

FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

Universidad Nacional de Córdoba

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración

Orientación en Finanzas y Recursos Humanos

Seminario de Aplicación

Trabajo Final de Licenciatura

**Programa de capacitación en instrumentos financieros dirigido
al equipo comercial de una empresa agropecuaria**

Alumnos:

Ferrer, Estanislao María- 38.419.575

Galoppo, Josefina Inés- 39.303.247

Rodriguez, Paula- 39.386.368

Strumia, Federico Gastón- 38.111.818

Coordinador: Juan Manuel Bruno

Directora: Mariana Larovere

Experto: Gustavo Macario

Tutora: Mariana Giovanardi

Córdoba, junio de 2020



Trabajo Final de Grado Programa de capacitación en instrumentos financieros dirigido al equipo comercial de una empresa agropecuaria por Estanislao María Ferrer, Josefina Inés Galoppo, Paula Rodríguez, Federico Gastón Strumia. Se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Dedicatorias y Agradecimientos

Brindamos nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que directa o indirectamente, colaboraron al logro de este proyecto:

Agradecer a nuestras familias por el apoyo y la contención incondicional durante estos años, por confiar en nosotros y por motivarnos a continuar cuando las cosas se ponían difíciles.

A nuestros amigos, por acompañarnos y entender nuestras largas ausencias, pero por sobre todo, por darnos las fuerzas necesarias para lograr este objetivo.

Agradecer a los demás compañeros de carrera, cómplices en este camino, por compartir con nosotros nuestras mayores alegrías y tristezas.

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales y por brindarnos una educación de calidad.

A todos aquellos profesores que han sido parte de este camino, quienes con dedicación y vocación, han compartido su sabiduría y pasión por esta profesión.

A Juan Manuel Bruno, coordinador del Trabajo Final, quien en su primer año como titular de la materia Seminario, ha sabido estar a la altura de las circunstancias y más. Gracias por inspirarnos, motivarnos y contagiarnos hambre de aprender.

A Mariana Larovere, nuestra directora del Trabajo Final, por el compromiso desde el día uno, y por ejercer su función con tanta profesionalidad. Agradecer también, por el tiempo dedicado y por los aportes brindados a lo largo del camino.

A Mariana Giovanardi, nuestra tutora del Trabajo Final, por orientarnos en el desarrollo de este trabajo, por estar en todos los detalles y por exigirnos alcanzar la excelencia.

A Gustavo Macario, por su tiempo y disposición al aceptar el cargo de profesor experto de este Trabajo Final.

A todos los que fueron parte, les dedicamos con orgullo y gran esfuerzo, nuestro Trabajo Final de Licenciatura.

Resumen estructurado

Propósito: Esta intervención profesional plantea el diseño de un programa de capacitación en instrumentos financieros que permita mejorar el proceso de intercambio del equipo comercial de Cattaneo Hnos. S.R.L.

Diseño- Metodología: La modalidad asumida consistió en el análisis de documentos a través del estudio de las operaciones a plazo de la empresa, con el objetivo de identificar las variables significativas del proceso de intercambio. Por otro lado, se realizó un cuestionario semiestructurado a los miembros del equipo comercial para determinar el nivel de conocimientos y capacidades en dichas variables. Para analizar los datos cualitativos se utilizó el programa informático Atlas.ti 8 y para los datos cuantitativos se desarrolló una regresión lineal múltiple a través del software InfoStat.

Conclusiones: Fue necesario diseñar un programa para aumentar los conocimientos y capacidades en el uso de instrumentos financieros y así mejorar la utilidad derivada de la política de créditos.

Limitaciones del trabajo: Dadas las condiciones de aislamiento social preventivo y obligatorio, el cuestionario fue realizado de manera digital, por lo que pudo haber estado sujeto a sesgos y/o ser resuelto prescindiendo de su importancia. A su vez, la muestra seleccionada para el análisis cuantitativo no cumple con los supuestos inherentes al modelo de regresión lineal.

Agregado de Valor: No sólo implica un aporte a la performance de los empleados y a la empresa; sino también al ámbito académico, tanto a la educación financiera de la región, como a la literatura disponible en materia de capacitación empresarial.

Palabras clave: Programa de capacitación, Instrumentos financieros, Política de créditos, Términos de intercambio.

Índice

I. Introducción

definido.VI. Plan de acción

resultados

VII. Conclusiones/Limitaciones

VIII. Referencias

6II. Objetivos

20Programa de capacitación

27

29

30IX. Anexos

7Objetivo

20Etapa I

32Anexo

Índice de tablas

Tabla 1: Fórmulas	8
Tabla 2: Cálculo diferencial de margen	8
Tabla 3: Ganancia de política de crédito	10
Tabla 4: Tabla de operacionalización	11
Tabla 5: Criterios de evaluación preguntas abiertas	13
Tabla 6: Regresión lineal múltiple por mínimos cuadrados	14
Tabla 7: Contenido del programa	22
Tabla 8: Cronograma de actividades	24
Tabla 9: Presupuesto	25
Tabla 10: Indicadores de evaluación	28

Índice de figuras

Figura 1: Análisis de datos cualitativos para instrumentos financieros	17
Figura 2: Análisis de datos cualitativos para términos de intercambio	18

I. Introducción

Cattaneo Hnos SRL es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Monte Cristo-Córdoba con una trayectoria de 74 años en el mercado. Actualmente, está conformada por 56 empleados distribuidos entre dos estaciones de servicios y un canal mayorista (denominado “YPF Agro”), siendo la facturación del último año de \$450.000.000 aproximadamente.

El siguiente trabajo consiste en una intervención profesional cuyo objeto de estudio es el canal mayorista de Cattaneo Hnos SRL. La sucursal YPF Agro, inaugurada en 2016 y dedicada a la compra-venta de agroproductos, lubricantes y combustibles, en este momento se encuentra inmersa en un contexto que se caracteriza por: un aumento de la competitividad debido al potencial crecimiento del sector; al ingreso de nuevos competidores, como Axion y Dapsa; a las acciones de la competencia para captar clientes con mayor capacidad de pago; y a la fusión de importantes competidores, como Bayer y Monsanto.

Dentro de YPF Agro, se encuentra el equipo comercial, el cual abarca a empleados de las áreas de administración, ventas y gerencia. Tal equipo está compuesto por tres administrativos, cinco vendedores, la gerente de ventas y el gerente general. Éste último, nos informa que dentro de la sucursal YPF Agro, se registra un uso ineficiente de los instrumentos financieros disponibles en la compra y venta de los productos por parte del equipo comercial. Los síntomas del problema se reflejan en un incremento en la tasa de mora de clientes, excesivo capital de trabajo inmovilizado (para cubrir dicha mora), malos créditos otorgados, y en la utilización de tasas y/o plazos estandarizados para todo tipo de cliente, lo que conlleva a operaciones y contratos caídos. Además, se observa en estudios previos, que el principal determinante de los fracasos en los procesos de venta por parte del personal comercial, se origina en los programas defectuosos de entrenamiento y capacitación de las empresas (Morris et al., 1994).

Es por ello que, de mantener el nivel de conocimientos y capacidades actuales en materia financiera, las condiciones de intercambio actuales no sólo podrían incrementar la morosidad e incobrabilidad, sino que también darían origen a pérdidas de ventas potenciales y a una mayor brecha entre el margen obtenido de las operaciones y el margen objetivo disminuyendo esto su competitividad.

Aduciendo a lo expuesto por Kungu et al. (2014), la política de crédito influye significativamente en la rentabilidad de las empresas, siendo posible crear valor para los accionistas a través del diseño, implementación y gestión de las mismas. Complementariamente, Kwong (2016) indica que el uso de instrumentos financieros en empresas no financieras permite: disminuir el riesgo de las operaciones, lograr mejores condiciones de crédito y una mayor rentabilidad.

