UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TITULO:

# "Implementación de Estrategias Financieras para una Gestión Eficiente del Capital de Trabajo en PYMES de San Juan, Argentina, durante Tiempos de Crisis"

Alumno: Lautaro Ciccarelli

Director de Tesis: Ariel Zabala

Asesor Metodológico: Gustavo Gallego

San Juan, Argentina

2024

Trabajo Final de la Licenciatura en Administración de Empresas. Aprobado por el tribunal examinador reunido al efecto, en San Juan, …… de ……. de 2024.

Calificación obtenida:

……

| Certificación de los integrantes del Jurado | | |
|---|---|---|
| | Apellido y Nombre | Firma |
| Director del Trabajo Final | | |
| Jurado | | |
| Jurado | | |
| | | |

…….

Firma (alumno)

Observaciones:……

……

**INDICE GENERAL**

RESUMEN ..... 9

INTRODUCCION ..... 10

CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS ..... 12

1.1 JUSTIFICACION ..... 12

1.2 MARCOS TEÓRICO CONCEPTUAL ..... 12

1.2.1 ¿Qué es una crisis económica? ..... 12

1.2.1.1 Características de una crisis económica ..... 13

1.2.1.2 Tipos de crisis económicas ..... 14

1.2.1.3 ¿Por qué está en crisis la economía argentina? ..... 14

1.2.1.4 Que se espera para la economía argentina 2024? ..... 15

1.2.2 ¿Qué son las PYMES? ..... 16

1.2.2.1 Características de las PYMES ..... 16

1.2.2.2 Importancia de las PYMES ..... 16

1.2.3 ¿Qué es el Capital de Trabajo? ..... 17

1.2.3.1 Importancia del Capital de Trabajo ..... 17

1.2.3.2 Cómo se Calcula el Capital de Trabajo ..... 18

1.2.3.3 Interpretación del Capital de Trabajo ..... 18

1.2.3.4 Gestión Efectiva del Capital de Trabajo ..... 19

1.2.3.5 Efectos del Capital de Trabajo en la Toma de Decisiones Empresariales ..... 20

1.2.3.6 Ejemplo de Capital de Trabajo ..... 20

1.2.3.7 Conclusión Capital de Trabajo: El Motor Financiero de las Empresas ..... 21

1.2.4 ¿Qué es una estrategia financiera? ..... 21

1.3 OBJETIVOS ..... 22

1.3.1 Objetivo General: ..... 22

1.3.2 Objetivos específicos: ..... 22

1.4 METODOLOGÍA..... **23**

Capítulo 2: IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS FINANCIERAS UTILIZADAS POR LAS PYMES EN SAN JUAN, ARGENTINA, PARA GESTIONAR SU CAPITAL DE TRABAJO DURANTE PERÍODOS DE CRISIS ECONÓMICA. ..... **24**

2.1 Contexto económico y empresarial en Argentina: ..... **24**

2.2 Importancia del capital de trabajo:..... **26**

2.2.1 Definición y concepto de capital de trabajo. ..... **26**

2.2.2 Significado y relevancia del capital de trabajo para las PYMES...... **26**

2.2.3 Rol del capital de trabajo en la supervivencia y el crecimiento de las empresas durante crisis económicas. ..... **28**

2.3 Estrategias financieras utilizadas por las PYMES: ..... **29**

2.3.1 Análisis de las principales estrategias financieras empleadas por las PYMES para gestionar su capital de trabajo. ..... **29**

2.3.2 Identificación de herramientas financieras como préstamos, líneas de crédito, descuentos comerciales, entre otros. ..... **31**

2.4 Factores que influyen en la gestión del capital de trabajo:..... **33**

2.4.1 Evaluación de los factores internos y externos que afectan la gestión del capital de trabajo en las PYMES. ..... **33**

2.4.2Análisis de la relación entre la situación económica general y las decisiones financieras de las empresas..... **40**

2.4.3 Impacto de crisis económicas en factores como la liquidez, la rentabilidad y la solvencia en la gestión del capital de trabajo...... **41**

2.5 Riesgos y desafíos en la gestión del capital de trabajo durante crisis económicas: ..... **43**

2.5.1 Identificación de riesgos financieros asociados con la gestión de capital de trabajo en tiempos de crisis...... **43**

2.5.2 Análisis de los desafíos específicos que enfrentan las PYMES en San Juan para mantener un adecuado capital de trabajo durante períodos de incertidumbre económica. ..... **44**

2.5.3 Estrategias para mitigar los riesgos y superar los desafíos en la gestión del capital de trabajo durante crisis económicas. **45**

Capítulo 3: IMPACTO DE LA FALTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN LAS PYMES DURANTE CRISIS **47**

3.1 Contextualización de la crisis económica: Descripción del contexto económico general durante las crisis. Identificamos los factores económicos y externos que contribuyeron a estas crisis y cómo afectaron a las pymes. **47**

3.2 Análisis de la liquidez: Examinamos cómo la falta de adopción de estrategias financieras impactó la liquidez de las pymes durante las crisis económicas. Análisis de indicadores financieros relevantes. **51**

3.3 Evaluación de la rentabilidad: **53**

3.4 Impacto de la Solvencia: **55**

3.5 Identificación de factores que contribuyeron a la falta de adopción de estrategias financieras por parte de las pymes durante las crisis económicas. **57**

3.6 Resultados de análisis de información: Se Realizo una comparación entre las pymes que adoptaron estrategias financieras durante las crisis y aquellas que no lo hicieron, a través de una encuesta. Analizamos las Lecciones Aprendidas **59**

3.7 Recomendaciones prácticas para las pymes sobre cómo pueden mejorar su gestión financiera durante crisis económicas. **71**

Capítulo 4: IDENTIFICAR LAS MEJORES PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA ADOPCIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN LAS PYMES **75**

4.1 Importancia de la Planificación Financiera en Pymes **75**

4.1.1 Definición y Objetivos: Explicar qué es la planificación financiera y por qué escrucial para las pymes. **75**

4.1.2 Beneficios a Largo Plazo: Describir cómo una planificación financiera adecuada puede mejorar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo **76**

4.2. Diagnóstico Financiero **78**

4.2.1 Análisis de la Situación Actual: Herramientas y métodos para realizar un diagnóstico financiero efectivo. ..... **78**

4.2.2 Identificación de Problemas Financieros: Cómo detectar problemas comunes como falta de liquidez, mala gestión de costos, entre otros. ..... 82

4.3. Implementación de Estrategias Financieras ..... **84**

4.3.1 Desarrollo de Presupuestos: Cómo crear y mantener presupuestos efectivos. ..... **84**

4.3.2 Gestión de Costos y Gastos: Técnicas para controlar y reducir costos sin afectar la calidad de los productos o servicios. ..... **86**

4.4 Fuentes de Financiamiento ..... **89**

4.4.1 Evaluación de Opciones: Cómo evaluar y seleccionar la mejor fuente de financiamiento según las necesidades de la empresa. ..... **89**

4.5. Herramientas y Tecnologías Financieras ..... **96**

4.5.1 Software de Gestión Financiera: Ventajas del uso de software y aplicaciones para la gestión financiera. ..... **96**

4.5.2 Tecnología Financiera (Fintech): Cómo las soluciones Fintech pueden ayudar a las Pymes a mejorar su gestión financiera. ..... **98**

4.6. Capacitación y Desarrollo ..... **99**

4.6.1 Educación Financiera: Importancia de la capacitación continua en temas financieros para los propietarios y empleados de Pymes. ..... **99**

4.6.2 Opciones de capacitación para el personal ..... **103**

4.6.3 Ventajas de la Educación Financiera ..... **104**

4.7 Mejores Prácticas ..... **104**

4.7.1 Establecimiento de Políticas Financieras: Desarrollo de políticas claras para la gestión financiera. ..... **104**

4.7.2 Monitoreo y Evaluación: Cómo establecer sistemas de monitoreo y evaluación para asegurar que las estrategias financieras se implementen correctamente. ..... **106**

4.7.3 Transparencia y Comunicación: Fomentar la transparencia y la comunicación clara de la información financiera dentro y fuera de la empresa. ..... **107**

4.8 Evaluación de Riesgos Financieros ..... **109**

4.8.1 Identificación de Riesgos: Tipos de riesgos financieros que pueden afectar a las pymes. ..... **109**

4.8.2 Gestión de Riesgos: Estrategias para mitigar y gestionar estos riesgos efectivamente. ..... **111**

4.9. Adaptación a Cambios en el Entorno ..... **113**

4.9.1 Flexibilidad y Resiliencia: La importancia de ser flexible y adaptarse ... **113**

rápidamente a cambios en el entorno económico. ..... **113**

4.9.2 Estrategias de Contingencia: Desarrollo de planes de contingencia para enfrentar crisis financieras ..... **114**

Conclusión final ..... **116**

Bibliografía ..... **118**

**INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico N°1 ¿Cuál es el sector principal en el que opera su empresa? ..... 59

Gráfico N°2 ¿Cuántos empleados tiene su empresa? ..... 59

Gráfico N°3 ¿Cuál de las siguientes crisis considera que ha afectado más a su empresa desde un punto de vista empresarial? ..... 60

Gráfico N°4 ¿De qué manera ha afectado la crisis económica más reciente a su empresa? ..... 60

Gráfico N°5 ¿Cuál ha sido el impacto más significativo de la crisis en su empresa? ..... 61

Gráfico N°6 ¿Implementó su empresa alguna estrategia financiera específica para enfrentar la crisis? ..... 61

Gráfico N°7 ¿Qué tipo de estrategias implementó? ..... 62

Gráfico N°8 ¿Considera que las estrategias financieras implementadas fueron efectivas? ..... 62

Gráfico N°9 ¿Logró su empresa acceder a financiamiento externo durante la crisis? ..... 63

Gráfico N°10 ¿Qué tipo de financiamiento obtuvo? ..... 63

Gráfico N°11 ¿Cuáles fueron los principales obstáculos para acceder a financiamiento externo? ..... 64

Gráfico N°12 ¿Implementó su empresa algún tipo de innovación para adaptarse a la crisis? ..... 64

Gráfico N°13 ¿Qué tipo de innovaciones implementó? ..... 65

Gráfico N°14 ¿Qué tan preparada estaba su empresa para enfrentar las crisis económicas en términos de gestión financiera antes de que ocurrieran? ..... 66

Gráfico N°15 ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó su empresa al intentar adoptar estrategias financieras durante las crisis económicas? ..... 67

Gráfico N°16 ¿Qué medidas planea implementar su empresa en el futuro para estar mejor preparada ante posibles crisis? ..... 69

**RESUMEN**

Este estudio se enfoca en la implementación de estrategias financieras para lograr una gestión eficiente del capital de trabajo en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) ubicadas en San Juan, Argentina, en tiempos de crisis económica. Dada la importancia crítica del capital de trabajo para la estabilidad financiera y operativa de las PYMES, especialmente en entornos económicos adversos, el objetivo principal de la investigación es analizar las estrategias financieras adoptadas por estas empresas en dicho contexto.

La metodología de investigación empleada es de enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de la literatura especializada para establecer un marco teórico sólido. Además, se realizarán entrevistas estructuradas con propietarios y gerentes de PYMES en San Juan para recopilar datos cualitativos sobre las estrategias específicas implementadas. Complementariamente, se llevará a cabo un análisis cuantitativo de los estados financieros de estas empresas para evaluar el impacto de estas estrategias en indicadores clave como la liquidez y la rentabilidad.

El estudio busca identificar y comprender las prácticas financieras exitosas implementadas por las PYMES en tiempos de crisis, con el fin de proporcionar recomendaciones específicas para mejorar la eficiencia en la gestión del capital de trabajo en este contexto. Los hallazgos de la investigación contribuirán no solo al conocimiento académico, sino también a ofrecer orientación práctica a las PYMES en San Juan, Argentina, y posiblemente en contextos similares, para enfrentar los desafíos económicos con resiliencia y adaptabilidad.

## INTRODUCCION

El Capítulo 1 abarca los aspectos metodológicos de esta investigación, incluyendo la justificación del estudio, el marco teórico-conceptual sobre crisis económicas y PYMES, y la importancia del capital de trabajo y su gestión. Además, se establecen los objetivos generales y específicos de la tesis y se describe la metodología a utilizar, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para analizar las estrategias financieras que pueden emplear las PYMES argentinas en tiempos de crisis.

El Capítulo 2 examina las estrategias financieras que utilizan las PYMES en San Juan, Argentina, para gestionar su capital de trabajo durante crisis económicas. Se analiza el contexto económico y empresarial del país, la importancia del capital de trabajo, y las estrategias y herramientas financieras empleadas, como la gestión del ciclo de conversión de efectivo, inventarios y políticas de crédito y cobranza. También se evalúan los factores internos y externos que influyen en la gestión del capital de trabajo y se analizan los riesgos y desafíos, proponiendo estrategias para mitigarlos y superar los obstáculos durante crisis económicas.

El Capítulo 3 analiza el impacto de la falta de estrategias financieras en las PYMES durante diversas crisis económicas en Argentina. Se examina cómo estas carencias exacerbaron problemas como la reducción en la demanda, problemas de financiamiento y alta inflación. Además, se analiza la liquidez, rentabilidad y solvencia de las PYMES, evaluando cómo se vieron afectadas por la falta de planificación financiera. También se identifican factores que contribuyeron a esta falta y se presentan resultados de un análisis comparativo entre PYMES con y sin estrategias financieras. Finalmente, se proponen recomendaciones prácticas para mejorar la gestión financiera durante crisis económicas.

El Capítulo 4 se enfoca en identificar las mejores prácticas y recomendaciones para mejorar la adopción y utilización de estrategias financieras en las PYMES. Se destaca la importancia de la planificación financiera y su implementación, la identificación de problemas financieros comunes, y la evaluación y selección de fuentes de financiamiento. Además, se exploran herramientas y tecnologías financieras, así como la necesidad de educación financiera continua. También se desarrollan políticas claras para la gestión financiera y se establecen sistemas de monitoreo y evaluación. Finalmente, se abordan la evaluación de riesgos financieros, la adaptación a cambios en el entorno y el desarrollo de planes de contingencia para enfrentar crisis

# CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS

## 1.1 JUSTIFICACION

La actividad económica en Argentina finalizó el año 2023 en caída, mientras que se esperan que en 2024 la recesión conviva con altos niveles de inflación. Este proceso se extenderá al menos durante el primer semestre, pero con riesgos de que dure hasta dos años.

En tiempos de crisis económicas, Las pequeñas y medianas empresas suelen ser particularmente vulnerables debido a su limitado acceso a recursos financieros y a su menor capacidad de absorber impactos económicos adversos; estas son pilares fundamentales de la economía argentina, contribuyendo significativamente al empleo, al PIB y al tejido social.

Aunque existen investigaciones sobre estrategias financieras en general, hay una carencia de estudios específicos que aborden las necesidades y desafíos financieros de las PYMES argentinas durante períodos de crisis.

Investigar estas Estrategias y Comprenderlas, permitirá ampliar el conocimiento en este campo, obteniendo un impacto significativo en la supervivencia y crecimiento de estas empresas, así como en la estabilidad económica y social del país en su conjunto.  Al identificar y promover prácticas financieras sólidas, se puede ayudar a las PYMES a mitigar los efectos negativos de las crisis y a aprovechar las oportunidades que puedan surgir en medio de la adversidad.

## 1.2 MARCOS TEÓRICO CONCEPTUAL

### 1.2.1 ¿Qué es una crisis económica?

Una crisis económica es aquella situación en donde los cambios económicos estacionarios se presentan de forma negativa**.** Los efectos de dicha crisis suelen ser llamados recesión, contracción o depresión económica.

Esta situación caracterizada por una economía negativa**,** se da por diversas causas, entre ellas la corrupción, una mala administración o malas inversiones.

Este ciclo se da de manera habitual en los países subdesarrollados como consecuencia de diversos factores, ocasionando de esta manera una recesión económica, producto del descenso del PIB por un intervalo de tiempo de uno o más semestres.

Cuando un país experimenta una crisis económica su economía se desmorona, y dependiendo de la magnitud de esta, puede verse incluso un estancamiento de varios años en los que la economía podrá retroceder. (Editorial Grudemi, 2019)

#### 1.2.1.1 Características de una crisis económica

A continuación, se relacionan las principales características de una crisis económica:

- Suele darse en un Estado afectando a las organizaciones y familias.
- Provoca escasez en la producción y consumo de bienes y servicios.
- Influye de manera negativa sobre la **calidad de vida** de las personas involucradas.
- Genera **inestabilidad** en los mercados, lo cual dificulta las transacciones nacionales e internacionales.
- Provoca desempleo y pobreza.
- Dependiendo de la magnitud de la misma, puede desencadenar varios años de **estancamiento económico.**
- Provoca un **desequilibrio político, social** y **económico** en el país.

(Editorial Grudemi, 2019)

### 1.2.1.2 Tipos de crisis económicas

A continuación, se relacionan los principales tipos de crisis económica:

- **Crisis de oferta**: crisis económica que sucede cuando hay problemas en la oferta debido a diversos factores, y no se puede ocupar el total demandado por los individuos.
- **Crisis en la demanda**: crisis económica que sucede cuando no es posible comercializar todos los productos que se encuentran en stock, y se produce un estancamiento en el mercado.
- **Crisis energética**: al no poder acceder de forma económica a fuentes de energía o combustible para la realización de tareas productivas, el alto precio de la energía se traslada hacia los productos de consumo diario y provoca inflación, lo cual genera crisis económica.
- **Crisis financiera**: cuando hay falta de confianza en el sector financiero y se desploma el valor en la bolsa, se produce una severa crisis económica llamada crisis financiera.
- **Crisis cambiaria**: cuando un país no puede defender el valor de su moneda frente a las monedas extranjeras, se produce una devaluación.

(Editorial Grudemi, 2019)

### 1.2.1.3 ¿Por qué está en crisis la economía argentina?

La economía de Argentina ha estado dando saltos y caídas desde 2011, tras un período de crecimiento iniciado en 2003 luego del fin de la convertibilidad --la paridad entre el peso y el dólar que regía por ley desde 1991-- mientras la pobreza y la inflación han mantenido una tendencia al alza.

"Argentina desaprovechó la oportunidad de construir una moneda a la salida traumática de la convertibilidad", dijo a CNN Marina Dal Poggetto en 2019, economista y directora ejecutiva de la consultora EcoGo. "Todos los paises de

América Latina tuvieron elevada inflación en los 80', todos tuvieron programas de estabilización en los 90'. Argentina tuvo una salida traumática de la convertibilidad con ruptura de contratos y 'corralito', pero luego tuvo superávits externo y fiscal, con estabilidad de precios".

Para Dal Poggetto, Argentina se conectó a principios de 2000 con un mundo que buscaba materias primas, lo que América Latina producía, pero desaprovechó la oportunidad: en lugar de dar confianza al peso, desarrolló políticas fiscales y monetarias extraordinariamente expansivas. "A partir de 2011 se consumieron los stocks, se perdieron los superávits, y sin moneda se entró en zona de mantener la demanda de pesos con un cepo", consideró, en referencia al término utilizado para referirse a los controles del gobierno sobre el régimen cambiario.

"Macri sacó el cepo y compensó los desequilibrios con créditos, con una agenda gradual que chocó cuando se cortó el crédito en 2018, y desde entonces hay una caída libre".

Argentina arrastra así grandes problemas que no ha podido resolver, entre ellos un alto déficit de las cuentas públicas y un gasto con fuerte componente de ayuda social; una importante emisión de su moneda; una economía y empleo informales en crecimiento; escasez de reservas y liquidez para afrontar pagos de la deuda; tarifas energéticas subsidiadas en el contexto del encarecimiento el petróleo y gas por la guerra en Ucrania; y una eterna desconfianza en el peso y la economía en general, construida de crisis en crisis. (Marina Dal Poggetto - 2019)

#### 1.2.1.4 Que se espera para la economía argentina 2024?

Se espera que la economía argentina enfrente una situación de estanflación en el año 2024. La estanflación es un término que combina alta inflación con una caída en la actividad económica. (Fundación Capital- 2024)

### 1.2.2 ¿Qué son las PYMES?

Las PYMES son pequeñas y medianas empresas, las cuales poseen un límite en cuanto su cantidad de puestos de trabajo y capital. Una empresa es considerada PYME cuando posee entre 1 y 250 empleados, aunque esto puede variar también según su nivel de facturación.

Las PYMES se caracterizan por promover la innovación trabajando con la lógica, los intereses y la cultura. Generalmente se encuentran directamente relacionadas con el mercado o el comercio, en ocasiones también con el mercado industrial. Editorial Grudemi (2018)

#### 1.2.2.1 Características de las PYMES

Las principales características de las PYMES son las siguientes:

- Son empresas heterogéneas y diversas.
- Poseen entre 1 y 250 trabajadores.
- Son independientes y cumplen un papel fundamental en la economía de un país.
- Sus costos de inversión no suelen ser elevados.
- Pueden convivir y producir en un mismo sector, con diferentes cantidades de trabajadores o producción.
- No suelen actuar en mercados internacionales.

Editorial Grudemi (2018)

#### 1.2.2.2 Importancia de las PYMES

Las PYMES son una parte importante dentro de la economía de un país debido a sus contribuciones y repartición de bienes y servicios: son las principales

encargadas de generar empleos en un país. Por otro lado, fomentan el mercado, la competencia y la producción nacional.

De esta manera, las PYMES permiten impulsar el desarrollo de una economía y mejorar la distribución del capital. Editorial Grudemi (2018)

### 1.2.3 ¿Qué es el Capital de Trabajo?

El capital de trabajo, también conocido como capital circulante, se refiere a la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes de una empresa.

En otras palabras, es la cantidad de dinero que una empresa tiene disponible para financiar sus operaciones diarias y cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Los activos circulantes son aquellos que se espera que se conviertan en efectivo en el corto plazo (generalmente dentro de un año), mientras que los pasivos circulantes son las deudas y obligaciones que deben pagarse en el mismo período.

La fórmula básica para calcular el capital de trabajo es la siguiente

Capital de Trabajo = Activos Circulantes − Pasivos Circulantes

(Diccionario Emprendedor- 2021)

#### 1.2.3.1 Importancia del Capital de Trabajo

El capital de trabajo es esencial por varias razones clave:

- Operaciones Continuas: Es vital para mantener las operaciones diarias, como pagar a los proveedores, los salarios de los empleados y otros gastos operativos.
- Solidez Financiera: Un capital de trabajo adecuado indica la salud financiera de una empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

- Crecimiento Empresarial: Facilita el crecimiento y la expansión de la empresa al proporcionar los recursos necesarios para invertir en nuevos proyectos y oportunidades.
- Capacidad de Enfrentar Crisis: Un exceso de capital de trabajo puede servir como un colchón financiero en tiempos de crisis o desafíos inesperados. (Diccionario Emprendedor- 2021)

### 1.2.3.2 Cómo se Calcula el Capital de Trabajo

El cálculo del capital circulante implica la resta de los pasivos circulantes de los activos circulantes.

