

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Diseño de un sistema de pagos y cobranzas para la empresa

Profertil S.A para el año 2023”

**“Design of a payment and collection system for the company Profertil S.A for the
year 2023”**

Autor: Ippoliti Tatiana

Legajo: VCPB036071

DNI: 41.323.117

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, noviembre 2022

ÍNDICE

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Análisis de situación	7
Descripción de la situación	7
Análisis de contexto	8
Diagnóstico organizacional	14
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	15
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación del problema	20
Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación	23
Alcance	23
Recursos	23
Acciones específicas.	24
Evaluación y medición.	26
Propuesta de medición o evaluación de las acciones	27
Medición de la propuesta	28
Conclusión y recomendación	30
Referencias	32

Resumen

En el presente reporte de caso se realizó un análisis financiero a corto plazo en la empresa Profertil S.A. En base al estudio realizado, se detectó que la misma presentaba inconvenientes en el ciclo de pagos y cobranzas, contaba con elevados valores que generaban retrasos e inconvenientes de diversa índole. Por ello, se diseñó un sistema para lograr reducir los plazos del mismo y aumentar la fluidez. En principio, se realizó un análisis de situación incluyendo el análisis PESTEL, elaboración de la matriz FODA, e interpretación de los Estados Contables mediante análisis vertical y horizontal. Por último, se llevó a cabo un plan de implementación con un tiempo de realización estipulado de seis meses en donde se detallaron las actividades necesarias. Se concluyó que la implementación fue beneficiosa para la organización, especialmente para las áreas involucradas, agilizando los procesos y mejorando los valores de los principales ratios financieros. De esta manera, se obtuvieron los resultados esperados y se logró reducir el ciclo de pagos y cobranzas en un porcentaje aceptable para la organización.

Palabras clave: Pagos, cobranzas, ratios, financiero.

Abstract

In this case report, a short-term financial analysis was carried out in the company Profertil S.A. Based on the study carried out, it was detected that it had problems in the cycle of payments and collections, with high values that generated delays and inconveniences of various kinds. For this reason, a system was designed to reduce its deadlines and increase fluidity. In principle, a situation analysis was carried out including the PESTEL analysis, preparation of the FODA matrix, and interpretation of the Financial Statements through vertical and horizontal analysis. Finally, an implementation plan was carried out with a stipulated completion time of six months, detailing the necessary activities. It was concluded that the implementation was beneficial for the organization, especially for the areas involved, streamlining processes and improving the values of the main financial ratios. In this way, the expected results were obtained and the payment and collection cycle was reduced to an acceptable percentage for the organization.

Key words: Payments, collections, ratios, financial.

Introducción

El presente trabajo tiene la finalidad de elaborar un análisis a corto plazo de la empresa Profertil S.A, con el propósito de conocer detalladamente la situación financiera y económica actual de la misma y de proporcionar información sobre la liquidez y la capacidad para hacer frente a las obligaciones en el período de un año calendario. También aporta conocimientos sobre los diferentes cambios que ocurren en ella, brindando una herramienta útil para la toma de decisiones de los administradores o de sus usuarios.

Actualmente, las organizaciones se ven cada vez más inmersas en el mundo de la sustentabilidad, el reciclaje y el cuidado del medio ambiente y Profertil S.A no es ajeno a todo esto. No se trata de un capricho de sus mandatarios, sino que el mismo sistema las lleva a regirse por normas medioambientales y a implementar programas de desarrollo sostenible, que deben cumplir al pie de la letra. Estas prácticas ayudan a mejorar la imagen de la organización y, si se ve desde esa perspectiva, se consiguen beneficios tanto para la empresa como para el entorno.

Pero desde el lado financiero, estos cambios y procesos conllevan una gran inversión tanto monetaria como de infraestructura.

Profertil S.A es una organización que lleva en el mercado nacional 22 años y que cuenta con diferentes plantas fabriles y depósitos a lo largo del país. Su primer asentamiento industrial fue en Ingeniero White, partido de Bahía Blanca, seguido por Puerto General San Martín provincia de Santa Fe. También cuenta con centros de almacenaje en la ciudad de San Nicolás, provincia de Santa Fe, en Necochea y en Loma Paraguaya, ambas en la provincia de Bs As.

En el contexto actual, su actividad principal está dedicada a la fabricación de urea granulada y amoníaco, fertilizantes necesarios para que los cultivos y el suelo se abastezcan de todos los nutrientes que precisa y así optimizar su rendimiento.

Si bien Profertil S.A es una organización consolidada, con basta capacidad para afrontar las demandas en el corto plazo, se puede notar que el período de pago a proveedores para el presente año es de 61 días en promedio. Se considera un lapso elevado de tiempo, ya que el plazo aceptable es de 30 días desde emitida la factura (Ley N° 21131, 2019). Esto traerá aparejado ciertas consecuencias para la organización como, por ejemplo, que la cadena comercial se demore y se paguen intereses innecesarios. La misma

situación ocurre con el ciclo de cobranzas a clientes, que en la empresa es de 54 días en promedio. Este retraso por parte de los clientes en realizar sus pagos, puede llegar a generar incrementos de costos financieros, pérdidas de ingresos y retrasos en el ciclo económico habitual. Con los mencionados problemas se verían afectadas múltiples áreas, especialmente la de cobranzas y pagos, por lo que se prestará especial atención en estos puntos, ya que son un factor clave para toda organización. Una vez analizadas dichas áreas, se implementará un sistema de estrategias que reduzcan los plazos y así generar mayor fluidez en los mismos.

Como antecedentes en el ámbito internacional se menciona el trabajo publicado por Tantaruna y Zapana (2021) sobre la empresa Transportes Jit S.A.C de nacionalidad peruana. Se realizó un análisis a corto plazo de la misma y se mencionó la situación por la que atravesó la organización en referencia a los vencimientos de los créditos que se acumularon y la necesidad de refinanciamiento con grandes tasas de interés debido a la morosidad. Además, se describieron las ratios que se necesitaron para llevar a cabo un análisis financiero a corto plazo junto con lo que cada uno de ellos significa. Todo este trabajo se elaboró, para responder a la pregunta de cómo es que las fuentes de financiación cortoplacistas inciden en la liquidez de la empresa analizada.

Ramírez (2018) desarrolló un trabajo final de grado sobre la empresa peruana de Servicios Generales Pizana Express S.A.C. que basa su actividad en el servicio de transporte de pasajeros y de encomiendas por toda la región. Presentó múltiples problemáticas; por ejemplo, la carencia de un plan de metas, las cuentas por cobrar se transformaban en incobrables por falta de seguimiento y las cuotas de créditos financieros eran abonadas con atraso generando mayores gastos. Realizó un análisis de ratios y concluyó aportando recomendaciones sobre estrategias, técnicas y procedimientos para revertir la situación de la organización.

Pasando al ámbito nacional se menciona el trabajo sobre una empresa agropecuaria que se encuentra ubicada a 19 km de la localidad de Ordoñez provincia de Córdoba. Se llevó a cabo un análisis financiero de corto y largo plazo junto con sus ratios y explicaciones pertinentes. Se hizo hincapié en el problema que atravesó la organización con respecto a que su situación económica no era favorable, ya que su utilidad disminuyó considerablemente. Se propuso una solución a la problemática implementando un sistema de financiación por medio de terceros (Demaria y Fernandez, 2017).

