

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Análisis del Financiamiento Externo en Relación a la Rentabilidad de Havanna S.A”**

**“Analysis of External Financing in Relation to the Profitability of Havanna S.A.”**

**Autor: Tonelatto Evelin Elena**

Legajo: VCPB035626

DNI: 39.734.920

Director de TFG: Di Marco Miriam

**Córdoba, Octubre 2022**

## Índice

<b>Portada.....</b>	<b>1</b>
<b>Índice.....</b>	<b>2</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<i>Objetivos generales .....</i>	<i>6</i>
<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>6</i>
<b>Análisis de situación .....</b>	<b>7</b>
<i>Descripción de la situación .....</i>	<i>7</i>
<i>Análisis del contexto .....</i>	<i>8</i>
<i>Diagnóstico organizacional.....</i>	<i>11</i>
<i>Análisis de acuerdo al perfil profesional.....</i>	<i>13</i>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>18</b>
<b>Diagnóstico .....</b>	<b>20</b>
<i>Declaración del problema .....</i>	<i>20</i>
<i>Justificación del problema.....</i>	<i>20</i>
<i>Conclusión diagnóstica .....</i>	<i>21</i>
<b>Plan de implementación .....</b>	<b>26</b>
<i>Alcance .....</i>	<i>26</i>
<i>Recursos.....</i>	<i>26</i>
<i>Acciones específicas .....</i>	<i>27</i>
<i>Marco de tiempo .....</i>	<i>28</i>
<i>Evaluación o medición de la propuesta.....</i>	<i>29</i>
<b>Conclusión y Recomendación .....</b>	<b>31</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>33</b>

## **Resumen**

En la empresa Havanna S.A objeto de este estudio, comenzaron a obtener bajo nivel de ingresos que no llegaron a ser suficientes para asegurar un adecuado manejo de activos y pasivos circulantes. Se realizó un análisis de situación específico que confirmó la existencia de un desfase en sus procesos operativos que no contemplaban una apropiada gestión de cartera de clientes, razón por la cual, los plazos de cobranzas de sus clientes se demoraban, por lo tanto no contaban con liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo lo que los llevo a recurrir con mucha incidencia a financiamiento externo. Una vez diagnosticado el problema de escasez financiera y detectada la necesidad de cubrir con capital corriente, se diseñó un plan de gestión de cobranza con el objetivo de determinar la rentabilidad económica y financiera de la organización Havanna S.A, en el que se detallan las actividades específicas a desarrollar y la selección de la mejor alternativa de financiamiento que resuelve la problemática.

Palabras Claves: Ingresos, cobranza, financiamiento externo, rentabilidad económica, rentabilidad financiera.

## **Abstract**

The company Havanna S.A, the subject of this study, began to obtain low-income levels that were not necessary to ensure adequate management of current assets and liabilities. It carried out a specific situation analysis that confirmed the existence of a gap in their operating processes that did not contemplate appropriate administration of the client portfolio. For this reason, there was a delay in the collection periods of its clients. Therefore, it did not have sufficient liquidity to deal with its short-term obligations, which led it to appeal to external financing. Once the company diagnosed the financial scarcity problem and detected the need to cover it with current capital, it designed a collection management plan to determine the economic and financial profitability of the organization Havanna S.A. This plan details the specific activities to develop and the best financing alternative selection that solves the problem.

Keywords: incomes, collection, external financing, economic profitability, financial profitability.

## Introducción

Las empresas actualmente se encuentran en una economía muy cambiante donde existe una volatilidad del tipo de cambio, aumentos constantes en los precios de las materias primas, en la innovación de la tecnología aplicada a las empresas, incremento de la morosidad de los clientes y financiamiento con tasas de interés elevadas. Esto está llevando a las compañías a financiarse con el capital propio, circunstancias que afectan la rentabilidad de manera negativa.

Es relevante realizar un análisis económico y operativo, ya que este diagnóstico ofrece una visión global de la estructura de la organización, en relación a su rentabilidad económica que se utiliza para medir la eficiencia operativa y la rentabilidad financiera que mide el resultado sobre el capital de los accionistas. Con los datos obtenidos se puede realizar una mejor toma de decisiones para conocer la productividad y la capacidad de generar riqueza.

En base a lo mencionado en los párrafos anteriores, la problemática de la empresa Havanna S.A. se fundamenta en un contexto económico externo desfavorable debido en gran parte a la crisis económica y financiera de la pandemia mundial covid 19. La red de la empresa en el mundo se vio afectada ya que culminaron 220 locales (55 propios y el resto franquiciados) en las principales ciudades turísticas.

Por tal motivo, sufrió una considerable pérdida de ingresos de aproximadamente 36% en comparación con el año anterior. Se vio obligada a recurrir a préstamos bancarios, previniendo la utilización de recursos propios y accediendo a elevadas tasas de financiación para obtener fondos suficientes y hacer frente a sus obligaciones.

