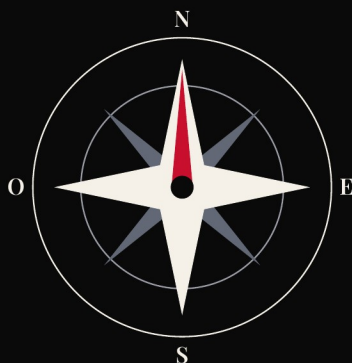


Cuando el resultado no se cosecha

La Rosa de los Vientos aplicada al diagnóstico de la
empresa agropecuaria



Pablo Freyer

EDICIÓN ESPECIAL · II JORNADAS AGROPECUARIAS BINACIONALES 2026

Quando el resultado no se cosecha

La Rosa de los Vientos aplicada al diagnóstico de la empresa agropecuaria

Autor: Mag. Cr. Pablo Freyer

Primera edición especial: setiembre de 2026

Edición y sello editorial: Diagnostica.lat

ISBN: 978-9915-44-609-7

Publicación electrónica de distribución libre.

© 2026 Pablo Freyer. Todos los derechos reservados.

Esta edición fue preparada especialmente para las II Jornadas Agropecuarias Binacionales, celebradas el 5 de setiembre de 2026.

La metodología presentada en este cuaderno fue desarrollada por Pablo Freyer a partir de su experiencia en diagnóstico empresarial, dirección financiera y gestión de empresas agropecuarias y agroindustriales.

Los contenidos tienen finalidad profesional y educativa. Su aplicación a una empresa concreta requiere considerar información completa, contratos, normativa y circunstancias particulares.

DIAGNOSTICA.LAT

Primera edición electrónica · Montevideo · Setiembre de 2026

Una conversación que continúa

Este cuaderno nació para prolongar una conversación de cuarenta y cinco minutos. Una conferencia puede instalar algunas imágenes y dejar una pregunta; rara vez permite detenerse en todos los matices. Por eso esta edición no intenta reproducir literalmente la exposición. Busca ofrecer un recorrido que pueda releerse, anotarse y aplicarse.

El punto de partida es una inquietud sencilla: antes de recomendar una solución, necesitamos saber qué problema estamos tratando. En la empresa agropecuaria esa exigencia se vuelve especialmente desafiante. El resultado convive con ciclos biológicos, la caja recorre calendarios irregulares, la tierra puede ser patrimonio o compromiso y varios riesgos externos pueden alterar en pocos meses un diagnóstico que parecía estable.

La Rosa de los Vientos propone ordenar esa complejidad sin reducirla. Cruza resultado y liquidez para ubicar a la empresa, asigna una prioridad distinta a cada estado y luego incorpora estructura y riesgo. No es un algoritmo ni una receta automática. Es una metodología de investigación y una disciplina de pensamiento desarrollada desde la práctica profesional.

El propósito de estas páginas es que el lector pueda llevarse algo más que una idea: un mapa para formular mejores preguntas.

Un mapa para formular mejores preguntas.

PROPÓSITO

Ocho movimientos para leer la empresa

01 Del síntoma a la causa

Diagnóstico diferencial

02 Ubicar antes de intervenir

La Rosa y sus cuatro medicinas

03 Interpretar el resultado

Ciclo, valor y caja

04 Comprender la estructura

Tierra propia y arrendamiento

05 Proteger

Precio, moneda, clima y mercados

06 Someter a estrés

Shock, canal, umbral y tiempo

07 Abrir el consolidado

Una empresa, varios cuadrantes

08 Integrar

El oficio del diagnóstico

Antes de resolver, hay que comprender

*“El problema aparente casi nunca
es el problema real.”*

La falta de caja no es un diagnóstico

Cuando una empresa manifiesta que su problema es la falta de caja, la respuesta inmediata suele buscarse en la tesorería: un préstamo puente, una extensión de plazo, una refinanciación o la postergación de un pago. Esas medidas pueden ser correctas. Pero también pueden limitarse a aliviar el síntoma y dejar intacta la enfermedad.

La misma falta de caja puede provenir de causas muy diferentes. Una empresa puede crecer vendiendo y consumir fondos en cada venta. Puede financiar activos de largo plazo con deuda que vence demasiado pronto. Puede sostener una política de crédito a clientes que la convierte, sin proponérselo, en financiadora de su propia cartera. Puede perder dinero operativamente y ocultarlo durante un tiempo mediante aportes, venta de activos o nuevo endeudamiento. El síntoma se parece; la causa no.