Los componentes clave de esta fórmula son:

- Activos Circulantes: Incluyen efectivo, cuentas por cobrar (dinero que se espera recibir de los clientes), inventario (productos listos para la venta) y otros activos que se convertirán en efectivo dentro de un año.
- Pasivos Circulantes: Comprenden cuentas por pagar (deudas con proveedores), préstamos a corto plazo y otras obligaciones que deben pagarse en el corto plazo.

(Diccionario Emprendedor- 2021)

### 1.2.3.3 Interpretación del Capital de Trabajo

La interpretación del capital de trabajo puede variar según la industria y la empresa, pero aquí hay algunas pautas generales:

- Capital de Trabajo Positivo: Indica que la empresa tiene más activos circulantes que pasivos circulantes, lo que significa que tiene suficiente efectivo para cubrir sus deudas a corto plazo. Esto se considera saludable.

- Capital de Trabajo Negativo: Si los pasivos circulantes superan a los activos circulantes, la empresa puede enfrentar dificultades para pagar sus deudas a corto plazo. Esto se considera un signo de riesgo financiero.
- Capital de Trabajo Cero: En algunos casos, el capital circulante puede ser cero, lo que significa que los activos y pasivos circulantes son iguales. Esto indica una situación financiera neutra.

(Diccionario Emprendedor- 2021)

#### 1.2.3.4 Gestión Efectiva del Capital de Trabajo

La gestión efectiva del capital de trabajo es esencial para garantizar la salud financiera de una empresa.

Aquí hay algunas estrategias clave:

- Optimización del Inventario: Mantener un inventario adecuado es importante para satisfacer la demanda del cliente sin inmovilizar demasiado efectivo en productos no vendidos.
- Gestión de Cuentas por Cobrar: Reducir el tiempo promedio que los clientes tardan en pagar sus facturas puede mejorar el flujo de efectivo.
- Negociación con Proveedores: Negociar plazos de pago más largos con proveedores puede ayudar a aplazar las salidas de efectivo.
- Uso Responsable de Crédito: Utilizar el crédito de manera prudente y solo cuando sea necesario puede evitar una carga excesiva de deudas.
- Planificación Financiera: Realizar proyecciones financieras y tener un plan de contingencia en caso de dificultades financieras es crucial.

(Diccionario Emprendedor- 2021)

### 1.2.3.5 Efectos del Capital de Trabajo en la Toma de Decisiones Empresariales

El capital de trabajo tiene un impacto significativo en la toma de decisiones empresariales:

- Inversiones y Expansión: Un capital de trabajo saludable proporciona los recursos necesarios para invertir en nuevos proyectos y expandir el negocio.
- Distribución de Beneficios: La disponibilidad de capital circulante puede influir en la decisión de pagar dividendos a los accionistas.
- Gestión de Riesgos: La insuficiencia de capital de trabajo puede aumentar el riesgo financiero y limitar la capacidad de una empresa para tomar riesgos calculados.
- Planificación Estratégica: El capital de trabajo es un factor clave en la planificación estratégica a largo plazo de una empresa.

(Diccionario Emprendedor- 2021)

### 1.2.3.6 Ejemplo de Capital de Trabajo

Supongamos que una empresa tiene activos circulantes por valor de $100.000, que incluyen $40.000 en efectivo, $30.000 en cuentas por cobrar y $30.000 en inventario.

Sus pasivos circulantes ascienden a $60.000, que consisten en cuentas por pagar y préstamos a corto plazo.

El cálculo del capital circulante sería el siguiente:

Capital de Trabajo = $100.000 − $60.000 = $40.000

En este caso, la empresa tiene un capital de trabajo positivo de $40.000, lo que indica que tiene suficiente efectivo y activos circulantes para cubrir sus pasivos a corto plazo. (Diccionario Emprendedor- 2021)

### 1.2.3.7 Conclusión Capital de Trabajo: El Motor Financiero de las Empresas

El capital de trabajo es un concepto financiero esencial que influye en la solidez financiera y la capacidad de una empresa para operar de manera eficaz.

Su gestión adecuada es fundamental para garantizar la continuidad de las operaciones y el crecimiento empresarial.

Comprender cómo calcular, interpretar y administrar el capital de trabajo es esencial para los propietarios y gerentes de empresas que buscan el éxito a largo plazo. (Diccionario Emprendedor- 2021)

### 1.2.4 ¿Qué es una estrategia financiera?

Una **estrategia financiera** es un recurso administrativo que permite gestionar y optimizar el capital de una empresa para alcanzar sus objetivos. Estas abarcan áreas claves como la inversión, la estructura de capital, los riesgos financieros, la rentabilidad capital de trabajo y gestión de efectivo.

En el caso de las **pymes**, estas estrategias son aún más cruciales, ya que pueden marcar la diferencia entre la supervivencia y el crecimiento.

**Importancia de una estrategia financiera:**

1. **Sostenibilidad y desarrollo**: Todos los negocios, incluidas las **pymes**, necesitan recursos para garantizar su sostenibilidad y desarrollo. Una estrategia financiera bien diseñada ayuda a responder a la confianza de los inversionistas e instituciones crediticias.
2. **Flujo de efectivo continuo**: La estrategia financiera asegura un flujo continuo de dinero, anticipando posibles fluctuaciones del mercado y otros factores que pueden afectar las operaciones.
3. **Toma de decisiones informada**: Además de establecer objetivos, una estrategia financiera te proporciona una referencia constante para tomar

decisiones correctas en el momento adecuado. Esto es crucial para alcanzar las metas deseadas.

(José Manuel Fuentes Prieto-2023)

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo General:

Analizar la importancia de utilización de estrategias financieras para una gestión eficiente del capital de trabajo como recurso para la supervivencia y crecimiento de las pymes durante crisis económicas en San Juan, Argentina para proponer recomendaciones y soluciones viables desde el ámbito académico de la Universidad Católica de Cuyo.

### 1.3.2 Objetivos específicos:

1. Identificar las principales estrategias financieras utilizadas por las PYMES en San Juan, Argentina, para gestionar su capital de trabajo durante períodos de crisis económica.
2. Analizar los factores que influyen en la adopción y utilización de estrategias financieras por parte de las PYMES en San Juan durante tiempos de crisis.
3. Evaluar el impacto de la falta de adopción de estrategias financieras en la liquidez, rentabilidad y solvencia de las PYMES de San Juan durante crisis económicas.
4. Identificar las mejores prácticas y recomendaciones para mejorar la adopción y utilización de estrategias financieras en las PYMES

## 1.4 METODOLOGÍA

En esta sección, se presenta la metodología de investigación que guiará el estudio sobre "Implementación de Estrategias Financieras para una Gestión Eficiente del Capital de Trabajo en PYMES de San Juan, Argentina, durante Tiempos de Crisis". La elección y aplicación de la metodología son aspectos cruciales para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos, así como para responder de manera efectiva a los objetivos planteados en el presente trabajo.

Para alcanzar estos objetivos, se llevará a cabo una investigación de enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Se realizará una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la gestión del capital de trabajo en PYMES y las estrategias financieras en tiempos de crisis.

Adicionalmente, se llevarán a cabo entrevistas estructuradas con propietarios y gerentes de PYMES en San Juan para recopilar datos cualitativos sobre las estrategias específicas implementadas. Además, se realizará un análisis cuantitativo de los estados financieros de estas empresas para evaluar el impacto de estas estrategias en variables clave como la liquidez y la rentabilidad.

El marco metodológico propuesto proporcionará una visión completa de la gestión financiera en las PYMES durante períodos económicos desafiantes, permitiendo extraer conclusiones significativas y ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar la eficiencia del capital de trabajo en este contexto específico.

## Capítulo 2: IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS FINANCIERAS UTILIZADAS POR LAS PYMES EN SAN JUAN, ARGENTINA, PARA GESTIONAR SU CAPITAL DE TRABAJO DURANTE PERÍODOS DE CRISIS ECONÓMICA.

### 2.1 Contexto económico y empresarial en Argentina:

- **Descripción del entorno económico y empresarial de Argentina.**

- **Características y desafíos específicos que enfrentan las PYMES.**

Evaluación de la Situación Económica Actual de las PYMES:

A principios de 2024, Argentina se encuentra en una encrucijada económica y empresarial. Este momento actual comparte similitudes con períodos anteriores de crisis económica, como la década de los 90, el año 2001 y la pandemia iniciada en 2020. Cada uno de estos momentos históricos presentó desafíos únicos, pero también oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Hoy, nos enfrentamos a un escenario similar, con la peculiaridad de tener que lidiar con una alta inflación combinada con recesión, lo que genera un complejo reordenamiento de los precios relativos y desafíos significativos para las PYMES. Estas deben considerar cómo estos factores afectan su flujo de caja, estrategias de precios, cadena de suministros y capacidad de inversión.

Lecciones de las crisis económicas anteriores

La crisis económica de 2001 y la pandemia 2020 en Argentina fueron dos periodos marcados por profundas dificultades financieras, en algunos casos: desempleo elevado y también una caída significativa en el poder adquisitivo. Esas crisis dejaron lecciones valiosas para las PYMES. Entre ellas:

Importancia de la Gestión Financiera: Las crisis destacaron la necesidad de una gestión financiera sólida y previsora. Las PYMES aprendieron la importancia de mantener reservas de efectivo (evaluando todas las inversiones y gastos críticamente, priorizando aquellas que generen retorno a corto plazo), diversificar

fuentes de ingresos (puede ayudar a mitigar los riesgos asociados con la dependencia de un solo mercado o cliente) y minimizar la exposición a riesgos financieros excesivos.

Flexibilidad y Adaptabilidad Operativa: Muchas empresas que sobrevivieron lo hicieron gracias a su capacidad para adaptarse rápidamente a un entorno cambiante, reestructurando operaciones, reduciendo costos y encontrando formas innovadoras de mantener la producción y los servicios.

Relaciones con Clientes y Proveedores: Las crisis enseñaron la importancia de mantener relaciones sólidas y colaborativas con clientes y proveedores, lo que ayudó a muchas empresas a superar momentos de escasez de efectivo y disrupciones en la cadena de suministro.

## Conclusión: Síntesis y Caminos a Seguir

Nos encontramos indudablemente ante un posible cambio de época para el mundo de los negocios en la Argentina.

En la actualidad y para el corto plazo (ene-mar 2024), nos enfrentamos a una paradoja: si el programa de shock (sacar todos los pesos posibles del mercado) resulta exitoso tendremos alta inflación con recesión. Nos encontramos ante una gran puja distributiva con un reordenamiento de los precios relativos. Luego vendría la otra incierta puja por la recuperación del poder adquisitivo de los asalariados.

Cada sector, cada rubro, cada empresa y cada empresario en particular deberá lidiar con su realidad de corto y mediano plazo. Se preguntará una y otra vez y en forma permanente, si podrá seguir trasladando precios a sus servicios o productos, si su segmento de clientes modificará el poder adquisitivo y si cambiarán los consumos en el corto plazo por estas medidas de shock o si dichas modificaciones en los comportamientos de sus clientes se perpetuarán en el tiempo.

En síntesis y como siempre, el recorrido incluirá: generar adecuadas preguntas para diagnosticar, imaginar distintos escenarios, pensar creativas alternativas y

tomar oportunas decisiones. Ni más ni menos que la habitual vida de un empresario Pyme de nuestra Argentina de siempre.

## 2.2 Importancia del capital de trabajo:

### 2.2.1 Definición y concepto de capital de trabajo.

El capital de trabajo es una medida contable que se refiere a los recursos económicos que una empresa tiene disponibles para cubrir sus compromisos de pago a corto plazo y que están relacionados con su actividad económica. En términos simples, es la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus operaciones diarias y hacer frente a sus necesidades inmediatas de liquidez.

Para calcular el capital de trabajo neto, se resta el activo corriente (como el efectivo, cuentas por cobrar y inventarios) del pasivo corriente (como las deudas y obligaciones que deben pagarse en el corto plazo). Un capital de trabajo positivo indica que la empresa tiene más activos líquidos que deudas a corto plazo, lo cual es un indicador de buena salud financiera

### 2.2.2 Significado y relevancia del capital de trabajo para las PYMES.

¿Por qué es importante el capital de trabajo?

1-Garantizar la eficiencia operativa

La gestión eficaz del capital de trabajo de empresas garantiza que puedan continuar sus operaciones y cumplir obligaciones sin interrupción. Se trata de disponer de liquidez para respaldar las operaciones cotidianas, gestionar el inventario y pagar a los empleados.

Ejemplo

Consideremos un escenario en el que una empresa se enfrenta a una escasez de capital de trabajo debido a una cantidad significativa de deuda a corto plazo.

Por ejemplo, si una tienda minorista no dispone de suficiente capital de trabajo, puede tener dificultades para reponer los artículos más populares, lo que lleva a perder oportunidades de venta y a la insatisfacción de los consumidores.

2-Gestión de riesgos

Un capital de trabajo adecuado actúa como amortiguador frente a la incertidumbre financiera y los riesgos operativos. Proporciona la flexibilidad necesaria para hacer frente a las fluctuaciones del mercado, los gastos imprevistos y las caídas del negocio.

Ejemplo

Por ejemplo, durante los periodos de volatilidad de los precios de las materias primas, un capital de trabajo suficiente permite a empresas comprar materiales por adelantado, evitando así posibles aumentos de costos.

En tiempos de recesión económica, cuando los pedidos de los consumidores pueden disminuir, un nivel saludable de capital de trabajo permite al fabricante mantener las operaciones, cumplir los cargos existentes e invertir recursos en mejoras de los procesos sin recurrir a medidas drásticas como despidos o paradas de producción.

3-Oportunidades de alcance

Con un capital de trabajo sano, las empresas pueden aprovechar las oportunidades de crecimiento sin necesidad de financiación externa. Permite invertir en nuevos proyectos, expandirse a nuevos mercados y mejorar la producción o los sueldos.

Ejemplo

Pensemos en una agencia de marketing digital que detecta tendencias emergentes en el mercado, como la creciente demanda de servicios y programas de manejo de redes sociales.

Con un capital de trabajo sólido, la agencia puede capitalizar rápidamente esta oportunidad.

Financiando internamente el desarrollo de la nueva división de servicios de redes sociales.

### 2.2.3 Rol del capital de trabajo en la supervivencia y el crecimiento de las empresas durante crisis económicas.

Durante las crisis económicas, el capital de trabajo se vuelve aún más crucial por varias razones:

a. Solvencia financiera:

   - En momentos de crisis, los ingresos pueden disminuir y obtener financiamiento externo puede ser complicado.
   - El capital de trabajo permite a las empresas cubrir gastos operativos y mantenerse solventes incluso cuando los ingresos se reducen o los pagos de los clientes se retrasan.

b. Flexibilidad financiera:

   - El capital de trabajo brinda flexibilidad para adaptarse a cambios repentinos en el entorno empresarial.
   - Permite aprovechar oportunidades comerciales, responder a emergencias o invertir estratégicamente para el crecimiento futuro.

c. Gestión de riesgos:

   - Durante las crisis, los riesgos financieros y operativos aumentan.

- El capital de trabajo actúa como un colchón financiero para enfrentar contratiempos inesperados, como baja demanda o mayores costos operativos.

d. Relaciones con proveedores y clientes:

    - El capital de trabajo permite cumplir con obligaciones financieras a corto plazo, como pagos a proveedores y empleados.
    - Mantener relaciones sólidas con proveedores y clientes asegura el suministro continuo y la lealtad.

e. Facilitación del crecimiento:

    - A pesar de los desafíos, las crisis también presentan oportunidades.
    - El capital de trabajo proporciona recursos para adquirir activos, expandirse a nuevos mercados o invertir en innovación.

## 2.3 Estrategias financieras utilizadas por las PYMES:

### 2.3.1 Análisis de las principales estrategias financieras empleadas por las PYMES para gestionar su capital de trabajo.

¿Qué es la gestión de capital de trabajo?

La gestión de capital de trabajo se refiere a la administración eficiente de los activos circulantes y los pasivos circulantes de una empresa, con el objetivo de mantener un equilibrio adecuado entre ellos y asegurar la liquidez necesaria para operar. Esto implica la gestión de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y efectivo

Estrategias para gestionar el capital de trabajo

– Optimizar el ciclo de conversión de efectivo
–Mejorar la gestión de inventarios
– Agilizar los procesos de cobranza
– Negociar plazos de pago favorables con proveedores
– Utilizar instrumentos financieros como líneas de crédito o descuentos por pronto pago.

Herramientas y métricas para medir la eficiencia en la gestión de capital de trabajo

- rotación de inventarios,
- período promedio de cobro,
- período promedio de pago
- ciclo de conversión de efectivo

¿Cuáles son las mejores estrategias para optimizar el capital de trabajo de una empresa, considerando variables como el ciclo de conversión de efectivo, la gestión de inventarios y las políticas de crédito y cobranza?

1. Reducir el ciclo de conversión de efectivo: Esto implica acortar el tiempo que transcurre desde que se realiza una venta hasta que se recibe el pago correspondiente. Para lograr esto, es fundamental agilizar los procesos de facturación y cobro, ofrecer incentivos a los clientes para que paguen a tiempo y negociar plazos favorables con proveedores.

2. Optimizar la gestión de inventarios: Mantener un equilibrio adecuado entre el nivel de inventario y la demanda es esencial para evitar costos innecesarios de almacenamiento y riesgos de obsolescencia. Para ello, es recomendable

implementar técnicas de pronóstico de demanda precisas, utilizar sistemas de control de inventario eficientes y establecer políticas de rotación de inventarios.

3. Establecer políticas de crédito y cobranza efectivas: Es importante evaluar cuidadosamente la capacidad de pago de los clientes antes de otorgarles crédito, establecer límites de crédito adecuados y mantener un estricto control sobre los plazos de cobro. Además, es recomendable ofrecer incentivos por pagos anticipados y tener un seguimiento activo de los pagos pendientes.

4. Negociar condiciones favorables con proveedores: Buscar acuerdos que permitan obtener descuentos por volumen, plazos de pago extendidos o beneficios adicionales puede contribuir significativamente a optimizar el capital de trabajo. Mantener una buena relación con los proveedores y buscar oportunidades para reducir costos también es fundamental.

5. Utilizar tecnología y software especializado: La implementación de herramientas tecnológicas como sistemas de gestión de inventarios, software de contabilidad y software de cobranzas puede agilizar y automatizar muchos procesos relacionados con la gestión del capital de trabajo, lo que facilitará su optimización.

### 2.3.2 Identificación de herramientas financieras como préstamos, líneas de crédito, descuentos comerciales, entre otros.

Líneas de crédito

Una línea de crédito es un tipo de financiación a corto plazo concedida por una entidad financiera, generalmente un banco, a través del cual el prestamista pone a disposición del prestatario una cantidad máxima de fondos. El prestatario

puede acceder a ellos en cualquier momento, hasta el límite acordado, y pagando intereses únicamente sobre la cantidad que utiliza.

Las líneas de crédito ofrecen una gran flexibilidad, ya que permiten a las empresas acceder a fondos cuando los necesitan y devolverlos de acuerdo a su flujo de caja.

## Descuentos comerciales

Los descuentos comerciales es un tipo de operación financiera a través de los cuales una empresa recibe el pago de sus facturas de forma anticipada, antes de que se cumpla con la fecha de vencimiento. A cambio, la empresa debe pagar un tipo de interés determinado, que el banco descuenta del importe total de la factura. Es decir, vende sus bienes o servicios a un precio reducido a cambio de un pago inmediato o en un plazo más corto.

Esta técnica de financiación es ventajosa para las empresas que necesitan liquidez rápidamente y están dispuestas a ofrecer descuentos para acelerar la recepción de efectivo.

## Créditos comerciales

También conocido como cuentas a pagar, es un tipo de financiación que otorgan directamente los proveedores. En ella, se ofrece a los clientes la posibilidad de pagar los bienes o servicios en un plazo posterior a la entrega, en lugar de exigir un pago inmediato.

Este tipo de crédito es común en las relaciones comerciales y ayuda a las empresas a gestionar su flujo de caja al extender el plazo de pago.

## Préstamos bancarios a corto plazo

Los préstamos bancarios a corto plazo son financiaciones ofrecidas por los bancos con un período de vencimiento de un año o menos. Estos préstamos se utilizan para satisfacer las necesidades inmediatas de liquidez.

A diferencia de las líneas de crédito, en los préstamos bancarios, se concede el dinero en un único abono, y los intereses se devengan sobre el capital total.

## 2.4 Factores que influyen en la gestión del capital de trabajo:

### 2.4.1 Evaluación de los factores internos y externos que afectan la gestión del capital de trabajo en las PYMES.

Factores Internos:

Eficiencia operativa:

La eficiencia en la gestión de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar influye directamente en el capital de trabajo. Una mala gestión puede llevar a una falta de liquidez. Si utilizamos una adecuada gestión de inventarios, por ejemplo, se puede minimizar el exceso de inventario y reducir el tiempo que los productos permanecen en el almacén, pudiendo liberar capital que de otro modo estaría atado en el inventario. Esto mejora la liquidez y la capacidad de responder a las demandas del mercado.

Por otro lado, si se mantiene una buena gestión de cuentas por cobrar, se podría cobrar rápidamente a los clientes y minimizar los días de ventas pendientes. Cuanto más rápido se cobre a los clientes, más rápido se recupera el efectivo y más liquidez se genera para financiar las operaciones diarias de la empresa. Del mismo modo, una eficiente gestión de cuentas por pagar implica negociar plazos favorables con los proveedores sin sacrificar relaciones comerciales. Si una PYME puede extender los plazos de pago a proveedores sin incurrir en penalizaciones, puede conservar efectivo y mejorar su capital de trabajo.

La eficiencia operativa también afecta el ciclo de conversión de efectivo; este es el tiempo que transcurre desde que se invierte efectivo en la compra de materiales hasta que se recibe el efectivo de la venta de productos o servicios. Reducir este ciclo mediante la mejora de procesos y operaciones puede liberar efectivo y mejorar la salud financiera de la empresa.

También, controlando la gestión de costos operativos se puede contribuir a liberar efectivo para su uso en capital de trabajo; si una PYME puede identificar y reducir costos innecesarios o mejorar la eficiencia en la producción, puede aumentar su margen de beneficio y disponer de más efectivo para financiar sus operaciones.

Políticas de crédito: Estas mismas pueden afectar la cantidad de efectivo disponible. A su vez, condiciones de crédito demasiado laxas pueden generar problemas de flujo de efectivo.

Las políticas de crédito determinan los términos y condiciones bajo los cuales la empresa otorga crédito a sus clientes. Si las políticas son demasiado laxas y se extienden créditos a clientes con poca capacidad de pago, puede resultar en una demora en los pagos y en la disminución del flujo de efectivo. Por otro lado, políticas de crédito más estrictas pueden ayudar a garantizar que los clientes paguen a tiempo, mejorando así el flujo de efectivo y la gestión del capital de trabajo.

Las mismas también influyen en el riesgo de crédito asumido por la empresa; si se otorgan créditos a clientes con un historial crediticio deficiente o una alta probabilidad de incumplimiento, existe un mayor riesgo de que la empresa no reciba el pago completo o incluso que no lo reciba en absoluto. Esto puede afectar negativamente la liquidez y la gestión del capital de trabajo. Del mismo modo, pueden afectar las necesidades de financiamiento de la empresa. Si se otorgan créditos a clientes con plazos de pago prolongados, la empresa puede necesitar financiamiento adicional para cubrir los costos operativos mientras espera el pago de las facturas pendientes afectando la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a las relaciones con los clientes, si se imponen condiciones demasiado estrictas o se niega el crédito de manera injustificada, puede afectar la satisfacción del cliente y la lealtad a largo plazo. Es importante encontrar un equilibrio entre la mitigación del riesgo de crédito y la satisfacción del cliente para mantener una gestión efectiva del capital de trabajo.