Cáceres (2019) en un artículo muy interesante expresa que la gestión financiera se dedica al análisis, decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros que se necesitan en el desarrollo de las actividades de una empresa. La función financiera entonces, plantea necesidades, descripción de recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y el cálculo de las necesidades de financiamiento externo. La obtención de mejor financiamiento toma en cuenta costo, plazo y condiciones de crédito. El uso

adecuado de los recursos financieros de la empresa tiene como objetivo lograr adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.

En el siguiente reporte de caso se toma como objeto de estudio la empresa Havanna S.A. La misma, tiene su epicentro en Argentina, provincia de Buenos Aires, localidad de Mar del Plata. Se hace presente a lo largo del país y en el exterior. Con más de 70 años de trayectoria en el sector de producción en alimentos, cuyo emblema innovador son los alfajores. Además, actualmente, ha diversificado su elaboración en diversos productos como Havannets, galletitas, chocolates, dulce de leche, sándwiches, aireados, lattes, frappes y barritas, entre otros. Posee 228 locales nacionales, 55 propios, 173 franquiciados y 156 locales alrededor del mundo con más de tres mil puestos de trabajo. También, exporta a 14 países de América, Europa y Asia.

Los comienzos de la empresa, surgen en 1947 por Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Luis Sbaraglini, tres personas experimentadas en la industria de la bombonería y la repostería que desarrollan una fórmula innovadora de alfajores. En enero de 1948 Havanna abrió sus puertas para la venta al público, donde supero ampliamente sus expectativas y de este modo fue constituyéndose en un referente nacional en producción y comercialización de alfajores de calidad. Sin embargo, la historia de la empresa cambia para siempre en 1995 cuando se lanza la experiencia “Cafetería Havanna”, un modelo que pasa por abrir cafeterías para atraer al público a sus locales y de este modo vender más cajas de alfajores. En 1998, Havanna fue vendida a la compañía local Exxcel Group a raíz de la crisis económica argentina de 2001. Como resultado, Exxcel Group vendió nuevamente la compañía a un grupo inversor argentino llamado Grupo D y G conformado por su actual presidente Carlos Giovanelli, y secundando por Guillermo Stanley, Christian Colombo y Damian Pozzoli.

Rápidamente se inauguran sucursales en toda la Argentina y en el año 2003 empieza la expansión de Havanna a la región latinoamericana, abriendo cafeterías en Paraguay, Chile, Bolivia, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela e incluso en España. Para entonces la compañía ya contaba con más de sesenta Cafés Havanna. También ese año inaugura su primera fábrica de chocolates en Bariloche y en el 2005 lanza nuevos tipos de alfajores e innova en productos de cafetería.

Este trabajo tiene como finalidad no solo detectar falencias en cuanto a la gran incidencia en financiamiento externo, sino poder corregir el ciclo de cobranzas, para no tener que recurrir frecuentemente a recursos externos y utilizar también recursos internos proponiendo nuevos instrumentos diferentes a los tradicionales, para poder obtener más efectivo circulante a corto plazo y aumentar la capacidad de generación de resultados de la firma.

#### *Objetivos generales*

Implementar un plan de gestión de ciclo de cobranza para el año 2022 en la empresa Havanna S.A., en función a la emisión de un análisis sobre la situación económica donde se optimice su rentabilidad económica y financiera y su relación con el financiamiento de terceros.

#### *Objetivos específicos*

1. Estudiar el ámbito interno y externo para conocer el contexto actual en el que se encuentra la organización.
2. Analizar los estados contables para determinar su situación económica y financiera.
3. Contratar un consultor externo en finanzas, responsable del manejo eficiente de la cobranza de la cartera de los clientes.
4. Detectar opciones de financiamiento que permitan una mejora en la problemática para el desarrollo de nuevos negocios e inversiones.
5. Verificar la rentabilidad de la empresa Havanna S.A a través del estudio e interpretación de los ratios para determinar su capacidad de generar recursos.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La empresa Havanna S.A tiene como objetivo ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores, chocolates y excelencia en el servicio de atención de sus locales, para lo cual elabora todos sus productos con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal y transmitiendo a sus clientes la experiencia Havanna a través de su estilo de atención: calidez, servicio y pasión.

En cuanto al organigrama de la organización, podemos observar que se encuentra el director actual Carlos Giovanelli, luego el gerente general Alan Aurich, y de esta gerencia dependen los gerentes de cada sector de la organización, dando así una departamentalización por funciones en el siguiente orden: Juan Illia, gerente de planta y logística. Alejandro Alcedo gerente de operaciones. Eliana Rodríguez gerente de compras. Cristian Vaccaro gerente de relaciones laborales. Hernán Campagnoli gerente de administración, sistemas, finanzas e impuestos. Alejandro Olmos gerente de auditoría interna y organización. Y Gabriel Martinelli gerente de expansión y franquicias.

Considerando a la empresa como un sistema, el cual se encuentra compuesto de subsistemas relacionados entre sí, cuyo funcionamiento es esencial para el logro de objetivos, es necesario considerar que la falla de algún subsistema afecta al sistema global.

