

# **ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA DE INSUMOS ELECTRÓNICOS EN TUCUMÁN 2025**

**Paula María Beltrán Cabañas**  
*paulabeltranc@hotmail.com*  
**Tutor: Medina Galván Marcelo Enrique**





## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Situación Problemática</b> .....	4
<b>Preguntas de Investigación</b> .....	4
<b>Objetivo General</b> .....	4
<b>Objetivos Específicos</b> .....	5
<b>Marco Metodológico</b> .....	5
<b>Marco Teórico</b> .....	6
<b>Aplicación</b> .....	10
<b>Preparación de los datos</b> .....	10
<b>Análisis de los Estados Contables</b> .....	11
<b>Ratios Financieros</b> .....	20
<b>Análisis de los Informes de Gestión</b> .....	26
<b>Cartera de Clientes</b> .....	27
<b>Recomendaciones</b> .....	43
<b>Conclusiones</b> .....	45
<b>Referencias</b> .....	46
<b>Apéndice</b> .....	47



## Resumen

Las pymes de San Miguel de Tucumán, al igual que en el resto del país, desempeñan un rol fundamental en la economía argentina, constituyendo un motor clave de generación de empleo, innovación y desarrollo local. Sin embargo, deben desenvolverse en un entorno caracterizado por la inestabilidad macroeconómica, la alta inflación y la constante evolución tecnológica, factores que plantean desafíos significativos para su gestión operativa y comercial.

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo evaluar la situación económico-financiera de una empresa de insumos electrónicos de Tucumán, con más de 15 años de trayectoria en el sector, dedicada a la comercialización de insumos informáticos, venta de computadoras y servicios de reparación. En noviembre de 2023, esta empresa fue adquirida por un nuevo propietario, quien incorporó la cartera de clientes y proveedores al fondo de comercio.

A partir de esta adquisición, surge la necesidad de realizar un diagnóstico financiero integral que permita evaluar la rentabilidad y la situación financiera actual de la empresa, brindando información relevante para la toma de decisiones estratégicas. Se aplicaron herramientas de análisis económico-financiero (análisis vertical, horizontal, ratios e indicadores clave), complementadas con el diseño de un dashboard interactivo que permitió examinar la composición y evolución de la cartera de clientes.

El marco teórico que sustenta el trabajo incluye conceptos fundamentales de diagnóstico financiero, estructura patrimonial, rentabilidad, indicadores clave de desempeño, segmentación de clientes y gestión estratégica de la información, abordados a partir de autores clásicos y actuales del ámbito contable y comercial.

Entre los resultados obtenidos se destacan una reconfiguración de la estructura de activos vinculada a inversiones en infraestructura, que acarrea un aumento en el endeudamiento financiero a corto plazo y, en cuanto a la cartera de clientes, se detecta una alta concentración en clientes grandes y una ausencia de patrones de compra frecuente con montos elevados.

Estos hallazgos permitieron identificar las transformaciones introducidas por la nueva administración, caracterizadas por un proceso de modernización, una política de expansión comercial y una reconfiguración de la estructura financiera. A partir del diagnóstico realizado, se formularon recomendaciones orientadas a consolidar la rentabilidad, optimizar la gestión de clientes y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mediano plazo.

**Palabras Clave:** análisis económico-financiero, rentabilidad, diagnóstico financiero, adquisición empresarial, insumos electrónicos.



## Introducción

En el contexto económico actual de Argentina, las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel fundamental. Deben desarrollarse y crecer en una economía nacional que no ofrece certidumbre alguna, especialmente en las regiones del norte del país, donde deben lidiar con condiciones locales como la infraestructura limitada, la menor disponibilidad de recursos tecnológicos, y la necesidad constante de actualización frente a la rápida evolución tecnológica global.

El sector de la comercialización de insumos electrónicos y servicios informáticos, en el cual se inserta la empresa bajo estudio, se caracteriza por ser dinámico y competitivo. Las empresas que operan en este sector deben adaptarse constantemente a la rápida obsolescencia de productos tecnológicos, lo que implica una necesidad continua de innovación y actualización tanto en su oferta de productos como en sus conocimientos y capacidades de servicio. Este fenómeno ha sido ampliamente estudiado en la literatura, destacándose por sus efectos no solo en la competitividad empresarial, sino también en los ciclos de vida de los productos y servicios (Beorlegui, Rolon Tazbas, Torcasso, Zattera, & Gonzalez Soria, 2023). Esta situación es aún más crítica en la provincia de Tucumán en la cual desarrolla su actividad la empresa mencionada, donde la logística y el acceso a proveedores de alta tecnología pueden representar barreras significativas para las pymes.

En noviembre de 2023, una SRL dedicada a la comercialización de insumos electrónicos y servicios informáticos en la ciudad de Tucumán fue adquirida por un nuevo propietario. La adquisición incluyó no solo la sociedad en sí, sino también una cartera de clientes, proveedores, activos y recursos operativos. Dada la naturaleza de esta transacción, surge la necesidad de realizar un análisis económico-financiero para evaluar la rentabilidad y la situación financiera de la empresa bajo la nueva administración para la toma de decisiones estratégicas. En función de ello, se plantea como finalidad de este trabajo realizar un diagnóstico integral de la situación financiera y comercial de la firma, abarcando tanto el análisis de los estados contables como el estudio de los patrones de compra y composición de su cartera de clientes.



## Situación Problemática

La adquisición de una empresa conlleva varios desafíos que pueden impactar significativamente su desempeño financiero, especialmente cuando la misma carece de herramientas formales para el análisis económico-financiero. En el caso de la empresa en cuestión, adquirida en noviembre de 2023, se observa falta de información consolidada y sistematizada sobre el funcionamiento económico de la empresa. La gestión anterior no contaba con reportes financieros estructurados, ni con herramientas que permitieran evaluar el rendimiento operativo más allá de los datos básicos del sistema de facturación. Las decisiones se tomaban mayormente por intuición o experiencia, sin el respaldo de indicadores cuantificables. El sistema de gestión utilizado es obsoleto y no integra adecuadamente la información contable, comercial ni de clientes, lo que genera dificultades ya que la información financiera se encuentra dispersa. Por lo tanto, se cuenta únicamente con los balances contables como fuente formal de datos disponible.

Este escenario genera incertidumbre sobre la verdadera rentabilidad y situación financiera de la empresa, ya que la falta de un análisis estructurado y de herramientas adecuadas impide un diagnóstico preciso de su desempeño. Ante esta situación, el nuevo propietario se enfrenta a la necesidad de comprender con mayor profundidad la situación financiera de la empresa para poder tomar decisiones informadas y estratégicas que aseguren su sostenibilidad en un entorno competitivo y en constante cambio.

## Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad y situación financiera de la empresa tras la adquisición realizada en Noviembre de 2023?
2. ¿Cuál es la composición y concentración de la cartera de clientes, y como se contribuyen los distintos segmentos al desempeño económico de la empresa?
3. ¿Qué estrategias podría implementar la empresa para consolidar su rentabilidad, optimizar la gestión de clientes y fortalecer su estabilidad financiera en el contexto post-adquisición?

## Objetivo General

Evaluar la situación económico-financiera de una empresa de insumos electrónicos de la ciudad de San Miguel de Tucumán, analizando su rentabilidad y desempeño financiero a través del estudio de indicadores clave y herramientas de análisis económico-financiero, con el fin de brindar información útil para la toma de decisiones estratégicas por parte de la nueva administración.



## Objetivos Específicos

1. Evaluar la evolución de la rentabilidad y la situación financiera de la empresa a partir del estudio de los estados contables y de los principales ratios económicos-financieros correspondientes al período 2020–2024.
2. Diagnosticar la composición, evolución y concentración de la cartera de clientes mediante el diseño de un dashboard interactivo, con el fin de identificar los segmentos que generan mayor valor para la empresa.
3. Proponer estrategias orientadas a consolidar la rentabilidad, optimizar la gestión de la cartera de clientes y fortalecer la situación financiera de la empresa bajo la nueva administración.

## Marco Metodológico

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2018), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección de datos numéricos que permiten describir fenómenos, establecer patrones y verificar hipótesis. Por lo tanto, el enfoque metodológico de este trabajo es cuantitativo, centrado en el análisis de datos financieros obtenidos de los estados contables de la empresa antes y después de la adquisición. La investigación se estructura en un diseño no experimental, y de tipo longitudinal.

**Enfoque:** El enfoque cuantitativo se justifica por la naturaleza del análisis financiero, que requiere la utilización de datos numéricos y su interpretación a través de ratios y modelos financieros.

**Diseño de Investigación:** El diseño de investigación es no experimental ya que se observan situaciones existentes; y longitudinal, ya que se trabajará con datos históricos de la empresa para realizar comparaciones temporales que permitan identificar tendencias y cambios post-adquisición en los indicadores financieros.

### Técnicas de Recolección de Datos:

Los datos se obtendrán de los estados contables de la empresa (balances, estados de resultados, informes de costos) correspondientes a los últimos cuatro años. Además, se utilizarán informes de gestión y datos del sector para contextualizar los resultados.

### Técnicas de Análisis:

Se emplearán técnicas de análisis financiero que incluyen:

- *Análisis de ratios financieros:* Para evaluar la rentabilidad, liquidez, solvencia y endeudamiento de la empresa a través de indicadores clave.
- *Análisis de tendencias:* Para identificar cambios en los indicadores financieros a lo largo del tiempo.
- *Análisis de la Cartera de Clientes:* Mediante el diseño de un dashboard en Power Bi, que permitirá evaluar la base de clientes para la toma de decisiones comerciales.



## Marco Teórico

Para abordar el análisis económico-financiero de la empresa bajo estudio y, a través de la revisión de la literatura existente, se identifican las herramientas y conceptos que guiarán el proceso de investigación.

### 1. Análisis Económico-Financiero

El análisis económico-financiero es una herramienta esencial para evaluar la situación de una empresa, especialmente en el contexto de una adquisición. De acuerdo con Dumrauf (2020), en un entorno caracterizado por cambios constantes, la capacidad de adaptación de las empresas es fundamental, y el análisis financiero provee la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas. Este análisis se basa en el examen detallado de los estados financieros y en la utilización de ratios financieros que permiten medir aspectos cruciales como la solvencia, la rentabilidad y la eficiencia.

Pérez Alfaro (2017) destaca que los estados contables son herramientas clave para determinar la salud financiera de una organización y para anticipar posibles riesgos. Además, Hernández Sampieri (2018) señala que el análisis económico-financiero facilita la identificación y evaluación de las variables económicas y financieras que impactan en el desempeño organizacional, apoyando así la toma de decisiones estratégicas. En el presente estudio, se abordan los indicadores clave tanto antes como después de la adquisición de la empresa, con un enfoque particular en la rentabilidad y la situación financiera, para proporcionar una visión integral de la evolución de la situación económica-financiera.

### 2. Herramientas de Análisis Financiero

Las herramientas de análisis financiero son fundamentales para comprender y evaluar el desempeño de la empresa. Entre las principales herramientas que se utilizan en este estudio se encuentran:

- Estados Financieros: Los estados financieros, incluyendo el balance general y el estado de resultados, son las principales fuentes de información económica de la empresa. Robert N. Anthony (2019) enfatiza la importancia de estos documentos como base para el análisis financiero, ya que ofrecen una visión integral de la situación económica.

- Análisis Horizontal y Vertical: Alfredo Pérez Alfaro (2020) sostiene que el análisis horizontal (comparación de estados financieros a lo largo del tiempo) y el análisis vertical (evaluación de la estructura interna de los estados financieros) son técnicas clave para identificar tendencias y patrones en la información financiera.

- Ratios Financieros: Los ratios financieros son indicadores cuantitativos clave que permiten medir la eficiencia, rentabilidad y solvencia de una empresa. Robert S. Kaplan (2019) subraya que los ratios son fundamentales para la evaluación del desempeño financiero, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones.



### 3. Conceptos Pertinentes

En este marco teórico se desarrollan conceptos clave para el análisis económico-financiero, tales como:

- **Rentabilidad:** La rentabilidad es uno de los indicadores más relevantes, ya que mide la capacidad de una empresa para generar beneficios en relación con sus ventas, activos o patrimonio. Entre los ratios que evalúan la rentabilidad se encuentran el margen de utilidad neta, el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE) (Kaplan, 2019).
- **Solvencia y Liquidez:** La solvencia mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo, mientras que la liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Ambos indicadores son fundamentales para evaluar la estabilidad financiera de la empresa (Anthony, 2019).
- **Eficiencia Operativa:** La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de la empresa para utilizar sus recursos de manera efectiva y maximizar su producción con un mínimo de costos. Esto se evalúa a través de ratios como el de rotación de activos y el margen de contribución (Pérez Alfaro, 2020).

### 4. Tablero de Control Económico-Financiero (Dashboard)

El tablero de control económico-financiero o dashboard es una herramienta moderna de gran utilidad para la monitorización y análisis en tiempo real de los indicadores financieros clave de una empresa. Esta herramienta centraliza datos financieros dispersos, lo que permite que los gestores tengan una visión clara y comprensible de la situación económica de la organización, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas. Los dashboards se han convertido en un estándar en la gestión empresarial, especialmente en contextos que requieren adaptaciones rápidas, debido a su capacidad para presentar datos de manera visual y accesible (Pérez Alfaro, 2020).

#### a. Utilización de Dashboards en el Contexto Empresarial Actual

En la actualidad, los dashboards financieros permiten la integración de datos provenientes de diversas fuentes, como estados financieros, flujos de caja y demás, para su análisis y presentación gráfica en tiempo real. Según Dumrauf (2020), estos tableros son cruciales para optimizar la gestión financiera, ya que permiten identificar de forma ágil las áreas que requieren intervención o mejora. Además, proporcionan a los gestores la capacidad de realizar simulaciones y proyecciones financieras que mejoran la planificación estratégica, alineándose con las mejores prácticas de gestión financiera.

#### b. Diseño Eficiente de un Dashboard Financiero

Un dashboard eficiente debe diseñarse de manera que permita a los usuarios no solo acceder fácilmente a los datos financieros más importantes, sino también interpretar esos datos para tomar decisiones estratégicas. Alfredo Pérez Alfaro (2020) argumenta que una de las principales ventajas de un tablero de control es su capacidad de presentar



grandes volúmenes de datos de manera visual, lo que simplifica la identificación de tendencias y facilita el análisis comparativo entre diferentes periodos. De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), la integración de gráficos y tablas dinámicas en los dashboards es clave para potenciar el análisis estratégico en el ámbito financiero.

#### c. Aplicación en la Empresa Bajo Estudio

En el caso de la empresa bajo análisis, la implementación de un tablero de control económico-financiero, complementado con un dashboard comercial, permite centralizar y organizar la información financiera relevante, que actualmente se encuentra dispersa entre los estados contables y el sistema de gestión. Esto contribuye a mejorar la eficiencia en el análisis y diagnóstico de la situación económica y comercial de la empresa, permitiendo identificar rápidamente cualquier desviación en los indicadores clave, como la rentabilidad, solvencia o liquidez, y composición de la cartera de clientes para poder tomar decisiones correctivas oportunas.

