UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Diseño de una propuesta de intervención para mejorar la gestión financiera en Gestiones Log SRL

CONTADOR PÚBLICO

Alumno: Vallejos Gabriel Andres

AÑO 2025

INDICE

Agradecimientos 3
Resumen 4
Introducción 5
Planteo del problema 6
Objetivos del proyecto 7
  Objetivo general 7
  Objetivos específicos 7
Relevancia 8
Factibilidad 8
Antecedentes 9
Marco Teórico 14
Diseño metodológico 34
Operacionalización 35
Análisis de resultados 39
Propuesta de valuación 41
Conclusiones 44
Bibliografía 47

Agradecimientos

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios, por darme las fuerzas cada día en este proceso de formación profesional, por brindarme salud y sabiduría para llegar a la meta.

A mi esposa Maribel y a nuestro hermoso hijo Jeremías, que con todo amor y cariño estuvieron a mi lado en todo momento, y fueron mi apoyo incondicional para seguir adelante.

A mis padres que estuvieron presente en esta etapa.

A todos los profesores de la Universidad Abierta Interamericana que conforman la carrera, que me brindaron sus conocimientos y experiencias para enseñarme a ser un buen profesional.

Resumen

Este trabajo examina la importancia de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercial en Argentina, destacando su influencia en la competitividad, capacidad de inversión y crecimiento sostenible. Las PYMES se enfrentan a múltiples desafíos financieros, como el acceso limitado al financiamiento debido a la falta de garantías, un historial crediticio insuficiente y el desconocimiento de las opciones de financiamiento disponibles. Este trabajo propone una intervención profesional orientada a mejorar la gestión financiera de una Pyme A través de un análisis sistemático de la literatura académica y de estudios previos sobre gestión financiera en PYMES, complementando mediante una entrevista al propietario de una pyme, para poder identifican principales deficiencias en planificación y control financiero. Con base en el análisis, se desarrollan herramientas y estrategias adaptadas al contexto de la empresa, buscando fortalecer su rentabilidad, liquidez y sostenibilidad y sobre todo oportunidades para mejorar la gestión financiera

Palabras clave: PYMES, gestión financiera, crecimiento sostenible, competitividad, Argentina.

Introducción

Esta propuesta de intervención surge de la necesidad de brindar soluciones prácticas y contextualizadas a los desafíos financieros que enfrentan las PYMES. Se analiza específicamente el caso de una empresa de logística, donde se detectan deficiencias en el uso de herramientas financieras. Para mejorar la salud financiera del negocio e impulsar su crecimiento, la intervención se centra en la implementación de mecanismos fundamentales de control, planificación y evaluación. También analiza la importancia de la gestión financiera en estas organizaciones y su efecto en su capacidad de inversión y crecimiento. Se examinarán las diversas fuentes de financiamiento disponibles y las estrategias para revertir el exceso, con el fin de determinar las mejores prácticas y ofrecer sugerencias para mejorar la gestión financiera en esta industria. Con esto, se espera apoyar el desarrollo económico del país y fortalecer el rol de las PYMES comerciales como impulsoras del empleo y el crecimiento en Argentina. Esta tesis busca profundizar la comprensión de las finanzas. La gestión financiera de las PYMES en Argentina proporciona una base sólida para futuras investigaciones y orientación práctica a profesionales y empresas interesadas en mejorar el entorno financiero de las PYMES en el país. Mediante el análisis y la evaluación de las estrategias y prácticas actuales, se espera aportar nuevas perspectivas que apoyen el crecimiento y el fortalecimiento de las PYMES en el contexto económico actual.

Además de contribuir al aumento de la rentabilidad y el flujo de caja, la gestión financiera de las PYMES también facilita la toma de decisiones estratégicas en tiempos de incertidumbre económica. Según Van Horne y Wachowicz (2010), una gestión financiera sólida «permite a las empresas no solo sobrevivir en un entorno competitivo, sino también crecer y consolidarse mediante la asignación adecuada de recursos y el control de la dotación». En este sentido, las inversiones en las PYMES comerciales de Argentina desempeñan un papel vital como motores económicos del país, creando empleo y promoviendo el crecimiento económico. Sin embargo, es esencial que estas empresas desarrollen una estrategia financiera sólida para alcanzar su potencial y superar los desafíos económicos. Según Córdoba Padilla (2012), un plan financiero adecuado permite a las PYMES no solo identificar y acceder a fuentes de financiamiento adecuadas, como préstamos bancarios, inversionistas privados y programas de asistencia gubernamental, sino también establecer estructuras financieras sostenibles. Además, como señalan Lozano (2017) y Van Horne y Wachowicz (2010), revertir los excesos es esencial para sostener el crecimiento a largo plazo, mejorando la capacidad de las PYMES para crecer y fortalecer su competitividad en el mercado. En el entorno económico actual, la gestión financiera

en las PYMES comerciales ha cobrado gran relevancia. Dado que estas empresas enfrentan obstáculos financieros y limitaciones de recursos, es fundamental comprender la importancia de una gestión financiera eficaz para su éxito y crecimiento sostenible. Gitman y Zutter (2012) enfatizan que una buena gestión financiera no solo ayuda a las empresas a operar con mayor eficacia en Mercados competitivos, pero también es esencial para asegurar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo, ayudándolas a maximizar su potencial y adaptarse a las condiciones económicas cambiantes. En este sentido, una gestión financiera eficaz se convierte en un componente clave para superar estas limitaciones y maximizar el potencial de las PYMES en el sector comercial. Mediante el desarrollo de estrategias financieras sólidas, estas empresas pueden encontrar fuentes de financiación adecuadas y crear un plan de inversión claro y realista que tenga en cuenta factores como la rentabilidad esperada, el riesgo y el período de retorno. Además, la reversión de los excesos es esencial para el crecimiento sostenible de las PYMES. En lugar de dividir todas las ganancias entre los accionistas, una reversión estratégica de parte del exceso puede tener un efecto importante en el crecimiento del negocio, la adquisición de nuevas empresas, la mejora de la infraestructura o la capacitación de los empleados.

Planteo del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales en Argentina se ven confrontadas con una serie de obstáculos financieros que restringen su habilidad para expandirse y mantener su competitividad en el mercado. Dentro de estas barreras, se resaltan la complejidad para obtener financiamiento apropiado debido a la ausencia de garantías, el historial crediticio subóptimo y el desconocimiento respecto a las opciones de financiamiento disponibles. De acuerdo con Van Horne y Wachowicz (2010), una gestión financiera óptima es crucial para que las organizaciones superen estas barreras y accedan a recursos que potencien su capacidad de inversión y expansión, un aspecto esencial para la creación de empleo y la sostenibilidad a largo plazo.

Es imperativo que las organizaciones superen estos desafíos y obtengan recursos que potencien su habilidad para invertir y expandirse, un aspecto crucial para la creación de empleo y la sostenibilidad a largo plazo.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) confrontan una serie de obstáculos financieros

que obstaculizan su expansión y sostenibilidad. La ausencia de planificación financiera, el control insuficiente de costos y la adopción de decisiones fundamentadas en la intuición constituyen problemas habituales. Esta intervención tiene como objetivo tratar estos desafíos en una pequeña y mediana empresa (Pymes) del sector logístico, a través de un diagnóstico inicial y una propuesta de mejora adaptada a su contexto particular.

El interrogante principal que guía este estudio es: ¿Cómo se puede potenciar la capacidad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Argentina para obtener financiamiento, mejorar su competitividad y garantizar su crecimiento sostenible? En consecuencia, es esencial identificar las publicaciones académicas que se centran en el examen de diversas fuentes de financiación, incluyendo créditos bancarios, inversores privados, financiación colectiva y programas gubernamentales. Asimismo, se examinan las estrategias de reinversión de excedentes como un mecanismo crucial para incrementar la competitividad de dichas empresas. Las referencias bibliográficas abordan igualmente la gestión eficiente del capital operativo, que engloba la administración de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, con la finalidad de optimizar el flujo de efectivo y minimizar los riesgos económicos. En última instancia, se proponen recomendaciones valiosas para optimizar la estructura financiera de las pequeñas y medianas empresas en Argentina, potenciando su viabilidad y fomentando el crecimiento económico del país

Objetivos del proyecto

Objetivo general

Proponer una intervención que permita optimizar la gestión financiera en una Pyme.

Objetivos específicos

- Identificar las principales dificultades financieras que enfrenta la empresa seleccionada.
- Diseñar estrategias prácticas de mejora aplicables a su contexto.
- Proponer herramientas de control de gestión y planificación financiera.
- Evaluar la factibilidad de implementación de las propuestas.

Relevancia

La administración financiera en las pequeñas y medianas empresas argentinas del sector comercial adquiere una importancia crucial en el actual marco económico. Estas corporaciones constituyen un porcentaje considerable en la creación de empleo y constituyen un elemento esencial para el desarrollo económico de Argentina. No obstante, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se ven confrontadas con significativas barreras para su expansión, tales como el acceso restringido a fuentes de financiamiento, lo cual incide directamente en su capacidad de inversión. Una administración financiera eficaz, que comprende la detección de fuentes de financiación apropiadas, la planificación meticulosa del capital de trabajo y la reinversión estratégica de excedentes, no solo potencia las oportunidades de expansión, sino que también robustece la competitividad en los mercados tanto locales como internacionales. Por consiguiente, este estudio adquiere relevancia, dado que ofrece un marco holístico para entender las prácticas financieras contemporáneas de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y propone soluciones que puedan robustecer su función en la economía nacional, consolidando su papel como catalizadores de desarrollo económico sostenible. Adicionalmente, mediante la mejora de su acceso a financiamiento y la optimización de sus procesos de gestión, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) no solo pueden fortalecer su estabilidad financiera, sino también su habilidad para generar empleo, promover la innovación y aportar al crecimiento equilibrado de diversas regiones del país. En síntesis, una administración financiera robusta no solo tiene implicaciones beneficiosas para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), sino que también ejerce un impacto directo sobre el bienestar económico y social de la nación.