En este caso en particular, se distinguen diversas problemáticas que surgen a raíz de la pandemia. Por ejemplo, la empresa se vio obligada a cerrar locales para minimizar gastos, por lo tanto, disminuyeron sus ventas. Para no tener que recurrir a recursos propios se vieron obligados a utilizar recursos de terceros para hacer frente a sus obligaciones.

Por eso es muy importante poder realizar un análisis financiero e interpretación de esta información para determinar su solvencia, su liquidez, su rentabilidad y capacidad para generar recursos tanto a corto como a largo plazo, como herramienta de fundamental valor para la toma de decisiones. Porque permite evaluar la información a través del balance de situación y cuenta de resultados, con la expectativa de analizar las competencias, ventajas en el sector, las fortalezas más importantes y los puntos más débiles, sin dejar atrás aún una

significativa crisis económica en la Pandemia de Covid 19. La cual, causo secuelas a numerosas empresas de todos los sectores, como pérdidas, reduciendo sus beneficios y hasta incluso llevándolas al cierre de sus puertas.

### *Análisis del contexto*

La empresa en cuestión se encuentra introducida en un contexto especial y atípico de Argentina y el mundo. Una herramienta muy utilizada para el análisis del contexto es el Pestel.

Comenzando por el aspecto político podemos decir que el país se encuentra en una situación inestable, principalmente por la elevada inflación y el tipo de cambio constante. Existe una gran incertidumbre sobre todo al momento de invertir, ya que el dólar es un incidente principal en la toma de decisiones de cada empresa. Según el INDEC, la suba de precios acumula un alza de 52,8% en lo que va del año, por lo que hacer un diagnóstico con precisión a mediano y largo plazo resulta muy inseguro. Acceder a las fuentes de financiamiento es casi imposible con las elevadas tasas de interés y la fuerte presión impositiva, además de la falta de prolongación de las políticas de estado.

Las medidas preventivas definidas por el gobierno nacional e implementadas por la compañía y la mayoría de las empresas para poder seguir elaborando sus productos, han generado un incremento en el costo de las operaciones relacionado con la compra de material médico de prevención (barbijos, mascarillas, termómetros, etc.) y la implementación de procesos de control sanitario en las instalaciones de la organización, pensando en el cuidado de la salud de los clientes y de todos los empleados.

A raíz de lo mencionado, el sector económico y financiero de Havanna S.A se vio afectado fuertemente debido a la necesidad de atender a las obligaciones pendientes de cancelar en el corto plazo. El desencadenante principal fue la reducción de la producción en el sector, lo cual llevo a una disminución significativa de la capacidad productiva de la misma. Consecuentemente, los resultados obtenidos fueron desfavorables, lo que provoco recurrir de manera excesiva al financiamiento externo.

En cuanto al aspecto económico las empresas operan en un contexto complejo, cuyas principales variables han tenido fuerte volatilidad tanto en el ámbito nacional como



en el internacional debido a la pandemia del Covid19, más conocido como coronavirus. Esta circunstancia afectó los indicadores de nuestro país, una de las causas fue la caída del producto bruto interno (PBI), la inflación, el índice de precios al consumidor (IPC) y la depreciación del peso frente al dólar estadounidense. Las autoridades monetarias impusieron mayores restricciones cambiarias, las cuales afectan al valor de la moneda extranjera. Estas restricciones o las que se dicten en el futuro pueden afectar directamente a la capacidad que tiene la sociedad para acceder al mercado único y libre de cambios (MULC) y adquirir las divisas necesarias para hacer frente a sus obligaciones financieras.

En referencia a lo mencionado, la inflación y el tipo de cambio afectaron el precio de las materias primas, como así también el plazo de cobros a los clientes y el costo de transporte. Estos son algunos de los factores generales que influyen en el nivel general de precios de la empresa y generan menor margen de beneficios. Además, se inclinaron en utilizar de manera excedente recursos externos accediendo a las asfixiantes tasas de interés que el mercado financiero les ofrecía, provocando un aumento de deuda y reduciendo el resultado del ejercicio económico.

Dentro del aspecto socio-cultural podemos encontrar una tendencia creciente por una alimentación saludable, ya que cada vez son más en la sociedad los que deciden cuidarse, adquiriendo productos nutritivos y saludables. Por tal motivo, la empresa lanzó al mercado un producto llamado snack que permite llegar a los parámetros nutricionales saludable y así poder satisfacer a una gran parte de la sociedad que consume estos productos.

En diciembre del 2020 esta sociedad Havanna inicio un trabajo junto a la Usina, una organización social sin fines de lucro que trabaja con el objetivo de mejorar la vida de las personas con discapacidad, con la que realizaron cajas de fin de año que llegaron a unas quinientas empresas de forma directa y unas ochocientas de manera indirecta. El jefe de negocios de la firma Juan Cruz Correa Urquiza comenta: “Ese es el espíritu con el que hicimos la caja: siempre ir por más en materia de inclusión, más allá de lo comercial. Es crecer en la responsabilidad social de la compañía”.

Esto provocó un importante cambio para Havanna S.A, ya que comenzó a adaptarse nuevamente a las necesidades del consumidor, y esto le proporciono un aumento en sus ventas logrando que la marca se muestre presente con objetivo comercial.