Por eso, intervenir sobre el dato visible sin reconstruir el mecanismo que lo produjo puede empeorar el cuadro. El financiamiento aplicado a un descalce temporal de una actividad rentable compra el tiempo que el negocio necesita. El mismo financiamiento aplicado a una operación estructuralmente deficitaria puede prolongar la pérdida y aumentar la deuda futura.

La misma medicina puede comprar tiempo o prolongar la enfermedad: depende de la causa.

CRITERIO

La obligación de traducir

Hace algunos años me correspondió participar en un proceso concursal. Mi tarea era concreta: explicar por qué la empresa había llegado a la insolvencia. Decir que no tenía dinero no alcanzaba. Eso estaba a la vista. Había que reconstruir cómo había llegado hasta allí y convertir años de decisiones, estados contables y tensiones financieras en una explicación que una persona no financiera pudiera comprender, repetir y defender.

Esa obligación de traducir resultó más exigente de lo que parecía. Para explicar algo con sencillez, primero hay que haberlo entendido de verdad. Nadie puede simplificar lo que no terminó de comprender.

La experiencia no fue excepcional. Es una versión concentrada de lo que muchos profesionales en ciencias económicas hacen cada semana frente a un productor, un directorio, una institución financiera o una familia empresaria. A lo largo de más de tres décadas vinculadas al agro y a la agroindustria (los últimos doce años en el sector forestal y, antes, más de veinte años entre lácteos y cereales, además de la experiencia como productor), el mismo desafío se repitió en contextos distintos: integrar información dispersa hasta construir una explicación que permitiera decidir.

Hacerlo una y otra vez fue dejando un método. No apareció de golpe ni nació como una formulación académica. Se fue sedimentando desde la práctica y comenzó con una intuición: la empresa puede leerse como un organismo.

DIAGNÓSTICO DIFERENCIAL

Si la empresa puede enfermarse de distintas maneras que presentan el mismo síntoma, el procedimiento razonable no consiste en aceptar el primer relato como diagnóstico. Consiste en formular hipótesis alternativas, buscar evidencia y descartar causas hasta quedarse con la explicación que resiste. Esa es la lógica del diagnóstico diferencial, popularizada por la ficción médica pero anterior a ella.

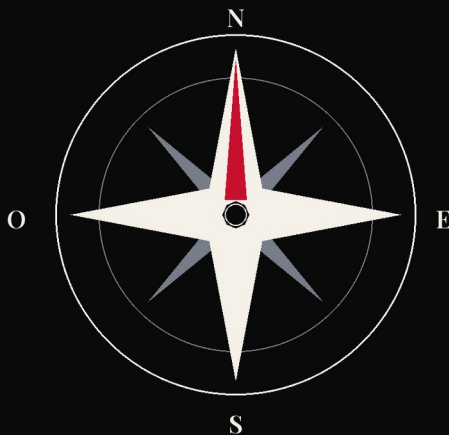
*“Para explicar algo con sencillez,
primero hay que haberlo entendido
de verdad.”*

El propietario describe la empresa como fue. El gerente comercial, como desearía que fuera. El balance, como la norma permite describirla.

Ninguno necesariamente miente. Los tres pueden estar incompletos.

La Rosa de los Vientos

Ubicar no es etiquetar: es elegir qué debe atenderse primero.



La rosa dice dónde estamos, pero no qué dirección seguir: esa decisión sigue siendo del navegante.

Cuatro estados. Cuatro prioridades.

La Rosa de los Vientos propone cruzar dos preguntas simples. La primera: ¿la empresa genera un resultado positivo o negativo? La segunda: ¿puede pagar sus obligaciones en tiempo y forma? Al combinar resultado y liquidez aparecen cuatro ubicaciones posibles. La ubicación no etiqueta a la empresa ni sustituye el juicio profesional. Indica la prioridad de intervención.



Los riesgos no crean un quinto cuadrante. Pueden desplazar a la empresa dentro del mapa.

Cuando el resultado es positivo

I · EL ÉXITO ASFIXIADO

La empresa crea valor, pero no llega a pagar. Puede haber crecido más rápido que su caja, financiar activos largos con deuda corta o enfrentar vencimientos que no respetan el ciclo del negocio. Cambiar una actividad rentable sería confundir causa y síntoma. La prioridad es reordenar plazos, fuentes y estructura de financiamiento para que el negocio disponga del tiempo que necesita.