Factibilidad

La viabilidad de optimizar la administración financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Argentina es recomendable, particularmente si se implementan herramientas apropiadas de planificación y gestión. Este estudio se respalda por la detección de fuentes de financiación accesibles y la implementación de estrategias de capital de trabajo que se ajusten a las particularidades de dichas entidades empresariales. La integración de

programas de asistencia gubernamental, en conjunción con el acceso a financiamiento privado, evidencia que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) poseen oportunidades concretas para optimizar su sistema financiero. Adicionalmente, el recurso a la reinversión de los excedentes, en lugar de su total distribución entre los accionistas, puede garantizar un crecimiento sostenible y potenciar la competitividad en mercados de mayor alcance. En este contexto, la viabilidad del estudio consiste en la implementación de soluciones prácticas y enormes que habilitan a las pequeñas y medianas empresas para superar sus restricciones.

Antecedentes

La revisión de la literatura ha revelado una serie de investigaciones significativas que se ocupan de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Argentina. Barbero (2023), en su estudio denominado "Buenas prácticas para la gestión del área financiera en empresas pymes de Argentina", publicado por la Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Ciencias Económicas, Sede Rosario, postula la imperiosa necesidad de instaurar prácticas óptimas para la administración financiera de las pequeñas y medianas empresas (pymes), con el propósito de garantizar su viabilidad a largo plazo. La metodología empleada por Barbero se caracteriza por su naturaleza descriptiva y documental, fundamentándose en la revisión de libros, informes, investigaciones académicas y páginas web institucionales. Como resultado de su investigación, sugiere un compendio de prácticas óptimas que enfatiza la gestión eficaz de los recursos financieros como un factor esencial para el crecimiento y estabilidad de las pequeñas y medianas empresas.

En su obra "Análisis financiero de empresas argentinas" (2023), Donofrio Fanjul lleva a cabo un análisis meticuloso de las áreas de administración financiera en diversas corporaciones argentinas. Su labor se fundamenta en el examen meticuloso de los estados financieros, empleando indicadores fundamentales como los ratios de liquidez, rentabilidad y solvencia, además de implementar la fórmula Dupont para un diagnóstico financiero de mayor profundidad. Los hallazgos de su investigación evidencian deficiencias en la administración financiera de las corporaciones examinadas y ofrecen sugerencias concretas para optimizar su gestión financiera y asegurar su permanencia en el mercado (pp. 30-55).

En el Trabajo Final titulado "Herramientas de análisis y diagnóstico financiero de corto

plazo aplicado a empresas PYMES en Argentina", igualmente elaborado por Donofrio Fanjul (2023), se realiza un examen financiero exhaustivo de determinadas entidades empresariales, con la finalidad de sugerir un plan estratégico para optimizar su administración financiera. Esta investigación abarca la valoración de los estados de resultados y la condición patrimonial, empleando indicadores financieros como instrumentos analíticos. Los hallazgos enfatizan la necesidad de optimizar la administración financiera, proponiendo un conjunto de estrategias que faciliten a las organizaciones la gestión de sus activos financieros de manera más eficaz (pp. 60-75).

En el campo de la administración financiera en pequeñas y medianas empresas (PyMEs), Suárez, Kogan Page y Ortiz (2003, 2002, 2005) llevaron a cabo una investigación denominada "Gestión Financiera en PyMEs", publicada en la Revista de Ciencias Económicas. La finalidad primordial de este estudio consistió en identificar y sistematizar los parámetros financieros fundamentales que inciden en la toma de decisiones a corto y largo plazo en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Para lograr este propósito, los autores emplearon un enfoque descriptivo y cuantitativo, implementando encuestas estructuradas en una muestra representativa de pequeñas y medianas empresas en Venezuela. Los hallazgos de la investigación evidenciaron que las corporaciones que instauran una planificación financiera meticulosa y emplean métodos de valoración de inversiones, tanto estáticos como dinámicos, alcanzan una mayor estabilidad financiera y competitividad en el mercado.

Hernández et al. (2010), en su estudio titulado "Evaluación de la Gestión Financiera en Empresas Venezolanas", publicado en la Revista de Administración y Finanzas, se enfocaron en evaluar la validez y fiabilidad de un cuestionario concebido para cuantificar la eficiencia en la administración financiera de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Este estudio adoptó una metodología mixta, integrando análisis cualitativos y cuantitativos, a través de la implementación de una prueba piloto en doce entidades empresariales de Venezuela. Los hallazgos señalan que el cuestionario constituye un instrumento válido y fiable para evaluar la administración financiera en pequeñas y medianas empresas, facilitando a los administradores la toma de decisiones fundamentadas y la optimización de la planificación estratégica de sus organizaciones.

Gitman (2007), en su artículo titulado "Parámetros Financieros para la Toma de Decisiones en PyMEs", publicado en la Revista Internacional de Finanzas, enfatizó la relevancia de la planificación del flujo de caja y la administración de inventarios como componentes fundamentales para la viabilidad financiera sostenible de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Mediante un análisis estadístico de datos financieros de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en América Latina, Gitman llegó a la conclusión de que la ausencia de una planificación adecuada en dichas áreas puede resultar en graves dificultades de liquidez, comprometiendo la viabilidad a largo plazo de dichas entidades empresariales.

El examen de la literatura contemporánea revela que la administración financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) continúa siendo un asunto de interés tanto en Argentina como en otras naciones de Iberoamérica. Investigaciones como la realizada por Rivera (2019) subrayan la relevancia de los indicadores financieros en el proceso de toma de decisiones corporativas. En contraste, Donofrio Fanjul (2021) reconoce que la implementación de estrategias de financiamiento continúa siendo un reto esencial para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), particularmente en contextos económicos fluctuantes como el argentino. Pese a la adopción creciente de instrumentos financieros, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Argentina continúan confrontando significativas barreras estructurales que restringen su acceso a recursos financieros.

La administración financiera en empresas de pequeña y mediana escala (PYMES) constituye un asunto de vital importancia, particularmente en economías como la argentina, donde dichas entidades se ven confrontadas con retos persistentes debido a la volatilidad económica y las restricciones en el acceso a financiamiento. Numerosos estudios han examinado las estrategias y herramientas que pueden asistir a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en la optimización de su administración financiera, fomentando así su expansión y sostenibilidad.

Uno de los elementos fundamentales en la administración financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) es la implementación de indicadores financieros, tales como la liquidez, la rentabilidad y la solvencia. De acuerdo con Rivera (2019), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que aplican adecuadamente estos indicadores logran una mejora significativa en su estabilidad financiera. Estos indicadores facilitan a las organizaciones no solo la evaluación de su aptitud para cumplir con responsabilidades

financieras, sino también la optimización de sus tácticas de inversión, contribuyendo a una mayor capacidad de afrontamiento de las oscilaciones del mercado y potenciando su competitividad a largo plazo.

Congruentemente, Cáceres (2019) enfatiza la relevancia de disponer de datos fiables y precisos para la formulación de decisiones financieras oportunas. Este aspecto adquiere particular relevancia en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), que deben administrar sus recursos de manera más eficaz que las corporaciones de gran envergadura, debido a sus restricciones estructurales y operativas.

La Universidad del CEMA (2024) subraya que, en un escenario de volatilidad financiera como el que afronta Argentina, resulta esencial que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) dispongan de herramientas de administración financiera que sean tanto sencillas como eficaces. Estos instrumentos comprenden la planificación financiera y presupuestaria, la estructuración del capital y la detección de alternativas de inversión y financiamiento en vigor. La implementación adecuada de estos instrumentos puede facilitar a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) la protección de su liquidez y la optimización de su rentabilidad en contextos económicos adversos.

Adicionalmente, los instrumentos de diagnóstico económico-financiero facilitan a las Pequeñas y Medianas Empresas la proyección de su estado a corto y largo plazo, un aspecto esencial para la formulación de decisiones estratégicas en escenarios de elevada incertidumbre económica. Esta estrategia abarca no solo la planificación de flujos de efectivo, sino también la estructuración apropiada del capital de trabajo para afrontar las oscilaciones del mercado.

Barrera, Parada y Serrano (2020) examinan la configuración del capital de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), subrayando la relevancia de mantener un balance entre los pasivos y el patrimonio. Mediante un análisis cuantitativo, los autores descubren que una adecuada administración de la estructura de capital puede tener un impacto directo en la viabilidad financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), simplificando su acceso a fuentes de financiamiento y facilitando un control más efectivo sobre su liquidez. La investigación concluye que, a pesar de la ausencia de un método universal para definir la estructura de capital óptima para todas las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), es esencial que dichas entidades ajusten sus estrategias de financiamiento a su sector y fase de

desarrollo.

En última instancia, la Revista Mundo Financiero (2024) enfatiza que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Argentina afrontan desafíos significativos en términos de acceso a financiamiento. La ausencia de garantías y la percepción de un elevado riesgo por parte de las entidades financieras han impulsado a numerosas corporaciones a explorar alternativas como el financiamiento colectivo o los programas de respaldo gubernamental. A pesar de su utilidad, estos esquemas no siempre resultan adecuados para satisfacer las demandas de capital de trabajo, lo que obliga a las pequeñas y medianas empresas a optimizar de manera óptima su administración financiera.

.

