



**Análisis de la situación financiera en el corto plazo de Frigorífico  
Mercosur S.A.**

Lara Agustina Schneider

42.865.866

VCPB041680

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Contador Público

Silvana M. Solis

Año 2025

Última entrega

## Resumen

En este reporte de caso tuvo como objetivo la realización de un análisis de la situación financiera a corto plazo en la empresa Frigorífico Mercosur S.A. de la localidad de Charata, Chaco. El frigorífico tiene como actividad principal, la faena de animales bovinos y porcinos. Una característica de las empresas del sector son las numerosas regulaciones sanitarias y ambientales vigentes, lo que implica, un alto nivel de inversión en infraestructura y altos costos en mano de obra. Por lo tanto, deben realizar actualizaciones constantes de precios y costos, lo que implica la evaluación continua de las fuentes de financiamiento propias y de terceros, y su liquidez. Analizando los estados contables publicados en el año 2024 se logró determinar que existe una diferencia entre la antigüedad de los créditos por ventas y la de los proveedores, lo que provoca que la brecha financiera sea negativa. Ante esta situación, se planteo como propuesta realizar una gestión eficiente de los créditos por ventas, estableciendo intereses de los créditos por ventas a partir de los 30 días de su otorgamiento, reducir el riesgo de tener incobrables y disminuir la brecha financiera.

*Palabras claves: análisis financiero; corto plazo; gestión créditos por ventas, reducción de incobrables*

## Abstract

In this case report was to analyze the short-term financial situation of Frigorífico Mercosur S.A., a company located in Charata, Chaco. The slaughterhouse's main activity is the slaughter of cattle and pigs. Companies in this sector are characterized by their numerous current health and environmental regulations, which entail a high level of investment in infrastructure and high labor costs. Therefore, they must constantly update prices and costs, which entails the ongoing evaluation of their own and third-party financing sources and their liquidity. An analysis of the financial statements published in 2024 determined a discrepancy between the aging of sales receivables and those from suppliers, resulting in a negative financial gap. Given this situation, a proposal was made to efficiently manage sales credits, establishing interest on sales credits starting 30 days after they are granted, reducing the risk of bad debts and reduce the financial gap.

*Keywords: financial analysis; short term; sales loan management; bad debt reduction*

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	4
Análisis según perfil profesional .....	5
Metodología.....	6
Marco Teórico.....	6
Diagnóstico y discusión.....	8
Discusión .....	8
Diagnóstico.....	10
Conclusión.....	11
Plan de implementación.....	11
Objetivos del plan de implementación .....	11
Alcance .....	12
Recursos a utilizar .....	12
Acciones a Aplicar.....	13
Diagrama de Gantt.....	14
Control y seguimiento .....	15
Conclusiones y Recomendaciones .....	15
Recomendaciones .....	16
Bibliografía.....	17
Anexo .....	18

## Introducción

La empresa Frigorífico Mercosur S.A. se encuentra ubicada en la localidad de Charata, provincia del Chaco. Es uno de los principales proveedores de carne en el sudoeste chaqueño. Su proceso productivo le permite tener una relación constante con los proveedores, productores ganaderos, y clientes, es decir, comerciantes.

En el año 2024, según un artículo de la Bolsa de Comercio de Rosario, Argentina, lidero el ranking de consumo per capita de carne vacuna, con un total de 48 kg por habitante. La industria frigorífica es una de las más importantes en Argentina y a su vez, se ve afectada por una serie de cambios continuos, que dependen de factores externos, como el consumo, y de internos, como los costos de producción. Así mismo, estas empresas deben cumplir con ciertas reglamentaciones en cuanto a las regulaciones sanitarias y ambientales vigentes, emitidas por ejemplo, por el SENASA, lo que implica que tengan un alto nivel de inversión en infraestructura y altos costos en mano de obra. Por lo tanto, los frigoríficos deben realizar actualizaciones constantes de precios y costos, lo que va a implicar la evaluación continua de las fuentes de financiamiento propias y de terceros, y su liquidez. El área contable-administrativa se deberá encargar de realizar una evaluación periódica de resultados, construyendo así la información necesaria para que la gerencia pueda trabajar en la toma de decisiones correspondientes al manejo de la empresa, como ser, pago de obligaciones o posibilidades de inversión.

El objetivo principal que persigue este trabajo, es determinar cuál es la capacidad de pago del Frigorífico Mercosur S.A. en el corto plazo para el período 2024. Así mismo, el objetivo secundario es conocer los distintos niveles de liquidez de la empresa. Estos objetivos permitirán conocer cuales son los puntos claves que deberá tener el plan de implementación que se desarrollara con base a este trabajo.

Actualmente, no existen muchos trabajos de investigación o análisis respecto a la estructura y/o situación financiera de los frigoríficos. Sin embargo, se puede mencionar ciertas instituciones que emiten informes o análisis periódicos sobre la industria frigorífica, como ser el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA) y la Bolsa de Comercio de Rosario.

Debido al lugar que ocupa la empresa Frigorífico Mercosur S.A. a nivel regional en la provincia de Chaco, este reporte de caso tendra un alto nivel de significancia, no solo por

el hecho de servir de base para el desarrollo de un plan de implementación, sino también, servirá de guía para que la empresa pueda tener una visión más clara de su situación económica-financiera, su adaptación en un mercado de contante cambio, y poder definir cuales son los puntos claves hacia donde dirigir sus esfuerzos en un mayor grado de atención.

### **Análisis de situación**

La empresa Frigorífico Mercosur S.A. ubicada en la ciudad de Charata provincia del Chaco, es uno de los principales proveedores de carnes a nivel regional. La actividad principal, es la faena de animales bovinos y porcinos, trabajando con productores de la zona. Así mismo, la actividad secundaria es la elaboración de chacinados. La empresa cuenta con un total de nueve áreas de trabajo entre las cuales se encuentran el área de contabilidad, área administrativa, área de producción, área de comercialización, entre otras. Contando así, con un total de veintinueve trabajadores, donde la mayoría se desempeñan en el área de producción, debido que esta industria requiere de un alto nivel de mano de obra.

