va a tener que enfrentar las mayores presiones cambiarias, porque la gran parte de los dólares que conformarán el superávit de comercio exterior del 2021 ya ingresó en el primer semestre. En función de ello, enfrentará "un goteo de reservas" hasta fin de año y por ello la brecha cambiaria puede volver al centro de la escena.

EL NEGOCIO

División Agroquímicos:

Como objetivo para el ejercicio, nos habíamos planteado una campaña que tuviese un crecimiento en facturación del 5% en dólares y para alcanzarlo accionamos en dos sentidos: en aquellas sucursales donde la posición de AEC está consolidada, (principalmente en la Provincia de Córdoba) nos focalizamos en ampliar el volumen vendido a clientes pre-existentes y para ello implementamos un exhaustivo estudio del comportamiento de compra de cada uno de ellos.

Y en el caso de las provincias donde nos interesaba ampliar nuestro market share, incorporamos una nueva sucursal y adicionamos fuerza de venta experimentada, para así tener una mayor cobertura geográfica en el NOA y NEA argentino. El nuevo punto de venta se encuentra en Quimilí, Santiago del Estero contará con oficinas administrativas y un depósito de semillas y fitosanitarios.

En paralelo reestructuramos el esquema de toda nuestra fuerza comercial, dividiéndola en cuatro zonas geográficas, (dos ubicadas en la Provincia de Córdoba y las otras dos en el Norte), creando en concordancia cuatro Jefaturas Regionales las que reportan a una Gerencia Comercial; esto nos permitió acortar la distancia con nuestros clientes e incrementar la velocidad de respuesta, resultando una estrategia exitosa puesto que ampliamos la cantidad de hectáreas a las que aprovisionamos, con precios que se mantuvieron estables al menos durante los primeros nueve meses del ejercicio y un régimen pluviométrico normal (cuando se había pronosticado inicialmente un año con precipitaciones bajo la media).

El cierre de ejercicio nos encuentra desarrollando un nuevo nicho de mercado: el de las transacciones digitales; ya contamos con una rediseñada página web en donde el cliente puede acceder a una "sucursal virtual" y consultar sobre más de tres mil productos disponibles.

Somos conscientes que para poder brindar un servicio de venta on-line exitoso necesitamos contar con una capacidad logística adecuada al volumen que por este canal se puede generar, por ello y también sobre el cierre hemos iniciado la construcción de un hub logístico donde tendrá su asiento la cadena de distribución, la guarda de agroquímicos y una cámara de frío para semillas, estimando el monto total a invertir en USD 800.000.-

Aunque no sea perceptible en términos de utilidad operativa, es importante mencionar que nos adentramos en el proceso de digitalizar los legajos de créditos, convencidos de que se agilizará notablemente la carga administrativa que significa tener el correcto respaldo de nuestras acreencias.

En lo que hace a la relación con nuestros principales proveedores, ha sido un ejercicio en el que cumplimos los planes de negocios de los dos más relevantes (Corteva y Syngenta), tanto en volúmenes facturados como en la paleta de productos claves.

Debemos hacer mención que también el área de compras está sufriendo una importante reestructuración con el objetivo de tener equipos especializados que se puedan focalizar en rubros de insumos, vinculando más íntimamente las funciones de compras y ventas para fortalecernos en el desarrollo y posicionamiento de nuevos productos.

La cartera de riesgo sigue en extremo diversificada, con riesgo sumamente atomizado (en promedio tienen entre 400-600 has y ninguno concentra más del 2% del total de los créditos).

Estamos firmes en volvernos eficientes en el manejo de nuestros inventarios, trabajando en buscar una mayor velocidad y rotación de los productos, para disminuirlos costos involucrados en la obsolescencia de los mismos por vencimiento y la inmovilización del stock.

División Acopio:

El ejercicio tuvo como característica principal una reducción en el volumen total acopiado, como consecuencia del adelantamiento de la campaña de cosecha de maíz 2019 / 2020 (la que sucedió como resultante de condiciones climatológicas), en paralelo con una retención de la mercadería por parte de los productores, (originada en una conducta de razonable especulación por la suba constante de precios internacionales) y un escenario local (en términos político-económicos) de mucha incertidumbre.

De este modo tuvimos un adelantamiento en la compra de insumos para la próxima campaña (2021 / 2022) ya que el productor trató de utilizar eficientemente su stock de pesos, reteniendo al mismo tiempo su cosecha a la espera de una posible mayor devaluación del tipo de cambio oficial.

