

2024

Diagnóstico Financiero y Estrategias para la Gestión de Capital en CIRCULAR SAS

Cotella, Jerónimo Del Corazón de Jesús

jerocotella@hotmail.com

TUTOR: Ortiz, Mercedes



Contenido

Resumen.....	2
Situación Problemática	5
Objetivos	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Recolección de Datos	7
Herramientas a Utilizar.....	8
Fuente de Datos	8
Gestión Financiera de Corto Plazo	9
Índices de Liquidez.....	10
Análisis Financiero de CIRCULAR	10
Estrategias para Mejorar la Liquidez.....	11+
Conclusión del Marco Teórico	12
Mejora en la Clasificación de Clientes: Segmentación de los Clientes 2.1.....	15
Desarrollo de Acciones Comerciales Fundamentadas en el Diagnóstico Financiero.....	20
1. Aumento del Ticket Promedio	21
2. Recuperación de Clientes y Envases.....	21
3. Expansión de la Base de Clientes Mediante Referidos.....	23
4. Aumento de la Visibilidad de Marca.....	24
Mejora de la Estructura Interna Basada en el Análisis Financiero Integral.....	24
Recomendaciones.....	26
Conclusiones.....	28
Referencias.....	30



Resumen

El presente trabajo se centra en el diagnóstico situación financiera y operativa de la unidad "HOME" en CIRCULAR SAS. 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. Además, 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, se proponen estrategias comerciales para incrementar el ticket promedio, recuperar clientes de baja recurrencia y optimizar la base de datos. Asimismo, se recomienda mejorar la visibilidad de la marca para ampliar la audiencia. 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: Indicadores financieros – Empresas Pyme – Gestión de Capital – 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, 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 los balances y 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.

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 que permita evaluar con precisión la situación financiera de la empresa, lo que ha resultado en dificultades recurrentes para cumplir con sus obligaciones en tiempo y forma, obligando a los dueños a realizar desembolsos adicionales de manera continua. Esta situación evidencia una gestión deficiente de la liquidez y del financiamiento operativo, lo que compromete la sostenibilidad financiera de la organización.

El diagnóstico financiero ha permitido identificar problemas clave en las áreas comercial y de estructura interna. Una de las principales deficiencias es la falta de claridad en los márgenes de los productos, lo cual dificulta la toma de decisiones estratégicas en las operaciones diarias. La carencia de políticas bien definidas y priorizadas para la gestión comercial contribuye a un enfoque desordenado en las acciones de venta y promoción, generando ineficiencias en la asignación de recursos y en la implementación de estrategias comerciales.

En cuanto a la estructura interna, el análisis reveló un alto índice de rotación de los vendedores con remuneración variable, resultado de un esquema de incentivos que no fomenta la retención de talento. Este modelo de compensación, que limita las comisiones a un único



período tras la captación de clientes, provoca desmotivación y una baja permanencia en la empresa, afectando la continuidad y la efectividad de las iniciativas comerciales.

Este diagnóstico financiero se centra en abordar las deficiencias mencionadas para proponer soluciones que impulsen la estabilidad y el crecimiento de la empresa, enfocándose en una administración financiera que refuerce la toma de decisiones estratégicas y operativas.

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

Analizar la situación financiera de corto plazo de la unidad "HOME", evaluando sus índices en el uso del capital, 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 y capitales 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. A través de esta etapa, se busca comprender el contexto y los factores subyacentes que afectan la eficiencia en la gestión financiera y proponer planes de acción que respondan a las necesidades de mejora en las áreas comercial y operativa de la empresa.

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 a Utilizar

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

Análisis de Indicadores Financieros: Para evaluar la liquidez, eficiencia y uso del capital de la unidad "HOME", lo que permitirá identificar las áreas de mejora en la gestión financiera.

Simulación de Monte Carlo: Esta herramienta se utilizará para modelar y prever escenarios de flujo de caja, analizando posibles variaciones en los resultados financieros a partir de diferentes condiciones y probabilidades.