Gestión de inventarios:

Se debe tener en cuenta la cantidad de capital que una empresa destina a su inventario, ya que un inventario alto, por ejemplo, puede atar una parte importante del capital de trabajo en productos que aún no se han vendido, lo que reduce la disponibilidad de efectivo para otros fines. Por otro lado, mantener un inventario bajo puede liberar capital de trabajo para su uso en otras áreas de la empresa.

Así mismo, una alta rotación de inventario puede implicar que los productos se vendan rápidamente, lo que libera efectivo para reinvertir en nuevos inventarios y cubrir otras necesidades operativas. Por otro lado, una baja rotación de inventario puede indicar un exceso de inventario, lo que puede llevar a una falta de liquidez y a la necesidad de financiamiento adicional.

La gestión de inventarios también afecta los costos asociados con el almacenamiento, la obsolescencia y el deterioro de los productos.

Al mantener niveles adecuados de inventario, aseguramos que la empresa pueda satisfacer la demanda de los clientes de manera oportuna. La falta de inventario puede resultar en roturas de stock y pérdida de ventas, lo que afecta negativamente los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

Cabe destacar que la gestión de inventarios está estrechamente relacionada con la planificación de la cadena de suministros ya que implica una planificación precisa de la demanda y una colaboración efectiva con proveedores para garantizar un suministro oportuno de materias primas y productos terminados, minimizando los tiempos de espera y los costos asociados.

Eficiencia en la cobranza: es crucial para mantener un flujo de efectivo saludable en una empresa. Cuanto más rápido se cobren las cuentas pendientes, más rápido se convierten en efectivo disponible para financiar las operaciones diarias de la empresa.

Al establecer políticas claras de crédito y hacer seguimiento de cuentas atrasadas, la empresa también puede reducir el riesgo de incobrables, es decir, cuentas que no se pueden cobrar. Esto minimiza las pérdidas financieras y protege el capital de trabajo.

Además de los beneficios financieros, también puede mejorar la relación con los clientes. Garantizar una comunicación clara y efectiva sobre los términos de pago y el seguimiento de las cuentas pendientes contribuye a una mayor satisfacción del cliente y a una mayor lealtad a largo plazo. Esto, a su vez, puede tener un impacto positivo en las ventas futuras y en la rentabilidad de la empresa.

En última instancia, una eficiente gestión de cobranza puede ayudar a reducir la dependencia de financiamiento externo, como préstamos o líneas de crédito. Esto mejora la salud financiera de la empresa al reducir los costos asociados con el financiamiento y al permitir una mayor autonomía en la gestión de sus operaciones.

Eficiencia en el pago a proveedores:

Implica aprovechar al máximo los términos de pago acordados sin incurrir en retrasos innecesarios. Pagar a los proveedores de manera oportuna y consistente es fundamental para mantener relaciones comerciales sólidas y fomentar la confianza mutua. Esto puede resultar en beneficios adicionales como prioridad en el suministro de productos o servicios, mejores condiciones comerciales (plazos extendidos o descuentos por pronto pago) y acceso a oportunidades exclusivas.

Si se retrasan los pagos a los proveedores, estos pueden reducir la calidad del servicio o incluso interrumpir el suministro, lo que puede afectar negativamente

las operaciones de la empresa y su capacidad para satisfacer la demanda del mercado.

Además, al optimizar los pagos, la empresa puede controlar mejor sus gastos operativos y mejorar su posición financiera general, lo que a su vez mejora la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones y hacer frente a las necesidades de capital de trabajo.

Eficiencia en la administración de efectivo:

Implica monitorear y gestionar de cerca los flujos de entrada y salida de efectivo de la empresa. Al asegurar que los ingresos estén disponibles para cubrir los gastos operativos y las obligaciones financieras a tiempo. De este modo la empresa puede tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y operaciones, lo que mejora la gestión del capital de trabajo y reduce el riesgo financiero.

Al mantener niveles óptimos de efectivo Minimizamos los riesgos de liquidez y evitamos la necesidad de financiamiento externo, la empresa puede minimizar los intereses y comisiones asociados, lo que mejora la rentabilidad y la gestión del capital de trabajo.

Una administración eficiente del efectivo conlleva a su vez una Maximización del rendimiento del efectivo al invertir los excedentes de efectivo de manera rentable para maximizar su rendimiento. Identificando oportunidades de inversión seguras y rentables, la empresa puede generar ingresos adicionales que contribuyan al capital de trabajo y mejoren la rentabilidad general.

Factores Externos:

Condiciones económicas: La inflación o la recesión, pueden afectar:

La disponibilidad de crédito (los prestamistas pueden ser más cautelosos y restringir el acceso al crédito) Y Durante períodos de tasas de interés altas, el costo del financiamiento puede aumentar.

La demanda de productos o servicios puede disminuir, Es probable que los costos de materias primas, mano de obra, otros insumos y gastos operativos aumenten.

Para las PYME que operan en mercados internacionales, cambios en los tipos de cambio pueden afectar los costos de importación y exportación, La incertidumbre en las políticas comerciales también puede afectar la demanda y la planificación de inventarios de la empresa.

Todo esto conlleva a una reducción en los ingresos y una mayor presión sobre el capital de trabajo para mantener la liquidez y operar de manera eficiente.

Competencia en el mercado:

La presión competitiva puede influir en los márgenes de beneficio y en los plazos de pago, lo que afecta la gestión del capital de trabajo.

En primer lugar, la presión competitiva a menudo conduce a una competencia por precios bajos, lo que reduce los márgenes de beneficio de las empresas. Esto puede limitar la capacidad de generar efectivo y obligar a la empresa a mantener niveles más bajos de inventario o a cobrar a los clientes más rápidamente para mantener la liquidez.

Además, los proveedores pueden imponer plazos de pago más cortos para garantizar un flujo de efectivo más rápido, lo que puede afectar negativamente la gestión del capital de trabajo al requerir financiamiento adicional para cumplir con estas obligaciones.

Para mantenerse competitivas, las PYME pueden necesitar invertir más en marketing, promoción e innovación. Estas inversiones adicionales pueden comprometer el capital de trabajo disponible, lo que requiere una gestión eficiente para asegurar que haya suficiente efectivo para financiar estas iniciativas sin comprometer otras áreas operativas.

La adaptación a los cambios en el mercado también es crucial en un entorno competitivo. Esto puede requerir una gestión ágil del capital de trabajo para

responder rápidamente a cambios en la demanda del cliente, fluctuaciones en los precios de los insumos o condiciones económicas cambiantes.

Regulaciones gubernamentales:

Los cambios en las regulaciones gubernamentales pueden tener un impacto significativo en la gestión del capital de trabajo de una PYME. Por ejemplo, Las regulaciones ambientales y de seguridad pueden imponer costos adicionales a la PYME en términos de cumplimiento, mantenimiento y seguro.

Cambios en las tasas impositivas, modificaciones en las normas contables, nuevas regulaciones laborales, Las regulaciones comerciales (como los requisitos de licencias, permisos y registros) pueden requerir ajustes en la estrategia financiera y operativa de la empresa, lo que puede afectar la liquidez y la gestión del capital de trabajo.

Fluctuaciones en los precios de materias primas y productos terminados:

Las variaciones en los precios de los insumos Afecta directamente los costos de producción de la empresa. Esto puede requerir una gestión cuidadosa del capital de trabajo para asegurar que la empresa pueda cubrir estos costos adicionales sin comprometer su liquidez.

Si los precios de los productos terminados aumentan debido a un aumento en los costos de producción, la empresa puede enfrentar la presión de mantener precios competitivos mientras protege sus márgenes de beneficio. Esto puede afectar la estrategia de fijación de precios y la gestión del capital de trabajo al influir en la liquidez y la rentabilidad.

También La empresa puede optar por aumentar sus niveles de inventario para evitar futuros aumentos de precios. Esto puede afectar el capital de trabajo al requerir una inversión adicional en inventario para mantener los niveles de stock deseados.

Cambios en el mercado y en el comportamiento del consumidor:

Los cambios en el mercado y en el comportamiento del consumidor afectan la demanda y el capital de trabajo de la empresa. La demanda fluctuante, impulsada por tendencias estacionales o cambios en preferencias, puede requerir ajustes en el inventario y afectar la liquidez. La adaptación del inventario es esencial para mantenerse al día con la demanda cambiante y evitar excesos de stock. Los plazos de pago y la cobranza se ven afectados por los cambios en el comportamiento del consumidor (formas de pago más lentas o si se vuelven menos fiables en sus pagos), lo que puede presionar el capital de trabajo al prolongar los ciclos de cobro. Además, las nuevas oportunidades de crecimiento generadas por cambios en el mercado pueden requerir inversiones adicionales en capital de trabajo (nuevos productos, servicios o estrategias de marketing) para capitalizarlas. Sin embargo, también existen riesgos de obsolescencia y pérdidas si la empresa no puede adaptarse rápidamente a estos cambios. La gestión ágil y adaptable del capital de trabajo es crucial para mitigar estos riesgos y aprovechar las oportunidades emergentes en el mercado.

### 2.4.2 Análisis de la relación entre la situación económica general y las decisiones financieras de las empresas.

La situación general de la economía de un país determina el entorno en el que actúan sus empresas. Todo está interconectado por lo que, las empresas están ligadas a sus mercados, de la misma manera, sus decisiones financieras se ven afectadas por diferentes factores.

Disponibilidad de capital: en una recesión económica, es más probable que el capital sea más escaso y caro. El acceso a los préstamos es limitado y la confianza en las inversiones disminuye, lo que influye en la confianza en el inversionista. Como resultado, las decisiones de las empresas en cuanto a la inversión y el financiamiento se ven afectadas

Demanda del mercado. En tiempos de crecimiento económico, la demanda suele ser más alta y puede alentar a las empresas a expandirse e incrementar la producción. Por el contrario, en tiempos de recesión, la demanda puede disminuir, por lo que las empresas necesitan ajustar sus operaciones y presupuestos. La situación económica también influye en los niveles de riesgo y la incertidumbre que las empresas están dispuestas a asumir. En tiempos de incertidumbre económica, las empresas suelen volverse más cautelosas y conservadoras en sus decisiones en cuanto a las finanzas y prefieren la liquidez al crecimiento o la inversión en proyectos de alto riesgo.

Afectan los costos de capital, como las tasas de interés. Durante períodos de tasas de interés bajas, las empresas pueden verse tentadas a financiar proyectos a través de deuda, mientras que, en entornos de tasas de interés más altas, pueden optar por financiar proyectos con capital propio o retrasar decisiones de inversión.

Como también Las políticas fiscales y monetarias implementadas por los gobiernos. Cambios en los impuestos, subsidios, tasas de interés y regulaciones financieras. Pueden influir significativamente en las decisiones financieras de las empresas

### 2.4.3 Impacto de crisis económicas en factores como la liquidez, la rentabilidad y la solvencia en la gestión del capital de trabajo.

Liquidez: Se refiere a la capacidad de una empresa para convertir sus activos en efectivo de manera rápida y eficiente.

Reducción del flujo de efectivo:

Durante una crisis financiera, la demanda de productos y servicios generalmente disminuye, lo que lleva a una caída significativa en los ingresos y ventas.

Retrasos en el cobro de cuentas por cobrar:

En tiempos de crisis, los clientes pueden retrasar sus pagos debido a sus propias dificultades financieras, aumentando el período de cobro de cuentas por cobrar, exacerbando los problemas de liquidez.

Restricciones en el acceso al crédito:

Las instituciones financieras tienden a ser más cautelosas en la concesión de créditos durante una crisis, lo que reduce las fuentes de financiamiento a corto plazo.

Solvencia: Se relaciona con la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

Aumento del endeudamiento:

Para sobrevivir durante una crisis, muchas PYMES recurren a préstamos adicionales, aumentando su nivel de endeudamiento.

Devaluación de activos:

La crisis financiera puede llevar a una caída en el valor de los activos de la empresa, como propiedades y equipos. Debilitando el balance general de la empresa.

Dificultad para refinanciar deudas:

Durante una crisis, las condiciones de crédito se endurecen y las tasas de interés pueden incrementarse. Aumentando el riesgo de incumplimiento y afectando la calificación crediticia.

Rentabilidad: Mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus recursos para generar ganancias.

Incremento en los Costos:

Durante una crisis económica, los costos de insumos y operaciones pueden aumentar debido a la inflación, interrupciones en la cadena de suministro y fluctuaciones en los precios de materias primas.

Caída en la Demanda:

La demanda de productos y servicios de una empresa puede disminuir debido a la reducción del poder adquisitivo de los consumidores y la incertidumbre económica.

Presión sobre los precios:

Para mantener las ventas, las empresas pueden verse obligadas a reducir los precios, lo que afecta negativamente la rentabilidad

## 2.5 Riesgos y desafíos en la gestión del capital de trabajo durante crisis económicas:

### 2.5.1 Identificación de riesgos financieros asociados con la gestión de capital de trabajo en tiempos de crisis.

Riesgos de mercado: están relacionados con las fluctuaciones cambiarias entre monedas, cambios en las tasas de interés, precios de activos y otros relacionados con variaciones de la oferta y demanda.

Riesgos de crédito:

Activo: Probabilidad de mora o incluso incobrabilidad de los créditos a favor de la empresa.

Pasivo: tienen relación con la posibilidad de impago de las obligaciones financieras hacia acreedores, producto de la falta de efectivo en las organizaciones.

Riesgo de liquidez: Ocurre cuando una empresa no puede cumplir con sus obligaciones financieras debido a la falta de efectivo disponible. Esto puede

deberse a una mala gestión de cuentas por cobrar, una incapacidad para convertir activos en efectivo rápidamente, o una financiación inadecuada.

Riesgos operacionales: Son las pérdidas que genera una organización producto problemas de producción, fallas en la cadena de suministro, administración deficiente, sistemas de control incorrectos, fraudes o errores humanos.

### 2.5.2 Análisis de los desafíos específicos que enfrentan las PYMES en San Juan para mantener un adecuado capital de trabajo durante períodos de incertidumbre económica.

Una encuesta realizada por Federación Económica y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), revelaron una retracción del 25,5% en las ventas minoristas de pymes durante febrero, acumulando un declive del 27% en el primer bimestre del año en comparación con el mismo período de 2023.

Estos resultados reflejan la constante incertidumbre que presentan las pymes Sanjuaninas hoy en día, donde enfrentan diariamente desafíos como:

Acceso al financiamiento: Los bancos y otras instituciones financieras tienden a reducir su disposición para prestar dinero, lo que dificulta que las pymes obtengan el capital necesario para financiar sus operaciones diarias.

Dependencia del sector primario: Muchas pymes en San Juan están relacionadas con el sector agrícola o minero, que pueden ser especialmente volátiles durante crisis económicas debido a la fluctuación de precios y demanda de materias primas.

Estacionalidad de los negocios: Algunos negocios pueden enfrentar estacionalidad en sus ventas, lo que puede agravar la presión sobre su capital de trabajo durante periodos de menor actividad económica.

Costos de producción: Los costos de producción pueden aumentar debido a la inflación y la escasez de insumos, lo que reduce el margen de ganancia de las pymes y dificulta la gestión de su capital de trabajo.

Pago de impuestos y cargas sociales: Las pymes en San Juan están sujetas a impuestos y cargas sociales que pueden representar una carga significativa durante las crisis económicas, especialmente si la facturación disminuye y los ingresos se ven afectados.

### 2.5.3 Estrategias para mitigar los riesgos y superar los desafíos en la gestión del capital de trabajo durante crisis económicas.

Optimización de inventarios: Reducir el inventario para liberar efectivo y minimizar el riesgo de obsolescencia.

Gestión de cuentas por cobrar: Agilizar la recuperación de cuentas por cobrar mediante descuentos por pronto pago o políticas de crédito más estrictas.

Negociación con proveedores: Buscar acuerdos de pago flexibles o renegociar términos de pago con proveedores para mejorar la liquidez.

Uso eficiente de activos: Maximizar el rendimiento de los activos fijos y reducir costos operativos innecesarios.

Control de gastos: Identificar y eliminar gastos no esenciales, así como optimizar procesos para reducir costos.

Diversificación de fuentes de financiamiento: Explorar diferentes opciones de financiamiento, como líneas de crédito, préstamos o inversores, para asegurar el flujo de efectivo.

Monitorización y proyección de flujo de efectivo: Realizar un seguimiento regular del flujo de efectivo y proyectar escenarios para anticipar posibles problemas financieros.

Planificación a corto plazo: Enfocarse en objetivos a corto plazo y ajustar estrategias según las condiciones del mercado.

Mantener relaciones con stakeholders: Mantener una comunicación abierta y transparente con empleados, clientes, proveedores y prestamistas para construir relaciones sólidas y obtener apoyo cuando sea necesario.

Flexibilidad y adaptabilidad: Estar preparado para ajustar rápidamente las estrategias y tomar decisiones ágiles en respuesta a cambios inesperados en el entorno económico.

## Capítulo 3: IMPACTO DE LA FALTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN LAS PYMES DURANTE CRISIS

**3.1 Contextualización de la crisis económica:** Descripción del contexto económico general durante las crisis. Identificamos los factores económicos y externos que contribuyeron a estas crisis y cómo afectaron a las pymes.

### Crisis 2001

En 1991, el gobierno de Menem implementó la Convertibilidad, un sistema que establecía una paridad fija entre el peso argentino y el dólar estadounidense. Esto se hizo para combatir la inflación, que había alcanzado niveles récord en la década anterior. Sin embargo, la Convertibilidad también tuvo efectos negativos a largo plazo, ya que limitó la capacidad del gobierno para intervenir en la economía y adaptarla a las necesidades del país.

Otro de los antecedentes de la crisis económica del 2001 fue la gran deuda externa que había acumulado el país. Durante la década de 1990, Argentina había tomado préstamos de organismos internacionales como el FMI y el Banco Mundial para financiar su crecimiento. Sin embargo, estos préstamos tenían altas tasas de interés y plazos cortos, lo que dificultaba su pago y generaba una gran presión sobre la economía.

Una de las principales causas de la crisis económica del 2001 fue la fuga de capitales que se produjo a partir de 1998. Los inversores extranjeros comenzaron a retirar sus fondos del país ante la inestabilidad política y la falta de confianza en la economía argentina. Esta fuga de capitales generó una gran presión sobre el peso y obligó al gobierno a tomar medidas drásticas para intentar frenarla.

En diciembre de 2001, el gobierno de Fernando De la Rúa implementó el llamado "corralito bancario", una medida que restringía el retiro de depósitos bancarios en efectivo. Esta medida generó un gran malestar social y aumentó la desconfianza en el sistema financiero. Muchos argentinos perdieron sus ahorros y se sintieron traicionados por el gobierno.

Finalmente, en enero de 2002, El gobierno de Duhalde implementó un plan de emergencia que incluía medidas como la devaluación del peso, la pesificación

de los depósitos bancarios y la reestructuración de la deuda externa. Estas medidas permitieron al país recuperarse en el corto plazo, pero también generaron una serie de conflictos sociales y económicos que se prolongaron durante varios años.

**Impacto en pymes:** La crisis llevó a una caída dramática en la actividad económica, afectando severamente a las PYMES con una reducción en la demanda, problemas de financiamiento y una alta inflación que erosionó su capital de trabajo.

## Crisis 2008-2009

La crisis económica del 2008-2009 en Argentina fue principalmente el resultado de factores externos e internos. Externamente, la crisis financiera global desencadenada por el colapso de Lehman Brothers en septiembre de 2008 afectó a la economía argentina al disminuir la demanda de sus exportaciones y al generar turbulencias financieras a nivel internacional. Internamente, la economía argentina ya estaba enfrentando desafíos debido a políticas económicas inconsistentes, alta inflación y problemas estructurales.

Detalles de la crisis:

Caída de exportaciones: La demanda global se contrajo, afectando las exportaciones argentinas de productos agrícolas y manufacturados. Esto golpeó especialmente a Argentina, que depende en gran medida de las exportaciones para su crecimiento económico.

Fuga de capitales: La incertidumbre financiera global llevó a una fuga de capitales de Argentina, lo que provocó una caída en las reservas internacionales y una presión sobre la moneda local.

Intervención estatal: El gobierno argentino implementó medidas para proteger la economía, como controles de capital y restricciones a las importaciones. Sin embargo, estas medidas no pudieron evitar la recesión.

Impacto en el empleo y la pobreza: La crisis resultó en una contracción económica, lo que llevó a la pérdida de empleos y un aumento en los niveles de pobreza y desigualdad.

Reestructuración de deuda: Argentina entró en una situación de incumplimiento selectivo de su deuda en 2001, y en el período posterior a la crisis de 2008-2009, continuó negociando con los acreedores para reestructurar su deuda externa.

**Impacto en pymes:** Las pymes enfrentaron una disminución en las exportaciones y una contracción en el crédito, lo que limitó su capacidad para invertir y crecer.

**Crisis 2018-2019**

Durante este período, la inflación alcanzó niveles alarmantes, erosionando el poder adquisitivo de la población y generando incertidumbre económica.

La moneda argentina, el peso, experimentó una fuerte devaluación frente al dólar estadounidense y otras monedas extranjeras. Esto complicó aún más la situación económica, aumentando el costo de los bienes importados y generando presiones inflacionarias adicionales.

El gobierno argentino enfrentó desafíos en la gestión de sus finanzas públicas, con un déficit fiscal considerable. Esto llevó a un aumento en el endeudamiento público para financiar el gasto, lo que a su vez generó preocupaciones sobre la sostenibilidad de la deuda.

Ante la creciente crisis económica, Argentina recurrió al Fondo Monetario Internacional (FMI) en busca de asistencia financiera. Se acordó un programa de préstamos por un monto considerable, pero las condiciones asociadas con este acuerdo, incluidas medidas de austeridad, fueron objeto de controversia y protestas en el país.

La combinación de inflación alta, devaluación de la moneda y ajustes fiscales contribuyó a una recesión económica en Argentina durante este período. La

actividad económica se contrajo, el desempleo aumentó y muchos argentinos enfrentaron dificultades financieras.

**Impacto en pymes:** Las altas tasas de interés y la depreciación del peso aumentaron los costos de financiamiento y redujeron la competitividad de las pymes, llevando a muchas al cierre o a la reducción de sus operaciones.

**Crisis de 2020 al 2024:**

Crisis económica de 2020: La pandemia de COVID-19 afectó gravemente a la economía argentina, como a muchas otras en todo el mundo. Hubo una contracción económica significativa, aumento del desempleo, caída en la actividad comercial y un aumento en la pobreza. El gobierno implementó medidas de emergencia para mitigar el impacto, pero la recuperación fue lenta y desigual.

2022: La economía mostró signos de crecimiento post-pandemia, aunque aún enfrentaba desafíos estructurales.

La inflación seguía siendo alta y la carga de la deuda externa requería renegociaciones con acreedores internacionales.