Continuando con lo planteado, cabe destacar las conclusiones de Anderson et al. (2018), y Kimwolo et al. (2012) que sugieren que tanto la rentabilidad de las empresas como la performance de los empleados, se ven impulsadas por la capacitación en conocimientos y capacidades en materia financiera.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, esta intervención profesional responderá al siguiente interrogante: ¿cuál es el programa de capacitación adecuado para aumentar los conocimientos y capacidades en el uso de instrumentos financieros, de los miembros del equipo comercial, que permita mejorar los procesos de intercambio?

II. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un programa de capacitación en instrumentos financieros que permita mejorar el proceso de intercambio del equipo comercial de Cattaneo Hnos. S.R.L.

Objetivos Específicos

Identificar las variables financieras significativas a incluir en el programa de capacitación.

Determinar el nivel de conocimientos y capacidades en materia financiera básica del equipo del comercial.

Analizar las necesidades de capacitación en el equipo comercial.

Diseñar el programa de capacitación en el uso de dichos instrumentos financieros, que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

Proponer las herramientas de evaluación para la medición de los resultados del programa de capacitación.

III. Marco conceptual

El concepto de intercambio, establece el qué y el cómo las entidades obtienen los productos deseados, negociando términos y condiciones que sean mutuamente aceptables. De esta manera, el qué corresponde al producto en sí, mientras que el cómo de la operación implica la negociación de precios, formas de pago, tasas y plazos (Kotler, 2003). Este segundo grupo de variables es detallado en los instrumentos financieros utilizados por la empresa, los cuales son definidos como *“cualquier contrato que dé lugar, simultáneamente, a un activo financiero en una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio en otra”* (NIC 32, 2003).

Estos intercambios, pueden ser estudiados a través de las variables que integran el árbol de decisiones de la política de créditos (Brealey et al., 2012), que abarca al plazo total de la

transacción, costos operativos y financieros, beneficios operativos y financieros, costo de oportunidad, y a la probabilidad de incobrabilidad. A su vez, examinando las políticas de la empresa, las variables financieras recién mencionadas son evaluadas de forma conjunta a través del margen de ganancias objetivo de la operación y el margen de ganancias observado de la misma.

Tabla 1: Fórmulas	
Concepto	Fórmula de cálculo
Ganancia esperada de política de crédito	$p*(ING - COST)/(1+CO)^t - (1 - p)*(COST)/(1+CO)^t$
Margen de ganancia teórico	$(ING-COST) / ING$
Margen de ganancia teórico a plazo	$[ING*(1+X)^t - COST*(1+Z)^t] / [ING*(1+X)^t]$

Fuente: Elaboración propia en base a Brealey et al., (2012, p.823)

Nota:

P: Probabilidad de incobrabilidad

ING: Ingresos de la operación

COST: Costos inherentes a la operación

$e^{-(t*CO)}$: Proceso de Actualización para un plazo “t”

X: Tasa otorgada, o Tasa de interés a cobrar al cliente

Z: Tasa tomada, Tasa de interés a pagar al proveedor

Durante la evaluación de las variables financieras, es posible que sucedan desvíos de acuerdo a los objetivos fijados, por eso, se considera necesario definir al fracaso del vendedor como *“la inhabilidad para alcanzar durante un periodo de tiempo determinado las expectativas de performance, estando generalmente, pero no de forma necesaria, ligadas a la facturación, establecidas en forma conjunta entre la gerencia y el empleado”* (Morris et al., 1994, pp. 7). Dentro del marco de políticas de la empresa objeto de estudio, el fracaso del personal del equipo comercial se define como *“aquella instancia en la cual el margen obtenido de la operación, es menor al margen objetivo”*, y responde a la siguiente función:

Tabla 2: Cálculo diferencial de margen	
Concepto	Fórmula de cálculo
Diferencial de Margen	Margen Observado de la Operación - Margen Objetivo

Fuente: Elaboración propia

Exponiendo las conclusiones de las investigaciones de Randall y Farris (2009), se resalta la necesidad de contar con personal formado en materia financiera y se denota la urgencia de capacitar a los mismos; reflexión que es apoyada por lo expuesto por Anderson et al. (2018), y Kimwolo et al. (2012). Continuando con esta idea y aduciendo a Hoyle (1970), la capacitación es considerada como una inversión destinada a formar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos propuestos, con la finalidad de que la misma alcance los objetivos de la organización de la manera más económica posible.

Por otro lado, Chiavenato (2004) entiende a la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos y desarrollan capacidades en función de los objetivos definidos. Siguiendo esta línea de pensamiento, el conocimiento se explica como la mezcla de experiencia acumulada, valores, información contextual y discernimiento que posee una persona y le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información (Davenport, 1998). Por su parte, la capacidad comprende la habilidad del individuo de analizar críticamente y evaluar la situación tanto estratégica, funcional como operacional. Esta última, incluye las habilidades actuales de la persona en determinada actividad, la cual se adquiere a partir de un conocimiento preexistente mediante la práctica o el ejercicio (Chiavenato, 2004).

Para llevar a cabo dicha capacitación, es preciso realizar un diagnóstico de la situación inicial en donde se detecten las necesidades y se obtenga información acerca de qué se debe enseñar, quién debe aprender, cuándo, dónde y cómo se debe capacitar. A partir de esta información, se inicia el diseño del programa de capacitación, en el cual según lo expuesto por Gore (2004), se diferencian diversos componentes, entre ellos: objetivos esperados, tiempo o duración, contenidos, actividades a llevar a cabo y recursos necesarios.

IV. Metodología

Planteada la modalidad del TFL como una intervención profesional, a continuación se exponen las herramientas utilizadas para alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

En primera instancia, se realizó un análisis de documentación, a partir de la recopilación de facturas de compra y venta de agroinsumos y listados de precios y costos del año 2018. Considerando estos datos secundarios y siguiendo a Sánchez (2014), se aplicaron técnicas de muestreo no probabilístico sobre dicho conjunto de operaciones y se seleccionaron sólo aquellas en las cuales existió discrecionalidad en cuanto a la política de créditos. A partir de esto, se obtuvo una matriz de datos, compuesta por operaciones de agroinsumos cuyo plazo excede los 30 días de emitida la factura.

Con la matriz de datos anteriormente mencionada y apoyándonos en las conclusiones señaladas por Kwong (2016), Box et al. (2018) y Kungu et al. (2014), se estudiaron los resultados obtenidos a través de la política de créditos de la firma, calculando la ganancia o pérdida generada en cada una de las operaciones, según la teoría propuesta por Brealey et al. (2012):

Tabla 3: Ganancia de política de crédito		
Concepto	Fórmula de cálculo	Comentario
Utilidad de la operación	$Utilidad\ observada = [ING*(1+x)^t - COST*(1+z)^t]$	Dada su baja incidencia en la empresa, se asume una probabilidad de cobro del 100%.
Utilidad de contado capitalizada	$Utilidad\ potencial = (ING - COST)*(1+CO)^t$	El equipo puede optar entre realizar la operación de contado, u otorgar financiamiento.
Ganancia de política de crédito	Utilidad observada - Utilidad potencial	Resultado final de aplicar la política de crédito.

Fuente: Elaboración propia en base a Brealey et al., (2012,p.823)

Para concluir el análisis de las operaciones, en base a las sugerencias de Sampieri et al. (1991), se realizó una regresión lineal múltiple por mínimos cuadrados para evaluar, dentro del marco de la teoría propuesta por Brealey et al. (2012), en qué medida las variables que conforman los términos de intercambio logran explicar las utilidades resultantes de la política de crédito. Siendo el resultado de la política de créditos la variable dependiente del modelo y las explicativas la diferencia entre la tasa otorgada y costos financieros, el ingreso y costo de contado, el costo de oportunidad y el plazo de la operación.

Estas variables fueron evaluadas con el objetivo de identificar cuáles de aquellas resultan significativas al momento de explicar las utilidades, y que por lo tanto, son necesarias incluir en el contenido del programa de capacitación.

En segunda instancia, una vez identificadas las variables significativas, se desarrolló un estudio en base a un cuestionario con el objetivo de determinar el nivel de conocimientos y capacidades de los 10 miembros del equipo comercial en dichas variables.