Prioridad: reordenar plazos, fuentes y estructura de financiamiento.

MEDICINA I

II · EL PARAÍSO ENGAÑOSO

Resultado y liquidez son positivos. Precisamente por eso aparece el riesgo de confundir una posición favorable con una condición permanente. La prioridad es proteger la ventaja: innovar, fortalecer capacidades y construir barreras antes de que el mercado, la tecnología, el clima competitivo o la complacencia vuelvan transitorio el buen desempeño.

Prioridad: innovar, fortalecer capacidades y construir barreras.

MEDICINA II

Cuando el resultado es negativo

III · EL OXÍGENO QUE QUEDA

La empresa pierde, pero todavía dispone de liquidez. Esa caja puede provenir de reservas acumuladas, aportes, deuda o venta de activos; no prueba que la operación se haya recuperado. Existe tiempo para cambiar el plan de negocios, pero el tiempo se consume. La prioridad es corregir el modelo antes de agotar el oxígeno disponible.

Prioridad: cambiar el plan antes de agotar la liquidez.

MEDICINA III

IV · LA SALA DE TERAPIA INTENSIVA

Resultado y liquidez son negativos. La empresa pierde y no puede pagar. Allí el reloj domina el diagnóstico. Agregar recursos sin plazo, condiciones ni propósito puede destruir más valor. La prioridad es realizar triage, detener pérdidas evitables y encontrar una salida ordenada dentro del tiempo disponible.

Prioridad: detener pérdidas evitables y encontrar una salida ordenada.

MEDICINA IV

La ubicación define qué hacer primero

I Éxito asfixiado

Reordenar financiamiento

II Paraíso engañoso

Innovar y proteger

III Oxígeno que queda

Cambiar el plan

IV Terapia intensiva

Salida ordenada

La medicina señala una dirección. No reemplaza la historia, la evidencia ni el juicio profesional.

En el agro, el número también tiene estación

“El resultado puede ser correcto y, al mismo tiempo, perecedero.”

Ciclo biológico, momento de reconocimiento, uso de la tierra y exposición a precios transables condicionan su significado.

Antes de usar el resultado como coordenada

El resultado es una de las coordenadas del diagnóstico, pero en la actividad agropecuaria no siempre puede utilizarse sin interpretación. La producción se desarrolla según ciclos biológicos que no coinciden necesariamente con el cierre contable; las variaciones de valor pueden reconocerse antes de la venta y de la cobranza; la tierra propia puede ocultar un costo económico; y los productos transables exponen el margen a precios que la empresa no controla.

Esto no invalida el estado contable. Significa que el número, aun correctamente calculado, necesita contexto antes de convertirse en diagnóstico. Cuatro preguntas ayudan a depurar esa coordenada.

01 ¿Cuándo se generó realmente el resultado? El cierre contable toma una fotografía; el ciclo productivo puede encontrarse todavía abierto.

02 ¿El resultado produjo caja o solamente una variación de valor? La valorización informa, pero el vencimiento exige fondos disponibles.

03 ¿La actividad seguiría siendo rentable si se imputara un costo económico a la tierra propia? La ausencia de una factura no convierte el uso del capital en costo cero.

04 ¿Durante cuánto tiempo seguirá siendo válido el resultado? Un precio favorable es una fotografía, no una promesa, especialmente si la producción aún no fue vendida.

El resultado, entonces, puede ser correcto y al mismo tiempo perecedero. Es válido bajo determinadas condiciones, en una fase concreta del ciclo y durante un tiempo limitado. Diagnosticar exige saber no solo cuánto mide, sino qué historia económica representa y cuándo se convertirá en caja.

Resultado contable, resultado económico y caja



La distinción entre resultado contable, resultado económico y caja es especialmente importante cuando se comparan empresas. El propietario puede parecer más rentable porque el uso de la tierra no aparece como gasto explícito. Para comparar la operación conviene normalizar ese costo de oportunidad. Sin embargo, para analizar liquidez no debe borrarse la diferencia: el arrendatario efectivamente tiene un compromiso que pagar y el propietario no necesariamente.

Para comparar operaciones conviene normalizar el costo de la tierra. Para analizar liquidez, no debe borrarse el compromiso real del arrendamiento.

DOBLE LECTURA

Misma cosecha. Distinto organismo.

Tierra propia y campo arrendado modifican la sensibilidad, la caja y el margen de error.