Marco Teórico

Introducción a la gestión financiera en PYMES

La administración financiera constituye uno de los pilares fundamentales en cualquier tipo de entidad, sin embargo, adquiere una relevancia aún mayor en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Estas corporaciones, que constituyen la mayor proporción del tejido productivo en numerosos países, incluyendo economías en desarrollo como Argentina, se ven confrontadas con retos singulares en lo que respecta al acceso a recursos financieros, administración del capital de trabajo y tácticas de crecimiento sostenible. La administración financiera es esencial para el desarrollo sostenible de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), ya que facilita la optimización de recursos limitados y la respuesta a los retos inherentes al contexto empresarial. De acuerdo con Córdoba Padilla (2012), esta administración engloba la planificación, implementación y supervisión de las decisiones financieras, con la finalidad de optimizar la rentabilidad y reducir los riesgos asociados (Córdoba Padilla, 2012).

Teorías de gestión financiera

Dentro del marco teórico financiero, la administración del capital operativo y la optimización de la rentabilidad constituyen los pilares fundamentales de las estrategias corporativas. La progresión de las teorías financieras pone de relieve enfoques como el propuesto por Modigliani y Miller, que subraya la irrelevancia de la estructura de capital en contextos de mercados perfectos. Estas teorías han sido adaptadas al contexto de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) para tener en cuenta elementos como el acceso restringido a financiamiento y la función esencial de la gestión operativa en su sostenibilidad (Córdoba Padilla, 2012).

El rol de la gestión financiera en el crecimiento de las PYMES

La administración financiera eficaz contribuye de manera directa al desarrollo sostenible al asegurar una distribución apropiada de recursos y al promover el acceso a financiamiento. Lozano (2017) subraya que una planificación estratégica meticulosamente

estructurada facilita a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) lograr niveles superiores de competitividad (Lozano, 2017).

Uno de los principales desafíos a los que se ven confrontadas las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) es la restricción en su acceso a financiamiento externo, lo cual limita su habilidad para expandirse y abordar obstáculos en contextos económicos complejos. De acuerdo con Lozano (2017), la administración financiera no solo engloba la gestión del flujo de efectivo o los presupuestos, sino también la habilidad de una organización para administrar de forma estratégica sus inversiones y financiamiento a largo plazo. Adicionalmente, la rentabilidad y la capacidad competitiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) están considerablemente influenciadas por su capacidad para implementar sistemas financieros que faciliten la evaluación en tiempo real de su rendimiento. Esto abarca la implementación de indicadores financieros para supervisar la liquidez, solvencia y eficiencia operativa, proporcionando una perspectiva precisa sobre su estabilidad y potencial expansión.

Indicadores financieros clave en las PYMES

La implementación de indicadores financieros es fundamental para la toma de decisiones en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Estos parámetros comprenden índices de liquidez, rentabilidad, solvencia y gestión. La investigación de Rivera (2019) evidencia que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) argentinas que aplican adecuadamente estos indicadores alcanzan una mayor estabilidad financiera, facilitando una mayor capacidad de afrontamiento de las oscilaciones del mercado y optimizando sus estrategias de inversión.

Los indicadores más significativos incluyen:

a) El ratio de liquidez cuantifica la habilidad de la organización para satisfacer sus compromisos financieros a corto plazo. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) con elevados niveles de liquidez poseen una mayor probabilidad de afrontar contingencias sin la necesidad de recurrir a financiamiento externo.

b) Rentabilidad sobre activos (ROA): señala la eficacia con la que la organización emplea

sus activos con el objetivo de generar ganancias.

c) Solvencia: facilita la evaluación de la habilidad de la organización para satisfacer sus compromisos financieros a largo plazo.

Los indicadores financieros constituyen instrumentos indispensables para la valoración de la solidez económica de una organización, la evaluación de su rendimiento y la toma de decisiones fundamentadas en relación con su administración financiera. Los índices de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, que facilitan a las Pequeñas y Medianas Empresas la identificación de áreas críticas y la toma de decisiones fundamentadas (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Estos indicadores asisten a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en la evaluación de su habilidad para satisfacer sus compromisos financieros a corto y largo plazo, además de identificar áreas en las que pueden optimizar su eficiencia operativa.

a) Cantidad total de liquidez: Evalúa la habilidad de la organización para satisfacer sus compromisos financieros a corto plazo. Un índice de liquidez apropiado es esencial para asegurar que la organización pueda satisfacer sus obligaciones financieras sin la necesidad de recurrir a financiamiento externo bajo circunstancias desfavorables (Van Horne & Wachowicz, 2010).

b) Rendimiento sobre activos (ROA): Este coeficiente cuantifica la eficacia con la que la organización emplea sus activos para producir ganancias. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que consiguen sostener un ROE elevado evidencian una administración eficaz de sus recursos, lo que se traduce en márgenes de beneficio más amplios (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Planificación financiera y su impacto en la sostenibilidad

La planificación financiera comprende la elaboración de presupuestos y proyecciones que armonicen los objetivos corporativos con los recursos disponibles, así como la definición de metas financieras precisas. Este procedimiento es particularmente esencial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), donde la distribución eficaz de capital puede ser determinante entre el triunfo y el fracaso (Gitman & Zutter, 2012).

Fuentes de financiamiento para las PYMES en Argentina

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) confrontan obstáculos considerables en su acceso a financiamiento, tales como la ausencia de garantías y un historial crediticio subóptimo. Las fuentes primordiales de financiación comprenden préstamos bancarios, inversores privados, financiamiento colectivo y programas gubernamentales (Donofrio Fanjul, 2021). Estas fuentes no solo proporcionan liquidez inmediata, sino que además habilitan a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) para invertir en activos productivos que incrementen su competitividad.

Un elemento fundamental en la administración financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Argentina es la reinversión de excedentes. En vez de repartir los beneficios entre los accionistas, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pueden decidir reinvertir una porción de sus beneficios en la mejora de la infraestructura, la adquisición de nuevos activos o la penetración en mercados emergentes, aspectos cruciales para su desarrollo sostenible.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Argentina experimentan obstáculos para acceder a financiamiento formal, recurriendo frecuentemente a fuentes de financiamiento internas o préstamos de corto plazo. Las fuentes de financiamiento a largo plazo, pese a su mayor costo, proporcionan la estabilidad requerida para financiar iniciativas de inversión y expansión (Lozano, 2017; Córdoba Padilla, 2012) Esta circunstancia ha propiciado que numerosas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) recurran a fuentes de financiación alternativas, tales como:

a) Financieros privados: Una opción factible para las pequeñas y medianas empresas que buscan capital sin la necesidad de recurrir a las instituciones bancarias. Estos inversores muestran una disposición para asumir riesgos incrementados a cambio de una participación en las ganancias futuras (Lozano, 2017).

b) Programas de gobierno: Numerosos gobiernos, incluyendo el argentino, han instaurado programas de asistencia financiera orientados a promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Estos programas tienden a proporcionar préstamos a tasas preferenciales, subsidios o garantías con el objetivo de promover el acceso al crédito.

Para optimizar sus recursos y mantener el crecimiento, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) deben indagar en una variedad de fuentes de financiamiento. Córdoba Padilla

(2012) propone que dichas corporaciones podrían obtener ventajas de una combinación de recursos internos y externos, tales como préstamos bancarios y la reinversión de beneficios, facilitándoles la gestión de desafíos tanto operativos como estratégicos.

Desafíos en la implementación de estrategias financieras

Uno de los desafíos más significativos a los que se ven confrontadas las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Argentina es la ausencia de acceso a información y consultoría financiera. Numerosas entidades corporativas carecen de las competencias requeridas para la gestión efectiva de su capital operativo o la implementación de estrategias de mitigación de riesgos. Esta relación se encuentra intrínsecamente vinculada con la volatilidad económica que distingue al país, la cual incrementa la incertidumbre financiera y compromete la capacidad de planificación a largo plazo (Córdoba Padilla (2012)).

Los principales obstáculos incluyen la inestabilidad de los mercados, la insuficiencia de acceso a instrumentos analíticos y la limitada habilidad técnica para la implementación de estrategias eficaces. De acuerdo con Córdoba Padilla (2012), estos desafíos demandan una amalgama de innovación y formación continua.

Herramientas de gestión financiera para PYMES

Las herramientas financieras, tales como el análisis del flujo de efectivo, los presupuestos y los estados financieros, desempeñan un papel crucial en la administración operativa y estratégica. Estas capacidades posibilitan la supervisión del rendimiento financiero y la planificación de decisiones futuras con mayor exactitud (Van Horne & Wachowicz 2010).

Dentro del ámbito de la administración financiera, los instrumentos empleados por las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) deben ser ajustados a sus particularidades y restricciones. Contrariamente a las corporaciones de gran envergadura, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no siempre cuentan con departamentos financieros sólidos, lo que demanda el uso de herramientas sencillas pero eficaces. Entre las más prominentes se incluyen:

a) Financiación: Esencialmente indispensables para la gestión de los gastos y la

planificación de inversiones a corto y largo plazo. La habilidad para anticipar los flujos de efectivo permite a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) adaptar su estrategia en función de la liquidez disponible (Van Horne & Wachowicz, 2010).

b) Flujo de caja: De acuerdo con Van Horne & Wachowicz (2010), el flujo de caja se destaca como uno de los instrumentos más cruciales para las pequeñas y medianas empresas, dado que facilita la predicción del estado de liquidez y la toma de decisiones fundamentadas respecto al momento y método de inversión en nuevos proyectos.

c) Indicadores de rendimiento económico: Como se indicó anteriormente, los indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad son fundamentales para la toma de decisiones cotidianas de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Estos indicadores no solo cuantifican la solidez financiera de la organización, sino que además ofrecen un fundamento para la negociación de financiamiento con entidades bancarias.