2023: La economía experimentó una contracción debido a desequilibrios macroeconómicos y una severa sequía que afectó la producción agrícola.

La inflación aumentó considerablemente, alcanzando un pico del 25.5% mensual en diciembre de 2023

Se espera que para este 2024 continúe la recesión económica.

Impacto en pymes: Las restricciones afectaron particularmente a las pymes, con cierres temporales o definitivos, problemas de liquidez y una caída en las ventas. Enfrentan desafíos significativos debido a la inflación, la devaluación del peso y la incertidumbre económica, lo que dificulta la planificación y la inversión a largo plazo.

**3.2 Análisis de la liquidez:** Examinamos cómo la falta de adopción de estrategias financieras impactó la liquidez de las pymes durante las crisis económicas. Análisis de indicadores financieros relevantes.

La falta de adopción de estrategias financieras adecuadas ha tenido un impacto considerable en su liquidez y salud financiera.

En este contexto de crisis, la liquidez se vuelve crucial para garantizar que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, como el pago de proveedores, el servicio de deuda y los sueldos de los empleados**.**

El **capital de trabajo**, por ejemplo, que es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, refleja la capacidad de una empresa para financiar sus operaciones diarias y cumplir con sus obligaciones a corto plazo. La falta de estrategias financieras puede llevar a un capital de trabajo negativo, lo que indica problemas de liquidez y posibles dificultades para mantener la continuidad operativa.

Por otro lado, **el ciclo de efectivo,** que mide el tiempo que tarda una empresa en convertir sus inversiones en inventarios y otros recursos en efectivo a través de las ventas. Una gestión ineficiente del ciclo de efectivo puede resultar en un ciclo más largo, lo que significa que el capital está inmovilizado en inventario o cuentas por cobrar por más tiempo, afectando la liquidez y la capacidad de respuesta ante obligaciones inmediatas.

Por último, la **capacidad de pago de deudas a corto plazo,** que se evalúa a través de indicadores como la liquidez corriente y la prueba acida. Estos ratios miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras inmediatas. Una liquidez Corriente menor a 1 indica que la empresa podría no ser capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, lo que es un signo de problemas de liquidez.

En fin, durante las crisis económicas, las pymes que no adoptaron estrategias financieras enfrentaron desafíos adicionales, como el acceso restringido al

crédito, la volatilidad del tipo de cambio y las tasas de interés fluctuantes. Esto exacerbó los problemas de liquidez, limitando su capacidad para responder a las obligaciones a corto plazo y afectando negativamente su operatividad y crecimiento a largo plazo.

La adopción de estrategias financieras es fundamental para la gestión de la liquidez en las pymes. La planificación financiera adecuada y la gestión eficiente del capital de trabajo y del ciclo de efectivo son esenciales para asegurar la solvencia y la sostenibilidad de las empresas, especialmente en tiempos de crisis.

**Falta estrategias durante crisis**

**Disminución de ingresos y ventas:**

Sin una estrategia de gestión del flujo de efectivo, las pymes pueden quedarse sin efectivo para cubrir sus gastos operativos diarios. La falta de previsión y planificación puede resultar en insolvencia a corto plazo.

**Retrasos en el cobro de cuentas por cobrar:**

Sin una política efectiva de gestión de cuentas por cobrar y sin incentivos para el pago rápido, las pymes pueden enfrentar problemas de flujo de efectivo, dificultando el cumplimiento de sus obligaciones inmediatas.

**Restricciones en el acceso al crédito:**

Sin estrategias de financiamiento alternativas, como la gestión de líneas de crédito adecuadas o el financiamiento del estado, otros bancos o bolsa de comercio, las pymes pueden enfrentar dificultades para mantener la liquidez necesaria para operar eficientemente

**Indicadores de liquidez mencionados anteriormente:**

**Capital de Trabajo:** ACTIVO CTE - PASIVO CTE

**Capacidad de pago de deudas a corto plazo:**

- Liquidez corriente: ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE
- Liquidez seca (test ácido): ACTIVO CTE - Bs Cambio/PASIVO CORRIENTE

**Ciclo de efectivo:**

- Plazo de cobranzas: Cuentas x Cobrar x 365/ Ventas (IVA incluido)
  Representa: Días que no ingresa $ y entrego mercadería
- Plazo de inventarios: Stocks x 365/Costo Mercaderías
- Plazo de pagos: Deudas comerciales x 365/Costo Mercadería (IVA incluido)
  Representa: Días que no le pago a los proveedores y me financio con ellos
- Ciclo de Conversión de Efectivo:
  (periodo de inventario + periodo de cuentas por cobrar - periodo de cuentas por pagar)

  Representa: el tiempo que tarda una empresa en convertir sus inversiones en inventarios y otros recursos en flujos de efectivo.

### 3.3 Evaluación de la rentabilidad:

La falta de estrategias financieras puede afectar gravemente la rentabilidad de las pymes durante las crisis. Una Rentabilidad negativa Puede influir en la capacidad de la empresa para reinvertir, pagar deudas y mantener operaciones.

En el siguiente texto podemos ver como se ven perjudicados los indicadores por la falta de estrategias durante la crisis:

ROA

**Reducción de Ventas**: Durante una crisis, las ventas pueden disminuir significativamente debido a la caída de la demanda. Esto reduce el beneficio neto sin una correspondiente reducción de los activos, lo que disminuye el ROA.

**Subutilización de Activos**: Las instalaciones y equipos pueden estar infrautilizados debido a la baja producción, lo que reduce la eficiencia en el uso de los activos.

**Aumento de los Costos Operativos**: Si los costos operativos aumentan debido a la inflación, la depreciación de la moneda o problemas en la cadena de suministro, el beneficio neto disminuye mientras los activos siguen constantes.

ROE

**Menor Rentabilidad**: Con una caída en los beneficios netos, el retorno sobre el patrimonio disminuye.

**Aumento del Endeudamiento**: Durante una crisis, una empresa puede recurrir a préstamos para cubrir costos operativos, lo que incrementa el interés pagado y reduce el beneficio neto disponible para los accionistas o dueños de las empresas.

ROI

**Menor Retorno de Proyectos de Inversión**: Las inversiones realizadas pueden no generar los retornos esperados debido a la caída de la demanda y otros factores económicos adversos.

**Costos Incrementados de Inversión**: El aumento en los costos de financiamiento durante una crisis puede reducir el beneficio neto obtenido de una inversión.

**Desinversiones y Pérdidas**: La empresa puede verse obligada a vender activos a precios inferiores a los esperados, reduciendo los retornos sobre la inversión. Además, la incertidumbre económica puede haber desalentado las inversiones

**Falta estrategias durante crisis**

**Falta de Control de Costos:**

Si una empresa no implementa un control estricto de costos, estos incrementos pueden erosionar los márgenes de beneficio, reduciendo la rentabilidad.

**Ausencia de Diversificación de Ingresos:**

Si una empresa depende en gran medida de un mercado o cliente, la caída en la demanda puede llevar a una disminución significativa en los ingresos, afectando negativamente la rentabilidad.

**Falta de Gestión del Flujo de Efectivo**:

La incapacidad de gestionar adecuadamente el flujo de efectivo puede llevar a problemas de liquidez, obligando a la empresa a vender activos o endeudarse en condiciones desfavorables.

**Algunos indicadores de rentabilidad mencionados anteriormente**:

**Margen Bruto:** (Ventas Netas - Costo de Ventas) / Ventas Brutas

Determina el margen de utilidad

**ROI:** (Ganancias - Costos) / Costos

Se enfoca en la rentabilidad de una inversión específica

**ROA:** Beneficio Neto / Total de Activos

Se enfoca en la **eficiencia de la empresa** en el uso de sus activos para generar ganancias

**ROE:** Beneficio Neto / Patrimonio Neto.

Se enfoca en la rentabilidad de la empresa en relación con su patrimonio neto

### 3.4 Impacto de la Solvencia:

Durante las crisis, las pymes que no adoptaron estrategias financieras sólidas enfrentaron dificultades para mantener su solvencia por varias razones. Una Mala solvencia Pone en riesgo la viabilidad a largo plazo y puede afectar la confianza de los inversores y acreedores

Por ejemplo, la falta de planificación financiera llevó a un uso ineficiente de los recursos, resultando en una acumulación de deudas a largo plazo que las empresas no podían pagar.

Además, la falta de diversificación de fuentes de financiamiento y la dependencia excesiva de préstamos bancarios dejaron a las pymes vulnerables a cambios repentinos en las condiciones del mercado financiero, como aumentos en las tasas de interés o restricciones en la disponibilidad de crédito.

La falta de liquidez también fue un problema, ya que las empresas tenían dificultades para convertir sus activos en efectivo para cumplir con sus obligaciones financieras inmediatas durante períodos de crisis.

Todo esto reafirma que la falta de adopción de estrategias financieras debilita la solvencia de las pymes al comprometer su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo y resistir situaciones adversas.

**Falta estrategias durante crisis**

**Incremento de la deuda:**

Sin una estrategia adecuada para manejar y consolidar la deuda, el aumento del endeudamiento puede comprometer la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo, deteriorando su solvencia.

**Deterioro de los activos:**

Sin una gestión proactiva de activos y sin diversificación de inversiones, las pymes pueden enfrentar una reducción significativa en su valor neto, afectando su capacidad para obtener financiamiento y mantener la solvencia.

**Dificultades para refinanciar:**

Sin una planificación financiera adecuada y sin relaciones sólidas con los prestamistas, las pymes pueden encontrar difícil y costoso refinanciar sus deudas existentes, aumentando el riesgo de insolvencia.

**Algunos indicadores de solvencia mencionados anteriormente:**

**Índice de Endeudamiento** = Pasivos Totales / Activos Totales

Esta ratio mide la proporción entre el pasivo total (recursos ajenos) y el activo total (suma del activo corriente y el no corriente). Nos muestra cómo se financia la empresa en general.

**Índice de endeudamiento**=Pasivos Totales / Patrimonio Neto

Esta ratio evalúa la relación entre las deudas totales de la empresa y su financiación propia (patrimonio neto). Nos indica cuánto de la financiación proviene de terceros en comparación con los recursos propios.

### 3.5 Identificación de factores que contribuyeron a la falta de adopción de estrategias financieras por parte de las pymes durante las crisis económicas.

En primer lugar, las **limitaciones de recursos,** tanto financieros como humanos, dificultan la implementación de estrategias financieras sólidas, ya que la falta de capital puede restringir la capacidad de invertir en tecnología o contratar personal especializado en finanzas.

Por otra parte, Muchas pymes pueden carecer del conocimiento y la experiencia necesarios para comprender completamente las implicaciones financieras de una crisis económica y las estrategias disponibles para mitigar sus efectos. **La falta de educación financiera** entre los propietarios y gerentes de estas empresas puede limitar su capacidad para identificar y adoptar las medidas adecuadas.

También, la **resistencia al cambio** por parte de algunos propietarios de pymes es un obstáculo importante. Estos pueden sentirse cómodos con las prácticas comerciales existentes y ser reacios a implementar cambios, especialmente durante momentos de incertidumbre económica. Si no perciben los beneficios potenciales de cambiar sus prácticas financieras o si creen que los costos asociados superan los beneficios, es menos probable que tomen medidas. La

resistencia al cambio puede manifestarse en formas como la complacencia, falta de motivación o incentivo, el miedo a lo desconocido o la falta de confianza en nuevas estrategias que podrían ser perjudicial para su negocio.

Además, el acceso **limitado a asesoramiento financiero** que podrían ayudarles a comprender mejor la situación económica y adoptar estrategias financieras efectivas. Esto podría incluir la falta de acceso a asesoramiento financiero o acceso a financiamiento, programas de capacitación empresarial o redes de apoyo empresarial. Debido a limitaciones financieras o falta de conciencia sobre su disponibilidad.

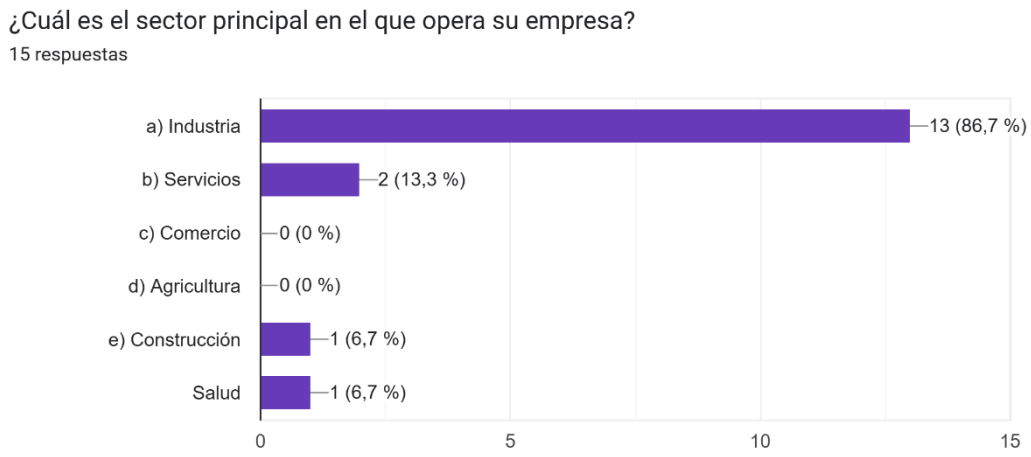
Por último, la volatilidad económica y política en Argentina puede haber creado un ambiente empresarial incierto, las pymes pueden estar más enfocadas en sobrevivir a corto plazo y cumplir con las obligaciones inmediatas, lo que puede hacer que descuiden la planificación financiera a largo plazo. **La falta de visión a largo plazo** puede dificultar la adopción de estrategias financieras que podrían beneficiar a la empresa a largo plazo, pero que requieren inversiones o cambios a corto plazo.

Así, en conjunto, estos factores subyacentes pueden haber contribuido a la falta de adopción de estrategias financieras por parte de las pymes.

**3.6 Resultados de análisis de información:** Se Realizo una comparación entre las pymes que adoptaron estrategias financieras durante las crisis y aquellas que no lo hicieron, a través de una encuesta. Analizamos las Lecciones Aprendidas

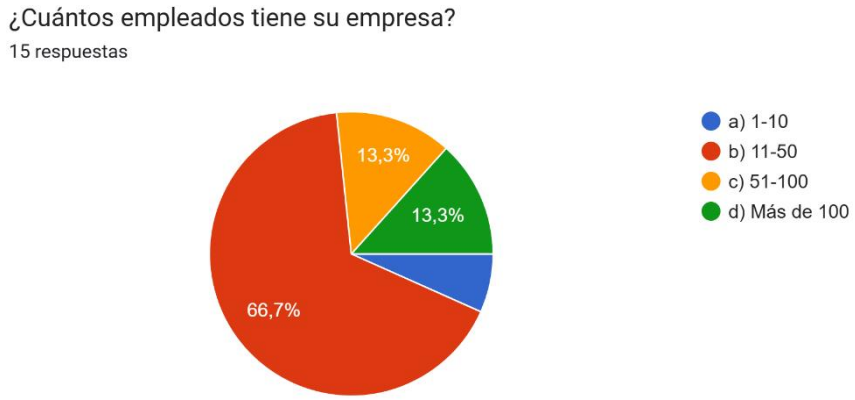
**Encuesta:**

**Gráfico N°1 ¿Cuál es el sector principal en el que opera su empresa?**



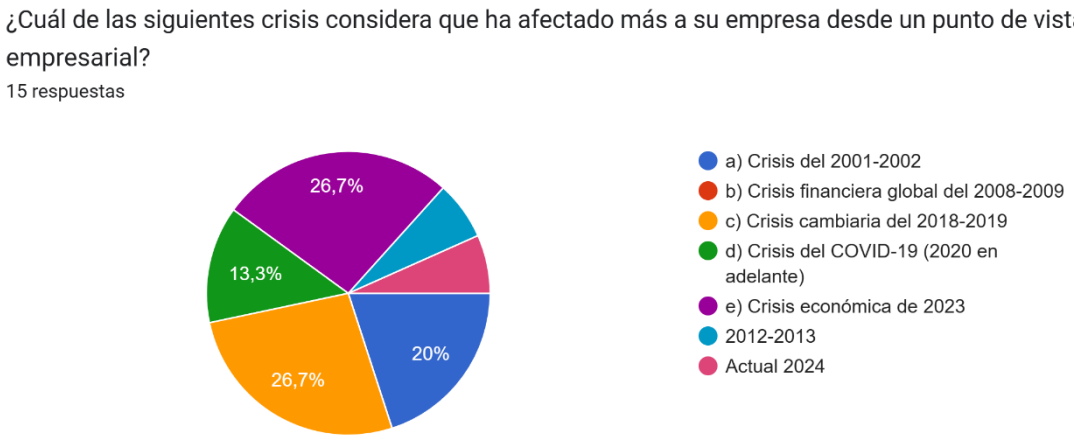

**Fuente: elaboración propia**

**Gráfico N°2 ¿Cuántos empleados tiene su empresa?**




**Fuente: elaboración propia**

## Gráfico N°3 ¿Cuál de las siguientes crisis considera que ha afectado más a su empresa desde un punto de vista empresarial?




**Fuente: elaboración propia**

## Gráfico N°4 ¿De qué manera ha afectado la crisis económica más reciente a su empresa?

**Fuente: elaboración propia**

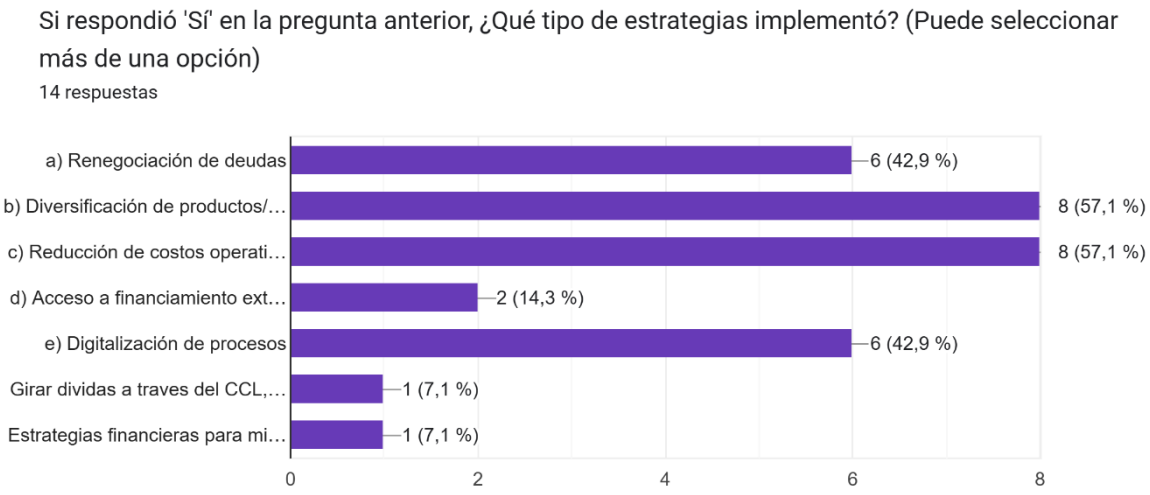
## Gráfico N°5 ¿Cuál ha sido el impacto más significativo de la crisis en su empresa?