El volumen de acopio fue en esta campaña de 300.000 Tn., en las sucursales del NOA y en el NEA, donde pudimos ampliar nuestro market share, llegamos a las 30.000 Tn.; en Córdoba negociamos unas 270.000 Tn., y es aquí donde vimos la reducción del volumen que comentamos previamente.

También fue un tiempo de reestructuración administrativa del Área: incorporamos a nuestro staff un Gerente con alta especialización en el negocio, fuertemente enfocado al resultado de la consignación de granos. Apuntamos a reforzar el vínculo con nuestros clientes y compradores estratégicos, detectando oportunidades para agregar valor: hemos cambiado la orientación del negocio (desde la gestión) a un enfoque mayoritario posibilitado por la big data, (foco en los datos), preparando a nuestro equipo en este sentido.

El objetivo para la campaña 2021/2022 es estabilizar el volumen acopiado en torno a las 400.000 Tn., nivel considerado de equilibrio en el mediano / largo plazo.

Como prevemos que continuará el problema de logística en campaña, ya nos avocamos a la búsqueda de una mayor diversificación de las bocas de descarga, manteniendo los criterios de seguridad en la evaluación de la contraparte que permitan garantizar nuestros estándares.

LOS RESULTADOS Y LAS FINANZAS

Para una correcta interpretación del Estado de Resultados es necesario reordenar el mismo, recordando las dos grandes unidades de negocios: la venta de insumos agropecuarios y el comercio de granos. Ambos se llevan adelante mediante dos modalidades de comercialización: la compra-venta y la consignación.

Es fundamental distinguir los aspectos contables de las modalidades de comercialización:

- *Compra-venta*: la mercadería se compra y se vende, con lo cual las compras se encuentran dentro del costo de ventas y las ventas se encuentran en la línea de ventas del Estado de Resultados.
- *Consignación*: la mercadería se vende a nombre propio, pero por cuenta de terceros, con lo cual las compras no se registran en el costo de ventas, sino que se encuentran restadas de las ventas en la línea de ventas del Estado de Resultados, a los efectos de exponer como ingreso sólo la comisión.

No obstante, el riesgo por incobrabilidad de los créditos por ventas, es asumido en su totalidad por Agroempresa Colón, con lo cual en el Estado de Situación Patrimonial, sección Activos los créditos figuran por su monto total, independientemente de la modalidad de comercialización utilizada. Lo mismo se aplica para las deudas comerciales, las cuales se exponen en los Pasivos por el importe total de las mismas.

Tener en claro estos aspectos es fundamental, ya que debemos reorganizar el Estado de Resultados a los efectos de calcular adecuadamente los ratios que normalmente se utilizan en análisis de Estados Contables. Los datos para este recálculo se encuentran incorporados en los Estados Contables en las Notas que hacen referencia a las Ventas de Bienes y Servicios (2.9), Comercialización de Agroquímicos bajo la Modalidad de Consignación y Ventas en Consignación y en Cuenta y Orden de Cereales y Agroquímicos(9 y 12), donde se expresan las ventas totales, sin descontar las compras.

A continuación reordenamos el Estado de Resultados para una correcta utilización del mismo. Lo primero es considerar el correcto importe de ventas:

	2021	2020
Ventas según detalle de Notas en Consignación	14.645.558.576	15.436.324.931
Ventas según Estado de Resultados	3.378.704.486	3.613.584.579
Diferencia	11.266.854.090	11.822.740.352

Lo que el cuadro nos está indicando es que, en las ventas del Estado de Resultados, se encuentran restadas compras por consignación por \$11.266.854.090 (Junio / 2021) y \$11.822.740.352(Junio/2020).

Esto nos lleva a su vez a modificar el importe de compras que se utiliza para calcular el costo de ventas de la siguiente manera:

	2021	2020
Compras según Costo de Venta	1.896.998.054	2.482.762.188
Compras por consignación	11.266.854.090	11.822.740.352
Compras totales	13.163.852.144	14.305.502.540

Ahora podemos ver el impacto de estos cambios en el Estado de Resultados reorganizado:

	2021		2020	
Ventas netas	14.645.558.576		15.436.324.931	
Costo de los productos y servicios vendidos	- 13.379.563.257		- 14.209.489.078	
Resultado bruto	1.265.995.319	8,64%	1.226.835.853	7,9%
Gastos de administración	- 217.263.791		- 185.428.294	
Gastos de comercialización	- 465.134.266		- 595.939.251	
Otros ingresos y egresos netos	- 5.626.798		12.583.315	
Resultado de partic. En Soc. Vinc. y/o Controladas				
Resultados financieros	- 218.888.890		- 148.136.280	
Resultado antes de impuesto a las ganancias	359.081.574	2,45%	309.915.343	2,01%
Impuesto a las ganancias	- 81.706.864		- 94.084.577	
RESULTADO DEL EJERCICIO	277.374.710	1,89%	215.830.766	1,40%
Resultado antes de impuesto a las ganancias	359.081.574		309.915.343	2,01%
Resultado de partic. En Soc. Vinc. y/o Controladas	-		-	
Amortizaciones	26.949.308		29.310.877	
Intereses perdidos	208.381.375		129.161.465	
EBITDA	594.412.257	4%	468.387.685	3%

Análisis de los principales indicadores económicos – financieros

En lo que hace estrictamente al manejo de las finanzas, todo nuestro foco estuvo concentrado en el control de los flujos de caja, producto de la gran incertidumbre que generaba en ese momento la pandemia de covi-19, cómo iba a evolucionar la economía argentina y las variables macroeconómicas frente a un escenario tan incierto.

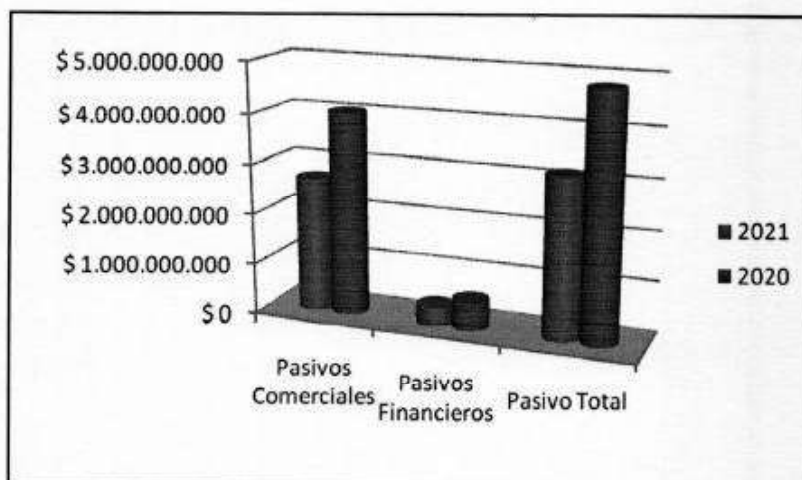
En paralelo y a partir de las modificaciones en materia cambiaria por parte del Banco Central, el cual incrementó las restricciones existentes en acceso al mercado de cambios, durante el segundo semestre del 2020 fue un gran desafío mantener óptimos niveles de liquidez y evitar al mismo tiempo el riesgo de descalce de monedas. Tuvimos que aplicar diferentes tipos de herramientas, tanto a nivel comercial como financiero, lo cual nos permitió transitar con éxito los momentos de turbulencia cambiaria.

Negociamos exitosamente con nuestros proveedores logrando importantes condiciones positivas en compras de contado, con beneficios financieros (en términos de descuentos y por consiguiente de posicionamiento comercial atendiendo al volumen) lo que a la par de permitimos sostener el valor de nuestros Activos en dólares, mejoró el resultado del negocio a nivel de Margen Bruto (8.64% 2021 vs 7.9% 2020).

Como habitualmente ocurre, en el segundo semestre del Ejercicio, nuestra principal fuente de dolarización de activos fueron los créditos por ventas. Este estrategia nos ha dado siempre buenos resultados, no sólo porque naturalmente es la mejor forma de dolarizar activos para la empresa, sino además porque la cartera de créditos presenta muy bajo nivel de incobrabilidad. Este éxito en la salud financiera de los créditos, está fundamentado por 3 aspectos claves: i) importantes índices de atomización (sólo tenemos cinco clientes cuya exposición concentra entre el 1.5 y el 2% del total), ii) dispersión geográfica de las ventas (disminuye el riesgo climático) y iii) cobertura de seguro. de crédito con una compañía internacional.

Nuestras decisiones en materia de endeudamiento, se vinculan ahora con el resultado de la comparación entre la tasa de interés y la evolución del tipo de cambio (no respecto a la inflación, como podría ser en otro tipo de negocios no dolarizados).