Planificación financiera en las PYMES Argentinas

La planificación financiera constituye un proceso ininterrumpido que conlleva la elaboración de estrategias para la distribución eficaz de los recursos financieros. Además, es un proceso fundamental para garantizar el crecimiento y la viabilidad a largo plazo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). En Argentina, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) confrontan retos significativos debido a la inestabilidad económica y la elevada inflación, factores que obstaculizan la proyección de ingresos y gastos. De acuerdo con Van Horne & Wachowicz (2010), una planificación adecuada debe abarcar no solo la proyección de flujos de efectivo, sino también una revisión periódica de los estados financieros con el objetivo de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

La adopción de estrategias de contingencia constituye otra táctica esencial en la planificación financiera. Estos planes habilitan a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) para reaccionar de forma proactiva ante fluctuaciones imprevistas, tales como variaciones en los tipos de interés o fluctuaciones en la demanda del mercado. En este contexto, la habilidad para adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias económicas se presenta como un elemento crucial para la supervivencia y expansión de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

La planificación trasciende la administración interna de la organización e incorpora la

valoración de riesgos y la formulación de planes de contingencia para circunstancias adversas. En un contexto económico fluctuante como el argentino, estas herramientas resultan esenciales para asegurar la viabilidad financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) a largo plazo. Las herramientas financieras, tales como el análisis de flujo de efectivo, los presupuestos y los estados financieros, son esenciales para la administración operativa y estratégica. Estas capacidades posibilitan la supervisión del rendimiento financiero y la planificación de decisiones futuras con mayor exactitud (Van Horne & Wachowicz 2010).

Estrategias de inversión y financiamiento

La disponibilidad de fuentes de financiamiento persiste como uno de los principales obstáculos para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Argentina. La complejidad para adquirir préstamos bancarios o acceder a los mercados de capitales ha impulsado a numerosas organizaciones a explorar alternativas como el financiamiento colectivo o los programas gubernamentales. De acuerdo con Donofrio Fanjul (2021), estas opciones proporcionan soluciones factibles para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), particularmente en sectores como el comercio y la manufactura, donde la demanda de capital de trabajo se vuelve más apremiante.

Además, las estrategias de inversión desempeñan un papel fundamental en la rentabilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). La evaluación regular de las inversiones es crucial para garantizar un uso eficaz de los recursos. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que realizan inversiones en tecnología y en la optimización de su infraestructura tienden a incrementar su competitividad a largo plazo, lo que también potencia su habilidad para captar financiamiento externo.

Gestión de riesgos financieros

La detección y mitigación de riesgos financieros es fundamental para garantizar la estabilidad de las organizaciones. Los instrumentos más frecuentemente empleados incluyen los seguros financieros, la diversificación de inversiones y los contratos de cobertura (Córdoba Padilla, 2012)

La administración de riesgos constituye un elemento crucial en la administración

financiera, dado que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) están expuestas a una variedad de tipos de riesgos, que abarcan desde fluctuaciones económicas hasta dificultades de liquidez. Barbero (2023), en una investigación, subraya la relevancia de la diversificación de inversiones y la contratación de seguros como estrategias fundamentales para la mitigación de estos riesgos. Mediante la diversificación, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pueden atenuar la repercusión de potenciales disminuciones en la demanda o aumentos en los costos de producción.

Las herramientas para la administración de riesgos incluyen:

a) Seguros corporativos: Salvaguardan a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) frente a eventos catastróficos que podrían comprometer su capacidad operativa.

b) Fondos financieros: La generación de fondos de emergencia posibilita a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) abordar circunstancias imprevistas sin comprometer su liquidez a corto plazo.

Eficiencia en la gestión del capital de trabajo

La administración del capital operativo comprende la gestión de los activos y pasivos de la organización, incluyendo el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Una adecuada administración del capital de trabajo posibilita a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) preservar su liquidez y optimizar su flujo de efectivo. De acuerdo con Córdoba Padilla (2012), la implementación de una estrategia de administración eficaz del capital de trabajo puede contribuir a la disminución del costo del capital y al incremento de la rentabilidad a corta duración.

Una sugerencia fundamental en la administración del capital de trabajo es disminuir el ciclo de conversión de efectivo, entendido como el intervalo temporal entre el desembolso a los proveedores y la recepción del pago por parte de los clientes. A medida que este ciclo se reduce, disminuye la necesidad de financiamiento externo.

La administración del capital operativo es fundamental para preservar la funcionalidad y la liquidez de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). De acuerdo con Córdoba Padilla (2012), una organización con una administración eficiente del capital de trabajo puede optimizar su flujo de efectivo, disminuir los costos operativos y abordar de manera más efectiva las contingencias económicas. Los componentes fundamentales de la

administración del capital de trabajo comprenden:

a) Administración de Inventory: Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) deben lograr un equilibrio entre mantener un inventario adecuado para satisfacer la demanda y eludir los costos desmedidos vinculados al almacenamiento.

b) Remuneraciones por cobrar: La gestión eficaz de las cuentas por cobrar posibilita a las Pequeñas y Medianas Empresas mantener un flujo de efectivo constante, previniendo dificultades de liquidez que podrían poner en riesgo su funcionamiento.

c) Cuentas pendientes de pago: La administración de las cuentas pendientes conlleva la negociación de plazos apropiados con los proveedores con el objetivo de optimizar el flujo de efectivo y prevenir la incursión en costos financieros excesivos.

Impacto de la gestión financiera en el crecimiento sostenible

La incorporación de estrategias financieras sustentables fomenta el crecimiento económico al tiempo que toma en cuenta factores sociales y ambientales. Córdoba Padilla (2012) enfatiza que la sostenibilidad no se limita únicamente al acceso a recursos financieros, sino que también se halla vinculada a la implementación de estrategias responsables.

La repercusión de una adecuada administración financiera en el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas es incuestionable. Las corporaciones que adoptan estrategias financieras apropiadas consiguen no solo incrementar su rentabilidad, sino también consolidar su posición competitiva en el mercado. Este aspecto adquiere particular relevancia en el contexto argentino, donde la inestabilidad económica y las oscilaciones del mercado constituyen retos adicionales para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Un elemento fundamental para el desarrollo sostenible es la reinversión de excedentes financieros. En vez de repartir la totalidad de los beneficios entre los accionistas, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que deciden reinvertir una porción de sus beneficios en la mejora de su infraestructura, adquisición de nuevos activos o penetración en mercados emergentes, establecen una base robusta para su expansión futura (Córdoba Padilla, 2012).

Otros aspectos de la gestión financiera

El gobierno corporativo alude al sistema a través del cual las entidades empresariales son gestionadas y supervisadas. Incorpora las prácticas, estructuras y procesos que garantizan la responsabilidad, equidad y transparencia en la interacción entre la administración, los accionistas y otros actores relevantes. Dentro del ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Argentina, el gobierno corporativo adquiere una importancia específica debido a las características estructurales de dichas entidades, numerosas de las cuales son entidades familiares con administración central.

Una adecuada estructura de gobernanza corporativa en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) potencia la eficiencia en la toma de decisiones financieras, disminuye los riesgos de conflicto de intereses y favorece el acceso a financiamiento externo. Las entidades financieras e inversores tienden a apreciar favorablemente la presencia de estructuras formales de gobierno, tales como juntas directivas, comités de auditoría y la distinción entre propiedad y administración.

La instauración de estrategias de gobernanza corporativa en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Argentina confronta obstáculos considerables, incluyendo la informalidad, la resistencia cultural a la delegación de decisiones y la ausencia de formación en prácticas administrativas. Sin embargo, se ha constatado que las organizaciones que implementan principios de gobierno corporativo alcanzan un incremento en la sostenibilidad, el acceso a financiamiento y la confianza en el mercado.

El marco jurídico argentino incorpora ciertas regulaciones particulares para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que aspiran a profesionalizar su administración. Sin embargo, la mayoría de las sugerencias emanan de entidades internacionales, como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2015), que fomentan la incorporación de principios universales de gestión corporativa efectiva.

Las prácticas sugeridas incluyen: la rendición de cuentas mediante informes financieros auditados, la implementación de estructuras claras de toma de decisiones, la incorporación de consultores externos o independientes, y el robustecimiento de la ética corporativa. En última instancia, el gobierno corporativo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no solo optimiza la transparencia y eficiencia interna, sino que también incrementa sus oportunidades de expansión, inversión y retención a largo plazo. La adopción de estos

principios constituye un avance estratégico hacia la profesionalización y la competitividad en contextos económicos intrincados como el argentino.

Educación Financiera para Directivos de PYMES.

La educación financiera constituye un elemento esencial para el progreso sostenible de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), particularmente en contextos económicos inestables como el argentino. Esta denota el compendio de conocimientos y competencias requeridos para la toma de decisiones fundamentadas en relación con los recursos financieros, la planificación, la inversión, el financiamiento y la administración de riesgos. Dentro del marco de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), los ejecutivos tienden a tomar decisiones cruciales en términos de presupuesto, crédito, inversión o administración del flujo de efectivo sin disponer de una capacitación técnica especializada. Esta circunstancia puede resultar en equivocaciones significativas en la planificación o en una utilización inadecuada de los recursos financieros disponibles.

Investigaciones como las realizadas por Lusardi y Mitchell (2014) han evidenciado que los empresarios con un mayor grado de conocimiento financiero tienden a adoptar decisiones más racionales, eludir el sobreendeudamiento y optimizar la utilización de las oportunidades de financiamiento. En el contexto argentino, numerosas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) experimentan obstáculos en el acceso a financiamiento debido a la ausencia de historial financiero, documentación insuficiente o desconocimiento de las exigencias institucionales.

Por consiguiente, resulta imprescindible que los propietarios y administradores de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) reciban formación en áreas como la interpretación de estados financieros, el análisis de ratios, la elaboración de presupuestos, la evaluación de inversiones y la comprensión de la legislación fiscal vigente. La intensificación de la educación financiera no solo repercute favorablemente en la administración interna, sino también en las interacciones con entidades externas como bancos, proveedores, inversores y entidades gubernamentales. Un empresario con información adecuada tiene la capacidad de negociar condiciones crediticias más favorables, planificar su flujo de efectivo con mayor exactitud y prever situaciones de riesgo económico. En Argentina, se implementan programas promovidos por el Ministerio de Producción y diversas cámaras empresariales

que fomentan la capacitación financiera de empresarios. No obstante, su alcance continúa siendo restringido en comparación con la demanda efectiva del sector. La integración de elementos financieros en la educación inicial de los emprendedores, junto con la promoción de cursos accesibles y ajustados a la realidad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), constituyen estrategias fundamentales para mitigar esta disparidad. Además, se debe considerar que el acceso a consultoría contable y financiera profesionalizada es una inversión estratégica, y no meramente un desembolso administrativo.

