

# Decisiones empresariales de productividad y reajuste ante la crisis argentina 2018-2019. Caso GRIMOLDI.

Luis, Peñafiel-Chang<sup>1</sup>

## Resumen

El presente estudio de caso de la empresa argentina Grimoldi busca identificar los factores, efectos y causas a las decisiones de reestructuración al que se expone para hacer frente a la crisis cambiaria y económica. Para la generación de la investigación se utilizó el estudio de los estados contables, anuncios de prensa, entrevistas en profundidad a analistas económicos, representantes sindicales, delegados de los comités de empresa y empleados afectados. Se encuentra que a causas económicas que afecto significativamente el consumo de bienes como el calzado y la indumentaria, la empresa se vio forzada a tomar la difícil decisión de reducir su estructura en pos de garantizar la viabilidad económica de la empresa. Ante la fuerte disminución de trabajo no imputable a la compañía y teniendo en cuenta que la reestructuración de la fuerza laboral afectaría a más de 10% de la dotación, se inició un Procedimiento Preventivo de Crisis (PPC) con el objetivo de consensuar con los gremios involucrados un plan de adecuación al contexto macroeconómico. Los shocks económicos y cambiario en la argentina y su impacto en la empresa Grimoldi ofrece un claro ejemplo de aprendizaje de estrategias empresarial, sindical y político.

**Palabras clave:** Empresas, finanzas, deuda, reestructuración, crisis, estrategias, procedimiento preventivo de crisis.

## Business decisions of productivity and readjustment to the Argentine crisis 2018-2019. GRIMOLDI case

## Abstract

The present case study of the Argentine company Grimoldi seeks to identify the factors, effects and causes of the restructuring decisions to which it is exposed to face the exchange and economic crisis. The study of the financial statements, press announcements, in-depth interviews with economic analysts, union representatives, delegates of the company committees and affected employees was used to generate this research. It is found that for economic reasons which significantly affected the consumption of goods such as footwear and clothing, the company was forced to make the difficult decision to reduce its structure in order to guarantee the economic viability of the company. Given the sharp decrease in labour not attributable to the company and taking into account that the restructuring of the workforce would affect more than 10% of the endowment, a Crisis Preventive Procedure (CPP) was initiated with the objective of agreeing with the unions involved a plan of adaptation to the macroeconomic context. The economic and exchange shocks in Argentina and its impact on the company Grimoldi offers a clear example of learning business, union and political strategies.

**Keywords:** Business, finance, debt, restructuring, crisis, strategies, crisis prevention procedure.

**Recibido:** 27 de septiembre de 2019

**Aceptado:** 23 de diciembre de 2019

<sup>1</sup> Doctorado en Economía; Investigador Independiente; Pontificia Universidad Católica Argentina - Banco Central del Ecuador; lueduardo1994@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-5571-3978>

## I. INTRODUCCIÓN

Las políticas de estado, el engrandecimiento de la competitividad y la crisis global evoca a desarrollar y crear nuevas orientaciones empresariales tanto de los oferentes de bienes y servicio como de aquellos que prestan sus servicios profesionales buscando fórmulas para comprometer a las empresas y sus objetivos vinculando el aumento de la productividad (Velásquez, 2009).

Durante la última década 2004-2014 América Latina ha disfrutado de precios altos en sus commodities permitiendo un extraordinario crecimiento económico (Cepal, 2016), la región en conjunto ha experimentado un periodo de progreso, a nivel mundial se los destacó de ser las nuevas estrellas de los países emergentes creciendo a una tasa en promedio regional del 4% por año (Ffrench-Davis, 2017).

Sin embargo, (Ronconi *et al.*, 2010; Svampa, 2013; Curcio and Vilker, 2014) muestran que el ciclo de los commodities es decir materias primas tuvo sus picos más altos durante 2011 y el 2012, a partir de los posteriores años la situación para la región no fue tan favorable, siendo así que, (Steinberg and Elcano, 2016) anuncia que los países que no supieron manejar las finanzas públicas y no mantuvieron estructuras económicas sustentables actualmente atraviesan coyunturas económicas y sociales.

Es evidente que la realidad que encontramos a finales del boom de materias primas es radicalmente diferente a la de sus inicios (Silva, Noyola and Kan, 2019), sumado a esto tenemos una interrupción en el acceso al crédito local e internacional, la recesión doméstica e internacional, la agudización de la competencia han sido factores que en el caso de Argentina han impactado fuertemente en la economía y en las empresas (Carciofi, 2019).

Según (Peachin, 2012; Soul *et al.*, 2012; Patiño, 2014; Dini and Stumpo, 2018; Ferraro and Rojo, 2018; Laitón, Yadira and López, 2018) coinciden en que las pequeñas y medianas empresas es decir las Pymes, representan en América Latina una fuerza económica crucial, debido a que constituyen al menos tres cuartas partes del tejido empresarial y generan alrededor de la mitad de los empleos formales.

Ante los impactos de las fluctuaciones económicas de un país en una empresa líder de su sector, la implementación del Procedimiento Preventivo de

Crisis (PPC) de Grimoldi S.A en Argentina ofrece una magnífica oportunidad de estudiar las decisiones empresariales y sus impactos en la organización. El procedimiento presentado ante el ministerio de trabajo consiste en una política de racionalización y reestructuración de la empresa que por un extendido periodo de tiempo no había realizado, esta pericia de superación de competitividad vuelve hacerse de forma intensa desde la fuerte crisis del 2001.

La investigación se realizó a través del estudio de los estados contables, anuncios de prensa, entrevistas en profundidad a analistas económicos, representantes sindicales, delegados de los comités de empresa y empleados afectados (Burdisso and Sangiácomo, 2015). Este periodo coincidió con la declaración de default de un día del gobierno argentino y la devaluación abrupta del tipo de cambio. A pesar de ello, este jadeante escenario no ha interrumpido la estrategia de implementación del procedimiento en la empresa.