**Fuente: elaboración propia**

## Gráfico N°6 ¿Implementó su empresa alguna estrategia financiera específica para enfrentar la crisis?

**Fuente: elaboración propia**

## Gráfico N°7 ¿Qué tipo de estrategias implementó?

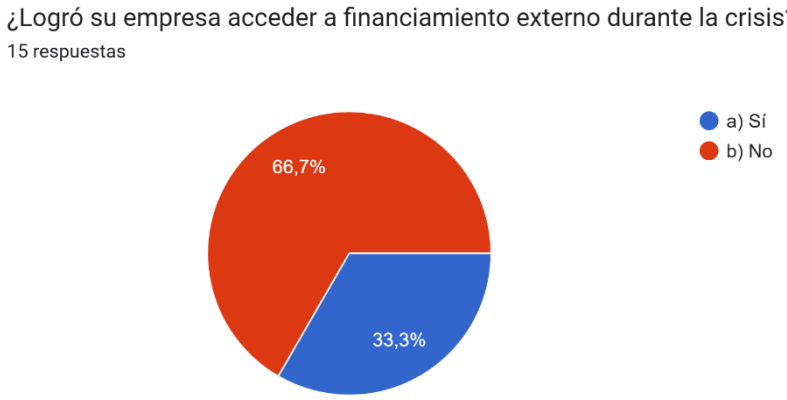



**Fuente: elaboración propia**

## Gráfico N°8 ¿Considera que las estrategias financieras implementadas fueron efectivas?

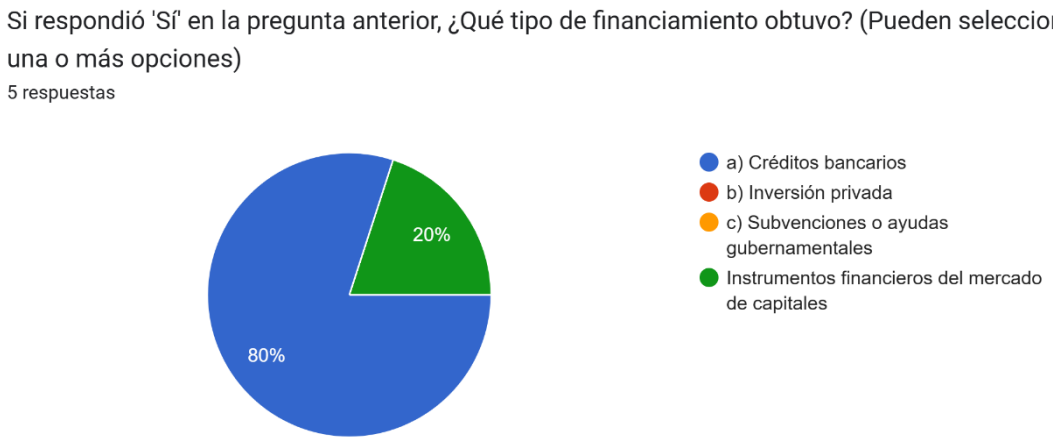
**Fuente: elaboración propia**

## Gráfico N°9 ¿Logró su empresa acceder a financiamiento externo durante la crisis?



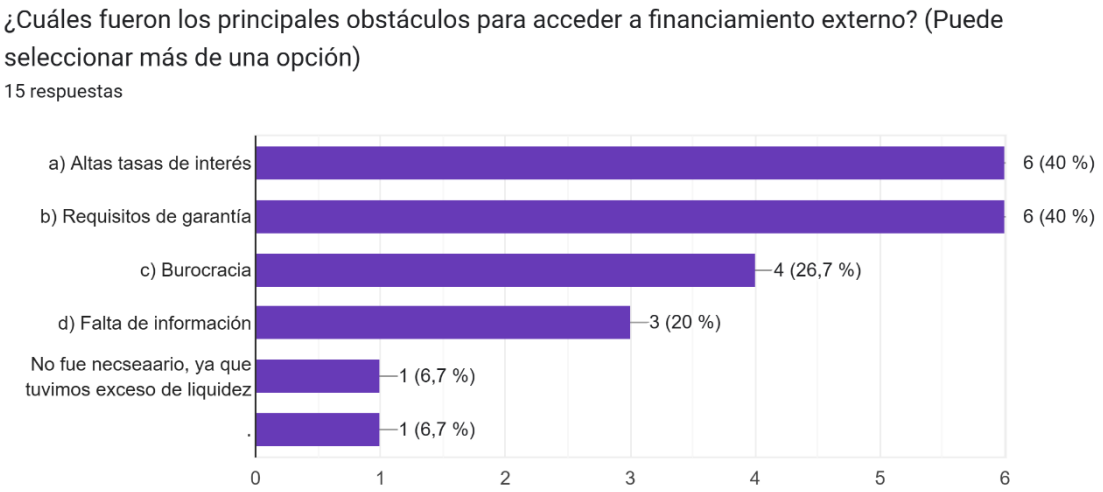

***Fuente: elaboración propia***

## Gráfico N°10 ¿Qué tipo de financiamiento obtuvo?



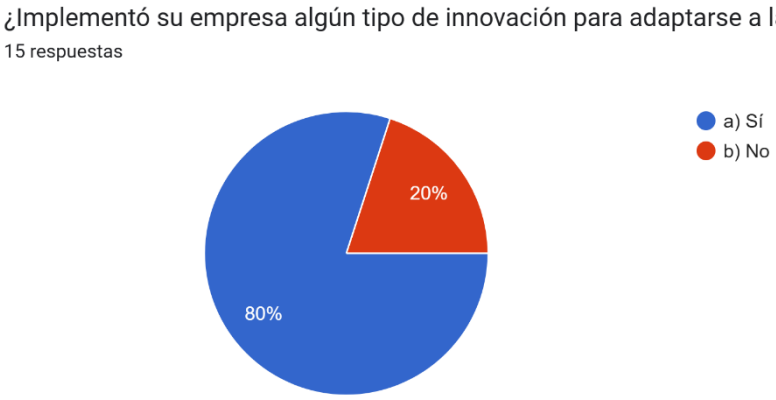

**Fuente: elaboración propia**

## Gráfico N°11 ¿Cuáles fueron los principales obstáculos para acceder a financiamiento externo?



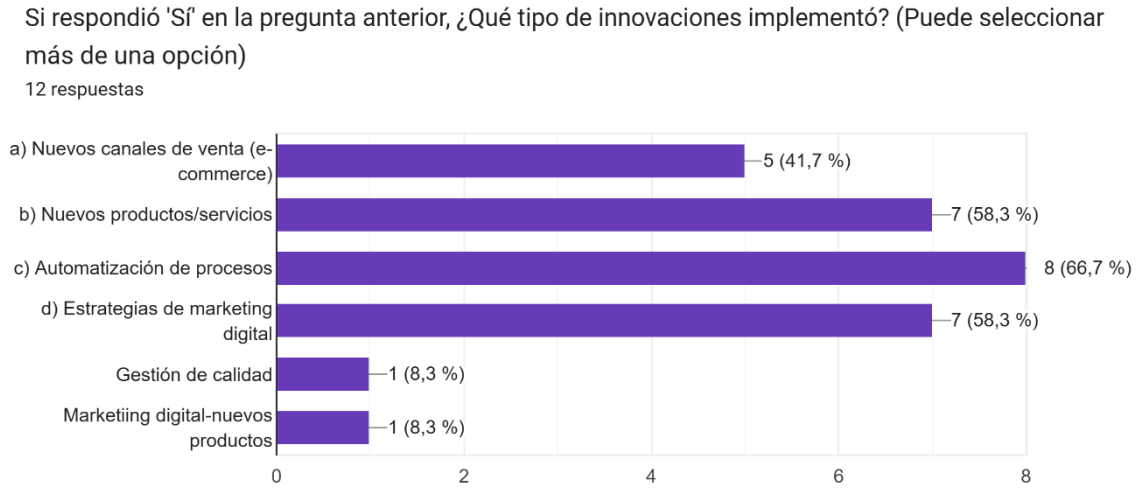

**Fuente: elaboración propia**

## Gráfico N°12 ¿Implementó su empresa algún tipo de innovación para adaptarse a la crisis?




**Fuente: elaboración propia**

**Gráfico N°13 ¿Qué tipo de innovaciones implementó?**




**Fuente: elaboración propia**

a) Nuevos canales de venta (e-commerce) (41,7%): Muchas empresas optaron por expandir sus operaciones en línea, creando tiendas virtuales o mejorando sus plataformas de comercio electrónico. Esto les permitió llegar a más clientes y mantener las ventas incluso cuando las tiendas físicas estaban cerradas o tenían restricciones.

b) Nuevos productos/servicios (58,3%): Algunas empresas diversificaron su oferta, creando nuevos productos o servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes durante la crisis. Esto les permitió adaptarse a la demanda y encontrar nuevas fuentes de ingresos.

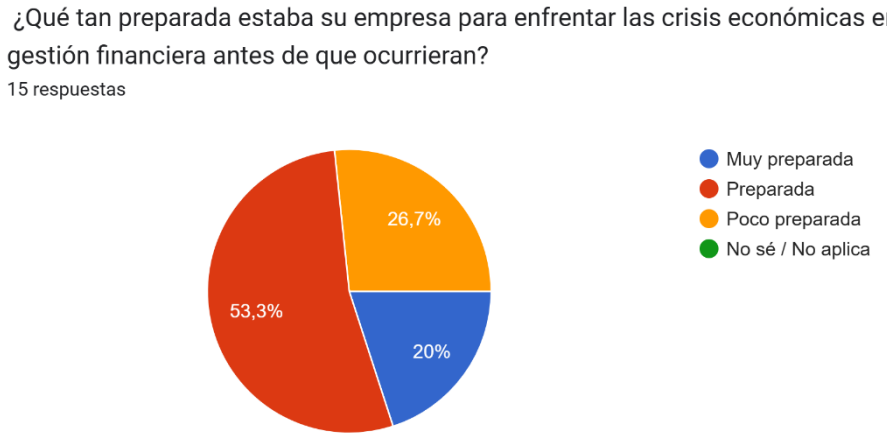
c) Automatización de procesos (66,7%): La automatización de tareas y procesos internos ayudó a las empresas a ser más eficientes y a reducir costos. Desde la gestión de inventario hasta la atención al cliente, la automatización fue una estrategia clave.

d) Estrategias de marketing digital (58,5%): Las empresas intensificaron su presencia en línea mediante estrategias de marketing digital. Esto incluyó

publicidad en redes sociales, campañas por correo electrónico, SEO y más. El objetivo era llegar a los clientes de manera efectiva en el mundo digital.

e) Gestión de calidad (8,3%): Aunque menos común, algunas empresas se enfocaron en mejorar la calidad de sus productos o servicios. Esto puede haber incluido capacitación del personal, revisión de procesos y seguimiento de estándares más estrictos.

**Gráfico N°14 ¿Qué tan preparada estaba su empresa para enfrentar las crisis económicas en términos de gestión financiera antes de que ocurrieran?**




**Fuente: elaboración propia**

**Gráfico N°15 ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó su empresa al intentar adoptar estrategias financieras durante las crisis económicas?**

**Fuente: elaboración propia**

a) Limitaciones de recursos financieros (46,7%): La falta de capital o liquidez puede dificultar la implementación de estrategias financieras. Las empresas pueden haber tenido dificultades para financiar proyectos o cubrir gastos operativos.

b) Falta de conocimiento financiero interno (26,7%): La comprensión insuficiente de conceptos financieros y herramientas puede haber afectado la toma de decisiones. La falta de capacitación o experiencia financiera interna puede ser un obstáculo.

c) Resistencia al cambio por parte del equipo directivo (20%): A veces, los líderes pueden ser reacios a modificar las prácticas financieras existentes. La resistencia al cambio puede dificultar la adopción de nuevas estrategias.

d) Falta de acceso a asesoramiento financiero externo (26,7%): La consulta con expertos financieros externos puede ser valiosa, pero no todas las empresas tienen acceso a este tipo de asesoramiento. La falta de recursos o conexiones puede haber sido un problema.

e) Gestión adecuada de cobranzas e inversiones en fondos (6,7%): La gestión de flujos de efectivo, cobranzas y decisiones de inversión es crucial. Algunas empresas pueden haber enfrentado dificultades en este aspecto.

**¿Cuáles son las lecciones más importantes que su empresa ha aprendido de la crisis?**

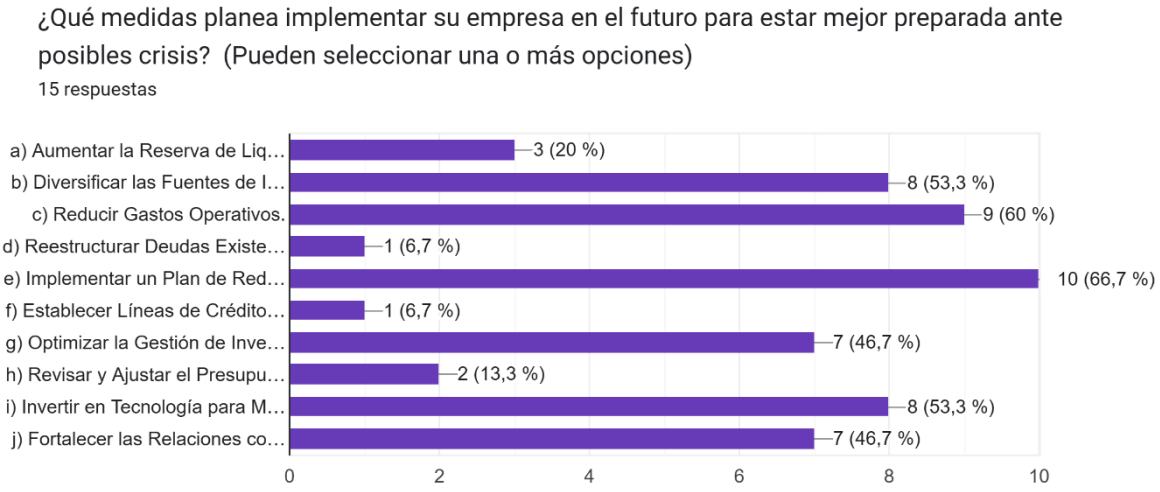
**15 respuestas**

1. **Amoldar la empresa a costos fijos mínimos posibles**: Mantener los costos bajos para adaptarse mejor a cambios en el entorno económico.
2. **Buscar insistentemente soluciones**: Consultar con múltiples asesores y entidades para encontrar la mejor solución a los problemas.
3. **Diversificar**: No depender de una sola fuente de ingresos o mercado.
4. **Saber sobrellevar la crisis**: Enfrentar la crisis con una actitud que permita alcanzar el éxito a largo plazo.
5. **No temer al costo de financiamiento**: Aprovechar las oportunidades de financiamiento, incluso si se tiene capital disponible.
6. **Mejora continua**: Trabajar constantemente en la optimización de cada área de la empresa.
7. **Contemplar la crisis en el análisis del contexto**: Tener en cuenta la naturaleza cíclica de las crisis en la planificación estratégica.
8. **Maximizar los recursos existentes**: Aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta.
9. **Mantener una buena relación con proveedores**: Cultivar relaciones sólidas con los proveedores para asegurar el suministro y condiciones favorables.
10. **Invertir y diversificar**: Utilizar el financiamiento para invertir en activos y diversificar las empresas y recursos.
11. **Buscar alternativas y nuevas oportunidades**: Mantenerse abierto a nuevas ideas y oportunidades que surjan.
12. **Ver la crisis como una oportunidad**: Considerar las crisis como una ocasión para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento.
13. **Reconocer la entrada a una crisis**: Estar conscientes de cuándo se está entrando en una crisis para tomar medidas proactivas.

14. **Adaptación al cambio abrupto**: Estar preparados para adaptarse rápidamente a cambios inesperados.
15. **Disposición al cambio**: Ser flexible y estar dispuesto a adaptarse continuamente a nuevas circunstancias.

**Conclusión** Estas lecciones reflejan la importancia de la adaptabilidad, la diversificación y la proactividad en la gestión empresarial durante tiempos de crisis.

**Gráfico N°16 ¿Qué medidas planea implementar su empresa en el futuro para estar mejor preparada ante posibles crisis?**




**Fuente: elaboración propia**

**De la encuesta se pueden interpretar varios aspectos clave sobre cómo las empresas han gestionado y aprendido de la crisis económica:**

Acceso al Financiamiento: La mayoría de las empresas (66,7%) lograron acceder a financiamiento externo, principalmente a través de créditos bancarios (80%). Sin embargo, un número significativo no pudo acceder a recursos externos, lo que sugiere que las condiciones del

financiamiento, como las altas tasas de interés y los requisitos de garantía, fueron barreras importantes.

Innovación y Adaptación: Un 80% de las empresas implementaron algún tipo de innovación para adaptarse a la crisis. Las principales áreas de innovación fueron la automatización de procesos, nuevos productos/servicios, y estrategias de marketing digital. Esto indica una alta capacidad de adaptación y búsqueda de nuevas oportunidades para sobrevivir y prosperar en un entorno adverso.

Preparación Financiera: Aunque más de la mitad de las empresas se consideraban preparadas o muy preparadas para enfrentar crisis económicas, un 26,7% se sintió poco preparado. Esto destaca la importancia de la planificación financiera y la necesidad de mejorar la preparación para futuras crisis.

Principales Desafíos: Las limitaciones de recursos financieros fueron el mayor desafío al intentar adoptar estrategias financieras durante la crisis. También se evidenció una falta de conocimiento financiero interno y acceso a asesoramiento externo, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la capacidad financiera y las conexiones con expertos.

Lecciones Aprendidas: Las empresas han aprendido a minimizar costos, buscar soluciones de manera persistente, diversificar, y no temer al costo del financiamiento. También han reconocido la importancia de adaptarse rápidamente a cambios y maximizar los recursos existentes. Ver la crisis como una oportunidad ha sido una lección clave para muchas.

Medidas Futuras: De cara al futuro, las empresas planean reducir costos, diversificar ingresos, e invertir en tecnología. Estas medidas buscan fortalecer su resiliencia y eficiencia para enfrentar futuras crisis. La optimización de la gestión de inventarios y las relaciones con inversores y acreedores también serán áreas de enfoque.

**Conclusión General:** La encuesta refleja que la crisis económica ha sido un catalizador para que las empresas reevalúen sus estrategias y enfoquen sus esfuerzos en la resiliencia, eficiencia y adaptabilidad. Aunque hubo dificultades significativas, la experiencia ha impulsado a las empresas a innovar y prepararse mejor para el futuro, fortaleciendo sus capacidades para enfrentar situaciones similares en adelante.

## 3.7 Recomendaciones prácticas para las pymes sobre cómo pueden mejorar su gestión financiera durante crisis económicas.

### A. Gestión del Flujo de Efectivo

- **Realizar Pronósticos de Flujo de Efectivo**:

Desarrollar y actualizar regularmente pronósticos de flujo de efectivo para anticipar problemas de liquidez.

Permite a la empresa prever y planificar sus necesidades de efectivo, evitando sorpresas y gestionando mejor los recursos disponibles.

- **Implementar una Política de Cobro Estricta**:

Establecer términos claros de crédito para clientes y realizar seguimientos regulares para asegurar pagos puntuales.

Mejora la recuperación de efectivo y reduce los días de cuentas por cobrar, fortaleciendo la liquidez.

- **Control del Inventario**:

Optimiza tu inventario para reducir los costos asociados con el almacenamiento y el mantenimiento de existencias y libera efectivo que puede ser utilizado para otras necesidades operativas.

Considera la posibilidad de implementar sistemas de gestión de inventario para mejorar la eficiencia, manteniendo niveles de inventario óptimos y minimizar el capital inmovilizado.

**B. Control de Costos y Gastos Operativos**

- **Revisar y Reducir Costos Operativos**:

Realizar auditorías regulares de los costos operativos para identificar y eliminar gastos innecesarios.

Mantiene los gastos bajo control, mejorando los márgenes de beneficio y aumentando la rentabilidad.

- **Negociar con Proveedores**:

Renegociar los términos con proveedores para obtener mejores precios y condiciones de pago.

Reduce los costos directos y mejora el flujo de efectivo, contribuyendo a una mejor rentabilidad.

**C. Diversificación de Ingresos y Clientes**

Diversificar la oferta de productos y servicios, explorar nuevos mercados o la búsqueda de nuevos clientes. Para reducir la dependencia de un único segmento.

Diversificar los ingresos y mitigar riesgos asociados a la caída de demanda en un sector específico, mejorando la estabilidad financiera.

**D. Refinanciamiento y Acceso a Nuevas Fuentes de Financiamiento**

- **Buscar Opciones de Refinanciamiento**:

Evaluar y aprovechar oportunidades de refinanciamiento para consolidar deudas a tasas de interés más bajas o con plazos extendidos.

Alivia la presión sobre el flujo de efectivo y mejora la solvencia al reducir los pagos de deuda inmediatos.

- **Explorar Fuentes Alternativas de Financiamiento**:

Considerar opciones como otros bancos, líneas de crédito, financiamiento gubernamental o mercado de capitales (bolsa).

Proporciona capital necesario para mantener operaciones y realizar inversiones estratégicas, fortaleciendo la posición financiera. Diversificar tus fuentes de financiamiento te ayudará a mitigar el riesgo y a asegurar que tengas acceso a capital cuando lo necesites

**E. Equilibrar la Estructura de Capital**:

Mantener un equilibrio adecuado entre deuda y patrimonio para asegurar una estructura de capital saludable.

Mejora la solvencia y reduce el riesgo financiero, facilitando el acceso a financiamiento futuro.

**F. Mejora Continua**

- **Planificación a corto y largo plazo:**

Elaborar un plan de negocios a corto plazo que establezca objetivos claros y medidas específicas para abordar los desafíos financieros inmediatos. Revisar y ajustar este plan regularmente según evolucione la situación económica.

Aunque es importante tomar medidas inmediatas para enfrentar la crisis económica, no perder de vista tus objetivos a largo plazo. Mantener un enfoque estratégico y buscar oportunidades para invertir en iniciativas que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, incluso durante tiempos difíciles.

- **Adoptar Tecnología Financiera**:

Utilizar software de gestión financiera para mejorar el seguimiento y control de las finanzas. Mejora la precisión y eficiencia en la gestión financiera, permitiendo una mejor planificación y análisis de los recursos.

- **Capacitación**

Capacitar al equipo de trabajo en habilidades financieras básicas para que puedan comprender mejor los desafíos financieros y contribuir a la toma de decisiones informadas.

# Capítulo 4: IDENTIFICAR LAS MEJORES PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA ADOPCIÓN Y UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN LAS PYMES

## 4.1 Importancia de la Planificación Financiera en Pymes

### 4.1.1 Definición y Objetivos: Explicar qué es la planificación financiera y por qué escrucial para las pymes.

**Definición**

La planificación financiera es el proceso de elaborar un plan detallado, integral y personalizado para una empresa, en el que se determinan los objetivos financieros que se desean lograr, los costos asociados, los recursos necesarios y los plazos para alcanzarlos. Este proceso incluye la evaluación de la situación financiera actual, la definición de metas financieras, la creación de estrategias para alcanzar estas metas y el monitoreo continuo para realizar ajustes según sea necesario

**Objetivos**

1. **El análisis de la situación financiera inicial del negocio.** Los directivos de una empresa deben tener en todo momento un conocimiento actualizado y detallado de las finanzas de la compañía. Mediante los estados financieros: el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el flujo de caja y la memoria.

2. **La concreción de los objetivos de la empresa.** Una vez conocida la situación económica de la compañía, es el momento de fijar los objetivos empresariales, que deben concretarse según el plazo en que se estima conseguirlos: a corto (en un año o menos), a medio (entre dos y cinco años) y a largo plazo (a más de cinco años).

Las metas pueden incluir por ejemplo la expansión del negocio, la mejora de la rentabilidad, la reducción de deudas, o la preparación para futuras inversiones.

3. **La definición de la estrategia empresarial.** Crear un plan para alcanzar las metas financieras establecidas, debe detallarse el modo en que se van a conseguir, es decir, las acciones que va a ser necesario realizar. Esto puede involucrar por ejemplo la elaboración de presupuestos, la gestión de riesgos, la optimización de costos, y la planificación de impuestos.

4. **La evaluación de los resultados.** Durante el período de vigencia del plan: se busca saber si lo planificado ha servido para alcanzar las metas, hasta qué punto se han logrado estas y qué es lo que ha fallado o ha faltado en caso de no conseguir estas metas. Esta información servirá de base para elaborar el siguiente plan y así asegurar que la empresa se mantenga en el camino correcto para alcanzar sus objetivos.

### 4.1.2 Beneficios a Largo Plazo: Describir cómo una planificación financiera adecuada puede mejorar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo

Seguridad y Estabilidad Financiera

Una planificación financiera sólida ayuda a las pymes a crear un colchón de seguridad para enfrentar imprevistos y situaciones adversas. Esto asegura que la empresa maneje eficientemente sus ingresos y gastos, manteniendo un flujo de caja positivo.

Permitiendo que la empresa pueda sobrevivir y prosperar incluso en tiempos económicos difíciles, asegurando su continuidad operativa

## Crecimiento Sostenible

La planificación financiera permite a las pymes establecer metas claras y desarrollar estrategias para alcanzarlas. Esto incluye la optimización del uso de recursos, la identificación de oportunidades de crecimiento como abrir nuevas sucursales, lanzar nuevos productos o entrar en nuevos mercados y la adaptación a cambios en el mercado.

El crecimiento sostenido aumenta la cuota de mercado y la rentabilidad, fortaleciendo la posición competitiva de la empresa.

## Mejora en la Toma de Decisiones

Las pymes pueden tomar decisiones informadas basadas en datos y análisis financieros, conduciendo a una gestión más eficiente y al aprovechamiento de oportunidades de mercado, mejorando la rentabilidad y la competitividad.

## Optimización de Recursos

La planificación financiera ayuda a las pymes a utilizar sus recursos de manera más eficiente, maximizando el retorno sobre la inversión y mejorando la rentabilidad. Esto incluye la gestión adecuada del flujo de caja, la reducción de costos y la inversión en áreas clave para el crecimiento.

## Mitigación de Riesgos

Identificar y evaluar los riesgos financieros como fluctuaciones en el mercado, cambios en las tasas de interés y otros factores externo, es una parte integral de la planificación financiera. Esto permite a las pymes desarrollar estrategias para mitigar estos riesgos, asegurando una mayor estabilidad financiera y reduciendo la vulnerabilidad ante crisis económicas.

## Acceso a Financiamiento

Una planificación financiera sólida mejora el perfil crediticio de una pyme, facilitando el acceso a préstamos y otras formas de financiamiento. Esto es crucial para financiar proyectos de expansión, innovación y otras iniciativas estratégicas.

Control y Medición del Desempeño

Implementar mecanismos de control y medición es fundamental para monitorear el progreso hacia los objetivos financieros y ajustar las estrategias según sea necesario. Esto asegura que la empresa se mantenga en el camino correcto hacia sus metas a largo plazo.

Aprovechamiento del Interés Compuesto

Una planificación financiera a largo plazo permite a las pymes aprovechar el interés compuesto en sus inversiones, lo que puede generar rendimientos significativos con el tiempo.