No son dos diagnósticos predeterminados. Son dos arquitecturas que obligan a hacer preguntas diferentes.

Dos estructuras, no dos diagnósticos

TIERRA PROPIA

Más conservadora

- Menor presión de caja por el uso
- Capital inmovilizado
- Patrimonio no es liquidez
- Costo de oportunidad oculto

CAMPO ARRENDADO

Más apalancado

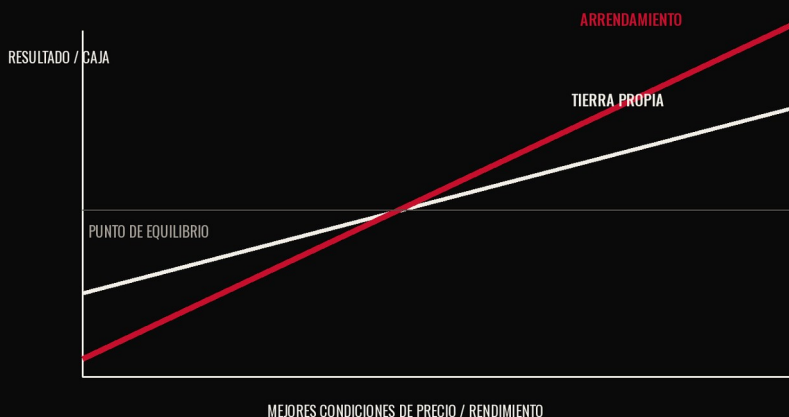
- Escala sin comprar tierra
- Costo comprometido antes del resultado
- Mayor punto de equilibrio
- Amplifica retorno y daño

MISMA COSECHA - DISTINTA ARQUITECTURA FINANCIERA

No cambió un kilo de la producción. Cambió la arquitectura financiera del negocio. El rendimiento describe eficiencia física, pero no informa cuánto capital quedó expuesto, qué obligaciones vencen ni cuánto margen de error tiene cada empresa.

La conclusión no es que una forma sea siempre superior. Propiedad y arrendamiento explican sensibilidad; no determinan el cuadrante. Para ubicar a las empresas todavía deben conocerse reservas, deudas, vencimientos, condiciones contractuales y calendario de cobranzas. El propietario compra estabilidad con capital; el arrendatario compra escala asumiendo un compromiso.

Arrendar permite escalar. También eleva el punto de equilibrio.



El arrendamiento no es malo: amplifica.

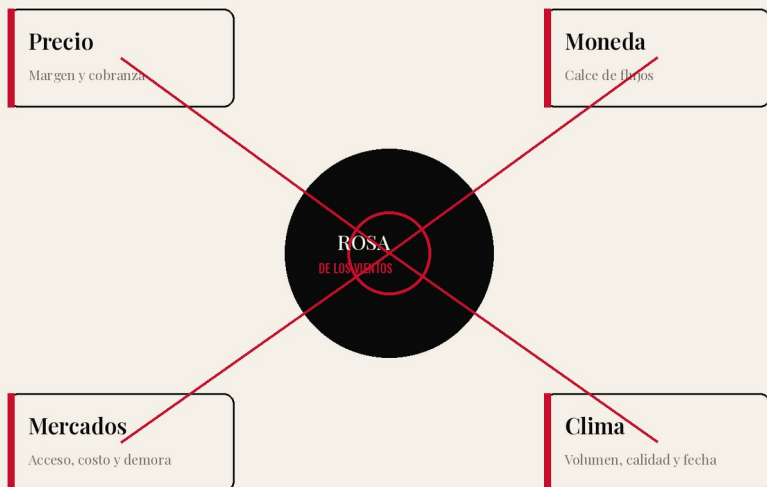
Cuando las condiciones acompañan, el arrendamiento permite escalar y puede elevar el retorno sobre el capital propio. Por eso no es una mala decisión en sí misma. Pero amplifica: amplifica el retorno cuando todo acompaña y amplifica el daño cuando algo falla. Eleva el punto de equilibrio, aumenta la presión sobre la caja y puede anticipar vencimientos respecto de la cobranza.

Los riesgos atraviesan la Rosa

“Mitigar no depende del cuadrante: es un deber de gestión en los cuatro estados.”

Precio, moneda, clima y acceso a mercados pueden mover el diagnóstico antes de que el balance vuelva a hablar.

Ubicar el estado. Proteger la trayectoria.