Grimoldi es una de las pocas empresas nacionales de más de 100 años que han sobrevivido los distintos vaivenes macroeconómicos del país y se mantiene en manos locales. La empresa ha implementado un proyecto de merma de costes con recortes en las plantillas de trabajadores y una reestructura de deuda. Este programa que adopta el nombre de Procedimiento Preventivo de Crisis (PPC) pesquiza la contribución activa de todos los trabajadores en la determinación viable de ahorro en todas las áreas de producción y gestión (Varela, 2014).

De la siguiente manera este estudio se estructura: i) repaso y análisis de la evolución macroeconómica de la Argentina y de la industria al cual Grimoldi pertenece. Posteriormente ii) se presenta las condiciones, problemas y reacciones de la empresa junto con la implementación del Procedimiento Preventivo de Crisis (PPC). Luego se resume los resultados más destacados del diagnóstico financiero e organizacional comparativo, haciendo tenacidad en la participación de los trabajadores y en la implicación de agentes políticos. Finalmente, iii) se concluye con un designio de unificar potenciales de progreso para la empresa, la administración y los sindicatos.

## II. DESARROLLO

El escenario mundial junto a las problemáticas interna hace que Argentina haya registrado datos

macroeconómicos que reflejen la desmejora del producto interno bruto, la inversión, el empleo, la exportaciones, incremento de la deuda y el desplome del consumo doméstico y todas estas condiciones hacen que las variables centrales como la formación productiva y financiera se deterioren (Banco Mundial, 2018). Complementario a esto, la política monetaria fija tasas superiores al 40% a partir de mayo de 2018, y a la fecha se aproximan al 70%, al mismo tiempo la colisión financiera que causó la devaluación de la moneda local durante enero 2018 donde el dólar cotizaba a veinte pesos ya en marzo de 2019 el tipo de cambio voló a cuarenta y tres pesos, lo que representa un incremento agresivo del 115% (Indec, 2019).

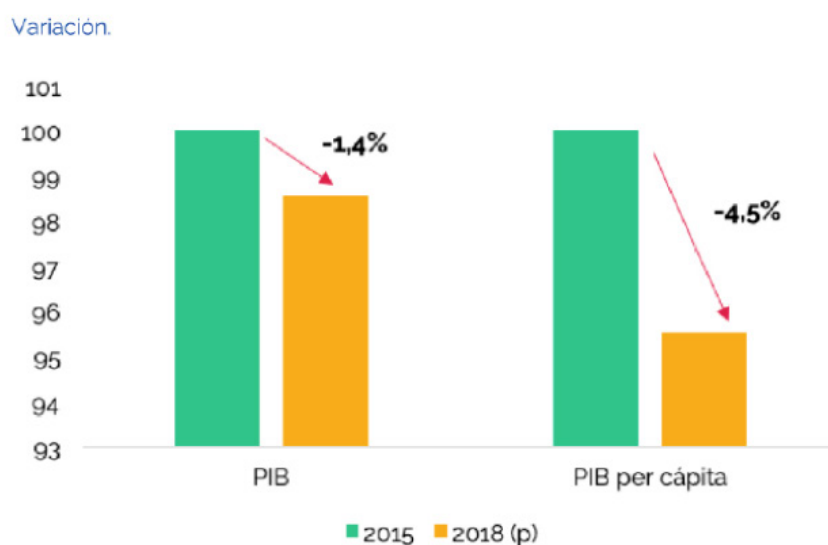
Según (Neves and Marins, 2013) y (Alexandre, Silva and Cotrim, 2017) escenarios como estos habilitan el ajuste por inflación en los balances teniendo un impacto directo y deteriorando los indicadores financieros de las compañías. Del mismo modo, estos mismos altos índices inflacionarios que viene acumulando la economía argentina por el incremento de la deuda destinado a contención social y no de estado productivas sumando a las políticas cambiarias hace que desde el 2016 la inflación se sitúe en 49,3%, 25% en 2017, 47,6% en 2018 y 6,8% entre enero y febrero de 2019, ubicando a esta economía según la normativa contable internacional

como hiperinflacionaria (Pablo wahren, Martín Harracá, 2019).

Es por ello que la recesión económica que Argentina atraviesa técnicamente se inició en el mes de septiembre de 2018 ocurrieron seis caídas consecutivas del producto interno bruto, lo que equivale a dos trimestres seguidos de retroceso en la actividad (Indec, 2018). Los meses siguientes, hasta marzo de 2019, fueron incluso peores. La reducción de la caída medida en el mes de abril -1,9% resulta muy relativa, ya que si no se considera el efecto de la mejora en el agro que en términos interanuales comparada con un año de sequía alcanza valores similares a los del primer trimestre esto es cerca de -5% (Letcher *et al.*, 2019).

La política de altas tasas reinaugurada el primero de octubre luego del segundo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional tiene fuertes vínculos con este proceso de retracción en la actividad, afectando las ventas de las empresas y la propia viabilidad del sector productivo por el alto costo de financiamiento (Salermo, 2019).

Al tercer año de gobierno macrista la economía es más chica que al momento de asumir. Entre 2015 y 2018 el Producto Interno Bruto (PIB) se retajo un 1.4%, y el PIB per cápita sufrió un retroceso de 4.5% en estos años.



**Gráfico 1.** Variación del Producto Interno Bruto y Producto Interno Bruto per cápita.  
Fuente: (Pablo wahren, Martín Harracá, 2019). A tres años de Macri: Balances y perspectivas de la Economía Argentina. Recuperado de [https://www.celag.org/wp-content/uploads/2018/12/A\\_TRES\\_AN%CC%83OS\\_DE\\_MACRI\\_BALANCES\\_Y.pdf](https://www.celag.org/wp-content/uploads/2018/12/A_TRES_AN%CC%83OS_DE_MACRI_BALANCES_Y.pdf)

Mientras tanto, al desplome del consumo y del gasto público se sumaron tres fuerzas a nivel empresa que desincentivaron la producción: i) la enorme acumulación de stocks por parte de empresarios que anticiparon la compra de insumos a la devaluación, lo cual tuvo el efecto de contraer la disponibilidad de efectivo posterior. ii) el alza de las tasas de interés que encarecieron tanto el costo de oportunidad de nuevas inversiones como los costos de financiamiento del capital de trabajo y del consumo en cuotas. iii) la apertura de las importaciones implicó la sustitución de oferta interna por oferta externa (Baumann Fonay and Cohan, 2018).