Además, el uso de un dashboard permite la visualización dinámica de la evolución de las ventas y la participación de los distintos clientes, brindando a la nueva administración una herramienta precisa para la toma de decisiones estratégicas. De esta manera, la herramienta contribuye a fortalecer la capacidad gerencial para monitorear el desempeño y orientar los esfuerzos comerciales en función de información actualizada y confiable (Pérez Alfaro, 2020; Dumrauf, 2020).

#### d. Ventajas Estratégicas del Dashboard en la Gestión Financiera

El valor estratégico de un dashboard radica en su capacidad para presentar la información de manera clara, concisa y accesible, lo que facilita la toma de decisiones rápidas e informadas. Como señalan Kaplan y Norton (2001), la capacidad de visualizar las métricas clave en tiempo real mejora significativamente la agilidad en la respuesta ante cambios en el entorno económico y aumenta la precisión de las decisiones de gestión. Esto es especialmente importante en sectores como el de los insumos electrónicos, donde las empresas enfrentan ciclos de vida de productos cortos y fluctuaciones constantes en la demanda (Pérez Alfaro, 2020). De esta manera, el tablero de control no solo ayuda a gestionar la operación diaria de la empresa, sino que también proporciona una visión estratégica de largo plazo.

### 5. Índices Financieros y Fórmulas

A continuación, se presentan algunos índices financieros relevantes que se utilizarán en este estudio:

- Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE):

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

Este ratio mide la rentabilidad generada sobre el patrimonio de los accionistas (Kaplan, 2019).



- Rentabilidad sobre Activos (ROA):

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} \times 100$$

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ganancias (Anthony, 2019).

- Razón Corriente:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo (Pérez Alfaro, 2020).

- Margen de Utilidad Neta:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Este ratio muestra el porcentaje de cada peso de ventas que queda como ganancia después de deducir todos los gastos (Kaplan, 2019).

- Rotación de Activos:

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total de Activos}}$$

Mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos (Anthony, 2019).

## 6. Evaluación y Diagnóstico Financiero

El diagnóstico financiero es crucial para la evaluación de la situación actual de la empresa y la planificación de estrategias futuras. Este análisis permite comprender cómo la adquisición ha impactado en la rentabilidad y estabilidad financiera de la empresa, así como identificar áreas de mejora en la gestión de sus recursos financieros. Dumrauf (2020) señala que, en entornos cambiantes, como el actual, es vital contar con un enfoque dinámico y continuo para el análisis financiero, que permita adaptarse rápidamente a las variaciones del mercado y la economía.

## 7. Gestión de la Cartera de Clientes

Uno de los aspectos fundamentales en la gestión eficiente de la cartera de clientes radica en la segmentación, entendida como el proceso mediante el cual se agrupa a los clientes en distintos conjuntos homogéneos según criterios de comportamiento, características o potencial de compra. Según Kotler y Keller (2016), la segmentación de clientes permite a las empresas diseñar estrategias diferenciadas, asignando recursos de forma eficiente y adaptando las acciones comerciales a las necesidades de cada grupo.

Vinculado a la segmentación, el análisis de concentración de cartera permite evaluar el grado de dependencia que la empresa posee respecto de ciertos clientes



estratégicos. Kotler y Keller (2016) señalan que la concentración excesiva de ventas en pocos clientes genera tanto oportunidades como riesgos: si bien facilita relaciones comerciales más intensas y acuerdos de largo plazo, también incrementa la vulnerabilidad ante la eventual pérdida de dichos clientes. La identificación de estos clientes estratégicos, a través de métricas como el volumen de compras y la frecuencia de transacciones, resulta clave para definir políticas de fidelización, atención diferenciada y priorización en la gestión comercial.

En síntesis, la segmentación adecuada y el análisis de concentración permiten a la empresa comprender con mayor precisión la composición de su cartera, identificar clientes estratégicos y diseñar acciones que contribuyan tanto a maximizar la rentabilidad como a mitigar riesgos comerciales, optimizando así su desempeño en el mediano y largo plazo.

## Aplicación

### Preparación de los datos

El presente trabajo se inicia con la recopilación, tratamiento y organización de los datos que se utilizarán para el análisis económico-financiero. Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con los balances contables como única fuente de información formal. Esta información se encuentra disponible tanto en formato físico como digital (PDF), por lo cual se procedió al traspaso manual de los mismos a una base de datos en formato Excel. Este proceso implicó la extracción y estructuración de los datos más relevantes, considerando principalmente:

- Estado de Situación Patrimonial
- Estado de Resultados
- Informe de los Estados contables.

Para poder comenzar con el análisis, los importes de estos balances se ajustan según la tasa de inflación señaladas por el INDEC de cada año:

- Año 2020: 36,15%
- Año 2021: 50,93%
- Año 2022: 94,79%
- Año 2023: 211,41%
- Año 2024: 117,76%

Además de los estados contables, la empresa también cuenta con un sistema de información del cual se obtienen informes de las ventas y las compras de los años 2020 a 2024. Sin embargo, dicho sistema es obsoleto y limitado: únicamente se generan los informes en formato PDF y en una estructura que no facilita la lectura de los datos. Esto presenta un obstáculo considerable en la fase de recolección, ya que es necesario probar distintos softwares de transformación y limpieza de datos para poder obtener los informes en un formato que permita su trabajo y estudio, hasta lograr transformar los archivos en una base de datos funcional.



Este proceso revela la debilidad estructural del sistema de información utilizado por la empresa. El sistema debe ser actualizado constantemente de manera manual por el dueño, quien es el único que posee acceso total y realiza las actualizaciones aproximadamente cada seis meses. Esta discontinuidad en la actualización genera reportes desactualizados, con datos inexactos y/o irreales, por lo cual, los informes que se pueden obtener de este no son recomendados para la toma de decisiones.

Figura N° 1: Captura informe de Ventas

Comprobante N°	Fecha	Detalle	CUOTAS	Neto	IVA 10.5	IVA 21	No Grav	Exento	Importe
RM X 0001	31/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	333000
FA 0001 00000904	30/03/23	AG NAFUM S.A.	3075000000	330000.0	24211.70	0	0	0	254700.00
RM X 0001	27/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	60000
RM X 0001	24/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	400000.00
FB 0001 0001100	23/03/23	Municipalidad De S. M. de Tucumán	3000000000	140000.00	104500.00	50000.00	0	0	1000000
RM X 0001	22/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	323100.00
FB 0001 0001100	19/03/23	ESCALANTE CARLOS	20000000	50000.00	0	11000.00	0	0	60000
FB 0001 0001101	19/03/23	WETA SCORSA	4770100	110000.00	0	23000.00	0	0	134000
FB 0001 0001100	19/03/23	HARD STEFANIA	30000000	40000.00	0	10000.00	0	0	50000
FB 0001 0001100	16/03/23	Cuentas por pagar	0	30000.00	7000.00	0	0	0	37000
FA 0001 00000000	14/03/23	AGROSERVICIOS EL CORTE SRL	3070000000	41000.00	0	8000.00	0	0	44000.00
FA 0001 00000000	06/03/23	AG NAFUM S.A.	3070000000	140000.00	10000.00	11000.00	0	0	160000.00
RM X 0001	06/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	30000
RM X 0001	06/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	60000
RM X 0001	06/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	300000.00
FA 0001 00000000	06/03/23	AG NAFUM S.A.	3070000000	30000.00	0	11000.00	0	0	41000
RM X 0001	31/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	20000
RM X 0001	31/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	30000
RM X 0001	29/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	14000.00
RM X 0001	20/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	30000
RM X 0001	16/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	50000
RM X 0001	16/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	320000.00
FB 0001 0001104	07/03/23	Guillermo Fernando Escobar	27000000	40000.00	3000.00	0	0	0	47000
FB 0001 0001103	07/03/23	Guillermo Fernando Escobar	27000000	33000.00	2700.00	0	0	0	38000
RM X 0001	07/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	20000
RM X 0001	07/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	100000
RM X 0001	10/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	20000
RM X 0001	10/03/23	Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	100000
FB 0001 0001100	11/03/23	Municipalidad De Santa Vika	3000000000	60000.00	11000.00	30000.00	0	0	100000
FA 0001 00000000	10/03/23	AG NAFUM S.A.	3070000000	300000.00	20000.00	0	0	0	400000.00

Fuente: Sistema de Información de la empresa

A pesar de estas limitaciones, se logró copilar una base de datos inicial a partir de los balances contables y los informes de gestión, permitiendo avanzar hacia el análisis financiero y operativo de la empresa.

Se desea obtener información útil y relevante para la toma de decisiones a partir de los informes, para lo cual el dueño solicita que se evalúe la rentabilidad y la situación financiera. El mismo ofrece acceso total a los datos tanto del sistema como de los balances contables de la empresa.

### Análisis de los Estados Contables

Luego de haber realizado el traspaso manual de los datos de los estados contables a Excel, se ajustan los importes a pesos constantes a través de la tasa de inflación proporcionada por Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) para comenzar con su respectivo análisis.

Se obtienen los estados contables correspondientes a los años 2020 a 2024, iniciando con el estudio del Estado de Situación Patrimonial. En una primera instancia, se



efectua un *análisis vertical* por cada año con el fin de interpretar la composición relativa de los activos, pasivos y patrimonio neto, identificando tendencias y cambios significativos que condicionan la posición financiera de la empresa.

El ejercicio 2024 fue el primer año bajo la gestión del nuevo propietario y constituye un elemento clave para evaluar el impacto inicial de las decisiones de la nueva administración.

Figura N° 2: Analisis Vertical del Estado de Situacion Patrimonial

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL										
	2024	Analisis Vertical	2023	Analisis Vertical	2022	Analisis Vertical	2021	Analisis Vertical	2020	Analisis Vertical
<b>ACTIVOS</b>										
Activo Corriente										
Caja y Bancos	\$ 435,320.00	0.11%	\$ 52,317.10	0.03%	\$ 56,437.09	0.12%	\$ 105,514.22	0.82%	\$ 107,502.85	1.63%
Creditos por Ventas	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 398,257.70	3.12%	\$ 824,810.32	12.32%
Otros Creditos	\$ 4,241,210.80	1.10%	\$ 93,693.34	0.06%	\$ 575,969.39	1.32%	\$ 290,113.42	2.58%	\$ 740,449.16	11.24%
Bienes de Cambio	\$ 371,083,903.20	95.91%	\$ 152,956,904.90	94.99%	\$ 43,132,277.03	98.55%	\$ 10,715,061.63	93.38%	\$ 4,914,906.22	74.61%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 379,740,543.00</b>	<b>97.12%</b>	<b>\$ 153,141,905.34</b>	<b>95.09%</b>	<b>\$ 43,798,679.21</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 11,475,966.96</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 6,587,705.18</b>	<b>100.00%</b>
Activo No Corriente										
Otros Activos	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
Bienes de Uso	\$ 11,142,376.80	2.88%	\$ 7,914,957.15	4.91%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 11,142,376.80</b>	<b>2.88%</b>	<b>\$ 7,914,957.15</b>	<b>4.91%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 388,883,919.80</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 161,056,862.49</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 43,798,679.21</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 11,475,966.96</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 6,587,705.18</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVOS</b>										
Pasivo Corriente										
Cuentas por Pagar	\$ 21,405,826.70	5.53%	\$ -	0.00%	\$ 3,973,716.03	9.08%	\$ 1,795,393.37	15.65%	\$ 1,576,465.85	23.93%
Deudas Bancarias	\$ 1,537,380.16	0.39%	\$ 676,210.22	0.42%	\$ 495,835.43	1.13%	\$ 540,801.80	4.71%	\$ 452,150.77	6.86%
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ -	0.00%	\$ 60,356.17	0.04%	\$ 65,869.34	0.15%	\$ 90,254.87	0.79%	\$ 46,970.76	0.71%
Cargas Fiscales	\$ 1,777,215.94	0.46%	\$ 3,483,389.63	2.16%	\$ 1,329,455.07	3.04%	\$ 698,445.60	6.09%	\$ 418,224.44	6.35%
Otros Pasivos	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 24,700,431.70</b>	<b>6.38%</b>	<b>\$ 4,221,956.02</b>	<b>2.62%</b>	<b>\$ 5,868,875.75</b>	<b>13.40%</b>	<b>\$ 3,124,875.64</b>	<b>27.23%</b>	<b>\$ 2,483,811.76</b>	<b>37.86%</b>
Pasivo No corriente										
Deudas Bancarias	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 885,146.75	13.44%
Otros Pasivos	\$ 14,662,816.99	3.79%	\$ -	0.00%	\$ 2,499,069.82	5.71%	\$ 710,437.21	6.19%	\$ -	0.00%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 14,662,816.99</b>	<b>3.79%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ 2,499,069.82</b>	<b>5.71%</b>	<b>\$ 710,437.21</b>	<b>6.19%</b>	<b>\$ 885,146.75</b>	<b>13.44%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 39,363,248.69</b>	<b>10.17%</b>	<b>\$ 4,221,956.02</b>	<b>2.62%</b>	<b>\$ 8,367,945.57</b>	<b>19.11%</b>	<b>\$ 3,835,312.86</b>	<b>33.42%</b>	<b>\$ 3,378,958.51</b>	<b>51.29%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 347,519,771.11</b>	<b>89.83%</b>	<b>\$ 156,834,906.47</b>	<b>97.38%</b>	<b>\$ 35,418,713.64</b>	<b>80.89%</b>	<b>\$ 7,639,954.11</b>	<b>66.58%</b>	<b>\$ 3,208,746.59</b>	<b>48.71%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 388,883,919.80</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 161,056,862.49</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 43,798,679.21</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 11,475,966.96</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 6,587,705.18</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que a lo largo del período 2020-2023, la empresa presentó una estructura patrimonial fuertemente concentrada en el activo corriente, específicamente en el rubro bienes de cambio, cuya participación dentro del total del activo fue incrementándose de forma constante desde un 74,61% en 2020 hasta alcanzar un 94,99% en 2023. Esta alta concentración evidencia una estrategia de stockeo característica del sector de insumos electrónicos, utilizada como cobertura frente a un contexto económico de elevada inflación y volatilidad cambiaria. Pero este tipo de estrategia también podría ser riesgosa si los inventarios conservados no se convierten rápidamente en ventas o efectivo.

El ejercicio 2024 fue el primer año completo bajo la nueva administración. El activo total más que se duplica, impulsado principalmente por un incremento extraordinario en los bienes de cambio, que alcanzan el 95,91% del total del activo. Esta intensificación de la estrategia de acumulación de inventarios no responde únicamente a la continuidad de políticas previas, sino que se encuentra estrechamente vinculada con decisiones



estratégicas adoptadas por el nuevo dueño. Tras la adquisición, se implementó un proceso de modernización del local comercial, que incluyó mejoras en la infraestructura existente y la modernización del sector destinado a la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de equipos. Esta expansión operativa no solo requirió inversiones en infraestructura (reflejadas en el aumento del rubro bienes de uso, que pasa a representar el 2,88% del activo total, cuando anteriormente era inexistente), sino también en insumos y repuestos, lo que explica el incremento aún mayor en bienes de cambio.