Con respecto a la tecnología, que nunca se detiene y que se encuentra constantemente en crecimiento podemos decir que trae importantes beneficios tales como la disminución de errores y el aumento de la productividad. La tecnología durante la pandemia logro ser indispensable, era el único medio de comunicación para la sociedad y para seguir promocionando los productos. Cuando la empresa se vio obligada a cerrar sus puertas, encontró la forma de poder seguir en contacto con sus clientes mostrando una experiencia Havanna online en donde podían comprar a través de una página web y les podían hacer llegar sus productos de manera rápida, fácil y segura. Esta herramienta fue muy eficaz en los tiempos de pandemia, ya que ayudo a muchas empresas a hacer frente a sus compromisos financieros.

La tecnología ayudo a la economía de la empresa y al mundo, ya que no solo se aplicó para interactuar de una manera diferente con el cliente y optimizar la operatividad de las funciones internas, sino que también permitió llegar a nuevos clientes y poder generar más ingresos. Lo que significó un beneficio para la compañía, que no se encontraba en una situación económica estable.

En lo que se refiere a los aspectos ecológicos, la organización en mayo del 2021 firmo un acuerdo con Bioceres (empresa argentina biotecnología agropecuaria) para la producción sustentable de alimentos mediante prácticas productivas amigables con el ambiente y regenerativas del ecosistema del agro. Además, tuvieron la iniciativa de desarrollar productos a partir del trigo HB4 tolerante a la sequía. Así, los productos tradicionales de Havanna, como sus alfajores, chocolates y galletitas, que se producirán en el futuro atenderán al objetivo de la neutralidad en las emisiones de carbono.

Actualmente, las plantas industriales de la empresa se adaptan al medio ambiente, ya que se encuentran en un sistema de separación, compactado y retiro de cartones reciclables. A su vez cuentan con una norma de gestión de residuos respecto al separado de

los reciclables mediante bolsas verdes como lo establece la ordenanza de separación de residuos sólidos.

La empresa ha tomado conciencia de la necesidad de colaborar con las medidas políticas, ambientales y ecológicas. Es importante el rol que cumplen las empresas, ya que se encuentran inmersas en un todo, y no solo deben mirar el valor económico, sino también el valor ético y el moral. Y adoptar así, un compromiso social y ambiental con el medio ambiente y los seres humanos que viven y vivirán en él.

Por último y teniendo en cuenta los aspectos legales, la ley 19.587 hace mención a las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo, regula el accionar que tienen las empresas en este aspecto y tiene como propósito cumplimentar ciertas normas técnicas, medidas sanitarias y precautorias o de cualquier otra índole que tengan por objeto mantener la vida de los trabajadores, además de reducir y eliminar riesgos porque es de gran importancia proteger la integridad física de los mismos.

En la organización Havanna se llevan a cabo todas las medidas y exigencias sanitarias solicitadas por el gobierno nacional, necesarias para evitar la propagación y contagio del Covid 19 tanto a sus empleados que deben llevar adelante la producción, como así también a sus clientes y proveedores.

#### *Diagnóstico organizacional*

Para comprender en mayor medida la situación general en la cual se encuentra la empresa y la relación de la misma con su entorno, se puede desarrollar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas diagnosticando la situación interna y externa de la organización.

#### *Fortalezas*

Havanna es la marca número uno en alfajores artesanales, es el sello más prestigioso y reconocido a nivel nacional e internacional. Sus alfajores son fabricados con dulce de leche artesanal con ingredientes naturales, que contienen sabor, frescura y calidad que los caracteriza de una manera favorable permitiendo lograr una ventaja competitiva sobre sus principales competidores del mercado. Además, se encuentra en constante innovación de sus productos, como, por ejemplo; en fechas especiales como la Pascua, lanzan a la venta

huevos de chocolates para poder comercializar diferentes productos y satisfacer las necesidades del consumidor.

La empresa penetra cada vez en mayor medida el mercado local y pretende continuar aumentando su participación en los mercados en los que opera a través de la apertura de nuevas bocas de ventas tanto propias como franquiciadas, sumando presencia en los shoppings y aeropuertos nacionales e internacionales. Además, la modalidad de delivery y las ventas online son de gran ayuda para la compañía porque permite atención al público personalizada sin la necesidad de recurrir a sus locales.

#### Debilidades

Dentro de los productos que se comercializan en el mercado, los precios de los alfajores Havanna son los más altos, debido a que en la empresa importan las materias primas y se respaldan con moneda extranjera. Además, los productos que fabrica la compañía son de fácil imitación con la materia prima nacional de menor costo para sus competidores.

Otra de las debilidades que se encuentran a nivel interno es que sus productos son perecederos, tienen una duración limitada y por lo tanto no pueden tener una gran cantidad de stock.

#### Oportunidades y Amenazas

La incertidumbre política y económica que generó la pandemia Covid 19 y las respectivas medidas que adoptó el gobierno al respecto se distinguen como una amenaza para la compañía. Sin embargo, después de haber atravesado esta situación, donde se vio perjudicada la devaluación del peso argentino, en el periodo vacacional donde la mayoría de los turistas viajaron por Argentina y con el fin de paliar la crisis financiera del sector del turismo que fue el más perjudicado, determinó la afluencia de más turistas y en consecuencia el producto incrementó sus ventas lo que generó mayores posibilidades de expansión a nuevos países y nuevos locales.