Este menú de caída de consumo y competencia externa perjudicó especialmente a los sectores no

competitivos internacionalmente y consumidores netos de divisas mayormente la industria, en particular las PyMES que son importantes generadores de empleo (Tricontinental, 2018).

Otra variable macroeconómica que adoptó una dinámica similar a la de la actividad económica es la tasa de desempleo que se incrementó de 6,5% en 2015 a 9,1% en 2018. En particular, entre noviembre de 2015 y septiembre de 2018 se destruyeron 31.248 puestos de trabajo registrados en el sector privado. En los últimos años el empleo sufrió un cambio de composición, es decir, los sectores de bienes, liderados por la industria, perdieron participación en el total, mientras que los sectores de servicios ganaron participación.

**Tabla 1.** Principales Indicadores Económicos periodo 2015 - 2018

Indicador	2015	2018
<b>PBI per cápita (\$2004)</b>	16.727	15.981
<b>Desempleo</b>	6.5%	9.1%
<b>Pobreza</b>	29.7%	34.3%
<b>Déficit Fiscal</b>	5.1%	6.5%
<b>Déficit Cuenta Corriente</b>	2.7%	5.6%
<b>Deuda Externa sobre PIB</b>	26.1%	53.0%
<b>Inflación</b>	23.6%	47.6%
<b>Tipo de cambio (\$/USD)</b>	9.5	39.0
<b>Riesgo País</b>	555	700

**Fuente:** (Pablo wahren, Martín Harracá, 2019). A tres años de Macri: Balances y perspectivas de la Economía Argentina. Recuperado de [https://www.celag.org/wp-content/uploads/2018/12/A\\_TRES\\_AN%CC%83OS\\_DE\\_MACRI\\_BALANCES\\_Y.pdf](https://www.celag.org/wp-content/uploads/2018/12/A_TRES_AN%CC%83OS_DE_MACRI_BALANCES_Y.pdf)

Por otro lado, se presenta como una de las industrias más castigadas y afectadas a la textil. Los causales que generalmente afectan a esta industria según (Rojas, 2003) y (Kräussl *et al.*, 2009) pueden encontrarse en la conciliación de tres causas. j) los costos del financiamiento local jj) se suman la apertura comercial que permite importaciones a precios irrisorios comparado al local y jjj) se debe mencionar el derrumbe de la capacidad de compra de los salarios, el cual se vuelve aún más acentuado si se considera que el ingreso disponible de los hogares tiende a cero una vez que se descuentan los gastos de sustento, tarifas y vivienda.

Por otra parte, en la industria de transporte en términos generales se triplicaron las deudas fiscales mientras que de un periodo a otro como el caso de Ersa Urbano las deudas bancarias no corrientes se incrementaron en más del doble, esto provocó que

la empresa entrara en una convocatoria pública de acreedores, los directivos de la empresa expresaron que el retardo tarifario, el engrandecimiento de los costos y sumado a la devaluación del peso llevaron a la firma a una crisis financiera al cual no pudo ser manejable llevándolos a detener sus operaciones y posteriormente al cierre de su planta en Santiago del Estero (Salermo, 2019).

Mientras que al otro lado de mercado la situación no parece ser muy diferente, y en este caso nos referimos al segmento alimentario siendo una derivación demostrativa del escenario que envuelve a la economía argentina, es decir: la falta de una ruta clara y la carencia de horizonte. Esto es, mientras que en el año 2016 el gobierno nacional anunciaba que el plan de progreso era una escapatoria exportadora a través de la agregación de valor en la cadena productiva de alimento ya en el año 2018 las empresas

mas representativas de la industria se encontraban en situaciones graves o al menos anunciaban importantes perdidas y problemas financieros como es el caso de Molinos de la Plata, Mastellone, Arcor y Molinos Cañuelas.

**Tabla 2.** Resultados operativos antes de impuestos a las ganancias y resultados operativos por actividad 2017-2018. Basado en el informe de 80 casos de empresas presentan estados contables cerrados anuales del ejercicio 2018 del consejo nacional de valores.

Actividad	Resultados Operativos 2017	Resultados operativos 2018	Variación %	Resultado antes de IIGG 2017	Resultado antes de IIGG 2018	Variación %
Comercio y Servicio	\$22.491,10	\$33.555,60	49%	\$22.127,80	\$3.619,40	-84%
Energía	\$91.615,80	\$205.274,20	124%	\$87.245,90	\$196.532,40	125%
Construcción y Real State	\$9.013,40	\$3.515,90	-61%	\$7.682,70	\$4.899,00	-36%
Agro	\$750,50	\$4.456,80	494%	-684,80	-2.204,30	222%
Bancos	\$35.388,80	\$63.198,70	79%	\$37.063,10	\$65.282,50	76%
Industria	\$18.255,02	\$31.553,35	73%	\$20.701,07	\$17.645,02	-15%

Fuente: (Letcher et al., 2019). La crisis llego a las grandes empresas. Recuperado de <https://www.bancariabancario.com.ar/files/shares/5d2cde774f710.pdf>

### III. METODOLOGÍA

La investigación se realizó a través del estudio de los estados contables, anuncios de prensa, entrevistas en profundidad a analistas económicos, representantes sindicales, delegados de los comités de empresa y empleados afectados (Hernández, Fernández and Baptista, 2010).