La empresa no presentaba activos no corrientes significativos, lo que sugería una estructura financiera centrada en el corto plazo. En los ejercicios 2023 y 2024, solo el 4,91% y el 2,88% (respectivamente) de los activos corresponden a bienes de uso, lo que se explica por la mencionada inversión en los bienes de uso.

Los cambios mencionados fueron acompañados por un aumento en los pasivos, que crecen hasta representar 10,17% del total (frente al 2,62% observado en 2023). Este incremento se debe tanto a la toma de un crédito financiero, solicitado específicamente para financiar las obras de infraestructura, como a un mayor uso del crédito comercial con proveedores. Dentro del pasivo corriente, el rubro cuentas por pagar asciende a un 5,53%, cuando en los ejercicios previos era prácticamente nulo. Este aumento obedece a dos factores: por un lado, la incorporación del mencionado financiamiento para modernización, y por otro, a las dificultades enfrentadas por el nuevo propietario para acceder a condiciones de crédito favorables con los proveedores históricos, quienes manifestaron inicialmente cierta cautela y desconfianza ante el cambio en la administración. Esta situación derivó en un mayor nivel de obligaciones comerciales pendientes, que también se reflejan en la composición del pasivo.

En paralelo, el pasivo no corriente aumenta al 3,79%, como resultado de la inclusión de las obligaciones contractuales vinculadas a los créditos obtenidos para la inversión en infraestructura, lo que evidencia una estrategia de financiamiento más activa y orientada al crecimiento, en contraste con la extrema prudencia financiera de la administración anterior.

Por su parte, el patrimonio neto, si bien reduce su participación relativa al 89,83% del total en 2024 (desde el 97,38% de 2023), continúa evidenciando una estructura financiera sólida y conservadora. La disminución porcentual no responde a una contracción del patrimonio, sino al crecimiento acelerado del activo financiado parcialmente con pasivos. En valores absolutos, el patrimonio neto sigue aumentando, lo que consolida una base de capital robusta que respalda las nuevas estrategias de expansión.

En síntesis, el análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial pone de manifiesto que la gestión de la nueva administración introdujo transformaciones relevantes en la composición patrimonial, alineadas con un enfoque más dinámico y orientado a la expansión operativa. La modernización del local comercial, la creación de un nuevo sector de servicios, la adquisición de bienes de uso y la utilización estratégica de financiamiento externo marcan un quiebre respecto del perfil conservador y de baja exposición financiera que caracterizaba a la gestión anterior. Estos cambios amplían la capacidad operativa y podrían generar nuevas fuentes de ingresos, aunque también introducen mayores compromisos financieros y riesgos asociados al apalancamiento, cuya



sostenibilidad deberá ser evaluada a partir de los resultados económicos y financieros futuros.

Luego se procede con el *análisis horizontal*, el cual constituye una herramienta fundamental para la comprensión de la evolución de los estados financieros a lo largo de los años bajo estudio, permitiendo identificar tendencias, variaciones y comportamientos relevantes que inciden directamente en la estructura económica y financiera de la organización.

En este caso, el análisis fue realizado mediante la *variación porcentual interanual*, comparando cada rubro con el ejercicio anterior inmediato. Esta metodología permite observar los cambios relativos en términos porcentuales, facilitando la detección de modificaciones significativas en la composición de los activos, pasivos y resultados de la empresa año tras año.

A partir del relevamiento de los balances correspondientes, se observa una marcada dinámica de crecimiento en las principales partidas, especialmente a partir del cambio de administración efectuado en noviembre de 2023, que marca un punto de inflexión en la gestión de la entidad.

Figura N° 3: Analisis Horizontal del Estado de Situación Patrimonial

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL	2024	2023	Analisis Horizontal (2024-2023)	2022	Analisis Horizontal (2023-2022)	2021	Analisis Horizontal (2021-2020)	2020	Analisis Horizontal (2021-2020)
<b>ACTIVOS</b>									
Activo Corriente									
Caja y Banes	\$ 405.526.00	\$ 62.337.18	732.40%	\$ 89.437.00	-10.47%	\$ 395.514.22	-44.67%	\$ 397.932.65	-1.79%
Créditos por Ventas	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	-	\$ 358.257.70	-100.00%	\$ 354.510.32	-56.59%
Otros Créditos	\$ 4.343.518.80	\$ 83.683.34	4427.39%	\$ 575.895.38	-83.73%	\$ 296.113.42	94.51%	\$ 340.445.15	-60.01%
Bienes de Cambio	\$ 371.063.063.26	\$ 252.995.804.96	142.53%	\$ 43.332.277.03	254.55%	\$ 10.715.991.63	-302.75%	\$ 4.954.904.22	118.01%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 375.748.643.06</b>	<b>\$ 152.141.895.34</b>	<b>145.35%</b>	<b>\$ 43.786.679.33</b>	<b>343.75%</b>	<b>\$ 11.475.986.96</b>	<b>381.50%</b>	<b>\$ 6.587.795.13</b>	<b>74.19%</b>
Activo No Corriente									
Otros Activos	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
Bienes de Uso	\$ 13.342.376.80	\$ 7.954.957.15	-80.78%	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 13.342.376.80</b>	<b>\$ 7.954.957.15</b>	<b>-80.78%</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 389.091.019.86</b>	<b>\$ 160.096.852.49</b>	<b>140.22%</b>	<b>\$ 43.786.679.33</b>	<b>267.52%</b>	<b>\$ 11.475.986.96</b>	<b>281.50%</b>	<b>\$ 6.587.795.13</b>	<b>74.19%</b>
<b>PASIVOS</b>									
Pasivo Corriente									
Cuentas por Pagar	\$ 21.405.855.70	\$ -	0.00%	\$ 3.973.736.00	-100.00%	\$ 1.795.380.37	121.33%	\$ 1.576.485.85	13.89%
Créditos Bancarios	\$ 1.537.080.16	\$ 678.238.22	123.73%	\$ 495.835.43	-36.78%	\$ 543.601.80	-8.29%	\$ 452.353.77	19.59%
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ -	\$ 60.358.17	-100.00%	\$ 69.889.54	-13.61%	\$ 90.234.87	-22.57%	\$ 46.970.70	82.11%
Cargas Fiscales	\$ 1.777.215.94	\$ 3.483.388.63	-48.88%	\$ 1.339.435.67	162.02%	\$ 496.445.80	90.34%	\$ 418.334.44	67.80%
Otros Pasivos	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 24.780.431.76</b>	<b>\$ 4.221.858.02</b>	<b>485.05%</b>	<b>\$ 5.868.875.35</b>	<b>-28.00%</b>	<b>\$ 3.124.675.84</b>	<b>87.82%</b>	<b>\$ 2.492.811.78</b>	<b>25.33%</b>
Pasivo No corriente									
Créditos Bancarios	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	-	\$ -	-	\$ 895.343.75	-100.00%
Otros Pasivos	\$ 14.662.636.95	\$ -	0.00%	\$ 2.499.889.82	-100.00%	\$ 710.437.23	251.77%	\$ -	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 14.662.636.95</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ 2.499.889.82</b>	<b>-100.00%</b>	<b>\$ 710.437.23</b>	<b>251.77%</b>	<b>\$ 895.343.75</b>	<b>-15.74%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 39.443.068.71</b>	<b>\$ 4.221.858.02</b>	<b>332.35%</b>	<b>\$ 8.368.765.17</b>	<b>-48.55%</b>	<b>\$ 3.835.113.07</b>	<b>118.19%</b>	<b>\$ 3.378.958.53</b>	<b>13.93%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 347.139.773.11</b>	<b>\$ 156.834.994.47</b>	<b>121.50%</b>	<b>\$ 35.418.713.84</b>	<b>342.83%</b>	<b>\$ 7.639.954.11</b>	<b>363.60%</b>	<b>\$ 3.208.746.59</b>	<b>136.13%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 386.883.019.86</b>	<b>\$ 160.096.852.49</b>	<b>140.22%</b>	<b>\$ 43.786.679.33</b>	<b>267.52%</b>	<b>\$ 11.475.986.96</b>	<b>281.50%</b>	<b>\$ 6.587.795.13</b>	<b>74.19%</b>

Fuente: Elaboración propia

Durante el ejercicio 2024, el activo total experimenta un incremento del 140,22% respecto del año anterior, lo que evidencia una expansión significativa de los recursos económicos controlados por la empresa. Esta variación se explica, principalmente, por el notable aumento del activo corriente, que crece un 145,35%, impulsado por el aumento en "Bienes de Cambio" y "Otros Créditos". El crecimiento de "Bienes de Cambio" se fundamenta en la decisión estratégica del nuevo propietario de modernizar y ampliar las



instalaciones del local comercial, lo que implicó no solo la incorporación de nueva infraestructura sino también la modernización del sector destinado a servicios de reparación y mantenimiento de equipos, actividad que requiere mayores niveles de inventario y bienes de reposición. Esta política se traduce en un fortalecimiento del capital de trabajo operativo, orientado a mejorar la oferta de valor hacia los clientes.

Por su parte, el significativo aumento de “Otros Créditos” refleja la existencia de mayores saldos a favor con terceros, lo que está vinculado a avances de clientes y otros activos realizables en el corto plazo, asociados a la reconfiguración comercial implementada por la nueva gestión. Asimismo, cabe destacar el incremento del efectivo (Caja y Bancos), que se expande un 732,46%, lo que aporta liquidez inmediata para sostener las operaciones y afrontar las nuevas obligaciones asumidas.

En lo que respecta al activo no corriente, se registra un aumento del 40,78% en Bienes de Uso, correspondiente a las inversiones realizadas en la mejora del local comercial, consistentes en ampliaciones, remodelaciones y adquisición de equipamiento, lo cual respalda la hipótesis de una estrategia de fortalecimiento de la capacidad operativa y de prestación de servicios de mayor valor agregado.

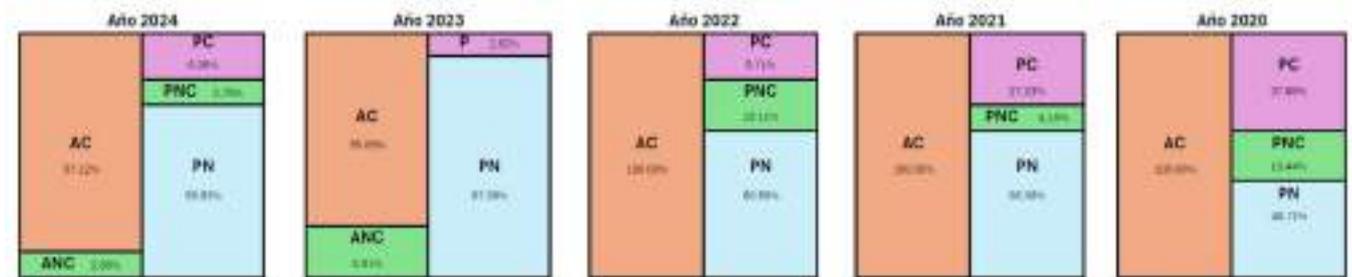
En cuanto al pasivo total, se observa un incremento del 832,35%, con un aumento significativo tanto en las cuentas por pagar como en otros pasivos no corrientes. La creación de la cuenta “Cuentas por Pagar”, inexistente en el ejercicio anterior, responde a dos factores principales: por un lado, la contratación de un crédito bancario para financiar las inversiones en infraestructura, y por otro, la acumulación de saldos con proveedores como consecuencia del cambio de dueño de la empresa. En este sentido, la menor confianza inicial de los proveedores tradicionales frente a la nueva administración derivó en condiciones comerciales menos favorables y un mayor peso relativo de las obligaciones pendientes.

El aumento del pasivo no corriente refuerza esta estrategia de apalancamiento orientada a financiar la expansión y modernización, aunque introduce un riesgo financiero adicional que deberá ser monitoreado en ejercicios futuros. Es importante remarcar, sin embargo, que el crecimiento del patrimonio neto, que se incrementa un 121,58%, muestra que parte de las inversiones y expansión se financió también con aportes propios o resultados acumulados, lo que contribuye a preservar un adecuado equilibrio patrimonial.

En síntesis, el análisis horizontal evidencia un cambio sustancial en la estructura patrimonial y financiera de la empresa a partir del ejercicio 2024, caracterizado por una política de expansión agresiva del activo, principalmente del circulante, financiada tanto con recursos propios como con endeudamiento, en el marco de una estrategia de modernización y diversificación de actividades. Estos movimientos contrastan con los períodos anteriores (2020–2023), marcados por estructuras más conservadoras, menores niveles de activos operativos y una política de bajo apalancamiento. La comparación interanual resalta la impronta de la nueva gestión, orientada a robustecer la capacidad operativa y comercial a fin de sostener el crecimiento a mediano plazo, aunque con la necesidad de una gestión financiera prudente que asegure la sostenibilidad de las obligaciones asumidas.

A continuación, podremos observar la evolución de la composición del Estado de situación patrimonial:

Figura N°4: Evolución del Estado de Situación Patrimonial (%)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico de evolución de la estructura patrimonial evidencia con claridad la transición estratégica que experimentó la empresa a partir del cambio de administración en 2024. Mientras que en los ejercicios previos predominaba una estructura conservadora, con una participación mayoritaria del activo corriente y un bajo nivel de endeudamiento, el ejercicio 2024 refleja un redireccionamiento hacia una estructura más apalancada y orientada a la expansión. Se destaca el aumento relativo de los pasivos, especialmente el pasivo no corriente, y una recomposición del activo con mayor peso de los bienes de cambio y de uso, en línea con las inversiones realizadas en infraestructura y servicios. Esta transformación patrimonial muestra un cambio de paradigma en la gestión, que apuesta por el crecimiento y la modernización, aunque con el consecuente desafío de una adecuada administración del riesgo financiero para garantizar la sostenibilidad futura.

Se avanza con el análisis del Estado de Resultados. El Estado de Resultados constituye una herramienta fundamental para evaluar la capacidad de la empresa de generar utilidades a partir de sus operaciones habituales, proporcionando una visión clara sobre la eficiencia en la gestión de los recursos, la estructura de los costos y la evolución del resultado neto. A diferencia del Estado de Situación Patrimonial, que refleja una fotografía estática del patrimonio, el Estado de Resultados sintetiza la dinámica operativa a lo largo del ejercicio económico, permitiendo dimensionar la rentabilidad alcanzada por la empresa y su sostenibilidad en el tiempo. El análisis vertical aplicado sobre este estado contable posibilita identificar la participación relativa de cada componente del resultado respecto de las ventas netas, lo que aporta una perspectiva sobre la estructura de ingresos, costos y gastos, y facilita la comparación de márgenes y eficiencias año a año.



