



2024

Diagnóstico financiero y estrategias para la gestión eficiente de recursos en Circular SAS



JERÓNIMO DEL CORAZÓN DE JESÚS COTELLA
JEROCOTELLA@HOTMAIL.COM
MODELO: TRABAJO DE APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TÉCNICAS
DE ADMINISTRACIÓN EN SITUACIÓN LABORAL DE REVISTA O
AMBIENTE REAL



Contenido

Resumen.....	3
Situación Problemática	5
Objetivos	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Gestión Financiera de Corto Plazo	10
Índices	11
Análisis Financiero de CIRCULAR	14
Estrategias para Mejorar la Liquidez.....	16
Análisis del ROE y Suposiciones sobre la Estructura de Activos y Pasivos	19
Estimación del Patrimonio y Multiplicador de Capital	20
Cálculo del ROE	20
Factores relevantes detectados en el análisis	21
Impacto en la rotación de empleados.....	21
Definición de Índices para situaciones críticas	22
Mejora en la Clasificación de Clientes: Segmentación de los Clientes no recurrentes	23
Análisis de Datos de Facturación y Clasificación de Productos	26
Elaboración del dashboard financiero/comercial	27
Conclusión del Diagnóstico.....	28
Desarrollo de Acciones Comerciales Fundamentadas en el Diagnóstico Financiero.....	30
1. Aumento del Ticket Promedio	30
2. Recuperación de Clientes y Envases.....	32
3. Expansión de la Base de Clientes Mediante Referidos.....	33
4. Aumento de la Visibilidad de Marca.....	34
Mejora de la Estructura Interna Basada en el Análisis Financiero Integral.....	35
Recomendaciones.....	38
Conclusiones.....	41
Referencias.....	42



Resumen

La unidad “HOME” de CIRCULAR SAS enfrenta desafíos financieros derivados de la ausencia de un diagnóstico financiero que permita tomar decisiones fundamentadas.

El objetivo principal de este trabajo fue diagnosticar la situación financiera de corto plazo de la unidad, evaluando sus índices financieros con el fin de proponer mejoras en la gestión del financiamiento operativo que impulsa la estabilidad y el crecimiento de la misma. Para ello, se desarrolló un enfoque mixto, con diseño secuencial, basado en el análisis de indicadores financieros, interpretando los mismos. Las técnicas de recolección incluyeron el uso de datos internos de la empresa, como registros financieros, entre otros.

El presente trabajo se centra en el diagnóstico de la situación financiera y operativa de la empresa. Mediante el análisis de índices financieros y una revisión de los procesos comerciales relacionados a estos indicadores, se identificaron ineficiencias en la estrategia de ventas y el control de márgenes, lo que limita la rentabilidad y liquidez de la unidad. Adicionalmente, la falta de retención de talento humano representa un obstáculo importante, ello dificulta concretar un plan comercial sólido y repercute ampliamente en los índices financieros. A partir de estos hallazgos y con el objeto de mejorar estas mediciones, se proponen estrategias comerciales para incrementar el ticket promedio, recuperar clientes, optimizar la base de datos, entre otras. Este enfoque integral busca transformar el crecimiento en ventas en un crecimiento en sostenibilidad financiera, para garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo de la unidad.

Palabras clave: Empresas Pyme, Indicadores financieros, Administración de Recursos, Estrategias Comerciales, Estructura Interna.



Introducción

En un contexto económico complejo como el actual, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) enfrentan desafíos significativos en la gestión financiera, tanto en el corto como en el largo plazo. CIRCULAR SAS es una PyME nacida en Tucumán con cinco años de trayectoria, la cual cuenta con dos unidades de negocio: HOME y TEC, donde HOME, ubicada en Yerba Buena, se dedica a la comercialización de productos sostenibles, especialmente en productos de limpieza en envases reutilizables, Coca Cola retornable y alimento para mascotas, entre otros, y la unidad TEC, ubicada en Buenos Aires, enfocada en proyectos tecnológicos, particularmente al desarrollo de software. La presente investigación se enfoca en la unidad HOME, cuyo modelo de negocio apunta a la reducción de residuos mediante productos retornables y reutilizables.

Dado el dinamismo del mercado y la necesidad de responder rápidamente a las variaciones en la demanda y los costos, la empresa enfrenta el reto de mantener un equilibrio entre su estructura de financiamiento y la capacidad de operar eficientemente en el corto plazo. En este sentido, la administración financiera diaria juega un papel fundamental para asegurar la liquidez necesaria para las operaciones y, al mismo tiempo, la solvencia que permita a la empresa cumplir con sus obligaciones en el tiempo.

La elección de enfocarse en un diagnóstico financiero de corto plazo responde a la ausencia de una hipótesis que sugiera problemas graves en la estructura de capital de la unidad HOME. Si bien el análisis a largo plazo, como la valoración de la empresa o el análisis de su estructura de capital, es relevante, este diagnóstico tiene como prioridad identificar las áreas de mejora inmediatas en la gestión del financiamiento operativo y la liquidez de



la unidad. A partir de este análisis, se pretende proponer mejoras que optimicen la gestión financiera diaria, en particular el manejo de caja y el uso eficiente de los recursos.

La revisión de la documentación financiera de la empresa, como la contabilidad operativa, será clave para este diagnóstico, a fin de evaluar las prácticas actuales y su alineación con las necesidades financieras de la unidad HOME. Este enfoque permitirá ofrecer recomendaciones concretas para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa en el corto plazo y facilitar su crecimiento futuro.

Por otra parte, en el marco del creciente interés global por la sostenibilidad, el sector de productos reutilizables y retornables ha experimentado un notable incremento en la demanda. Según estudios recientes, un número creciente de consumidores valora cada vez más las prácticas empresariales responsables con el medio ambiente y opta por adquirir productos sostenibles (Nielsen, 2023). En Argentina, esta tendencia se alinea con iniciativas gubernamentales y privadas que buscan reducir el impacto ambiental a través de modelos de negocio innovadores.

La unidad HOME de CIRCULAR SAS, al enfocarse en la comercialización de productos retornables y sostenibles, no solo responde a estas demandas, sino que también se posiciona estratégicamente en un mercado con alto potencial de crecimiento. Este contexto justifica la relevancia de analizar la gestión financiera de esta unidad para fortalecer su operatividad y sostenibilidad en un entorno dinámico y competitivo.

Situación Problemática

La unidad HOME de CIRCULAR SAS enfrenta desafíos significativos derivados de la ausencia de un diagnóstico financiero previo. Hasta el momento, no se ha realizado un



análisis integral que permita evaluar la situación financiera de la empresa, lo que ha dificultado la identificación de áreas críticas que afectan tanto la rentabilidad como la estabilidad operativa.

La falta de claridad en los márgenes reales de los productos no solo complica la toma de decisiones estratégicas, sino que también impacta directamente en la planificación financiera, ya que impide calcular de forma adecuada los costos, beneficios y el flujo de caja esperado. Esta imprecisión genera ineficiencias en las operaciones comerciales y contribuye a una asignación ineficaz de los recursos, afectando tanto la rentabilidad como la sostenibilidad de las actividades diarias.

En cuanto a la estructura interna, el alto índice de rotación entre los vendedores con esquemas de remuneración variable genera un impacto financiero, ya que la falta de continuidad en el equipo de ventas dificulta la consolidación de relaciones comerciales estables, lo que puede traducirse en una menor generación de ingresos recurrentes y un flujo de caja menos predecible.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de liquidez de la unidad "HOME" de CIRCULAR SAS y cómo impacta en su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo?
2. ¿Qué factores afectan la eficiencia en el uso del capital y los recursos financieros de la unidad 'HOME'?



3. ¿Qué mejoras en la gestión del financiamiento operativo podrían implementarse para fortalecer la estabilidad financiera de la unidad "HOME"?

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar la situación financiera de corto plazo de la unidad "HOME", evaluando sus índices financieros, con el fin de proponer mejoras en la gestión del financiamiento operativo que impulsen la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

Objetivos Específicos

- Evaluar la liquidez de la unidad "HOME" mediante el análisis de sus activos corrientes y obligaciones a corto plazo.
- Identificar los factores que afectan la eficiencia en la gestión financiera diaria, incluyendo el uso de los recursos disponibles.
- Proponer estrategias de mejora para la gestión del financiamiento operativo, con base en los resultados obtenidos del análisis de los índices financieros.