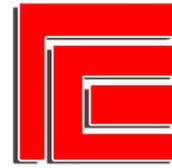
Análisis Cualitativo: Interpretación de los resultados obtenidos del análisis cuantitativo para identificar factores y acciones que impacten en la eficiencia y estabilidad financiera.

Fuente de Datos

La base de datos empleada fue proporcionada directamente por la empresa a través de uno de los autores, quien trabaja en ella. Todos los datos sensibles y confidenciales han sido modificados para proteger la integridad de la información y mantener la privacidad de la empresa.

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 CIRCULAR SAS. 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, 2016).

Una administración eficiente del ciclo de conversión de efectivo minimiza la dependencia del financiamiento externo, lo cual reduce costos y riesgos financieros (Gitman & Zutter, 2015). El flujo de caja juega un papel central en esta gestión, permitiendo monitorear la liquidez y ajustarla conforme a las necesidades operativas. Como señalan Ross, Westerfield y Jaffe (2016), “un ciclo operativo eficiente asegura que la empresa pueda reaccionar ante imprevistos y aprovechar oportunidades sin comprometer su estabilidad financiera”.

La gestión del ciclo operativo implica analizar el tiempo que toma una empresa en convertir sus inversiones en inventario en efectivo disponible a través de ventas. Según Ross, Westerfield y Jaffe (2016), la eficiencia en este ciclo es crucial para minimizar los costos de financiamiento y mejorar la liquidez.

La rotación de empleados en áreas clave, como ventas, puede generar ineficiencias en la gestión financiera. Según Fabozzi y Peterson Drake (2009), mantener una fuerza laboral estable permite una mejor previsión de flujos de caja y facilita la implementación de estrategias comerciales consistentes. Esto es particularmente relevante en PyMEs, donde los recursos humanos desempeñan un papel esencial en la sostenibilidad operativa.



Índices de Liquidez

El análisis de la liquidez es fundamental para evaluar la capacidad de CIRCULAR de cumplir con sus compromisos a corto plazo. Entre los principales índices utilizados se encuentran:

1. Razón corriente: Representa la proporción de activos corrientes respecto a pasivos corrientes. Según Gitman y Zutter (2015), este índice “mide la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos actuales”. Un valor superior a 1 refleja una buena salud financiera.

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 (Ross, Westerfield & Jaffe, 2016). Este índice ofrece una visión conservadora de la liquidez de la empresa.

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.

Análisis Financiero de CIRCULAR

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, la inflación elevada y las tasas de interés altas imponen barreras adicionales. 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.

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).

Conclusión del Marco Teórico

Este marco teórico ofrece un fundamento sólido para el diagnóstico financiero de la unidad HOME de CIRCULAR SAS. La implementación de estrategias enfocadas en la gestión de corto plazo y en el uso de índices de liquidez permitirá identificar áreas de mejora y asegurar la sostenibilidad de la empresa en un entorno económico desafiante. Además, la integración de políticas adaptativas fortalecerá la capacidad de la organización para operar eficientemente y afrontar retos del mercado.

Aplicación

El punto de partida para el diseño e implementación de las acciones comerciales fue un exhaustivo diagnóstico financiero que permitió evaluar la situación actual de la empresa y detectar áreas críticas que requerían intervención. Este análisis arrojó indicadores financieros fundamentales que destacaron la necesidad de mejorar la gestión de los recursos y la eficiencia operativa. A continuación, se presentan los resultados más relevantes de dicho diagnóstico:

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, lo cual refleja una proporción significativamente menor al valor óptimo de 1. Esta métrica, al excluir los inventarios, señala que CIRCULAR enfrenta dificultades para cumplir con sus obligaciones corrientes utilizando sus activos más líquidos.

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.



Composición de Activos Corrientes:

Efectivo y Equivalentes de Efectivo: \$851,000.