Figura N° 5: Análisis Vertical del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS										
	2024	Análisis Vertical	2023	Análisis Vertical	2022	Análisis Vertical	2021	Análisis Vertical	2020	Análisis Vertical
Ventas	\$ 93,197,449.95	100%	\$ 76,902,423.35	100%	\$ 51,544,117.43	100%	\$ 25,454,925.29	100%	\$ 11,375,566.91	100%
Costo Mercaderías Vendidas	-\$ 65,235,215.03	-70%	-\$ 60,123,671.64	-69%	-\$ 39,325,430.60	-74%	-\$ 19,711,723.79	-77%	-\$ 8,835,264.97	-74%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 27,969,234.92</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 14,778,551.52</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 13,417,796.83</b>	<b>26%</b>	<b>\$ 5,743,201.51</b>	<b>23%</b>	<b>\$ 3,040,391.93</b>	<b>26%</b>
Gastos Comercialización	-\$ 6,429,691.42	-7%	-\$ 4,913,681.43	-7%	-\$ 4,680,552.30	-9%	-\$ 3,152,712.88	-12%	-\$ 1,399,062.58	-12%
Gastos Administrativos	-\$ 5,425,854.02	-6%	-\$ 2,475,312.64	-3%	-\$ 181,385.00	0%	-\$ 400,621.26	-2%	-\$ 114,296.48	-1%
Gastos Financieros	-\$ 1,570,215.12	-2%	-\$ 1,400,944.69	-2%	-\$ 680,363.44	-1%	-\$ 553,680.51	-2%	-\$ 767,625.61	-6%
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 14,524,474.37</b>	<b>16%</b>	<b>\$ 5,608,512.75</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 7,945,206.10</b>	<b>15%</b>	<b>\$ 1,639,180.86</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 759,122.28</b>	<b>6%</b>
Otros Ingresos	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 73,765.77	1%
Otros Egresos	\$ -	0%	-\$ 12,447.40	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
<b>Resultado Ordinario</b>	<b>\$ 14,524,474.37</b>	<b>16%</b>	<b>\$ 5,675,165.35</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 7,945,206.10</b>	<b>15%</b>	<b>\$ 1,639,180.86</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 832,888.06</b>	<b>7%</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ -	0%	\$ -	0%	-\$ 570,926.75	-1%	-\$ 438,680.56	-2%	-\$ 191,791.92	-2%
Resultados Extraordinarios	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Resultados Financieros y por Termino	\$ 11,661,675.92	13%	\$ 13,532,501.00	18%	\$ 9,507,426.25	19%	\$ 1,032,124.69	4%	\$ 652,770.11	6%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$ 26,186,350.29</b>	<b>29%</b>	<b>\$ 19,407,666.35</b>	<b>25%</b>	<b>\$ 18,881,703.62</b>	<b>37%</b>	<b>\$ 2,229,639.99</b>	<b>9%</b>	<b>\$ 1,333,666.25</b>	<b>11%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Durante el ejercicio 2024, las ventas alcanzaron \$93.197.449, consolidando un crecimiento sostenido respecto a los ejercicios anteriores.

El Costo de Mercaderías Vendidas representó el 70% de las ventas, evidenciando una reducción respecto a los años anteriores (80% en 2023, 74% en 2022, 77% en 2021 y 74% en 2020). Este descenso en la participación del costo sobre las ventas refleja una mejora en la eficiencia operativa, mejores condiciones de compra y gestión de inventarios. Como resultado, el resultado bruto aumentó su participación al 30% de las ventas, el cual constituye el nivel más alto de todo el período analizado.

En cuanto a los gastos de comercialización, se mantuvieron estables en torno al 7% de las ventas en los últimos dos años (2024 y 2023), mientras que los gastos administrativos se incrementaron hasta el 6% en 2024, subiendo desde el 3% en 2023. Esta suba puede estar asociada a los costos vinculados a la modernización del local y la modernización del sector de servicios técnicos, conforme a la información previamente analizada.

Figura N° 6: Gastos



Fuente: Elaboración propia



Respecto al resultado financiero, representado por los gastos financieros y los resultados financieros y por tenencia, se destaca que los gastos financieros se mantuvieron estables en torno al 2% de las ventas tanto en 2024 como en 2023. Por otro lado, el resultado financiero y por tenencia representó un 13% de las ventas en 2024, mostrando una leve reducción respecto al 18% registrado en 2023. Esto puede reflejar una menor ganancia por diferencias de cambio o tenencias de activos financieros.

Finalmente, el resultado del ejercicio representó el 28% de las ventas en 2024, el valor más elevado con respecto a los años bajo estudio, evidenciando una mayor rentabilidad neta para la empresa.

El análisis horizontal del Estado de Resultados permite identificar la evolución de los principales rubros que componen el resultado de la empresa año a año, evidenciando las variaciones absolutas y relativas que explican la dinámica operativa y financiera. A través de este análisis, es posible cuantificar las tendencias de crecimiento o contracción de ventas, costos y gastos, y evaluar su impacto sobre la rentabilidad.

Figura N° 7: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

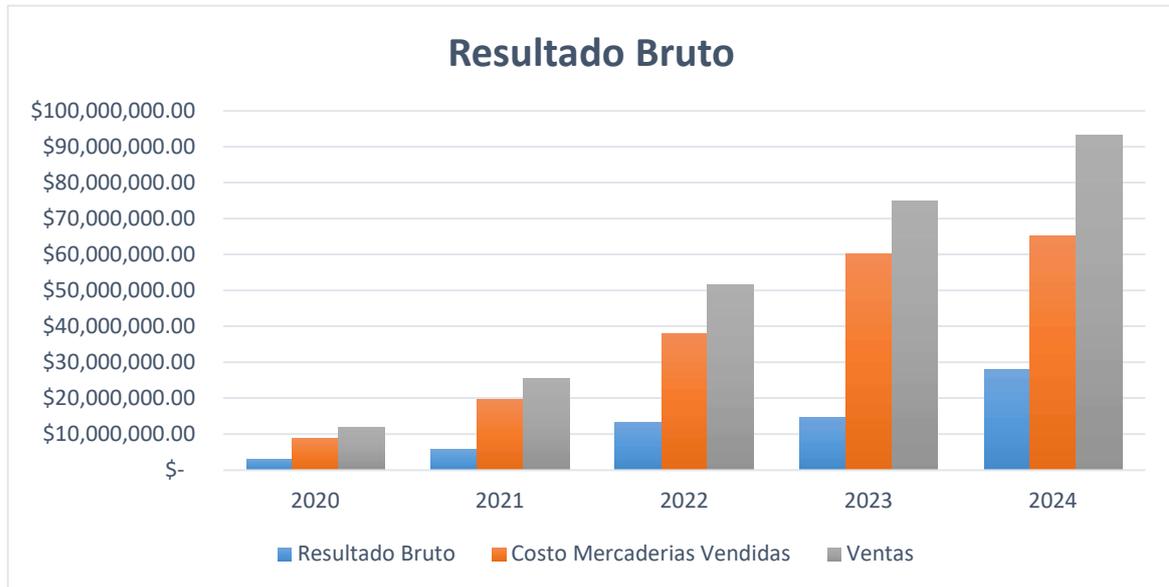
ESTADO DE RESULTADOS	2024	2023	Análisis Horizontal (2024-2023)	2022	Análisis Horizontal (2023-2022)	2021	Análisis Horizontal (2022-2021)	2020	Análisis Horizontal (2023-2020)
Ventas	\$ 90,197,448.86	\$ 74,962,423.35	24.43%	\$ 51,544,117.43	46.32%	\$ 25,454,825.29	102.40%	\$ 11,875,566.91	114.35%
Costo Mercaderías Vendidas	-\$ 65,238,215.03	-\$ 60,123,871.84	8.51%	-\$ 38,126,410.69	67.70%	-\$ 16,711,723.79	93.42%	-\$ 8,835,264.97	123.16%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 24,959,233.82</b>	<b>\$ 14,778,551.52</b>	<b>89.19%</b>	<b>\$ 13,417,706.83</b>	<b>10.14%</b>	<b>\$ 5,743,101.51</b>	<b>133.63%</b>	<b>\$ 3,040,301.93</b>	<b>88.90%</b>
Gastos Comercialización	-\$ 5,429,891.42	-\$ 4,913,681.43	30.85%	-\$ 4,650,552.39	5.43%	-\$ 3,152,712.89	47.63%	-\$ 1,380,062.56	125.34%
Gastos Administrativos	-\$ 5,425,814.02	-\$ 3,476,313.64	159.11%	-\$ 131,388.09	1784.78%	-\$ 400,821.26	-47.20%	-\$ 114,298.48	250.56%
Gastos Financieros	-\$ 1,579,215.12	-\$ 1,499,944.89	5.26%	-\$ 690,563.44	120.46%	-\$ 553,688.51	22.91%	-\$ 767,818.61	-27.89%
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 14,524,474.37</b>	<b>\$ 5,888,812.75</b>	<b>148.65%</b>	<b>\$ 7,945,206.10</b>	<b>-25.88%</b>	<b>\$ 1,636,180.66</b>	<b>385.50%</b>	<b>\$ 759,122.28</b>	<b>115.54%</b>
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	-	\$ -	-	\$ 73,765.77	-100.00%
Otros Egresos	\$ -	\$ 12,447.40	-100.00%	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
<b>Resultado Ordinario</b>	<b>\$ 14,524,474.37</b>	<b>\$ 5,876,365.35</b>	<b>147.16%</b>	<b>\$ 7,945,206.10</b>	<b>-26.04%</b>	<b>\$ 1,636,180.66</b>	<b>385.50%</b>	<b>\$ 832,888.03</b>	<b>90.45%</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	0.00%	-\$ 570,928.75	-100.00%	-\$ 438,666.66	30.18%	\$ 191,701.92	-208.72%
Resultados Extraordinarios	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
Resultados Financieros y por Tenencia	\$ 11,661,875.92	\$ 13,512,881.03	-13.83%	\$ 9,507,426.28	42.34%	\$ 1,032,324.69	621.15%	\$ 692,770.11	48.96%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$ 26,186,350.29</b>	<b>\$ 19,489,246.38</b>	<b>34.92%</b>	<b>\$ 16,891,703.82</b>	<b>14.97%</b>	<b>\$ 2,229,838.99</b>	<b>657.15%</b>	<b>\$ 1,333,866.23</b>	<b>67.16%</b>

Fuente: Elaboración propia

Entre 2024 y 2023, las ventas crecieron un 24,43%, mientras que el CMV aumentó solo un 8,51%. Este comportamiento refleja una mejora en el margen bruto, como se anticipó en el análisis vertical. De hecho, el resultado bruto creció un 89,19%, consolidando una mayor rentabilidad sobre ventas. Si bien, no fue el mayor crecimiento observado en los años bajo estudio, se destaca la capacidad del nuevo dueño de generar una disminución en el crecimiento de los costos de mercaderías vendidas, considerando las opciones menos favorables de insumos para la venta y servicios de reparación de la empresa.



Figura N° 8: Composición del Resultado Bruto



Fuente: Elaboración Propia

Los gastos de comercialización aumentaron un 30,85%, superando el ritmo de crecimiento de las ventas, mientras que los gastos administrativos crecieron un notable 119,11%, lo cual se explica con las inversiones en infraestructura y la reorganización administrativa posterior a la adquisición de la empresa por el nuevo dueño en noviembre de 2023.

El resultado operativo mostró un crecimiento del 146,65%, lo que evidencia una importante mejora en la rentabilidad operativa. Con relación al resultado financiero y por tenencia, este mostró una caída del 13,83%, impactando parcialmente el resultado final.

Finalmente, el resultado del ejercicio creció un 34,92%, confirmando un año de fuerte expansión y consolidación de la rentabilidad empresarial.

Figura N° 9: Resultado del Ejercicio



Fuente: Elaboración Propia



El análisis de los Estados de Resultados evidencia una mejora significativa en la estructura de resultados de la empresa durante el ejercicio 2024. La disminución del costo de mercaderías vendidas sobre las ventas y el consecuente aumento del resultado bruto reflejan una gestión más eficiente y una mayor capacidad de generación de rentabilidad. A pesar del aumento en los gastos administrativos, vinculado a las inversiones en infraestructura, el resultado operativo y el resultado neto muestran un crecimiento sostenido, consolidando la recuperación y el fortalecimiento de la empresa bajo la nueva administración.

En conclusión, estos análisis proporcionan una base para identificar áreas críticas y desarrollar estrategias que fortalezcan la rentabilidad de la empresa a mediano y largo plazo.

### Ratios Financieros

El análisis de ratios financieros es una herramienta clave para evaluar el desempeño económico-financiero de una empresa, abarcando aspectos como rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa. Este estudio se enfoca en ratios fundamentales como ROE, ROA, Razón Corriente, Margen de Utilidad Neta y Rotación de Activos, seleccionados por su aplicabilidad en pequeñas y medianas empresas, especialmente en contextos de transición de gestión como el que atraviesa la empresa bajo estudio.

Con el objetivo de sintetizar y comparar los principales indicadores utilizados para evaluar el desempeño económico-financiero de la empresa, se presenta a continuación una tabla que muestra la evolución de los ratios calculados para el período 2020–2024.

Tabla N° 1: Evolución de los principales ratios económico-financieros

Ratio	2024	2023	2022	2021	2020
ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)	7.54%	12.38%	47.66%	29.18%	41.57%
ROA (Rentabilidad sobre activos)	6.77%	12.05%	38.55%	19.43%	20.25%
Razón Corriente	15.21	36.27	7.46	3.67	2.64
Margen de Utilidad Neta	28.10%	25.91%	32.75%	8.76%	11.23%
Rotación de Activos	0.24	0.47	1.18	2.22	1.80

Fuente: Elaboración Propia

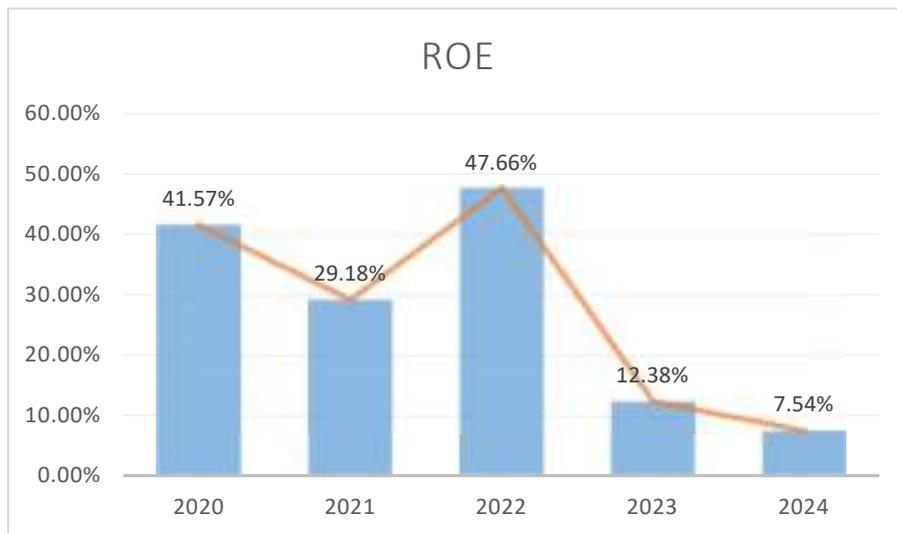
Se analiza a continuación, el período 2020-2024, con énfasis en 2024, lo que permitirá comparar la gestión actual con la anterior y evaluar el impacto de las decisiones recientes.



### ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)

Este indicador mide la rentabilidad del capital aportado por los propietarios, expresando cuánto beneficio neto se genera por cada unidad monetaria de patrimonio. Según Pérez Alfaro, el ROE refleja la eficiencia con que se utiliza el capital propio, siendo un referente clave para los inversores y dueños de empresas en la evaluación del retorno esperado.

Figura N° 10: ROE



Fuente: Elaboración Propia

Durante el período analizado, se observa una fuerte variabilidad en los valores del ROE: en 2020 fue de 41,57%, descendiendo en 2021 a 29,18%, y luego alcanzando su pico en 2022 con un notable 47,66%. Sin embargo, a partir de ese punto se inicia una marcada caída: en 2023, aún bajo la administración anterior, el ROE desciende a 12,38%, y en 2024, ya bajo la gestión del nuevo propietario, el indicador se reduce aún más, hasta 7,54%.

Este comportamiento sugiere varios aspectos. En primer lugar, el período 2020–2022 evidencia un alto retorno sobre el patrimonio, posiblemente vinculado a una estructura de capital más ajustada. No obstante, es importante señalar que ratios elevados de ROE no siempre implican una situación saludable si están apalancados por altos niveles de endeudamiento.

El año 2023 representa un punto de inflexión, con una reducción significativa del ROE, lo que podría reflejar una caída en la rentabilidad operativa o una recomposición patrimonial, como es el caso del cambio de administración. Finalmente, en 2024, bajo la nueva administración, el ROE continúa en descenso. Este valor relativamente bajo, del 7,54%, podría responder a una política deliberada del nuevo dueño orientada a fortalecer la estructura patrimonial y consolidar inversiones de mediano plazo, priorizando la estabilidad sobre la rentabilidad inmediata. Esto se evidencia con la decisión operativa de modernizar el sector de servicios de reparación y mantenimiento.

Desde una perspectiva de gestión, un ROE moderado pero sostenible puede ser preferible a ratios extraordinariamente altos pero inestables. En este sentido, si bien el descenso de la rentabilidad del capital propio podría preocupar a primera vista, debe ser

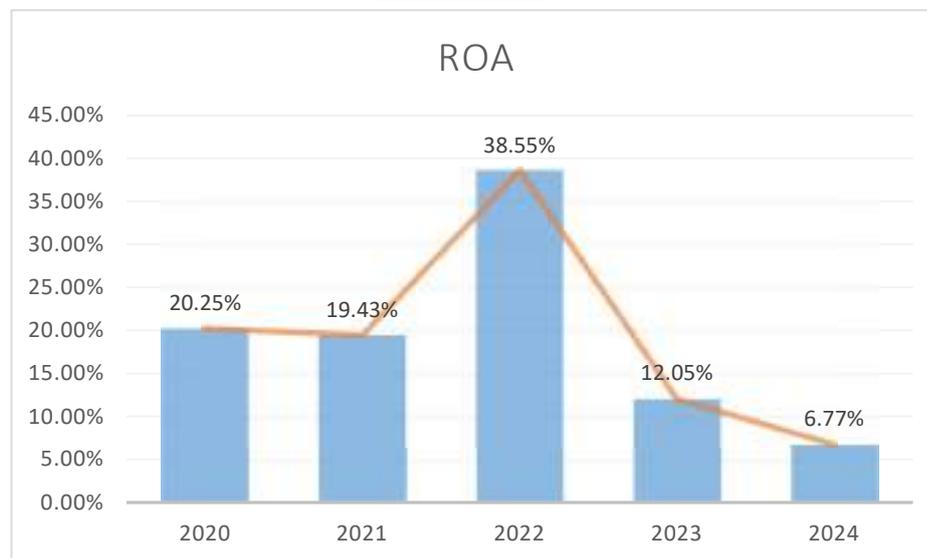


analizado en conjunto con los demás indicadores y con el conocimiento del contexto estratégico adoptado por la nueva administración.

### ROA (Rentabilidad sobre Activos)

Es un indicador que mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir del total de activos que posee, sin considerar la estructura de financiamiento. En otras palabras, evalúa la eficiencia en el uso de todos los recursos disponibles, tanto propios como ajenos. Según Anthony y Norton (2007), el ROA es fundamental para comprender el rendimiento operativo de la empresa y su capacidad para transformar inversiones en beneficios netos, sin importar cómo se haya financiado dicha inversión.

Figura N° 11: ROA



Fuente: Elaboración propia

En el período bajo estudio, el ROA presenta un comportamiento similar al del ROE, aunque con menor volatilidad, lo cual es esperable dado que los activos totales suelen presentar una evolución más estable que el patrimonio. En 2020, el ROA fue de 20,25%, disminuyendo en 2021 a 19,43%, con un nuevo crecimiento en 2022 que lo ubicó en su punto máximo: 38,55%. Sin embargo, en 2023 el ROA cae a 12,05% y en 2024 desciende nuevamente hasta alcanzar un valor de 6,77%.

La caída en la rentabilidad de los activos podría estar reflejando un cambio en la dinámica operativa de la empresa, ya sea por una disminución de las utilidades netas, un incremento en el volumen de activos o una combinación de ambos factores. En este caso, considerando el contexto del cambio de gestión en 2024, el valor de 6,77% se podría interpretarse como el resultado de una política de expansión o reorganización de los activos, como por ejemplo inversiones en tecnología, renovación de stock, ampliación de instalaciones o incorporación de nuevos recursos que, si bien incrementan el activo total, aún no han generado retornos proporcionales en términos de utilidades.



Desde el punto de vista del análisis financiero, un ROA del 6,77% no es necesariamente negativo, sobre todo si responde a decisiones estratégicas orientadas al crecimiento futuro. No obstante, contrasta significativamente con los niveles de eficiencia alcanzados en años anteriores, lo que pone de manifiesto que, bajo la nueva administración, la empresa se encuentra en una etapa de transición y reestructuración, con una rentabilidad actual más moderada, pero con potencial de mejora en el mediano plazo. Esto también evidencia un giro en la gestión, priorizando la sustentabilidad operativa y la inversión, por sobre la maximización inmediata del beneficio.

### Razón Corriente

Es un indicador de liquidez que relaciona el activo corriente con el pasivo corriente. Su función principal es evaluar la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones a corto plazo con los recursos líquidos disponibles. Según Dumrauf (2013), una razón corriente mayor a 1 indica una situación de cobertura aceptable, aunque niveles excesivamente altos podrían reflejar una ineficiente utilización de los recursos disponibles.

Figura N° 12: Razón Corriente



*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2020 a 2023, la empresa exhibió una evolución ascendente en su razón corriente, pasando de 2.64 en 2020 a 3.67 en 2021, 7.46 en 2022 y 36.27 en 2023. Esta última cifra resulta particularmente llamativa, ya que sugiere una acumulación desproporcionada de activos corrientes frente a pasivos corrientes. Dado que en ese momento aún se encontraba la antigua administración, este valor tan elevado podría ser consecuencia de una escasa utilización de los recursos líquidos o de la falta de inversión estratégica en operaciones que generen retorno.

Con la llegada del nuevo propietario, la razón corriente desciende a 15.21 en 2024. Si bien sigue siendo un valor alto desde el punto de vista de solvencia, representa una reducción significativa con respecto al año anterior, lo cual podría estar vinculado con la



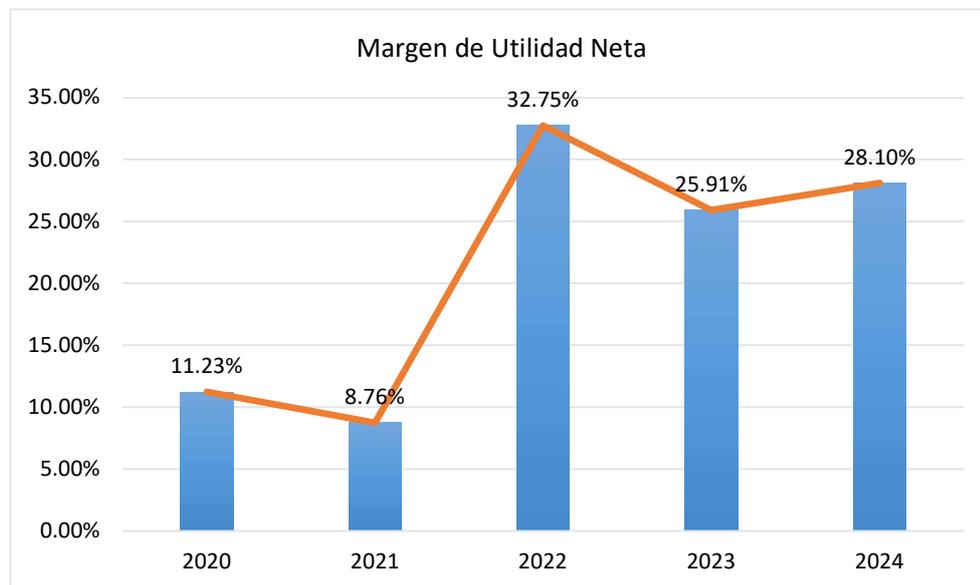
mayor inversión en infraestructura (disminución relativa de activos corrientes) y con el uso de financiamiento para estos fines (aumento proporcional de pasivos corrientes). Cabe destacar que, pese a este descenso, el valor sigue indicando una posición de liquidez sólida, capaz de afrontar sin dificultad los compromisos financieros de corto plazo.

Sin embargo, este indicador debe ser observado con atención. Un valor tan elevado como 15.21 puede señalar que la empresa aún no está utilizando sus recursos líquidos con la eficacia necesaria. Dada la modernización reciente y el relanzamiento de la unidad de servicios técnicos, sería deseable que parte del capital circulante se reinvierta en estrategias comerciales, renovación de inventarios o campañas de fidelización, especialmente considerando la pérdida de confianza de algunos proveedores tradicionales con la nueva administración.

### Margen de Utilidad Neta

Es un indicador de rentabilidad que expresa el porcentaje de utilidad neta que la empresa obtiene sobre cada peso vendido. Representa, en esencia, la capacidad de la organización para convertir sus ingresos en beneficios después de deducir todos los costos y gastos. Según autores como Robert N. Anthony y Kaplan, un margen positivo y creciente denota eficiencia operativa y control de costos, mientras que una tendencia decreciente o negativa puede reflejar problemas estructurales.

Figura N°13: Margen de Utilidad Neta



Fuente: Elaboración propia

Entre 2020 y 2022, se observa una tendencia creciente en este indicador, pasando de un 11.23% en 2020 a 8.76% en 2021 (ligero descenso), y luego a un pico del 32.75% en 2022. Este último valor se destaca notablemente, y podría deberse a ingresos extraordinarios, disminución temporal de costos o una política agresiva de precios. En 2023, el margen desciende a 25.91%, aún manteniéndose en un nivel saludable, aunque menor que el año anterior. Cabe aclarar que este resultado corresponde mayoritariamente



a la gestión previa al cambio de administración, ya que la empresa fue adquirida recién en noviembre de 2023.

En 2024, bajo la nueva administración, el margen de utilidad neta vuelve a aumentar, alcanzando un 28.10%. Este crecimiento indica que, pese a las inversiones en infraestructura, la toma de un crédito y la posible presión financiera por relaciones tensas con proveedores tradicionales, la empresa logró mantener y mejorar su rentabilidad final. Esto puede deberse al relanzamiento del área de servicios técnicos y a una mayor eficiencia operativa generada por las mejoras en el local comercial.

En síntesis, el margen de utilidad neta en 2024 es positivo y competitivo. Refleja una gestión eficaz del nuevo dueño, quien logró mantener la rentabilidad del negocio a pesar del contexto de transición. El desafío hacia adelante será sostener esta rentabilidad mientras se consolida la nueva administración y se restablecen relaciones comerciales más favorables con proveedores.

### Rotación de Activos

La rotación de activos mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Es decir, cuántos pesos de ventas se obtienen por cada peso invertido en activos totales. Según Dumrauf y Hernández Sampieri, una alta rotación indica que los activos están siendo aprovechados al máximo para generar ingresos, mientras que una rotación baja puede revelar ociosidad o sobreinversión en activos que no se traducen en ventas.

Figura N°14: Rotación de Activos



Fuente: Elaboración propia

Durante el período 2020-2021, la empresa alcanzó niveles elevados de rotación, con un valor de 1.80 en 2020 y 2.22 en 2021. Estos datos reflejan un uso intensivo de los activos para generar ventas, posiblemente asociado a una estructura operativa más ajustada y menor inversión en activos fijos. Sin embargo, a partir de 2022, este indicador muestra una



caída progresiva: baja a 1.18 en 2022, 0.47 en 2023 y llega a su mínimo en 2024, con un valor de 0.24.

Este descenso abrupto en 2023 y especialmente en 2024 puede explicarse por el contexto del cambio de dueño y las decisiones estratégicas tomadas. La nueva administración, al adquirir la empresa, invirtió en la modernización del local comercial, especialmente en el sector de servicios técnicos. Estas inversiones implican un aumento en los activos totales (especialmente en activos fijos), lo que reduce automáticamente el índice de rotación si no se acompaña de un aumento proporcional en las ventas.

El valor de 0.24 en 2024 indica que, por cada peso invertido en activos, se generaron apenas 24 centavos en ventas, lo cual representa una eficiencia operativa baja. No obstante, por lo general, las inversiones en infraestructura suelen tener un efecto positivo en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, este valor puede considerarse un "costo de transición" hacia una empresa con mayor capacidad operativa y mejor posicionamiento a futuro.

En ese sentido, sería recomendable para los próximos períodos evaluar si las ventas comienzan a crecer a un ritmo que justifique el aumento en activos. De ser así, este ratio debería mejorar, reflejando un mejor aprovechamiento de los recursos recientemente incorporados.

En conclusión, el análisis de los principales indicadores financieros muestra una mejora significativa en la rentabilidad de la empresa durante el año 2024, destacándose el aumento del margen de utilidad neta, lo que sugiere una gestión más eficiente de los recursos bajo la nueva administración. Sin embargo, esta mejora se ve acompañada por una marcada caída en la rotación de activos, consecuencia directa de las inversiones en infraestructura realizadas recientemente. A pesar de esto, la elevada razón corriente indica una sólida capacidad para afrontar obligaciones de corto plazo. En conjunto, los resultados reflejan un año de transición con señales positivas de recuperación y reordenamiento, sentando las bases para una etapa de crecimiento sostenido.

Estos hallazgos constituyen una base para proponer estrategias específicas que fortalezcan la estabilidad y el desempeño financiero a largo plazo. La implementación de herramientas como dashboards financieros será fundamental para monitorear estos indicadores de manera más precisa y en tiempo real.

### **Análisis de los Informes de Gestión**

Desde el inicio de este trabajo, como ya se mencionó anteriormente, una de las mayores dificultades estuvo relacionada con la calidad y accesibilidad de la información registrada en el sistema administrativo de la empresa, cuya obsolescencia ha representado un obstáculo significativo para el desarrollo de un análisis profundo y confiable.