Marco Metodológico

El presente estudio adopta un enfoque de investigación mixto secuencial, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Esta elección responde a la necesidad de analizar los datos financieros de la unidad "HOME" de manera objetiva y numérica y, posteriormente, interpretar los hallazgos para proponer estrategias de mejora basadas en un análisis comprensivo.



El enfoque cuantitativo se centra en la recopilación y análisis de datos numéricos proporcionados por la empresa. Estos datos se utilizarán para evaluar los índices financieros de la unidad, como la liquidez y otros indicadores relevantes, con el fin de identificar la situación actual de la empresa y detectar áreas de ineficiencia.

La fase cualitativa del estudio se orienta a la interpretación de los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo y en las observaciones. A través de esta etapa, se busca comprender el contexto y los factores subyacentes que afectan la eficiencia en la gestión financiera y, en consecuencia, proponer planes de acción que respondan a las necesidades de mejora en las áreas comercial y operativa de la empresa con la finalidad de mejorar los indicadores financieros (Sampieri, R. H. ,2018).

Recolección de Datos

La recolección de datos se basará en una base de datos interna proporcionada por la empresa. Este conjunto de datos ha sido previamente sometido a procesos de limpieza y transformación para asegurar la consistencia y relevancia de la información utilizada. La etapa de limpieza de datos incluyó la eliminación de inconsistencias y la normalización de los valores, mientras que la transformación permitió organizar la información de manera que se pudiera extraer y analizar de forma efectiva.

Herramientas Utilizadas

Para el análisis y evaluación de los datos recopilados se emplearon las siguientes herramientas:

- Observación Directa se incluyó como herramienta metodológica para comprender de manera práctica cómo opera la unidad "HOME" en su día a



día. Esta técnica permitió validar la información financiera al observar directamente cómo se generan y registran los datos, además de identificar posibles ineficiencias en procesos internos como la gestión de inventarios y las estrategias de comercialización. Asimismo, esta herramienta permitió captar factores no reflejados en los datos numéricos, como dinámicas del equipo y percepciones de los clientes. De esta manera, la observación directa aportó un contexto valioso que complementó los indicadores financieros, asegurando que las recomendaciones finales fueran más realistas y aplicables.

- **Calculo y análisis de Indicadores Financieros:** Para evaluar la liquidez, eficiencia y uso de los recursos de la unidad "HOME", lo que permitió establecer referencias e identificar las áreas de mejora en la gestión financiera.
- **Análisis Cualitativo:** Interpretación de los resultados obtenidos del análisis cuantitativo, entrevistas y observación directa, para diagnosticar e identificar factores y acciones que impacten en la eficiencia y estabilidad financiera de la unidad bajo estudio.

Fuente de Datos

Los datos empleados fueron proporcionados directamente por la empresa. Si bien se hizo uso de información numérica, se resguardaron datos sensibles y confidenciales de la unidad y aquellos relacionados a los clientes.



Marco Teórico

El marco teórico de este estudio se fundamenta en tres pilares esenciales: (1) la gestión financiera de corto plazo, (2) los índices de liquidez, y (3) el análisis de la situación financiera de la unidad. Estos elementos proporcionan una base conceptual robusta para realizar un diagnóstico financiero detallado y proponer estrategias adaptadas a las particularidades de la unidad de negocio HOME de CIRCULAR.

Gestión Financiera de Corto Plazo

La gestión financiera de corto plazo se centra en la administración de los recursos financieros para garantizar la operatividad y liquidez de la empresa. Este tipo de gestión es esencial para mantener la capacidad de cumplir con las obligaciones inmediatas y optimizar el uso del capital de trabajo, que incluye cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar (Ross, Westerfield & Jaffe, 2018).

Se reconoce que la gestión comercial desempeña un papel relevante en la liquidez de la unidad, dado que aspectos como las políticas de comercialización y cobranzas pueden influir significativamente en los indicadores financieros. Estas políticas afectan variables clave como el flujo de caja y los plazos de recuperación de cuentas por cobrar, repercutiendo directamente en los índices de liquidez y la capacidad de la unidad para cumplir con sus obligaciones financieras.

A continuación, se presentan los índices seleccionados como base para el diagnóstico financiero. Es importante destacar que la interpretación de estos indicadores no debe realizarse de manera aislada, ya que están estrechamente vinculados a las



características específicas de cada empresa y al contexto en el que opera. Asimismo, resulta fundamental definir cada índice previamente, dado que su conceptualización puede variar según los diferentes enfoques teóricos propuestos por diversos autores.

Índices

La liquidez financiera mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, evaluando la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. A continuación, se detallan tres índices fundamentales para el análisis de la liquidez:

1. Razón corriente: Representa la proporción de activos corrientes respecto a pasivos corrientes. Este índice “mide la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos actuales. En principio un valor superior a 1 representa una situación financiera estable ya que la empresa cuenta con recursos suficientes para cumplir con sus compromisos de corto plazo. Sin embargo, un valor excesivamente alto podría indicar una gestión ineficiente de los recursos, además de que como se comentó anteriormente, el valor de un índice en sí mismo, no implican nada, ya que hay que interpretarlos, relacionarlos en un contexto.

- **Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente**

2. Prueba ácida: Proporciona una medida más estricta al excluir los inventarios de los activos corrientes, dado que estos pueden no ser convertibles en efectivo de manera inmediata. Este índice ofrece una visión conservadora de la liquidez de la empresa.



- **Prueba Ácida = (Activos Corrientes – Inventarios) / Pasivo Corriente**

3. Capital neto de trabajo: Es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, indicando si la empresa tiene un colchón de liquidez para operar con estabilidad. Este indicador es esencial para identificar la capacidad de la empresa de afrontar imprevistos y mantener su operatividad.

- **Capital de Trabajo Neto = Activos Corrientes – Pasivos Corrientes**

4. **Ciclo de Caja:** El ciclo de caja mide el tiempo que tarda una empresa en convertir sus inversiones en inventarios y otros recursos en efectivo a través de ventas. Se calcula de la siguiente manera:

- **Ciclo de Caja = Ciclo Operativo – Periodo de Pago a Proveedores**

Donde:

- **Ciclo Operativo = Periodo Promedio de Inventario + Periodo Promedio de Cuentas por Cobrar**

Donde:

- **Ciclo Operativo:** Es el período que transcurre entre la llegada de las mercancías del inventario y la fecha en la cual se recibe el efectivo a partir de las cuentas por cobrar.



- **Plazo Promedio de Pago a Proveedores:** Tiempo que la empresa tarda en liquidar sus cuentas con los proveedores.

Un ciclo de caja positivo indica que la empresa necesita financiar sus operaciones, mientras que un ciclo negativo sugiere que los proveedores financian parcialmente las actividades de la compañía. La eficiencia en la gestión del ciclo de caja es crucial para mejorar la liquidez.

5.Análisis ROE: El ROE (Return on Equity) mide la rentabilidad del capital propio y se calcula como:

- **ROE = Ingresos Netos / Capital**

Este indicador puede desglosarse mediante el modelo Dupont, lo que permite identificar los factores que contribuyen a la rentabilidad:

- **Margen Neto:** mide la eficiencia operativa y la capacidad para generar ganancias a partir de las ventas.
- **Rotación de Activos:** evalúa la eficiencia en el uso de los activos para generar ingresos.
- **Apalancamiento Financiero:** analiza el impacto del financiamiento con deuda en la rentabilidad del capital propio.

Un análisis desglosado del ROE permite identificar áreas clave para la mejora de la rentabilidad, ya sea optimizando márgenes, mejorando la rotación de activos o ajustando el apalancamiento financiero de manera estratégica.



Formula General:

ROE= Margen Neto x Rotación de Activos x Apalancamiento Financiero

Desglose:

1-Margen Neto:

- **Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas**

Indica la rentabilidad de las ventas después de todos los costos y gastos.

2-Rotación de Activos:

- **Rotación de Activos = Ventas / Activos Totales**

Mide la eficiencia en el uso de activos para generar ventas.

3-Apalancamiento Financiero:

- **Apalancamiento Financiero = Activos Totales / Capital**

Contable

Indica cuanto de los activos totales está financiado por los accionistas en comparación con la deuda.