Cuentas por Cobrar: \$3,024,185.

Inventarios: \$7,057,897, de los cuales \$838,344 están en consignación.

Composición de Pasivos Corrientes:

Cuentas por Pagar: \$4,168,000.

Documentos por Pagar: \$700,000.

Parte Corriente de la Deuda a Largo Plazo: \$235,000.

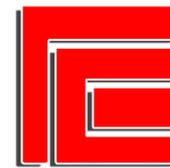
Impuestos por Pagar: \$800,000.

Grafico N°1: Índices de Liquidez

INDICES DE LIQUIDEZ			
Razón Corriente=Activo Corriente / Pasivo Corriente			
Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes			
Razón Rápida o Prueba Ácida= (Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente			
Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas sin depender de la venta de inventarios			
Capital de trabajo neto=Activo corriente-Pasivo corriente			
Indica el exceso de activos corrientes sobre los pasivos corrientes, lo que refleja la liquidez operativa disponible para la empresa.			
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	RAZON CORR 1,85212303
Inventarios	\$7.057.897	Valuados al costo de reposición	PRUEBA ACIDA 0,65647721
Inversiones a corto plazo	\$0		CAP TR NETO \$5.030.082
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 plazo	\$235.000		
Impuestos por pagar	\$800.000		
Anticipos de clientes	\$0		

Fuente: Elaboración propia

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



NOMBRE PRODUCTO	CODIGO PEDIDO	PEDIDO	CANTIDAD PRODUCIDA/ TRASYASA	CANTIDAD EN ENVASES COMUNES	STOCK	COSTO DE REPOSICIÓN	COSTO TOTAL STOCK	COSTO TOTAL DE INVENTARIO	
DETERGENTE	NO PEDIR		-5	0	11	11 \$ 2.100	\$ 23.100		
JABON DE PAPA - Tipo - AZUL	NO PEDIR		43	1	43	44 \$ 2.520	\$ 110.880		
JABON DE PAPA - Tipo - VERDE	NO PEDIR		-14	0	14	14 \$ 2.520	\$ 35.280		
SUAVIZANTE - Tipo - BLANCOS	A PEDIR		0	1	23	24 \$ 2.415	\$ 57.960		
SUAVIZANTE - Tipo - CELESTE	NO PEDIR		-1	0	8	8 \$ 2.415	\$ 19.320		
ANTIGRASA	NO PEDIR		-15	0	24	24 \$ 2.272	\$ 54.528		
LAVANDINA EN GEL	NO PEDIR		-1	0	8	8 \$ 5.770	\$ 46.160		
JABON MANOS - Tipo - LIMON	A PEDIR		7	0	5	5 \$ 2.520	\$ 12.600		
JABON MANOS - Tipo - MARINO	A PEDIR		29	0	6	6 \$ 2.520	\$ 15.120		
LIMPIAFISOS - Tipo - LIMON Y CITRON			-	1	1	1 \$ 200	\$ 200		
LIMPIAFISOS - Tipo - LAVANDA			-	0	0	0 \$ 200	\$ -		
DETERGENTE	NO PEDIR		-24	0	24	24 \$ 7.139	\$ 171.336		
CERA LIQUIDA	NO PEDIR		-4	0	7	7 \$ 9.303	\$ 62.221		
LIMPIAFISOS	NO PEDIR		-3	0	9	9 \$ 3.947	\$ 35.523		
JABON MANOS - Tipo - UVA	NO PEDIR		-5	1	6	7 \$ 12.200	\$ 85.400		
ALCOHOL	NO PEDIR		-3	12	0	12 \$ 4.997	\$ 59.964		
VINAGRE	NO PEDIR		-27	35	0	35 \$ 2.396	\$ 83.860		
aceite girasol FRAU	A PEDIR		3	0	0	0 \$ 6.500	\$ -		
LAVANDINA	A PEDIR		1	0	0	0 \$ 240	\$ -		
					98	98 \$ 240	\$ 97.720		
									\$7.057.897,27
								A COSNIGNACION	\$838.344,00

Fuente: Elaboración propia

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.