Precio internacional, tipo de cambio, clima y barreras para-arancelarias no constituyen un quinto cuadrante. Son una capa diferente. La Rosa reconoce el estado actual y ayuda a decidir qué problema atender primero. La gestión de riesgos identifica qué contingencias pueden alterar ese estado y qué medidas conviene adoptar antes de que ocurran.

El deber de mitigar existe en los cuatro estados. En el éxito asfixiado evita que un descalce de caja se transforme en crisis; en el paraíso engañoso protege la posición favorable; en el oxígeno que queda conserva liquidez mientras cambia el plan; y en la sala de terapia intensiva ayuda a preservar el valor remanente y la posibilidad de una salida ordenada.

Precio internacional y tipo de cambio

PRECIO INTERNACIONAL

Una empresa puede producir eficientemente y recibir menos por cada unidad. La caída del precio reduce margen y cobranza esperada, comprime la capacidad de pagar renta, insumos o deuda y aumenta el peso relativo de los costos comprometidos.

Mitigar este riesgo no consiste en acertar el máximo del mercado. Consiste en reducir la dependencia de un único precio futuro y proteger el mínimo necesario para cumplir obligaciones que no pueden postergarse. Ventas anticipadas, forwards, futuros, opciones, escalonamiento comercial y diversificación son familias posibles. La cobertura debe ser parcial y compatible con el volumen, la calidad y la fecha razonablemente esperados; cubrir más producción de la que finalmente existe puede crear una exposición nueva.

TIPO DE CAMBIO

Cuando la empresa cobra en dólares y paga parte relevante de sus gastos en pesos, la apreciación del peso es adversa: cada dólar genera menos pesos para cubrir salarios, servicios, impuestos y otros costos locales. La depreciación, bajo esa estructura, suele actuar como amortiguador.

El efecto no es automático. Si insumos, arrendamientos o deuda también están dolarizados, parte del beneficio de la depreciación desaparece. Del mismo modo, la apreciación reduce la expresión en pesos de algunas obligaciones en dólares. Para diagnosticar la exposición no alcanza con preguntar en qué moneda se factura. Hay que mapear ingresos, costos, deudas y vencimientos por moneda y por fecha.

La primera herramienta es el calce natural: procurar que las obligaciones tengan, en la medida posible, la misma moneda y el mismo ritmo que los ingresos que las pagarán. Moneda coincidente con calendario descalzado sigue siendo riesgo. Las coberturas cambiarias complementan lo que la operación no puede calzar por sí misma.

Si se cobra en dólares y se gasta parte en pesos, la apreciación del peso es adversa. La moneda debe calzarse también con el calendario.

Clima y acceso a mercados

RIESGO CLIMÁTICO

El clima puede afectar simultáneamente volumen, calidad y calendario. Un evento adverso no solo reduce resultado: puede exigir resiembras, aumentar costos, demorar la cosecha, postergar cobranzas y crear una nueva necesidad de capital de trabajo. Golpea, por tanto, las dos coordenadas de la rosa.

No es posible eliminarlo, pero sí modificar cuánto daño puede causar. Seguros, diversificación productiva o geográfica, infraestructura, prácticas de manejo, reservas de liquidez y vencimientos compatibles cumplen funciones distintas. Algunas medidas reducen concentración o probabilidad; otras aportan fondos o tiempo después del evento. Ninguna cubre todo. Mitigar implica combinar capacidades para que un solo acontecimiento no decida la supervivencia.

BARRERAS PARA-ARANCELARIAS

Las barreras para-arancelarias no siempre modifican el arancel. Pueden cambiar las condiciones reales de acceso mediante exigencias sanitarias, ambientales, de trazabilidad o certificación, cupos y procedimientos que demoran o impiden una operación. El producto existe y el precio internacional puede parecer atractivo, pero el mercado efectivo deja de estar disponible o exige un costo y un plazo no previstos.

El riesgo se transmite por varios canales: menor precio neto, mayores costos de cumplimiento, demoras de embarque, existencias inmovilizadas o concentración en pocos destinos. La mitigación comienza antes de vender: diversificar compradores y mercados, sostener trazabilidad y certificaciones, anticipar requisitos, pactar responsabilidades contractuales y preservar liquidez para absorber una demora comercial.

El clima golpea resultado y liquidez. Las barreras pueden dejar disponible el producto y cerrar, de hecho, el mercado.

DOBLE IMPACTO

De la fotografía a la película

La prueba de estrés no intenta adivinar el futuro. Investiga qué se rompe primero y cuánto tiempo queda.