Otro aspecto a considerar fue la elevada y sostenida inflación en el aumento en la leche y demás ingredientes del producto, lo que podría llegar a derivar a un aumento sostenido del precio del mismo.

Cabe destacar que la situación económica en Argentina está dada por el índice de inflación, la existencia de este tipo de cambio y la caída de la actividad económica que ocasiona una delicada situación de incertidumbre financiera para la empresa, que por tal motivo debe estar informada constantemente sobre el contexto para poder tomar los recaudos necesarios para su economía, aspectos financieros y de inversión.

Por eso mismo existe una gran dificultad para acceder al financiamiento externo, para el conjunto de empresas que se encuentran en este escenario confuso, donde tienen que tomar la decisión de financiarse con recursos propios o de terceros ya que no cuentan con liquidez para poder hacer frente a los egresos que presenta la compañía. Por lo cual analizan constantemente la información financiera para no tener problemas económicos futuros.

Conjuntamente es necesario que la compañía se adapte a los cambios de hábitos en el consumo de la población, las nuevas demandas y exigencias están generando una mayor variedad de productos para poder seguir siendo competitiva en el mercado y retener a sus clientes. Los alfajores Cachafaz desde hace unos años han empezado lentamente a captar parte del mercado de Havanna y se están posicionando en el mercado nacional, lo que podría llegar a disminuir las ventas de la organización mencionada.

#### *Análisis de acuerdo al perfil profesional*

En este apartado se analiza a la empresa Havanna S.A. desde el punto de vista contable y financiero. Para ello se trabaja con porcentajes comparando los ejercicios económicos del año 2019-2020 en un análisis horizontal con valores absolutos y relativos.

Análisis horizontalBalance general

Cuentas	Valor 2019	Valor 2020	%
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1,620,180,242	\$ 1,275,989,368	27%
Valor llave	\$ 1,256,635,130	\$ 1,256,635,130	0%
Activos intangibles	\$ 21,008,559	\$ 14,528,770	45%
Activo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 8,292,232	\$ -	0%
Otros créditos	\$ 15,741,918	\$ 459,989,191	-97%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ 2,921,858,081</b>	<b>\$ 3,007,142,459</b>	<b>-3%</b>
Inventarios	\$ 465,621,543	\$ 349,265,873	33%
Otros créditos	\$ 60,179,161	\$ 64,370,090	-7%
Créditos por ventas	\$ 553,291,575	\$ 391,321,689	41%
Inversiones	\$ 259,110	\$ 4,099	6221%
Efectivo y equivalente en efectivo	\$ 48,551,694	\$ 32,840,444	48%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ 1,127,903,083</b>	<b>\$ 837,802,195</b>	<b>35%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 4,049,761,164</b>	<b>\$ 3,844,944,654</b>	<b>5%</b>

Fuente: elaboración propia

Este análisis contable permite identificar que en el activo corriente hay una disminución de un año a otro con respecto a los créditos por ventas que se encontraban en un nivel elevado con respecto al total de los activos. Esto significa que parte sus clientes abonaron las deudas contraídas con la empresa.

En cuanto al rubro inversiones es notorio el cambio que hubo, ya que se vieron obligados a retirar las inversiones para hacer frente a situaciones de riesgo. Otros de los rubros donde se dio una gran modificación fueron en los créditos. Es oportuno comentar que se firmó un préstamo bancario, se espera cobrar un importe de \$431.450.000 financiados a largo plazo para hacer frente a las necesidades que posee. Esto conlleva a abonar altas tasas de interés, lo que provoca que la compañía se financie más con recursos de terceros.

En cuanto al proceso de ventas, se establece una financiación a largo plazo a sus clientes, esto hace que la compañía no tenga liquidez inmediata y genera la solicitud de financiamiento a terceros para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Lo que se recomienda es ofrecer descuentos por pago de contado para generar un mayor impacto en el rubro caja y banco, obtener liquidez en el menor tiempo posible y no

recurrir a fuentes externas. Y así, se podría invertir el dinero en proyectos o en nuevos productos para generar más ingresos y obtener un abanico de oportunidades.

Este proceso traería muchas ventajas, ya que el sistema cambiante económico es impredecible, por ende, no sabemos cuándo ocurrirá el aumento y por tal motivo, contando con más liquidez la empresa podría hacer frente a sus obligaciones sin necesidad de abonar intereses por atrasos en los pagos. Pueden adquirir más cantidad de materia prima de contado, con mayores descuentos. Además, ayudaría a tener otro posicionamiento frente a sus proveedores, ya que serían de total prioridad.