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:

Cientes 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).



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

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

Cientes 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.

Cientes 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.

Mejora en la Clasificación de Clientes: Segmentación de los Clientes 2.1

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.

Además, 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.

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



Fecha	Producto	Cantidad Vendida	Precio Unitario	Total Ingresos	Tipo de Producto	Precio Final USD	Clasif. clientes	Margen (%)	Total Costos
11/01/2024	COCA COLA Comun 2L	8	1570,32	12562,56	Coca-cola	\$12,16	1,1	18,46%	12331,05
11/01/2024	ENVIO	1	391,74	1200,01	ENVIO	\$0,96	1,1	-66,67%	2000,02
11/01/2024	ENVIO	1	391,74	1200,01	ENVIO	\$0,96	2,1	-66,67%	2000,02
11/01/2024	AROMATIZANTE TELAS 1L	3	5784,20	20996,64	AROMATIZANTE	\$16,80	2,1	54,57%	9538,77
11/01/2024	ENVASE 1L	3	400,00	1200,00	ENVASE 1L	\$0,96	2,1	-100,00%	2400,00
11/01/2024	BOTELLA DE AGUA	1	6603,31	6990,46	Botellas de Agua	\$5,53	2,1	71,30%	2006,26
11/01/2024	BOTELLA DE AGUA	1	6603,31	6990,46	Botellas de Agua	\$5,53	2,1	71,30%	2006,26
11/01/2024	BOTELLA DE AGUA	1	6603,31	6990,46	Botellas de Agua	\$5,53	2,1	71,30%	2006,26
11/01/2024	ENVIO	1	391,74	1200,01	ENVIO	\$0,96	2,1	-66,67%	2000,02
11/01/2024	ENVIO	1	391,74	1200,01	ENVIO	\$0,96	2,2	-66,67%	2000,02
11/01/2024	VINAGRE DE ALCOHOL 1L	1	983,47	1190,00	VINAGRE DE ALCOHOL	\$0,95	2,2	59,73%	479,21
11/01/2024	BICARBONATO DE SODIO	1	3628,02	4389,90	BICARBONATO DE SODIO	\$3,51	2,2	68,29%	1392,04
11/01/2024	LAVANDINA EN GEL 1L	1	1628,08	1969,98	LAVANDINA EN GEL	\$1,58	2,2	41,37%	1155,00
11/01/2024	CERA LIQUIDA PARA PISOS 1L	1	2140,50	2590,01	CERA LIQUIDA PARA PISOS	\$2,07	2,2	33,81%	1744,35
11/01/2024	ENVASE 1L	3	400,00	1200,00	ENVASE 1L	\$0,96	2,2	-100,00%	2400,00
11/01/2024	ENVASE BIC 455G	1	350,01	350,01	ENVASE BIC 455g	\$0,28	2,2	-100,00%	700,02
11/01/2024	ENVIO	1	391,74	1200,01	ENVIO	\$0,96	1,1	-66,67%	2000,02
11/01/2024	DETERGENTE 5L	1	9091,51	11000,73	DETERGENTE	\$8,80	1,1	35,10%	7139,21
11/01/2024	JABON DE ROPA 5L	1	5701,65	6899,00	JABON DE ROPA	\$5,52	1,1	63,47%	2520,20
11/01/2024	SUAVIZANTE 5L	1	5081,82	6149,00	SUAVIZANTE	\$4,92	1,1	60,73%	2414,71
11/01/2024	BICARBONATO DE SODIO	2	3628,02	9657,78	BICARBONATO DE SODIO	\$7,73	2,1	68,29%	3062,46
11/01/2024	ENVASE BIC 455G	1	350,01	385,01	ENVASE BIC 455g	\$0,31	2,1	-100,00%	770,02
11/01/2024	LAVANDINA EN GEL 5L	1	7429,75	9889,00	LAVANDINA EN GEL	\$7,31	2,1	35,77%	6351,70
11/01/2024	LIMPIAVIDRIOS 5L	1	5781,13	7694,68	LIMPIAVIDRIOS	\$6,16	2,1	43,57%	4342,11
11/01/2024	ANTIGRASA 5L	1	4537,19	6039,00	ANTIGRASA	\$4,83	2,1	51,24%	2344,62
11/01/2024	VINAGRE DE ALCOHOL 5L	1	3793,39	5049,00	VINAGRE DE ALCOHOL	\$4,04	2,1	47,80%	2835,58