El diagnóstico es perecedero: importa dónde está la empresa hoy y qué puede moverla mañana.

Cuatro preguntas para anticipar el movimiento



Una prueba de estrés no intenta predecir con exactitud qué ocurrirá. Formula una pregunta más útil: si cambia una variable importante, ¿qué se rompe primero, cuánto tarda en aparecer el problema y qué margen existe para reaccionar? Para responder hacen falta un punto de partida y umbrales concretos: caja disponible, vencimientos, coberturas, margen y compromisos.

La misma lógica vale para la apreciación del peso, un evento climático o una nueva exigencia de acceso a mercados. El shock puede ser común; la estructura, la preparación y el calendario determinan la trayectoria. Propiedad y arrendamiento explican cómo se transmite el golpe, pero no sustituyen el diagnóstico completo.

Un shock común no produce una trayectoria común. Estructura, preparación y calendario explican la diferencia.

LECTURA

Una empresa puede contener más de un cuadrante



EL CONSOLIDADO PUEDE SER CORRECTO Y OCULTAR PACIENTES DISTINTOS

El consolidado puede ser correcto y, aun así, ocultar fisiologías incompatibles. Imaginemos una empresa mixta con agricultura y ganadería. La agricultura produce resultado positivo, pero consume caja durante meses mientras financia insumos, labores y existencias. La ganadería pierde margen, pero la venta de animales libera caja hoy, quizá mediante la reducción de inventarios o de capacidad productiva.

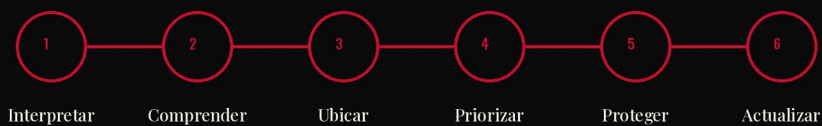
En el total, ambos movimientos se compensan. La caja que libera una línea financia a la otra y el resultado de una disimula la pérdida de la segunda. El total de caja es verdadero. El resultado consolidado también. Pero el promedio borra la pregunta decisiva: ¿qué actividad crea valor y cuál lo destruye?

Por eso conviene abrir la empresa por línea de negocio, ciclo, moneda y compromisos. Una actividad puede encontrarse en el éxito asfixiado y otra en el oxígeno que queda. Si se prescribe un único préstamo, tal vez se resuelva el descalce de la línea rentable y, al mismo tiempo, se prolongue la pérdida de la línea deficitaria. Si se recorta por igual, puede debilitarse precisamente la actividad que crea valor.

“La empresa que aplica la medicina correcta a la enfermedad equivocada no mejora: empeora con precisión.”

Conseguir financiamiento no es lo mismo que haber curado la enfermedad.

Diagnosticar también es ordenar



Interpretar · comprender · ubicar · priorizar · proteger · actualizar.

Una metodología explícita

- 01 Interpretar. Determinar qué mide, cuándo se generó, cuánto se convirtió en caja y qué supuestos económicos contiene.
- 02 Comprender. Reconocer tierra, costos comprometidos, capital inmovilizado, contratos, monedas y calendarios.
- 03 Ubicar. Cruzar resultado y liquidez. Ubicar a la empresa y, cuando sea necesario, a cada línea de negocio en la Rosa.
- 04 Priorizar. Asignar la prioridad. Reordenar financiamiento, proteger la ventaja, cambiar el plan o encontrar una salida, según el cuadrante.
- 05 Proteger. Mapear precio, moneda, clima y acceso a mercados; identificar mitigantes; someter la ubicación a estrés y revisarla.
- 06 Actualizar. Revisar el diagnóstico cuando cambian datos, umbrales o el tiempo disponible.

Este orden evita dos confusiones frecuentes. La primera es creer que la gestión de riesgos reemplaza el diagnóstico: una empresa puede estar cubierta y tener un modelo inviable. La segunda es creer que un buen cuadrante vuelve innecesaria la mitigación: una empresa saludable puede estar expuesta a un shock capaz de desplazarla con rapidez.

Antes de recomendar

El profesional debería poder responder, como mínimo:

- 01 ¿Qué explica el resultado y cuánto de él se transformará en caja?
- 02 ¿Qué obligaciones son rígidas y cuándo vencen?
- 03 ¿Cuál es la ubicación actual y qué evidencia la sostiene?
- 04 ¿Qué línea de negocio podría estar ocultándose dentro del consolidado?
- 05 ¿Qué shock puede mover primero a la empresa y por qué canal?
- 06 ¿Qué medida compra tiempo sin esconder una pérdida estructural?