En lo que respecta a la naturaleza de la información, el cuestionario fue de tipo semiestructurado. Estuvo compuesto por preguntas cerradas, que se analizaron a través de una escala Likert de cinco puntos; y por preguntas abiertas, sometidas a un análisis de tipo descriptivo (Sampieri et al., 1991). La recolección de la información se realizó a través de la web, en la cual los empleados resolvieron el cuestionario de manera autoadministrada.

Siguiendo las cuestiones fundamentales planteadas por Sánchez (2014), se definieron los temas/unidades de análisis a incluir: aspectos generales del empleado, capacitaciones brindadas anteriormente en la empresa, conocimientos y capacidades; haciéndose hincapié en estas últimas dos unidades. Para el estudio de los conocimientos se abordaron, a partir de los criterios de Brealey et al. (2012), las siguientes variables: el conocimiento de los ciclos operativos, el costo de financiamiento, el costo de oportunidad, el otorgamiento de créditos y el margen.

Por otro lado, para el estudio de las capacidades, se realizaron preguntas abiertas, las cuales se analizaron a través del software Atlas.ti 8, segmentando a los miembros del equipo comercial según los puestos que ocupan, con la intención de conocer los términos de intercambio y el uso de instrumentos financieros.

Tabla 4: Tabla de operacionalización			
Unidad de Análisis	Dimensión de estudio	Indicadores/Items	Tipo de medida
General	1- Sexo	Marque su sexo	Femenino/ Masculino
	2- Edad	Indique su edad	Entre 18 y 25 años Entre 26 y 50 años Más de 50 años
	3-Nivel educativo	Señale su máximo nivel educativo alcanzado	
	4- Carrera profesional	En caso de corresponder, indique su carrera profesional y/o especialización	Pregunta abierta
Capacitación	5- Temporal	¿Cuándo fue la última capacitación a la que asistió?	Rango temporal 0 a 3 años
	6- Competencias	Las competencias brindadas en las capacitaciones ¿las utiliza en su puesto?	Likert 1 a 5 - Nunca, siempre
	7- Temáticas	Acerca de las capacitaciones recibidas, la mayoría de ellas se trataron sobre:	Temáticas

Conocimientos	8- Ciclo operativo	Considerando el sector agrícola, aproximadamente ¿cuántos meses se necesitan para realizar una campaña de soja?	Cae o no cae en el rango promedio
	9- Costo de financiamiento	¿Reconoce el costo del financiamiento de las operaciones que realiza habitualmente?	Likert 1 a 5 - Nunca lo reconoce, siempre lo reconoce
	10- Costo de oportunidad del capital	En sus funciones, ¿con qué frecuencia tiene en cuenta el costo de mantener el dinero inmovilizado?	Likert 1 a 5 - Nunca, siempre
	11- Créditos otorgados	¿Conoce el proceso para otorgar créditos de manera adecuada, y así evitar tardanzas en el pago?	Likert 1 a 5 - Nunca lo reconoce, siempre lo reconoce
	12- Margen	A la hora de realizar una venta, ¿Identifica el margen de utilidad de la operación?	Likert 1 a 5 - Nunca lo reconoce, siempre lo reconoce
Capacidades	13- Puestos	En su labor en Cattaneo Hnos. S.R.L, ¿Con cuál de estas funciones se siente identificado?	Administrativos, Vendedores y Supervisores
	14 a - Términos de intercambio	Al momento de fijar el precio de una liquidación de canje de granos, ¿qué variables tiene en cuenta para determinarlo?	Pregunta abierta
	14 b - Términos de intercambio	¿Qué factores tiene en cuenta a la hora de negociar precio, tasa y plazo de una operación de venta?	Pregunta abierta
	14 c - Términos de intercambio	¿De qué manera establece la tasa de interés correspondiente para el financiamiento de las operaciones?	Pregunta abierta
	15 a - Instrumentos financieros	Teniendo en cuenta las distintas alternativas que ofrece sus proveedores, ¿qué variables considera claves al momento de elegir una de ellas?	Pregunta abierta
	15 b - Instrumentos financieros	¿Cómo determina el medio de pago a utilizar para cada operación?	Pregunta abierta
	15 c - Instrumentos financieros	¿Qué variables tiene en cuenta al momento de evaluar si una operación de venta se realizó con el medio de pago adecuado?	Pregunta abierta

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación de las preguntas abiertas, se siguieron los siguientes criterios a saber:

Tabla 5: Criterios de evaluación preguntas abiertas		
Segmento	VARIABLES A CONSIDERAR	
Administrador	14 a – Plazo, riesgo y margen.	15 a - Plazo, tasa tomada y riesgo.
Vendedor	14 b - Plazo, tasa tomada, costo de oportunidad, riesgo y margen.	15 b - Plazo, tasa tomada, costo de oportunidad y riesgo.
Supervisor	14 c - Tasa tomada, tasa de mercado, costo de oportunidad y riesgo.	15 c - Plazo, tasa tomada, tasa otorgada, costo de oportunidad y riesgo.

Fuente: Elaboración propia

Cada una de las variables anteriormente definidas responde a los criterios aportados por Hull (2014) y Brealey et al. (2012) para la valuación de los distintos instrumentos financieros, y para la determinación de las ganancias derivadas de la política de créditos.

A su vez, al hablar de riesgo, se debe considerar lo expuesto por Cáceres y Zaballos (2002), como riesgo de mercado (volatilidad de los precios de mercado de instrumentos financieros asociados a una posición) y riesgo de crédito (posibilidad de incumplimiento de la contrapartida). Complementariamente, Brealey et al. (2012) expresan que no acaece el mismo riesgo sobre todos los instrumentos financieros.

Por su parte, la variable plazo se encuentra ligada al ciclo operativo de las empresas y la necesidad de financiamiento durante dicho proceso. Aberdeen Group (2006), resalta la importancia de la optimización de los plazos de financiación y pago como fuente de beneficios y ahorros de costos.

Se agrega también la determinación del margen, ya que forma parte de los criterios de la empresa para la evaluación de performance del equipo comercial.

V. Resultados

A: Análisis cuantitativo

En primer lugar, se obtuvieron los resultados del análisis de la política de créditos de la firma, para lo cual se estudió la performance del equipo comercial comparando el margen objetivo con el margen observado para las distintas operaciones. A partir de esto, se identificó que los fracasos representan un 49,39% de las operaciones realizadas.

En segundo lugar, se realizó un análisis de regresión múltiple para comprender las condiciones en las que se ejecutó la política de créditos y analizar la significancia de cada una de las variables en presencia de las otras.

El modelo propuesto representa el 70% de la variabilidad total del resultado de la política de crédito, visible en el coeficiente de regresión ajustado, y con p-valores menores al 5%, este sugiere que todas las variables han sido significativas para explicar los resultados obtenidos en las operaciones.

Tabla 6: Regresión lineal múltiple por mínimos cuadrados			
Análisis de la regresión lineal			
Variable dependiente	Tamaño de muestra	R2	R2 Ajustado
Resultado de política de crédito	737 operaciones	70,00%	70,00%
Coefficientes, estimadores y estadísticos			
Concepto	Estimador	Estadístico T	p-valor
Intercepción (β_0)	108,95	6,43	<0,0001
Diferencial de tasas (β_1)	2591,38	2,78	0,0056
Ingreso de contado (β_2)	-0,1	-32,51	<0,0001
Costo de contado (β_3)	0,1	29,11	<0,0001
Costo de Oportunidad (β_4)	-348783,06	-5,18	<0,0001
Plazo de la operación (β_5)	-0,12	-4,31	<0,0001

Fuente: Elaboración propia a partir de software InfoStat

En base a los coeficientes referenciados en la tabla anterior, se logró observar que el estimador del diferencial de tasas indica una relación positiva con respecto a la variable dependiente, ascendiendo la utilidad en \$25,91 por cada punto porcentual que el interés ganado supera al costo financiero.

Es importante destacar que el modelo sugiere que, de mantenerse las condiciones actuales constantes, el plazo de las operaciones impacta negativamente al resultado de la política, repercutiendo en \$0,12 por día que se incrementa el plazo. Si bien la pendiente no implica

variaciones contundentes en la utilidad, la relevancia del estimador radica en su signo negativo, el cual se debe a que los costos financieros superaron a los beneficios a nivel agregado.