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.

Como parte del proceso, 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

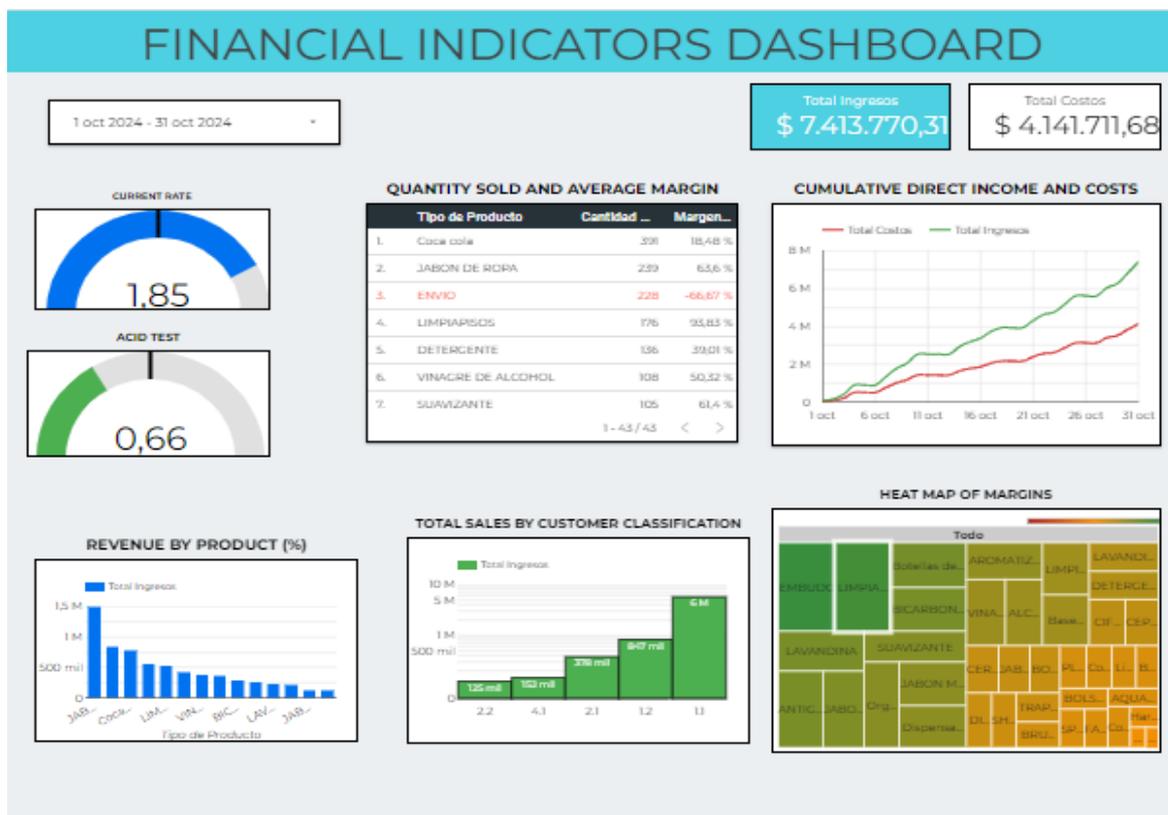


más verdes indican mayores márgenes reales, mientras que los tonos rojos oscuros representan menores márgenes.