Según el autor Cicerchia (2020), una vez realizado el análisis de situación financiera a corto plazo, presentó como su mayor inconveniente la falta de liquidez, deuda financiera, pérdida de rentabilidad y agotamiento de las fuentes de financiamiento. Analizado el problema, se brindó una solución mediante un sistema de cambio de estrategias financieras y operativas para mantener la continuidad de la organización.

El presente reporte de caso tiene la intención de suministrar una mirada más profunda sobre la situación financiera de la empresa y su evolución. Esto ayudará a anticiparse a situaciones de riesgo a través de indicadores y a proporcionar la información necesaria que los administradores requieren en sus actividades diarias. Además, se transforma en una vía de conocimientos acerca de las ratios más importantes que una organización necesita en la inmediatez y permitirá tomar decisiones para poder utilizar los recursos de una manera consciente y eficiente, aportando de su parte para el cuidado del medio ambiente y su conservación en la medida de lo posible.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico mediante un análisis financiero a corto plazo para la empresa Profertil S.A, en la provincia de Buenos Aires, que le permita reducir los plazos de pagos y cobranzas para el año 2023.

Objetivos específicos

- Analizar detalladamente los ciclos de pagos y cobranzas de períodos anteriores para usarlos como parámetro medible.
- Estudiar el ciclo de pagos y cobranzas actual que tiene la empresa para que se evidencien las falencias o ineficacias.
- Definir indicadores de desempeño con un margen aceptable para que se logre un control de procesos y saber qué situaciones requieren atención.
- Establecer un sistema de pagos y cobranzas para que los plazos se reduzcan y que el proceso sea más agilizado.

Análisis de situación

La metodología se emplea desde un enfoque mixto, ya que se sustraen datos cuantitativos, es decir, una recolección numérica de ellos, y cualitativos, donde no interviene la medición. Se elabora desde un alcance descriptivo, pues se detallan distintos aspectos de la información financiera y de los estados contables de la organización. Se busca información en distintos instrumentos como lo son libros, revistas científicas, trabajos de investigación en Google Académico y periódicos digitales. También se realiza el análisis PESTEL para disponer de un panorama de la situación actual en la cual está adentrada la empresa y, por último, se elabora la Matriz FODA con las respectivas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la misma.

Descripción de la situación

Profertil S.A es una compañía de origen nacional dedicada a producir y comercializar nutrientes para la tierra. En la actualidad genera 1.320.000 toneladas anuales de urea y 790.000 toneladas anuales de amoníaco. Posee una fuerte inclinación hacia el cuidado del suelo y realización de prácticas sustentables para los sistemas productivos. Se guía por estándares nacionales, tanto de gestión ambiental como de seguridad en el trabajo. A su vez, forma parte de la generación de programas de intervención a la comunidad como por ejemplo talleres de arte, producción de huertas, visitas guiadas a la planta y proyectos varios.

Pasando al ámbito financiero se puede agregar que la organización está formada por dos socios accionistas. Ellos son YPF y Nutrien, quienes cuentan con un 50% de las acciones cada uno. Posee actualmente una importante variedad de productos a la venta, tanto para el sector agropecuario e industrial, y servicios tales como despacho, embolsado y mezclado. Sus clientes se dispersan por todo el país y se encuentran sectorizados por la organización en ocho zonas delimitadas.

Profertil S.A da a conocer en su información general su misión, visión y valores en los que se sustenta para realizar sus labores diarias. Su misión se basa en producir fertilizantes de manera sustentable y satisfaciendo a sus clientes, su visión es la de ser líderes productores dentro del cono sur, y posee valores tales como ética y respeto.

Análisis de contexto

Para realizar el presente análisis de contexto se utiliza la estructura del análisis PESTEL y se desarrolla cada uno de sus factores.

Factor político:

El gobierno anunció los nuevos lineamientos para limitar el uso de dólares a las importaciones. La falta de divisas es evidente y se decidió destinar ese pequeño porcentaje hacia la compra de gas en el exterior. Este producto duplicó su valor como consecuencia de la guerra en Ucrania. A su vez, los productos suntuarios o no estratégicos ya no podrán golpear la puerta del Banco Central. La vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner había criticado lo que llamó un festival de importaciones que impedía la acumulación de divisas. La factura de gas en comparación al pasado año es alucinantemente alta y por esa razón se decidió implementar el recorte (Rivas Molina, 2022).

Por otro lado, el Banco Central (BCRA) fijó un aumento a las tasas de interés de los plazos fijos en pesos que pasó de un 60% al 69,5% para los depósitos de hasta \$10 millones realizados por personas. Para el resto de los depósitos a plazo fijo que realiza el sector privado, la tasa mínima es del 61% con una tasa efectiva anual del 81,3% (Gabin, 2022).

También se agrega que el ministerio de economía respaldará la reglamentación del tribunal de Defensa de la Competencia para controlar los aumentos de precios desmedidos que consideró la ministra de economía. Batakis afirmó que observará y seguirá en contacto con las empresas de consumo masivo para analizar la cadena de valor de la producción y evitar que se inflen los precios ya que se vive actualmente una situación de inestabilidad financiera (Boettner, 2022).

Todas las organizaciones se encuentran regidas por las disposiciones que el gobierno anuncia, algunas son beneficiosas, pero otras no. En el presente trabajo se analiza una empresa que exporta sus productos y que, a su vez, importa tanto maquinaria como insumos. Por lo tanto, las medidas dispuestas por el gobierno que se menciona ut supra suponen una barrera para su actividad. También se encuentra afectada por los altibajos del país, tanto políticos como económicos, en lo referido al cambio de precios y a la volatilidad de los mismos.

Factor económico

Mientras la inflación sube y sube, los salarios sólo aumentan en la mitad de medida, lo que indica una combinación de inflación y recesión. Según los principales analistas del país la inflación anual para 2022 rondará entre el 90% y 94%, sumado al aumento desmedido de las tarifas de electricidad, agua y gas, otro elemento que ayuda al acrecentamiento de la inflación (Hurtado, 2022).

De forma inversa, la confianza del consumidor baja cada vez más. Este indicador muestra una volatilidad muy relacionada con las opiniones que cada región posee. Si se compara a CABA con el interior, allí el índice es muy poco prometedor, de acuerdo a un estudio que se realizó en 40 localidades del país. Tal deterioro de la confianza de los consumidores podría afectar de manera muy negativa a las empresas (Sticco, 2022).

A su vez, la tasa de desocupación (TD) representada por las personas que no tienen ocupación actualmente y que buscan empleo o están disponibles para trabajar, como porción de la población económicamente activa (PEA) sigue aumentando generando una presión al mercado laboral (INDEC, 2022).

Los tres aspectos mencionados tienen directa relación con el funcionamiento de la organización, ya que la inflación afecta el poder adquisitivo de los clientes, reduciendo las compras y por ende los ingresos de la empresa. El índice de confianza del consumidor al mostrar elevados valores, genera que las empresas deban emplear mayores recursos para afianzar la fidelidad de los mismos y tratar de no perder los ya adquiridos o captados. Asimismo, la tasa de desocupación actual daña directamente al crecimiento económico y, por lo tanto, disminuye la demanda.