Por último, el costo de oportunidad también ha sido significativo y presenta una relación negativa con la variable dependiente ya que incrementos del 1,00% del costo de oportunidad reflejan una pérdida de utilidades de aproximadamente \$3.487,83.

A raíz de los resultados obtenidos y complementándolo con la teoría previamente citada, se concluyó que:

- El equipo comercial no siempre cumple con el resultado esperado, fracasando en el 49,39% de las operaciones a plazo.
- La política de créditos puede mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Todas las variables que hacen a la política de créditos resultan significativas.
- La negatividad del plazo sugiere que, en términos generales, las condiciones de la política de crédito no han sido las adecuadas.
- El rol de las variables a incluir como contenido del programa de capacitación es el siguiente:
 - El costo financiero, el cual debe ser cubierto por la tasa otorgada a los clientes.
 - El costo de oportunidad: variable a minimizar.
 - El plazo cumple el rol de potenciador entre la relación tasa tomada, tasa otorgada y costo de oportunidad.

B: Análisis descriptivo

De manera complementaria al análisis de la base de datos, se desarrolló un estudio en base a cuestionarios realizados al equipo comercial de la firma. En lo que respecta al estudio de los conocimientos, se encuestó acerca de conceptos financieros importantes. En primer lugar, observamos que la mitad de los miembros no conoce la extensión del ciclo operativo de una campaña de soja, el cual según Verón et al. (2011) alcanza un horizonte de cinco meses, y representa un parámetro clave al considerar el plazo de financiamiento de las operaciones.

Considerando la variable costo financiero, únicamente el 30% de los encuestados indicó reconocerlo en todos los casos. Por otro lado, teniendo en cuenta el reconocimiento del costo de mantener el dinero inmovilizado, tan sólo el 50% de los empleados señaló que logra identificarlo en la mayoría de los casos. Adicionalmente, con respecto al conocimiento del proceso para otorgar créditos de manera adecuada, el 40% de los encuestados manifestó reconocerlo a veces, el 30% en la mayoría de los casos, el 20% nunca, y el 10% restante, en la totalidad de los casos.

Además, el 80% de los encuestados manifestó distinguir el margen en casi todas las operaciones, hecho que denota la importancia de su cálculo en las mediciones de la performance del equipo, en general, y de sus miembros en particular.

Por último, la medición global de los conocimientos a través de la escala Likert demostró que, en general, el nivel de conocimientos es intermedio-alto, dado que se observa una tendencia a reconocer los conceptos planteados en la mayoría (“casi siempre”) de las operaciones, viéndose esto reflejado en la moda de los resultados de la escala. A su vez, se observa que la variable más conocida es el margen de utilidad y que el proceso de otorgamiento de créditos se manifiesta como la de menor conocimiento.

Adentrándonos en el estudio de las capacidades del personal, se consideró menester segmentar a los miembros del equipo comercial en: administrativos, vendedores y supervisores, según los puestos que ocupan, con la intención de conocer dos temas centrales: los términos de intercambio y el uso de instrumentos financieros. Al analizar los resultados que surgen al aplicar el software Atlas. Ti 8 se observó que determinadas variables no fueron tenidas en cuenta por el equipo comercial a la hora de realizar el cuestionario, y se distinguen por su ausencia en la relación entre la pregunta y su respuesta asociada.

Figura 1: Análisis de datos cualitativos para instrumentos financieros

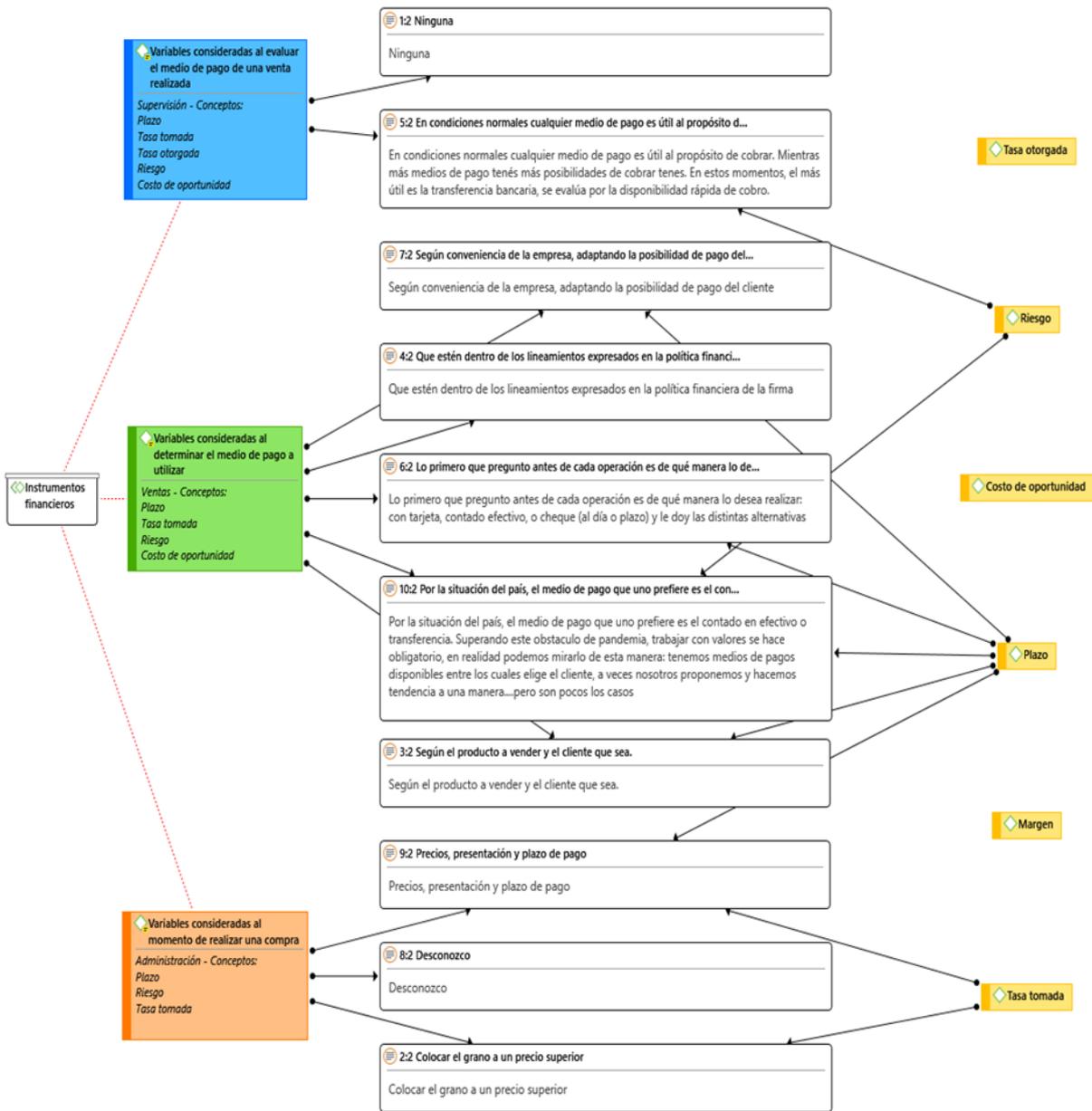
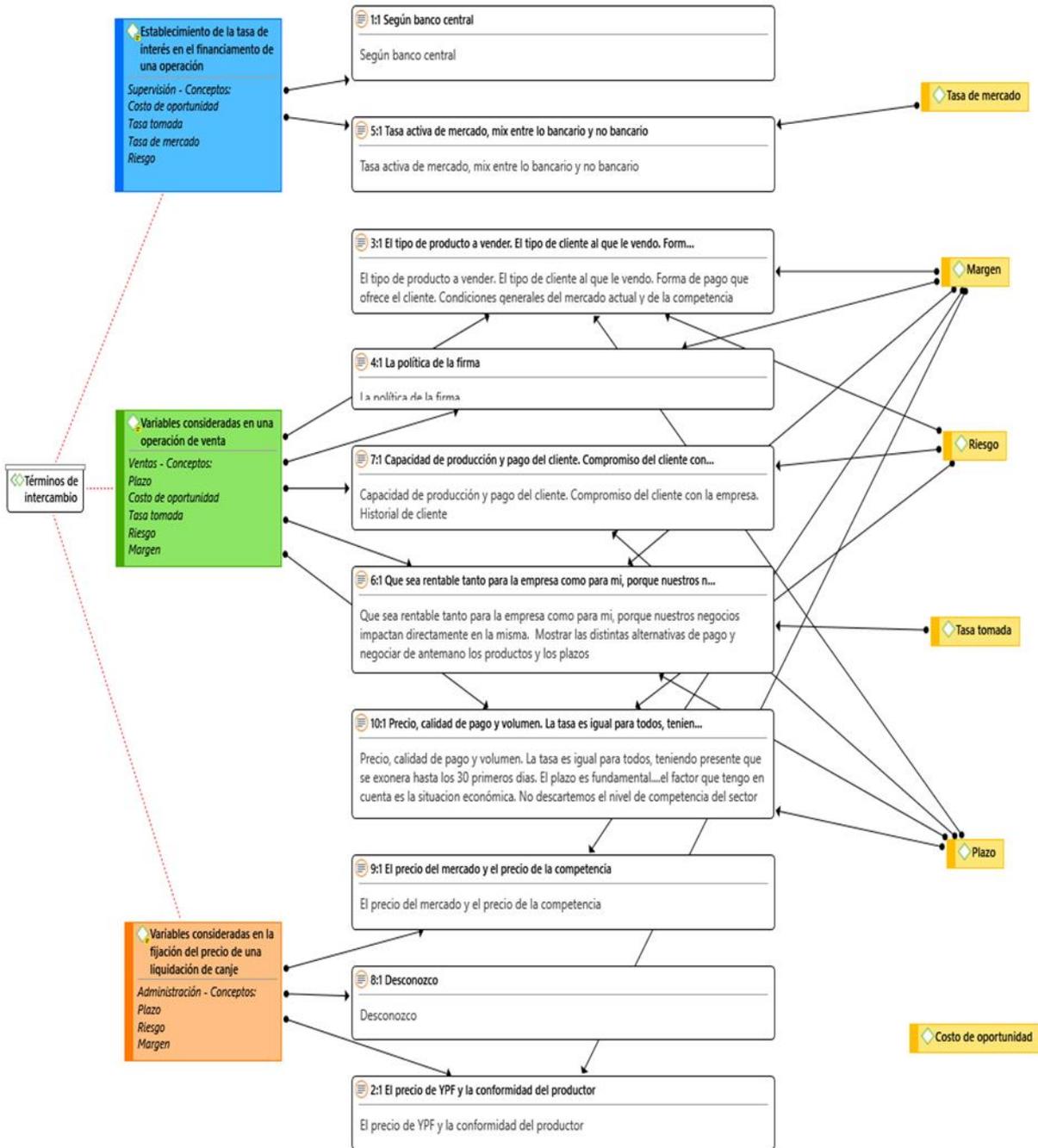