La empresa es considerada como un sistema abierto, lo que significa que en ella influyen ciertos factores externos. Analizando el mercado en el cual se desenvuelve el Frigorífico Mercosur S.A., se observa que se trata de un mercado pequeño a nivel provincial, el cual cuenta con ciertas características propias que afectan a la empresa, tanto positiva como negativamente. Para llevar a cabo este análisis se utilizo como herramienta el sistema FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), el cual se presenta a continuación:

Tabla 1: Análisis FODA de Frigorífico Mercosur S.A.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nexos y/o vínculos existentes entre la empresa con sus proveedores y clientes.</li> <li>• Capacitación constante de los trabajadores de la planta de producción.</li> <li>• Está a cargo en la gerencia de la empresa un profesional en ingeniería de los alimentos.</li> <li>• Posicionamiento firme en el mercado por 35 años.</li> <li>• Inversión y buen manejo en marketing.</li> <li>• Planta de producción equipada.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada implementación del organigrama.</li> <li>• Comunicación interna ineficiente.</li> <li>• Falta de estrategias claves en el área de comercialización.</li> <li>• Existencia de problemas operativos.</li> <li>• Altos costos de mano de obra.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de productos.</li> <li>• Diversificación de clientes.</li> <li>• Posicionamiento firme como empresa en el mercado.</li> <li>• Cumplimiento con los requisitos de seguridad e higiene de la provincia.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faenas ilegales.</li> <li>• Poco acompañamiento de políticas económicas.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Disminución del consumo de carne bovina en períodos inflacionarios.</li> <li>• Cambio en cultural respecto al consumo de carne.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, siguiendo con el análisis del contexto al cual pertenece la empresa, a través del sistema PESTEL, se pudo también observar ciertos factores que afectan en mayor medida a la empresa. Uno de los factores con mayor incidencia es el económico. Esto se debe a que analizando la zona geográfica en la que se encuentra la empresa, se observó que existen variables como los altos costos en servicios, de luz y agua, y la ineficiente regulación de precios mayoristas. Esto acompañado además, de otras variables como ser los procesos inflacionarios a nivel nacional, que según el INDEC (INDEC, 2024) en el año 2024 la inflación tuvo una variación interanual del 117,8%, y el aumento de la tasa de desocupación a nivel provincial, la cual tuvo una variación del 17,60% en el segundo trimestre del 2024 según el IPECD (Instituto Provincial de Estadísticas y Ciencias de Datos, 2024). Otra de las variables exógenas que tiene una incidencia importante en el frigorífico es la ambiental. Este factor tiene como determinantes la sequía e inundaciones, que han afectado al sudoeste chaqueño en la última década, las normativas para el procesamiento de los desechos de la faena, como así también el cumplimiento de las regulaciones sanitarias establecidas por SENASA.

### **Análisis según perfil profesional**

Se trabajará con distintos análisis para evaluar la situación del frigorífico. Uno de los análisis esenciales de este reporte es el análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial. Éste permite observar la estructura financiera interna de la empresa y, a partir de una mirada general del análisis detallado en el Anexo I Tabla 1, se logró observar que en la estructura patrimonial que el activo no corriente representa el 83,40% del total del activo y el activo corriente el 16,60%, indicando que gran parte del activo de la empresa se encuentra inmovilizado. Se determinó también, que el pasivo total representa el 11,12% del activo total y el patrimonio neto el 88,88%.

Por otro lado, efectuando un análisis horizontal, se pudo observar la tendencia que tuvo la estructura de la empresa y sus rubros. Éste análisis se encuentra desarrollado en el Anexo I Tabla 2, en donde se observa que el activo tuvo una mínima suba del 0,65% en comparación al 2023. Por otro lado, el pasivo se vio en alza con 11,68% en comparación con el período anterior.

De igual manera, a partir de lo detallado en el párrafo anterior, se procedió a realizar los mismos análisis para el Estado de Resultados. En el Anexo II Tabla 3 se encuentra el análisis vertical del estado mencionado, en donde se pudo determinar que en el año 2024 los costos de ventas de la empresa representaron el 72,15% sobre el total de ventas del período, así mismo, los gastos operativos representaron en total el 27,98% sobre el total de ventas. Si se suman estos porcentajes, se observa como las ventas del período son absorbidas en su totalidad por los costos de producción y los gastos operativos.

### *Metodología*

En este reporte de caso se definió como método de investigación uno de tipo descriptivo, principalmente información cuantitativa, que permitirá determinar el problema que transita la empresa en estudio. En el caso de la información cuantitativa, permitirá conocer la empresa y la actividad desarrollada. Conjuntamente, se utilizará este tipo de información para la redacción de los conceptos teóricos necesarios para el armado del marco teórico, como también, para llevar adelante el análisis establecido.

## **Marco Teórico**

En este reporte de caso se efectuará un análisis financiero a corto plazo de la empresa Frigorífico Mercosur S.A., para lograr alcanzar el objetivo principal que es conocer cuál es la capacidad de pago del ente.

En primera instancia, es relevante exponer el concepto de análisis financiero, estableciendo que *“es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cuantitativos y cualitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa”* (Córdoba Padilla, 2012, pág. 94). Cuando se habla del análisis financiero a corto plazo, se hace hincapié, que para realizar este tipo de análisis, se trabajará con el activo y pasivo corriente. La Resolución Técnica N° 8 (Errepar, 2024) detalla que los pasivos y activos se clasificarán en corrientes cuando el plazo en que los activos se conviertan en dinero y los pasivos sean exigibles, no sea mayor a un año. Otro concepto relevante dentro de este tipo de análisis es determinar la capacidad de pago de una empresa, la que es considerada por diversos autores como, la capacidad que tiene el ente de hacerle frente a sus obligaciones en el corto plazo.