Factor social

A raíz de la pandemia que se vivió en todo el mundo, los hábitos de las personas fueron afectados por la llegada del coronavirus, todos los aspectos se vieron atravesados desde algo tan cotidiano como lo es ir al supermercado, hasta los diferentes traumas y fobias que las personas experimentaron. Lo mismo ocurrió con los patrones de compra, ya que se debían evitar las aglomeraciones de personas y las compras con modalidad *delivery* u *online* duplicaron sus demandas, al igual que los almacenes cercanos a los hogares. También se notó una gran inclinación de los ciudadanos hacia la adquisición de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene (Marcarian, 2021).

De igual importancia es el foco que las empresas hacen a la importancia de la opinión de sus clientes. También conocido como *feedback*, se basa principalmente en recabar información para conocer si los clientes se encuentran a gusto con el producto, servicio o con la experiencia que han tenido con la organización. Esta información puede ser sustraída a través de métodos como encuestas, reseñas en redes sociales o simplemente darles el lugar a los clientes para que puedan expresarse a través de comentarios que luego llegarán a la organización. Esto ayudaría a conseguir una clara imagen sobre lo que quieren los clientes y por lo tanto alinear expectativas, lograr fidelización y, por ende, más ventas. Algunos de los principales motivos por los que es importante recabar información sobre los clientes es porque crea una relación de confianza, abre puertas hacia mejoras, potencia la retención de los mismos, etc. Pero según *Microsoft*, el 52% de los usuarios a nivel global creen que las empresas deben mejorar el *feedback*, eso evidencia el largo trayecto que resta por recorrer como organizaciones inmersas en la actualidad (Santaolalla Sabio, 2021).

La organización supo adaptarse con creces a los nuevos patrones de compra y mantiene relación con sus clientes regularmente, ya que cuentan con un portal *web con* posibilidades de interacción y de realizar compras mediante tarjetas rurales y financiación. Esto los posiciona en un lugar de vanguardia dentro del sector.

Factor tecnológico

La tecnología empresarial es aquella que permite realizar las tareas diarias de manera más competitiva y eficiente, y comenzó a ser un excelente aliado para las organizaciones. Dentro de sus beneficios, se destaca uno de los más importantes que es la seguridad que ofrece a la hora de proteger datos en la nube. Gracias a esta tecnología se puede disponer de diferentes accesos y obtener o modificar datos cifrados. Se divide en dos grandes departamentos llamados *hardware* y *software*, el primero representa un equipo físico y tangible mientras que el segundo es la programación que hace posible el uso del equipo físico (Alonso, 2021).

Por otra parte, es relevante un tema que actualmente se debate mucho, se trata de la obsolescencia programada que se da en los productos que utilizan las empresas. Esto hace referencia a la programación que se le hace a los bienes que se lanzan al mercado cuya vida útil al cabo de un determinado tiempo caduca, dificultando el uso y que luego se vuelve obsoleto. Pero por fortuna, muchas empresas están comenzando a considerar

con más importancia este tema e implementando prácticas contrarias a la obsolescencia programada como, por ejemplo, la lámpara que lanzó Dyson que asegura su duración por 60 años. Se espera que esta conducta se vuelva una costumbre, tanto para las empresas como para los propios usuarios (Naranjo, 2021).

De forma similar es lo que se ha notado en muchas organizaciones. Con el paso de la pandemia de COVID-19 han decidido migrar hacia la infraestructura *on-premise* o infraestructura híbrida. La nube híbrida ya es una realidad. Se espera que un alto porcentaje de las organizaciones comiencen a utilizar mínimamente una solución de *machine learning*, o inteligencia artificial, durante el 2022 (Fernandez, 2022).

Profertil S.A llevó a cabo durante su parada de planta 2021 su plan de obsolescencia y fin de vida útil programado para el reemplazo y actualización de equipos en todas sus áreas y también el llamado plan de transformación digital, donde se incluyó la generación automática de datos para ser analizados por medio de inteligencia artificial y se inició la etapa de diseño del piloto para evaluar el sistema de procesamiento de datos. También desde el área de sistemas se continuaron incorporando servicios informáticos en la nube y se fortaleció la arquitectura de nube como así también la solidez de sus modelos y accesos.

Factor ecológico o ambiental

El cambio climático se ha visto agravado por la acción humana y por las emisiones de CO₂ de las empresas, principalmente por la quema de combustibles fósiles que está dañando la capa de ozono a niveles alarmantes. Si se sigue con esta situación y las emisiones continúan a este ritmo se podría alcanzar una temperatura de 1,5 grados centígrados en el periodo entre 2030 y 2052, lo que implicaría pérdidas irreversibles de muchos ecosistemas. Se sabe que será un gran desafío para las empresas, ya que se verán intervenidos y modificados sus procesos y tendrán que reducir las cantidades usadas de determinadas materias primas provenientes de combustibles fósiles o tendrán que buscar sustitutos adaptando sus procesos, como así también variarán sus costes. Pero es urgente que las empresas comiencen a invertir en el desarrollo de sistemas de procesos que permitan desarrollar una economía baja en carbono (Medina, 2021).

Siguiendo con la misma línea de información, se menciona lo que el presidente Alberto Fernández inauguró en el mes de marzo de este año. Se trata de una planta de propelentes de Raizen que es propiedad 50% a cargo de Shell y 50% de Cosan, dentro del

polo petroquímico Dock Sud, que linda con Villa Inflamable, en la ciudad de Buenos Aires. Tanto el presidente como los socios de la planta realizaron un discurso en agradecimiento, pero ninguna de las dos partes recordó que las instalaciones de Raizen están dentro de la lista oficial de los 795 establecimientos de empresas consideradas agentes contaminantes del Riachuelo. Esa lista se elabora desde el año 2011 por la Autoridad de la Cuenca Matanza Riachuelo (Acumar). En un principio integraban esa lista 1370 empresas, pero actualmente un 42% logró adecuarse a las normas de cuidados medioambientales. Por lo tanto, aún siguen en infracción el 58% restantes incluidas multinacionales que, en muchos casos, se comportan mejor en sus países de origen que en el ajeno, como así también empresas nacionales y Pymes. El Riachuelo, que divide la ciudad de Buenos Aires, se estableció como uno de los diez ríos más sucios y contaminados del mundo, además de los residuos cloacales y sólidos que también se arrojan en él (Rebossio, 2021).

Actualmente la organización se basa en una fuerte política de sustentabilidad y reducción de emisión de gases contaminantes. Pudieron dar cumplimiento al esquema exigido por el programa de control ambiental realizando acciones tales como mediciones de chimeneas, calidad de aire, vertido de efluentes líquidos, monitoreo de aguas de napas y manejo de residuos industriales. Además, obtuvieron la renovación de la licencia de emisiones gaseosas a la atmósfera.

Factor legal o jurídico

Según la Ley N° 19587 Higiene y Seguridad del Trabajo (1972), se establecen las condiciones de seguridad que debe cumplir cualquier actividad industrial en todo el territorio de la República Argentina.

Según la Ley N° 11723 Régimen Legal de la Propiedad Intelectual (1933), se aborda el derecho de un autor hacia su material. Nadie posee la facultad de publicar sin permiso previo ningún tipo de material, ya sea una producción científica, literaria, artística o didáctica. Dicha ley protege al autor durante su vida y a sus herederos durante treinta años más.

La organización se rige por una variedad de normas ISO, una de ellas es la ISO 45001: Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, además se realizan controles anuales del ambiente laboral y estudios sobre riesgos de seguridad a los que el personal puede

estar expuesto. También se realizaron obras de mantenimiento y modificaciones en edificios en relación a la seguridad y salud de los operarios.