Análisis Financiero de CIRCULAR

Es importante señalar que el presente análisis se realizó sobre la base de borradores de balances y estados de resultados proporcionados por la empresa, los cuales pueden no



ser completamente representativos de la realidad financiera debido a su naturaleza preliminar.

El entorno financiero en el que opera CIRCULAR SAS presenta desafíos específicos que afectan su análisis y diagnóstico. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) suelen enfrentarse a restricciones en el acceso al crédito y a condiciones de financiamiento menos favorables que las grandes empresas (Ayyagari, Demirgüç-Kunt & Maksimovic, 2008). Estas restricciones limitan la capacidad de estas organizaciones para reaccionar ante cambios en el mercado y afectan su sostenibilidad financiera.

Estudios como los de Ayyagari, Demirgüç-Kunt y Maksimovic (2008) evidencian que las PyMEs en economías emergentes enfrentan mayores restricciones crediticias que las empresas más grandes. En este contexto, analizar casos de éxito en la implementación de estrategias financieras innovadoras puede proporcionar lecciones aplicables a CIRCULAR SAS, como el uso de acuerdos de capital a futuro o financiamiento colectivo.

En el contexto argentino, históricamente, la inflación elevada y las tasas de interés altas imponen barreras adicionales¹. Según Krugman y Wells (2018), “la inflación no solo erosiona el poder adquisitivo, sino que también complica las decisiones financieras al aumentar los costos del financiamiento”. Estos factores refuerzan la importancia de contar con una administración financiera efectiva que priorice la liquidez y minimice los riesgos asociados a la falta de capital de trabajo.

¹ (1) En el contexto actual se han registrado índices bajos en comparación al año 2023 y comienzos de 2024, lo que no asegura que se mantendrán en el largo plazo, lo mismo sucede con las tasas.



Estrategias para Mejorar la Liquidez

El diagnóstico financiero debe enfocarse en identificar estrategias que permitan fortalecer la posición de liquidez de la unidad HOME de CIRCULAR. Entre las estrategias más efectivas se encuentran:

1. Optimización del ciclo de caja: Acelerar el cobro de cuentas por cobrar y extender los plazos de pago a proveedores son prácticas recomendadas para mejorar la liquidez sin incrementar los niveles de endeudamiento (Fabozzi & Peterson Drake, 2009).
2. Gestión de inventarios: Implementar políticas eficientes de control de inventarios ayuda a evitar la acumulación excesiva y libera recursos financieros que pueden destinarse a otras áreas de la empresa (Ross, Westerfield & Jaffe, 2016).
3. Diversificación de fuentes de financiamiento: Además de los métodos tradicionales, explorar instrumentos financieros innovadores, como los acuerdos de capital a futuro, puede proporcionar acceso a fondos sin aumentar la carga de deuda (Ayyagari et al., 2008).

Aplicación

El punto de partida para el diseño e implementación de las acciones comerciales que mejoren la situación de CIRCULAR SAS fue un exhaustivo diagnóstico financiero que permitió evaluar la situación actual de la empresa y detectar áreas críticas que requerían intervención. Cabe destacar que este análisis se realizó utilizando borradores de balances y estados de resultados provenientes del mes de octubre del corriente año (2024), los



cuales pueden no ser completamente representativos de la situación financiera actual de la empresa, dada su naturaleza preliminar.

Además, los márgenes utilizados en este estudio incluyen únicamente los costos directos de los productos, excluyendo costos indirectos como sueldos de operarios, servicios públicos y otros gastos operativos, ya que la empresa calcula los márgenes de esta manera. Por lo tanto, los resultados deben interpretarse considerando esta limitación, lo cual será fundamental para futuras evaluaciones más integrales.

Los índices para CIRCULAR SAS son los siguientes:

Razón Corriente: 1.85, lo que indica que la empresa tiene \$1.85 en activos corrientes por cada \$1 de pasivo corriente. Si bien esto sugiere que la empresa puede cubrir sus pasivos a corto plazo, una gran parte de estos activos está inmovilizada en inventarios.

Prueba Ácida: 0.66, Al excluir los inventarios, el índice cae significativamente, reflejando una dependencia de la venta de inventarios para cumplir con los pasivos. Esto implica un riesgo financiero si los inventarios no se liquidan con rapidez.

Capital de Trabajo Neto: \$5,030,082, lo que proporciona una medida de la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones a corto plazo y hacer frente a imprevistos.

Cálculo del Ciclo de Caja

1. Período Promedio de Inventarios (PPI):

- Fórmula: $PPI = \text{Inventario} / \text{Costo de Ventas Diarios}$.

- Sustituyendo valores:

$$PPI = 7.057.897,27 / 250.000 = 28,23 \text{ días}$$

2. Período Promedio de Cuentas por Cobrar (PPC):



- Fórmula: $PPC = \text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas Diarias Promedio}$

- Sustituyendo valores:

$$PPC = 3.024.185 / 400.000 = 7,56 \text{ días}$$

3. Período Promedio de Cuentas por Pagar (PPP):

- Fórmula:

$$PPP = \text{Cuentas por Pagar} / \text{Costo de Ventas Diarias}$$

- Sustituyendo valores:

$$PPP = 4.168.000 / 250.000 = 16,67 \text{ días}$$

4. Ciclo Operativo:

- Fórmula: $\text{Ciclo Operativo} = PPI + PPC$

- Sustituyendo valores: $\text{Ciclo Operativo} = 28,23 + 7,56 = 35,79 \text{ días}$

5. Ciclo de Caja:

- Fórmula: $\text{Ciclo de Caja} = \text{Ciclo Operativo} - PPP$

- Sustituyendo valores: $\text{Ciclo de Caja} = 35,79 - 16,67 = 19,12$

Resultado Final:

El ciclo de caja de la empresa es 19,12 días, lo que indica que, en promedio, la empresa tarda ese tiempo en convertir sus inversiones en inventarios y cuentas por cobrar en efectivo, después de cumplir con sus cuentas por pagar.

Los índices calculados son sobre los valores que se muestran en el Cuadro N°1.



Cuadro N°1: Composición del activo corriente y del pasivo corriente

ACTIVO CORRIENTE		\$10,933,082 al 14/10/2024	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$851,000		
Cuentas por cobrar	\$3,024,185	Sacado de las ventas que aun no se cobraron	
Inventarios	\$7,057,897	Valuados al costo de reposición	
Inversiones a corto plazo	\$0		
Documentos por cobrar	\$0		
Gastos pagados por anticipado	\$0		
PASIVO CORRIENTE		\$5,903,000 al 14/10/2024	
Cuentas por pagar	\$4,168,000		
Préstamos a corto plazo	\$0		
Documentos por pagar	\$700,000		
Gastos acumulados	\$0		
Parte corriente de la deuda a largo	\$235,000		
Impuestos por pagar	\$800,000		
Anticipos de clientes	\$0		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°2: Valuación de Inventario de CIRCULAR SAS.

NUMERO PRODUCTO	CODIGO PRODUCTO	PCORNO	ESTADO INVENTARIO	CANTIDAD EN INVENTARIO	UNIDADES COMBINADAS	STOCK	CANTIDAD REPOSICION	ESTADO TOTAL	ESTADO TOTAL EN INVENTARIO	VALOR
ALICATORRE	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARON DE POPA- Tipo- ARN	NO FICOR	44	0	10	0	0	0	0	0	0
ARON DE POPA- Tipo- HEDIC	NO FICOR	44	0	0	0	0	0	0	0	0
SURVIMAR- Tipo- BIAACOR	NO FICOR	0	0	10	0	0	0	0	0	0
SURVIMAR- Tipo- CELESTE	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POTERANA	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FRUZZERIA MIBEL	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARON MARCO- Tipo- LARON	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARON MARCO- Tipo- MARINO	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LAMPARAS- Tipo- LINDAVI DITON	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LAMPARAS- Tipo- LUYANGA	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DETECTORES	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DETECTORES	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LAMPARAS	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARON MARCO- Tipo- EVA	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALICATORRE	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BRASORC	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALICATORRE	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALICATORRE	NO FICOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis del ROE y Suposiciones sobre la Estructura de Activos y Pasivos

En el presente análisis, el cálculo del ROE (Retorno sobre el Patrimonio) se llevó a cabo bajo la premisa de que la unidad HOME de CIRCULAR no cuenta con activos no corrientes ni pasivos no corrientes. Ante la falta de datos de balances, se realiza esta interpretación, ya que la empresa tiene ciertas características operativas como que no posee inmuebles propios, ya que las instalaciones utilizadas son alquiladas; tampoco dispone de vehículos propios, dado que el reparto se realiza con una camioneta



perteneciente al repartidor, quien asume los costos asociados. Asimismo, la empresa no tiene deudas a largo plazo registradas en el momento del análisis.