Atento a lo mencionado en el párrafo anterior, se deberá tener presente que para llevar a cabo este análisis financiero a corto plazo, se evaluará en primera medida al activo y pasivo corriente, teniendo presente como condición general que, mientras el activo corriente de la

empresa sea superior al pasivo corriente la empresa tendrá liquidez. Esto se ve representado a través del capital de trabajo, el cual, según lo indicó Nava Rosillón (2009), está integrado por los recursos que una entidad destina de forma diaria para el desarrollo de la actividad. Así mismo, según Pérez (2023), a partir del ratio de rotación de capital se puede medir el nivel de actividad que tiene la empresa de acuerdo al capital de trabajo, es decir, se observará el nivel de ventas de la empresa de acuerdo al nivel de capital de trabajo. Es importante mencionar, que éste índice por sí solo no brinda demasiada información, sino que es útil en la medida que se lo pueda comparar a través del tiempo para observar su tendencia.

Según Lamattina (2018), la liquidez es la facultad que tiene la empresa para afrontar sus deudas de corto plazo con los recursos propios. Así mismo, esta permite determinar que tan lejos se encuentra el ente de la cesación de pagos. También se encuentra la denominada liquidez de disponibilidades, que consiste en excluir del activo corriente los bienes de cambio y créditos por ventas, debido a que estos elementos son los menos líquidos del rubro, y de esta manera poder reflejar la capacidad de pago inmediata del ente.

En el análisis financiero a corto plazo, además de estar conformado por el estudio de la liquidez y de capital de trabajo, se encuentra el estudio del ciclo operativo bruto. Éste representa el período de tiempo que tiene el ciclo compras-producción-venta-cobranza de la empresa, es decir, es el período de tiempo en el cual permanecen los activos corrientes hasta que se transforman en dinero.

Dentro del ciclo operativo bruto, es importante analizar el índice de antigüedad de créditos por ventas, que representa según Pérez (2023), el plazo promedio que tienen los créditos desde que se efectúa la venta hasta que es cobrada. Conjuntamente, es necesario analizar la rotación de los créditos por ventas, por medio de la cual se puede determinar el número de veces que la entidad cobra sus ventas a crédito en el período analizado (Lamattina, 2018). Contrariamente a los índices mencionados con anterioridad, se encuentra el índice de antigüedad de proveedores, el cual permite conocer el tiempo promedio en que son canceladas las deudas comerciales.

Hay que mencionar también el plazo de cobranzas de las ventas, el cual según Lamattina (2018) permitirá conocer cuál es el plazo en que se cobrará la totalidad de ventas, esto es, ventas de contado y ventas a crédito. Por otra parte, se debe analizar, el plazo de pago

de compras, el cual permitirá realizar un análisis de la diferencia que existe entre, las cobranzas de ventas y el pago de las compras, esta diferencia se denomina brecha financiera.

Otro de los puntos claves de este análisis, es la liquidez necesaria la cual, según lo menciona Lamattina (2018), permitirá ver de una forma integrada la relación que existe entre el grado de realizabilidad del activo corriente y el grado de exigibilidad del pasivo corriente. Así mismo, este índice servirá de base para determinar, como lo indicó Perez (2023), la suficiencia del índice de liquidez corriente. Por lo tanto, se buscará comparar los dos índices para determinar si la liquidez común de la empresa es suficiente.

De acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior, es importante conceptualizar el plazo de realización de los activos corrientes y el plazo de exigibilidad de los pasivos corrientes. Según Lamattina (2018), hay que tener presente ciertos puntos clave para el cálculo de la realización de los activos y pasivos, y siguiendo al autor mencionado, estos puntos son:

- Para el caso de las disponibilidades el plazo de realización será cero días.
- El plazo de realización de los créditos por ventas será la mediana de su ciclo de cobranza.
- El plazo de realización de otros créditos será el día en que estos sean incorporados a al ente.
- El plazo de realización para el caso de los bienes de cambio, cuando las ventas son al contado y a créditos, se tomará el plazo de cobranzas de las ventas.
- El plazo de exigibilidad de las cuentas a pagar será la media de su ciclo de pago.
- El plazo de exigibilidad de los préstamos, cargas fiscales, remuneraciones y cargas sociales del pasivo corriente, será el día que se realice el pago.
- Para finalizar se deberá sacar un promedio ponderado tanto del plazo de exigibilidad del pasivo corriente, como del plazo de realización del activo corriente.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Discusión*

El principal objetivo de este reporte de caso, es lograr conocer cuál es la capacidad de pago del Frigorífico Mercosur S.A, para ello, se llevó a cabo un análisis financiero de la empresa en el corto plazo del cual se obtuvieron ciertas conclusiones.

El Frigorífico Mercosur S.A. presentó en el período 2024 una liquidez común de 1,53, considerado como un valor razonable, el cual indica que por cada \$1 del pasivo corriente que tiene la empresa, existe \$1,53 del activo corriente para hacerle frente. Analizando la liquidez de disponibilidades, la misma dio como resultado 0,44, lo indica que la capacidad de pago inmediata de la empresa es de \$0,44 del activo más líquido por cada peso del pasivo corriente.

Luego se encuentra el capital de trabajo, el cual dio como resultado \$90.104.655,56, representado así al remanente de los recursos que se utilizan para la cancelación de los pasivos corriente. El hecho que este índice sea positivo establece que el activo corriente de la empresa supera al pasivo corriente. Complementariamente, evaluando la rotación de capital del trabajo, ésta arrojó un valor de 29,42, mostrando una reducción del 22% con respecto al año 2023 (rotación del capital de trabajo año 2023 fue de 37,69), lo que significa que existe una mayor cantidad de ventas y un mayor capital de trabajo para mantener ese nivel de actividad de la empresa.