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 un dashboard interactivo que resume los principales indicadores financieros de la unidad HOME durante el período analizado. Este incluye métricas como la prueba ácida, la razón corriente y el capital neto de trabajo, además de un análisis de la rotación de inventarios y su impacto en la liquidez.

Grafico N°4: Financial indicators dashboard





Fuente: Elaboración propia

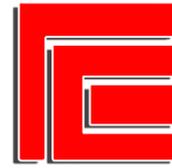
Análisis de Activos e Inventarios: Se observó que una porción considerable del activo corriente (aproximadamente el 65%) se encuentra en inventarios, lo cual limita la liquidez inmediata. Esta situación requiere estrategias enfocadas en mejorar la rotación de inventarios y optimizar la generación de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

Proyección de ingresos (próximos meses):

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

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.

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.

Impacto Financiero Esperado: La implementación de esta estrategia tendría un efecto directo en la rentabilidad de la empresa, ya que incrementaría los ingresos sin un aumento proporcional en los costos variables de envío. Esto mejoraría la liquidez y permitiría disponer de un flujo de caja más sólido, reduciendo la dependencia en el uso de inventarios para cubrir obligaciones financieras.

Consideraciones Financieras: Es importante tener en cuenta el costo fijo mensual de \$100,000 por la regencia necesaria para la venta de alimentos para mascotas y el costo logístico adicional de \$2,000 por cada recolección de este producto, cubierto al 100% por la empresa.

2. Recuperación de Clientes y Envases

El análisis reveló que una parte considerable de los activos está inmovilizada en inventarios, entre los cuales se incluyen envases que se venden inicialmente a precios



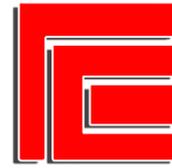
subsidiados para facilitar la entrada al mercado. El diagnóstico mostró que estos envases representan un capital importante que podría recuperarse y reutilizarse, mejorando así la eficiencia en el manejo de activos y la liquidez operativa.

Estrategia Propuesta: La segunda acción comercial implica recuperar los envases de aquellos clientes que realizaron una sola compra. Estos envases, vendidos a un precio reducido en su primera transacción, representan una inversión significativa que la empresa podría aprovechar. Se estima que un 20% de la base de datos de clientes que realizaron una única compra, equivalente a 410 clientes, podría ser contactada para recuperar estos envases. Si cada cliente tuviera un promedio de 4 bidones, la recuperación potencial en activos ascendería a \$393,600.

Por otro lado, la estrategia también busca reactivar al 10% de esta base de clientes perdidos. Con un ticket promedio proyectado de \$20,000, en comparación con el ticket promedio actual de \$30,000, esta reactivación podría representar un ingreso adicional significativo. Si se lograra reactivar a 41 clientes (10% de 410), la empresa generaría un ingreso bruto de \$820,000.

Impacto Financiero Esperado: La recuperación de estos envases tendría un impacto dual: por un lado, reduciría el costo de adquisición de nuevos envases, permitiendo una reutilización que optimiza el capital de trabajo; por otro lado, fortalecería el flujo de caja al mejorar la rotación de activos. Además, el seguimiento a estos clientes podría incentivar la recompra, contribuyendo al incremento de los ingresos recurrentes.

Consideraciones Financieras: Esta estrategia también debe evaluarse en términos de costos operativos, como la inversión en personal para realizar llamadas de seguimiento y la logística para la recolección de envases. Sin embargo, estos costos podrían verse compensados por el ahorro en la compra de nuevos envases y el potencial incremento en las ventas.



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.

Impacto Financiero Esperado: Esta estrategia contribuiría a la diversificación y expansión de la base de ingresos, aumentando el flujo de caja sin incurrir en los altos costos asociados con estrategias de adquisición masiva. Además, al tratarse de clientes referidos, es probable que la tasa de retención sea más alta, mejorando la estabilidad financiera a largo plazo.