Como el Gobierno sostiene (y entendemos que será una decisión que mantendrá por lo menos hasta conocer el resultado electoral) una baja depreciación del tipo de cambio oficial, el cotejo entre el costo del dinero y la devaluación, nos lleva a ser muy selectivos en las tasas de interés que estamos dispuestos a asumir..



En el gráfico precedente podemos observar con claridad que el negocio se encuentra apalancado en nuestros proveedores, son ellos quienes constituyen nuestros grandes proveedores financieros, entre otras cosas gracias a la excelente relación comercial que nos une.

En los primeros días del próximo ejercicio, saldremos al mercado con una nueva emisión de Obligaciones Negociables bajo el régimen Pyme CNV Garantizada, será nuestra Serie V por un importe de \$ 300.000.000 a dos años, amortizable el capital en tres pagos (aconteciendo a los 12, 18 y 24 meses de la emisión cada uno de ellos), siendo los colocadores y fiadores al mismo tiempo Banco Supervielle, Banco de Servicios y Transacciones, Banco Mariva S.A. y Banco CMF S.A. Al igual que siempre hemos mencionado, esto constituye un nuevo paso en el mercado de capitales, en el cual ya estamos logrando mantener una permanente presencia con oferta de herramientas para los inversores.

A partir del Estado de Resultados reordenado, podemos calcular los ratios que normalmente se utilizan en el análisis de EECC y que a continuación ofrecemos para su lectura:

INDICES DE SOLVENCIA	2021	2020
DEUDA / PN	2,99	6,17
DEUDA / ACTIVO	0,75	0,86
FINANCIAMIENTO A LP (PNC+PN / A)	0,25	0,16
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,29	1,15
SOLVENCIA	1,33	1,16
INDICES DE RENTABILIDAD		
MARGEN BRUTO / VENTAS	8,64%	7,90%
EBITDA / VENTAS	4,06%	3,03%
UN / VENTAS	1,89%	1,40%
EBITDA / INTERESES PAGADOS	2,85	3,63
ROE	26,20%	27,60%
INDICES DE ROTACIÓN		
PLAZO DE COBRO	54	69
PLAZO DE PAGO	74	102

Como principales highlights podemos mencionar lo siguiente:

En términos de Solvencia:

Todos los resultados muestran como se consolida la mejora ya visualizada en el 2020, lo cual es consecuencia de la política que viene aplicando la empresa en los últimos años referente a priorizar su liquidez.

A partir del año 2018, en el cual el panorama financiero para el país se complicó, la empresa siempre fue consciente de la importancia de mantener buenos niveles de liquidez para enfrentar el entorno incierto y volátil.

Esto va acompañado por la decisión de disminución sostenidamente el nivel general de deuda. La combinación de priorizar la liquidez y bajar el endeudamiento, es la razón por la que continúa la mejora en todos los ratios de solvencia. Al propio tiempo y aprovechando los diferentes costos de fondeo al que AEC tiene acceso, se producen movimientos o sustituciones en el origen de la deuda: en otras palabras, la Gerencia Financiera ha tenido la posibilidad de reemplazar pasivos tomando deuda financiera y reduciendo deuda comercial a lo largo del ejercicio, esto atendiendo a la conveniencia de Tasas de Interés.

En términos de Rotación del Capital de Trabajo:

Lo más destacable de estos ratios es que continúa la aceleración tanto en cobros como en pagos, justificada por la importante liquidez en la economía, consecuencia de la fuerte inyección de pesos que sigue siendo la estrategia del Gobierno.

Fruto de la pandemia del covid-19, el gobierno decidió incrementar fuertemente la emisión monetaria y las tasas de interés durante abril y mayo 2020 bajaron fuertemente. Esto llevó a que gran parte de los clientes tomen financiamiento en pesos para pagar sus deudas y realicen compras de contado para la nueva campaña, lo cual a su vez provocó un fuerte ingreso de dinero a la empresa, la que lógicamente se canalizó mediante el pago a proveedores. Es por ello que sigue a la baja tanto el plazo promedio de cobro como el de pago.

En términos de Rentabilidad:

A pesar del retraso en el régimen pluviométrico (la cosecha se vio algo demorada), y de que en términos de compras de insumos el ritmo de aprovisionamiento de la empresa siguió siendo normal, el Margen Bruto crece unas décimas porcentuales (8.64% vs 7.9%) consecuencia de lo mencionado inicialmente: el esfuerzo en optimizar el manejo de inventarios y las buenas condiciones negociadas con los Proveedores.