Figura 2: Análisis de datos cualitativos para términos de intercambio



Dentro del primer conjunto, las variables más ignoradas por los administradores fueron el riesgo y el plazo, tanto para el establecimiento de términos de intercambio, como para la valuación de los distintos instrumentos financieros que exige su operatoria.

En cuanto a los vendedores, los conceptos que menor importancia recibieron al momento de negociar la tasa de una operación de venta fueron: el costo de oportunidad, la tasa de interés tomada y el riesgo. Cabe destacar que el 60% de los vendedores manifestó reconocer el margen, pero al ser escasa la consideración de los costos financieros, se denota la falla en la determinación del margen observado de la operación.

Al momento de determinar el instrumento financiero a utilizar en cada operación, si bien el 80% de los vendedores tuvieron en cuenta el ciclo operativo del cliente, únicamente un 20% evalúa el riesgo ligado a cada instrumento. A su vez, ninguno contempló el costo de financiamiento con el proveedor.

Por otro lado, estudiando al conjunto de supervisores, se concluye que al momento de establecer la tasa de interés correspondiente al financiamiento de las operaciones sólo uno de ellos consideró las tasas otorgadas por los competidores del micro entorno, siendo ésta la única variable resaltada por el conjunto. Además, cuando éstos deben evaluar si una operación de venta se realizó con el medio de pago adecuado, ambos ignoran la importancia de considerar el componente financiero.

En lo que respecta a los términos de intercambio, se observó que, de manera congruente con las políticas de la empresa, se le asignó una mayor importancia al margen de cada producto comparado con otras variables, pero se ignoraron los costos inherentes a la política de créditos. Además, en relación al uso de instrumentos financieros, para la evaluación y elección de aquellos, se observó una tendencia similar en la cual se ignora el costo de oportunidad, la tasa de interés tomada, y el riesgo asociado a cada instrumento.

Finalizado el análisis, se observó que la mayoría del equipo comercial manifiesta poseer los conocimientos que exige la operatoria de la empresa, y que en general, al momento de ser puestos en práctica, su aplicación resulta fallida debido a su escasa capacidad de aplicación. Esto resulta notable con las variables riesgo, costo de oportunidad y costo de financiamiento, las cuales son reconocidas, pero no consideradas al realizar una operación. Dichas fallas se exteriorizan en el margen observado de las operaciones.

VI. Plan de acción

Programa de capacitación

Etapa I: Detección de necesidades de capacitación

En relación a las capacitaciones brindadas por la empresa, se pudo extraer que las capacitaciones referidas a materia financiera fueron las de menor porcentaje, y se priorizaron aquellas enfocadas en nuevos productos. Además, la mayoría manifestó utilizar en sus puestos las competencias brindadas en dichas capacitaciones.

Teniendo en cuenta las características básicas de la fuerza de trabajo, se conoce que la antigüedad de los trabajadores es limitada ya que el promedio es de 2 a 3 años, coexistiendo con el más antiguo que posee 6 años de experiencia en la empresa. Con respecto a la rotación del personal, se estima que la misma es de 1 (un) empleado por año. Por su parte, se obtuvo que el 60% del equipo comercial posee entre 26 y 50 años y que el 70% tiene estudios superiores tanto universitarios como no universitarios, hecho que denota la profesionalización del personal. Sin embargo, la mayoría no posee carreras y/o especializaciones relacionadas a negocios, sino que dominan conocimientos agrícolas (orientados a los productos y sus usos). Esto, junto con lo antes dicho, nos permite afirmar que resulta escasa la formación en materia financiera.

Complementariamente, se registra un uso ineficiente de los instrumentos financieros disponibles, siendo esto notable al comparar el margen objetivo con el margen observado de las operaciones, quedando el segundo inferior al primero en el 49,39% de las operaciones. Además, se observó que la política de créditos aplicada generó pérdidas para la empresa en el 52,78% de las operaciones.

Por lo tanto, se establece que las necesidades de capacitación se separan en dos grupos relacionados entre sí:

- **Conocimientos:** dentro del proceso de otorgamiento de créditos, se deben reforzar los conceptos pertenecientes a los costos financieros de las operaciones, pudiendo destacar en orden de importancia: el riesgo de los distintos instrumentos financieros, el costo de oportunidad, la tasa tomada y otorgada.
- **Capacidades:** se deben adquirir habilidades específicas vinculadas al tratamiento de los costos financieros y al establecimiento de los plazos correspondientes de las operaciones.

Etapa II: Diseño del programa de capacitación

En base a las conclusiones extraídas de los análisis cuantitativo y cualitativo, se optó por el diseño de un programa de capacitación en conocimientos y capacidades, orientado al equipo comercial. De acuerdo a los resultados obtenidos, se consideró conveniente realizar mayor énfasis en el tratamiento de las capacidades, reforzando los conocimientos involucrados.