Para concluir, la instrucción financiera de los gestores de Pequeñas y Medianas Empresas constituye un requisito imprescindible para optimizar la eficiencia, la transparencia y la capacidad de expansión del sector. La inversión en conocimientos financieros potencia no solo a la entidad empresarial individual, sino también al entramado productivo nacional.

Digitalización y Herramientas Fintech para la Gestión Financiera

La digitalización constituye una transformación significativa en la manera en que las pequeñas y medianas empresas administran sus procesos financieros. Las tecnologías financieras (Fintech) han experimentado una irrupción significativa en años recientes, proporcionando soluciones innovadoras para optimizar la gestión económica de las organizaciones empresariales.

Las herramientas Fintech comprenden desde plataformas para la administración contable y financiera, hasta sistemas de transacciones digitales, factoring electrónico, financiamiento colectivo y tecnologías blockchain para la transparencia de las operaciones. Dentro del marco argentino, estas soluciones adquieren particular relevancia debido a las limitaciones convencionales en el acceso al crédito bancario.

La implementación de software de administración financiera facilita a las pequeñas y medianas empresas el seguimiento en tiempo real de sus flujos de efectivo, la regulación de gastos, la planificación presupuestaria y la generación automatizada de informes financieros. Esto disminuye la posibilidad de error humano y promueve la toma de decisiones fundamentadas en datos.

Además, el financiamiento alternativo mediante plataformas de crowdlending o factoring digital posibilita a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) el acceso a capital laboral sin los procedimientos burocráticos y las demandas convencionales de los bancos. De acuerdo con la Cámara Argentina de Fintech (2023), se registró un incremento del 35% en

la utilización de dichas plataformas entre 2020 y 2023, lo que evidencia su potencial para democratizar el acceso a financiamiento.

La digitalización también fomenta la inclusión financiera y la formalización de entidades empresariales que históricamente funcionaban en un entorno de informalidad o con un control financiero limitado. Sin embargo, la implementación de estas herramientas demanda un nivel fundamental de competencias digitales y financieras por parte de los directivos.

Por lo tanto, la incorporación de tecnologías Fintech en la administración financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Argentina representa una oportunidad para la modernización de sus operaciones, la optimización de recursos y la mejora de la competitividad en mercados progresivamente digitalizados.

Impacto de la Inflación y la Inestabilidad Económica en la Gestión Financiera

La inflación y la inestabilidad económica representan elementos estructurales que ejercen una influencia significativa en la administración financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Argentina. Históricamente, la economía de Argentina ha estado marcada por ciclos recurrentes de inflación elevada, devaluación monetaria y crisis financieras, factores que impactan directamente en la previsibilidad en la planificación empresarial (Ferreres, 2019).

La inflación provoca una disminución continua en la capacidad de compra de la moneda, impactando tanto los costos operativos como la capacidad de consumo de los consumidores. Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), esto conlleva un incremento sostenido en los precios de insumos, servicios y salarios, lo que repercute en los márgenes de rentabilidad si las estrategias de pricing y costos no se ajustan de manera adecuada.

Además, la volatilidad en los mercados financieros y cambiario obstaculiza la planificación a largo plazo. Las corporaciones experimentan incertidumbre respecto a la fluctuación del tipo de cambio, las tasas de interés y las políticas fiscales, factores que desestimulan la inversión y el financiamiento externo. De acuerdo con el Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF, 2021), el 72% de las pequeñas y medianas empresas argentinas admite que la volatilidad económica constituye el principal obstáculo que restringe su expansión.

En el marco de este escenario, la administración financiera debe integrar tácticas de

protección frente al riesgo cambiario e inflacionario. Estas estrategias comprenden la diversificación de proveedores, el empleo de instrumentos financieros para la cobertura de tasas de interés y la dolarización parcial de activos.

Además, la indexación de contratos y precios se presenta como un instrumento eficaz para atenuar las repercusiones de la inflación. No obstante, su puesta en práctica demanda un monitoreo constante de los indicadores económicos y la habilidad para reformular acuerdos comerciales. En resumen, la administración financiera en un contexto inflacionario demanda una planificación dinámica y adaptable, con la habilidad para reconfigurar estrategias financieras en función de las circunstancias macroeconómicas predominantes.

La capacidad de resistencia financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) argentinas radica en gran medida en su habilidad para prever, atenuar y ajustarse a las fluctuaciones económicas.

Sostenibilidad Financiera y Responsabilidad Social Empresarial

La sostenibilidad financiera es un concepto que va más allá de la simple rentabilidad económica y se vincula con la habilidad de una organización para mantener su solvencia, rentabilidad y competitividad a lo largo del tiempo, ajustándose a las demandas del contexto social y ambiental. Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Argentina, la incorporación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la administración financiera constituye una estrategia esencial para asegurar un crecimiento sostenible y robustecer la reputación corporativa.

La sostenibilidad financiera conlleva la administración eficaz de los activos económicos, la diversificación de las fuentes de ingreso, la gestión prudente del endeudamiento y la reinversión estratégica de beneficios. No obstante, en el contexto contemporáneo, este concepto se expande al tomar en cuenta también las repercusiones sociales y ambientales derivadas de las operaciones empresariales, en consonancia con los criterios ESG (Environmental, Social, and Governance) que cada vez adquieren mayor importancia en el contexto global.

La Responsabilidad Social Empresarial se refiere a la integración voluntaria de cuestiones sociales y ambientales en las operaciones corporativas y en la interacción con las partes interesadas. Para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), esto implica la implementación de prácticas responsables en ámbitos como la preservación del medio

ambiente, el respeto a los derechos laborales, la transparencia en la administración y el compromiso con el desarrollo local.

La integración de la Responsabilidad Social Empresarial en la administración financiera facilita a las Pequeñas y Medianas Empresas el acceso a ventajas tanto económicas como de reputación. Numerosos estudios indican que las empresas comprometidas con la responsabilidad social tienden a presentar menores riesgos financieros, mejor acceso a fuentes de financiación y una mayor retención de la base de clientes (Porter & Kramer, 2011). En Argentina, iniciativas como el Programa de Valor Compartido impulsado por el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) promueven la implementación de dichas prácticas en el ámbito corporativo.

Un caso sobresaliente en la nación es el de Danone Argentina, que ha implementado iniciativas de sostenibilidad financiera y ambiental, incorporando a sus proveedores y comunidades en proyectos de desarrollo local, eficiencia energética y reducción de la huella de carbono. Esta metodología no solo robustece la viabilidad financiera de la organización, sino que también genera valor social y ambiental.

Para que la sostenibilidad financiera y la Responsabilidad Social Empresarial sean eficaces en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), resulta esencial la instauración de indicadores que faciliten la evaluación del rendimiento en dichas áreas. Instrumentos como el Balanced Scorecard pueden ser modificados para integrar indicadores sociales y ambientales junto con los financieros, proporcionando una perspectiva holística de la administración. En conclusión, la sostenibilidad financiera vinculada a la responsabilidad social corporativa representa un enfoque estratégico que posibilita a las pequeñas y medianas empresas argentinas no solo garantizar su viabilidad económica, sino también contribuir al desarrollo sostenible del contexto en el que se desenvuelven.

Planeación Estratégica y su Vínculo con la Gestión Financiera

La planificación estratégica constituye un procedimiento sistemático a través del cual una organización establece sus metas a largo plazo, formula las tácticas para su consecución y distribuye los recursos requeridos de forma eficaz. Este procedimiento reviste una importancia crucial en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que facilita su capacidad para prever las fluctuaciones del entorno, adaptarse a los retos económicos y dirigir su desarrollo de forma sostenible.

La administración financiera, por otro lado, se erige como un instrumento esencial para la implementación de la planificación estratégica, garantizando la disponibilidad de los recursos económicos requeridos para la ejecución de las acciones previstas. La vinculación entre ambos términos es fundamental para asegurar la factibilidad y sostenibilidad de las decisiones estratégicas.

Una integración adecuada de la planificación estratégica con la administración financiera posibilita a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) alinear sus decisiones de inversión, financiamiento y distribución de recursos con los objetivos establecidos en su plan estratégico. Por ejemplo, una entidad corporativa que establece como meta la penetración en mercados emergentes debe formular una estrategia financiera que incorpore la adquisición de capital, la administración de riesgos y la optimización del flujo de efectivo.

Instrumentos como el Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) promueven esta integración mediante la vinculación de indicadores financieros con otras perspectivas estratégicas, tales como la innovación, el desarrollo del capital humano y la satisfacción del cliente. Este enfoque holístico posibilita a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) supervisar la consecución de sus metas y efectuar modificaciones en tiempo real.

Dentro del escenario económico argentino, la inestabilidad económica y la incertidumbre persistente hacen imprescindible una planificación estratégica adaptable y dinámica, que incorpore escenarios alternativos y planes de contingencia. La administración financiera debe integrar proyecciones económicas, análisis de sensibilidad y estrategias de protección frente a fenómenos inflacionarios y devaluadores.

Un caso ejemplar es el de la corporación Globant, que, a pesar de haber superado el estatus de Pequeña y Mediana Empresa (PYME), inició su trayectoria mediante la implementación de una planificación estratégica robusta, complementada con una administración financiera eficaz que le facilitó la escalada en un contexto económico complejo como el argentino. En resumen, la planificación estratégica y la administración financiera no pueden ser conceptualizados como procesos aislados en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). La integración facilita no solo la consecución de metas corporativas, sino también el fortalecimiento de la resiliencia organizativa ante los retos económicos y competitivos.