Consideraciones Financieras: Se debe realizar un análisis costo-beneficio que contemple los gastos en incentivos para clientes que aporten referidos y los posibles descuentos iniciales ofrecidos a los nuevos compradores. Sin embargo, es importante resaltar que la empresa mantiene una relación cercana y de confianza con su base de clientes actual, lo que permite implementar esta estrategia de referidos sin necesidad de ofrecer incentivos significativos en un inicio. Este enfoque reduce los costos asociados a la captación de nuevos clientes y maximiza 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.

Impacto Financiero Esperado: Si bien la medición del retorno de la inversión (ROI) en campañas de visibilidad puede ser desafiante, se espera que el aumento en el conocimiento de la marca impulse las ventas y mejore la posición de mercado de CIRCULAR. Esto, a su vez, contribuiría a una mayor estabilidad financiera y a la capacidad de la empresa de enfrentar períodos de baja liquidez con una base de clientes más amplia y diversificada.

Consideraciones Financieras: El análisis financiero debe incluir la proyección de los costos de las campañas, el impacto esperado en las ventas y una evaluación del flujo de caja para asegurar que estas iniciativas no comprometan la liquidez operativa de la empresa.

Mejora de la Estructura Interna Basada en el Análisis Financiero Integral

En el análisis de la estructura interna de CIRCULAR, se identificaron ciertos aspectos que requieren revisión para optimizar tanto la gestión financiera como el rendimiento operativo. Actualmente, la empresa establece que los gerentes reciben una comisión del 10% sobre el valor de facturación que exceda los \$8,000,000, además de su salario fijo. Por ejemplo, si la facturación mensual alcanza los \$9,000,000, la comisión variable de cada gerente sería de



\$100,000. Esta estructura de compensación implica un centro de ingresos significativo, pero no de beneficio, lo cual constituye un punto crítico para el análisis financiero. Si bien este modelo incentiva a los gerentes a maximizar las ventas, también incrementa los costos variables, lo que puede poner en riesgo la estabilidad financiera si los márgenes de los productos no son lo suficientemente altos.

Un factor adicional a considerar es la libertad de los gerentes para aplicar descuentos con poca supervisión, lo cual, aunque se basa en la confianza que los dueños tienen en su criterio, puede potencialmente atentar contra la sostenibilidad del negocio y aumentar el riesgo de fraude o de prácticas que no favorezcan la rentabilidad a largo plazo. Por lo tanto, es fundamental implementar políticas de control más estrictas que permitan mantener un equilibrio entre la flexibilidad en la toma de decisiones y la protección de los intereses de la empresa.

En cuanto al esquema de comisiones de los vendedores, la estructura actual presenta ciertas limitaciones que requieren atención. Actualmente, los vendedores perciben una comisión del 10% únicamente por la primera compra de los clientes que captan, pero no reciben compensación alguna por compras subsecuentes. Este enfoque, aunque efectivo para incentivar la captación inicial de clientes, no promueve la fidelización ni el seguimiento a largo plazo, factores esenciales para asegurar un flujo de ingresos constante y sostenible.

Por tanto, se sugiere un rediseño de la política de compensación de los vendedores que contemple aspectos cuantitativos como cualitativos. Propuesta de estructura de incentivos:

Primera compra de clientes nuevos: Mantener la comisión del 10% sobre la primera transacción, incentivando la captación activa de nuevos clientes.



Segunda compra: Introducir una comisión del 5% sobre la segunda compra realizada por cada cliente, promoviendo un seguimiento posventa activo que refuerce la relación y fomente la lealtad.

Compras subsecuentes (tercera y en adelante): Ofrecer un 2% de comisión por las compras posteriores, asegurando que los vendedores tengan un incentivo continuo para mantener la relación con el cliente y maximizar la retención.