Luego de realizar el análisis PESTEL, se procede a la elaboración de la Matriz FODA que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder evaluar el desempeño de la organización y así tomar decisiones. Conduce hacia las estrategias que se pueden implementar para reducir el impacto de las amenazas haciendo uso de las fortalezas, previniendo el efecto de las debilidades y aprovechando las oportunidades.

Las fortalezas y debilidades hacen referencia al interior de la organización, son los elementos internos que ejercen influencia positiva y negativa en ella, mientras que las oportunidades y amenazas se refieren a los factores externos a los que la organización está expuesta. A continuación, se describen cada uno de ellos.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Múltiples certificaciones y premios a nivel mundial y nacional. - Actualización constante de tecnología y maquinaria. - Estructura consolidada y fidelización de sus clientes. - Fuerte posición dentro del mercado con más de 20 años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de inversión en máquinas y equipos. - Su producto estrella no posee mucha diferenciación con la competencia. - Elevados costos operativos y de financiación. - Distancia entre plantas y depósitos de distribución.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Devaluación de la moneda nacional. - Riesgo país elevado. - Volatilidad del dólar. - Políticas gubernamentales que no benefician a la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionarse como líder en sustentabilidad y prácticas de cuidado medioambientales. - Apalancamiento financiero de sus accionistas. - Llegar al cliente a través de medios digitales de vanguardia y ofrecer atención personalizada. - Ubicación estratégica de cada una de las plantas y distribuidoras.

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico organizacional

Todas las organizaciones se ven afectadas positiva y negativamente por los acontecimientos que suceden; pero en ella radica el poder para superar los obstáculos y mantener a flote lo ya construido. El sector financiero de las empresas se encuentra

golpeado por las políticas gubernamentales y, fundamentalmente, por la inflación que crece cada vez más, la volatilidad de los precios que genera pérdidas y un clima de incertidumbre constante, sumado al aumento continuo del dólar que repercute en las operaciones de compra-venta de la empresa. Por todo esto, los administradores deben ser muy cautelosos en sus decisiones, realizando pronósticos y análisis para anticiparse a posibles contingencias. Estas situaciones repercuten en toda la cadena de valor; por ello es conveniente poner en uso las fortalezas de la empresa e implementar planes estratégicos, sabiendo aprovechar las oportunidades y sorteando obstáculos que se presenten.

A su vez, todos los factores mencionados en el análisis PESTEL influyen de manera directa en la organización, ya que se trata de un sistema abierto que está expuesto a los cambios que se producen en el entorno y afectado por los mismos.

El factor político afecta en la manera de que se transita por períodos de incertidumbre, disminuyendo la posibilidad de atraer inversores y de que estos quieran apostar a organizaciones de nuestro país.

El factor económico impacta en las finanzas y produce que se deban hacer constantes recortes y modificaciones para mantenerse en pie.

El factor social, en cuanto a que las costumbres y culturas se van modificando y el accionar de la empresa debe ir de la mano junto con ellos, para lograr la aceptación de sus productos y por ende vender.

Con la tecnología sucede la misma situación, ya que constantemente las organizaciones deben actualizarse y estar a la vanguardia para cumplir con las demandas de sus compradores.

El factor ecológico es de suma importancia y se encuentra muy presente en la actualidad, obligando a las organizaciones a formar parte y así lograr aceptación y mejorar su imagen empresarial.

Y por último el factor legal, que influye en gran medida, puesto que normaliza el accionar y el correcto funcionamiento de las organizaciones.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

En el presente apartado se comienza haciendo un análisis de los Estados Contables de la empresa, mediante la utilización de diferentes herramientas, con el fin de saber cómo fue la evolución financiera de la organización de un período a otro.

La empresa cuenta con una diferencia entre activos y pasivos corrientes con un saldo de 20.912.099 que se transforma en el capital neto con el que finaliza el ejercicio 2020 y con el que comienza el 2021. De esta manera se puede observar que Profertil S.A se encuentra en una situación óptima para el ejercicio vigente.

Figura 1

ESP y análisis vertical de Profertil S.A

ACTIVO	2021	2020	Análisis vertical	
			2021	2020
ACTIVO NO CORRIENTE	62.023.951	48.483.118	61,5%	74,4%
Propiedad, plantas y equipos	59.932.591	46.715.470	59,4%	71,7%
derecho a uso	2.081.157	1.764.714	2,1%	2,7%
Activos intangibles	0	0	0,0%	0,0%
Activos por impuesto diferido	0	0	0,0%	0,0%
Otros créditos	10.203	2.934	0,0%	0,0%
ACTIVO CORRIENTE	38.801.395	16.658.954	38,5%	25,6%
caja y bancos	606.296	434.200	0,6%	0,7%
Inventarios	4.176.344	3.308.865	4,1%	5,1%
Otros créditos	931.944	1.523.873	0,9%	2,3%
Créditos por ventas	10.746.042	3.424.528	10,7%	5,3%
Inversiones	22.340.769	7.967.488	22,2%	12,2%
TOTAL ACTIVO	100.825.346	65.142.072	100,0%	100,0%

Nota: La figura muestra la estructura del activo de la empresa Profertil S.A para los años 2020 y 2021 con su respectivo análisis vertical. Fuente: Profertil S.A (2021).

En la figura 1, según el análisis vertical se observa que el activo corriente tiene una participación del 38,5% mientras que el activo no corriente es 61,5%. Por lo tanto, se observa un gran porcentaje de activo inmovilizado y no cuenta con demasiada liquidez en el corto plazo. El rubro con mayor participación dentro del activo no corriente es el rubro propiedad, plantas y equipos con un valor del 59,4% y una variación del 15,3% de un periodo a otro en disminución hacia 2021. Otros rubros que presentan variaciones, dentro del activo corriente, son créditos por ventas con un 5,4% e inversiones con un aumento del 10%.

Figura 2

ESP y análisis vertical de Profertil S.A

PASIVO	2021	2020	Análisis vertical	
			2021	2020
PATRIMONIO NETO	56.716.751	39.512.535	56,3%	60,7%
aporte de los propietarios	782.583	782.583	0,8%	1,2%
Ajustes al capital social	0	0	0,0%	0,0%
Prima de emisión	0	0	0,0%	0,0%
Reservas de utilidades	0	0	0,0%	0,0%
Resultados acumulados	17.582.670	9.617.038	17,4%	14,8%
Otros resultados	38.351.498	29.112.914	38,0%	44,7%
PASIVO NO CORRIENTE	26.219.299	16.376.730	26,0%	25,1%
Préstamos	5.434.755	3.782.250	5,4%	5,8%
pasivos por arrendamiento	2.623.976	2.100.443	2,6%	3,2%
Pasivos por impuesto diferido	18.160.568	10.494.037	18,0%	16,1%
Otras pasivos	0	0	0,0%	0,0%
PASIVO CORRIENTE	17.889.296	9.252.807	17,7%	14,2%
Cuentas por pagar	4.821.910	3.333.486	4,8%	5,1%
Préstamos	4.115.268	3.898.409	4,1%	6,0%
pasivos por arrendamiento	14.624	10.451	0,0%	0,0%
remunerac y cargas soc	344.792	215.515	0,3%	0,3%
imp a las gan a pagar	8.352.330	1.736.855	8,3%	2,7%
cargas fiscales	226.158	51.225	0,2%	0,1%
Otros pasivos	14.214	6.866	0,0%	0,0%
TOTAL PASIVO	44.108.595	25.629.537	43,7%	39,3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.825.346	65.142.072	100,0%	100,0%

Nota: La figura muestra la estructura del pasivo y patrimonio neto de la empresa Profertil S.A para los años 2021 Y 2020 con su respectivo análisis vertical. Fuente: Profertil S.A (2021).