Cabe destacar que dicho programa nos tendrá como instructores y su contenido se encontrará dirigido a los 10 miembros que conforman el equipo comercial abarcando vendedores, administrativos y supervisores. Si bien el contenido del programa es el mismo para todos, existirán instancias en las que se contempla el rol que ocupa cada miembro del equipo en la actividad habitual de la empresa.

- **Objetivos esperados del plan de capacitación**

El objetivo organizacional es: formar al equipo comercial para aumentar los conocimientos y capacidades en el uso de instrumentos financieros y así mejorar la utilidad derivada de la política de créditos. Al finalizar la capacitación, se espera que sean competentes para desarrollar correctamente el proceso de otorgamiento de créditos y mejorar así los términos de intercambio, para que en congruencia con su estrategia de negocio, mantenga competitividad.

Los objetivos específicos son:

1. Identificar las etapas del proceso de otorgamiento de créditos.
2. Incorporar los conceptos de: costo de oportunidad, riesgo, tasa de financiamiento.
3. Interpretar el rol de las variables críticas al momento de definir los términos de intercambio.
4. Adquirir habilidades para reconocer las diferencias entre los instrumentos financieros.
5. Analizar la conveniencia del uso de diferentes tipos de instrumentos, calculando los costos financieros para las operaciones.
6. Adaptar los términos de intercambio y los instrumentos financieros de la empresa a las necesidades del cliente, considerando los ciclos operativos.

- **Tiempo**

La capacitación se desarrollará los días sábados en la sucursal de YPF Agro, dentro de la jornada laboral, y tendrá una duración de 3hs por día. La extensión será de 2 meses, y según las particularidades de los ciclos operativos de la empresa, se define el inicio en septiembre de 2020 y

su finalización a mediados de noviembre de 2020; conformando un total de 24 horas de capacitación.

- **Contenidos**

Tabla 7: Contenido del programa			
Módulo	Objetivo	Contenidos	Actividades
1	Identificar las etapas del proceso de otorgamiento de créditos.	-Introducción de la temática. -Desarrollo del árbol de decisión de la política de créditos. -Interacción de cada función con el proceso de otorgar créditos.	Bienvenida. Actividades de caldeamiento. Exposición explicativa.
2	Comprender los conceptos de: costo de oportunidad, riesgo y tasa de financiamiento.	-Concepto del valor del dinero en el tiempo y costo de oportunidad. -Concepto y clasificación de riesgo. -Identificación de la tasa de interés en una operación financiera. -Obtención de la tasa otorgada a partir de la tomada. -Importancia del plazo de la operación. -Cálculo de costos financieros.	Preguntas introductorias. Exposición explicativa. Actividad de costos financieros. Debate de los resultados. Evaluación de aprendizaje.
3	Interpretar el rol de las variables críticas al momento de definir los términos de intercambio.	-Incidencia de las variables críticas en el proceso de otorgar créditos. -Efecto reductor o amplificador en la utilidad y en el margen.	Refuerzo módulo 1 y 2. Exposición teórico-práctica. Actividad de análisis de operaciones.
4	Adquirir habilidades para reconocer las diferencias entre los instrumentos financieros.	-Tipos de instrumentos financieros y principales diferencias. -Ventajas y desventajas en la utilización de cada instrumento.	Exposición explicativa. Juego grupal de instrumentos financieros. Debate de los resultados.
5	Analizar la conveniencia del uso de diferentes tipos de instrumentos, calculando los costos financieros para las operaciones.	-Valuación de instrumentos financieros. -Incidencia del riesgo asociado.	Exposición práctica. Role playing. Evaluación de aprendizaje.
6		-Síntesis de conceptos vistos. -Introducción a softwares de valuación. -Prácticas para aprovechar los fondos líquidos de la empresa.	Exposición práctica. Simulación de prácticas.

7	Adaptar los términos de intercambio y los instrumentos financieros de la empresa a las necesidades del cliente, considerando los ciclos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> -Examinar el ciclo operativo de la empresa y contrastarlo con el de los clientes. -Adaptación de las operaciones y los instrumentos a ambos ciclos. -Negociación de los términos de intercambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en común de conocimientos previos. Exposición explicativa. Actividad de términos de intercambio. Debate de resultados obtenidos. Evaluación de aprendizaje
8		<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> Síntesis del expositor. Actividad de valuación de instrumentos financieros. Juego grupal verdadero-falso. Evaluación de juicio. Cierre de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia

- **Actividades**

Tabla 8: Cronograma de actividades		
Módulo	Actividad	Duración aproximada
1	<p>-Bienvenida</p> <p>-Presentación individual: Para conocerse con los instructores y entrar en clima de confianza, los participantes estarán ubicados en círculo y se irán pasando un ovillo de lana con quien tengan al frente. Quien lo reciba deberá presentarse y sostener un pedazo de lana sin cortarla del ovillo para que al finalizar las presentaciones, entre todos, formen una telaraña (moraleta: todos conforman el equipo comercial y son importantes para el mismo).</p> <p>-Actividades de caldeamiento: Proceso de otorgar créditos: Se le pedirá al equipo que ordenen en el pizarrón las láminas que contienen las etapas del proceso de créditos como ellos las consideren correctas.</p> <p>-Exposición explicativa</p>	<p>5 minutos</p> <p>25 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>115 minutos</p>
2	<p>-Preguntas introductorias</p> <p>-Exposición explicativa</p> <p>-Actividad de costos financieros: Para favorecer la adquisición de habilidades en el cálculo de costos financieros, se repartirá a cada participante una hoja con ejercicios donde deberán resolver de manera individual, 5 operaciones financieras vinculadas a tasa, plazo y riesgo; luego, se pondrán en común los resultados.</p> <p>-Evaluación de aprendizaje</p>	<p>10 minutos</p> <p>110 minutos</p> <p>25 minutos</p> <p>15 minutos</p>
3	<p>-Refuerzo módulo 1 y 2</p> <p>-Exposición teórico-práctica</p> <p>-Actividad de análisis de operaciones: Con la finalidad de comprender la incidencia de las variables críticas, algunos empleados elegidos aleatoriamente, resolverán de forma oral una operación extraída de la base de datos, sobre la cual deberán analizar su efecto reductor o amplificador en el margen; cada respuesta dará lugar a un debate en común.</p>	<p>20 minutos</p> <p>100 minutos</p> <p>40 minutos</p>
4	<p>-Exposición explicativa</p> <p>-Juego grupal de instrumentos financieros: Para poner en práctica la utilización de los diferentes instrumentos financieros, se dividirá al equipo comercial en dos grupos. En cada ronda, se les presentará un caso de operación de venta, para la cual tendrán que elegir y justificar el instrumento financiero adecuado. Los grupos tendrán 5 minutos por ronda para resolver la operación, y luego se pondrá en común el instrumento elegido por cada grupo. El grupo que más se aproxime al resultado correcto se llevará el punto, y al finalizar las 5 rondas, se sumarán los puntos y se obtendrá un equipo ganador.</p>	<p>85 minutos</p> <p>60 minutos</p>