Esta ampliación también puede verse también en la Utilidad Neta y también en la capacidad de cubrir los intereses pagados con la Renta Operativa.

Jesús María; Setiembre 2021

EL DIRECTORIO

AGROEMPRESA COLON S.A.
Córdoba N° 888 – Jesús María, Provincia de Córdoba

Actividad principal de la Sociedad:	Venta de agroquímicos; fertilizantes y semillas; consignación y acopio de cereales y oleaginosas
Fecha de inscripción en el Registro Público de Comercio:	
Del Estatuto	25 de Febrero de 2008
De la última modificación del Estatuto	31 de Agosto de 2021
Fecha en que se cumple el plazo de duración de la Sociedad:	25 de Febrero de 2107
Número de inscripción en el Registro Público de Comercio:	7617-A

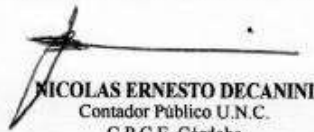
EJERCICIO ECONOMICO Nro. 29
INICIADO EL 1° DE JULIO DE 2020

ESTADOS CONTABLES AL 30 DE JUNIO DE 2021
(presentados en forma comparativa con el ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2020)
(en pesos-en moneda homogénea a Junio 2021)

COMPOSICION DEL CAPITAL
(nota 3)

	Suscripto e integrado (en pesos)
4.000.000 acciones ordinarias; nominativas; no endosables de \$10 cada una y con derecho a cinco votos cada una	<hr/> <hr/> 40.000.000 <hr/> <hr/>

Mi informe de fecha 07 de setiembre de 2021
se extiende en documento aparte


NICOLAS ERNESTO DECANINI
Contador Público U.N.C.
C.P.C.E. Córdoba
Matricula 10.13328.2

AGROEMPRESA COLON S.A.

Estados contables correspondientes al ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2020

Contenido

- Memoria del Directorio
- Informe del auditor
- Estados contables correspondientes al ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2020 (presentados en forma comparativa con el ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2019):

Estado de situación patrimonial

Estado de resultados

Estado de evolución del patrimonio neto

Estado de flujo de efectivo

Notas

Anexos

- Informe del síndico

MEMORIA

A los Señores Accionistas de
AGROEMPRESA COLON S.A.

De nuestra consideración:

En cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias vigentes, el Directorio de Agroempresa Colón S.A. tiene el agrado de someter a vuestra consideración la presente Memoria, el Inventario, el Estado de Situación Patrimonial, el Estado de Resultados, el Estado de Evolución del Patrimonio Neto, el Estado de Flujo de Efectivo, sus Notas y Anexos, correspondientes al Ejercicio Económico N° 28, iniciado el 1° de Julio de 2019 y finalizado el 30 de Junio de 2020.

1) Contexto Internacional

El año 2019 registró el crecimiento más bajo del PBI mundial desde la crisis financiera del 2008/2009, como consecuencia principalmente de las prolongadas tensiones comerciales entre Estados Unidos y China. A este panorama de magro crecimiento, se le sumó en el primer semestre del año 2020 los efectos provocados por la pandemia del coronavirus, lo que provocó dramáticas caídas de los PBIs de las principales economías del mundo. Transcurrido medio año, los pronósticos indican una caída del PBI mundial entre el 5% y 6% para el año 2020, lo cual representa la mayor contracción excluyendo tiempos de guerra. En caso que la pandemia esté bajo control, el año 2021 podría representar un rebote de la actividad, creciendo el PBI mundial entre un 4% y 5%.

Los principales Bancos Centrales del mundo, enfrentaron este problema mediante fuertes inyecciones de liquidez y bajando las tasas de interés aún más de lo que estaban, al mismo tiempo los tesoros están emitiendo deuda para cubrir la caída de recaudación. Un ejemplo de ello es la tasa anual de crecimiento del agregado monetario M2 de Estados Unidos, la cual es del 24,9%, siendo la más alta de la que se tiene registro. Para entender la magnitud, cabe mencionar que esta tasa fue del 10% aprox luego de la crisis financiera del 2008/2009.

El escenario mundial es de fuerte incertidumbre y la misma irá despejándose en la medida que la amenaza del coronavirus comience a diluirse.