Por otra parte, en la figura 2 se muestra la estructura del Pasivo y Patrimonio neto de la organización con su respectivo análisis vertical. El pasivo no corriente representa un 26% conformado en mayor parte por el rubro impuestos diferidos con un 18%. El pasivo corriente cuenta con una participación del 17,7% integrado en su mayoría por el rubro impuesto a las ganancias a pagar con 8,3%. Una vez analizados estos datos, se observa que el pasivo no corriente posee mayor incidencia que el pasivo corriente y, por ende, la organización posee pocas obligaciones cancelables en el plazo de un año. En relación a las variaciones porcentuales de un año a otro, el rubro con mayor valor es el de impuesto a las ganancias a pagar, ubicado dentro del pasivo corriente con un valor del 5,6% en aumento hacia el presente año.

En relación al patrimonio neto, este presenta un valor del 56,3% conformado en mayor medida por el rubro otros resultados con un valor del 38% y resultados acumulados con 17,4%. Se observa que la situación financiera de la empresa es sólida, con un porcentaje aceptable de fondos propios y que no ha presentado una variación relevante en comparación de un año a otro.

Marco teórico

Existen diferentes definiciones sobre lo que estudia el análisis financiero, el análisis financiero a corto plazo, sus diferencias con otros análisis, ciclo de pagos y cobranzas, ratios financieros y demás conceptos relacionados. A continuación, se nombran algunos de ellos con sus respectivos autores.

Roldan (2022) se basa en un concepto técnico sobre el análisis financiero, definiéndolo como un estudio de la información contable de una empresa con el fin de obtener un panorama de lo que podría pasar en un futuro y lo que ocurre en su situación actual. Se obtiene así una visión objetiva y se emplea la utilización de ratios e indicadores financieros.

No obstante, Carrato (2016) establece diferencias entre el análisis financiero y el económico, resaltando que el primero se basa en la realización de cálculos que posteriormente tendrán una interpretación que será de ayuda para la toma de decisiones de la empresa. Se parte de los datos de los Estados Contables, por ende, se puede afirmar que se trata de un análisis de carácter cuantitativo. En cuanto al análisis económico, la autora menciona que este posee un enfoque más amplio y se consideran múltiples puntos de vista teniendo en cuenta los datos del estado de resultados.

Por otro lado, pasando al análisis que compete al presente reporte de caso, Porto y Merino (2014) dividen el concepto de análisis financiero en dos partes y analizan cada uno de los componentes. En primer lugar, la palabra análisis, que tiene como fin separar las distintas partes de un todo para conocer cada una de ellas específicamente, y en segundo lugar la palabra financiero que está referida a las finanzas, el flujo de dinero y los caudales. Por lo tanto, uniendo ambos significados, los autores concluyen que el análisis financiero permite saber cuáles son las consecuencias que tendría un negocio con respecto al dinero invertido y las ganancias que éste generaría.

Con respecto a dicho análisis, este es dividido en dos grandes grupos de acuerdo a su temporalidad. Uno de ellos es el análisis financiero a corto plazo, que se encuentra definido por Bordes Nou (2008) como un análisis que realizan las empresas para la determinación de las necesidades que requiere la misma, con el fin de poder hacer frente a las obligaciones que surjan en el periodo de un año o menor a este. Dicho análisis hace referencia al cálculo de determinados ratios o índices. Los más utilizados son el de liquidez, capital de trabajo, entre otros.

Pero, en principio, se debe tener claro qué es un ratio financiero. Es el cálculo de dos magnitudes que se encuentran relacionadas, con el fin de poder establecer comparaciones entre ambas. Proporcionan información sobre la evolución de la empresa si se comparan con otros periodos y a través de su interpretación, saber si ésta es positiva o negativa (Mendez, 2020).

El ratio de liquidez proviene directamente de la división entre el activo corriente y pasivo corriente que surgen de los estados contables de la empresa. Mide la capacidad que se tiene para poder afrontar las deudas que requieren mayor inmediatez (Sevilla Arias, 2021).

El ratio capital de trabajo, también llamado fondo de maniobra se encuentra definido como la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente. Depende del tipo de empresa que se trate, ya sea en función de su estructura, funcionamiento o tamaño de la misma. Puede ser negativo o positivo y en base a eso se establece la situación de la organización (Ucha, 2014).

El siguiente punto a tratar es el concepto que define Pedrosa (2020) sobre lo que significa una gestión de cobros y pagos. Se trata de todas las labores del sector administrativo y financiero que forman parte de la tesorería de toda organización. Abarca tareas de conciliación, planificación y control del flujo de dinero, ya que gestiona las entradas y salidas de efectivo o sus equivalentes.

Otros conceptos relacionados al análisis financiero son: Costo de oportunidad, apalancamiento financiero, relación costo beneficio, riesgos, etc. Se procede a definir algunos de ellos.

El costo de oportunidad es una manera de evaluar las diferentes consecuencias de haber tomado una determinada decisión. Ayuda a decidir qué opción es la idónea y buscar la forma de maximizar los beneficios. Al momento de tener dos opciones en frente y contando con escasos recursos, el costo de oportunidad evalúa lo que se tuvo que sacrificar para optar por dicha opción (Santaella, 2022).

Se agrega también el concepto de apalancamiento financiero que es explicado por Ramírez (2021) como las inversiones que persiguen el fin de obtener una renta, pero que usan para eso el capital y el endeudamiento. Es decir, se obtiene rentabilidad, con fondos que no son propios.

Otro concepto estudiado es la relación costo beneficio definido como aquella que existe entre el costo que se asume por la compra de un bien, producto o servicio, y el beneficio que se obtiene a raíz de su venta. Este puede ser beneficioso o perjudicial según el caso. Cuanto mayor sea el beneficio y menor sea su coste, mejor será la situación (Vazquez, 2016).

Y, por último, se destaca lo que implica la toma de riesgos financieros, que se encuentra definido por Ludeña (2022) como la posibilidad existente de que no ocurra lo esperado en una inversión o proyecto financiero. Esto puede llegar a producir pérdidas, por lo tanto la mejor opción es calcularlo antes de llevar adelante el plan. Existen diferentes tipos de riesgos financieros como, por ejemplo, de liquidez, de mercado u operativo.

A raíz de lo expuesto anteriormente, se puede deducir que es necesario para la empresa Profertil S.A la implementación de un sistema de pagos y cobranzas para aprovechar todos los beneficios que este supone, sabiendo que hace referencia a una de las áreas más importantes de toda empresa, la tesorería. Además, se presta especial atención en la importancia que tiene la elaboración de un análisis financiero a corto plazo y que éste se implemente correctamente con un seguimiento frecuente, comparándolo con estudios anteriores y analizando las variaciones significativas. Es una de las mayores fuentes de información para reportar el estado financiero de la empresa y de vital importancia para la toma de decisiones inmediatas.