Benchmarking Financiero en PYMES

El benchmarking financiero constituye una metodología de administración que facilita a las organizaciones la evaluación de su rendimiento en comparación con el de otras entidades pertenecientes al mismo sector o industria. Esta herramienta adquiere una relevancia particularmente significativa para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), proporcionando un marco objetivo sobre su posición en el mercado y sus habilidades financieras en comparación con sus competidores.

El benchmarking financiero conlleva la compilación y evaluación de indicadores fundamentales de rendimiento financiero, tales como la rentabilidad, la liquidez, el grado de endeudamiento, la eficacia en la administración de activos y el retorno sobre la inversión realizada. Estos indicadores se contrastan con los estándares del sector o con los datos de empresas líderes, facilitando a las pequeñas y medianas empresas la identificación de sus fortalezas y debilidades.

En el contexto argentino, donde las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se ven confrontadas con fluctuaciones económicas y limitaciones financieras frecuentes, el benchmarking financiero emerge como un instrumento estratégico para potenciar la competitividad y la sostenibilidad. Mediante esta práctica, las organizaciones tienen la capacidad de identificar oportunidades de mejora, modificar sus tácticas financieras y optimizar la distribución de recursos.

Se disponen de múltiples metodologías para llevar a cabo el benchmarking financiero. Una de las metodologías es el benchmarking competitivo, que establece una comparativa directa entre la organización y sus competidores más próximos. Una alternativa es el benchmarking funcional, que examina áreas particulares como la administración de costos, la eficiencia operativa o la estructura de capital, sin tener en cuenta el sector en cuestión.

Un elemento fundamental en la implementación del benchmarking financiero en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) es el acceso a datos fiables y actualizados. En Argentina, entidades como la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) y entidades sectoriales suministran información valiosa para la realización de comparaciones pertinentes. Además, las consultorías privadas y los informes de mercado proporcionan evaluaciones meticulosas que pueden complementar la información pública existente.

Los beneficios del benchmarking financiero incluyen la capacidad de definir objetivos de rendimiento realistas, la detección de prácticas óptimas y la optimización en la formulación de decisiones estratégicas. Adicionalmente, facilita la anticipación de riesgos financieros y la adopción de medidas preventivas fundamentadas en la experiencia de otras corporaciones.

En resumen, el benchmarking financiero constituye un instrumento potente que, al ser implementado de manera adecuada, contribuye al robustecimiento de la administración financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). La adopción de este modelo promueve la adaptación a un ambiente competitivo y dinámico, fomentando la eficiencia, la innovación y el desarrollo sostenible.

Cultura Organizacional y su Influencia en la Gestión Financiera

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que definen una empresa y guían el comportamiento de sus miembros. La cultura organizacional tiene un gran impacto en la forma en que se maneja la empresa, incluso en la administración financiera, en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

En las pequeñas y medianas empresas de Argentina, la cultura organizacional está fuertemente influenciada por el hecho de que la empresa es familiar, que las decisiones las toma el propietario y que los procesos administrativos y financieros no son formales. Esta configuración cultural puede hacer que sea más difícil implementar prácticas financieras formales y hacer que la gestión sea más profesional.

Una cultura organizacional que se centra en la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas hace que sea más fácil usar herramientas de control financiero, hacer presupuestos y evaluar el desempeño económico de forma regular. Fomentar una cultura de control y disciplina financiera, control y disciplina ayuda a las pequeñas y medianas empresas a evitar problemas de flujo de caja, gestionar mejor sus deudas y aprovechar al máximo los recursos que tienen. Las pequeñas y medianas empresas evitan problemas de flujo de caja , gestionan mejor sus deudas y aprovechan al máximo los recursos que tienen .

La cultura también Afecta la forma en que las personas ven el riesgo financiero. Es posible que las empresas con una cultura conservadora cultura puede que no quieran endeudarse o hacer grandes inversiones, mientras que aquellas con una cultura más innovadora y proactiva pueden estar abiertas a buscar nuevas fuentes de financiación y oportunidades de

crecimiento;

Para cambiar la cultura organizacional y mejorar la gestión financiera, es importante fomentar la formación continua del equipo directivo y del personal clave en temas financieros. La capacitación en finanzas, el establecimiento de procedimientos claros y la implementación de sistemas de información financiera son algunas de las formas en que se puede mejorar la cultura financiera de una empresa.

Además, la incorporación de prácticas de buen gobierno corporativo, como la existencia de consejos de administración o comités de auditoría, ayuda a institucionalizar la toma de decisiones y a profesionalizar la gestión financiera.

En definitiva, la cultura organizacional es un factor clave en el buen funcionamiento de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas. un factor clave en el funcionamiento de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas. En contextos económicos complejos como el argentino, un cambio cultural hacia la formalización, la transparencia y la planificación estratégica financiera puede hacer la diferencia entre la supervivencia y el éxito empresarial.

Política Fiscal y su Impacto en la Financiación de PYMES

La política fiscal es el conjunto de medidas que adopta el Estado en materia tributaria y de gasto público, y tiene un impacto directo en la financiación y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La alta carga impositiva y la complejidad del sistema tributario en Argentina son grandes obstáculos para el crecimiento de este tipo de negocio.

Las PYMES argentinas deben hacer frente a una estructura tributaria que incluye impuestos nacionales, provinciales y municipales, lo que les genera una gran carga fiscal. Impuestos como el IVA, Ganancias, Ingresos Brutos y contribuciones a la seguridad social afectan la cantidad de dinero que las empresas pueden ganar y la cantidad que pueden invertir. Sin embargo, la política fiscal también incluye herramientas para fomentar el crecimiento de las PYMES. La Ley PyME (Ley N° 27.264) establece beneficios como la exención del impuesto a la ganancia mínima presunta, la deducción del impuesto a las ganancias por inversiones en bienes de capital, y el acceso a un régimen de pago diferido del IVA.

Además, hay programas de financiamiento con tasas subsidiadas y líneas de crédito específicas para PYMES a través de instituciones como el Banco Nación y el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE).

A pesar de estos beneficios, la eficacia de la política fiscal para ayudar a las pequeñas empresas está limitada por la burocracia, la falta de estabilidad regulatoria y la incertidumbre económica. El hecho de que los sistemas tributarios cambian los sistemas a menudo hace que el entorno sea impredecible, lo que dificulta la planificación para el futuro y la toma de decisiones de inversión.

La financiación pública mediante fondos de garantía, como el Fondo de Garantías Argentino (FoGAr), busca facilitar el acceso al crédito para las PYMES mediante el otorgamiento de avales que reduce el riesgo para las entidades financieras. Se ha demostrado que esta herramienta funciona para conseguir que ingrese más dinero al sector.

Para que la política fiscal tenga un mejor efecto en la financiación de las PYMES, hay que seguir simplificando el sistema tributario, asegurando la estabilidad de las normas fiscales y reforzando los programas de apoyo financiero y técnico. La educación tributaria y financiera de los empresarios también es clave para aprovechar al máximo los beneficios fiscales que hay.

En conclusión, la política fiscal puede ser una carga que frene el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYME) o una herramienta que las ayude a crecer si se utiliza de manera correcta y sostenible. Para el desarrollo económico de Argentina, es necesario un diseño fiscal que fortalezca el tejido productivo y promueva la inversión.

Diseño metodológico

Abordaje metodológico

Diseño

El diseño metodológico de esta investigación será exploratorio-descriptivo. Un estudio exploratorio permite investigar áreas poco conocidas o estudiadas, mientras que un diseño descriptivo se enfoca en analizar con detalle las características de un fenómeno, en este caso, la gestión financiera en PYMES argentinas del sector comercial. Se pretende identificar las principales dificultades financieras y ofrecer propuestas de mejora basadas en la información recogida.

Abordaje

El abordaje será cualitativo y cuantitativo (mixto). Se combinará el análisis cualitativo mediante entrevistas a expertos y empresarios del sector con análisis cuantitativos de los datos financieros y encuestas estructuradas. El enfoque cualitativo permitirá identificar desafíos específicos en la gestión financiera, mientras que el cuantitativo se utilizará para medir variables clave como el acceso a financiamiento, ratios financieros, y crecimiento sostenible.

Corte temporal

El corte temporal del trabajo será transversal, ya que los datos se recogerán en un único momento del tiempo. Esto permitirá realizar una fotografía de la situación actual de las PYMES en Argentina con relación a su gestión financiera, sin seguimiento longitudinal de las mismas.

Nivel de comprensión

El nivel de comprensión será exploratorio-descriptivo, ya que se busca detallar y explicar las prácticas actuales de gestión financiera en PYMES argentinas.

Tipo de estudio

Se realizará un análisis sistemático de la literatura académica y de estudios previos sobre gestión financiera en PYMES

Operacionalización

Variables	*Dimensiones*	*Definición conceptual*	*Definición instrumental*	*Indicadores*	*Categorías*	*Ítems*
Gestión financiera eficaz	Acceso a financiamiento	Gitman y Zutter (2012).	Método para evaluar el acceso a financiamiento, considerando cantidad de solicitudes aprobadas, monto financiado y plazos.	Fuentes de financiamiento disponibles	Bancos, inversores privados, crowdfunding, gobierno	¿Qué fuentes de financiamiento utiliza su empresa?
	Revisión del capital de trabajo	Van Horne y Wachowicz (2010).	Estados contables Evaluación mediante análisis de los ciclos de conversión de efectivo, rotación de inventarios y plazos de cuentas por cobrar/pagar	Gestión de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar	Alta, media, baja	¿Cómo administra su empresa el capital de trabajo?
	Reinversión de excedentes	Córdoba Padilla (2012).	Estados contables	Porcentaje de reinversión	Alta, media, baja	Qué porcentaje de sus ganancias reinvierte en la empresa?