2) La Economía Argentina

La economía Argentina profundizó su compleja situación económica durante el Ejercicio bajo análisis. Tal como habíamos concluido en la Memoria del Ejercicio anterior, la principal variable iba a ser la política, puesto que enfrentábamos un proceso de elecciones presidenciales con dos propuestas totalmente antagónicas. Finalmente fue lo que sucedió. El 11 de agosto de 2019 las elecciones primarias dieron como resultado un amplio triunfo a la principal fuerza política opositora, contra la mayoría de los pronósticos y ello desencadenó un proceso de devaluación del peso, fuga de capitales y caída de los mercados de bonos y acciones; lo cual impactó negativamente en una economía que ya venía complicada. El peso sufrió una devaluación del 17% respecto al dólar al día siguiente de las elecciones y terminó el año 2019 con una devaluación total del 59%. El gobierno decidió postergar el pago de vencimientos de título de tesorería y establecer restricciones para el acceso al mercado de cambios. Esto profundizó aún más la desconfianza de los agentes económicos, y muestra de ello es que los depósitos en dólares desde las elecciones primarias hasta el 31 de diciembre cayeron más del 40%. Los mercados reaccionaron con pánico y fruto de ello las acciones argentinas que cotizan en Wall Street cayeron hasta 59%, los bonos hasta 32% y el riesgo país subió un 68,2%.

Finalmente en las elecciones presidenciales de octubre de 2019, el principal partido opositor ganó las elecciones, por un margen un poco más acotado. El nuevo gobierno debió asumir en el marco económico descripto y sólo tres meses después, surgió la pandemia del coronavirus y la decisión del gobierno de establecer un estricto aislamiento social. Esta medida agravó todos los problemas económicos previos. La actividad económica tuvo su mayor caída desde que se tienen registros, se profundizaron las restricciones cambiarias, se ampliaron las brechas con las cotizaciones paralelas del dólar y esto puso fin a toda esperanza de poder quebrar la tendencia que traía la actividad económica y la generación de empleo. Adicionalmente, el gobierno decidió enfrentar las consecuencias económicas de la pandemia mediante una fuerte inyección de liquidez en la economía, financiada en su mayoría con emisión monetaria; lo cual llevará el déficit fiscal a niveles muy elevados y a un crecimiento de la base monetaria que plantea interrogatorios sobre las consecuencias futuras en la inflación.

Al cierre del Ejercicio en función a los indicadores económicos, parecería que el nivel de actividad ha rebotado y se acerca a nivel previos al aislamiento, no obstante este dato tendrá que ser confirmado en los meses siguientes.

En lo referido al negocio agropecuario, los precios de los *commodities* mostraron volatilidad, afectados por la situación económica mundial derivada de la pandemia. Durante el primer semestre del ejercicio el precio de la soja en Rosario creció sostenidamente un 18%, cayendo luego nuevamente a niveles del inicio del ejercicio, con picos de caída del 20%. No obstante desde julio comenzó un fuerte proceso de recuperación, estando en la actualidad en los u\$s285 por tonelada, el cual representa el mayor precio desde mediados del 2018.

Para el próximo Ejercicio será fundamental la llegada de lluvias para los cultivos de verano, puesto que los bajos niveles pluviales afectaron negativamente la campaña de trigo vigente. Nuevamente, el gran interrogante es el plan económico que se aplicará para poder salir de la compleja situación macroeconómica del país.

3) Gestión Empresaria

División agroquímicos

En el ejercicio 2019-2020 nos pusimos como objetivo crecer en el volumen comercializado de insumos poniendo foco en crecer dentro de los clientes más fidelizados buscando con esto mayor seguridad. Esto lo logramos con un notable crecimiento del rubro de venta de semillas y con un buen crecimiento en el rubro herbicidas. El mercado de agroquímicos se vio afectado por algunas políticas cambiarias o de regulación de salida de dólares que hizo que sobre el final del ciclo las disponibilidades y precios se vieran afectados.

El incremento de las ventas respecto al ejercicio anterior está basado en haber definido políticas comerciales que apuntaron a crecer en clientes ya conocidos buscando con esto más seguridad y también afirmar nuestra presencia en zonas que estamos presentes. Seguimos consolidando la fuerza comercial en las sucursales y continuamos con el plan de aumentar el número de comerciales en sucursales que tienen más potencial. Esta estrategia nos viene dando muy buenos resultados ya que en todas incrementamos nuestras ventas y logramos posicionarnos mejor que la competencia. Continuamos afirmando el modelo de negocios de mantener mayor presencia en el productor por parte de nuestra área comercial, aplicando un programa de C.R.M. fuertemente dirigido y supervisado. En el área de Marketing seguimos afirmando el proyecto de ingeniería comercial con lo que logramos ser mucho más eficientes en la llegada al cliente y con esto reducir costos de venta para mejorar margen y relacionamiento. Seguimos creciendo en la participación de las sucursales del NOA y NEA con presencia de nuevos comerciales y afianzando la supervisión comercial, lo cual contribuyó al crecimiento de las ventas de agroquímicos. Esta campaña la zona norte tuvo buenas condiciones climáticas sin presencia de inundaciones que el ciclo anterior habían afectado dicha área.