Tras quince años consecutivos exhibiendo números positivos Grimoldi presento por primera vez perdida, la compañía desde el año 2002 no mostraba balances negativos, sin embargo, cuando

la crisis golpeo significativamente sus cuentas causo una perdida en la empresa de \$28,7 millones.

Durante el año 2018 el circulo virtuoso que había presentado durante varios años colapso con un resultado integral total negativo de \$260,3 millones. Según la empresa, calculan que la perdida ajustada por la inflación seria de \$105 millones. Respuesta de esto la compañía inicio el procedimiento preventivo de crisis ver gráfico dos con el objetivo de reducir la estructura de costos y recursos humanos.



RECIBIDO BVMA EMISORAS

31 MAY 2019 16:43

Buenos Aires, 31 de Mayo de 2019.-

Señores  
Bolsa de Comercio de Buenos Aires  
Sarmiento N° 299.  
Ciudad Autónoma Buenos Aires  
Presente.

**Ref. Hecho relevante. PPC**

De nuestra consideración:

Nos dirigimos a Uds. a efectos de informar que, en el día de la fecha, el Directorio ha aprobado iniciar un procedimiento preventivo de crisis en los términos y con los alcances previstos en el artículo 98 de la Ley Nacional de Empleo 24.013. Dicho procedimiento le permitirá a la Sociedad tomar una serie de medidas para adecuar las estructuras de los recursos humanos en algunos sectores de la Sociedad, de forma ordenada. Esto redundará en una mayor optimización de sus costos y así, mitigar el impacto de los efectos de la crisis en la Sociedad

Sin otro particular, saludamos Ustede s muy atentamente.



Ing. Alberto Ignacio Grimoldi  
Apoderado

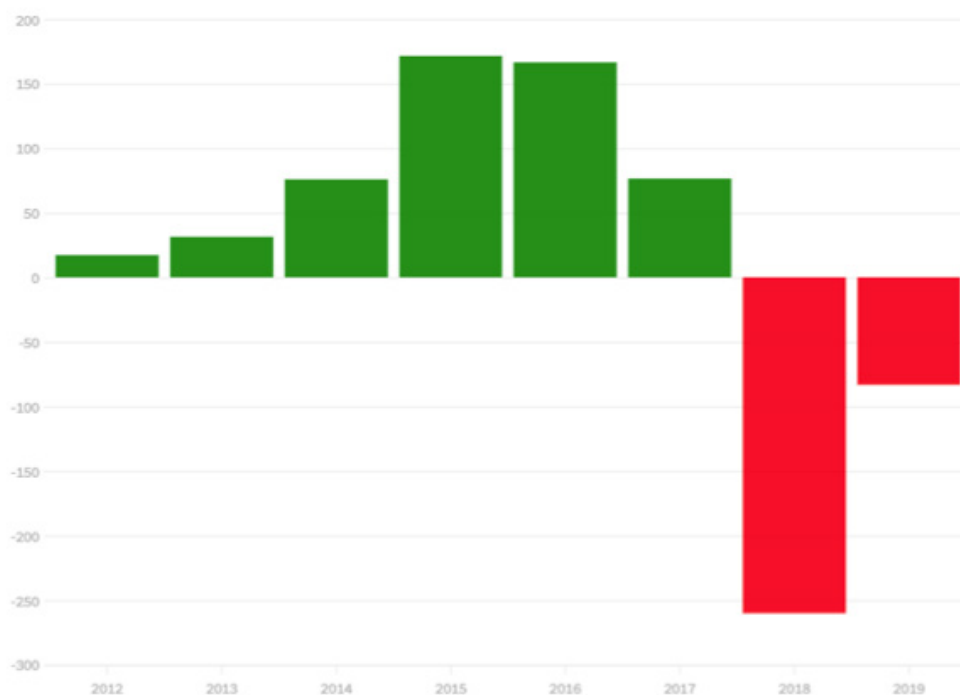
**Gráfico 2.** Procedimiento preventivo de crisis. Fuente: Bolsa de Valores de Buenos Aires. Hecho Relevante. Recuperado de <https://www.bolsar.com> > Downloads

Las variables que más afectaron a la empresa y que las obligo a presentar el procedimiento preventivo de crisis fueron: k) la caída del consumo; kk) la crisis cambiaria.

El aumento del stock de productos terminados durante el periodo 2015-2018 fue del 218% causado por la caída del consumo entretanto la crisis cambiaria afecto la deuda en dólares y además a las ventas consecuencia a los bienes importados en su portafolio. De los 3,62 millones de pares vendidos en el 2018 el 20% correspondió a productos que fueron

fabricados en el país, es decir 2,89 millones fueron ventas de mercadería importada.

A continuación, se presenta gráfico de resultado integral expresado en millones de pesos. Donde la empresa obtuvo ganancias extraordinarias durante 2015 y 2016 de 171 millones y 166 millones respectivamente. Posteriormente sus ganancias se vieron mermadas para luego recibir el duro golpe de la crisis teniendo una pérdida de 260 millones en el 2018 y lo que va a junio del 2019 lleva una pérdida de 83 millones.