Si una respuesta depende de una fuente no asegurada, una estimación no verificada o un supuesto vencido, el diagnóstico todavía está abierto.

CONTROL

El diagnóstico integrado

Cuando se observa el mapa de las ciencias económicas aparecen dos extremos bien poblados. De un lado está el generalista: el contador, el gerente de administración o quien mantiene los números al día, sigue el flujo y conoce la historia cotidiana de la empresa. Del otro están los especialistas: el auditor, el tributarista, el financiero, el abogado concursal o el analista de riesgo, cada uno con profundidad en una parte del organismo.

Entre ambos existe una tarea que muchas veces queda sin nombre: realizar el diagnóstico integrado cuando todavía no sabemos cuál es la enfermedad. Quien la asume no reemplaza al generalista ni pretende saber más que el especialista. Integra señales dispersas, incluso contradictorias; formula hipótesis; distingue síntoma y causa; establece prioridades; decide a qué especialista recurrir y reconoce cuánto tiempo queda para actuar.

En medicina, una figura semejante es el internista. Su especialidad no es un órgano determinado, sino una forma de mirar. Aparece cuando el cuadro es confuso y todavía es necesario investigar, conectar e interpretar antes de intervenir.

La especialidad del internista no es un órgano. Es una mirada: investigar, integrar y orientar antes de intervenir.

UNA FIGURA INTERMEDIA

Lo que conviene llevarse

- 01 La falta de caja es un síntoma; su causa puede encontrarse en el financiamiento, el crecimiento, el modelo de negocio, la operación o la política comercial.
- 02 Resultado y liquidez deben leerse conjuntamente porque cada combinación exige una prioridad diferente.
- 03 En el agro, el resultado necesita interpretación: ciclo biológico, variaciones de valor, costo económico de la tierra y precio transable condicionan su significado.
- 04 Campo propio y campo arrendado no determinan por sí solos el diagnóstico. Modifican el punto de equilibrio, la presión de caja y la sensibilidad.
- 05 Precio, tipo de cambio, clima y acceso a mercados atraviesan todos los cuadrantes; mitigarlos es un deber permanente de gestión.
- 06 El diagnóstico debe abrir líneas de negocio y actualizarse bajo estrés. Un consolidado puede ocultar pacientes distintos y una ubicación correcta puede caducar.
- 07 La calidad de la intervención depende de la calidad del diagnóstico. Antes de recetar, hay que ubicar; después, proteger.

Cuaderno de aplicación

*“Las fichas no sustituyen el juicio.
Ayudan a ordenar qué sabemos, qué
suponemos y qué falta verificar.”*

Toda ubicación debe fecharse. Todo diagnóstico puede caducar.

Ubicar

EMPRESA / UNIDAD DE NEGOCIO

FECHA DEL DIAGNÓSTICO

HORIZONTE ANALIZADO

- ☐ Resultado positivo: existe creación de valor sostenible después de normalizar partidas extraordinarias y costos económicos.
- ☐ Resultado negativo: la operación destruye valor o no cubre adecuadamente sus recursos comprometidos.
- ☐ Liquidez positiva: la empresa puede atender obligaciones en tiempo y forma dentro del horizonte relevante.
- ☐ Liquidez negativa: existe incumplimiento, postergación o dependencia de una fuente todavía no asegurada.

UBICACIÓN PRELIMINAR

☐ I ☐ II ☐ III ☐ IV

EVIDENCIA PRINCIPAL

DATO QUE PODRÍA MODIFICAR EL DIAGNÓSTICO

Interpretar el resultado

- ☐ ¿En qué momento del ciclo se generó el resultado y qué parte sigue abierta?
- ☐ ¿Qué parte produjo caja y qué parte es una variación de valor o una estimación?
- ☐ ¿Se normalizaron hechos extraordinarios y transacciones no recurrentes?
- ☐ ¿Se incorporó el costo económico de la tierra propia y de otros capitales inmovilizados?
- ☐ ¿Qué precio, rendimiento, calidad y tipo de cambio sostienen el resultado?
- ☐ ¿Durante cuánto tiempo seguirán siendo válidas esas condiciones?