Se analizó también los índices de antigüedad y rotación de créditos por ventas. El primero dio como resultado que los créditos poseen una antigüedad de 27,15 días desde que son realizados hasta que los clientes los cancelan. Así mismo, el segundo índice, dio un valor de 13,26, lo que indica la cantidad de veces que se cobran los créditos en un período de un año. Para verificar si los resultados son acordes, se analizó el índice de antigüedad de proveedores, este dio como resultado 13,57 días, debido a que los pasivos por deudas comerciales son tomados a 15 días por la empresa, por ende, el plazo promedio que tardan en ser cancelados los saldos de proveedores es de 13,57 días. Es importante destacar que las compras de materia prima a los proveedores de animales bovinos o porcinos, son realizadas a crédito, por lo que se toma como base la emisión a 15 días de los mismos. Esto demuestra que el plazo de pagos es menor que el de cobranzas, mostrando una brecha financiera negativa.

Siguendo con el análisis, se observó que del total de las ventas de la empresa un 98,61% es al contado y el 1,39% restante es a crédito, por lo tanto, cuando se procede a realizar el índice del plazo de cobranzas de ventas este arroja un resultado de 0,37, este resultado representa el 1,39% de los 27,15 días de antigüedad de los créditos por ventas. Como conclusión, se puede establecer que la empresa tiene un bajo plazo de cobranzas de

ventas, debido a que la mayoría de las ventas son al contado y el plazo de cobranzas de estas es nulo.

Por otro lado, la mayoría de los pasivos comerciales son a crédito, por ende, el plazo de pago de compras coincide con la antigüedad de los proveedores. Es decir, que el período de tiempo que pasa hasta que se cancelan los créditos por las compras es de 13,57 días.

Por ende, si bien la empresa expone una brecha financiera negativa, como resultado de la diferencia entre los plazos de cobranza de ventas y pago de compras, el 98,61% de las ventas son al contado, lo que permite cumplir con dichos compromisos.

Para concluir se realizó el cálculo y análisis de liquidez necesaria, la cuál dio como resultado un valor de 0,39. Este valor comparado con el índice de liquidez común, indica que la empresa esta por encima de su piso financiero representado por la liquidez necesaria, por lo tanto, la capacidad de pago de la empresa en estudio es positiva.

Las operaciones de calculo realizadas en este análisis de situación financiera se encuentran detalladas en el Axeno 3, indentificadas cada una por el ratio correspondiente. Sin embargo, se adjunta en este apartado para una mayor comprensión, un resumen de los resultados obtenidos más relevantes de este análisis.

Tabla 2: Resumen de resultados de análisis financiero a corto plazo.

Concepto	Período 2024	Período 2023
Capital de trabajo	\$90.104.655,56	\$65.613.086,38
Índice de Liquidez Común	1,53	1,47
Índice de Liquidez de Disponibilidades	0,44	
Antigüedad de Créditos por Ventas	27,15	
Antigüedad de Proveedores	13,57	
Plazo de Cobranzas de Ventas	0,37	
Plazo de Pagos de Compras	13,57	
Brecha Financiera	-13,19	
Liquidez Necesaria	0,39	

Fuente: elaboración propia.

### *Diagnóstico*

A partir del análisis financiero a corto plazo realizado a la empresa Frigorífico Mercosur S.A. y a través de la discusión realizada sobre los resultados de los distintos ratios financieros, se procede a elaborar un diagnostico para la empresa en estudio.

Una de las situaciones que se pudo observar en el análisis realizado a la empresa, es la diferencia existente entre la antigüedad de los créditos por ventas y la de los proveedores,

lo que provoca que la brecha financiera sea negativa. Es importante recordar que la mayoría de las ventas de la empresa son al contado por lo que el índice es negativo, por lo tanto, este tipo de índice, no sirve de guía para el tipo de actividad que realiza la empresa.

Es decir, lo que se deberá buscar es un equilibrio entre la antigüedad de los créditos por ventas y la de los proveedores, ya que la primera supera casi en su totalidad a la segunda. Además, se deberán realizar acciones que tiendan a disminuir la antigüedad de los créditos por ventas, como por ejemplo, control de los plazos de cobranzas, control de las situaciones económicas de los clientes y/o evaluación del otorgamiento de los mismo.

### *Conclusión*

En base al análisis financiero a corto plazo ejecutado a la empresa Frigorífico Mercosur S.A. se concluye que la empresa posee una adecuada capacidad de pago para hacerle frente a sus obligaciones. Se pudo arribar a esta conclusión debido a que la liquidez común de la empresa para el período 2024 fue superior a la liquidez necesaria, por lo cual, se puede observar un excedente de capital corriente.

## **Plan de implementación**

A través del análisis realizado en este reporte de caso sobre la situación financiera a corto plazo de la empresa Frigorífico Mercosur S.A. y con el objetivo principal de conocer la capacidad de pago de esta, se desarrollo una propuesta de implementación para mejorar la brecha financiera de la empresa a partir del manejo de crédito por ventas.

### *Objetivos del plan de implementación*

Este plan de implementación expuesto tiene como objetivo principal:

- Lograr la disminución de la brecha existente entre la antigüedad de los créditos por ventas y la de proveedores del Frigorífico Mercosur S.A., a través de la gestión de los créditos por ventas.

El objetivo de este plan de implementación se podrá llevar adelante debido a que al realizar una gestión eficiente de los créditos por ventas se podrá lograr un equilibrio entre los plazos de cobranzas y los de pago a proveedores. Así también, es importante destacar que la implementación de este plan, contribuirá a la disminución del riesgo de tener incobrables.

Así mismo, los objetivos secundarios que persigue este plan de implementación son:

- Lograr un manejo fluido y ordenado de los créditos por ventas.

- Disminuir el riesgo de tener saldos incobrables.

*Alcance*

- De contenido: la investigación está basada en un análisis financiero y económico de la empresa Frigorífico Mercosur S.A.
- Temporal: el tiempo definido para la aplicación de las acciones es en el primer semestre del año 2026.
- Geográfico: el lugar de aplicación del plan son las oficinas de administración ubicada en la localidad de Charata, provincia del Chaco.
- Metodológico: el diseño seleccionado es de tipo descriptivo. En el caso de las fuentes se utilizaron fuentes cualitativas para el conocimiento de la empresa y cuantitativas para el diagnóstico.
- Limitación: no se presentaron limitaciones porque se accedió a los estados contables del ejercicio 2024-2023.