## 4.2. Diagnóstico Financiero

### 4.2.1 Análisis de la Situación Actual: Herramientas y métodos para realizar un diagnóstico financiero efectivo.

**1. Recopilación de Información Financiera**

Balance General: Proporciona una visión de los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa en un momento específico.

Estado de Resultados: Muestra los ingresos, costos y gastos durante un período determinado, permitiendo evaluar la rentabilidad.

Estado de Flujo de Efectivo: Detalla las entradas y salidas de efectivo, ayudando a entender la liquidez de la empresa.

Documentos Complementarios:

Presupuestos Anuales y Mensuales: Proporcionan una previsión de ingresos y gastos.

Reportes de Ventas y Producción: Ofrecen información sobre el rendimiento operativo.

Documentos de Deuda y Contratos de Crédito: Ayudan a evaluar las obligaciones financieras y el nivel de endeudamiento.

## 2. Análisis de Estados Financieros

Análisis Horizontal: Compara los datos financieros a lo largo del tiempo para identificar tendencias.

Método**:** Calcular la variación porcentual año tras año de cada partida del balance general y estado de resultados.

Análisis Vertical: Representa la información financiera en porcentajes para evaluar la proporción de cada partida respecto al total.

Método: En el balance general, cada partida se expresa como un porcentaje de los activos totales. En el estado de resultados, cada partida se expresa como un porcentaje de las ventas totales.

### Ratios Financieros:

Liquidez

Evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo utilizando ratios como:

Ratio de Liquidez Corriente: Activos corrientes / Pasivos corrientes.

Ratio Rápido: (Activos corrientes - Inventarios) / Pasivos corrientes.

Rentabilidad

Analiza la capacidad de la empresa para generar ganancias mediante ratios como:

Margen de Beneficio Neto: Beneficio neto / Ingresos totales.

Retorno sobre Activos (ROA): Beneficio neto / Activos totales.

Rentabilidad sobre recursos propios (ROE): Utilidad neta / Patrimonio neto.

Endeudamiento

Examina el nivel de endeudamiento de la empresa con ratios como:

Ratio de Deuda a Capital: Deuda total / Patrimonio neto.

Ratio de Cobertura de Intereses: Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT) / Gastos por intereses.

Eficiencia Operativa

Evalúa la eficiencia en la gestión de los activos y pasivos mediante ratios como:

Rotación de Inventarios: Costo de ventas / Inventario promedio.

Ciclo de Conversión de Efectivo: Días de inventario + Días de cuentas por cobrar - Días de cuentas por pagar.

**3. Análisis de Flujo de Caja,** para entender la liquidez de la empresa:

Proyección de Flujo de Caja: Predicción de entradas y salidas de efectivo futuro para planificar la liquidez.

Método: Elaborar una proyección mensual o trimestral del flujo de caja basada en datos históricos y expectativas futuras.

Análisis de Flujo de Caja Descontado (DCF): Evaluación del valor presente de los flujos de caja futuros.

Método: Descontar los flujos de caja futuros esperados a una tasa de descuento apropiada.

**4. Presupuestación y Control Presupuestario**

Presupuesto Maestro: Involucra todos los presupuestos individuales (ventas, producción, gastos operativos, flujo de caja).

Método: Desarrollar presupuestos detallados y consolidarlos en un presupuesto maestro.

Análisis de Variaciones: Comparación de los resultados reales con el presupuesto para identificar desviaciones.

Método: Calcular y analizar las diferencias entre los valores presupuestados y reales.

**5. Análisis de Punto de Equilibrio:** Determinar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos fijos y variables.

Método: Utilizar la fórmula del punto de equilibrio: Costos Fijos Totales / (Precio de Venta por Unidad - Costos Variables por Unidad).

**6. Análisis de Riesgo y Sensibilidad**

Análisis de Sensibilidad: Evaluar cómo cambios en variables clave afectan el beneficio.

Método: Analizar escenarios de mejor y peor caso para variables como precios de venta, costos y volumen de ventas.

Análisis de Escenarios: Considerar diferentes escenarios (optimista, pesimista y base) y su impacto en la situación financiera.

Método: Elaborar proyecciones financieras para cada escenario.

**7. Benchmarking Financiero**: Comparación de los indicadores financieros de la empresa con los de otras empresas del mismo sector.

Método:

Ratios Comparativos: Comparar las ratios financieras de la empresa con los estándares de la industria.

Análisis Competitivo: Evaluar la posición de la empresa en el mercado en comparación con sus competidores.

**8. Análisis FODA:** Herramienta de diagnóstico estratégico que ayuda a identificar factores internos y externos que afectan a la empresa.

Método: Crear una matriz que enumere las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias para aprovechar o mitigar estos factores.

### 4.2.2 Identificación de Problemas Financieros: Cómo detectar problemas comunes como falta de liquidez, mala gestión de costos, entre otros.

**1. Falta de Liquidez**

La falta de liquidez ocurre cuando una empresa no tiene suficiente efectivo para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Puedes detectarla mediante:

Ratio de Liquidez: Se calcula dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. Una ratio menor a 1 indica problemas de liquidez.

Análisis de Flujos de Efectivo: Revisa los estados de flujo de efectivo para identificar periodos de déficit.

**2. Mala Gestión de Costos**

Una gestión ineficiente de los costos puede afectar la rentabilidad. Para detectarla:

Análisis de Costos: Compara los costos actuales con los presupuestados y analiza las desviaciones.

Ratios de Rentabilidad: Evalúa la rentabilidad operativa y neta para identificar áreas de mejora.

**3. Alta Deuda**

Un nivel elevado de deuda puede ser peligroso. Detecta este problema mediante:

Ratio de Endeudamiento: Compara la deuda total con el patrimonio neto. Una ratio alto indica un riesgo elevado.

Capacidad de Pago: Analiza la capacidad de la empresa para generar suficiente flujo de efectivo para cubrir sus deudas.

**4. Baja Rentabilidad**

La baja rentabilidad puede ser resultado de varios factores. Para detectarla:

Margen de Beneficio: Calcula el margen de beneficio bruto y neto. Un margen bajo puede indicar problemas en la gestión de costos o precios.

Análisis de Competencia: Compara la rentabilidad con la de competidores para identificar posibles áreas de mejora.

**5. Mal Manejo de Inventario**

Un inventario mal gestionado puede generar costos adicionales. Detecta este problema mediante:

Rotación de Inventario: Mide cuántas veces se vende y reemplaza el inventario en un periodo. Una rotación baja puede indicar exceso de inventario.

Análisis de Inventario: Revisa regularmente el inventario para identificar productos obsoletos o de baja rotación.

**6. Altos Costos Operativos**

Los costos operativos elevados pueden afectar la rentabilidad. Para detectarlos:

Análisis de Costos Operativos: Compara los costos operativos con los ingresos para identificar áreas de ineficiencia.

Benchmarking: Compara los costos operativos con los de empresas similares en la industria**.**

**7. Falta de Diversificación de Ingresos**

Dependencia de un solo cliente o producto puede ser riesgoso. Detecta este problema mediante:

Análisis de Ingresos: Evalúa la diversidad de las fuentes de ingresos. Una alta dependencia de una sola fuente puede ser problemática.

**8. Falta de Planificación Financiera**

La falta de planificación puede llevar a problemas financieros. Para detectarla:

Presupuestos y Proyecciones: Revisa si la empresa tiene presupuestos y proyecciones financieras a corto y largo plazo.

Evaluación de Metas: Asegúrate de que la empresa tenga metas financieras claras y estrategias para alcanzarlas.

## 4.3. Implementación de Estrategias Financieras

### 4.3.1 Desarrollo de Presupuestos: Cómo crear y mantener presupuestos efectivos.

**Cómo Crear un Presupuesto Efectivo para Pymes**

**Definir Objetivos Financieros:**

- Metas Claras: Establece objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado) para tu negocio.
- Alineación Estratégica: Asegúrate de que los objetivos financieros estén alineados con la misión y visión de la empresa.

**Recopilación de Información:**

- Históricos Financieros: Revisar estados financieros anteriores (balance general, estado de resultados, estado de flujos de efectivo).
- Ingresos: Reúne información detallada sobre todas las fuentes de ingresos, incluyendo ventas, inversiones y otras entradas de efectivo.

- Gastos: Registra todos los gastos operativos, tanto fijos como variables.

**Análisis de Ingresos y Gastos:**

- Evaluación de Ingresos: Considera los ingresos históricos y proyecta los futuros de manera conservadora.

- Clasificación de Gastos:

• Costos Fijos: Alquiler, salarios, seguros, etc.

• Costos Variables: Materiales, suministros, costos de producción, etc.

• Gastos de Capital: Inversiones en activos fijos como maquinaria, tecnología, etc.

**Asignación de Presupuesto:**

- Distribución de Recursos: Asigna fondos a cada categoría de gasto según las prioridades y necesidades del negocio.

- Fondo de Emergencia: Incluye un fondo de emergencia para cubrir imprevistos.

**Proyecciones Financieras:**

- Escenarios: Crea proyecciones financieras basadas en diferentes escenarios (optimista, pesimista y realista) para anticipar posibles variaciones.

## Cómo Mantener un Presupuesto Efectivo

**Seguimiento Regular:**

- Monitoreo: Utiliza herramientas como hojas de cálculo o software de gestión financiera para registrar y monitorear los ingresos y gastos.

- Revisión Mensual: Compara los gastos reales con el presupuesto y ajusta según sea necesario.

**Ajustes y Optimización:**

- Reducción de Costos: Identifica y elimina gastos innecesarios. Busca oportunidades para reducir costos sin afectar la calidad.
- Revisión de Metas: Asegúrate de que las metas financieras siguen siendo relevantes y ajusta el presupuesto para reflejar cualquier cambio en las prioridades.

**Disciplina Financiera:**

- Cumplimiento: Sigue el plan de presupuesto y evita desviarte de los objetivos financieros establecidos.

### 4.3.2 Gestión de Costos y Gastos: Técnicas para controlar y reducir costos sin afectar la calidad de los productos o servicios.

Gestión de Costos y Gastos

Análisis de Costos

Costos Fijos y Variables: Identificar y diferenciar entre costos fijos (alquiler, salarios) y costos variables (materias primas, energía).

Costos Directos e Indirectos: Clasificar los costos que están directamente relacionados con la producción (costos directos) y aquellos que no lo están (costos indirectos).

Costeo Basado en Actividades (ABC): Asignar costos indirectos a productos o servicios basándose en las actividades que los generan.

Optimización de Procesos

Mapeo de Procesos: Documentar todos los procesos operativos para identificar ineficiencias y áreas de mejora.

Mejora Continua (Kaizen): Implementar una cultura de mejora continua para optimizar procesos y reducir desperdicios.

Lean Manufacturing: Aplicar principios lean para eliminar desperdicios y mejorar la eficiencia operativa.

Negociación con Proveedores

Contratos a Largo Plazo: Negociar contratos a largo plazo con proveedores para obtener mejores precios y condiciones.

Compras en Volumen: Realizar compras en volumen para aprovechar descuentos por cantidad.

Evaluación de Proveedores: Evaluar regularmente el desempeño de los proveedores y buscar alternativas más económicas si es necesario.

Control de Inventarios

Revisión Periódica: Realizar revisiones periódicas del inventario para evitar excesos y obsolescencia.

Justo a Tiempo (JIT): Implementar el sistema JIT para reducir los costos de almacenamiento y minimizar el inventario en proceso.

Reducción de Gastos Operativos

Eficiencia Energética: Implementar medidas para reducir el consumo de energía, como el uso de iluminación LED y equipos eficientes.

Outsourcing: Subcontratar actividades no esenciales para reducir costos operativos y enfocarse en las competencias clave del negocio.

Automatización: Invertir en tecnología y automatización para reducir la dependencia de mano de obra y aumentar la productividad.

Gestión de Personal

Capacitación y Desarrollo: Invertir en la capacitación del personal para mejorar su eficiencia y productividad.

Optimización de la Fuerza Laboral: Ajustar la fuerza laboral a las necesidades reales de producción, evitando el exceso de personal.

Motivación y Retención: Implementar programas de incentivos y reconocimiento para motivar y retener al personal clave.

Monitoreo y Evaluación Continua

Indicadores de Desempeño (KPIs): Establecer KPIs para monitorear el desempeño financiero y operativo.

Revisión de Presupuestos: Realizar revisiones periódicas del presupuesto para ajustar y optimizar los gastos según las condiciones del mercado. Comparar los resultados reales con los presupuestados para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.

Técnicas Específicas para Controlar y Reducir Costos

**Benchmarking:**

Comparar los costos y procesos con los de otras empresas del mismo sector para identificar áreas de mejora.

**Análisis de Valor:**

Evaluar cada componente de los productos o servicios para determinar si su costo se justifica en función del valor que aporta al cliente.

**Programas de Calidad Total en la cadena de valor:**

Implementar programas de calidad total para mejorar la eficiencia y reducir defectos y desperdicios.

Realizar un análisis detallado de la cadena de valor permite a las empresas identificar dónde se pueden reducir costos sin comprometer la calidad. Este análisis implica evaluar cada paso desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor, identificando dónde se agrega valor real y eliminando o modificando actividades que no contribuyen eficazmente al producto final. Optimizar la cadena de valor puede llevar a mejoras significativas en eficiencia, costos y competitividad en el mercado.

**Negociación de Tarifas y Servicios:**

Revisar y renegociar contratos de servicios (por ejemplo, telefonía, internet, seguros) para obtener mejores condiciones.

**Teletrabajo y Espacios de Trabajo Flexibles:**

Fomentar el teletrabajo y el uso de espacios de trabajo compartidos para reducir costos de oficina y servicios relacionados.

## 4.4 Fuentes de Financiamiento

### 4.4.1 Evaluación de Opciones: Cómo evaluar y seleccionar la mejor fuente de financiamiento según las necesidades de la empresa.

**Paso 1: Determinar las Necesidades Financieras**

Identificar el Propósito del Financiamiento:

Capital de Trabajo: Necesidades a corto plazo como inventario, nómina, y gastos operativos.

Expansión: Inversiones a largo plazo como la compra de equipos, apertura de nuevas sucursales, o desarrollo de nuevos productos.

Refinanciamiento: Reestructuración de deudas existentes para mejorar condiciones de pago.

Emergencias: Fondos para cubrir imprevistos y asegurar la continuidad del negocio.

Calcular el Monto Necesario:

Realizar un análisis detallado de los fondos requeridos, incluyendo una evaluación de los costos y posibles contingencias.

**Paso 2: Evalúa tu Capacidad de Pago**

Ingresos y Gastos: Revisa tus flujos de caja para asegurarte de que puedes cumplir con los pagos.

Historial Crediticio: Asegúrate de tener un buen historial crediticio para acceder a mejores condiciones

**Paso 3: Evaluar las Opciones de Financiamiento**

**Financiamiento Interno:**

1. Utilidades Retenidas: Uso de las ganancias no distribuidas para financiar proyectos.
2. Aportaciones de los Socios: Nuevas inversiones de los propietarios o socios de la empresa.
3. La venta de activos.

**Ventajas**

- Al no involucrar a entidades externas, no hay dilución de la propiedad ni del control.
- Generalmente, no incurre en costos financieros como intereses.
- Permite a la empresa mayor libertad en la toma de decisiones.

**Desventajas**

- Puede ser insuficiente para grandes proyectos.
- Concentra el riesgo financiero dentro de la empresa.

**Financiamiento Externo:**

1. Préstamos Bancarios: Créditos a corto, mediano y largo plazo ofrecidos por instituciones financieras. Las empresas deben devolver el capital prestado con intereses a lo largo del tiempo. Este tipo de financiamiento es adecuado para una amplia gama de necesidades comerciales.

Debes:

— Ser una empresa registrada y tener una cuenta comercial.

— Presentar un historial crediticio sólido y buenas calificaciones crediticias.

— Proporcionar garantías y colateral en algunos casos

2. Líneas de Crédito: permite a las empresas acceder a una cantidad de dinero preaprobada a la que pueden recurrir según sea necesario. Funciona de manera similar a una tarjeta de crédito empresarial, donde solo se paga interés sobre la cantidad utilizada.

Son útiles para gestionar necesidades de flujo de efectivo, gastos inesperados o financiamiento a corto plazo.

Debes:

— Tener un historial crediticio sólido.

— Demostrar ingresos y capacidad de pago.

— Presentar un plan de negocio y necesidades específicas para el financiamiento

3. Los programas gubernamentales: son iniciativas respaldadas por el gobierno para brindar apoyo financiero y recursos a las empresas. Estos programas pueden incluir subvenciones, préstamos a bajo interés y capacitación empresarial.

Los requisitos y la disponibilidad de estas fuentes de financiamientos varían según la ubicación y el tipo de empresa.

Debes:

- Cumplir con los criterios de elegibilidad establecidos por el gobierno.
- Presentar la documentación requerida y completar los trámites necesarios.

4. Capital de Riesgo: Es proporcionado por empresas de capital de riesgo a cambio de una participación en la propiedad de la empresa. Estas firmas invierten en empresas con alto potencial de crecimiento y están dispuestas a asumir un mayor riesgo a cambio de mayores recompensas. (Es común en empresas tecnológicas y startups en crecimiento)

Debes:

- Tener un modelo de negocio escalable y un mercado grande.
- Estar en una etapa de desarrollo avanzada con tracción demostrable.
- Presentar un equipo de gestión sólido y experimentado.

5. Inversores Ángeles: Son individuos de alto patrimonio neto que invierten capital en empresas emergentes a cambio de una participación en la propiedad o acciones de la empresa. A menudo, proporcionan experiencia empresarial y orientación adicional a los emprendedores. (común en las etapas iniciales de las empresas)

6. Crowdfunding: Recaudación de fondos a través de plataformas en línea. Los proyectos empresariales pueden presentar sus ideas y objetivos en estas plataformas y las personas interesadas pueden contribuir con financiamiento a cambio de recompensas o participación en el proyecto. (común en las etapas iniciales de las empresas)

Debes:

- Tener una propuesta de proyecto convincente.
- Utilizar una plataforma de crowdfunding aprobada.
- Establecer recompensas o incentivos atractivos para los contribuyentes.

7. Factoring: implica vender las cuentas por cobrar pendientes de una empresa a un tercero a cambio de un anticipo de efectivo. Esto permite a las empresas obtener efectivo de inmediato en lugar de esperar a que los clientes paguen sus facturas. El factoraje financiero es útil para mantener un flujo de efectivo constante.

Debes:

- Tener cuentas por cobrar pendientes de clientes solventes.
- Establecer un acuerdo con una empresa de factoraje financiero.

8. Renting: Se establece un contrato donde el arrendador, que concede a una empresa el uso de un bien durante un tiempo establecido, percibe a cambio un importe económico en forma de cuota mensual por parte de la empresa. El contrato se suele establecer durante un plazo que suele ser de entre 2 a 6 años, aunque, en el caso de los bienes inmuebles puede llegar a ser de 10 años. Debe quedar claro que, con este tipo de financiación, la empresa adquiere el uso del bien, pero en ningún caso la propiedad del mismo.

9. Leasing: Se utiliza cuando por parte de la empresa, existe un interés en comprar el activo, aunque se paga mensualmente como si se estuviera alquilando. En el Renting, el bien no podía ser adquirido por parte de la empresa al terminar el contrato, mientras que, en el Leasing, una vez se finaliza el plazo de pago fraccionado, la empresa tiene la opción de comprar el bien y, si no quiere quedárselo, lo puede vender a otra empresa.

**Ventajas del Financiamiento Externo:**

- Permite financiar proyectos grandes que no podrían ser cubiertos con fondos internos.
- Distribuye el riesgo financiero entre varios actores.
- Facilita la expansión y el desarrollo a gran escala.

**Desventajas del Financiamiento Externo:**

- Incluye intereses y otros cargos.
- Puede requerir garantías, un buen historial crediticio y cumplimiento de ciertas condiciones.
- En el caso de la emisión de acciones, puede diluir la propiedad de los socios originales.

**Paso 4: Evaluar las Características de Cada Fuente de Financiamiento**

<u>Costo del Financiamiento:</u>

- Tasa de Interés: Comparar las tasas de interés de diferentes préstamos y líneas de crédito.

- Costos Adicionales: Considerar comisiones, costos de emisión, y cualquier otro gasto asociado.

Condiciones de Pago:

- Plazos: Evaluar los plazos de reembolso y cómo se alinean con el flujo de efectivo del negocio.
- Flexibilidad: Analizar la flexibilidad en los términos de pago y la posibilidad de realizar pagos anticipados sin penalizaciones.

Riesgo:

- Endeudamiento: Considerar el impacto en la estructura de capital y el nivel de apalancamiento financiero.
- Dilución de Propiedad: Evaluar la pérdida de control y participación en la empresa en caso de financiamiento con capital.

Accesibilidad y Tiempo de Obtención:

- Requisitos y Proceso de Solicitud: Examinar los requisitos necesarios y la rapidez con la que se puede obtener el financiamiento.
- Garantías Requeridas: Considerar si es necesario ofrecer garantías y cuáles serían.
- Disponibilidad: Determinar la facilidad con la que se puede acceder a cada tipo de financiamiento según la situación actual del mercado y la empresa.

**Paso 5: Comparar y Seleccionar la Mejor Fuente**

Realizar un Análisis Comparativo:

Crear una tabla comparativa que incluya todas las opciones de financiamiento, sus características, costos, y condiciones.

Simular Escenarios:

Realizar simulaciones financieras para evaluar el impacto de cada opción de financiamiento en el flujo de efectivo, la rentabilidad y la estructura de capital.

Incluye: Proyecciones de ingresos y gastos; Definir cómo y cuándo planeas devolver el financiamiento (estrategia de pago realista y sostenible); Demostrar el potencial de crecimiento de tu proyecto con el financiamiento.

Consultar a Expertos:

Obtener asesoría de consultores financieros, contadores o asesores legales para obtener una perspectiva externa y profesional.

Tomar una Decisión Informada:

Basar la decisión en el análisis comparativo, simulaciones, y asesorías recibidas, asegurándose de que la fuente seleccionada se alinee con los objetivos estratégicos y las necesidades financieras de la empresa.

## 4.5. Herramientas y Tecnologías Financieras

### 4.5.1 Software de Gestión Financiera: Ventajas del uso de software y aplicaciones para la gestión financiera.

**Automatización de Tareas Financieras:**

Reducción de Errores Humanos: Automatiza procesos como la contabilidad, facturación y conciliación bancaria, minimizando errores.

Ahorro de Tiempo: Elimina tareas manuales repetitivas, permitiendo al personal enfocarse en actividades estratégicas.

**Mejora en la Toma de Decisiones:**

Análisis y Reportes: Genera análisis detallados y reportes personalizados que facilitan la toma de decisiones basadas en datos precisos.

Informes Actualizados: Proporciona acceso inmediato a informes financieros y estados de cuentas actualizados.

Monitoreo Continuo: Permite el seguimiento en tiempo real del flujo de efectivo, ingresos y gastos.

Proyecciones Financieras: Ayuda a realizar proyecciones y simulaciones para prever el impacto de diferentes escenarios.