El sistema actual únicamente permite la exportación de datos en formato PDF y en una estructura poco amigable, sin criterios de claridad en la presentación de la información, lo que impidió realizar un tratamiento automatizado o directo de los datos. Durante varias semanas se ensayaron múltiples herramientas y softwares de conversión, sin éxito. Finalmente, fue posible transformar los archivos PDF en bases de datos utilizables para el análisis.



Sin embargo, esta primera etapa reveló nuevas limitaciones. El informe de compras, que demandó una gran inversión de tiempo para su transformación, resultó no ser confiable: el propietario de la empresa informó que los datos correspondientes a los años anteriores a la nueva administración no reflejan las compras reales de insumos, tanto en cantidades como en precios, por lo que su utilización para fines analíticos quedó invalidado. Asimismo, el informe de ventas también presentó limitaciones, ya que solo incluye información relativa a los clientes que realizaron las compras, sin detallar los productos adquiridos. Es por esto que, no fue posible establecer vínculos entre compras y artículos específicos, lo que imposibilita una integración entre ambos informes.

Ante este panorama, y en función de la calidad y consistencia de los datos disponibles, se optó por centrar el análisis en la cartera de clientes de la empresa. Esta decisión se basó en la posibilidad de extraer indicadores relevantes a partir del comportamiento de compra de los distintos clientes, con el objetivo de brindar al nuevo dueño herramientas que permitan tomar decisiones más informadas respecto a la gestión comercial, la fidelización de clientes y la identificación de oportunidades de mejora. Para llevar adelante este análisis se utilizó Power BI, que permitió transformar la información cruda en visualizaciones interactivas y métricas comprensibles, facilitando así una evaluación integral del perfil de clientes de la empresa en los últimos años.

En este contexto, el análisis de la cartera de clientes se establece como la única vía para aprovechar los registros disponibles y obtener información de valor, teniendo en cuenta las restricciones que impuso la infraestructura tecnológica heredada en la administración. Este diagnóstico permitirá no solo conocer el comportamiento de los clientes, sino también sentar las bases para futuros procesos de mejora en los sistemas de información internos de la organización.

### **Cartera de Clientes**

Con el objetivo de profundizar el diagnóstico económico-financiero de la empresa, se desarrolla un análisis de la cartera de clientes. Este estudio resulta estratégico para la nueva administración, ya que permitirá identificar los segmentos de clientes que generan el mayor volumen de ingresos y rentabilidad, optimizando así los esfuerzos comerciales y las políticas de fidelización.

La empresa bajo estudio, a lo largo de su trayectoria en el rubro, ha mantenido históricamente acuerdos comerciales significativos con grandes empresas y municipalidades provinciales, los cuales representaron una porción sustancial de su facturación. No obstante, la reciente modernización del local comercial y la incorporación de nueva maquinaria en el sector de servicios de reparación y mantenimiento abre nuevas oportunidades de diversificación y captación de clientes en distintos niveles.

Por lo tanto, se decidió diseñar un dashboard interactivo en Power BI que permita al nuevo dueño visualizar, de manera rápida e intuitiva, la composición y evolución de su cartera de clientes, identificar aquellos de mayor valor estratégico y tomar decisiones informadas sobre el direccionamiento de sus esfuerzos comerciales.

### Dashboard de Ventas

Con el objetivo de brindar a la nueva administración una herramienta ágil y precisa para el monitoreo de las ventas, se diseñó una hoja específica dentro del dashboard interactivo en Power BI. Esta hoja permite visualizar de manera integral las principales métricas relacionadas con la evolución de las ventas, tanto en términos nominales como ajustados por inflación, así como su distribución temporal y tributaria. Las visualizaciones fueron seleccionadas luego de que el dueño de la empresa expresara sus necesidades de información para poder tomar decisiones comerciales.

Figura N°15: Dashboard de Ventas



Fuente: Elaboración propia con Power Bi

Así mismo, con el fin de profundizar la comprensión de dicha información, se aplicó un filtro específico aislando los datos correspondientes al ejercicio 2024. Este análisis presenta especial relevancia dado que dicho ejercicio consta en el primer año completo bajo la gestión de la nueva administración.

En primera instancia, se incorporaron indicadores clave de ventas (KPI's) en formato de tarjetas que permiten visualizar rápidamente las magnitudes económicas más relevantes.

Figura N°16: Tarjetas sin filtro



Fuente: Elaboración propia con Power Bi

Entre estos indicadores, se destaca el total de ventas netas acumuladas (2020–2024), que asciende a \$99,68 millones, mientras que las ventas sin ajuste por inflación alcanzan \$149,42 millones. Estos valores constituyen la base para comprender la escala operativa de la empresa en los años mencionados.

Con respecto al año 2024 en particular, se desprende que el total de ventas netas ascendió a \$38,05 millones, lo que representa aproximadamente un 38,2% del total acumulado de todo el periodo (2020–2024). Esta cifra pone en evidencia la consolidación y expansión lograda bajo la nueva administración, posicionándose como el año de mayor volumen de ventas netas de todo el período analizado. Por su parte, las ventas sin ajuste alcanzaron \$70,78 millones.

Figura N°17: Tarjetas con filtro (Año 2024)



Fuente: Elaboración propia con Power Bi

Se incorporaron los montos facturados en concepto de IVA, desagregados entre \$7,97 millones correspondientes a la alícuota del 10,5% y \$5,84 millones correspondientes a la alícuota del 21%, lo cual aporta claridad sobre la estructura tributaria de las operaciones realizadas. La presencia predominante de operaciones alcanzadas por la alícuota reducida podría estar vinculada a la naturaleza de ciertos productos o servicios comercializados, como equipos informáticos o insumos especiales. Mientras que en el ejercicio 2024 en particular, los montos facturados en concepto de IVA se distribuyen entre \$2,41 millones (alícuota 10,5%) y \$4,01 millones (alícuota 21%). En términos relativos, se observa una mayor proporción de operaciones alcanzadas por la alícuota general, lo que podría estar asociado a la venta de bienes de mayor valor agregado o a un cambio en el mix de productos y servicios vendidos, en línea con la ampliación del sector de servicios técnicos y mantenimiento habilitado en este período.

Además, se incluyó un medidor para indicar el total de ventas ajustadas.

Figura N°18: Medidor sin filtro vs filtro año 2024

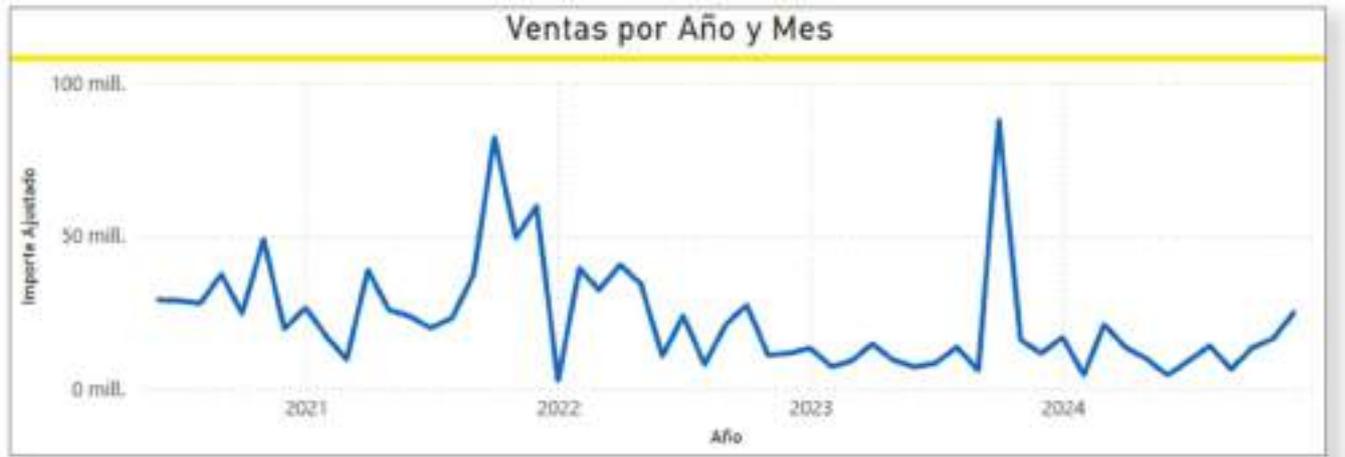


*Fuente: Elaboración propia con Power BI*

Este indicador fue calculado aplicando los factores de inflación correspondientes a cada año, asciende a \$1.250 millones en moneda constante, brindando una referencia precisa de la magnitud real de las operaciones y permitiendo comparaciones año a año. Para el año 2024 en particular, esta suma alcanza los \$154,13 millones.

Complementariamente, se diseñó una serie temporal de las ventas por año y por mes, con el fin de analizar la distribución de las operaciones. Esta visualización facilita la identificación de patrones estacionales, crecimientos sostenidos o caídas puntuales, información clave para la planificación de stock, campañas comerciales y gestión del flujo de fondos.

Figura N°19: Ventas anuales sin filtro



*Fuente: Elaboración propia con Power Bi*

Del análisis de esta serie temporal se desprende un crecimiento progresivo de las ventas desde el año 2021, con una aceleración a partir de 2023. Los picos y valles observados a nivel mensual reflejan una estacionalidad moderada, que podría estar relacionada con las renovaciones tecnológicas de grandes empresas o las licitaciones de organismos públicos con los cuales la empresa poseía acuerdos comerciales.

Figura N°20: Ventas anuales año 2024



*Fuente: Elaboración propia con Power Bi*

En cuanto al año 2024, el gráfico evidencia un flujo de ventas moderadamente constante a lo largo del ejercicio, con una distribución relativamente homogénea entre los distintos meses. Si bien se observan ligeras variaciones estacionales, no se detectan caídas abruptas ni concentraciones excesivas, lo que sugiere una diversificación en la cartera de clientes y en los canales de venta que permite sostener un flujo estable de operaciones a lo largo del año. Esta estabilidad mensual constituye un activo relevante para la gestión, ya

que facilita la planificación de compras, la gestión de tesorería y la programación de campañas comerciales.

Asimismo, se incluyó un gráfico de columnas agrupadas que compara las ventas en términos nominales (Importe Real) y ajustados por inflación (Importe Ajustado).

**Figura N°21:** Comparación Ventas Reales vs Ventas Ajustadas por año



Fuente: Elaboración propia con Power Bi

Esta herramienta permite evaluar si el crecimiento de las ventas es genuino en términos de volumen o responde, en parte, a efectos de precios. El análisis muestra que en todos los ejercicios considerados, las ventas ajustadas superan a las ventas nominales, lo cual es consistente con la dinámica inflacionaria del contexto económico argentino. La tendencia creciente en ambos indicadores, especialmente en los últimos dos ejercicios, refleja no solo un ajuste por inflación sino también un crecimiento real en la actividad comercial, consolidando la expansión operativa de la empresa.

**Figura N°22:** Comparación Ventas Reales vs Ventas Ajustadas – Año 2024



Fuente: Elaboración propia con Power Bi



Correspondiente exclusivamente a 2024, el gráfico muestra que las ventas ajustadas alcanzaron aproximadamente \$154,13 millones (en moneda constante), superando significativamente a las ventas nominales, en línea con la dinámica inflacionaria vigente. Este dato confirma que, más allá de la erosión del poder adquisitivo derivada del contexto macroeconómico, la empresa logró sostener e incluso incrementar su volumen de operaciones reales durante el primer año de la nueva gestión, consolidando su presencia en el mercado y capitalizando las inversiones realizadas en infraestructura y servicios.

En conjunto, la hoja de ventas del dashboard permite a la nueva administración obtener una visión panorámica y dinámica de la evolución de las operaciones comerciales, facilitando tanto el monitoreo como la planificación estratégica. La combinación de indicadores agregados, análisis temporal y ajuste por inflación garantiza una interpretación robusta y contextualizada de la información, constituyendo un insumo valioso para la toma de decisiones comerciales informadas.

Así mismo, el análisis del ejercicio 2024 permite concluir que la empresa experimentó un año de expansión sostenida y consolidación comercial, apalancada en una estrategia de diversificación de servicios, ampliación de cartera de clientes y fortalecimiento de relaciones con grandes compradores. Estos resultados constituyen una base sólida para proyectar el crecimiento en ejercicios futuros.

### **Dashboard de Clientes**

Con el propósito de complementar el diagnóstico económico-financiero de la empresa y brindar herramientas concretas para la toma de decisiones comerciales, se diseñó una hoja específica en el dashboard orientada al análisis de la cartera de clientes. Esta sección permite a la nueva administración visualizar de forma clara y precisa la composición, evolución y concentración de su base de clientes, información estratégica para definir políticas de ventas, fidelización y expansión de mercado.

Las visualizaciones seleccionadas responden a los requerimientos expresados por el dueño de la empresa, quien manifestó la necesidad de identificar los clientes más relevantes y evaluar la segmentación de su cartera para poder orientar los esfuerzos comerciales hacia aquellos segmentos de mayor valor agregado.

Al igual que en el segmento de "Ventas", se aplicó un filtro para aislar los datos correspondientes al año 2024, con el fin de profundizar la comprensión de la información presentada.

Figura N°23: Dashboard de Cliente



Fuente: Elaboración propia con Power Bi

Antes de proceder al análisis detallado, resulta necesario aclarar un aspecto metodológico relevante que incide de forma significativa en la interpretación de los resultados. En la base de datos utilizada, una gran proporción de las ventas se encuentran registradas bajo la denominación “Consumidor Final”. Esta categoría se asignaba en el sistema cuando el cliente no poseía razón social ni representaba a una empresa, agrupando múltiples operaciones individuales de compradores minoristas que, en su mayoría, corresponden a consumidores ocasionales de nivel “Pequeño” (es decir, ventas con un monto menor a 1 millón). No obstante, se verificaron excepciones puntuales, con 11 ventas clasificadas como de nivel “Grande” (ventas con un monto mayor a 2 millones) y 15 como “Mediano” (ventas entre 1 y 2 millones), dentro de este segmento.

La inclusión de “Consumidor Final” como un único cliente genera una sobrerrepresentación en las métricas relacionadas con la cantidad de compras y el volumen total atribuido a un “cliente”, lo que puede inducir a interpretaciones erróneas si no se contextualiza adecuadamente.

Por tal motivo, en el presente análisis se considerarán tanto las métricas generales (que incluyen “Consumidor Final”) como aquellas depuradas de este concepto, con el objetivo de brindar una visión más precisa y ajustada de la verdadera estructura de la cartera de clientes de la empresa. Esta doble aproximación permitirá a la nueva administración valorar la importancia de los grandes compradores, sin que los registros asociados a ventas minoristas distorsionen las conclusiones estratégicas.

En primer lugar, se incorporó un gráfico de barras con el objetivo de representar la distribución de las ventas totales ajustadas correspondiente a cada nivel de cliente: Pequeño, Mediano y Grande, definidos en función de los montos acumulados de compra ajustados por inflación. Este tipo de visualización facilita la comparación directa entre segmentos y permite identificar con claridad la concentración de ventas dentro de la cartera de clientes, lo cual resulta útil para evaluar la diversificación de la cartera, así como las oportunidades de crecimiento en cada segmento.