*Recursos a utilizar*

Los recursos que se requerirán para llevar adelante este plan de implementación son humanos y económicos:

Tabla 3: Costo del Plan de Implementación

	Importe total
Análisis de los estados contables, diagnóstico del ejercicio 2024-2023. Según honorarios mínimos sugeridos Res 38-2024 (\$ 93.300)	\$ 559.800
Incorporación de un personal para la creación del área de créditos, mensual (Convenio Colectivo de Trabajo N°130/75, 2025)	\$ 1.200.000
Adquisición del sistema NOSIS MANAGER (plan de acceso de 6 meses) (Nosis.com, 2025)	\$ 106.800
<b>Costo Total de la implementación</b>	<b>\$ 1.866.600</b>

Fuente: Elaboracion propia

Este plan deberá contar con supervisión de las acciones aplicadas, siendo el costo del seguimiento el que se expone en la siguiente tabla:

Tabla 4: Costo del Seguimiento del Plan de Implementación

	Importe total
Control de las acciones que componen el plan de implementación. (1 visita por semana)	\$ 186.600
<b>Costo del seguimiento mensual</b>	<b>\$ 186.600</b>

Fuente: Elaboracion propia

### *Acciones a Aplicar*

El plan de implementación consta de la creación de un área de gestión de créditos por ventas, la cual estará conformada por un profesional contable y/o administrativo.

La primera acción de este plan es la creación del área de gestión de créditos por ventas en la empresa y su incorporación al organigrama de la misma, así como también, el desarrollo de un documento que especifique las funciones que tendrá la misma.

Las funciones que se proponen son:

- Manejo en el sistema contable solamente de los créditos por ventas.
- Control continuo de saldos de créditos por ventas.
- Control de comprobantes de ventas a crédito.
- Análisis de la situación de los clientes con la empresa.
- Análisis de la situación económica y financiera de clientes nuevos a través de la utilización del sistema NOSIS MANAGER.
- Control del cumplimiento de los requisitos que tenga la empresa para el otorgamiento de créditos.

Luego se procederá a la elección del personal que estará a cargo del área, el cual se recomienda que sea contador público, licenciado en administración o profesiones a fines. Se comenzará el proceso de selección con la definición del perfil profesional, luego seguirá la publicación de la oferta laboral, la recepción de las solicitudes, la preselección de candidatos, las entrevistas a los preseleccionados, el análisis de entrevistas y la selección final.

Una vez incorporado en la empresa el profesional encargado del área desarrollada, se deberá proceder a realizar la conciliación de las cuentas actuales que pose la empresa de los créditos por ventas, para de esta manera, lograr que el trabajador se familiarice con el sistema contable de la empresa y con la cartera de clientes. La finalidad de esta etapa es lograr que las cuentas queden acomodadas a través de su conciliación y, en caso de ser necesario, identificar y corregir errores, para poder aplicar este plan de implementación de una manera más ordenada.

Como segunda acción, se deberá desarrollar un régimen de cobranzas y otorgamiento de créditos por ventas. En primer lugar, se determinarán las políticas de cobranzas de los créditos, para lo cual se proponen las siguientes:

- Los créditos por ventas cancelados dentro de los 15 primeros días desde su otorgamiento, no poseerán interés.
- A los créditos por ventas con una antigüedad de 30 días, se le aplicarán un interés del 1,5%.
- A los créditos por ventas con antigüedad de 60 días, se le aplicarán un interés del 10,5%.
- Los créditos por ventas con una antigüedad mayor a 60 días, se les aplicará un interés semanal del 2% acumulativo.

En segundo lugar, se deben establecer criterios para el otorgamiento de créditos por ventas a clientes nuevos. Para esta etapa, se recomienda la utilización del sistema de información NOSIS MANAGER, el cual genera informes individuales sobre los clientes que se deseen incorporar a la empresa, así como también, se puede visualizar la tendencia del score y antecedentes financieros que servirán de guía para la toma de decisiones. Por lo tanto, se recomiendan los siguientes criterios:

- Consideración del score que presenta el cliente.
- Consideración de la situación financiera actual del cliente.
- Si el cliente pone una situación desfavorable por un período mayor a 5 meses no se deberá conceder el crédito.

Para finalizar, se exponen en forma resumida las fases que tiene el plan de implementación expuesto anteriormente:

1. Creación e incorporación en el organigrama del área de gestión de créditos por ventas.
2. Incorporación de un profesional que sea el encargado del área.
3. Realización de conciliación de los saldos de créditos por ventas.
4. Desarrollo y establecimiento de un régimen de cobranzas y otorgamiento de créditos por ventas.
5. Adquisición e implementación del sistema NOSIS MANAGER.

#### *Diagrama de Gantt*

A continuación, se expone el diagrama de Gantt donde se observa las acciones, el orden de aplicación y el responsable de su aplicación.

Tabla 5: Diagrama de Gantt

A	Descripción/Meses	marzo				abril				mayo				Junio				responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Realización del diagnóstico y armado del plan de implementación	■	■	■	■													Gte General
2	Selección de personal					■	■											Gte RRHH
3	Conciliación de créditos por ventas							■	■									Res. Área de créditos
4	Implementación del régimen de cobranzas y otorgamiento de créditos por ventas. adquisición e implementación del sistema de información NOSIS MANAGER.									■	■	■						Res. Área de créditos
5	Seguimiento											■	■	■	■	■		Gte General

Fuente: Elaboracion propia

### Control y seguimiento

Luego de la implementación del plan expuesto en este trabajo, se deberá realizar un seguimiento continuo del funcionamiento y rendimiento del área de gestión de créditos por ventas. Se recomienda realizar un análisis mensual de los saldos de los créditos por ventas y su variación con el mes anterior, para de esta manera, determinar si la brecha financiera disminuye según lo proyectado y si el plan está en camino a cumplir con su objetivo.