El análisis financiero a corto plazo trae aparejadas múltiples ventajas para las operaciones diarias que se efectúan en un año calendario y, sumado a la implementación de un sistema de pagos y cobranzas que sea idóneo y eficiente, se logrará que la organización marche de acuerdo a lo previsto y, a la vez, optimizar sus recursos.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La problemática detectada dentro de la empresa Profertil S.A es referida al ciclo de pagos y cobranzas. Dicho ciclo actualmente tarda muchos días en culminar y volver a empezar, por esto se decide la implementación de un sistema que logre reducir los plazos.

Dentro de la empresa, las cobranzas se convierten en activos al cabo de 50 días aproximadamente en promedio, y los pagos a proveedores se realizan cada 60 días aproximadamente en promedio. Esta situación no es la ideal para la empresa, ya que las operaciones se retrasan, generando intereses que se pueden evitar, se acumulan facturas o documentos de un mes a otro, los costos aumentan y se debe emplear mayor tiempo y gestión para la logística.

Justificación del problema

A continuación, en la tabla 2 se desarrollan los siguientes ratios financieros con su posterior interpretación para proporcionar una justificación al problema detectado.

Tabla 2

Ratios financieros de corto plazo.

Indicadores	Fórmulas	2021	2020
Liquidez corriente	AC/PC	2,17	1,80
Liquidez seca	AC-Bs Cambio / PC	1,93	1,44
Capital de trabajo	AC-PC	20.912.099	7.406.147
Ciclo operativo	Durac <i>stock</i> + cobran	106	113
Ciclo operativo neto	CO-Pagos	42	39
Días de pago a proveedores	365.Proveed/Compras	61	74
Días de cobro a clientes	365. Clientes/Ventas	54	39
Duración <i>stock</i>	Bs cambio.365/CV	53	74

Fuente: Elaboración propia.

La empresa cuenta con un índice de liquidez corriente para el año 2021 de 2,17 y de 1,80 para el año 2020. Ambos indicadores son mayores a 1 por lo tanto el AC cuenta con capacidad para hacer frente a las deudas del PC. Su interpretación explica cuántos pesos existen de AC por cada peso de PC. Se cuenta con un margen de cobertura que es equivalente al exceso de la unidad. Por ende, para el año 2021 hay un margen de cobertura de 1,17 y para 2020 de 0,80.

El ratio de liquidez seca arroja un valor para el año 2021 de 1,93 y de 1,44 para 2020. Este índice mide la capacidad de pago que tiene la empresa de las obligaciones a corto plazo utilizando los activos más líquidos. Por lo tanto, se puede decir que para el año 2021 el AC sin los bienes de cambio es de 1,93 por cada peso de deuda en el corto plazo, y para el año 2020 el C sin los bienes de cambio es de 1,44 por cada peso de deuda en el corto plazo.

El capital de trabajo indica la cantidad con la que la empresa dispone una vez que abona sus deudas inmediatas, por lo tanto, en 2021 la organización operó con \$20.912.099 y en 2020 con \$7.407.147.

El ciclo operativo para el año 2021 es de 106 días y para 2020 es de 113 días. Esto quiere decir que, en el año 2021, \$1 tarda 106 días en promedio en volver a transformarse en \$1 y la misma situación ocurre con los 113 días del año 2020.

El ciclo operativo neto para la empresa en el año 2021 es de 42 días en promedio y para el año 2020 es de 39 días. Este es el tiempo en que el efectivo de la organización está inmovilizado en los inventarios y cuentas por cobrar.

La cantidad de días en promedio de pago a proveedores para el año 2021 es de 61 días y de 74 días para el año 2020. Es decir, que la empresa se maneja con esos plazos en promedio desde que compra hasta que paga.

La cantidad de días en promedio de cobro a clientes para el año 2021 es de 54 días para el año 2021 y de 39 días para el año 2020; por lo tanto, la organización se maneja con esos plazos en promedio desde que vende hasta que cobra.

La duración del *stock* mide la cantidad de días en promedio que la mercadería permanece en la organización, es decir, desde que compra hasta que vende. Estos índices son para 2021 de 53 días y para 2020 de 74 días.

Conclusión diagnóstica

Como conclusión se expresa que la empresa Profertil S.A podrá sumar múltiples beneficios a su administración financiera a raíz de la implementación propuesta en el presente trabajo. Se destaca la importancia del uso de un sistema de pagos y cobranzas, ya que actualmente gracias a la tecnología, el margen de error se reduce cada vez más y los procesos son certeros y eficientes, logrando automatizar las tareas repetitivas de una empresa y ahorrando tiempo. De esta manera, se regulará un problema que acecha a la

mayoría de las organizaciones que es la falta de pago y el retraso de los clientes en abonar sus deudas.

Dichos sistemas permiten llevar un control minucioso de los deudores y saber el historial que posee cada uno. Además, se logrará la planificación y control para que los pagos se realicen a tiempo sin la necesidad de abonar intereses innecesarios.

A su vez, con la implementación de un sistema de pagos y cobranzas surgen múltiples ventajas que impactan directamente en la organización arrojando resultados como, por ejemplo, el ahorro de costos de operación, ya que se requiere menor cantidad personal para dicha tarea, mejora de la atención al cliente, posibilidad de medición y supervisión de información, crecimiento de la productividad, aumento de la seguridad de los datos, y optimización de espacio físico.

En otras palabras, se logrará la recolección de datos para su procesamiento y análisis consiguiendo que la toma de decisiones y la adopción de estrategias de pagos y cobranzas sean eficaces y útiles.

Plan de implementación

Alcance

- De contenido: En el presente trabajo se va a desarrollar un sistema de pagos y cobranzas dentro de la empresa Profertil S.A para lograr la reducción de los plazos y formar así un ciclo fluido y eficiente.
- Temporal: Las actividades se realizarán durante el primer semestre del año 2023.
- Geográfico: El plan de implementación se realizará dentro del área de finanzas y tesorería. La organización se encuentra ubicada en la provincia de Buenos Aires, en el partido de Bahía Blanca.
- Limitaciones: Para la ejecución del presente trabajo final de grado no se presentaron limitaciones ya que la información requerida se encuentra a disposición del usuario.

Recursos

Los recursos empleados para el presente estudio se clasifican en dos grupos, ellos son:

- Tangibles: Escritorio, computadora, sillas, artículos de librería.
- Intangibles: *Software* de gestión.

A su vez, se solicita la incorporación de un contador público para poner en marcha el funcionamiento de la herramienta de implementación.

Para el cálculo de los respectivos honorarios, se extrajo de la página *web* del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la ciudad de Buenos Aires (CPCE) el valor módulo arrojando éste un importe de \$260 y se multiplicó por 20 módulos obteniendo un total de \$5320 equivalente al costo de una hora de trabajo del profesional.

Tabla 3*Tabla presupuestaria*

Descripción	Valor hora profesional	Módulos	Por única vez	Total
Escritorio			\$30.000	
Computadora			\$90.000	
Sillas			\$23.000	
Artículos de librería			\$7.000	
Software			\$100.000	
Implementación de la herramienta	\$5.320	35		\$186.200
Control y mantenimiento	\$5.320	15		\$79.800
Total	\$5.320	50	\$250.000	\$266.000

Fuente: Elaboración propia.

Acciones específicas

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados se desarrollan las siguientes actividades.