Figura N°24: Niveles de Clientes por monto de compra



*Fuente: Elaboración propia con Power BI*

Del análisis general sin filtros se observa que los clientes de nivel grande concentran la mayor proporción de las ventas, con un total de aproximadamente 0,69 mil millones, seguidos por los clientes medianos con 0,29 mil millones y los pequeños con 0,27 mil millones. Esta distribución evidencia una fuerte concentración en los clientes grandes, los cuales representan más del 50% del volumen total ajustado.

No obstante, este análisis se ve afectado por la presencia de la categoría “Consumidor Final”, que agrupa un elevado número de ventas realizadas a individuos no identificados como clientes con razón social, y que se registran bajo el mismo concepto. Esto sobredimensiona artificialmente el peso del segmento “pequeño” en los gráficos generales, y en menor medida en los segmentos “mediano” y “grande”.

**Figura N°25:** Niveles de Clientes según monto de compra (sin “Consumidor Final”)

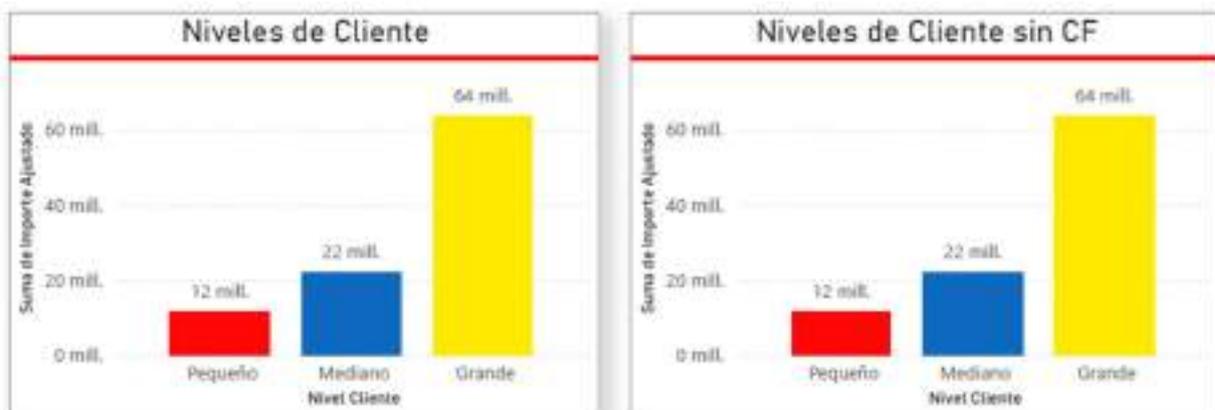


Fuente: Elaboración propia con Power Bi

Al excluir esta categoría, se obtiene una representación más precisa de la estructura real de la cartera empresarial. En este gráfico, el nivel grande mantiene su posición dominante con aproximadamente 0,65 mil millones, mientras que los niveles mediano y pequeño se ajustan a 0,27 mil millones y 0,20 mil millones respectivamente. Esto confirma que, al eliminar el sesgo generado por “Consumidor Final”, la empresa presenta una alta concentración en clientes institucionales de gran volumen.

Filtrando el análisis para el año 2024, primer ejercicio completo bajo la nueva administración, se observa una estructura de cartera muy similar a la general, lo cual indica consistencia en la política comercial adoptada.

**Figura N°26:** Niveles de Clientes según monto de compra – Año 2024



Fuente: Elaboración propia con Power Bi

En particular, al excluir nuevamente a “Consumidor Final”, se evidencia que los clientes grandes representaron en 2024 un total cercano a 64 millones, frente a 22 millones en el nivel mediano y 12 millones en el nivel pequeño. Este resultado refuerza la conclusión de que la estrategia de la nueva administración estuvo orientada a preservar y consolidar relaciones con clientes clave, mientras avanza de forma progresiva en la diversificación hacia otros segmentos.

Complementariamente, se incorporó una tarjeta indicadora que muestra la cantidad total de ventas realizadas en el período analizado (2020–2024), medida a través del recuento de los comprobantes emitidos. Esta métrica permite dimensionar la intensidad operativa de la empresa, aportando información sobre la frecuencia de las transacciones y la dinámica comercial.

Figura N°27: Tarjeta de Cantidad de Ventas



Fuente: Elaboración propia con Power BI

Sin aplicar filtros, se registraron 1.741 ventas durante el período 2020–2024, lo que refleja una actividad sostenida a lo largo de los años. La funcionalidad del dashboard permite, además, filtrar esta información por año y por nivel de cliente, lo que otorga flexibilidad al análisis. Particularmente, en el ejercicio 2024 se realizaron 182 ventas, de las cuales 21 correspondieron a clientes grandes, 29 a clientes medianos y 132 a clientes pequeños. Esta distribución evidencia no solo el volumen comercial alcanzado sino también la ampliación y diversificación de la base de operaciones, coherente con la estrategia implementada por la nueva administración.

A continuación, se diseñó un gráfico de barras horizontales que muestra el Top 10 de clientes que más aportaron al volumen total de ventas. Esta visualización permite identificar de forma clara a los clientes estratégicos que concentran el mayor peso relativo, facilitando la toma de decisiones respecto a políticas de fidelización, condiciones comerciales especiales o priorización en la atención.

Figura N°28: Top 10 Clientes sin filtro



Fuente: Elaboración propia con Power BI

Sin aplicar filtros, se observa que el cliente denominado "Consumidor Final" lidera el ranking, con un volumen de ventas que supera ampliamente al resto, Sin embargo, tal como se mencionó previamente, este dato no representa un cliente único, sino una agregación de múltiples ventas minoristas. Por lo tanto, para fines estratégicos, resulta más pertinente considerar el gráfico excluyendo este concepto.

**Figura N°29:** Top 10 Clientes sin filtro – sin “Consumidor Final”



*Fuente: Elaboración propia con Power BI*

En este caso, se evidencia que el ranking se compone por empresas y particulares de alta incidencia. Esta concentración en pocos clientes principales refuerza la idea de que una parte importante de la facturación depende de un núcleo reducido de clientes estratégicos. Estos actores claves justificarían un enfoque comercial diferenciado y sostenido.

Al focalizar en el año 2024, se observa un cambio en la composición del Top 10. Si bien el ranking sigue encabezado por “Consumidor Final”, al excluirlo, el ranking se conforma ahora por clientes institucionales. Esto confirma que la nueva administración logró fortalecer los vínculos con grandes entidades y mantener relaciones comerciales estables con organismos públicos, en línea con la estrategia declarada de sostenimiento de grandes acuerdos.

Figura N°30: Top 10 Clientes – Año 2024



Fuente: Elaboración propia con Power Bi

Se incluyó también un gráfico de columnas apiladas para visualizar la evolución temporal de las ventas por nivel de cliente. Este gráfico permite visualizar el comportamiento dinámico de los distintos segmentos a lo largo de los ejercicios económicos. Este análisis es clave para detectar cambios en la composición de la cartera, crecimiento o retracción de segmentos y evaluar estrategias de diversificación.

Figura N°31: Evolución de las Ventas por Niveles de Cliente



Fuente: Elaboración propia con Power Bi

El análisis global indica que los clientes Grandes han mantenido una participación dominante en las ventas a lo largo de los años, aunque se advierte un leve crecimiento relativo del segmento Mediano hacia los ejercicios más recientes. Los clientes Pequeños se mantienen relativamente constantes en participación, aportando un flujo estable aunque menor en proporción.

En el año 2024, las ventas a clientes grandes se mantienen predominantes, aunque con una leve reducción porcentual. Al mismo tiempo, se consolida el crecimiento de las

ventas a clientes medianos, que alcanzan una participación más significativa que en el año anterior. Este comportamiento respalda la hipótesis de que la nueva administración ha logrado captar nuevos segmentos, manteniendo y expandiendo las relaciones comerciales con clientes estratégicos de alto volumen.

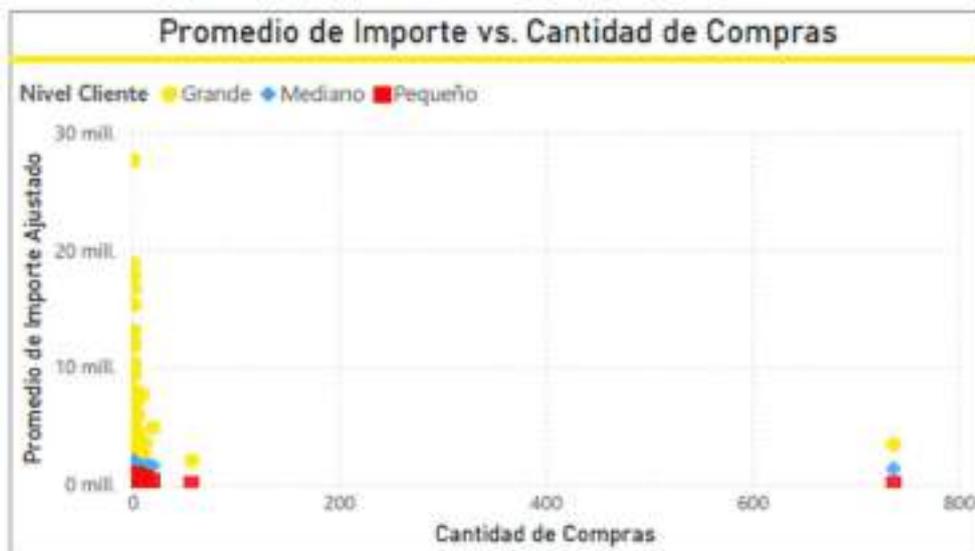
**Figura N°32:** Comparación de Niveles de Cliente en el año 2024



Fuente: Elaboración propia con Power Bi

Por último, se diseñó un gráfico de dispersión para identificar a los clientes mas estratégicos a partir de dos variables clave: la frecuencia de compras (Cantidad de comprobantes) por cliente en el eje X, y el promedio del Importe ajustado por inflación en el eje Y. En este caso, el uso del promedio permite observar con mayor precisión el comportamiento de compra típico de cada cliente, lo cual es útil para detectar patrones importantes para la gestión comercial.

**Figura N°33:** Relación entre Promedio de ventas y Frecuencia de compras



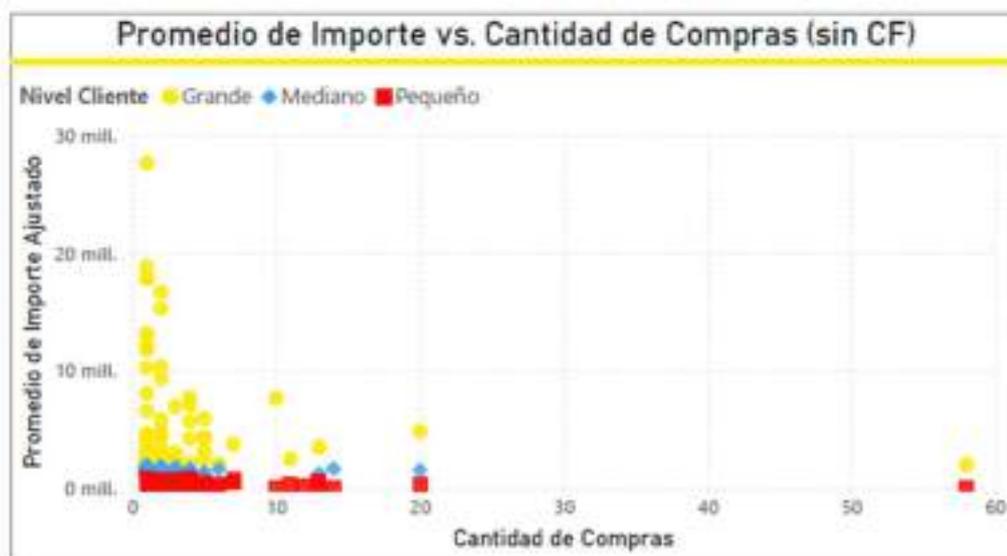
Fuente: Elaboración propia con Power Bi

En el gráfico general sin filtros se observa una alta concentración de puntos en el cuadrante inferior izquierdo, lo que refleja que la mayoría de los clientes realizaron pocas compras y con montos promedio bajos. Esto es consistente con la presencia de numerosos

compradores individuales o esporádicos, y es característico del segmento de clientes pequeños o consumidores no recurrentes.

En el cuadrante inferior derecho se detectan tres puntos con alta frecuencia de compra, pero con valores promedio moderados. Sin embargo, estos puntos corresponden a la categoría “Consumidor Final”, que agrupa numerosas operaciones de diferentes personas bajo un solo identificador, lo que distorsiona la interpretación del comportamiento real.

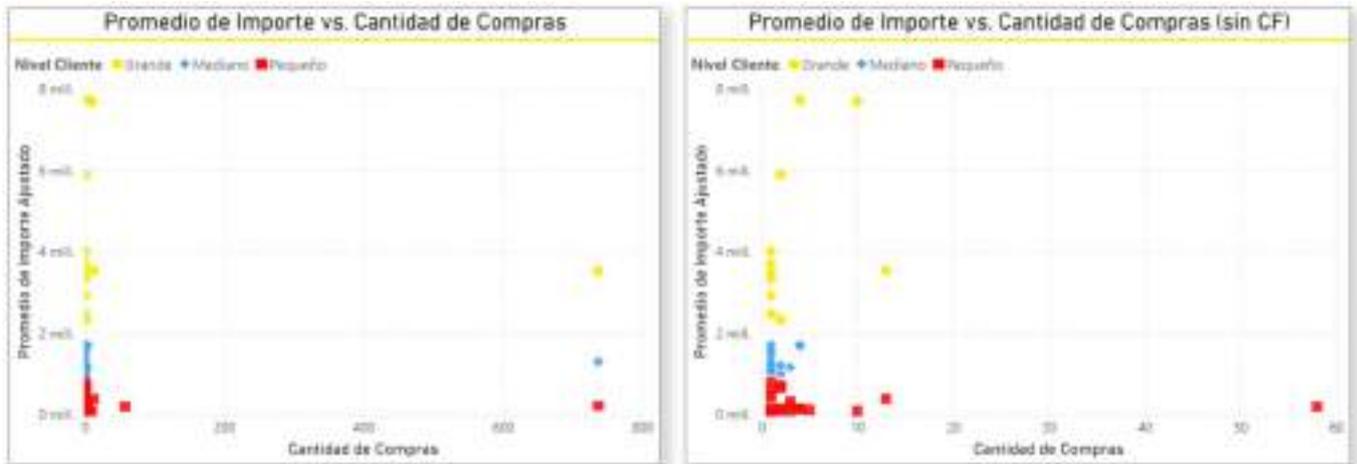
**Figura N°34:** Relación entre Promedio de ventas y Frec. de compras – sin “Consumidor Final”



*Fuente: Elaboración propia con Power Bi*

Al aplicar el filtro excluyendo la categoría “Consumidor Final”, el gráfico muestra una distribución más precisa de los clientes empresariales e institucionales. Se mantiene la concentración en el cuadrante inferior izquierdo y no se registran clientes en el cuadrante superior derecho, lo cual indica que no hubo compradores con alta frecuencia y ticket promedio alto. Esto refuerza la conclusión de que, si bien existen clientes importantes en términos de volumen acumulado, no presentan un patrón de compra frecuente con importes elevados en promedio.