Otra de las alternativas es a través de una consultora, entrevistando a los clientes sobre qué aspectos de la empresa más valoran y cuáles son las cuestiones que mejorarían de la misma. Para de esta forma, poder acercarse a ellos mediante sus servicios incrementado la satisfacción de los clientes. Es muy importante destacar esta opción, ya que la principal fuente de recursos está basada en las ventas a sus clientes. La pérdida de clientes traería como consecuencia la pérdida de ingresos, lo cual conllevaría a grandes problemas económicos, reducción de empleados y quiebre de la firma.

### Análisis horizontal

#### Balance general

Cuentas	Valor 2019	Valor 2020	%
Prestamos	\$ 64,600,532	\$ 217,797,564	-70%
Provisiones y otros cargos	\$ 6,460,693	\$ 7,816,642	-17%
Otros pasivos	\$ 93,114,410	\$ 42,049,724	121%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 271,082,686	\$ 191,036,748	42%
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$ 435,258,321</b>	<b>\$ 458,700,678</b>	<b>-5%</b>
Otros pasivos	\$ 116,425,661	\$ 39,924,450	192%
Deudas fiscales	\$ 119,788,583	\$ 70,196,818	71%
Deudas Sociales	\$ 208,416,752	\$ 228,057,735	-9%
Prestamos	\$ 664,379,756	\$ 1,068,074,211	-38%
Cuentas por pagar	\$ 363,135,558	\$ 349,734,865	4%
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>\$ 1,472,146,310</b>	<b>\$ 1,755,988,079</b>	<b>-16%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 1,907,404,631</b>	<b>\$ 2,214,688,757</b>	<b>-14%</b>

Fuente: elaboración propia

Analizando el pasivo podemos observar que cuenta con préstamos pendientes para abonar en corto plazo. Como se puede ver en el pasivo corriente la deuda que contrae con el banco es exigible dentro de los 12 meses y préstamos bancarios exigibles después de 12 meses. La compañía tuvo que recurrir a este tipo de financiación para cubrir todos sus gastos. Aunque no es una medida conveniente ya que cuando el sistema bancario otorga un préstamo hace más líquida a la organización, pero a su vez con más deuda. Sumado a las cuentas bancarias que giran en descubierto, con todo lo que significa ello, intereses elevados, comisiones y restricciones para seguir operando con chequeras.

Esta alternativa puede ser más económica, pero tiene la desventaja de ser la fuente más arriesgada para la empresa, porque exige que la misma tenga que alcanzar resultados por ventas suficientes como para poder asumir lo cargos financieros fijos que genera la deuda. Porque de otra forma se generaría un problema para la compañía. Disminuir la deuda sería beneficioso, siempre y cuando el rendimiento que generan los activos fuera mucho mayor al que se obtenía antes de contraer la deuda. De lo contrario, la firma comenzaría a tener más problemas de liquidez, solvencia y rentabilidad.

#### Análisis horizontal

##### Estado de resultados

<b>Cuentas</b>	<b>Valor 2019</b>	<b>Valor 2020</b>	<b>%</b>
Ingresos por ventas	\$ 4,274,925,602	\$ 2,741,903,926	56%
Costos de ventas	\$ 1,931,315,699	\$ 1,547,473,696	25%
<b>Ganancia bruta</b>	<b>\$ 2,343,609,903</b>	<b>\$ 1,194,430,230</b>	<b>96%</b>
Gastos de distribución y comercialización	-\$ 1,475,131,548	-\$ 1,106,761,074	33%
Gastos administrativos	-\$ 369,059,414	-\$ 322,670,967	14%
Otros Ingresos y otros egresos	\$ 43,382,029	-\$ 9,325,325	-565%
<b>Perdida/Ganancia operativa</b>	<b>\$ 542,800,970</b>	<b>-\$ 244,327,136</b>	<b>-322%</b>
Ingresos financieros	\$ 88,811,605	\$ 80,206,332	11%
Costos financieros	-\$ 391,358,651	-\$ 512,918,967	-24%
Resultados por posición monetaria neta	\$ 150,349,525	\$ 151,952,711	-1%
<b>Resultados antes del impuesto a las ganancias</b>	<b>\$ 390,603,449</b>	<b>-\$ 525,087,060</b>	<b>-174%</b>
Impuesto a las ganancias	-\$ 200,258,326	\$ 3,871,040	-5273%
<b>Perdida/Ganancia del ejercicio</b>	<b>\$ 190,345,123</b>	<b>-\$ 521,216,020</b>	<b>-137%</b>
Diferencia de conversión	-\$ 1,050,816	\$ 9,115,384	-112%
<b>Resultado integral total del ejercicio</b>	<b>\$ 189,294,307.00</b>	<b>-\$ 512,100,636</b>	<b>-137%</b>

Fuente: elaboración propia



A continuación, se expone el estado de resultados comparativo con ejercicios anteriores, en él se puede observar que el resultado de la actividad principal disminuyó un 56% con respecto al ejercicio 2019. Las ventas y demás gastos disminuyeron considerablemente. Ahora bien, el resultado neto se vio afectado por el incremento financiero, siendo los intereses bancarios los que más incidieron y aumentaron comparado con el año anterior.