Bajo estas condiciones, se estimó el patrimonio como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, permitiendo evaluar el apalancamiento financiero y calcular el ROE mediante el desglose DuPont.

Estimación del Patrimonio y Multiplicador de Capital

La fórmula para estimar el patrimonio se presenta de la siguiente manera:

$$\text{Patrimonio(estimado)} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

Sustituyendo los valores conocidos:

$$\text{Patrimonio(estimado)} = 10.933.082,27 - 5.903.000 = 5.030.082,27$$

Con este cálculo, el patrimonio estimado asciende a \$5,030,082.27, reflejando el excedente de los activos líquidos sobre las obligaciones inmediatas de la empresa.

El multiplicador de capital, que mide el grado de apalancamiento financiero, se calcula como:

$$\text{Multiplicador de Capital} = \text{Activos Corrientes} / \text{Patrimonio (estimado)}$$

$$\text{Multiplicador de capital} = 10.933.082,27 / 5.030.082,27 = 2.17$$

El valor resultante de 2.17 sugiere que la empresa utiliza una cantidad moderada de apalancamiento financiero basado únicamente en sus componentes corrientes.

Cálculo del ROE

El ROE se descompone en tres componentes principales: margen neto, rotación de activos y multiplicador de capital, permitiendo analizar cómo cada uno contribuye a la rentabilidad sobre el patrimonio.

$$\text{ROE} = (\text{Margen Neto}) \times (\text{Rotación de Activos}) \times (\text{Multiplicador de Capital})$$



Sustituyendo los valores obtenidos:

Margen Neto: 3.61% (0.0361)

Rotación de Activos: 0.678

Multiplicador de Capital: 2.17

$ROE = 0.0361 \times 0.678 \times 2.17 = 0.0531 (5.31\%)$

El ROE del 5.31% indica que, por cada peso estimado de patrimonio, la unidad HOME genera 5.31 centavos en rentabilidad. Este análisis evidencia cómo el apalancamiento moderado y una rotación de activos eficiente pueden contribuir positivamente a la generación de valor. Este análisis va a servir como punto de partida para futuras mediciones

Estos datos evidenciaron que, aunque la razón corriente es positiva, la alta proporción de inventarios reduce la capacidad de la empresa para responder rápidamente a sus obligaciones. Además, el análisis de la prueba ácida mostró que la empresa depende en exceso de la venta de inventarios para cumplir con sus pasivos, lo cual puede suponer un riesgo financiero significativo, si es que la empresa no cuenta con un nivel elevado de rotación.

Factores relevantes detectados en el análisis

Impacto en la rotación de empleados

La alta rotación en el equipo de ventas ha presentado un desafío para la implementación de políticas comerciales sólidas, lo que ha impactado en la estabilidad de las relaciones con los clientes. Este fenómeno tiene una repercusión directa en métricas financieras clave, como la recurrencia de ingresos y el flujo de caja, resaltando la



importancia de abordar este aspecto en futuras estrategias de mejora, aunque no sea el foco principal de este análisis financiero.

Definición de Índices para situaciones críticas

Propuesta: Establecer índices de control para monitorear situaciones que impactan negativamente en las finanzas, como el porcentaje de envases no recuperados. La recuperación de estos envases es crucial, ya que la empresa cobra únicamente el 50% del costo del envase al cliente en la primera adquisición, para evitar una barrera de entrada alta. Sin embargo, si estos envases no retornan a la empresa para su limpieza y reutilización, se generan pérdidas financieras significativas al tener que adquirir nuevos envases. Esta situación impacta directamente en los costos operativos y el capital de trabajo.

Índices propuestos:

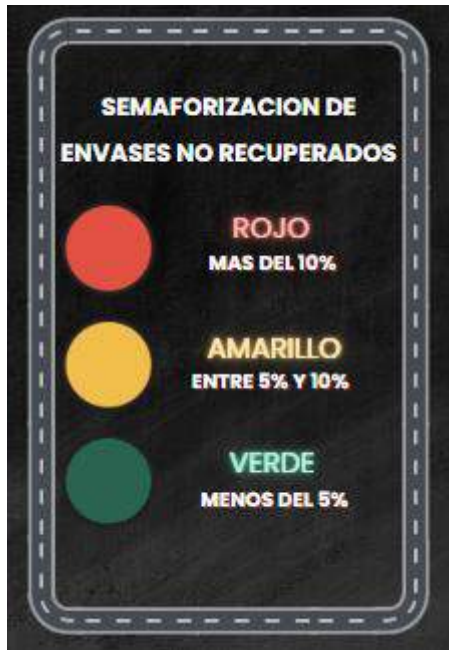
Verde: Menos del 5% de envases no recuperados.

Amarillo: Entre 5% y 10%.

Rojo: Más del 10%.

Utilidad: Este indicador no solo permitirá identificar pérdidas potenciales de capital, sino que también servirá como herramienta de prevención, facilitando la implementación de estrategias correctivas para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.

Ilustración n°1: Semaforización de envases no recuperados.



Fuente: Elaboración propia

Mejora en la Clasificación de Clientes: Segmentación de los Clientes no recurrentes

Se recopilaron y procesaron diversos datos esenciales para el análisis. Para iniciar, se tomaron las ventas totales del mes de octubre, incluyendo información detallada sobre los clientes de la empresa, tales como nombre, dirección, número de teléfono, monto de la factura y descuentos aplicados. Posteriormente, se realizó un análisis detallado de las ventas, que abarcó los productos vendidos a cada cliente, junto con la identificación correspondiente de sus facturas.

Los datos recolectados fueron utilizados para una actualización en la información acerca de la segmentación de clientes, donde estos son clasificados según la cantidad de compras y la frecuencia de las mismas. Las categorías de los mismos son:



Clientes 1.1: Aquellos que han realizado cuatro o más compras y mantienen su frecuencia de compra, calculada como el tiempo transcurrido desde la primera compra hasta la fecha actual, dividido por la cantidad de compras menos uno, denotada como "n" (siendo $n > 1$).

Clientes 1.2: Aquellos que realizaron entre dos y tres compras y respetan su frecuencia de compra, con el mismo cálculo explicado anteriormente.

Clientes 2.1: Aquellos que han comprado dos veces o más, pero excedieron su frecuencia de compra.

Clientes 2.2: Aquellos que realizaron una sola compra y han pasado más de 40 días desde dicha compra, por lo que se clasifican como clientes potencialmente perdidos.

Clientes 4.1: Aquellos que han hecho una única compra en los últimos 40 días.

Para las frecuencias calculadas (excepto para las categorías 2.2 y 4.1), se estableció un margen de tolerancia del 35%. Por ejemplo, un cliente con una frecuencia de compra de 10 días puede realizar un nuevo pedido hasta en 13.5 días; de lo contrario, pasará a otra categoría.

El análisis de los clientes clasificados como 2.1 (aquellos que han realizado dos o más compras, pero excedieron su frecuencia de compra por más del 35%) reveló que esta clasificación es demasiado amplia y no permite acciones comerciales específicas según la situación de cada cliente. Actualmente, un cliente puede exceder su frecuencia de compra por periodos prolongados (incluso más de un año) y seguir clasificado como 2.1 sin que se ejecuten medidas comerciales inmediatas.

Para abordar esta problemática, se propone una segmentación más precisa:



1. Clientes 2.1: Continuarán siendo aquellos que excedan su frecuencia de compra por más del 35%, pero sin duplicarla.

2. Clientes 2.1a: Se incluirán en esta subclasificación los clientes que hayan duplicado su frecuencia de compra, requiriendo así acciones comerciales inmediatas.