**Gráfico 3.** Resultado integral periodo 2012-2019 expresado en millones de pesos.

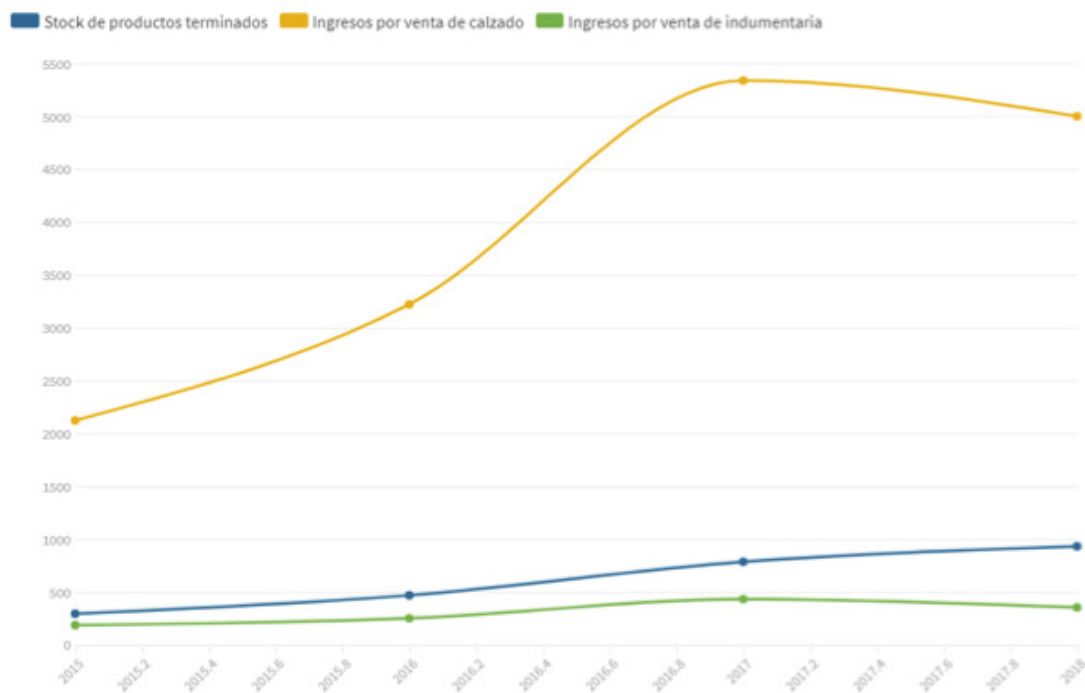
**Fuente:** El cronista. Grimoldi: la devaluación y la caída del consumo, un combo explosivo para su negocio. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Grimoldi-la-devaluacion-y-la-caida-del-consumo-un-combo-explosivo-para-su-negocio-20190606-0003.html>

Mientras tanto durante el 2017 el ingreso por venta de indumentaria cayó de \$430 millones a \$353 millones en términos porcentuales representa una baja del 18%. Mismo escenario tuvieron los accesorios que bajaron \$247 millones en el 2018 es decir un 1%. Lo que permitió a Grimoldi compensar las pérdidas en la Argentina fue su negocio en Uruguay que facturó \$146,5 millones un 74% más que en 2016 operado a través de la subsidiaria Grimuru.

En un diálogo con El cronista Horacio Moschetto secretario de la cámara de la industria del calzado asegura que “La situación de la industria es preocupante y lo de Grimoldi toma visibilidad por

ser una gran empresa. Pero estamos en una época de cierre de fábricas, achique de estructuras y reducción de personal. La empresa se enfocó hacia la importación y el tema de la suba del dólar los hizo generar grandes deudas”

A continuación, se presenta el gráfico cuatro que comprende el periodo 2015 al 2018 con frecuencia bimestral donde se representa el aumento del stock de productos terminados representado con la línea azul, el ingreso por venta de calzado representado con la línea color amarillo y los ingresos por venta de indumentaria con línea color verde.



**Gráfico 4.** Stock de productos, ingresos por venta de calzado y de indumentaria.

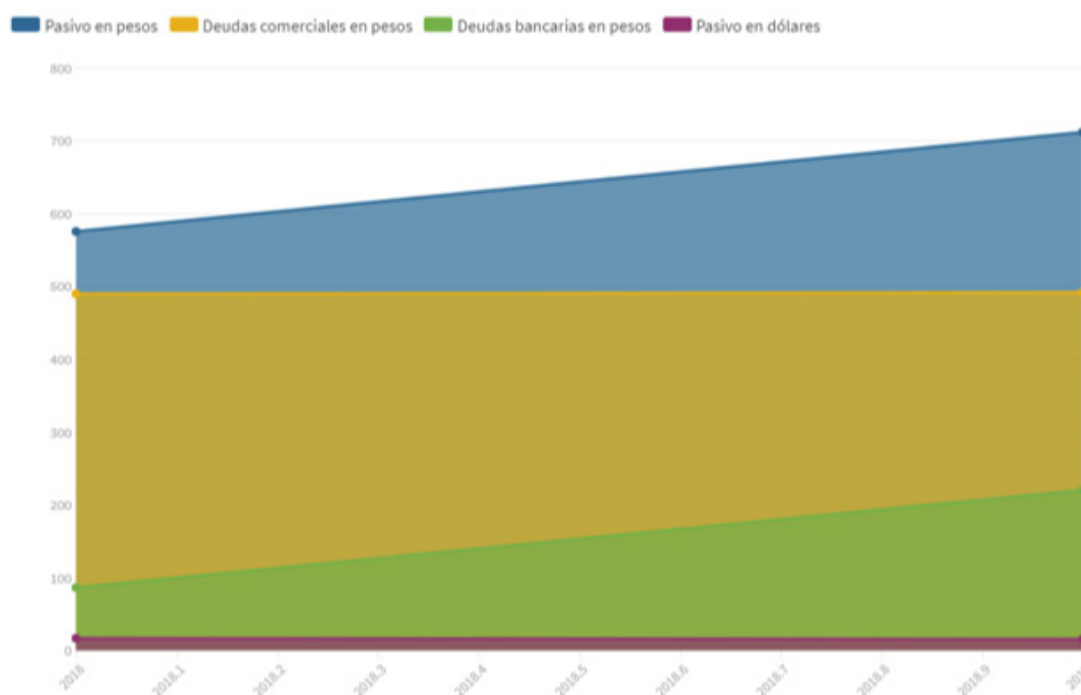
**Fuente:** El cronista. Grimoldi: la devaluación y la caída del consumo, un combo explosivo para su negocio. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Grimoldi-la-devaluacion-y-la-caida-del-consumo-un-combo-explosivo-para-su-negocio-20190606-0003.html>

Como se había mencionado otro factor que golpeo a la empresa fue el aumento de la deuda en moneda extranjera que según el reporte del primer trimestre del 2019 fue de 219,7 millones a un tipo de cambio de \$43,45 pesos por cada dólar con el antecedente durante diciembre de 2018 y marzo 2019 el pasivo en préstamos bancarios creció un 156,7% en pesos.