Havanna S.A se encuentra en una situación económica y financiera inestable ya que el análisis realizado fue en un periodo atípico debido a la crisis sanitaria. La empresa cuenta con insuficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Una de las alternativas para mejorar este contexto, es la disminución de costos o el aumento de las ventas, incorporando un nuevo producto a ofertar en un mercado distinto, aumentaría beneficios. Además, potenciaría nuevos clientes para facilitar la búsqueda de una estructura financiera combinando con mayores índices de producción y ventas que permitan optimizar recursos.

En cuanto al contexto, las principales variables a considerar serán los aspectos políticos y económicos, ya que tanto la inflación como el valor del dólar influyeron en los resultados de la empresa debido a las elevadas tasas de interés que les ofrecieron las entidades financieras. A nivel sectorial, perjudicó el ciclo de cobranzas a clientes lo cual trae aparejado una mayor influencia en cuanto a la necesidad de financiamiento de la actividad operativa.

Uno de los indicadores más relevantes para poder medir el éxito de un negocio es la rentabilidad, que sostenida en el tiempo consiste en un fortalecimiento del patrimonio y reinversión de las utilidades adecuadamente, lo cual lograría en la empresa una expansión de la capacidad de generación de recursos y aumentar el volumen de operaciones permitirá también mejorar el uso de ventajas competitivas existentes y su posicionamiento en el mercado donde participa.

## Marco Teórico

En la actualidad, las empresas presentan amenazas que pueden afectar su crecimiento, sostenibilidad y persistencia. Algunas no cuentan con la liquidez suficiente para la ejecución de sus proyectos y cumplimiento de sus obligaciones, por lo cual tienen que recurrir a recursos externos, como el financiamiento de terceros.

Girón y Correa (2014), consideran que este financiamiento permitirá que las entidades puedan continuar con sus actividades de manera solvente y evitar que declinen. Además, se les da una alternativa para poder aplicar la planificación financiera en el desarrollo de sus actividades operativas, ayudando a evitar un desorden económico y administrativo. Y al mismo tiempo se buscan estrategias de financiamiento que ofrece el mercado financiero para obtener así mayores beneficios y menores intereses.

Desde el punto de vista de Selva Domínguez y Giner Manso (1999) los recursos financieros son aquellos que posibilitan la existencia de la empresa, ya que estos se necesitan para adquirir activos y fabricar un producto o brindar un servicio. También se precisan para cubrir el período de tiempo existente entre la compra de los insumos y el cobro de los pagos de los clientes. Para Luciano (2013), cuando los días para las políticas de cobranza y el pago de las obligaciones no están balanceadas, las inversiones no contarán con los recursos suficientes.

Amadeo (2013), agrega que es en ese momento cuando la empresa por falta de autofinanciación recurrirá a terceros, para financiar la compra de sus materias primas y el pago de los salarios. Por otra parte, Kong y Moreno (2014) señalan, que este capital permitirá el desarrollo de las actividades actuales o implementar nuevos proyectos económicos, a fin de lograr las metas y el crecimiento de la empresa.

Desde la mirada de Herrera (2017), el financiamiento a corto plazo es un pasivo y está planificado que su devolución sea en un periodo menor a un año. Este financiamiento se encuentra conformado por créditos comerciales, créditos bancarios, pagarés, línea de crédito y financiamiento de inventarios que son indispensables para la sostenibilidad de las actividades operativas. Las cuentas por cobrar e inventarios son necesarias para sostener

gran parte de los activos circulantes de una empresa. Amadeo (2013), menciona que cuando la empresa dispone de una suma limitada necesitará de otros recursos financieros para realizar sus operaciones, que se espera, venzan en menos de un año.

Así mismo, Sánchez (2005), expresa que la rentabilidad consiste en la obtención de utilidades por unidad de capital empleado durante un año, midiendo así el rendimiento de la relación que hubo entre las utilidades y la inversión que se necesitó para lograrlo. Y completa, la rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. Se refleja en términos porcentuales permitiendo diferenciar la rentabilidad financiera y rentabilidad económica.

De igual manera, Vera (2016) añade que la estructura financiera de una empresa no se ve involucrada por esta cifra, que expresa la capacidad que una organización tiene para controlar su activo, sea éste propio o ajeno.

Según Morillo (2010), la rentabilidad es la capacidad que tiene una entidad para generar utilidades, como resultado de las inversiones ejecutadas por los accionistas después de que estos realizarán una exhaustiva evaluación sobre el desempeño de la empresa. Es ahí donde el criterio de recurrir a fuentes externas entra en debate al percibir que la empresa por sí misma no es solvente.