**Integración y Sincronización:**

Integración con Otros Sistemas: Se puede integrar con sistemas de gestión empresarial (ERP), CRM y otros softwares para una gestión integral.

Sincronización de Datos: Sincroniza automáticamente los datos financieros entre diferentes plataformas y dispositivos.

**Cumplimiento y Regulaciones:**

Cumplimiento Normativo: Ayuda a asegurar el cumplimiento de normativas fiscales y contables, reduciendo el riesgo de sanciones.

Auditorías Simplificadas: Facilita el proceso de auditoría proporcionando registros claros y organizados.

**Seguridad y Almacenamiento de Datos:**

Protección de Datos: Ofrece seguridad avanzada para proteger la información financiera contra accesos no autorizados y ciberataques.

Almacenamiento en la Nube: Permite el almacenamiento seguro de datos en la nube, asegurando la disponibilidad y recuperación ante desastres.

**Escalabilidad y Flexibilidad:**

Adaptabilidad a Necesidades: Escalable según el crecimiento del negocio, adaptándose a las necesidades cambiantes de la empresa.

Accesibilidad Remota: Permite acceder a la información financiera desde cualquier lugar, Facilitando la colaboración entre diferentes departamentos al centralizar la información, el teletrabajo y la gestión móvil.

### 4.5.2 Tecnología Financiera (Fintech): Cómo las soluciones Fintech pueden ayudar a las Pymes a mejorar su gestión financiera.

Las soluciones fintech ofrecen una variedad de beneficios que pueden ayudar a las pymes a mejorar su gestión financiera de manera significativa. A través de:

1. Acceso a Financiamiento

Préstamos Rápidos Online: Las fintech proporcionan acceso a préstamos de manera ágil y sencilla a través de plataformas digitales, eliminando la necesidad de pasar por procesos largos y burocráticos.

Financiación Participativa (Crowdfunding): Permiten a las pymes obtener capital a través de la inversión colectiva, conectando a emprendedores con inversores interesados.

2. Optimización de Pagos

Pagos Integrados: Facilitan los pagos electrónicos y móviles, mejorando la rapidez y comodidad en las transacciones.

Soluciones de Pago Móvil: Permiten realizar y recibir pagos de manera eficiente y segura, lo que es crucial para la operatividad diaria de las pymes.

3. Gestión de Datos y Análisis

Big Data y Análisis Predictivo: Utilizan grandes volúmenes de datos para ofrecer análisis detallados y predicciones financieras, ayudando a las pymes a tomar decisiones más informadas.

Automatización de Informes: Facilitan la generación de informes financieros precisos y en tiempo real, mejorando la transparencia y el control financiero.

4. Innovación y Adaptabilidad

Modelos de Negocio Innovadores: Las fintech ofrecen modelos de negocio innovadores que pueden transformar los servicios financieros tradicionales, adaptándose mejor a las necesidades específicas de las pymes.

Transformación Digital: Facilitan la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas, promoviendo la digitalización y modernización de las pymes.

5. Reducción de Costos

Menores Costos de Transacción: Las soluciones fintech suelen tener costos de transacción más bajos en comparación con los servicios bancarios tradicionales.

Eficiencia Operativa: Al automatizar procesos y mejorar la gestión financiera, las fintech ayudan a las pymes a reducir costos operativos y aumentar la eficiencia.

## 4.6. Capacitación y Desarrollo

### 4.6.1 Educación Financiera: Importancia de la capacitación continua en temas financieros para los propietarios y empleados de Pymes.

La educación financiera es fundamental para el bienestar y el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados. En un entorno empresarial, la educación financiera no solo beneficia a los individuos, sino que también contribuye al éxito y la sostenibilidad de la empresa.

Aspectos importantes:

Mejora en la Toma de Decisiones

- Decisiones Informadas: Con una sólida educación financiera, los propietarios y empleados pueden tomar decisiones más informadas y

estratégicas. Esto incluye la capacidad de evaluar correctamente las oportunidades de inversión, gestionar el flujo de caja y planificar el crecimiento a largo plazo. Entender los estados financieros y cómo interpretar los datos financieros clave permite a las empresas tomar decisiones basadas en hechos concretos, en lugar de suposiciones o intuiciones.

- Evaluación de Oportunidades: Permite evaluar mejor las oportunidades de inversión y crecimiento, minimizando riesgos y maximizando beneficios. La capacidad de realizar análisis de costo-beneficio, evaluar el retorno de la inversión y entender el impacto financiero de diferentes estrategias comerciales es crucial para el éxito empresarial. Además, esto ayuda a evitar decisiones impulsivas que puedan perjudicar la estabilidad financiera de la empresa

Gestión Eficiente de Recursos

- Control de Gastos: Ayuda a implementar prácticas de control de gastos más efectivas, optimizando el uso de los recursos disponibles. Como técnicas de análisis de costos y la implementación de presupuestos rigurosos ayudan a las empresas a identificar áreas donde se pueden reducir costos sin afectar la calidad o la productividad. Esto es crucial para mantener la rentabilidad y evitar gastos innecesarios.

- Presupuestación y Planificación: Facilita la creación de presupuestos realistas y planes financieros sólidos, esenciales para la estabilidad y el crecimiento de la empresa. Un presupuesto bien elaborado ayuda a prever ingresos y gastos, y a tomar medidas correctivas a tiempo. La planificación financiera permite a las pymes establecer objetivos claros y

medir su progreso, asegurando que la empresa se mantenga en el camino correcto hacia el cumplimiento de sus metas a largo plazo.

Acceso a Financiamiento

- Preparación para Solicitar Créditos: Una buena educación financiera prepara a las pymes para presentar solicitudes de crédito más sólidas y convincentes, aumentando las probabilidades de obtener financiamiento. Esto incluye la capacidad de elaborar planes de negocio detallados y proyecciones financieras precisas.

- Comprensión de Opciones de Financiamiento: Permite entender mejor las diferentes opciones de financiamiento disponibles y seleccionar la más adecuada para las necesidades específicas de la empresa. Esto incluye conocer las condiciones, costos y beneficios de cada opción.

Mitigación de Riesgos

- Identificación de Riesgos: Capacita a los propietarios y empleados para identificar y mitigar riesgos financieros de manera proactiva, promoviendo la estabilidad empresarial. La identificación temprana de riesgos financieros, como fluctuaciones en el mercado, cambios en las tasas de interés o problemas de crédito, permite a las empresas tomar medidas correctivas antes de que estos se conviertan en problemas mayores.

- Planificación de Contingencias: Facilita la creación de planes de contingencia para enfrentar posibles crisis financieras, asegurando que la empresa pueda continuar operando incluso en situaciones adversas. Un plan de contingencia bien diseñado puede incluir la creación de fondos de

emergencia, la diversificación de ingresos y la implementación de estrategias de reducción de costos en tiempos de crisis. Esto ayuda a las pymes a ser más resilientes y a mantener su estabilidad operativa en momentos difíciles.

Fomento de la Innovación

- Adopción de Nuevas Tecnologías: La educación financiera puede incluir la capacitación en nuevas tecnologías y herramientas Fintech, lo que puede mejorar la eficiencia operativa y abrir nuevas oportunidades de negocio. Esto es especialmente relevante en un entorno empresarial en constante cambio. Las pymes que adoptan tecnologías financieras modernas pueden mejorar sus procesos de pago, gestión de inventarios, análisis de datos y relaciones con los clientes, lo que a su vez puede llevar a una mayor eficiencia y competitividad.

- Cultura de Innovación: Promueve una cultura de innovación y adaptación, esencial para mantenerse competitivo. Las pymes con una sólida educación financiera están mejor preparadas para adoptar nuevas prácticas y tecnologías que pueden mejorar su desempeño. Fomentar una cultura de innovación implica estar abiertos a nuevas ideas, experimentar con nuevos enfoques y estar dispuestos a adaptarse a los cambios en el mercado. Esto no solo mejora la capacidad de la empresa para competir, sino que también puede atraer talento y retener a los empleados, creando un entorno de trabajo dinámico y motivador.

### 4.6.2 Opciones de capacitación para el personal

Capacitación Interna:

Descripción: Esta capacitación es impartida por los propios empleados de la empresa, como supervisores o compañeros con más experiencia.

Ventajas: Permite una personalización del contenido según las necesidades específicas de la empresa y facilita la transferencia de conocimientos prácticos y específicos del puesto.

Ejemplos: Tutorías, mentoring, entrenamiento en el trabajo.

Consultores Externos:

Descripción: Se refiere a la formación proporcionada por expertos externos a la empresa, quienes pueden ofrecer una perspectiva fresca y especializada.

Ventajas: Aporta conocimientos actualizados y especializados que pueden no estar disponibles internamente. Además, los consultores externos pueden ofrecer una visión objetiva y nuevas estrategias.

Ejemplos: Seminarios, talleres, conferencias impartidas por expertos en el tema.

Cursos Online:

Descripción: Estos cursos son ofrecidos a través de plataformas digitales y pueden ser tanto sincrónicos (en vivo) como asincrónicos (a tu propio ritmo).

Ventajas: Ofrecen flexibilidad en cuanto a tiempo y lugar, permitiendo a los empleados aprender a su propio ritmo. Además, suelen ser más económicos y accesibles.

### 4.6.3 Ventajas de la Educación Financiera

1. Mayor Compromiso y Lealtad: Los programas de educación financiera pueden aumentar el compromiso y la lealtad de los empleados hacia la empresa, ya que sienten que la organización se preocupa por su bienestar. Esto puede reducir la rotación de personal y aumentar la retención de talento.

2. Reducción de la Rotación de Personal: Empleados que se sienten apoyados y capacitados en sus finanzas personales son menos propensos a buscar otras oportunidades laborales. La estabilidad financiera personal contribuye a la estabilidad laboral.

3. Mejora en la Satisfacción Laboral: La educación financiera contribuye a un ambiente de trabajo más positivo y satisfactorio, lo que puede mejorar la moral y la cohesión del equipo. Empleados satisfechos son más propensos a ser productivos y a colaborar de manera efectiva.

## 4.7 Mejores Prácticas

### 4.7.1 Establecimiento de Políticas Financieras: Desarrollo de políticas claras para la gestión financiera.

Definir Objetivos Financieros: Deben ser claros, específicos y alineados con la visión y misión de la empresa. Estos objetivos deben ser medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Pueden incluir metas de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y crecimiento.

Crear Procedimientos y Normas para:

La facturación y cobro de ventas, asegurando que los ingresos se registren y cobren de manera oportuna. Esto incluye políticas de crédito que definan los términos y condiciones bajo los cuales se otorgan créditos a los clientes, y procedimientos de seguimiento y recuperación de cuentas por cobrar.

Para la aprobación y registro de gastos, asegurando un control adecuado sobre los desembolsos. Esto incluye políticas de autorización de gastos, límites de gasto para diferentes niveles de la organización, y procedimientos de reembolso de gastos.

La evaluación y aprobación de inversiones, asegurando que se realicen análisis de costo-beneficio y que las inversiones se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto incluye procedimientos para la evaluación de proyectos de inversión, análisis de riesgos y retorno esperado.

La gestión de financiamiento, incluyendo la identificación de fuentes de financiamiento, condiciones para la obtención de créditos y manejo de la deuda. Esto también abarca la gestión de la relación con inversores y prestamistas, asegurando una comunicación clara y oportuna.

La gestión del flujo de caja, asegurando que la empresa mantenga niveles adecuados de liquidez para operar de manera eficiente. Esto incluye políticas para la planificación de tesorería, gestión de excedentes de efectivo y uso de líneas de crédito.

El control de costos, asegurando que se implementen prácticas de reducción de costos sin comprometer la calidad o la eficiencia operativa. Esto incluye procedimientos para la identificación y eliminación de gastos innecesarios y la optimización del uso de recursos.

Documentación y Comunicación: Asegurarse de que todas las políticas financieras estén bien documentadas en manuales o guías accesibles para todos los empleados. La documentación debe ser clara y detallada, proporcionando instrucciones precisas sobre cómo seguir las políticas y procedimientos establecidos.

Comunicar las políticas financieras de manera efectiva a todos los empleados, asegurando que comprendan su importancia y cómo aplicarlas en sus roles. Esto puede incluir sesiones de formación, reuniones de equipo, boletines informativos y plataformas digitales de comunicación interna.

Garantizar que las políticas estén fácilmente accesibles para todos los empleados, a través de la intranet de la empresa, manuales impresos o documentos digitales compartidos. La accesibilidad es clave para asegurar que todos puedan referirse a las políticas cuando sea necesario.

Revisión y Actualización: Regularmente las políticas financieras para adaptarlas a los cambios en el entorno empresarial y las necesidades de la empresa. Esto asegura que las políticas sigan siendo aplicables y efectivas.

### 4.7.2 Monitoreo y Evaluación: Cómo establecer sistemas de monitoreo y evaluación para asegurar que las estrategias financieras se implementen correctamente.

Indicadores de Desempeño Clave (KPIs): Define y monitorea KPIs financieros que permitan medir el rendimiento en áreas clave como;

Rentabilidad (Margen de beneficio neto, margen de beneficio bruto, retorno sobre la inversión (ROI).)

Liquidez (Ratio de liquidez corriente, ratio de liquidez rápida.)

Eficiencia Operativa (Rotación de inventarios, periodo promedio de cobro (Días de Cuentas por Cobrar), periodo promedio de pago (Días de Cuentas por Pagar).)

Endeudamiento (Ratio de deuda sobre capital, ratio de cobertura de intereses.)

Revisión Periódicas de Estados Financieros: Para evaluar la salud financiera de la empresa y tomar decisiones informadas. Esto incluye el análisis de los estados de resultados (Analiza los ingresos y gastos para determinar la rentabilidad), balances generales (Proporciona una visión de los activos, pasivos y patrimonio

de la empresa) y estados de flujo de efectivo (Muestra cómo se generan y utilizan los flujos de efectivo en las operaciones, inversiones y financiamiento).

Como también el análisis vertical (análisis de la estructura de los estados financieros) y análisis horizontal (análisis de las tendencias a lo largo del tiempo) de los mismos, para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Análisis de Variaciones: Compara los resultados financieros reales con los presupuestados para identificar variaciones y entender las causas de cualquier desviación. Esto permite tomar medidas correctivas a tiempo y ajustar las estrategias según sea necesario.

Auditorías Internas y Externas: Para asegurar la integridad y exactitud de los registros financieros y la conformidad con las normativas vigentes. Las auditorías ayudan a identificar posibles fraudes y errores, y a mejorar los controles internos.

Realizar Reuniones de Revisión Financiera Con el equipo directivo para discutir el desempeño financiero, identificar problemas y oportunidades, y ajustar las estrategias según sea necesario. Documenta las decisiones y acciones acordadas durante las reuniones y realiza un seguimiento para asegurar su implementación.

Estas reuniones fomentan la transparencia y la colaboración en la toma de decisiones.

### 4.7.3 Transparencia y Comunicación: Fomentar la transparencia y la comunicación clara de la información financiera dentro y fuera de la empresa.

La transparencia financiera y la comunicación efectiva son pilares fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. Al mantener una comunicación clara y abierta sobre la situación financiera y las decisiones estratégicas, las empresas pueden generar confianza y compromiso tanto dentro como fuera de la organización

Importancia de la Transparencia Financiera

Genera Confianza: La transparencia en la información financiera ayuda a generar confianza entre los inversores, empleados, clientes y otras partes interesadas. Esto es crucial para mantener relaciones sólidas y duraderas.

Facilita la Toma de Decisiones: Contar con información financiera clara y precisa permite a los directivos tomar decisiones informadas y estratégicas.

Promueve la Rendición de Cuentas: La transparencia obliga a la empresa a rendir cuentas sobre el uso de sus recursos, lo que mejora la gobernanza y la eficiencia operativa.

Mitiga el Fraude: Una comunicación clara y abierta reduce las oportunidades de actividades fraudulentas y garantiza el cumplimiento normativo**.**

Comunicación Interna

Comparte reportes financieros regulares con los empleados. Estos deben ser claros, fáciles de entender y deben resaltar los aspectos más importantes de la situación financiera de la empresa. La transparencia en estos reportes ayuda a alinear a los empleados con los objetivos empresariales y fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad compartida

Realización de reuniones regulares que mantengan a todos los empleados al tanto de las decisiones financieras y estratégicas.

Provee formación continua en temas financieros a los empleados, especialmente a aquellos que toman decisiones que afectan las finanzas de la empresa. Esto asegura que todos comprendan la importancia de la gestión financiera y cómo sus acciones impactan en la empresa.

Establecer canales de comunicación abiertos donde los empleados puedan hacer preguntas o expresar preocupaciones sobre las finanzas de la empresa. Esto ayuda a identificar problemas antes de que se conviertan en crisis y promueve una cultura de colaboración y responsabilidad compartida.

Fomentar una cultura de honestidad no solo mejora la moral de los empleados, sino que también puede prevenir fraudes y malas prácticas. Cuando los empleados y directivos actúan con transparencia, se refuerza la integridad de la empresa y se minimizan los riesgos asociados a comportamientos poco éticos.

La transparencia en la comunicación externa

Fortalece la reputación de la empresa y puede atraer inversiones. Cuando los socios, inversores y clientes tienen acceso a información financiera precisa y clara, se refuerza la confianza en la empresa, lo que facilita el acceso a financiamiento y colaboraciones estratégicas.

Cómo Fomentar la Transparencia y la Comunicación

Para asegurar que la transparencia y la comunicación financiera sean parte integral de la cultura empresarial, se pueden implementar las siguientes prácticas:

-Implementar políticas y procedimientos que definan cómo se debe reportar y comunicar la información financiera.

-Utilizar software de gestión financiera que facilite la recopilación, análisis y presentación de datos financieros de manera transparente.

-Ofrecer programas de formación para empleados sobre la importancia de la transparencia y cómo mantenerla en sus actividades diarias.

-Establecer canales de comunicación regulares y abiertos con todas las partes interesadas para mantenerlos informados sobre la situación financiera de la empresa.

## 4.8 Evaluación de Riesgos Financieros

### 4.8.1 Identificación de Riesgos: Tipos de riesgos financieros que pueden afectar a las pymes.

Las pymes pueden enfrentar varios tipos de riesgos financieros, entre los cuales se incluyen:

Riesgos principales:

Riesgo de crédito: Cuando los clientes o deudores de la empresa no cumplan con sus obligaciones de pago. Esto puede afectar significativamente el flujo de

caja de la empresa y su capacidad para operar de manera efectiva. La concentración de ventas en un número reducido de clientes aumenta este riesgo.

Riesgo de liquidez: Se presenta cuando una empresa no tiene suficiente efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo debido a la incapacidad de convertir sus activos en liquidez sin incurrir en pérdidas. La falta de liquidez puede llevar a la incapacidad de pagar proveedores, empleados y otras deudas, lo que puede forzar a la empresa a tomar préstamos de emergencia con altos intereses o, en el peor de los casos, a enfrentar la insolvencia.

Riesgo de mercado: Surge de la volatilidad en los precios de los mercados financieros, que pueden afectar el valor de los activos y pasivos de la empresa. Factores como fluctuaciones en las tasas de interés, tipos de cambio y precios de materias primas pueden impactar directamente en los costos y en la rentabilidad de la empresa.

Riesgo operacional: Relacionado con fallos en los procesos internos, sistemas o procedimientos de la empresa. Este riesgo también puede incluir errores humanos, fallos en la cadena de suministro o eventos imprevistos como desastres naturales que afecten la operación del negocio.

Riesgos secundarios:

Riesgo legal: Asociados con el incumplimiento de leyes, regulaciones o contratos. Las sanciones por no cumplir con las normativas pueden ser costosas y dañar la reputación de la empresa. Además, los litigios legales pueden llevar a costos significativos y a la distracción de los recursos gerenciales.

Riesgo político (riesgo país): Cambios en las políticas gubernamentales que pueden afectar el entorno operativo de la empresa.

Riesgo de inflación: La pérdida de poder adquisitivo debido a un aumento generalizado de los precios. Es decir, el riesgo para el inversor viene dado por la variación del poder adquisitivo de los flujos de caja generados, resultado de la diferencia entre la inflación prevista y la realmente producida

### 4.8.2 Gestión de Riesgos: Estrategias para mitigar y gestionar estos riesgos efectivamente.

1. Diversificar inversiones

Al invertir en diferentes activos, sectores o mercados, las empresas pueden minimizar la exposición a riesgos específicos y equilibrar posibles impactos negativos en la rentabilidad.

La diversificación va más allá de comprar unas pocas acciones, ya que implica invertir en diferentes tipos de acciones, en distintas áreas geográficas y sectores.

Esta estrategia permite compensar posibles pérdidas con ganancias en otros sectores, reduciendo así el riesgo general de la cartera de inversiones.

La diversificación es una premisa fundamental en la inversión financiera para proteger el capital invertido y maximizar los rendimientos.

2. Implementar políticas de gestión de riesgos

Estas políticas deben incluir procedimientos y controles internos que permitan identificar, evaluar y controlar los riesgos financieros.

Aspectos como la gestión de liquidez, la evaluación crediticia de los clientes, la protección contra el fraude y la gestión de riesgos cambiarios deben abordarse en estas políticas.

Al tener políticas claras y establecidas, las empresas pueden tomar decisiones informadas y anticiparse a posibles riesgos financieros.

Esto les brinda una mayor capacidad para proteger sus activos, minimizar pérdidas y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

3. Realizar análisis de sensibilidad

Este proceso implica evaluar el impacto potencial de diferentes escenarios económicos en la empresa.

Al analizar cómo los cambios en factores como las tasas de interés, los precios de los productos y las condiciones del mercado podrían afectar la viabilidad financiera, las empresas pueden identificar posibles riesgos y prepararse para ellos.

Además, el análisis de sensibilidad proporciona información valiosa para la toma de decisiones informadas, permitiendo a las empresas ajustar estrategias, establecer medidas de mitigación y maximizar oportunidades en función de las condiciones económicas cambiantes.

Esta práctica ayuda a las empresas a ser más resilientes y adaptativas frente a los riesgos financieros.

4. Contar con un plan de contingencia

Contar con un plan de contingencia es esencial para proteger la estabilidad financiera de una empresa.

Este plan establece las acciones y medidas que se tomarán para responder a eventos inesperados, como desastres naturales o crisis económicas, que pueden tener un impacto significativo en las finanzas de la empresa.

El plan de contingencia incluye estrategias para garantizar la disponibilidad de reservas de efectivo, establecer líneas de crédito de emergencia y mantener relaciones sólidas con proveedores y clientes.

Al tener un plan de contingencia sólido, las empresas pueden reaccionar de manera rápida y efectiva ante situaciones imprevistas, minimizando los impactos negativos y asegurando la continuidad de las operaciones comerciales.

5. Mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado

Monitorear los cambios en el entorno económico y financiero permite tomar decisiones informadas y estratégicas.

Las condiciones del mercado pueden fluctuar rápidamente, por lo que es esencial que las empresas estén al tanto de las tendencias y acontecimientos relevantes.

Esto les brinda la capacidad de ajustar su estrategia financiera de manera oportuna y tomar decisiones fundamentadas en función de las condiciones actuales.

Estar al tanto de las tendencias del mercado también les permite identificar oportunidades de crecimiento, anticiparse a posibles riesgos y adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes.