Finanzas

Tal como mencionamos en la Memoria del Ejercicio anterior, el crédito comercial fue fundamental para financiar el crecimiento de las ventas, dado que durante gran parte del Ejercicio bajo análisis, el acceso al sistema financiero fue limitado y a un costo elevado. Durante los primeros 9 meses del Ejercicio la empresa elevó la participación de la deuda comercial en el pasivo total del 79% al 87,5%. Fue recién en el último trimestre donde, en virtud a la inédita inyección de pesos en la economía, la deuda financiera comenzó a crecer nuevamente y la participación de la deuda comercial finalizó en 83%.

Es para destacar también la prioridad que la empresa le asignó a la liquidez, puesto que en un escenario económico de alta volatilidad y caída de financiamiento al sector privado, la liquidez juega un rol central. Los ratios de liquidez mejoraron a lo largo del Ejercicio y en el último trimestre se vieron favorecidos por el elevado nivel de cobranzas de los créditos por ventas, fruto de la caída de la tasa de interés en pesos.

En lo referido al mercado de capitales y en el marco de la estrategia con dicho sector, la empresa emitió en mayo una nueva serie de Obligaciones Negociables por \$90.000.000 la cual despertó un importante interés entre los, siendo la primer Pyme en el país en emitir Obligaciones Negociables desde la última emisión en el mes de Enero.

Para el próximo ejercicio, consideramos que es prioritario estabilizar las variables macroeconómicas, puesto que de lo contrario la planificación financiera se torna altamente incierta y sujeta a revisión permanente.

Granos

Esta división mostro buenos resultados desde lo operativo con niveles excelentes de compra de granos y muy buenos resultados económicos.

Continuamos con la política conservadora de manejo del mercado. En resultado de la cosecha fue bueno pero el mercado se lo esperaba nuevamente muy volátil y difícil de anticipar provocado por el cambio de gobierno y la incertidumbre respecto a las políticas que podían tomarse. Pese a estas complicaciones logramos mantener una división sana financieramente que nos dio nuevamente resultados destacables. En lo que a volúmenes respecta mantuvimos el volumen de toneladas acopiadas históricamente, cumpliendo con nuestro objetivo anual de crecimiento de volumen y obteniendo resultados positivos. Es importante destacar que durante este ciclo el mercado de granos vivió la caída de tres operadores importantes que provocaron situaciones muy complicadas. Estos son el caso de BLD, Guardarti y Torti S.A. y Vicentín S.A. quienes cortaron sus cadenas de pagos y provocaron pérdidas importantes al sector. En nuestro caso, debido a mantener una política muy conservadora de manejos de fondos, no nos afectó en niveles preocupantes y siempre pudimos cumplir con la demanda de nuestros clientes logrando con esto afirmarnos como un operador de granos muy confiable de nuestra zona.

Durante este ciclo consolidamos la estructura directiva del Área, seguimos trabajando por lograr una administración más eficiente de costos y gastos y la consolidación de sucursales que tienen mucho potencial y pusimos foco en el Norte como una zona de crecimiento para próximas campañas.

4) Variaciones Patrimoniales

El resultado del ejercicio 2020 arroja una ganancia, en pesos en moneda homogénea de Junio 2020, de \$143.696.763, convalidando un incremento del 10,47% en las utilidades con relación al cierre de 2019, también medido en moneda homogénea de Junio 2020, lo cual es destacable ya que el ejercicio 2020 fue castigado por quebranto de deudores de dudoso cobro por \$ 113.371.638, de los cuales se destacan Vicentin S.A. y Guardati y Torti S.A., es decir de no mediar esta contingencia el resultado hubiera sido más alto en esa cuantía. Por su parte, las ventas de agroquímicos del ejercicio experimentaron una variación positiva del 34,78% la cual no surge de la mera observación de las cifras comparativas del Estado de Resultados, sin la correcta lectura de la Nota 9 a los Estados Contables respectiva. A su vez la actividad de acopio/consignación; sufre un aumento en el margen bruto; lo cual es producto a que se está comparando con el año 2019 que fue afectado con la histórica sequía que sufrió el sector agrícola argentino en la campaña 17/18. En definitiva, estas variaciones traen como consecuencia un aumento del margen bruto del 36,33%, pasando de \$599.120.145 a \$816.802.328.