La regla para clasificar a un cliente como 2.1a es que su frecuencia de compra exceda el doble de su frecuencia original. Por ejemplo, un cliente 1.1 con una frecuencia de compra de 10 días pasará a ser un 2.1 al llegar a los 13.5 días (superando el 35%), y se convertirá en un 2.1a si su frecuencia supera los 20 días.

Posteriormente, los clientes clasificados como 2.1a serán contactados para determinar si planean seguir comprando o no. Aquellos que manifiesten no querer continuar o no respondan serán reclasificados como 2.2 (clientes perdidos). Esta modificación también amplía la definición de los clientes 2.2, que ya no serán exclusivamente aquellos que hayan realizado una única compra y excedido los 40 días desde esta, sino también los clientes que, tras ser identificados como 2.1a, no presenten intención de continuar comprando.

Esta nueva segmentación permitirá una mejor asignación de recursos en las acciones comerciales y facilitará estrategias específicas, como el recupero de clientes y de envases. Además, mejorará la eficiencia en la toma de decisiones y la precisión en el diagnóstico de la cartera de clientes.



Análisis de Datos de Facturación y Clasificación de Productos

Se obtuvo información sobre la facturación total de los clientes, el ticket promedio, el número de compras realizadas, y el número de días desde la última compra, información que se actualiza de forma mensual en la base de datos.

A partir de esta base de datos, se construyó un cuadro analítico que incluye la fecha de compra, los productos adquiridos por cada cliente (excluidos en esta presentación por motivos de confidencialidad), cantidades vendidas, precio unitario, total facturado, precios en dólares, clasificación de clientes, margen porcentual de las ventas y costos totales.

Cuadro N°3: Segmentación por tipo de producto y clasificación de clientes.

Fecha	Producto	Cantidad Vendida	Precio Unitario	Total Ingresos	Tipo de Producto	Precio Cost USD	Clasificación	Margen (%)	Total Costos
1/1/2024	COCACOLA CON SU Z.	5	270.31	1351.55	CacaCola	112.85	1.1	38.40%	2228.01
1/1/2024	FRUITS	1	991.74	1100.00	FRUITO	40.98	1.1	-88.87%	2088.01
1/1/2024	FRUITS	1	991.74	1100.00	FRUITO	40.98	2.1	-88.87%	2088.01
1/1/2024	AGROALIMENTOS	2	1154.26	2308.52	AGROALIMENTOS	1154.26	2.1	34.57%	1458.71
1/1/2024	FRUITS	5	400.88	2004.40	FRUITO	40.09	2.1	-88.00%	2488.00
1/1/2024	SOPELA DE AGUA	1	6885.21	6885.21	Diabetes de Agua	68.85	2.1	71.30%	2088.25
1/1/2024	SOPELA DE AGUA	1	6885.21	6885.21	Diabetes de Agua	68.85	2.1	71.30%	2088.25
1/1/2024	SOPELA DE AGUA	1	6885.21	6885.21	Diabetes de Agua	68.85	2.1	71.30%	2088.25
1/1/2024	FRUITS	1	991.74	1100.00	FRUITO	40.98	2.1	-88.87%	2088.01
1/1/2024	FRUITS	1	991.74	1100.00	FRUITO	40.98	2.2	-88.87%	2088.01
1/1/2024	VINO DE ALCOHOL	1	989.47	1100.00	VINO DE ALCOHOL	40.98	2.2	18.75%	479.2
1/1/2024	DESCARBONADO DE SODA	1	3828.02	4100.00	DESCARBONADO DE SODA	4100.00	2.2	68.28%	782.04
1/1/2024	LAVANDINA LIQUIDA	1	989.47	1100.00	LAVANDINA LIQUIDA	1100.00	2.2	-41.27%	188.00
1/1/2024	FRUITS	1	1140.88	1100.00	FRUITO	41.81	2.2	30.87%	178.18
1/1/2024	FRUITS	5	400.88	2004.40	FRUITO	40.09	2.2	-88.00%	2488.00
1/1/2024	FRUITS	1	102.04	1100.00	FRUITO	40.25	2.2	-88.00%	788.01
1/1/2024	FRUITS	1	991.74	1100.00	FRUITO	40.98	1.1	-88.87%	2088.01
1/1/2024	DESCARBONADO	1	2000.00	2200.00	DESCARBONADO	40.98	1.1	25.00%	1688.47
1/1/2024	AGROALIMENTOS	1	571.81	600.00	AGROALIMENTOS	600.00	1.1	31.47%	2528.21
1/1/2024	SALICILATO	1	588.18	600.00	SALICILATO	600.00	1.1	18.75%	2488.01
1/1/2024	DESCARBONADO DE SODA	2	3828.02	7656.04	DESCARBONADO DE SODA	41.77	2.1	68.28%	3082.41
1/1/2024	FRUITS	1	280.00	300.00	FRUITO	300.00	2.1	-88.00%	788.01
1/1/2024	LAVANDINA LIQUIDA	1	768.76	800.00	LAVANDINA LIQUIDA	800.00	2.1	36.75%	488.1
1/1/2024	LAVANDINA LIQUIDA	1	571.81	600.00	LAVANDINA LIQUIDA	600.00	2.1	41.87%	488.1
1/1/2024	FRUITS	1	437.81	450.00	FRUITO	450.00	2.1	21.28%	2588.01
1/1/2024	VINO DE ALCOHOL	1	3700.00	4000.00	VINO DE ALCOHOL	40.98	2.1	47.00%	2588.01

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una clasificación de los productos para ponderar adecuadamente los datos, integrando presentaciones de productos similares (por ejemplo, limpia pisos en formatos de 1 y 5 litros) en un análisis conjunto. Esta metodología se consideró más representativa y útil para el negocio al permitir una mejor interpretación de los resultados.

Luego de integrar los productos que se comercializan en distintas presentaciones, se procedió al cálculo de los márgenes reales que obtuvo la empresa en la venta de estos



productos en el mes de octubre, por lo que se hizo un promedio entre la suma de las variaciones de los distintos precios de ventas con los costos, sobre el precio de venta del mismo, contemplando los descuentos, por lo que se obtuvo de esta manera, el margen real de cada tipo de producto en el mes de octubre del año 2024.

Elaboración del dashboard financiero/comercial

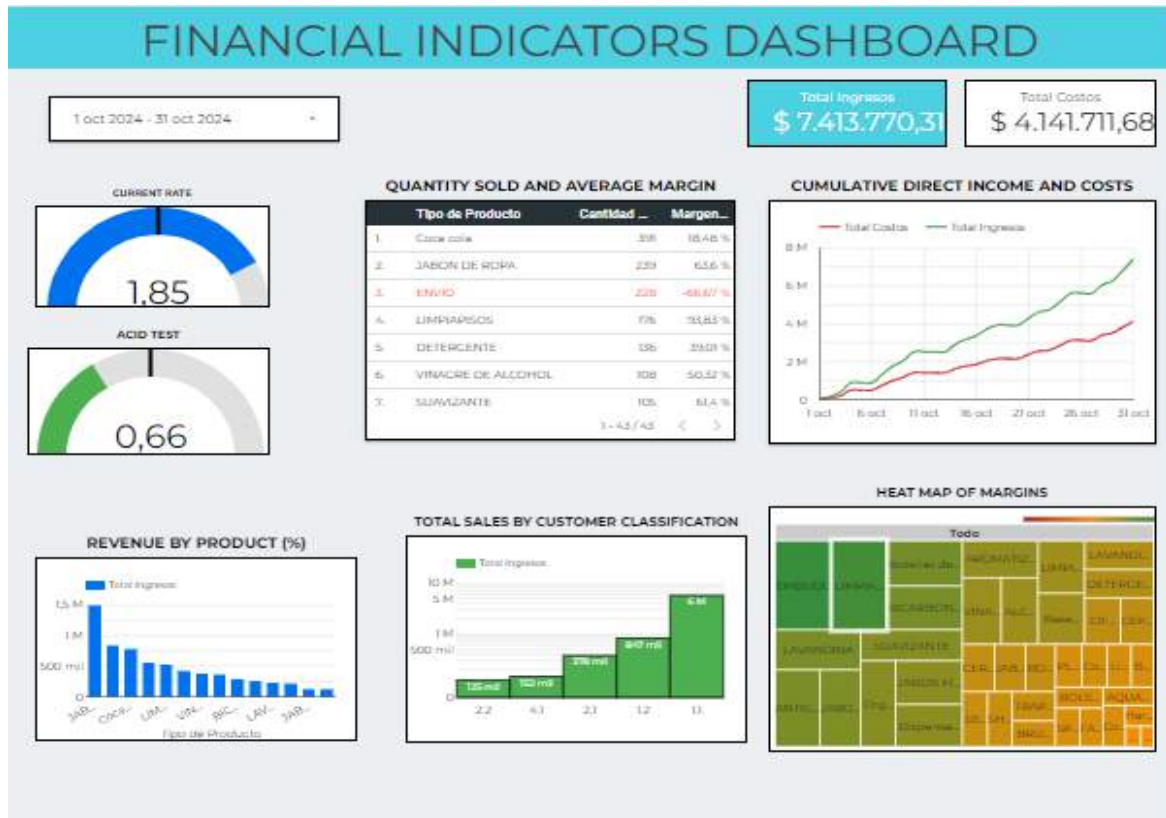
Como parte del proceso y luego de una recolección y limpieza de datos, tanto financiero como comerciales, se desarrolló un dashboard de indicadores financieros, el cual presenta información relevante como la prueba ácida del mes, la razón corriente, cantidad de productos vendidos, margen promedio real (incluyendo descuentos aplicados), costos directos, ingresos acumulativos durante el mes, ingresos por producto, ventas totales por tipo de cliente y un mapa de calor de los productos en función de sus márgenes. En el mapa de calor, los colores más verdes indican mayores márgenes reales, mientras que los tonos rojos oscuros representan menores márgenes.