Con respecto a las deudas comerciales a proveedores la empresa logro reducirla a pesar de

haber crecido al convertirla a pesos causada por la crisis cambiaria el cual está reflejado en el balance anual de 2018 donde la deuda era de \$12,9 millones de dólares con una cotización de \$37,7 pesos por cada dólar y para marzo 2019 la deuda descendía a \$11,3 millones de dólares, pero con una cotización de \$43,50 es decir un monto en pesos de \$491,3 millones frente a \$489,2 millones respectivamente.





**Gráfico 5.** Deudas comerciales y bancarias en pesos frente a Pasivos en pesos y dólares.

**Fuente:** El cronista. Grimoldi: la devaluación y la caída del consumo, un combo explosivo para su negocio. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Grimoldi-la-devaluacion-y-la-caida-del-consumo-un-combo-explosivo-para-su-negocio-20190606-0003.html>

Frente a todos los golpes macroeconómicos expuestos la empresa presenta el procedimiento preventivo de crisis ante la Bolsa de Buenos Aires con el plan de adecuar las estructuras de recursos humanos, deuda y costos.

#### IV. RESULTADOS

La compañía, al igual que el país, tuvo un primer trimestre difícil y recién a finales del segundo trimestre empezó a ver mejores números a los presupuestados. La crisis cambiaria, que comenzó el año pasado, su efecto en la economía y la incertidumbre que generó en los consumidores finales, continuó afectado las ventas, pero algunos eventos puntuales como el descenso en la volatilidad del precio del dólar o la reformulación del Plan ahora 12 con tasas accesibles para el comerciante permitieron cambiar la confianza del consumidor y así la tendencia de la venta.

Las ventas en pesos consolidadas del semestre ajustadas por la inflación fueron \$2.306.773.739 lo que representa una caída del 32.7% respecto a la venta ajustada por la inflación del mismo periodo del año anterior. En el primer trimestre del año 2019 la caída en ventas había sido del 41% respecto del 2018,

por lo tanto, en el segundo trimestre se percibe una desaceleración de la caída. Si bien el principal factor sigue siendo una fuerte reducción de volumen en el canal mayorista por la retracción de la demanda y la contracción de inventario que debieron hacer los clientes mayoristas para volver a tener una rotación aceptable, este canal empieza a estabilizarse.

Debido al cambio de mix en el que las ventas del canal minorista ganan participación, el porcentaje de ganancia bruta representó el 46.4% de la venta en este semestre frente al 44% en el 2018. Si bien los gastos de comercialización se reducen un 27% respecto al mismo semestre del año anterior, pasan a representar un 37% de la venta frente al 34% del año anterior dado la participación creciente del negocio minorista frente al mayorista.

El resultado ordinario consolidado ajustado por inflación del periodo refleja una pérdida de \$160.848.793 y compara con una pérdida en el mismo semestre de 2018, también ajustada por inflación y re-expresada a moneda constante de \$82.751.890. Si se toman en cuenta las operaciones en el extranjero el resultado integral total neto del ejercicio refleja una pérdida de \$152.946.635 Hay que tener en cuenta

que el 1er trimestre del 2018 había sido el mejor de los últimos 25 años de la compañía y que la caída en la demanda recién empezó a notarse en el segundo trimestre de ese año.

Además, cabe destacar que la pérdida que se da en el resultado ordinario ajustado por la inflación del segundo trimestre del 2019 es menor a la pérdida del primer trimestre de mismo año y mucho menor al segundo trimestre del 2018 marcando un cambio de tendencia hacia una rentabilidad.

El impacto de la diferencia de cambio debido a la importante devaluación del peso frente al dólar que afectó principalmente las cuentas por pagar a proveedores del exterior junto con la enorme suba en el costo de dinero explica en gran parte el resultado final negativo del primer semestre del 2019.

Durante el primer semestre, el volumen de ventas de los locales propios se redujo solo un 2% en pares. Además, se logró incrementar el margen de utilidad durante la segunda parte del segundo trimestre. La facturación a franquicias y clientes cayó prácticamente a la mitad durante el primer semestre por razones ya explicadas y planeadas por la compañía, volumen que se podría recuperar más rápida y fácilmente si las condiciones del mercado mejoran.

Debido a las causas económicas ya comentadas que afectaron significativamente el consumo de bienes como el calzado y la indumentaria, la empresa se vio forzada a tomar la difícil decisión de reducir su estructura en pos de garantizar la viabilidad económica de la empresa. Ante la fuerte disminución de trabajo, no imputable a la compañía y teniendo en cuenta que la reestructuración de la fuerza laboral afectaría a más de 10% de la dotación, se inició un Procedimiento Preventivo de Crisis (PPC) con el objetivo de consensuar con los gremios involucrados un plan de adecuación al contexto macroeconómico.

Tras una serie de audiencias y negociaciones con las asociaciones sindicales, las partes solicitaron conjuntamente la conclusión del plazo de negociación, habilitando de esa forma a la compañía a implementar su plan de reestructuración. Grimoldi se encuentra llevando adelante dicho plan desde fines de junio con mayoritaria aceptación de su propuesta de pago de indemnizaciones por parte del personal desvinculado.

Otras importantes negociaciones mantenidas

con proveedores de materias primas, productos y servicios, así como con los clientes mayoristas en búsquedas de condiciones favorables que ayuden a la compañía a atravesar la coyuntura, también fueron positivas.