CONCLUSIÓN SOBRE CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Comprender la estructura

Componente	Qué verificar	Hallazgo
Tierra propia	Valor, uso, deuda y costo de oportunidad	
Arrendamientos	Modalidad, monto, moneda y vencimiento	
Deuda	Fuente, moneda, plazo, garantías y covenants	
Capital de trabajo	Ciclo, existencias, créditos y pagos	
Reservas	Caja, líneas disponibles y activos realizables	

COMPROMISO QUE MÁS PRESIONA LA CAJA

ACTIVO O CAPACIDAD QUE AMORTIGUA

Riesgos y prueba de estrés

Riesgo	Shock	Canal	Umbral	Tiempo
Precio				
Moneda				
Clima				
Mercados				

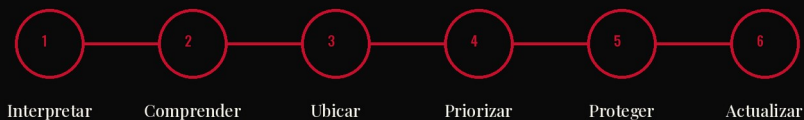
MITIGANTES EXISTENTES Y EFECTIVIDAD

MEDIDA QUE COMPRARÍA TIEMPO SIN OCULTAR LA CAUSA

Fecha de actualización: _____

Antes de recetar, ubicar.

Después de ubicar, proteger.



Interpretar. ¿Qué significa el resultado y cuándo se convierte en caja?

Comprender. ¿Qué estructura productiva, contractual y financiera lo sostiene?

Ubicar. ¿Cuál es la combinación de resultado y liquidez?

Priorizar. ¿Qué medicina corresponde primero?

Proteger. ¿Qué riesgo puede modificar la ubicación?

Actualizar. ¿Qué dato o plazo obliga a revisar?

Pablo Freyer

Pablo Freyer es Contador Público, MBA con énfasis en finanzas y posgraduado en finanzas corporativas por la Universidad Católica del Uruguay. Completó el programa Capstone de INCAE Business School y una certificación en Ciencia de Datos por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Cuenta con más de veinticinco años de ejercicio como director financiero y una trayectoria desarrollada casi íntegramente en el sector agropecuario y agroindustrial. Desde 2014 es director financiero de Arboreal S.A., industria forestal. Anteriormente fue director financiero de Lactosan (Uruguay) S.A., contador general de una compañía cerealera, estructurador de financiamiento para sociedades agropecuarias e integrante del fideicomiso FFDSAL II. También fue productor hortofrutícola, ejerce la docencia universitaria y ha desarrollado actividad institucional y de exposición profesional en Uruguay y en el exterior.

Su trabajo integra diagnóstico empresarial, dirección financiera y comprensión de la operación. La metodología de la Rosa de los Vientos surge de esa práctica: conectar información dispersa, distinguir síntomas de causas y establecer prioridades antes de derivar o intervenir.

ACERCA DE ANATOMÍA FINANCIERA

La analogía clínica, el diagnóstico diferencial y la Rosa de los Vientos presentados en este documento forman parte del método desarrollado en Anatomía Financiera. El libro propone una lectura integrada de la empresa para distinguir síntomas, causas, prioridades y capacidad de intervención, y reúne la metodología construida por el autor a partir de su práctica profesional.

Este cuaderno funciona como una aplicación sectorial y complementaria. No reproduce el libro: desarrolla, para la actividad agropecuaria, el mapa de diagnóstico presentado en su capítulo 2 y lo extiende hacia la estructura de tierra, el apalancamiento operativo y los riesgos transversales.

QR
DIAGNOSTICA.LAT

Acceso a la versión digital, materiales complementarios y novedades editoriales.

Contacto con el autor: pablo@freyer.it
ISBN: 978-9915-44-609-7
Distribución libre.

Comprender la empresa antes de intervenir

Una empresa puede mostrar resultado y, sin embargo, quedarse sin oxígeno. También puede conservar caja mientras destruye valor.

Este cuaderno presenta la Rosa de los Vientos, una metodología desarrollada por Pablo Freyer para ubicar a la empresa antes de intervenir. En esta edición especial, el método se aplica al agro y a sus particularidades: ciclo productivo, acceso a la tierra, apalancamiento operativo y riesgos de precio, moneda, clima y mercados.

No ofrece recetas automáticas. Propone una secuencia para interpretar, comprender, ubicar, priorizar, proteger y actualizar.

Diagnostica.lat

Edición preparada especialmente para las II Jornadas Agropecuarias Binacionales 2026.