Variables	*Dimensiones*	*Definición conceptual*	*Definición instrumental*	*Indicadores*	*categorías*	*Ítems*
Estructura de capital	Deuda vs. capital propio	Gitman y Zutter (2012)	Se mide comparando el porcentaje de deuda externa respecto al capital total de la empresa.	Ratio de endeudamiento	Alta, media, baja	¿Qué porcentaje del financiamiento de su empresa proviene de deuda externa?
	Costo de financiamiento	Gitman y Zutter (2012).	Se mide a través del análisis de tasas de interés y costos asociados con cada fuente de financiamiento.	Tasa promedio de interés	Alta, media, baja	¿Cuál es la tasa de interés promedio de los créditos que ha solicitado?

Variables	*Dimensiones*	*Definición conceptual*	*Definición instrumental*	*indicadores*	*categorías*	*Ítems*
Flujo de caja	Planteamiento de flujo de caja	Van Horne y Wachowicz (2010).	Se mide analizando la frecuencia de las proyecciones y su precisión respecto al flujo real de caja.	Frecuencia de proyecciones de flujo de caja	Mensual, trimestral, anual	¿Con qué frecuencia su empresa realiza proyecciones de flujo de caja?
	Problemas de liquidez	Van Horne y Wachowicz (2010).	Evaluación de la cantidad de retrasos en pagos a proveedores y deudas por falta de liquidez.	Proporción de pagos retrasados	Alta, media, baja	¿Ha tenido problemas para cubrir pagos en los últimos 6 meses?

Variables	*dimensiones*	*Definición conceptual*	*Definición instrumental*	*indicadores*	*categorías*	*ítems*
Rentabilidad	Rentabilidad sobre inversión (ROI)	Córdoba Padilla (2012)	Método que compara los beneficios generados con la inversión inicial en nuevos proyectos.	Tasa de retorno sobre inversión (ROI)	Alta, media, baja	¿Cuál ha sido el retorno sobre inversión de los proyectos realizados en los últimos dos años?
	Margen de utilidad	Córdoba Padilla (2012).	Se mide calculando el porcentaje de utilidad neta sobre los ingresos anuales.	Porcentaje de utilidad sobre ventas	Alto, medio, bajo	¿Qué porcentaje de utilidad neta ha obtenido su empresa en el último año?

Variables	*dimensiones*	*Definición conceptual*	*Definición instrumental*	*indicadores*	*categorías*	*ítems*
Capacidad de inversión	Acceso a créditos bancarios	Rivera (2019)	Evaluación del número de créditos solicitados y aprobados en el último año y montos asociados.	Número de créditos bancarios otorgados	1 a 3 4 a 7 8 a 11	¿Ha solicitado su empresa algún crédito bancario en los últimos 12 meses?
	Inversión en activos fijos	Gitman y Zutter (2012).	Método que mide el porcentaje de capital invertido en la adquisición de activos a largo plazo.	Porcentaje de inversión en activos fijos	Alto, medio, bajo	¿Qué porcentaje de su presupuesto anual destina a la compra de activos fijos?

Variables	*dimensiones*	*Definición conceptual*	*Definición instrumental*	*indicadores*	*categorías*	*ítems*
Gestión del riesgo financiero	Diversificación de fuentes de financiamiento	Van Horne y Wachowicz (2010)	Se mide considerando el número de fuentes de financiamiento empleadas en los últimos dos años.	Cantidad de fuentes de financiamiento	Alta, media, baja	¿Cuántas fuentes de financiamiento utiliza su empresa?
	Contratación de seguros empresariales	Van Horne y Wachowicz (2010)	Evaluación del tipo y número de seguros contratados por la empresa para mitigar riesgos operativos.	Proporción de empresas con seguros contratados	Alta, media, baja	¿Tiene su empresa seguros para cubrir riesgos operativos o financieros?

Variables	*dimensiones*	*Definición conceptual*	*Definición instrumental*	*indicadores*	*categorías*	*ítems*
Crecimiento Sostenible	Competitividad E Innovación	Córdoba Padilla (2012)	Se mide a través de indicadores de crecimiento anual en ventas, inversión en innovación tecnológica y expansión de mercado en los últimos tres años.	Tasa de crecimiento anual	Alta, media, baja	¿Cuál ha sido el crecimiento anual de su empresa? ¿Ha invertido en innovación tecnológica recientemente?

Análisis de resultados

La entrevista realizada al socio gerente de la empresa Gestiones Log SRL permitió obtener una visión clara y detallada del funcionamiento financiero de la organización. A través del análisis de sus respuestas, se pudo constatar que la empresa ha desarrollado ciertos mecanismos formales de gestión financiera, aunque también se evidencian áreas con oportunidades de mejora.

1. Acceso al financiamiento

La empresa ha utilizado una estrategia mixta de financiamiento basada en capital propio y préstamos bancarios, accediendo a créditos a largo plazo (60 meses) con una tasa del 25 % TNA. Esto indica una apertura hacia el financiamiento formal, lo cual es positivo en comparación con otras PYMES del sector que suelen depender exclusivamente de recursos internos (Donofrio Fanjul, 2023). Sin embargo, la baja diversificación de las fuentes —limitada solo a dos— puede representar un riesgo en escenarios adversos del sistema financiero.

2. Capital de trabajo

Gestiones Log SRL presenta una gestión conservadora del capital de trabajo. El ciclo de conversión de efectivo está bien estructurado, con cuentas por cobrar en un plazo razonable de 30 a 45 días y estrategias de negociación favorables con proveedores. Al no manejar inventarios (por no ofrecer almacenamiento), la empresa reduce el riesgo de obsolescencia y costos logísticos. Este enfoque se alinea con lo propuesto por Van Horne y Wachowicz (2010), quienes destacan la importancia de mantener una estructura de capital de trabajo eficiente para preservar la liquidez.

3. Reinversión de excedentes

El 80 % de las utilidades se reinvierte en la empresa, principalmente en la compra de activos fijos como camiones. Esta política evidencia un fuerte compromiso con el crecimiento sostenible y es coherente con las recomendaciones de Córdoba Padilla (2012), quien plantea la reinversión como clave para la competitividad y la renovación tecnológica.

4. Estructura de capital y costo del financiamiento

La empresa mantiene una estructura de capital sana, donde solo el 25 % del financiamiento proviene de deuda bancaria. Esto refleja un nivel de endeudamiento

moderado, controlado y gestionado con responsabilidad. La tasa de interés (25 % TNA) se encuentra dentro de los valores habituales del mercado argentino para PYMES, aunque representa un costo relevante en contextos inflacionarios. Aun así, se percibe un adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo financiero.

5. Flujo de caja y liquidez

Gestiones Log SRL realiza proyecciones mensuales de flujo de caja, con un seguimiento quincenal, lo que indica un nivel avanzado de planificación. Este control ha permitido que la empresa no enfrente problemas de liquidez en el último semestre. Estas prácticas coinciden con lo planteado por Gitman y Zutter (2012), quienes enfatizan la utilidad de las proyecciones periódicas para anticiparse a contingencias.

6. Rentabilidad y margen operativo

La rentabilidad sobre la inversión (ROI) de 15 % anual en los últimos dos años refleja una gestión eficiente de los recursos. Asimismo, el margen de utilidad neta del 8 % demuestra un equilibrio entre ingresos y costos, en un contexto económico complejo. Estos valores evidencian que la empresa ha logrado mantener su sostenibilidad financiera y su competitividad.

7. Inversión en activos fijos y capacidad de crecimiento

La asignación del 30 % del presupuesto anual a inversiones en activos fijos, principalmente camiones, muestra una orientación clara hacia la expansión operativa. Además, la empresa ha experimentado un crecimiento promedio del 12 % anual en facturación, impulsado por la incorporación de nuevos clientes. Esto confirma que las decisiones de inversión han sido acertadas, alineadas con un modelo de crecimiento planificado.

8. Gestión del riesgo financiero

En cuanto a la gestión de riesgos, la empresa cuenta con seguros obligatorios para el transporte y ha asegurado contra todo riesgo las unidades más nuevas. Si bien estas acciones representan una protección básica, se recomienda incorporar seguros integrales y fondos de contingencia para cubrir riesgos financieros más amplios, tal como sugieren Barbero (2023) y Córdoba Padilla (2012).

9. Innovación tecnológica

Por último, cabe destacar la reciente incorporación de tecnología de mantenimiento predictivo y la evaluación de herramientas de planificación de rutas. Esta orientación hacia la innovación tecnológica representa una ventaja competitiva clave para optimizar la eficiencia operativa y reducir costos en el mediano plazo.

En resumen, el análisis de la entrevista permite concluir que Gestiones Logísticas SRL cuenta con prácticas financieras formales, con un grado de madurez importante en áreas clave como flujo de caja, reinversión y planificación. No obstante, existen oportunidades de mejora en la diversificación del financiamiento y en el fortalecimiento de la gestión de riesgos.

Propuesta de valuación

La evaluación de esta propuesta de intervención se centra en la estimación de las ventajas anticipadas que se derivarán de la implementación progresiva de instrumentos de administración financiera en Gestiones Log SRL. La organización muestra una robusta infraestructura operativa, lo que proporciona un ambiente propicio para la integración de prácticas más estructuradas en campos como el acceso a financiamiento, la planificación del capital de trabajo, la reinversión de beneficios, el examen de indicadores clave y la administración del riesgo financiero.

1. Valuación cualitativa

Desde una perspectiva cualitativa, la propuesta aspira a robustecer el proceso de toma de decisiones de la organización, proporcionando al socio gerente y su equipo información más precisa y puntual acerca de su rendimiento financiero. La instauración de un sistema de indicadores financieros fundamentales —tales como la liquidez corriente, la rentabilidad sobre activos (ROA) y el nivel de endeudamiento— posibilitará el seguimiento en tiempo real del estado económico de la organización, simplificando la formulación de estrategias correctivas frente a desviaciones inesperadas.