1. Reuniones con los gerentes de la organización y encargados de las áreas involucradas, donde se comunicará la idea general del plan de implementación y la manera en que se llevará a cabo. Además, se dará lugar a preguntas, opiniones y puntos de vista.
2. Explicación de los beneficios de la implementación, junto con un curso informativo de su uso. La explicación y curso será tanto para el área gerencial como tesorería y finanzas. Se realizará mediante un video y entrega de folletos y será dirigida al área de gerencias y tesorería.
3. Análisis de los plazos de pagos y cobranzas que maneja actualmente la organización. Para realizar este análisis el contador contratado indagará los ratios en los estados contables, se plasmará los resultados en soporte electrónico y se detectarán puntos que se podrían mejorar.
4. Estudio de costos incurridos. Esta actividad se realizará durante dos semanas donde se analiza la tabla presupuestaria, se clasifican en fijos o variables, directos o indirectos y se detallarán los resultados en un informe.
5. Estudio de ratios financieros actuales, donde se calculará la liquidez, los días de pagos a proveedores y los cobros a clientes comparando con los periodos anteriores. Esta actividad se realizará durante dos semanas.

6. Realización de una visita a la organización, con el fin de verificar si la infraestructura se encuentra en condiciones de poner en funcionamiento un *software* de gestión. Durante una semana se elaborará un informe sobre los elementos necesarios.
7. Implementación de un sistema de pagos y cobranzas durante el mes de abril. Se procederá a instalar el *software*, se verificará el procedimiento explicando las diferentes funciones.
8. Comparación de resultados del ciclo de cobranzas actuales con los que surgirán una vez hecha la implementación. Las personas encargadas del área de tesorería y finanzas van a comparar valores finales de ambos períodos, van a generar parámetros de error y desviaciones aceptables y plasmarán valores en informes.
9. Elaboración de indicadores de desempeño. Esta actividad se hará durante el mes de mayo de 2023 donde se determinará el almacenamiento de la información. Además, van a establecer los puntos de medición y crearán una línea de tiempo que se encuentre a plena visita con los resultados obtenidos.
10. Seguimiento del funcionamiento del sistema de pagos y cobranzas. Se realizará una convocatoria de reuniones con áreas involucradas, se comunicará la registración de resultados y se propondrán opciones de mejoras de forma mensual.

Figura 3*Diagrama de Gantt*

Nº	Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Reunión con gerentes y encargados sobre el plan de implementación.	■					
2	Explicar los beneficios que traerá la implementación.		■				
3	Analizar los pagos y cobranzas actuales con sus ciclos.		■	■			
4	Realizar un calculo de costos.			■			
5	Estudiar los ratios financieros.			■			
6	Revisión de instalaciones.				■		
7	Implementación de un sistema de pagos y cobranzas				■	■	
8	Comparar resultados anteriores a la implementación con los actuales.					■	■
9	Elaborar indicadores.					■	■
10	Mantener un seguimiento del funcionamiento.						■

Nota: La figura muestra un diagrama de Gantt con las acciones específicas a realizar durante el primer semestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia (2022).

Evaluación y medición.

Con el presente estudio se busca reducir un 25% de los plazos actuales del ciclo de pagos y cobranzas de la empresa Profertil S.A para el periodo 2023, basándose en un fundamento cuantitativo mediante la aplicación de herramientas.

Con respecto a las cobranzas, se desarrollan instrumentos que conformen un ciclo fluido y continuo, incentivando a los clientes a saldar sus deudas mediante el ofrecimiento de promociones, facilidades y alternativas de pago tales como descuentos por pago de contado y tarjeta de débito, financiación con tarjetas de crédito que incluyan un interés mínimo, planes de pago en cuotas a clientes morosos, envíos de mensajería vía *WhatsApp* o *mail* a clientes recordando que su factura está próxima a vencer, solicitar un depósito del 50% del valor a clientes nuevos, descuentos importantes por pago adelantado, añadir un servicio extra como, por ejemplo, el envío, o un producto de regalo a clientes cumplidores.

Por otro lado, en cuánto a los pagos a proveedores se presentan diferentes políticas y alternativas para que los mismos se realicen en menor tiempo, como lo es solicitar la

factura al proveedor inmediatamente luego de la compra, realizar una selección de proveedores que faciliten los procesos a la hora de realizar el pago o pedir información, revisar los acuerdos comerciales y plantear fechas límites, negociar días concretos del mes para realizar los pagos, acordar los medios de pagos que está dispuesto a aceptar cada proveedor y registrarlo, realizar un análisis de cuáles son las facturas que se encuentran con un plazo próximo de vencimiento y las que no.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones

Tabla 4

Herramientas

Meta	Indicadores	Actividad	Resultados
-Disminuir los plazos de cobranzas un 25% pasando de 54 días a 41 días en promedio.	-Beneficios a clientes por pago anticipado.	-Aquel cliente que abone su compra antes de retirarla físicamente, obtendrá un 10% de descuento.	
	-Servicio extra a clientes cumplidores.	-Aquel cliente que mantenga su deuda al día, se le obsequiará el envío o un producto extra a elección dentro de los disponibles.	
	-Descuentos por pago de contado o tarjeta de débito. -Plan de pago en cuotas a clientes morosos.	-Los clientes que abonen de esta manera obtendrán un descuento del 15% en su compra. -De acuerdo a cada caso, se elabora un plan de pago mensual que abarque el monto adeudado incluyendo intereses.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5*Herramientas*

Meta	Indicadores	Actividad	Resultados
-Disminuir los plazos de pagos un 25% pasando de 61 días a 46 días en promedio.	-Selección de proveedores idóneos.	-A través del sistema, se realiza una selección de aquellos que son confiables y facilitan la comunicación y entendimiento entre las partes.	
	-Plantear fechas límites.	-Se acuerdan fechas concretas de pago para tener un cronograma delimitado y mayor orden.	
	-Acordar medios de pago.	-Tener presente los medios de pago que acepta cada proveedor y fijarlos antes del vencimiento.	
	-Análisis de cada factura.	-Dividir las facturas que se encuentran cercanas a la fecha de pago y las que poseen un margen mayor, para más organización.	

Fuente: Elaboración propia.

Medición de la propuesta

A continuación, se colocan indicadores que permiten obtener una medición de la propuesta una vez que esta se haya realizado.

Se proponen dos opciones, ellas son:

Tabla 6*Cuestionario*

Nº	Preguntas	Si	No
1	¿Se logró reducir los días de cobranzas?		
2	¿Se logró reducir los días de pagos a proveedores?		
3	¿Se simplificaron los procesos de cobros y pagos?		
4	¿Aumentó la rentabilidad?		
5	¿Disminuyó la cantidad de deudores morosos?		
6	¿Se logró la disminución de costos?		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7*Ratios financieros*

Indicadores	Fórmulas	2022	2021	2020
Liquidez corriente	AC/PC		2,17	1,80
Liquidez seca	AC-Bs Cambio / PC		1,93	1,44
Capital de trabajo	AC-PC		20.912.099	7.406.147
Ciclo operativo	Durac <i>stock</i> + cobran		106	113
Ciclo operativo neto	CO-Pagos		42	39

Días de pago a proveedores	365.Proveed/Compras	61	74
Días de cobro a clientes	365. Clientes/Ventas	54	39
Duración <i>stock</i>	Bs cambio.365/CV	53	74

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión y recomendación

En base al análisis desarrollado de la empresa Profertil S.A, ubicada en la provincia de Buenos Aires dentro del partido Bahía Blanca, se detectaron diversas problemáticas que influyen directamente en el desarrollo de actividades y en la obtención de resultados.