Los indicadores a aplicar se expresan en la Tabla 6:

Tabla 6: Evaluación de las acciones implementadas

Objetivos a evaluar	Indicadores	Meta	Resp.	Periodo
Variación créditos por ventas	$(Cr.xVentas (1) - Cr.xVentas (0)) / Cr.xVentas (0)$	Reducción 15%	Gerente General	Mensual
Plazo de cobro	$(cred\ ventas / ventas + iva) * 365$	Llegar a 13 días	Gerente General	Mensual
Variación de Brecha de Días	$((Brecha\ de\ días\ mes\ 2 - Brecha\ de\ días\ mes\ 1) / Brecha\ de\ días\ mes\ 1) * 100$	= 0	Gerente General	
Índice de liquidez	ACte/PCte	Aumento a 1,60	Gerente General	Mensual

Fuente: Elaboracion propia

## Conclusiones y Recomendaciones

Se concluyó a partir del análisis financiero a corto plazo realizado en este reporte de caso de la empresa Frigorífico Mercosur S.A. para el período 2024, teniendo como base el análisis y marco teórico, que la misma cuenta con una capacidad de pago adecuada para

hacerle frente a sus obligaciones corrientes, cumpliendo de esta manera con el objetivo principal de este reporte.

A través de una mirada general, la empresa en estudio cuenta con una estructura financiera sólida en el corto plazo debido a que su activo corriente supera al pasivo corriente generando así un capital de trabajo positivo. Por otro lado, se concluyó que el frigorífico tuvo un mayor incremento en su producción lo que derivó en un aumento de las deudas comerciales, pero en un porcentaje inferior al primero, indicando así, el aprovechamiento que hace la empresa de la materia prima, lo que le permite generar mayor rentabilidad.

Se observó también, que existe un desfase negativo respecto a los plazos de antigüedad de créditos por ventas y la de proveedores, por lo que se recomienda, la implementación del plan desarrollado en este trabajo para lograr la disminución de esa brecha.

Ante este diagnóstico se propuso llevar una gestión eficiente de los créditos por ventas, para lograr reducir la brecha financiera, la reducción de los créditos incobrables y en el caso de créditos que superen los 30 días de su otorgamiento, establecer intereses por mora, lo que generará un ingreso financiero. Para ello se contratará un responsable del área, y se incorporará el sistema de información NOSIS MANAGER, el cual genera informes individuales sobre los clientes que se deseen incorporar a la empresa, visualizar la tendencia del score y antecedentes financieros que servirán de guía para la toma de decisiones.

### *Recomendaciones*

Debido a las características de este sector, se propone el establecimiento de objetivos estratégicos y el control de los mismos por medio de un cuadro de mando integral. Esto permitirá detectar los desvíos y aplicar acciones correctivas.

Conjuntamente, se recomienda el armado de un balance proyectado con tres escenarios posibles de forma anticiparse a los diferentes cambios de contexto y reducir el impacto en la actividad, y finalmente en la rentabilidad de la empresa.

## Bibliografía

- Convenio Colectivo de Trabajo N°130/75. (2025). *Convenio Colectivo de Trabajo N°130/75*.  
Obtenido de <https://www.faecys.org.ar/convencion-colectiva-de-trabajo-no-13075/>
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Datos, I. P. (2024). *IPECD*. Obtenido de Índice de Precios Gran Resistencia 2024:  
<https://ipecd.chaco.gob.ar/economia/precios/indice-de-precios-al-consumidor-ipc-gran-resistencia>
- Errepar. (2024). *Resolución Técnica N° 8*. Buenos Aires: Errepar.
- INDEC. (2024). *índices de precios Vol. 9, n° 1*.  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_2517A7124C09.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2517A7124C09.pdf).
- Instituto Provincial de Estadísticas y Ciencias de Datos. (2024). *IPECD*. Obtenido de Indicadores Laborales 2024: <https://ipecd.chaco.gob.ar/sociedad/mercado-laboral/indicadores-laborales>
- Lamattina, O. E. (2018). *Análisis de Estados Financieros: Un Enfoque Integral*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Nava Rosillón, M. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Maracaibo, Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia.
- Nosis.com. (2025). *Nosis*. Obtenido de <https://www.nosis.com/es>
- Pérez, J. O. (2023). *Análisis de Estados Contables: Un enfoque de gestión*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.

## Anexo

### Anexo I

Tabla 1: Análisis Vertical del Estado de Situación Patrimonial de la empresa “Frigorífico Mercosur S.A.” para el período 2024 y 2023.