Es importante destacar que la deuda financiera de la compañía disminuye significativamente en términos reales respecto a los años anteriores. A junio de 2019 la deuda era de \$796 millones cuando en junio de 2018 a moneda constante la deuda era de \$1.342 millones y en diciembre de 2017 era de \$1.503 millones. La compañía seguirá apuntando a un grado de apalancamiento conservador tratando de disminuirlo aun más como forma de reducir el riesgo y evitar consolidar muy elevados costos de financiación.

## V. CONCLUSIONES

Los objetivos que persigue las conclusiones de este escrito son los siguientes. Primero, pretende reconocer los factores y causas que puedan exponer los rasgos convergentes y divergentes en la colocación de los planes de contextos intrínsecamente de la empresa y su reestructuración. Segundo, ofrecer claros ejemplos de estrategias empresariales, sindicalistas y políticos que puedan ser apropiados por escuelas de negocios, facultades de economía y administración, asimismo como agentes empresariales argentinos y en general de incitación para desarrollar prácticas y acrecentar su cabida productiva.

Podemos identificar como principales factores de organización en el asunto de reestructuración los siguientes contenidos:

El negocio de las zapatillas, zapatos y calzado en general y de sus grupos empresariales dentro de la globalización: es decir, la división del calzado ha sido por varios años tradicionalmente fraccionado y junto a la presente evolución de internalización de los mercados con inmensos mercados emergentes como India, China e Indonesia provoca una conglomeración y alineación estratégica de grandes grupos multinacionales.

La predilección hacia un capitalismo financiero: esto quiere decir que la facilidad del capital financiero aumenta la coerción por parte de los intereses de los accionistas sobre las empresas, dicha coacción se establece en políticas de rentabilidad a corto plazo y especialmente financieras esto a su vez conlleva

peligrosamente a una descapitalización en el largo plazo.

En el ajuste de los planes de reestructuración internamente del grupo Grimoldi como principales factores societales podemos asemejar:

El régimen nacional de relaciones laborales: que se basa principalmente a los aspectos idiosincráticos es decir la cultura de las relaciones laborales y estilos de gestión de recurso humanos sumado a los derechos de los sindicatos y comités de compañías.

El sistema nacional de comercio y las formas de mediación publica en la economía: aspectos como las formas de cometido empresarial, las relaciones con accionista, proveedores clientes, empresas contratadas y subcontratadas y relación con los directivos.


Se registra un esforzado engrandecimiento de la tensión competitiva trasmitida en gran parte por los mercados en todas las empresas. La preferencia

en un contorno que inclusive ahora ha sido afectado por los procesos de centralización es decir la gestión de recursos humanos y financieros es el objetivo de reestructuración aquí estudiado.

El estrujón de los mercados financieros es trasladado al personal debido a que para acrecentar el valor de las acciones hay que cercenar empleo. Al mismo tiempo, los mecanismos de amparo de los empelados pierden vigor, por un lado, los sindicalistas y comités de compañía tienen que consentir ante la presión frente la intimidación de cierres y recortaduras mas traumáticos.

Por último, se observó un acrecimiento efectivo del compromiso de la compañía con el fomento de actividades de investigación, desarrollo e innovación. Oblicuamente, este trabajo faculta el intercambio y coordinación de experiencias que puedan representar el primer paso para potenciar y reorganizar la operación empresarial.

ANEXOS



	30/6/2019	30/6/2018
Activo No Corriente	667.129.050	772.956.384
Activo Corriente	2.136.829.764	3.170.963.994
<b>Total Activos</b>	<b>2.803.958.814</b>	<b>3.943.920.378</b>
Pasivo No Corriente	237.594.158	640.106.878
Pasivo Corriente	1.549.280.733	1.893.551.410
<b>Total de Pasivos</b>	<b>1.786.874.891</b>	<b>2.533.658.288</b>
Patrimonio	1.017.083.923	1.410.262.092
<b>Total de Patrimonio y Pasivos</b>	<b>2.803.958.814</b>	<b>3.943.920.380</b>

Gráfico 5. Estructura Patrimonial Consolidada

Fuente: Estados Financieros Trimestrales al 30/06/2019. Grimoldi S.A recuperado de la Bolsa de Valores de Buenos Aires.



	30/6/2019	30/6/2018
Fondos generados por (aplicados a) actividades operativas	(160.848.793)	(82.751.890)
Ajustes que no generan movimiento de efectivo	66.146.096	79.830.520
Cambios en Activos y Pasivos Operativos	270.469.919	(292.654.329)
Fondos generados por (aplicados a) actividades de inversión	(2.508.754)	(52.304.356)
Fondos generados por (aplicados a) actividades de financiación	59.940.092	(180.388.922)
<b>Total de fondos generados o aplicados durante el periodo</b>	<b>233.198.560</b>	<b>(528.268.978)</b>

Gráfico 7. Estructura del Flujo de Efectivo.

Fuente: Estados Financieros Trimestrales al 30/06/2019. Grimoldi S.A recuperado de la Bolsa de Valores de Buenos Aires



	30/6/2019	30/6/2018
Ganancia Operativa	120.463.763	184.602.260
Costos Financieros	(331.523.967)	(766.824.445)
Ingresos Financieros	4.164.564	508.615.365
Part En la ganancia neta de la asociada		
Ganancia antes del Imp a las Ganancias por operaciones continuadas	(206.895.640)	(73.606.820)
Impuesto a las Ganancias (y a la GMP de corresponder)	46.046.847	(9.145.070)
Ganancia neta del periodo por operaciones continuadas	(160.848.793)	(82.751.890)
Otros resultados Integrales Consolidados del Ejercicio	7.902.158	20.655.630
Resultado Integral Total del Ejercicio	(152.946.635)	(62.096.260)
Atribuible a:		
Propietarios de la controladora	(152.366.514)	(62.196.132)
Participaciones no controladoras	(580.121)	99.872
Resultado Integral Total Neto del Ejercicio	(152.946.635)	(62.096.260)

Gráfico 8. Estructura de Resultados Consolidados

Fuente: Estados Financieros Trimestrales al 30/06/2019. Grimoldi S.A recuperado de la Bolsa de Valores de Buenos Aires