El problema principal que se plantea es la extensa duración del ciclo de pagos y cobranzas, que ocasiona diversos problemas tales como deficiencias en los procesos, generación de intereses, costos extras, prolongación del tiempo en que se producía el pago y el cobro, y uso ineficiente de los recursos. Por tal motivo, es que se llevó adelante la confección de un sistema de pagos y cobranzas con el fin de brindar una solución a la problemática detectada.

Luego, se procede a la elaboración de un plan de implementación integrado por el alcance del proyecto, con los recursos necesarios y el respectivo presupuesto que se deberá afrontar para dar comienzo al mismo. Además, se detallan las actividades necesarias con su tiempo de duración estimado, plasmando de manera visual mediante el diagrama de Gantt, seguido por la medición y evaluación de la propuesta.

El plazo de duración que se estipula para llevar adelante el plan de implementación es de un semestre, comenzando en el año 2023.

Gracias al estudio realizado, se tuvo la posibilidad de conocer e indagar en la estructura financiera y contable de la organización, conociendo su patrimonio, accionistas y valores que persigue, siendo esto interesante desde el punto de vista tanto medioambiental como económico.

Se concluyó que la implementación que se propone es factible para la organización. De esta manera, se podrá revertir la situación actual y aprovechar todas las ventajas que surgirán a partir de ella. Así, el ciclo de pagos y cobranzas será fluido, ahorrando costos y llevándose a cabo en menor cantidad de días, manteniendo un orden y control de las entradas y salidas. A su vez, los recursos se emplearán de una manera más eficiente a lo largo de todas las áreas involucradas, generando mayor liquidez y rentabilidad a la organización.

Los beneficios obtenidos no solo le permiten a la empresa Profertil S.A. hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, sino que también le permite mejorar la posición frente a proveedores y competidores.

Se recomienda a la empresa Profertil S.A:

- Brindar cursos de capacitación sobre el manejo del nuevo sistema para los empleados del área de tesorería y finanzas, ya que convivirán con la implementación y serán quienes la deban emplear a diario.
- Realizar un mantenimiento adecuado y constante a la herramienta para que la misma sea eficiente en un 100% y aprovechar los beneficios que ofrece.
- Implementar el sistema de pagos y cobranzas durante el segundo semestre del año 2023 comparando los resultados con el primer semestre del mismo año para crear parámetros de desempeño.
- Analizar fuentes de financiamiento a largo plazo porque sería necesario reconocer las fuentes que generan más ingresos, elaborando un plan de acción con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa, aumentando la utilidad y disminuyendo sus egresos.

Referencias

- Alonso. (25 de mayo de 2021). *¿Cómo afecta la tecnología en nuestras empresas?*
Obtenido de <https://emalonso.com.ar/tecnologia-en-empresas/#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20puede%20optimizar%20las,la%20automatizaci%C3%B3n%20de%20tare%C3%ADas>.
- Barrera, T. P. (2021). *Gestión financiera de corto plazo y su incidencia en la liquidez de Transportes Jit S.A.* Lima.
- Barroeta, R. (26 de julio de 2020). *Ruiz Barroeta* . Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Boettner, M. (11 de julio de 2022). Dólar, precios, tarifas, valor de las propiedades y plazos fijos: cómo impactarán las nuevas medidas en el bolsillo de los argentinos. *Infobae*.
- Bordes Nou, D. (2008). *MANUAL DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA EMPRESARIAL A CORTO PLAZO*.
- Carrato, M. d. (2016). *Análisis Financiero vs. Análisis Económico*.
- Cicerchia. (2020). *Análisis financiero de corto plazo* .
- Demaria, & Fernandez, S. (2017). *Análisis de los Estados Contables proyectados y análisis impositivo de una empresa agropecuaria para un proyecto de inversión* . Córdoba .
- Dieguez, G. (2021). La alta dirección pública en 2020: transición gubernamental y desafíos del trabajo remoto. *Cippec*.
- Fernandez, J. (2022). En 2022 la Inteligencia Artificial será el centro de grandes inversiones. *América retail* .
- Gabin, L. (12 de Agosto de 2022). Comienza a regir la nueva tasa de interés para los plazos fijos en pesos. *El Economista* .
- Garrett, C. (2022). *El calentamiento global en 2022: causas y consecuencias*.
- Higiene y Seguridad del Trabajo , 19587 (21 de abril de 1972).
- Hurtado, J. (2022). *La inflación anual en Argentina acumula en agosto el 78,5%, la más alta en 30 años*.
- INDEC. (2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*.

- Ley de pago a 30 días , 21131 (2019).
- Ludeña, J. A. (2022). *Riesgo financiero*. Buenos Aires.
- Marcarian, A. (3 de abril de 2021). Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia. *Infobae*.
- Medina, R. (4 de noviembre de 2021). Las empresas y el desafío del cambio climático. *El economista* .
- Mendez, D. (2020). *RATIOS* .
- Molina, R. (8 de mayo de 2022). la crisis argentina . *País* .
- Muscatelli, N. (30 de agosto de 2022). Precios al consumidor. Las consultoras confirman que ven una inflación de entre 6% y 7% para agosto. *Clarín*.
- Naranjo, m. (11 de marzo de 2021). Obtenido de <https://www.adslzone.net/reportajes/tecnologia/obsolescencia-programada/>
- Pedrosa, J. (2020). *gestión de cobros y pagos* .
- Porto, J. P., y Merino, M. (2014). *Definición de análisis financiero*.
- Ramirez, P. (2021). *¿Qué es el apalancamiento financiero y cómo se calcula?*
- Ramirez, R. (2018). *Decisiones financieras a corto plazo y su relacion con la liquidez de la empresa de servicios Generales Pizana Express S.A.C . Peru* .
- Rebossio, A. (19 de abril de 2021). La larga lista de las empresas que contaminan el Riachuelo. *El diario AR* .
- Régimen Legal de la Propiedad Intelectual , 11723 (26 de septiembre de 1933).
- Rivas molina, F. (28 de junio de 2022). Argentina limita el acceso a dólares para el pago de importaciones . *El país* .
- Roldan, P. N. (2022). *Análisis financiero* .
- Santaella, J. (2022). *¿Cuál es el coste de oportunidad y por qué se hace importante?*
- Santaolalla Sabio, A. (24 de septiembre de 2021). *Bee digital* . Obtenido de <https://www.beedigital.es/ayuda-para-pymes/por-que-es-importante-conocer-la-opinion-de-los-clientes/#:~:text=Te%20permite%20medir%20la%20satisfacci%C3%B3n,satisfactoria%2C%20ajust%20a%20sus%20necesidades.>
- Sevilla Arias, A. (2021). *Ratios de liquidez*.
- Sticco, D. (28 de Julio de 2022). La confianza del consumidor cayó 11,1% en julio, al peor nivel en 13 meses. *Infobae* .

Tantaruna, & zapana. (2021). *gestion financiera de corto plazo y su incidencia en la liquidez de Transportes Jit S.A.* Lima.

Ucha, F. (2014). *Definicion de capital corriente* .

Vazquez, R. (2016). *Análisis coste/beneficio*.