Este sistema tiene el potencial de mejorar la sostenibilidad financiera de la empresa al alinear los intereses de los vendedores con los objetivos a largo plazo de CIRCULAR, promoviendo la retención y un servicio de mayor calidad. Además, ofrecer a los vendedores herramientas y formación continua para la gestión de relaciones con clientes y seguimiento efectivo es esencial. Este tipo de estructura fomenta una cultura de responsabilidad compartida y garantiza que el crecimiento de las ventas sea cuantitativo y cualitativo.

En resumen, la aplicación de estas modificaciones en la estructura interna y en los esquemas de comisiones contribuirá a un modelo financiero más robusto y equilibrado. Fortalecer el sistema de control y supervisión de las decisiones de los gerentes y mejorar la estructura de incentivos de los vendedores permitirá una gestión más eficiente de los costos operativos, un mayor control del margen de ganancia y un incremento en la retención de clientes, todos elementos clave para la sostenibilidad financiera de la empresa.

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.

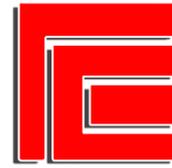
Proyección de Flujo de Caja a Corto Plazo: Elabora una proyección del flujo de caja a tres o seis meses para evaluar la capacidad de la unidad HOME de afrontar sus compromisos financieros en el corto plazo. Esto ayudará a identificar puntos críticos donde se pueda requerir financiamiento adicional o 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.

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.

Conclusiones

El diagnóstico financiero de la unidad HOME de CIRCULAR ha permitido identificar debilidades clave en la gestión de recursos líquidos y en la rotación de inventarios. Aunque la empresa muestra una razón corriente adecuada, la prueba ácida refleja un desafío en la disponibilidad de activos líquidos para cumplir con obligaciones de corto plazo sin depender de la venta de inventarios. Las acciones comerciales propuestas apuntan a mejorar la eficiencia operativa, optimizar la liquidez y fortalecer el flujo de caja de la empresa.



Las estrategias de recuperación de activos y la implementación de campañas enfocadas en aumentar el ticket promedio se perfilan como soluciones de alto impacto para optimizar el capital de trabajo y reducir costos logísticos. Además, la reactivación de clientes y la expansión de la base de consumidores a través de referidos ofrecen una vía de crecimiento que puede estabilizar y diversificar los ingresos de la empresa.

Finalmente, la integración de estas acciones dentro de un marco de análisis continuo y adaptabilidad permitirá que CIRCULAR no solo mejore sus indicadores financieros a corto plazo, sino que también logre una gestión más eficiente y una estabilidad sostenible a largo plazo.

Además de los beneficios económicos identificados, las estrategias propuestas tienen un impacto positivo en el ámbito social y ambiental. La unidad HOME de CIRCULAR SAS promueve un consumo más consciente al fomentar la reutilización de envases y la reducción de residuos. Esto no solo refuerza su compromiso con la sostenibilidad, sino que también genera un valor agregado que puede atraer a consumidores interesados en productos responsables. En este sentido, la implementación de las recomendaciones contribuirá tanto a la estabilidad financiera como al cumplimiento de los objetivos medioambientales de la empresa, fortaleciendo su reputación y diferenciándola en el mercado.

Las acciones implementadas, como la apertura de un punto de venta en San Miguel de Tucumán y la segmentación más precisa de los clientes clasificados como 2.1, representan avances significativos para CIRCULAR SAS. Estas iniciativas han contribuido a mejorar la salud financiera de la unidad HOME, incrementando los ingresos recurrentes, optimizando la recuperación de envases y fortaleciendo la fidelización de clientes. Además, estas estrategias alinean los objetivos comerciales de la empresa con una gestión más eficiente de sus recursos y una mayor capacidad de adaptación a las dinámicas del mercado. Estas mejoras refuerzan la



sostenibilidad operativa de la unidad y su posicionamiento como un referente en la comercialización de productos sostenibles.

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.

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?