	-Debate de los resultados	15 minutos
5	-Exposición práctica -Role playing: El equipo comercial se dividirá en dos grupos, donde cada integrante se especializará en su función y el resto del equipo observará el proceso en forma integral y las consecuencias de su comportamiento. El role playing se realizará para entrenar la técnica de elaboración de un forward, donde intervendrá un supervisor encargado de controlar cada forward elaborado por los vendedores y administradores. Luego del desarrollo del role playing, se analizarán las técnicas desarrolladas. -Evaluación de aprendizaje	85 minutos 60 minutos 15 minutos
6	-Exposición práctica -Simulación de prácticas. Con el objetivo de aprovechar en la práctica el costo de oportunidad, se enseñará el uso de softwares de valuación y plataformas de inversión. Una vez aprendido el manejo de las mismas, se simularán distintas operaciones, las que serán realizadas de manera grupal.	40 minutos 120 minutos
7	-Puesta en común de conocimientos previos -Exposición explicativa -Actividad de términos de intercambio: Con el objetivo de mejorar la definición de los términos de intercambio a la hora de realizar operaciones, se analizarán situaciones típicas de la operatoria de la empresa que hayan generado pérdidas. Para este ejercicio, se repartirán aleatoriamente láminas, donde cada una de ellas contendrá el nombre de un término de intercambio: plazo, precio, tasa, margen y forma de pago. Al analizar cada situación, los empleados deberán analizar la variable que contiene su lámina, identificando como se puede mejorar la operación a través de esa variable, y justificando su opinión. -Debate de resultados obtenidos -Evaluación de aprendizaje	10 minutos 60 minutos 60 minutos 10 minutos 20 minutos
8	-Síntesis del expositor -Actividad de valuación de instrumentos financieros: Para reforzar la técnica de valuación de instrumentos financieros, se llevará a cabo una actividad en la cual a partir de una operación simulada de compra y/o venta, cada miembro valuará de forma individual los distintos instrumentos que competen a su función y elegirá el adecuado. A modo de cierre, se realizará una puesta en común con lo resultado por cada miembro. -Juego grupal verdadero-falso: Con la finalidad de reforzar las buenas prácticas y los conocimientos enseñados, se dividirá al equipo en 3 grupos. En el turno de cada equipo, sacarán un papel	30 minutos 50 minutos 50 minutos

	aleatoriamente que contendrá una pregunta sobre la cual tendrán que contestar por verdadero o falso. El equipo que mayores aciertos obtenga será el ganador.	
	-Evaluación de juicio	15 minutos
	-Cierre de capacitación	15 minutos

Fuente: Elaboración Propia

- **Recursos necesarios**

Los elementos que sirven como soporte físico al desarrollo del programa son: 11 computadoras, proyector para exposiciones, oficina acorde para las actividades, pizarra, marcadores, hojas y lapiceras, los cuales se encuentran disponibles en la empresa. Además, se requerirá la elaboración de manuales digitales como apoyo teórico-práctico.

Para la simulación de operaciones típicas del establecimiento se requerirá la herramienta Microsoft Excel. A su vez, para las instancias de valuación de instrumentos financieros, las actividades se apoyarán en el software DerivaGem 4.0. El entorno gratuito de RStudio permitirá visualizaciones dinámicas y será ajustado para las actividades del módulo 3. Finalmente, el dictado del módulo 6 se apoyará en la plataforma de Bull Market Brokers, la cual permite a empresas depositar sus fondos para el aprovechamiento del costo de oportunidad.

A continuación, se presenta el presupuesto para medir el costo-beneficio del programa de capacitación en YPF Agro:

Tabla 9: Presupuesto				
Concepto	Cantidad de horas	Cantidad de personal	Costo unitario	Total
Horas capacitación	24	2	\$1.570,00	\$75.360,00
Preparación de recursos digitales	5	4	\$1.570,00	\$31.400,00
Recursos materiales				\$1.570,00
Viáticos				\$10.080,00
Total capacitación				\$118.410,00

Fuente: Elaboración Propia

Etapa III: Herramientas para evaluar resultados

Para determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados, se plantean los siguientes procedimientos de evaluación:

Por un lado, para evaluar el aprendizaje a lo largo de la capacitación, se medirán los conocimientos y capacidades adquiridos a nivel individual, a través de evaluaciones de aprendizaje programadas en forma digital. Cabe destacar que las mismas se adaptarán a las funciones que ocupa cada participante en el equipo y se analizará la evolución de los resultados de las mismas, para ajustar el contenido con un feedback grupal. La primera evaluación será en el módulo 2, donde se evaluará la fijación de conceptos financieros a través de 10 múltiple opción. La segunda será en el módulo 5, donde se evaluará la capacidad de reconocer las diferencias entre los instrumentos financieros por medio de 10 verdadero/falso. Luego del módulo 7, se desarrollará una tercera evaluación integradora, donde deberán detectar errores en distintas situaciones planteadas.

Por otro lado, para conocer el nivel de satisfacción de los empleados respecto de la capacitación brindada, al finalizar la misma, se realizará un cuestionario anónimo y virtual, dirigido a todos los miembros del equipo comercial, con afirmaciones a evaluar mediante una escala tipo Likert con 5 categorías de respuesta.

Para identificar el uso de los conocimientos y capacidades brindados en la capacitación, se propone medir el cambio del comportamiento en el equipo comercial. Con respecto a los resultados económicos generados por la misma, se podría medir también la contribución del programa a los objetivos de la empresa. Para ello, se brindan distintos indicadores desarrollados a continuación:

Tabla 13: Indicadores de evaluación

Tipo de Evaluación	Indicador	Forma de cálculo	Interpretación del Resultado
De utilización	Proporción de operaciones con diferencial de tasa negativo.	Nº de operaciones con diferencial de tasa negativo / Total de operaciones a plazo.	Volumen de operaciones con costo mayor al beneficio financiero, sobre el total de operaciones a plazo.
De utilización	Uso de instrumentos.	$\sum_j \sum_i$ (Operación i con instrumento j) / Total de operaciones.	Cantidad de operaciones ($i = 1,2,\dots,n$) correspondientes a cada instrumento financiero ($J = 1,2,\dots,k$) sobre el total de operaciones (n).
De utilización	Condiciones de compra versus términos de venta	\sum (Monto compras x cantidad de días al vencimiento) / \sum [Monto ventas x (1- margen observado) x cantidad de días al vencimiento]	Índice que compara las condiciones de compra pactadas con las condiciones de ventas. Si es >1 el monto financiado de compra es mayor al de la venta; si es <1 el monto financiado de compra es menor al de la venta.
De resultados	Diferencial de Margen	\sum_i (Margen observado i - Margen Objetivo i)	Índice de alcance del margen objetivo propuesto. Sumatoria del diferencial de margen de cada operación ($i = 1,2,\dots,n$), para todas las operaciones (n).
De resultados	Mejora en utilidad de política de créditos	\ln [Ganancia de política de créditos (t) / Ganancia de política de créditos ($t-1$)]	Valor mayor a 0 (menor a 0) indica una mejora (caída) en la utilidad.
De resultados	Proporción de mora	$[\sum$ (Créditos morosos) / (Créditos totales)] x 100	Proporción de operaciones en mora.

Fuente: Elaboración propia

VII. Conclusiones/ Limitaciones

Luego de evaluar el nivel de conocimientos y capacidades en materia financiera de los miembros del equipo comercial, se identificaron falencias tanto en la comprensión de los primeros, como en la aplicación de las segundas.

Para aumentar los conocimientos y capacidades en el uso de instrumentos financieros de los miembros del equipo comercial, se diseñó un programa de capacitación con mayor énfasis en el tratamiento de las capacidades y reforzando los conocimientos requeridos en materia financiera a través de instancias teóricas-prácticas.

Dicho programa está orientado a la comprensión, identificación, y cálculo de los costos financieros inherentes a la operatoria a plazo, es decir, costo de oportunidad, tasa de interés tomada y riesgo; con el objetivo de lograr una correcta valuación de los distintos instrumentos financieros utilizados durante el giro habitual de la empresa. De ser exitoso, se estima que la empresa objeto de estudio no solo podrá mejorar la utilidad de la política de créditos, sino que también estará en condiciones de apalancarse en una nómina de empleados capaces de ofrecer condiciones más flexibles y competitivas a tanto a clientes como proveedores.

En cuanto a las limitaciones, se anticipa que la resolución del cuestionario por parte del equipo comercial pudo haber estado sujeta a sesgos y/o ser resuelto prescindiendo de su importancia. Esto podría haber alterado el análisis de los resultados, debido a que son únicamente diez personas quienes lo contestaron, y por ende las necesidades de capacitación detectadas. Además, la situación de pandemia y la declaración del aislamiento social preventivo y obligatorio por parte del Gobierno Nacional, imposibilitó administrar personalmente los cuestionarios a los miembros del equipo comercial. Con respecto al análisis de datos cuantitativos, el modelo de regresión no presentó los supuestos de homocedasticidad, independencia del error y normalidad del error. A su vez, las variables fueron medidas en un periodo corto de tiempo y sin realizar un posterior seguimiento ya que sólo fueron analizadas las operaciones a plazo realizadas en 2018.