Se anticipa una optimización en la capacidad de planificación, a través de la sistematización de presupuestos mensuales y proyecciones de flujo de caja, con monitoreo de desviaciones. Esto facilitará la reducción de los riesgos asociados a la iliquidez y facilitará una

distribución más eficaz de los recursos, potenciando la capacidad de inversión futura.
En relación con la cultura organizativa, la implementación de prácticas financieras formales propiciará una profesionalización progresiva del equipo de gestión, facilitando el acceso a mercados emergentes, alianzas estratégicas y financiamiento institucional en condiciones más favorables.

2. Valuación cuantitativa estimada

Desde una perspectiva cuantitativa, se plantea evaluar la repercusión financiera proyectada en un lapso de un año tras la ejecución de la intervención, teniendo en cuenta los siguientes indicadores

Tabla 1,

Indicador	Situación actual	Meta estimada post-intervención	Mejora esperada
Margen de utilidad neta	8 %	10 %	+2 %
ROI (retorno sobre inversión)	15 %	18 %	+3 %
Nivel de reinversión sobre utilidades	80 %	Mantener (80 %)	Consolidación
Diversificación de fuentes de financiamiento	2 fuentes	≥ 3 fuentes	+1 fuente (p. ej. leasing o factoring)
Frecuencia de revisión del flujo de caja	Mensual con seguimiento quincenal	Semanal con control cruzado	Mayor precisión y agilidad

Tabla 1- fuente de elaboración propia

La mejora en el margen operativo se proyecta en basa a una mejor planificación del gasto, reducción de contingencias operativas (gracias al uso de mantenimiento predictivo y presupuestos), y en el aprovechamiento más eficiente de los recursos invertidos. En este

sentido, una gestión más rigurosa del capital de trabajo puede generar entre un 10 % y un 15 % de ahorro anual en costos financieros (Universidad del CEMA, 2024).

3. Indicadores de seguimiento propuestos

El objetivo de este estudio es proporcionar información pertinente y detallada sobre el tema. A fin de evaluar de manera periódica la eficacia de la propuesta, se propone la implementación de un sistema de control que incorpore los siguientes indicadores

periódicamente la efectividad de la propuesta, se sugiere establecer un sistema de control que integre los siguientes indicadores:

- **Índice de cumplimiento presupuestario**: porcentaje de desviaciones frente al presupuesto mensual.
- **Ratio de liquidez corriente**: relación entre activos y pasivos corrientes.
- **Índice de eficiencia en la cobranza**: días promedio de cuentas por cobrar.
- **Nivel de apalancamiento financiero**: ratio de deuda financiera sobre capital total.
- **Tasa de crecimiento de activos fijos**: evolución anual de las inversiones en infraestructura y vehículos.

Estos indicadores facilitarán la monitorización sistemática de la progresión de la administración financiera de la organización, promoviendo un ajuste constante de la estrategia implementada.

4. Conclusión de la propuesta de valuación

La evaluación actual posibilita la proyección de que, a través de la implementación progresiva de instrumentos de control y planificación financiera, la entidad Gestiones Log SRL podrá potenciar su rentabilidad, optimizar su eficiencia operativa y consolidar su expansión. Adicionalmente, se potenciará su habilidad para acceder a fuentes de

financiación más diversas, lo que disminuirá su exposición al riesgo y potenciará su competitividad en el sector logístico argentino.

Esta propuesta no solo es factible desde una perspectiva económica y operativa, sino que también satisface una demanda estratégica de profesionalización que se alinea con los objetivos corporativos, su misión institucional y su visión a largo plazo.

Conclusiones

La presente investigación permitió llevar a cabo una intervención orientada a optimizar la gestión financiera de una PyME argentina, enmarcada en el contexto desafiante que enfrentan las pequeñas y medianas empresas del país. El caso analizado, Gestiones Log SRL, proporcionó un campo empírico concreto para examinar la aplicación de principios financieros fundamentales, así como las limitaciones estructurales y operativas que condicionan el accionar de las PyMEs.

El objetivo general de proponer una intervención financiera fue alcanzado a través de un enfoque integral que combinó revisión bibliográfica, operacionalización de variables clave y una instancia empírica cualitativa mediante entrevista al socio gerente de la empresa. A partir de este proceso, se logró identificar fortalezas significativas en la gestión de la empresa, como la planificación periódica del flujo de caja, el compromiso con la reinversión de utilidades, una estructura de capital prudente y el uso responsable del financiamiento externo.

En relación con los objetivos específicos, se destaca lo siguiente:

Identificación de las dificultades financieras: El diagnóstico permitió detectar una baja diversificación en las fuentes de financiamiento, así como una cobertura limitada frente a riesgos financieros. Si bien la empresa muestra indicadores saludables de liquidez y rentabilidad, esta concentración puede representar una vulnerabilidad ante eventuales cambios en el acceso al crédito o en la estabilidad macroeconómica.

Diseño de estrategias de mejora: Se propusieron medidas concretas orientadas a robustecer la planificación financiera y fortalecer la gestión del riesgo. Entre ellas, se incluyó la incorporación de herramientas de control de gestión como el análisis del flujo de caja con mayor frecuencia, el uso de seguros financieros integrales, la evaluación de alternativas como

el leasing o factoring y la adopción de indicadores de desempeño que permitan un monitoreo continuo.

Propuesta de herramientas de control y planificación: La intervención se basó en la implementación gradual de instrumentos sencillos pero eficaces, adecuados a la escala de la empresa, tales como presupuestos mensuales, sistemas de control del capital de trabajo, monitoreo de indicadores financieros clave y proyecciones de inversión con retorno esperado (ROI). Estas herramientas se alinean con los postulados de Gitman y Zutter (2012), Van Horne y Wachowicz (2010) y Córdoba Padilla (2012), quienes sostienen que la simplicidad no está reñida con la eficacia, siempre que exista disciplina en su uso.

Evaluación de la factibilidad: La propuesta resultó viable desde el punto de vista económico, técnico y organizacional. La empresa cuenta con una estructura administrativa ágil, una cultura orientada al crecimiento y una gerencia predispuesta a la mejora continua, lo cual facilita la implementación de los cambios sugeridos. Además, la inversión necesaria para adoptar estas herramientas no resulta significativa frente a los beneficios esperados en términos de rentabilidad, eficiencia y resiliencia financiera.

Desde el punto de vista teórico, los hallazgos coinciden con la literatura especializada que afirma que las PyMEs que incorporan prácticas sistemáticas de gestión financiera logran una mayor estabilidad y competitividad. Autores como Lozano (2017) y Rivera (2019) subrayan la importancia de contar con estructuras financieras adaptadas al contexto, flexibles, y con capacidad de reacción frente a las exigencias del entorno. La experiencia de Gestiones Log SRL demuestra que, aún en un entorno económico incierto como el argentino, es posible avanzar en prácticas financieras sólidas sin necesidad de grandes recursos, siempre que exista voluntad de mejora y liderazgo comprometido.

Por otra parte, se comprobó la importancia de vincular la gestión financiera con la planificación estratégica de largo plazo. La reinversión sistemática de excedentes en activos productivos (como camiones), la adopción incipiente de herramientas tecnológicas y la búsqueda de eficiencia en los procesos logísticos son evidencia de una visión estratégica coherente que refuerza la sostenibilidad del negocio. Esto valida los enfoques teóricos que destacan el rol de la gestión financiera no solo como soporte operativo, sino como motor del desarrollo estratégico de las empresas (Kaplan & Norton, 1996).

Asimismo, la investigación revela que muchas de las barreras que enfrentan las PyMEs no son insalvables, sino que responden, en gran medida, a limitaciones en la formación financiera, falta de planificación o escasa cultura del control. En este sentido, el estudio subraya la necesidad de fortalecer la educación financiera de los empresarios y profesionales del sector, para lograr una gestión más racional, informada y resiliente.

En definitiva, se concluye que una gestión financiera eficaz constituye un factor crítico para el éxito y la continuidad de las PyMEs. La propuesta aquí desarrollada puede replicarse, con las adaptaciones necesarias, en otras empresas del rubro comercial y logístico, ofreciendo una hoja de ruta para transitar hacia una gestión más profesional, estratégica y sostenible.

Esta investigación no solo aporta una solución práctica a una empresa específica, sino que también contribuye al debate académico y profesional sobre cómo articular teoría y práctica en la gestión financiera de las PyMEs argentinas, reafirmando su papel como motores del empleo, la innovación y el desarrollo económico del país.

Bibliografía

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera. México: Pearson Educación.

Córdoba Padilla, M. (2012). Gestión financiera. Bogotá: Eco e Ediciones.

Lozano, M. C. (2017). Gestión financiera. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación.

Aguilar, J. G., Torres, S. G., & Salazar, A. A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes,*10*(23),30–39. https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss23.2017pp30-39p

Ferreres, O. (2019). Dos Siglos de Economía Argentina: 1810-2010. El Ateneo.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.

Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. Journal of Economic Literature, 52(1), 5–44.

Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). Public Finance in Theory and Practice. McGraw-Hill.

OCDE. (2015). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. OCDE Publishing.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

Barrera, G., Parada, E., & Serrano, H. (2020). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica.

Rivera, J. (2019). Indicadores financieros clave para la gestión de PYMES en Quito. *Revista Iberoamericana de Finanzas*, 15(3), 45-67.

Universidad del CEMA (2024). Gestión financiera en las PyMES: Herramientas clave para sobrevivir y crecer. *Revista UCEMA*.

Revista Mundo Financiero (2024). Gestión del cambio organizacional en las PYMES. *Mundo Financiero*, 5(15), 5-23. https://www.mundofinanciero.indecsar.org