Análisis Vertical del Estado de Situación Patrimonial período 2024 y 2023.				
	31/12/2024	31/12/2023	2024	2023
<b>Activo</b>				
<b>Activo Corriente</b>				
Caja y Banco	\$39.688.206,15	\$42.015.390,26	2,54	2,71
Créditos	\$36.766.232,78	\$50.346.596,43	2,35	3,24
Otros Créditos	\$35.125.134,70	\$38.640.544,09	2,25	2,49
Bienes de Cambio	\$147.711.036,22	\$75.089.398,40	9,46	4,84
<b>Total del Activo Corriente</b>	<b>\$259.290.609,85</b>	<b>\$206.091.929,18</b>	<b>16,60</b>	<b>13,28</b>
<b>Activo No Corriente</b>				
Bienes de Uso	\$1.302.281.531,72	\$1.345.428.784,78	83,40	86,72
<b>Total del Activo No Corriente</b>	<b>\$1.302.281.531,72</b>	<b>\$1.345.428.784,78</b>	<b>83,40</b>	<b>86,72</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$1.561.572.141,57</b>	<b>\$1.551.520.713,96</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
Deudas Comerciales	\$107.127.512,28	\$55.445.141,86	6,86	3,57
Deudas Bancarias y Financieras	\$2.306.559,43	\$3.216.908,81	0,15	0,21
Cargas Sociales y Previsionales	\$49.756.639,49	\$45.261.907,54	3,19	2,92
Cargas Fiscales	\$9.995.243,09	\$36.555.884,59	0,64	2,36
<b>Total del Pasivo Corriente</b>	<b>\$169.185.954,29</b>	<b>\$140.478.842,80</b>	<b>10,83</b>	<b>9,05</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>				
Deudas Bancarias y Financieras	\$4.392.652,89	\$14.950.365,90	0,28	0,96
<b>Total del Pasivo No Corriente</b>	<b>\$4.392.652,89</b>	<b>\$14.950.365,90</b>	<b>0,28</b>	<b>0,96</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$173.578.607,18</b>	<b>\$155.430.208,70</b>	<b>11,12</b>	<b>10,02</b>
<b>Patrimonio Neto</b>				
Según estado respectivo	\$1.387.993.534,39	\$1.396.090.505,26	88,88	89,98
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$1.387.993.534,39</b>	<b>\$1.396.090.505,26</b>	<b>88,88</b>	<b>89,98</b>
<b>PASIVO+PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$1.561.572.141,57</b>	<b>\$1.551.520.713,96</b>		

Tabla 2: Análisis Horizontal del Estado de Situación Patrimonial de la empresa “Frigorífico Mercosur S.A.” para el período 2024.

Análisis Horizontal del Estado de Situación Patrimonial período 2024.			
	31/12/2024	31/12/2023	2024
<b>Activo</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Caja y Banco	\$39.688.206,15	\$42.015.390,26	-5,54
Créditos	\$36.766.232,78	\$50.346.596,43	-26,97
Otros Créditos	\$35.125.134,70	\$38.640.544,09	-9,10

Bienes de Cambio	\$147.711.036,22	\$75.089.398,40	96,71
Total del Activo Corriente	\$259.290.609,85	\$206.091.929,18	25,81
Activo No Corriente			
Bienes de Uso	\$1.302.281.531,72	\$1.345.428.784,78	-3,21
Total del Activo No Corriente	\$1.302.281.531,72	\$1.345.428.784,78	-3,21
TOTAL DEL ACTIVO	\$1.561.572.141,57	\$1.551.520.713,96	0,65
Pasivo			
Pasivo Corriente			
Deudas Comerciales	\$107.127.512,28	\$55.445.141,86	93,21
Deudas Bancarias y Financieras	\$2.306.559,43	\$3.216.908,81	-28,30
Cargas Sociales y Previsionales	\$49.756.639,49	\$45.261.907,54	9,93
Cargas Fiscales	\$9.995.243,09	\$36.555.884,59	-72,66
Total del Pasivo Corriente	\$169.185.954,29	\$140.478.842,80	20,43
Pasivo No Corriente			
Deudas Bancarias y Financieras	\$4.392.652,89	\$14.950.365,90	-70,62
Total del Pasivo No Corriente	\$4.392.652,89	\$14.950.365,90	-70,62
TOTAL DEL PASIVO	\$173.578.607,18	\$155.430.208,70	11,68
Patrimonio Neto			
Según estado respectivo	\$1.387.993.534,39	\$1.396.090.505,26	-0,58
TOTAL DEL PATRIMONIO NETO	\$1.387.993.534,39	\$1.396.090.505,26	-0,58
PASIVO+PATRIMONIO NETO	\$1.561.572.141,57	\$1.551.520.713,96	

## Anexo 2

Tabla 3: Análisis Vertical del Estado de Resultados de la empresa “Frigorífico Mercosur S.A.” para el período 2024 y 2023.

Análisis Vertical Estado de Resultados período 2024 y 2023.				
Concepto	31/12/2024	31/12/2023	2024	2023
Ventas Netas de Bienes y Servicios:	\$2.650.832.446,47	\$2.473.473.156,79	100,00	100,00
Costo de Bienes y Servicios Prestados:	-\$1.912.539.210,65	-\$1.499.965.432,11	72,15	60,64
Ganancia Bruta	\$738.293.235,82	\$973.507.724,67	27,85	39,36
Menos:				
GASTOS OPERATIVOS:				
Comercialización	-\$152.498.858,35	-\$180.136.349,88	5,75	7,28
Administración	-\$97.246.402,81	-\$116.003.020,99	3,67	4,69
Producción	-\$492.050.777,58	-\$545.742.399,44	18,56	22,06
SUBTOTAL	-\$3.502.802,92	\$131.625.954,36	0,13	5,32
Otros ingresos	\$2.704.369,85	\$9.153.068,84	-0,10	0,37
Otros egresos	-	-		

Resultados Financieros y por Tenencia:				
Generados por activos	-	\$249.491,57	-	0,01
Generados por pasivos	-\$7.336.338,04	-\$29.668.152,17	0,28	1,20
RECPAM	\$16.321.778,83	-\$62.055.329,69	0,62	2,51
Resultado Ante del Impuesto a las Ganancias	\$8.187.007,72	\$49.305.032,92	0,31	1,99
Impuestos a las Ganancias	-	-\$23.816.441,00	-	0,96
Resultado Final (Ganancia)	\$8.187.007,72	\$25.488.591,91	0,31	1,03

Tabla 4: Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la empresa “Frigorífico Mercosur S.A.” para el período 2024 y 2023.