Figura N°35: Relación entre Promedio de ventas y Frec. de compras – Año 2024



*Fuente: Elaboración propia con Power Bi*

Al filtrar por el año 2024, tanto con como sin la categoría “Consumidor Final”, se mantiene el patrón de concentración en el cuadrante inferior izquierdo. Esto sugiere que durante el primer año completo bajo la nueva administración no se logró aún consolidar una cartera de clientes con compras frecuentes y montos promedio elevados. No obstante, el comportamiento observado podría deberse a la etapa de transición y reorganización comercial que atravesó la empresa durante este período. Estos datos refuerzan la necesidad de trabajar en estrategias comerciales que fomenten la recurrencia de compra y la fidelización de clientes de alto valor.

El análisis integral de la cartera de clientes, a través de las distintas visualizaciones diseñadas, permite a la nueva administración contar con una herramienta robusta y precisa para comprender la composición, concentración y evolución de su base comercial. En términos generales, la empresa presenta una cartera concentrada en clientes grandes, lo que asegura un volumen relevante de operaciones, pero también conlleva ciertos riesgos asociados a la dependencia de un grupo reducido de clientes. La consideración específica del factor “Consumidor Final” permitió depurar las métricas y obtener una visión más ajustada del peso relativo de los grandes compradores.

No obstante, el análisis de la cantidad de transacciones efectuadas revela un elemento adicional de relevancia estratégica. Durante el ejercicio 2024 se registraron 182 ventas, de las cuales 132 correspondieron a clientes pequeños, impulsadas mayoritariamente por las operaciones con consumidores finales. Este volumen de transacciones, si bien representa importes unitarios más bajos, aporta dinamismo comercial, flujo constante de caja y una presencia sostenida de la empresa en el mercado local.

En consecuencia, la información obtenida permite concluir que la estrategia comercial futura deberá sostener un doble enfoque: por un lado, preservar y fortalecer las relaciones con los clientes grandes, que generan ingresos de mayor volumen; y por otro, optimizar la atención y fidelización de los clientes pequeños, que generan un caudal



relevante de transacciones que contribuye a la estabilidad operativa. La diversificación progresiva observada en 2024 constituye un resultado positivo de la estrategia implementada por la nueva gestión, sentando las bases para un crecimiento sostenido y una reducción gradual de la dependencia de grandes compradores.

## Recomendaciones

A partir del trabajo de investigación y análisis realizado sobre la situación económica-financiera y comercial de la empresa, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas orientadas a consolidar la rentabilidad, fortalecer la situación financiera y optimizar la gestión comercial bajo la nueva administración. Las propuestas presentadas surgen tanto de los resultados obtenidos a través del análisis de los estados contables como del estudio de la cartera de clientes, y se fundamentan en la realidad actual de la empresa, considerando sus recursos, estructura, contexto y desafíos detectados.

- *Actualización y modernización del Sistema de Gestión Administrativo:*

Uno de los principales hallazgos del trabajo es la obsolescencia del sistema de gestión actualmente utilizado por la empresa, situación que dificulta la integración de la información contable, comercial y de stock, generando dispersión de datos y limitaciones para el análisis oportuno. Se recomienda avanzar en la implementación de un sistema de gestión integral adaptado a las necesidades de la firma, que centralice los módulos contables, de ventas, compras e inventarios.

Actualmente, existen opciones de sistema que son ampliamente utilizadas por PyMEs locales, los cuales permitirían mejorar la eficiencia en la facturación, el seguimiento de cuentas por cobrar, el control de stock y la generación de reportes gerenciales fiables y oportunos. Esta inversión contribuiría a contar con información actualizada y confiable para la toma de decisiones, reduciendo errores y optimizando tiempos administrativos.

Además, resulta clave que el nuevo sistema permita capturar, organizar y explotar estratégicamente los datos generados por la operación diaria. En particular, se recomienda que el sistema incorpore campos que permitan clasificar a los clientes según su tipo (empresa, pyme, individuo), su historial de compras, frecuencia de transacciones y comportamiento de pago. Esta estructura de datos posibilitará realizar análisis comerciales dinámicos, como los desarrollados en este trabajo, y diseñar estrategias de fidelización, segmentación y personalización del servicio.

Si bien, la inversión en un sistema de gestión nuevo conlleva un desembolso de dinero considerable y un proceso de capacitación para su utilización, es de imperativa necesidad que este cambio se efectúe. Contar con una base de datos integrada y funcional no solo mejora la eficiencia operativa, sino que constituye una herramienta fundamental para generar *ventajas competitivas sostenibles*, permitiendo identificar oportunidades de venta cruzada, anticipar necesidades de los clientes y mejorar la propuesta de valor de la empresa frente a un entorno altamente competitivo.



- *Fortalecimiento de las relaciones con clientes estratégicos (nivel grande):*

Del análisis de la cartera de clientes se desprende una alta concentración de ventas en un reducido grupo de clientes grandes (es decir, cuyos montos de venta superan los \$2.000.000 actualmente), lo que genera tanto oportunidades como riesgos. Se recomienda diseñar estrategias de fidelización y mantenimiento de estas cuentas clave, a través de acciones como: establecimiento de acuerdos de servicio postventa, descuentos por volumen, o programas de mantenimiento preventivo de equipos informáticos.

Por ejemplo, se podrían ofrecer contratos anuales de actualización de hardware o de soporte técnico especializado a empresas y municipalidades con las cuales ya existen vínculos comerciales, asegurando recurrencia en las ventas y aumentando las barreras de salida de dichos clientes.

- *Diversificación progresiva de la cartera de clientes medianos y pequeños:*

Si bien la concentración en grandes clientes es relevante, el crecimiento observado en los segmentos medianos y pequeños abre oportunidades de expansión y mitigación de riesgos. Se recomienda fortalecer las acciones comerciales dirigidas a estos segmentos, por ejemplo, estableciendo alianzas con comercios locales, ofreciendo líneas de financiamiento para compras de equipamiento o paquetes de productos y servicios adaptados a estos clientes.

Esta estrategia permitiría equilibrar la cartera, reducir la dependencia de grandes cuentas y ampliar el alcance territorial de la empresa.

- *Optimización de la gestión de cuentas por pagar y financiamiento:*

Del análisis de los estados contables surge un aumento en el pasivo corriente, asociado a la toma de crédito para la modernización del local y la modernización del sector de servicios técnicos. Se recomienda realizar una gestión activa de las cuentas por pagar, negociando mejores condiciones con proveedores, extendiendo plazos de pago donde sea posible y evaluando alternativas de financiamiento con costos financieros más bajos.

Por ejemplo, gestionar líneas de crédito bancarias específicas para capital de trabajo, con tasas preferenciales para PyMEs, podría aliviar la carga financiera actual.

- *Implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI's):*

A fin de consolidar la cultura de gestión basada en información, se recomienda complementar el dashboard diseñado con un cuadro de mando integral que incluya indicadores clave de desempeño (KPI's), tanto financieros como comerciales.

Por ejemplo, monitorear mensualmente rotación de cuentas a cobrar, margen bruto por segmento de cliente, índice de recurrencia de compras y nivel de endeudamiento permitiría a la administración anticiparse a desvíos y ajustar las estrategias de manera oportuna.

Este cuadro de mando integral, en conjunto con un adecuado sistema de gestión permitirá al dueño de la empresa tomar decisiones estratégicas informadas y lograr un enfoque más proactivo sobre las decisiones tanto económico-financieras como comerciales.



- Capacitación y desarrollo del equipo comercial y técnico:

Finalmente, se recomienda invertir en la capacitación del equipo, tanto en aspectos comerciales (técnicas de venta consultiva, atención al cliente empresarial) como técnicos (mantenimiento y reparación de equipos de última generación). Esto permitirá mejorar la calidad del servicio, fortalecer la relación con los clientes y posicionar a la empresa como un proveedor confiable y competitivo en el mercado local. Aunque actualmente la empresa cuenta con un solo empleado, se pretende ampliar el equipo de trabajo en los siguientes ejercicios económicos.

## Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito principal evaluar la rentabilidad y la situación financiera de una empresa de insumos electrónicos tras el cambio de titularidad ocurrido en noviembre de 2023, a fin de brindar al nuevo dueño un diagnóstico integral que sirviera como base para la toma de decisiones estratégicas. A tal efecto, se desarrolló un análisis exhaustivo de los estados contables correspondientes al período 2020–2024 y un estudio detallado de la composición y dinámica de la cartera de clientes, complementados por el diseño de un tablero de control que centraliza la información relevante para la gestión.

En relación con el análisis económico-financiero, los resultados obtenidos evidencian una evolución positiva durante el ejercicio 2024, primer año completo bajo la nueva administración. Se registró un incremento en las ventas netas y en las ventas ajustadas por inflación, consolidando un crecimiento sostenido respecto de los períodos anteriores. Asimismo, la reducción del costo de mercaderías vendidas en relación con las ventas permitió mejorar el margen bruto, fortaleciendo la capacidad de generación de resultados. Si bien se detectó un aumento en los pasivos corrientes, vinculado a la financiación de inversiones en infraestructura y servicios, la estructura patrimonial se mantuvo equilibrada, con niveles adecuados de liquidez y solvencia que aseguran la continuidad operativa. Estos indicadores reflejan una gestión eficiente y un aprovechamiento adecuado de las oportunidades generadas por la modernización del local y la ampliación de los servicios ofrecidos.

En cuanto al análisis de la cartera de clientes, el diagnóstico realizado permitió identificar una alta concentración de ventas en un reducido grupo de clientes grandes, conformado principalmente por empresas y municipalidades con las cuales se mantenían acuerdos comerciales previos. Esta concentración, si bien garantiza un volumen significativo de operaciones, implica también riesgos asociados a la dependencia de pocos clientes clave. Paralelamente, se evidenció un crecimiento progresivo en las ventas a clientes medianos, acompañado de un flujo sostenido de operaciones con clientes pequeños y consumidores finales. Esta diversificación, impulsada por la estrategia de ampliación de servicios y modernización comercial, contribuye a mitigar los riesgos de concentración, y a ampliar las oportunidades de crecimiento futuro.

El desarrollo e implementación del dashboard en Power Bi resultó una herramienta clave para visualizar y analizar de forma dinámica la información económica y comercial. Su utilización permitió centralizar los datos dispersos, facilitar el monitoreo de indicadores



clave y mejorar la calidad de la información disponible para la toma de decisiones gerenciales.

En síntesis, los resultados obtenidos permiten concluir que la empresa presenta una situación económico-financiera sólida, con indicadores de rentabilidad y solvencia positivos, y una cartera de clientes en proceso de diversificación que sienta las bases para un crecimiento sostenido. El trabajo permitió integrar herramientas teóricas y prácticas, aplicar modelos de análisis financiero y comercial sobre un caso real, y generar insumos valiosos para la gestión estratégica de una pyme local en un contexto desafiante.

## Referencias

- Anthony, R. N. (2019). *Essentials of Accounting*. Nueva York: McGraw-Hill Education.
- Beorlegui, M. E., Rolón Tazbas, M., Torcasso, A. O., Zattera, B. A., & González Soria, F. (2023). *Obsolescencia tecnológica*. Facultad Regional Buenos Aires, Universidad Tecnológica Nacional.
- Dumrauf, G. L. (2013). *Finanzas corporativas. Un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S. (2019). *El Cuadro de Mando Integral: Cómo traducir la estrategia en acción*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Pérez Alfaro, A. (2020). *Análisis Financiero Aplicado: Herramientas y Técnicas*. Buenos Aires: Editorial Universitaria.
- Pérez Alfaro, A. (2020). *Análisis Financiero y Tableros de Control: Herramientas para la Gestión Estratégica*. Buenos Aires: Ediciones La Ley.



## Apéndice

### A. Estructura de la base de datos de ventas utilizada para el análisis de cartera de clientes

Fecha	Código	CUIT/DNI	Neto	IVA 10.5	IVA 21	No Grav	Exceso	Importe	Año Venta	Factor Ajuste	Importe Ajustado	Nivel Cliente
30/12/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46.000,00	2024	2,1776	\$ 100,189,83	Pequeño
30/12/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 466.668,32	2024	2,1776	\$ 1.020,615,69	Mediano
30/12/2024	Araesa S.R.L.		\$ 4.740,00	\$ -	\$ 1.280,20	\$ -	\$ -	\$ 6.000,00	2024	2,1776	\$ 13.085,82	Pequeño
21/12/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.506.000,00	2024	2,1776	\$ 7.521.500,00	Grande
20/12/2024	Azepe S.R.L.		\$ 82.950,00	\$ -	\$ 22.090,00	\$ -	\$ -	\$ 106.000,00	2024	2,1776	\$ 228.648,04	Pequeño
20/12/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.000,00	2024	2,1776	\$ 130.680,00	Pequeño
16/12/2024	Servicios Agrícolas Pacán SAS		\$ 1.237.680,00	\$ -	\$ 326.070,00	\$ -	\$ -	\$ 1.567.000,00	2024	2,1776	\$ 3.412.269,20	Grande
16/12/2024	Servicios Agrícolas Pacán SAS		\$ 3.043.000,00	\$ -	\$ 806.000,00	\$ -	\$ -	\$ 3.852.000,00	2024	2,1776	\$ 8.386.115,20	Grande
6/12/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 116.028,00	2024	2,1776	\$ 252.696,04	Pequeño
7/12/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 242.000,00	2024	2,1776	\$ 526.072,20	Pequeño
6/12/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 348.387,00	2024	2,1776	\$ 757.114,73	Pequeño
6/12/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 92.000,00	2024	2,1776	\$ 200.339,20	Pequeño
6/12/2024	SORARE CECILIA		\$ 682.968,74	\$ -	\$ 184.203,68	\$ -	\$ -	\$ 794.352,20	2024	2,1776	\$ 1.698,618,47	Mediano
3/12/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 346.075,84	2024	2,1776	\$ 751.427,15	Pequeño
29/11/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 460.000,00	2024	2,1776	\$ 1.006.382,77	Mediano
28/11/2024	Azepe S.R.L.		\$ 36.736,00	\$ -	\$ 9.795,00	\$ -	\$ -	\$ 46.500,00	2024	2,1776	\$ 101.258,43	Pequeño
26/11/2024	Azepe S.R.L.		\$ 45.000,00	\$ -	\$ 11.070,00	\$ -	\$ -	\$ 57.000,00	2024	2,1776	\$ 124.123,20	Pequeño
20/11/2024	Ais NAUM S.A.		\$ 243.008,88	\$ 26.797,04	\$ 73.594,27	\$ -	\$ -	\$ 350.447,89	2024	2,1776	\$ 762.155,48	Pequeño
20/11/2024	Consumidor final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,00	2024	2,1776	\$ 2,18	Pequeño
20/11/2024	Azepe S.R.L.		\$ 2.694.500,16	\$ -	\$ 746.500,00	\$ -	\$ -	\$ 3.450.000,24	2024	2,1776	\$ 7.516.460,32	Grande