Mantenerse actualizado es clave para mantener la competitividad y la rentabilidad a largo plazo.

## 4.9. Adaptación a Cambios en el Entorno

### 4.9.1 Flexibilidad y Resiliencia: La importancia de ser flexible y adaptarse rápidamente a cambios en el entorno económico.

Importancia de la Flexibilidad

La capacidad de ajustar rápidamente las operaciones y las finanzas en respuesta a cambios en el entorno económico es crucial para la supervivencia de una empresa. La flexibilidad permite a las pymes modificar sus estrategias en función de nuevas circunstancias, como fluctuaciones en la demanda, cambios en las regulaciones o la aparición de nuevos competidores.

Por ejemplo, durante una crisis económica, una empresa flexible puede reducir costos rápidamente, buscar nuevas fuentes de ingresos o renegociar términos con proveedores y clientes para adaptarse a las nuevas realidades del mercado.

Resiliencia Financiera

La resiliencia financiera implica estar preparado para absorber choques económicos y recuperarse rápidamente de ellos. Una empresa financieramente resiliente tiene reservas de efectivo, acceso a crédito y una estructura de costos flexible que le permite continuar operando, incluso en condiciones adversas.

Mantener un balance sólido, con una baja relación de deuda, y tener acceso a líneas de crédito de emergencia son elementos clave para construir resiliencia. Además, diversificar las fuentes de ingresos y mantener una base de clientes variada también contribuye a la estabilidad financiera.

### 4.9.2 Estrategias de Contingencia: Desarrollo de planes de contingencia para enfrentar crisis financieras

Desarrollo de Planes de Contingencia

Los planes de contingencia son estrategias predefinidas que una empresa puede implementar en caso de una crisis financiera o cualquier otra emergencia. Estos planes deben ser realistas, prácticos y deben incluir acciones concretas para mitigar el impacto de la crisis en las operaciones y finanzas de la empresa.

Un plan de contingencia efectivo podría incluir medidas como la reducción temporal de gastos no esenciales, la búsqueda de financiamiento adicional, la renegociación de términos de contratos, o incluso ajustes en la plantilla de personal, según sea necesario.

Identificación de Escenarios Potenciales

El desarrollo de planes de contingencia debe basarse en la identificación de posibles escenarios de crisis, como una recesión económica, una pandemia, o una interrupción en la cadena de suministro. Para cada escenario, es importante prever las acciones específicas que se tomarán para mantener la estabilidad de la empresa.

Por ejemplo, en el caso de una interrupción en la cadena de suministro, una estrategia de contingencia podría incluir la identificación de proveedores alternativos o la acumulación de inventario crítico para evitar interrupciones en la producción.

Simulaciones y Pruebas

Realizar simulaciones y pruebas periódicas de los planes de contingencia ayuda a asegurar que estos sean efectivos y que todos los empleados clave estén familiarizados con los procedimientos. Estas pruebas también permiten identificar posibles debilidades en los planes y hacer ajustes antes de que ocurra una crisis real.

Simulaciones de flujo de caja bajo diferentes escenarios económicos, por ejemplo, pueden ayudar a prever la necesidad de liquidez adicional y ajustar las reservas de efectivo en consecuencia.

Capacitación Continua

La capacitación continua en gestión de crisis y adaptación al cambio es fundamental para que el equipo directivo y los empleados estén preparados para implementar los planes de contingencia cuando sea necesario. Esto incluye formación en habilidades de toma de decisiones bajo presión, gestión de la comunicación durante una crisis y adaptación operativa.

## Conclusión final

La presente investigación ha analizado la importancia de la implementación de estrategias financieras efectivas para la gestión del capital de trabajo en las PYMES de San Juan, Argentina, durante tiempos de crisis económica. A lo largo del estudio, se ha demostrado que las PYMES, como uno de los pilares fundamentales de la economía argentina, enfrentan desafíos significativos para mantener su operatividad y crecimiento en un entorno caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre macroeconómica. En este contexto, la adecuada gestión del capital de trabajo surge como un factor clave para asegurar su sostenibilidad.

El capital de trabajo, entendido como el conjunto de recursos financieros de corto plazo necesarios para cubrir las operaciones diarias, es esencial para mantener la liquidez y la solvencia de las PYMES. Sin embargo, las crisis económicas generan una presión adicional sobre la administración de este capital, dado que la contracción de la demanda, el aumento de los costos financieros y las restricciones al acceso de crédito debilitan la capacidad de las empresas para gestionar eficientemente sus recursos. Esto ha sido particularmente evidente en Argentina, donde la inestabilidad económica ha impactado de manera directa la operatividad de las pequeñas y medianas empresas.

La investigación ha permitido concluir que aquellas PYMES que adoptan estrategias financieras para gestionar su capital de trabajo, como el uso adecuado de líneas de crédito, la renegociación de plazos con proveedores, y el control eficiente de costos, logran enfrentar de mejor manera las dificultades que imponen las crisis económicas. Estas estrategias no solo facilitan el manejo de la liquidez y la rentabilidad, sino que también permiten a las empresas aprovechar oportunidades en momentos de recuperación económica, lo que refuerza su competitividad a largo plazo.

En contraste, aquellas PYMES que no implementan estrategias financieras adecuadas se ven afectadas por una gestión deficiente del capital de trabajo, lo que limita su capacidad para reaccionar ante cambios bruscos en el entorno económico. La falta de planificación financiera, la escasa educación en temas

financieros y el acceso limitado a fuentes de financiamiento, son factores que incrementan el riesgo de insolvencia y cierre durante tiempos de crisis.

Un hallazgo clave de esta investigación es la importancia de la flexibilidad y la adaptación rápida en entornos de alta incertidumbre. Las PYMES que logran incorporar la resiliencia en sus modelos de gestión financiera, tanto a través de la diversificación de fuentes de financiamiento como mediante el uso de tecnologías financieras innovadoras, tienen mayores probabilidades de sobrevivir y prosperar en tiempos difíciles.

Por otro lado, se ha concluido que la educación financiera es un aspecto fundamental que debe ser abordado por las PYMES para mejorar su capacidad de gestión. La capacitación en temas financieros, tanto para propietarios como para empleados, contribuye a una toma de decisiones más informada y estratégica, lo que reduce los riesgos asociados a la administración del capital de trabajo. Además, la adopción de buenas prácticas en transparencia financiera y el monitoreo continuo de las finanzas permiten a las empresas detectar problemas de manera anticipada y tomar medidas correctivas oportunas.

En resumen, esta investigación concluye que la implementación de estrategias financieras adecuadas para gestionar el capital de trabajo no solo es crucial para la supervivencia de las PYMES en San Juan, Argentina, durante tiempos de crisis, sino que también es un componente esencial para garantizar su crecimiento sostenible en el largo plazo. Las crisis económicas representan una prueba de resiliencia para las PYMES, pero también una oportunidad para aquellas empresas que están dispuestas a innovar en su gestión financiera y adoptar un enfoque proactivo. Las recomendaciones finales para las PYMES incluyen la planificación financiera rigurosa, el uso de tecnologías financieras, y la capacitación continua en gestión de capital de trabajo, como pilares fundamentales para enfrentar futuros desafíos económicos.

## Bibliografía


Actualícese. (2019, agosto 2). Liquidez, solvencia y rentabilidad en el análisis financiero de una entidad. Actualícese. https://actualicese.com

Aguilera, Ó. (2023, octubre 2). Revisiones trimestrales de la empresa: Cómo estructurar una QBR. https://oscaraguileragavilan.com/revisiones-trimestrales-empresa-qbr/

Aguirre, M. F., & Gil, E. (2024, junio 4). 17 indicadores financieros: fórmulas, ejemplos e interpretación. appvizer.es. https://www.appvizer.es/finanzas/indicadores-financieros

Ates, A. (2022, octubre). Resiliencia y viabilidad de las pequeñas y medianas empresas en tiempos turbulentos. Industrial Analytics Platform. https://iap.unido.org/es/articles/resiliencia-y-viabilidad-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-en-tiempos-turbulentos

Auditool. (2024, julio 29). Mejores prácticas para la auditoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES). https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/mejores-practicas-para-la-auditoria-de-pequenas-y-medianas-empresas-pymes

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2024). Situación Argentina | Diciembre 2022. BBVA Research. https://www.bbvaresearch.com

Banco Santander, S.A. (2024). Política y economía Argentina. Santandertrade.com. https://santandertrade.com

CAF. (2021, junio 22). La importancia de la educación financiera para las mipyme. https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/06/la-importancia-de-la-educacion-financiera-para-las-mipyme/

Camilleri, A. (2016, febrero 18). 8 soluciones fintech perfectas para tu pyme. Novicap. https://novicap.com/blog/soluciones-fintech-pyme/

Cesce España. (2023, septiembre 1). ¿Qué es el riesgo financiero y cuáles son sus tipos? https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/riesgo-financiero-que-es-tipos

Chiogna, A. (2017, septiembre 16). Las crisis y su impacto en las pymes. LinkedIn. https://es.linkedin.com/pulse/las-crisis-y-su-impacto-en-pymes-adri%C3%A1n-chiogna

Colombo, D. (2023, mayo 17). Resistencia al cambio: 3 niveles que las pymes deben analizar. Negocios y Pymes. https://www.negociosypymes.com/resistencia-al-cambio-3-niveles-que-las-pymes-deben-analizar/

Crónicas Económicas. (2022, marzo 24). Factores externos e internos que afectan a las PYMES.https://www.cronicas.com.uy/columnas/factores-externos-e-internos-que-afectan-a-las-pymes/

De Salazar, M. (2024, julio 5). Capital de trabajo: ¿Qué es y por qué es importante?. Bancoli. https://bancoli.com

Deloitte en Argentina. (2020, abril). Soluciones para Administración y Finanzas en tiempos de crisis. Deloitte. https://www2.deloitte.com/ar/es.html

Diario Jurídico. (2024). C\u00F3mo calcular la capacidad de pago de una empresa (I). https://www.diariojuridico.com/como-calcular-la-capacidad-de-pago-de-una-empresa-i/

Dobaño, R. (2024). Proyección financiera: qué es y cómo hacerla. Getquipu. https://getquipu.com/blog/proyeccion-financiera/

Dobaño, R. (2024, octubre 28). Financiación a corto plazo. Quipu. https://getquipu.com/blog/financiacion-a-corto-plazo/#fuentes-financiacion-corto-plazo

DocuSign. (2023, abril 25). ROI, ROA, ROE: fórmula para medir la rentabilidad. DocuSign Blog. https://www.docusign.com/es-mx/blog/roi-roa-roe-formula-rentabilidad

El Litoral. (2024, marzo 20). La economía argentina cerró el 2023 en recesión y con una caída del 1,6% del PBI. El Litoral. https://www.ellitoral.com

Enciclopedia Económica. (s.f.). PYMES: ¿Qué son?, características, clasificación y ejemplos. https://enciclopediaeconomica.com/pymes/

Enciclopedia Iberoamericana. (s.f.). Crisis económica. https://enciclopediaiberoamericana.com/crisis-economica/

FasterCapital. (2024). Análisis de variación de costos: Cómo explicar las diferencias entre los costos reales y presupuestados. https://www.fastercapital.com/blog/an%C3%A1lisis-de-variaci%C3%B3n-de-costos/

FasterCapital. (2024). Diversificación de ingresos: Cómo reducir la dependencia de sus ingresos de una única fuente o cliente. https://www.fastercapital.com/blog/diversificacion-de-ingresos/

FasterCapital. (2024, junio 18). Desafíos del capital de trabajo: cómo afrontar y superar los desafíos del capital de trabajo. FasterCapital. https://fastercapital.com/es/contenido/Desafios-del-capital-de-trabajo--como-afrontar-y-superar-los-desafios-del-capital-de-trabajo.html

FasterCapital. (2024, junio 2). Análisis de variación financiera: Cómo analizar y explicar las diferencias entre sus resultados financieros reales y presupuestados. https://www.fastercapital.com/análisis-de-variación-financiera

FasterCapital. (2024, junio 2). Transparencia financiera como lograr y mantener la transparencia y la rendición de cuentas financieras. https://www.fastercapital.com/transparencia-financiera

Fernández de la Cigoña, J. R. (2023, mayo 29). Educación financiera de la PYME en España. Sage Advice. https://www.sage.com/es-es/blog/importancia-educacion-financiera-desarrollo-pymes/

Fernández de la Cigoña, J. R. (2023, septiembre 14). Diagnóstico financiero: Cómo realizarlo paso a paso. Sage Advice. https://www.sage.com/es-es/blog/como-realizar-diagnostico-financiero-de-un-negocio-paso-a-paso/

Ferraro, C. A. (2011). La paradoja de la abundancia: un análisis sobre la renta petrolera y la economía política del crecimiento en Venezuela. Repositorio CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstreams/7336fcfb-b028-4188-b089-68107c721da6/download

Fuentes Prieto, J. M. (2023, agosto 23). Qué es una estrategia financiera: concepto, tipos, ejemplos y pasos. Empresas en Internet. https://distritoemprendedores.com/que-es-una-estrategia-financiera-concepto-tipos-ejemplos-y-pasos/

Fundación Capital. (2024, febrero 19). Estanflación: Alta inflación y caída de la actividad del 4,3%. Urgente24. https://www.urgente24.com/dinero/estanflacion-alta-inflacion-y-caida-la-actividad-del-43

García-Aguilar, J. (2017, mayo 14). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las PYMES. Visor Redalyc. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=xxxx

Gaset, D. (2012). La crisis económica y la recuperación. Segunda edición. Bubok.

Gestionar Fácil. (2024). Big Data y Análisis de Datos en pymes. https://www.gestionar-facil.com/big-data

González Madrid, R. (2022, octubre 20). La falta de educación financiera puede lastrar a las pymes. Territorio Pyme. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/10/11/pyme/1665518775_018297.html

GrupoConsultoRRHH. (2024). Capacitación en Recursos Humanos | Guía completa de mejores prácticas. https://grupoconsultorrrhh.com/capacitacion-recursos-humanos/

GS Gestión. (2024, enero 16). Fintech: Tecnología financiera. Qué es y por qué la necesitas. https://gsgestion.com/blog/fintech-tecnologia-financiera/

Hasbún, M. (2023, octubre 18). Educación financiera: la clave para el crecimiento de las PYMES. Tas Consultoria. https://tas-consultoria.com/educacion-financiera-pymes

Hingston, P. (2002). Crisis económica y teorías de la crisis: un ensayo sobre Marx y la «ciencia económica». Primera edición. Pearson Educación.

KPMG Tendencias. (2023). Claridad y transparencia en la información financiera. https://www.tendencias.kpmg.es/caras-nueva-realidad-post-covid-19/informacion-financiera-y-contable/

Laciar, L. (2024, marzo 14). Con una caída en el consumo del 25%, las PYMES luchan para sobrevivir. Diario El Zonda. https://www.diarioelzondasj.com.ar/306464-con-una-caida-en-el-consumo-del-25-las-pymes-luchan-para-sobrevivir

Laoyan, S. (2024, febrero 5). KPIs: ejemplos de 27 indicadores clave para el éxito de tu proyecto. Asana. https://asana.com/es/resources/success-metrics-examples

López Cabia, D. (2019, junio 2). ¿Cómo hacer un análisis de solvencia, liquidez y rentabilidad?. Economipedia. https://economipedia.com

Lopez, M. (2024, julio 18). Estrategias de Reducción de Costos sin Comprometer la Calidad. Negocio IQ. https://negocioiq.com/estrategias-de-reduccion-de-costos-sin-comprometer-la-calidad/

Manzanilla, V. H. (2024). Metas financieras: [Qué son, ejemplos, y cómo cambian]. https://victorhugomanzanilla.com/metas-financieras/

Marchena, O. (2023, marzo 28). Los ratios financieros y su relación con la rentabilidad en una empresa de maquinaria pesada. Escritos Contables y de Administración. https://ojs.uns.edu.ar/eca/article/view/3576/2369

Martel, J. (2024). Cómo crear presupuestos efectivos para tu negocio. Zinkee. https://www.zinkee.com/blog/6-pasos-para-crear-un-presupuesto-efectivo-para-tu-negocio

Martínez, P. (2022, julio 17). Financiamiento pyme: bancos y el mercado ofrecen oportunidades en un contexto de mayores tasas. La Voz. https://www.lavoz.com.ar/economia/financiamiento-pyme-bancos-y-el-mercado-ofrecen-oportunidades-en-un-contexto-de-mayores-tasas

Mercado, A. (2024). Rotación de inventarios: qué es y cómo calcularla (con ejemplos). Tienda Nube. https://www.tiendanube.com/blog/rotacion-de-inventarios/

Miró, M. (2023, mayo 17). Objetivos financieros en empresas: qué son y 5 ejemplos. https://michelmiro.com/objetivos-financieros-en-empresas-que-son-y-5-ejemplos/

Moonflow. (2024, enero 8). Soluciones fintech: ¿Cuáles prefieren las pymes? https://www.moonflow.ai/blog/tag/fintech

Mundi. (2022, julio 27). ¿Qué son los indicadores financieros? Mundi. https://mundi.io/finanzas/indicadores-financieros-para-empresas/

Navós, O. (2024, enero 10). Resiliencia y adaptación de las pymes argentinas frente a la pandemia. LinkedIn. https://es.linkedin.com/pulse/resiliencia-y-adaptaci%C3%B3n-de-las-pymes-argentinas-frente-nav%C3%B3s-xgt6f

Nuño, P. (2023, agosto 9). 4 Tipos de riesgos financieros y cómo gestionarlos. Emprende Pyme. https://emprendepyme.net/riesgos-financieros-de-una-empresa.html

Nuño, P. (2023, agosto 9). Auditoría interna: Qué es, objetivos, fases y pasos. Emprende Pyme. https://emprendepyme.net/auditoria-interna-que-es-objetivos-fases-y-pasos/

Padinger, G. (2022, julio 25). ¿Por qué está en crisis la economía de Argentina y cómo se llegó a esta situación? CNN Español. https://www.cnn.com/2022/07/25/economia/argentina-economia-crisis/index.html

Pantaleón, I. (2018, septiembre 14). Tres factores que agudizan la crisis económica de Argentina. Forbes Centroamérica. https://forbescentroamerica.com/2018/09/14/tres-factores-que-agudizan-la-crisis-economica-de-argentina

Pascual, B. (2024). Capital de trabajo: El motor financiero de las empresas. Borja Pascual TV. https://borjapascual.tv/diccionario-emprendedor/capital-de-trabajo/

Peñaloza, L. M. (2021). Nueva configuración de estrategias de financiamiento de pymes industriales en el contexto del COVID-19. Universidad Católica de Córdoba. http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/3006/1/TM_Pe%C3%B1aloza.pdf

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2022, noviembre 28). Capital de trabajo. Definición.de. https://definicion.de/capital-de-trabajo/

Pérez, A. (2018, febrero 19). Ratios financieros: liquidez, solvencia y rentabilidad. OBS Business School. https://obsbusiness.school

Plazas, N. (2023, octubre 10). ¿De dónde surge la crisis económica argentina y cómo influye en la carrera a la Presidencia? France 24. https://www.france24.com/es/programas/en-5-minutos/20231010-de-d%C3%B3nde-surge-la-crisis-econ%C3%B3mica-argentina-y-c%C3%B3mo-afecta-a-la-carrera-por-la-presidencia

Polo Moya, D. (2024). Gestión de Riesgos Financieros en las PYMES. Gestionar Fácil. https://www.gestionar-facil.com/guia-de-contabilidad-y-finanzas/desafios-financieros/gestion-de-riesgos-financieros/

Ponzio, D. (2023, julio 4). Claves para la planificación financiera de las PyMEs. https://diegoponzio.com/claves-para-la-planificacion-financiera-pyme/

Punina, A. P. (2022, agosto). Claves de las finanzas empresariales. Revista de Investigaciones en Modelos Financieros. https://ojs.econ.uba.ar/index.php/RIMF/article/download/2535/3285/

Ramírez, M., & Durán, J. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. Editorial Deutsche Gesellschaft para la CEPAL ONU, GTZ y CENPROMYPE.

Rodrigues, N. (2023, marzo 22). Objetivos financieros en empresas: qué son y 5 ejemplos. HubSpot. https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-objetivos-financieros-empresa

Rodríguez, S. (2023). Fuentes de Financiación para PYMES: Opciones y Recomendaciones. LAB-ES. https://labes-unizar.es/fuentes-de-financiacion-para-pymes-opciones-y-recomendaciones/

Rodríguez, S. (2024). Beneficios de utilizar un software financiero en medianas y grandes empresas. LAB-ES. https://labes-unizar.es/beneficios-de-utilizar-un-software-financiero-en-medianas-y-grandes-empresas/

Rubalcaba Bermejo, L. (2011). Crisis económica y construcción social. Primera edición. Ediciones Encuentro.

Saco, R., & Mazza, M. (2004). Aprender a crear una microempresa. Paidós Editorial.

Santander Universidades. (2022, junio 29). Riesgos financieros. Santander Open Academy. https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/riesgos-financieros.html

Santos, D. (2024). Cómo hacer un análisis de tu competencia con ejemplos prácticos. HubSpot. https://www.hubspot.es/blog/como-hacer-analisis-competencia

SBM Sociedades. (2024). La importancia de la planificación financiera. https://sbmsociedades.com/blog/la-importancia-de-la-planificacion-financiera/

Sigaut Gravina, L., & Carrera, G. (2024, febrero 29). ¿Cómo será la recesión en 2024? El Economista. https://www.eleconomista.com

Simonte, C. (2024, abril 23). Educación financiera en el trabajo: bienestar para la retención del talento. El Cronista. https://www.cronista.com/tema/educacion-financiera

Tejeda, A. (2024, mayo 5). PyMEs: las 5 claves para superar la crisis. Diario Río Negro. https://www.rionegro.com.ar

Thomson Reuters. (2020, mayo 8). La gestión de fondos en las Pymes en tiempos de crisis. Thomson Reuters. https://www.thomsonreuters.com

Triunfa Emprendiendo. (2024, febrero 18). 5 consejos para elegir la mejor opción de financiamiento. https://triunfaemprendiendo.com/como-elegir-la-mejor-opcion-de-financiamiento/

Tuteri, C. (2024, junio 21). Ratios de rentabilidad: ¿Qué son y cuáles son los principales? Bolsa24. https://www.bolsa24.net/ratios-de-rentabilidad-que-son-y-cuales-son-los-principales

UNIR. (2021, septiembre 27). Planificación financiera: qué es y cuál es su importancia. https://www.unir.net/revista/empresa/planificacion-financiera/

Vargas Sánchez, G. (2008). Introducción a la teoría económica: Un enfoque latinoamericano. Paraninfo Editorial.

Viñas, A. (2023, agosto 22). Importancia de una educación financiera en una PYME. Advantys. https://advantys.es/educacion-financiera-pyme/

Webster, J. (2024, enero 11). Cinco pasos para establecer objetivos financieros en un negocio. Forbes Argentina. https://www.forbesargentina.com/negocios/cinco-pasos-establecer-objetivos-financieros-negocio-n46460

Westreicher, G., & Sánchez Galán, J. (2020, agosto 1). Capital de trabajo. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/capital-de-trabajo.html