El dashboard es interactivo y permite obtener datos específicos de interés. Por ejemplo, se puede detallar la cantidad de productos comprados por los clientes de la categoría 2.1 durante la segunda semana del mes, identificar los productos que generaron mayores márgenes, analizar los costos e ingresos asociados y reconocer los productos más demandados por estos clientes durante dicho período.

A continuación, se presenta el dashboard:



Grafico N°1: Financial indicators dashboard



Fuente: Elaboración propia

Análisis de Activos e Inventarios: Se observó que una porción considerable del activo corriente (aproximadamente el 65%) se encuentra en inventarios, lo cual limita la liquidez inmediata. Esta situación requiere estrategias enfocadas en mejorar la rotación de inventarios y optimizar la generación de efectivo.

Conclusión del Diagnóstico

Este análisis detallado permitió a CIRCULAR identificar las debilidades en su estructura financiera y reconocer la necesidad de implementar estrategias que no solo mejoren la liquidez a corto plazo, sino que también optimicen el uso del capital de trabajo y aseguren la sostenibilidad a largo plazo.



Expansión de Cobertura: Implementación del Punto de Venta en San Miguel de Tucumán

Con el objetivo de ampliar la cobertura y llegar a nuevos segmentos del mercado, CIRCULAR SAS implementó un punto de venta en la ciudad de San Miguel de Tucumán, una zona a la que anteriormente no se tenía acceso debido a la ausencia de envíos directos. Este nuevo canal de distribución permite que los consumidores de dicha ubicación adquieran productos directamente, incrementando así la accesibilidad y fomentando una mayor penetración de mercado.

El modelo de operación se basa en la venta bajo consignación, lo que resulta atractivo para los administradores del punto de venta, ya que reduce sus riesgos financieros. Además, los productos se comercializan con un margen del 25%, lo que asegura un beneficio significativo para la empresa. El punto de venta también asume la responsabilidad de almacenar los envases retornables utilizados por los clientes, los cuales son recolectados por el repartidor de CIRCULAR durante la entrega mensual de nuevos productos.

El impacto de esta estrategia es evidente en las métricas financieras: durante los primeros tres meses de operación, el punto de venta generó ingresos de \$55.685,92 en el primer mes, \$58.895,64 en el segundo y \$40.617,36 en el tercero. Aunque el tercer mes reflejó un mínimo en comparación con los anteriores, una proyección de ingresos basada en el comportamiento histórico y en las tendencias estacionales sugiere un retorno a un crecimiento positivo.



Cuadro n°4: Proyección de ingresos (próximos meses):

Mes	Ingreso proyectado (\$)
4	59.100,00
5	60.300,00
6	61.500,00

Fuente: Elaboración propia

Esta tendencia alcista se sustenta en la consolidación de la base de clientes locales y en el aumento de la recurrencia de compras. Además, la operación eficiente bajo el esquema de consignación minimiza riesgos y asegura una salud financiera positiva para la empresa.

Desarrollo de Acciones Comerciales Fundamentadas en el Diagnóstico Financiero

El diagnóstico financiero realizado en CIRCULAR reveló una situación de vulnerabilidad en términos de liquidez y eficiencia en el manejo del capital de trabajo. Estos hallazgos impulsaron la formulación de estrategias comerciales específicas que buscan incrementar la capacidad de generación de ingresos y optimizar la estructura financiera de la empresa. A continuación, se expone un análisis exhaustivo de cada acción comercial propuesta y su impacto esperado en la situación financiera de la empresa.

1. Aumento del Ticket Promedio

Uno de los aspectos críticos identificados fue el costo significativo asociado a la logística de los envíos. Actualmente, el costo de envío de cada pedido asciende a \$2,000, de los cuales solo el 60% es cubierto por el cliente, quedando el 40% a cargo de la empresa. Esta situación incrementa los costos fijos y reduce el margen de rentabilidad de cada venta.



Además, situaciones como recolecciones de productos de proveedores, entregas fallidas o cambios de productos también incurren en costos adicionales que la empresa debe absorber en su totalidad, esto implica un impacto negativo en los márgenes de ganancia y en el flujo de caja.

Estrategia Propuesta: Se planteó incrementar el ticket promedio de cada pedido mediante la promoción de productos de alto valor, como las bolsas de alimento para mascotas. Este producto, que tiene un precio de venta promedio de \$35,000 y un margen de ganancia del 25%, representa una oportunidad para aumentar los ingresos por transacción y compensar los costos logísticos. La proyección de la estrategia establece como objetivo que un 10% de los tickets mensuales incluyan este producto, lo que generaría un ingreso adicional de \$840,000 al mes.

Relación con Indicadores Financieros:

Rotación de Activos: Al aumentar el ticket promedio, se incrementa la eficiencia en el uso de los activos para generar ingresos, mejorando la rotación de activos.

Margen Neto: La venta de productos con altos márgenes incrementa la capacidad de la empresa para generar utilidades sobre las ventas realizadas, fortaleciendo el margen neto.

Flujo de Caja Operativo: Una mayor entrada de efectivo por transacción alivia la presión sobre el flujo de caja, contribuyendo a la estabilidad financiera.

Impacto Financiero Esperado: Esta estrategia mejorará la rentabilidad sin un aumento proporcional en los costos variables, fortaleciendo la capacidad de la empresa



para cubrir sus costos logísticos y reducir la dependencia de inventarios como fuente de liquidez.

2. Recuperación de Clientes y Envases

El análisis identificó que una proporción significativa de activos está inmovilizada en envases vendidos inicialmente a precios subsidiados para facilitar la entrada al mercado. La falta de retorno de estos envases genera costos adicionales por la adquisición de nuevos, impactando negativamente en la eficiencia operativa y financiera.

Estrategia Propuesta: Implementar un programa de recuperación de envases contactando al 20% de los clientes que realizaron una única compra. Se estima que, si cada uno de estos 410 clientes devolviera un promedio de 4 bidones, la recuperación potencial sería de \$393,600 en activos reutilizables. Además, se buscará reactivar al 10% de esta base de clientes, generando un ingreso adicional proyectado de \$820,000 con un ticket promedio de \$20,000.

Relación con Indicadores Financieros:

Ciclo de Caja: La reutilización de envases reduce la necesidad de capital de trabajo al acortar el tiempo requerido para convertir inventarios en efectivo.

Capital de Trabajo Neto: Recuperar estos activos mejora la disponibilidad de recursos financieros para operaciones.

Margen Neto: La reducción en los costos operativos asociados a la compra de nuevos envases impacta positivamente en los márgenes.