El capital propio ratifica la estrategia de la empresa de mantener un Patrimonio Neto sólido el cual mostró un incremento en valores absolutos cercano al 38%, fuertemente influenciado por el resultado económico de la gestión.

La situación económica de la empresa se describe de la siguiente manera; hubo un aumento en el margen bruto; producto fundamentalmente del incremento en el volumen de comercialización de granos y agroquímicos; que fue compensada parcialmente por un incremento en los gastos, los cuales aumentaron debido a una situación coyuntural que es el reconocimiento del quebranto por deudores de dudoso cobro (Vicentin S.A. y Guardati-Torti S.A.) situación que estimamos no se va a volver a repetir en el futuro; a pesar de esto éstas situaciones trajeron como consecuencia que la utilidad del ejercicio se incrementó un 10,47% en relación al ejercicio anterior.

El Directorio estima que si continúa esta tendencia de aumento en las ventas de agroquímicos; y que la campaña agrícola 19/20 fue buena en cuanto a producción; manteniendo la política de control de los gastos fijos; el resultado de la Sociedad podría mejorar significativamente en el próximo ejercicio.

5) Perspectivas Futuras

La Empresa mantendrá su curva de crecimiento en volumen de ventas, siguiendo con el desarrollo de cada una de sus unidades de negocio, principalmente la comercialización de insumos, continuando con la integración de toda la cadena de valor, buscando mejorar la rentabilidad.

La aparición de la pandemia del COVID 19 nos aceleró procesos de implementación de nuevos canales de comunicación internos y externos, hemos iniciado un proceso de diseño de oficinas virtuales y de nuevos canales de comunicación con nuestros clientes apuntando a ser mucho más eficientes y adaptarnos al nuevo escenario de negocios que se nos presenta.

Vamos a continuar en el proceso de reforzar la fuerza de ventas de sucursales donde detectamos que hay potencial comercial incorporando nuevos comerciales con el objetivo de captar más clientes y crecer dentro de los ya existentes por tener una atención más personalizada con los mismos.

El perfil exportador de la Sociedad va a seguir creciendo ya que la unidad de negocios dedicada a la exportación de granos alimenticios mostró muy buenos resultados y vamos a asignar recursos para que la misma se desarrolle y crezca. Con respecto a la integración de la cadena de valor seguimos creciendo significativamente con el primer proyecto de formulación con muy buenos resultados y durante este ciclo se terminó de montar la planta de formulación de floables y está lista para iniciar las formulaciones en la próxima temporada.

Hacemos extensivos el agradecimiento tanto a clientes, proveedores, entidades financieras, representantes comerciales, agentes de ventas y en especial a todos los integrantes del Grupo Agroempresa Argentina del cual formamos parte.

Jesús María, Setiembre 2020

EL DIRECTORIO

AGROEMPRESA COLON S.A.
Córdoba N° 888 – Jesús María, Provincia de Córdoba

Actividad principal de la Sociedad:	Venta de agroquímicos; fertilizantes y semillas; consignación y acopio de cereales y oleaginosas
Fecha de inscripción en el Registro Público de Comercio:	
Del Estatuto	25 de Febrero de 2008
De la modificación del Estatuto	08 de Noviembre de 2019
Fecha en que se cumple el plazo de duración de la Sociedad:	25 de Febrero de 2107
Número de inscripción en el Registro Público de Comercio:	7617-A


EJERCICIO ECONOMICO Nro. 28
INICIADO EL 1º DE JULIO DE 2019

ESTADOS CONTABLES AL 30 DE JUNIO DE 2020
(presentados en forma comparativa con el ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2019)
(en pesos-en moneda homogénea a Junio 2020)

COMPOSICION DEL CAPITAL
(nota 3)

	Suscripto e integrado (en pesos)
2.500.000 acciones ordinarias; nominativas; no endosables de \$10 cada una y con derecho a cinco votos cada una	<hr/> <hr/> 25.000.000

Mi informe de fecha 25 de setiembre de 2020
se extiende en documento aparte


NICOLAS ERNESTO DECANINI
Contador Público U.N.C.
C.P.C.E. Córdoba
Matricula 10.13328.2