## VI. REFERENCIAS

- Alexandre, M., Silva, G. and Cotrim, T. (2017) *Default contagion among credit modalities: evidence from Brazilian data*. 76859. Available at: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/76859/1/MPRA\\_paper\\_76859.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/76859/1/MPRA_paper_76859.pdf).
- Banco Mundial (2018) 'Hacia el Fin de las crisis en Argentina. Prioridades para un crecimiento sostenible y prosperidad compartida', pp. 23–30.
- Baumann Fonay, I. and Cohan, L. (2018) 'Crecimiento Económico, PTF y PIB Potencial en Argentina', (Junio). Available at: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/crecimiento-economico-ptf-y-pib-potencial-en-argentina\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/crecimiento-economico-ptf-y-pib-potencial-en-argentina_0.pdf).
- Burdisso, T. and Sangiácomo, M. (2015) *Una reseña de la evolución metodológica*.
- Carciofi, R. (2019) 'Inserción internacional de Argentina: el desempeño exportador como límite al crecimiento económico', *Documento de Trabajo*, 66, pp. 1–40.
- Cepal (2016) *Panorama Social de América Latina*. Available at: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39965/S1600175\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39965/S1600175_es.pdf).
- Curcio, S. and Vilker, A. N. A. S. (2014) 'Impacto De Las Variaciones De Precios De Las Commodities Exportadas En La Economía Real De Los Países De América Latina', *Revista De Investigación En Modelos Financieros*, 1(0), pp. 93–114.
- Dini, M. and Stumpo, G. (2018) *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Cepal - Naciones Unidas.
- Ferraro, C. and Rojo, S. (2018) 'Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización', pp. 1–57.
- Ffrench-Davis, R. (2017) 'Globalización económica y desarrollo nacional: evolución y algunos desafíos actuales', *Estudios internacionales: Revista del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile*, (1), pp. 89–112. doi: 10.5354/rei.v49i0.47534.
- Hernández, R., Fernández, C. and Baptista, M. (2010) *Metodología de la investigación 5ta Edición*. doi: - ISBN 978-92-75-32913-9.
- Indec (2018) 'Estimador Mensual de Actividad Económica', Informes técnicos, December, p. 34. Available at: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_02\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_02_19.pdf).
- Indec (2019) 'Estimador Mensual de Actividad Económica', June, p. 152. Available at: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_08\\_192652E45C84.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_08_192652E45C84.pdf).
- Kräussl, R. et al. (2009) 'Credit cycles and macro fundamentals', *Journal of Empirical Finance*, 16(1), pp. 42–54. doi: 10.1016/j.jempfin.2008.07.002.
- Laitón, Á., Yadira, S. and López, J. (2018) 'Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina', *Magazine School of Business Administration*, (85), pp. 163–179. doi: 10.21158/01208160.n85.2018.2056.
- Letcher, H. et al. (2019) 'La crisis llegó a las grandes empresas', *La segunda ruptura industrial*, pp. 278–315.
- Neves, M. B. E. das and Marins, J. T. M. (2013) 'Credit Default and Business Cycles: an investigation of this relationship in the brazilian corporate credit market', *Banco Central do Brasil*, pp. 1–32.
- Pablo wahren, Martín Harracá, A. C. (2019) 'A tres Años De Macri : Balances Y Perspectivas De La Economía Argentina', *Observatorio de coyuntura Económica y Políticas Públicas*.
- Patiño, L. A. (2014) 'La Responsabilidad Social Empresarial (rse) y su implicación en la inclusión y movilidad del capital humano', *Dimensión Empresarial*, 10(2), p. 86. doi: 10.15665/rde.v10i2.212.
- Peachin, M. (2012) 'Responsabilidad Social Empresarial: Una respuesta ética ante los desafíos globales', The

- Encyclopedia of Ancient History*, 1, pp. 27–59. doi: 10.1002/9781444338386.wbeah13223.
- Rojas, M. (2003) 'Historia de la crisis en Argentina', pp. 11–136. Available at: [https://www.cadal.org/libros/pdf/Historia\\_de\\_la\\_Crisis\\_Argentina.pdf](https://www.cadal.org/libros/pdf/Historia_de_la_Crisis_Argentina.pdf).
- Ronconi, L. et al. (2010) 'America Latina frente a la crisis internacional: características institucionales y respuestas de política', p. 99. Available at: <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/avancesinvestigacion/Documents/AI45.pdf>.
- Salermo, N. (2019) 'Evolucion de los procedimientos preventivos, concurso de acreedores y quiebras', *Centro de Economía Política Argentina*, pp. 2–7.
- Silva, C., Noyola, A. and Kan, J. (2019) *América Latina: Regional, fragmentada y sin rumbo*.
- Soul, M. J. et al. (2012) *El Mundo de trabajo en América Latina. Tendencias y resistencias*. CICCUS, Colección Becas de Investigación. CICCUS. Edited by CLACSO. Buenos Aires. Available at: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20120918123451/Elmundodeltrabajo.pdf>.
- Steinberg, F. and Elcano, I. (2016) 'Lo que nos deja el ciclo de las commodities en América Latina', pp. 1–2.
- Svampa, M. (2013) 'Consenso de los commodities y lenguaje de valoración en América Latina', *Nueva Sociedad*, 244. Available at: <http://www.nuso.org>.
- Tricontinental (2018) 'Argentina de regreso al fmi. neoliberalismo, crisis y disputas sociales', *Instituto Tricontinental de Investigación Social*, 10, pp. 45–80.
- Varela, P. (2014) 'Estado y sindicatos en la Argentina post-devaluación. El retorno del debate estratégico', *Critica Marxista*, 38(2008), pp. 119–133.
- Velásquez, J. (2009) 'Los bienes públicos globales y regionales: una herramienta para la gestión de la globalización', *Cuadernos Unimetanos*, (18), pp. 14–19.