Cabe destacar que dicha intervención sólo se acota al equipo comercial, lo que se podría traducir en una ventaja ya que son los únicos que necesitan esta capacitación dentro de la empresa. Además, aunque se trate de un programa específico para YPF Agro, el mismo podría ser replicado en otras empresas del sector con similares problemáticas dedicadas a la compra venta de agro-productos, lo cual presentaría una oportunidad de explotar este nicho de mercado.

Por último, y teniendo en cuenta que el programa no llegará a la etapa de implementación, los resultados que se esperan del presente trabajo no se plasmarán y por ende no será posible cuantificar el verdadero cambio en el margen y la rentabilidad.

VIII. Referencias

Anderson-Macdonald, S., Chandy, R. y Zia, B. (2018), “The impact of marketing (versus finance) skills on firm performance: Evidence from a randomized controlled trial in South Africa”, *Institute for Operations Research and the Management Sciences*.

Aberdeen-Group, (2006), “Supply Chain Finance Benchmark Report: The New Opportunity to Improve Financial Metrics and Create a Cost-advantage Supply Chain”, *Aberdeen-Group, Boston, MA*.

Box, T., Davis, R., Hill, M. y Lawrey, C. (2018), Operating Performance and Aggressive Trade Credit Policies, *Journal of Banking and Finance*, vol. 89, pp. 192-208

Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F. y Mohanty, P. (2012), *Principles of corporate finance*, Tata McGraw-Hill Education.

Cáceres, D. G. y Zaballos, J. M. L. (2002), “*Riesgos financieros y operaciones internacionales*”, ESIC Editorial.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2004), *Planejamento estratégico: da intenção ao resultado*, Elsevier Brasil.

Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998), Working knowledge: How organizations manage what they know, *Ubiquity*.

Gore, E. (2004), *La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos*, Editorial Granica.

Hoyler, S. (1970), *Manual de relações industriais*, Editorial Pioneira.

Hull, J. C. (2014), *Introduction to futures and options markets*, Pearson Education.

Kimwolo, A. K., Saina, C. K. y Cheserek, G. J. (2012), Effects of credit training skills on sales performance among women entrepreneurs in Elgeiyo Marakwet County, Kenya, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, vol. 6, pp. 945-950.

Klapper, L., Lusardi, A. y Van Oudheusden, P. (2015). “Financial literacy around the world”, *Standard & Poor’s Ratings Services Global Financial Literacy Survey. Washington: Standard & Poor’s*.

Kotler, P. (2003), *Dirección de marketing: conceptos esenciales*, Pearson Education.

Kungu, J. N., Wanjau, K. L., Waititu, A. G. y Gekara, G. M. (2014), Effects of Credit Policy on Profitability of Manufacturing Firms in Kenya, *IOSR Journal of Economics and Finance*, vol. 2 no. 4, pp.1-7.

Kwong, L.C. (2016), "How corporate derivatives use impact firm performance?", *Pacific-Basin Finance Journal*, vol 40, pp.102-114.

Morris, M.H., LaForge, R.W. y Allen, J.A. (1994), "Salesperson failure: Definition, determinants, and outcomes", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.14 no.1, pp.1-15.

Norma Internacional de Contabilidad 32: "*Instrumentos Financieros*", (2003)

Randall, W.S. y Theodore Farris, M., (2009), "Supply chain financing: using cash-to-cash variables to strengthen the supply chain", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 39 no. 8, pp. 669-689.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, P. B. (1991), "*Metodología de la investigación*", Mc Graw Hill.

Sánchez, F. S. (2014), "*Métodos de investigación social y de la empresa*". Ediciones Pirámide.

Verón, C.S., Marcolini, S.B., Goytia, M. D., Mancini, C. M., Radi, D. M., Viñuela, J. A. y Zuliani, S.B (2011), "Análisis de los ciclos biológicos de los cultivos de soja y maíz desde diferentes perspectivas", *Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas de la Escuela de Contabilidad*.

IX. Anexos

Anexo 1: Cuestionario

A: Introducción:

¡Hola! Somos estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC, y estamos realizando nuestro Trabajo Final de Licenciatura, el cual consta del diseño de un programa de capacitación en instrumentos financieros en la empresa Cattaneo Hnos S.R.L.

Para llevarlo a cabo, agradeceríamos que pudiese responder a conciencia el siguiente formulario de Google, el cual tiene una duración mínima de 10 minutos y una máxima de 20 minutos aproximadamente. El cuestionario está compuesto por cuatro secciones, las cuales incluyen preguntas multiple choice y otras a desarrollar, garantizando el anonimato de sus respuestas. ¡Muchas gracias por su colaboración!

B: Preguntas de identificación del empleado

1- Marque su sexo:

- Femenino
- Masculino

2- Indique su edad:

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 50 años
- Más de 50 años

3- Señale su máximo nivel educativo alcanzado:

- Primario
- Secundario
- Superior no universitario
- Universitario
- Post universitario

4-En caso de corresponder, indique su carrera profesional y/o especialización:

C: Preguntas de capacitación

5-¿Cuándo fue la última capacitación en la empresa a la que asistió?

- En los últimos 6 meses
- Hace más de 6 meses y menos de 1 año
- Hace más de 1 año y menos de 3 años
- Hace más de 3 años
- No asistí a ninguna capacitación

6- Las competencias brindadas en las capacitaciones ¿las utiliza en su puesto? (Pregunta no obligatoria. En caso de no haber asistido a alguna capacitación, saltee esta pregunta)

- Siempre
- La mayoría de las veces
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

7- Acerca de las capacitaciones recibidas, la mayoría de ellas se trataron sobre: (Pregunta no obligatoria. En caso de no haber asistido a alguna capacitación, saltee esta pregunta)

- Nuevos productos
- Negociación
- Materia financiera
- Motivación
- Otros

D: Preguntas generales

8- Considerando el sector agrícola, aproximadamente ¿cuántos meses se necesitan para realizar una campaña de soja? Indicar el número:

9- ¿Reconoce el costo del financiamiento de las operaciones que realiza habitualmente?

- Siempre la reconozco
- La mayoría de las veces
- A veces
- Pocas veces

Nunca

10- En sus funciones, ¿con qué frecuencia tiene en cuenta el costo de mantener el dinero inmovilizado?

Siempre lo analizo

La mayoría de las veces

A veces

Pocas veces

Nunca

11- ¿Conoce el proceso para otorgar créditos de manera adecuada, y así evitar tardanzas en el pago?

Siempre lo conoce

La mayoría de las veces

A veces

Pocas veces

Nunca

12- A la hora de realizar una venta, ¿identifica el margen de utilidad de la operación?

Siempre lo identifica

La mayoría de las veces

A veces

Pocas veces

Nunca

E: Preguntas enfocadas en cada puesto

13- En su labor en Cattaneo Hnos. S.R.L, ¿Con cuál de estas funciones se siente identificado?

Administración -----> *Redirige a pregunta abierta específica para administrador*

Ventas -----> *Redirige a pregunta abierta específica para vendedor*

Supervisión-----> *Redirige a pregunta abierta específica para supervisor*

Preguntas abiertas específicas para administrador:

14a- Al momento de fijar el precio de una liquidación de canje de granos, ¿qué variables tiene en cuenta para determinarlo?

15a- Teniendo en cuenta las distintas alternativas que ofrece sus proveedores, al momento de realizar una compra, ¿qué variables considera claves para elegir entre alguna de ellas?

Preguntas abiertas específicas para vendedor:

14b- ¿Qué factores tiene en cuenta a la hora de negociar precio, tasa y plazo de una operación de venta?

15b- ¿Cómo determina el medio de pago a utilizar para cada operación?

Preguntas abiertas específicas para supervisor:

14c- ¿De qué manera establece la tasa de interés correspondiente para el financiamiento de las operaciones?

15c- ¿Qué variables tiene en cuenta al momento de evaluar si una operación de venta se realizó con el medio de pago adecuado?