Impacto Financiero Esperado: Esta estrategia disminuirá costos operativos, optimizará el uso del capital de trabajo y fortalecerá la liquidez de la empresa. La



reactivación de clientes, además, incrementará los ingresos recurrentes y mejorará la estabilidad financiera

3. Expansión de la Base de Clientes Mediante Referidos

Otra acción comercial clave identificada es la expansión de la base de clientes a través de un sistema de referidos. Esta estrategia se centra en la utilización de la base de clientes leales como un recurso para atraer nuevos consumidores, minimizando los costos de adquisición de clientes que suelen ser significativos en campañas de marketing tradicionales.

Estrategia Propuesta: Se contactará a la base de clientes recurrentes, compuesta por 270 personas, solicitando tres contactos referidos por cliente. Si al menos el 50% de estos clientes responde favorablemente, la empresa tendría acceso a 405 nuevos contactos potenciales. Si se logra que un tercio de estos contactos realice una compra, esto resultaría en 135 nuevos clientes. Con un ticket promedio de \$25,000, la expectativa de ingresos adicionales sería de \$3,375,000.

Relación con Indicadores Financieros:

Flujo de Caja Operativo: El aumento en el número de clientes mejora la entrada de efectivo, fortaleciendo el flujo de caja operativo.

Capital de Trabajo Neto: La diversificación de ingresos reduce la dependencia en clientes existentes, estabilizando el capital neto de trabajo.

Rotación de Activos: Un mayor volumen de ventas impulsa la eficiencia en el uso de los activos.

Impacto Financiero Esperado: La estrategia no solo incrementará los ingresos, sino que también fortalecerá la estabilidad financiera al generar ingresos diversificados. La



relación cercana con clientes actuales reduce los costos de implementación, maximizando el retorno de la inversión.

El éxito de la estrategia dependerá de la capacidad de la empresa para capitalizar estas relaciones y promover la difusión orgánica. La proyección de flujo de caja deberá incorporar un análisis de los ingresos esperados por nuevos clientes referidos y la evaluación de los costos variables asociados, asegurando que los márgenes de ganancia se mantengan positivos y sostenibles.

4. Aumento de la Visibilidad de Marca

Finalmente, se propuso incrementar la visibilidad de la marca mediante estrategias de marketing que incluyan colaboraciones con influencers, eventos de puntos de muestra y publicidad digital. El objetivo es fortalecer el reconocimiento de la marca y atraer a nuevos clientes de forma orgánica.

Estrategia Propuesta: Esta acción, aunque menos tangible en términos financieros directos, es esencial para sostener el crecimiento en el largo plazo. La inversión en campañas de marketing debe ser cuidadosamente planeada y ajustada al presupuesto para asegurar un retorno positivo en términos de incremento de ventas y reputación de la marca.

Relación con Indicadores Financieros:

Rotación de Inventarios: Un aumento en la demanda derivada de una mayor visibilidad contribuye a reducir el tiempo de permanencia de los productos en inventario.

Impacto Financiero Esperado: Aunque los resultados pueden ser menos tangibles a corto plazo, se espera que estas acciones incrementen las ventas, mejoren la rotación de



inventarios y consoliden la posición de la empresa en el mercado, fortaleciendo su estabilidad a largo plazo.

Las estrategias comerciales propuestas, fundamentadas en el diagnóstico financiero, buscan no solo aumentar los ingresos, sino también optimizar el uso del capital de trabajo y mejorar la liquidez de la empresa. Cada acción está directamente vinculada a indicadores financieros clave, permitiendo una evaluación clara de su impacto en la estabilidad y sostenibilidad de CIRCULAR.

Mejora de la Estructura Interna Basada en el Análisis Financiero Integral

En el análisis de la estructura interna de CIRCULAR, se identificaron aspectos críticos que requieren ajustes para optimizar la gestión financiera y el rendimiento operativo. Estas áreas incluyen los esquemas de compensación, el control sobre las decisiones comerciales y la fidelización de clientes, que tienen un impacto directo en los indicadores financieros clave.

1. Esquema de Compensación a Gerentes

Actualmente, los gerentes reciben una comisión del 10% sobre la facturación que excede los \$8,000,000, además de su salario fijo. Por ejemplo, si la facturación mensual alcanza los \$9,000,000, cada gerente recibe una comisión adicional de \$100,000. Si bien este esquema incentiva a maximizar las ventas, también incrementa los costos variables, lo que puede afectar la estabilidad financiera si los márgenes de los productos no son lo suficientemente altos para absorber estos costos.

Propuesta de Mejora:

Implementar un análisis de rentabilidad por producto para asegurar que las comisiones variables estén alineadas con los márgenes de contribución de las ventas.



Introducir un umbral de rentabilidad mínima como requisito para otorgar comisiones, protegiendo así los intereses financieros de la empresa.

Impacto Financiero:

Margen Operativo: Controlar las comisiones evitará una reducción significativa del margen operativo.

Flujo de Caja: Una mejor alineación entre incentivos y rentabilidad ayudará a estabilizar el flujo de caja operativo.

2. Políticas de Descuento y Supervisión

Los gerentes actualmente tienen libertad para aplicar descuentos con poca supervisión, lo cual, aunque se basa en la confianza, puede afectar negativamente la rentabilidad. Esto genera riesgos financieros derivados de márgenes reducidos y una posible inconsistencia en las políticas comerciales.

Propuesta de Mejora:

Establecer límites de descuento vinculados a márgenes de contribución mínimos.

Implementar un sistema de aprobación escalonada para descuentos que excedan ciertos umbrales, asegurando que las decisiones estén respaldadas por un análisis financiero.

Monitorear los márgenes por cliente y producto a través de un índice específico que permita identificar tendencias perjudiciales.

Impacto Financiero:

Margen Neto: Una supervisión más estricta de los descuentos contribuirá a mantener márgenes saludables.



Rotación de Activos: Reducir descuentos excesivos garantizará un uso más eficiente de los activos disponibles.

3. Rediseño de la Política de Compensación a Vendedores

El esquema actual de compensación a vendedores ofrece una comisión del 10% únicamente por la primera compra de los clientes captados. Aunque esto incentiva la captación inicial, no fomenta la fidelización ni el seguimiento a largo plazo, aspectos clave para garantizar ingresos recurrentes y sostenibles.

Primera compra: Mantener la comisión del 10% para incentivar la captación activa.

Segunda compra: Introducir una comisión del 5% para promover un seguimiento posventa.

Compras subsecuentes: Establecer una comisión del 2% para incentivar relaciones a largo plazo.

Proveer herramientas y formación continua en gestión de relaciones con clientes para mejorar la efectividad del seguimiento.

Impacto Financiero:

Flujo de Caja Operativo: Promover compras recurrentes fortalecerá la entrada de efectivo.

Valor de Vida del Cliente (CLV): Una relación más sólida con los clientes aumentará su contribución financiera a lo largo del tiempo.

4. Fidelización de Clientes y Retención de Ingresos

La retención de clientes es un pilar fundamental para garantizar la estabilidad financiera de CIRCULAR. Una tasa de rotación de clientes elevada incrementa los costos de adquisición y reduce la estabilidad del flujo de caja.



Propuesta de Mejora:

Implementar un programa de lealtad que premie a los clientes recurrentes con descuentos progresivos o acceso a productos exclusivos.

Diseñar estrategias de recuperación para clientes inactivos, como promociones personalizadas o incentivos para compras recurrentes.

Impacto Financiero:

Rotación de Activos: Incrementar la recurrencia de compras mejorará la eficiencia en el uso de inventarios.

Capital de Trabajo Neto: La fidelización de clientes reducirá la dependencia de estrategias costosas de captación, estabilizando el capital de trabajo.

5. Supervisión y Control de Indicadores Financieros

Para garantizar que las mejoras implementadas tengan un impacto financiero positivo, se recomienda establecer y monitorear indicadores clave:

Índice de Margen Neto por Cliente y Producto: Detectar áreas donde los márgenes sean insuficientes.

Índice de Recurrencia de Clientes: Medir el éxito de las estrategias de fidelización.

Flujo de Caja Operativo Proyectado: Anticipar necesidades de financiamiento adicional.

Recomendaciones

- Incremento del Ticket Promedio: Promocionar productos de alto valor en combinación con envíos gratuitos a partir de un monto mínimo de compra puede ser una estrategia clave para elevar el ticket promedio. Se sugiere establecer campañas de ventas enfocadas en la compra de



alimentos para mascotas, cuyo margen es alto, e incentivar a los clientes a aumentar sus compras con ofertas combinadas.