Concepto	31/12/2024	31/12/2023	
Ventas Netas de Bienes y Servicios:	\$2.650.832.446,47	\$2.473.473.156,79	7,17
Costo de Bienes y Servicios Prestados:	-\$1.912.539.210,65	-\$1.499.965.432,11	27,51
Ganancia Bruta	\$738.293.235,82	\$973.507.724,67	-24,16
Menos:			
GASTOS OPERATIVOS:			
Comercialización	-\$152.498.858,35	-\$180.136.349,88	-15,34
Administración	-\$97.246.402,81	-\$116.003.020,99	-16,17
Producción	-\$492.050.777,58	-\$545.742.399,44	-9,84
SUBTOTAL	-\$3.502.802,92	\$131.625.954,36	-102,66
Otros ingresos	\$2.704.369,85	\$9.153.068,84	-70,45
Otros egresos	-	-	-
Resultados Financieros y por Tenencia:			
Generados por activos	-	\$249.491,57	-100,00
Generados por pasivos	-\$7.336.338,04	-\$29.668.152,17	-75,27
RECPAM	\$16.321.778,83	-\$62.055.329,69	-126,30
Resultado Ante del Impuesto a las Ganancias	\$8.187.007,72	\$49.305.032,92	-83,40
Impuestos a las Ganancias	-	-\$23.816.441,00	-100,00
Resultado Final (Ganancia)	\$8.187.007,72	\$25.488.591,91	-67,88

Anexo 3: Cálculos Análisis Financiero a corto plazo de Frigorífico Mercosur S.A.

### 1. Capital de trabajo

$$\text{Cap. de trabajo} = \text{Ac} - \text{Pc}$$

$$\text{Cap. de trabajo (2024)} = \$259.290.609,85 - \$169.185.954,29 = \$90.104.655,56$$

$$\text{Cap. de trabajo (2023)} = \$206.091.929,18 - \$140.478.842,80 = \$65.613.086,38$$

$$\text{Diferencia: } \$90.104.655,56 - \$65.613.086,38 = \$24.491.569,19$$

### 2. Rotación de Capital de Trabajo

$$\text{Rot. Cap. de Trabajo} = \text{V} / \text{Ct}$$

$$\text{Rot. Cap. de Trabajo (2024)} = \$2.650.832.446,47 / \$90.104.655,56 = 29,42$$

$$\text{Rot. Cap. de Trabajo (2023)} = \$2.473.473.156,79 / \$65.613.086,38 = 37,69$$

### 3. Índice de Liquidez Común

$$\text{Índ. de Liquidez Común} = \text{Ac} / \text{Pc}$$

$$\text{Índ. de Liquidez Común (2024)} = \$259.290.609,85 / \$169.185.954,29 = 1,53$$

$$\text{Índ. de Liquidez Común (2023)} = \$206.091.929,18 / \$140.478.842,80 = 1,47$$

### 4. Índice de Liquidez de disponibilidades

$$\text{Índ. de Liquidez de disponibilidades} = (\text{Ac} - (\text{Bc} + \text{Ctos x venta})) / \text{Pc}$$

$$\text{Índ de Liquidez de disponibilidades} = ( \$259.290.609,85 - (\$36.766.232,78 + \$147.711.036,22)) / \$169.185.954,29 = 0,44$$

### 5. Antigüedad de Créditos por Ventas

$$\text{Antigüedad de créditos por ventas} = (\text{Prom. de CxVtas.} * 360) / (\text{Cts. x Vtas.} + \text{IVA de Cts. x Vtas.})$$

$$\text{Prom. de Cts. x Vtas.} = \$36.766.232,78 / (360/30) = \$3.063.852,73$$

$$\text{IVA (10,5\%)} = \$3.860.454,44$$

$$\text{Antigüedad de créditos por ventas (2024)} = (\$3.063.852,73 * 360) / (\$36.766.232,78 + \$3.860.454,44) = 27,15$$

### 6. Rotación de Créditos por Ventas

$$\text{Rot. Cts. por Vtas} = (\text{Ctos. x Vtas.} + \text{IVA}) / \text{Prom. Ctos. x Vtas.}$$

$$\text{Rot. Cts por Vtas (2024)} = (\$36.766.232,78 + \$3.860.454,44) / \$3.063.852,73$$

### 7. Antigüedad de Proveedores

Antigüedad de Proveedores = (Prom. proveedores \* 360) / (Proveedores + IVA proveedores)

Prom. de Proveedores = \$107.127.512,28 / (360/15) = \$ 4.463.646,35

IVA (10,5%) = \$11.248.388,79

Ant. De Proveedores 2024 = ( \$4.463.646,35 \* 360 ) / ( \$107.127.512,28 + \$11.248.388,79 )  
= 13,57

### 8. Plazo de Cobranzas de Ventas

Plazo de Cobranzas de Ventas (2024) = ( 360 \* \$3.063.852,73 ) / ( \$2.650.832.446,47 + 278.337.406,85 ) = 0,37

### 9. Plazo de pagos de Compras

Plazo de pagos de Compras= ( \$ 4.463.646,35 \* 360 ) / ( \$107.127.512,28 + \$11.248.388,79 )  
= 13,57

### 10. Brecha Financiera

Brecha Financiera = Plazo de cobranzas de ventas – Plazo de pagos de Compras

Brecha Financiera (2024) = 0,37 – 13,57 = - 13,19

### 11. Liquidez Necesaria

Plazo de realización de activos

Rubro	Saldo	% de comp.	Plazo	Prom. Pond.
Caja y Banco	\$39.688.206,15	15,31%	0,00	0,00
Créditos	\$36.766.232,78	14,18%	15,5	2,20
Otros Créditos	\$35.125.134,70	13,55%	15,5	2,10
Bienes de Cambio	\$147.711.036,22	56,97%	0,37	0,21
Total	\$259.290.609,85	100%		4,51

Plazo de exigibilidad del pasivo

Rubro	Saldo	% de Comp.	Plazo	Prom. Pond.
Deudas Comerciales	\$107.127.512,3	63,32%	8,00	5,07
Deudas Bancarias y Financieras	\$2.306.559,43	1,36%	15,00	0,20
Cargas Sociales y Previsionales	\$49.756.639,49	29,41%	15,00	4,41
Cargas Fiscales	\$9.995.243,09	5,91%	30,00	1,77
Total	\$169.185.954,3	100%		11,45

Liquidez Necesaria = 4,51 / 11,45 = 0,39