- **Expansión de la Base de Clientes:** Ampliar la base de clientes mediante estrategias de referidos es una recomendación que puede proporcionar crecimiento sostenible. Implementar un sistema de recompensas por referidos, donde los clientes que traen nuevos compradores obtienen beneficios, puede fomentar la expansión orgánica de la clientela y minimizar los costos de adquisición de nuevos consumidores.
- **Proyección de Flujo de Caja a Corto Plazo:** Elabora una proyección del flujo de caja a tres o seis meses para evaluar la capacidad de la unidad HOME de afrontar sus compromisos financieros en el corto plazo. Esto ayudará a identificar puntos críticos donde se pueda requerir financiamiento adicional o ajustes operativos.
- **Análisis de Ciclo de Conversión de Efectivo:** Investiga el ciclo de conversión de efectivo para evaluar cuánto tiempo tarda la empresa en convertir sus inversiones en inventario y otros recursos en efectivo. Reducir este ciclo puede mejorar la liquidez de la empresa.
- **Proyección a Mediano y Largo Plazo:** Si bien las estrategias propuestas se enfocan en mejorar la liquidez y estabilidad de corto plazo, es fundamental considerar iniciativas para el mediano y largo plazo que impulsen la sostenibilidad de la unidad HOME. Estas incluyen:



1. Diversificación de productos y mercados: Ampliar la línea de productos sostenibles con nuevas categorías, como utensilios reutilizables, puede atraer a un segmento más amplio de consumidores interesados en reducir su huella ambiental.
 2. Automatización de procesos: Implementar sistemas de gestión automatizada, como software ERP, permitiría mejorar la eficiencia en la administración de inventarios y en la gestión del flujo de caja.
 3. Revisión de la estructura de capital: A medida que la unidad crezca, sería oportuno considerar opciones de financiamiento más flexibles, como líneas de crédito específicas para PyMEs sostenibles o programas de financiamiento verde.
 4. Estrategias de fidelización: Desarrollar programas de lealtad que incentiven las compras recurrentes y premien a los clientes que adopten prácticas sostenibles, fortaleciendo la relación a largo plazo con la base de clientes.
 5. Automatización de índices: Buscar que los cálculos de los indicadores financieros se realicen de manera automática y que los mismos puedan ser comparados fácilmente con los presentados en este trabajo.
- Además, se recomienda continuar fortaleciendo la cobertura de mercado mediante estrategias como la implementación de puntos de venta en localidades con alta demanda potencial, siguiendo el modelo exitoso aplicado en San Miguel de Tucumán. Este tipo de iniciativas no solo incrementa la accesibilidad de los consumidores a los productos, sino que también mejora los índices financieros al operar bajo un esquema de



consignación que reduce riesgos y garantiza márgenes de rentabilidad favorables. Asimismo, la segmentación propuesta para los clientes clasificados como 2.1 permitirá identificar con mayor precisión las acciones necesarias para su retención o recuperación, optimizando la asignación de recursos comerciales y fortaleciendo la fidelización de la cartera de clientes.

- Una última recomendación sería que la empresa implemente un sistema de incentivos basado en desempeño, acompañado de programas de capacitación y reconocimiento. Esto fomentara la retención al ofrecer beneficios tangibles y un sentido de pertenencia de los empleados.

Conclusiones

El diagnóstico financiero realizado para la unidad HOME de CIRCULAR SAS permitió identificar y establecer las bases para una gestión más eficiente y sostenible de los recursos financieros. Inicialmente, se detectó la falta de mediciones y análisis sistemáticos de indicadores clave, lo que dificultaba la toma de decisiones fundamentadas. A través de este trabajo, se definieron índices financieros esenciales que servirán como referencia para futuros controles, mediciones y comparaciones.

Entre los principales hallazgos, se destacó la necesidad de mejorar la rotación de inventarios para optimizar los índices de liquidez y garantizar una mayor disponibilidad de activos líquidos. Del mismo modo, el análisis del ROE reveló que una rotación más eficiente de activos puede contribuir significativamente a mejorar la rentabilidad de la unidad. Estas observaciones se vincularon directamente con las estrategias propuestas, como el



incremento del ticket promedio, la recuperación de clientes y envases, y la optimización de los flujos de caja, todas diseñadas para reforzar la estabilidad financiera de corto plazo.

Como resultado, se lograron avances clave en la operatividad de la unidad, incluyendo:

- La implementación de un punto de venta en San Miguel de Tucumán, que incrementó los ingresos y mejoró la accesibilidad al mercado.
- La segmentación más precisa de clientes, que optimizó la asignación de recursos comerciales y facilitó acciones específicas para retener o recuperar clientes.
- La integración de controles financieros sistemáticos, que permitirán evaluar el impacto directo de cada estrategia en los indicadores clave de desempeño.

En conclusión, el trabajo no solo permitió diagnosticar áreas críticas, sino también establecer un marco de referencia de índices financieros que facilitará la toma de decisiones futuras. Se espera que estas acciones sienten las bases para una gestión más eficiente y adaptable, alineando los objetivos operativos y comerciales con la sostenibilidad financiera y el crecimiento proyectado de la unidad HOME.

Referencias

- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2008). How Important Are Financing Constraints? The Role of Finance in the Business Environment.
- Fabozzi, F. J., & Peterson Drake, P. (2009). Finance: Capital Markets, Financial Management, and Investment Management. Wiley.



- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). Principios de administración financiera (12ª ed.). Pearson Education.
- Krugman, P., & Wells, R. (2018). Macroeconomía. Worth Publishers.
- Nielsen. (2023). Sustainable Shoppers: The Rise of Conscious Consumers. NielsenIQ.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2016). Corporate Finance (11ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondino, D., & Pendás, E. (1994). Finanzas para empresas competitivas. Ediciones Granica SA.
- Fernández, J. L. D. (2022). Finanzas de la empresa: toma de decisiones y subjetividad. Ediciones Universidad Católica de Salta.
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). administración. Pearson educación.

Anexo

Preguntas realizadas a los dueños de la empresa en una entrevista privada:

- Preguntas sobre la Estructura Actual

¿Consideran que el equilibrio entre capital propio y deuda es adecuado para las necesidades actuales y futuras de la empresa?

¿Cuál es su visión sobre el uso de deuda para financiar el crecimiento de la unidad "HOME"?



¿Qué tipo de deuda considerarían más adecuada (bancaria, bonos, financiación alternativa, etc.)?

¿Qué preocupaciones tienen respecto al nivel de endeudamiento actual?

¿Han enfrentado dificultades para cumplir con los pagos del préstamo vigente?

- Preguntas sobre la Gestión Financiera y el Crecimiento

¿Cuáles son las principales metas financieras para la unidad "HOME" en el corto y mediano plazo?

¿Cómo planean alcanzar estas metas?

¿Cómo describirían la relación entre la unidad "HOME" y los proveedores de crédito?

¿Qué medidas están tomando para mejorar la rentabilidad y eficiencia operativa de la unidad "HOME"?

¿Cómo están manejando los costos y márgenes en la actualidad?

- Preguntas sobre la Estrategia General

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente en la gestión financiera de la unidad "HOME"?

¿Cómo están abordando estos desafíos?

¿Qué expectativas tienen respecto al crecimiento del mercado en el que opera la unidad "HOME"?

¿Creen que la estructura de capital actual les permitirá aprovechar estas oportunidades de crecimiento?



¿Cómo evalúan el rendimiento financiero de la unidad "HOME" en comparación con otras unidades de negocio o competidores del mercado?

¿Qué tan satisfechos están con el manejo de la liquidez y el flujo de caja de la unidad "HOME"?

¿Existen áreas específicas donde ven margen de mejora?

- Preguntas sobre Planificación Futura

¿Tienen planes de realizar cambios significativos en la estructura de capital de la unidad "HOME" en el futuro cercano?

¿Qué factores los motivarían a hacer esos cambios?

¿Cómo visualizan el papel de la unidad "HOME" dentro de CIRCULAR en los próximos 3-5 años?

¿Qué papel jugará el financiamiento en esta visión?

¿Cuáles son las principales oportunidades de expansión o inversión que están considerando para la unidad "HOME"?

¿Cómo planean financiar estas oportunidades?