Por otro lado, Cristanto y Acuña (2016), comentan que una rentabilidad económica pequeña puede indicar: exceso de inversiones en relación con la cifra de negocio, ineficiencia en el desarrollo de las funciones de aprovisionamiento, producción y distribución, o un inadecuado estilo de dirección. Merino (2016), por lo propio, opina que la rentabilidad financiera es un indicador que nos permite estudiar, analizar e interpretar cómo se va desarrollando la eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa. Para finalizar, cito a Gaspar (2018), donde concluye que la rentabilidad financiera puede incluirse como una medida más cercana para los accionistas o propietarios a diferencia de la rentabilidad económica, y por consiguiente es el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

## Diagnóstico

### *Declaración del problema*

Tal como se menciona anteriormente, la empresa Havanna S.A se encuentra con problemas de autofinanciarse debido al desfasaje en los plazos optados para el ciclo de cobranza. Existiendo inconvenientes financieros producto de los plazos de cancelación que tienen los créditos por ventas, ya que cuando se vende un bien de cambio se cobra en un plazo de 30, 60 o 90 días situación que provoca una disminución del efectivo circulante. Esto afecta sustancialmente la rentabilidad del activo, ya que el activo se incrementa en mayor proporción a la utilidad neta.

La tardanza para hacerse de los créditos puede deberse a varios motivos, entre ellos, incapacidad de pago de algunos clientes, falta de control y seguimiento en las cuentas por cobrar, dificultades en el departamento de producción que retrasa las entregas o productos defectuosos que hace que los clientes retengan el pago hasta lograr su conformidad. Al no tener una adecuada administración de los cobros hace que la empresa no disponga de fondos excedentes para aprovechar oportunidades de inversión. Además, que, al contar con saldo en descubierto con los bancos pone en riesgo la posibilidad de acceder a nuevos créditos a una tasa razonable y la señal emitida a los usuarios externos de la información no son adecuados para atraer inversiones. Lo que conlleva a la empresa a tomar la decisión de recurrir a financiamiento externo para poder solventar los gastos a corto plazo pagando altas tasa de interés para convertirse en una empresa con liquidez. Como consecuencia de todo lo mencionado, la disminución de resultados provoca también un deterioro en relación con el patrimonio aportado por los propietarios, ya que los mismos no estarían logrando los resultados esperados por cada peso aportado.

### *Justificación del problema*

Según el análisis realizado podemos mencionar que la sociedad no cuenta con liquidez suficiente para poder hacer frente a sus obligaciones financieras en corto plazo. Lo que significa que no puede autofinanciarse y debe recurrir a un capital corriente. Una de las problemáticas detectadas es la gran incidencia en el mercado de capitales lo que provoca un alto nivel de endeudamiento y asfixiantes tasas que el mercado financiero ofrece. Esta

dificultad para el acceso al financiamiento externo obliga a mejorar internamente los procesos de cobranzas con el fin de lograr una empresa más líquida y por lo tanto más rentable. Además, les permite ganar tiempo con otras alternativas de financiación no tradicionales en el mercado de capitales.

#### *Conclusión diagnóstica*

Se espera lograr una intervención tal que permita a la empresa Havanna S.A. generar la capacidad de poder autofinanciarse mediante la optimización del ciclo de cobranza, para lo cual se busca una gestión más eficiente de las carteras de clientes con el fin de mejorar los plazos de cobros, y lograr una mejora del efectivo circulante. Lo cual generara nuevas oportunidades de inversión con fuentes de financiamiento externo más adecuados para la estructura de la empresa. Además, se pretende mejorar la rentabilidad de la compañía aumentando la productividad, gestionando correctamente los recursos con los que cuenta y conseguir colocar a los beneficios por encima de las deudas.

Esto conlleva a que la empresa tenga la opción de elegir qué tipo de financiación optara en el futuro. Ya que el financiamiento interno tiene sus ventajas, como por ejemplo no se requiere de una aprobación externa, por lo que hay más independencia y rapidez a la hora de decidir ya que no es necesario demostrar garantías de recursos internos. Este tipo de financiación no admite ninguna contraprestación, desembolso o interés a ninguna otra organización, esto supone una mayor rentabilidad al reducir gastos financieros, bancarios o administrativos. Emplear financiación interna supone en ocasiones quedarse sin recursos propios para afrontar las dificultades que se puedan presentar a corto plazo.

Una vez optimizado el ciclo de cobranza, se desea lograr un eficiente manejo de ambos instrumentos, tanto los recursos internos propios de la empresa como los recursos externos de financiación combinándolos de tal forma que no permita la inexistencia de todos los recursos internos ni tampoco depender plenamente de la financiación externa.

		2019		2020		2021	
<b>Ratio de Rentabilidad Dupont =</b>	ROA: Margen neta * Rotación de activos	4*1.06	4.24	(19)*0.71	-13.49	18*1.02	18.36
	ROE: Margen neta * Rotación de activos*Efecto palanca	4.24*1.89	8.01	(13.49)*2.36	-31.83	18.36*2.55	46.81

El Roa nos indica la utilidad que recibe la empresa por cada peso invertido en sus distintos bienes y de los cuales se espera que generen ganancias a futuro. El indicador se incrementa en cada periodo lo que significa que la empresa está utilizando correctamente sus recursos propios.

		2019		2020		2021	
<b>ROA=</b>	Resultado recurrente	\$ 390,603,449	9.65	-\$ 525,087,060	-13.66	\$ 992,098,935	18.45
	Activo total	\$ 4,049,761,164		\$ 3,844,944,654		\$ 5,377,137,401	

Cuanto mayor sea el ROE, mayor será la rentabilidad que una empresa puede generar en relación a los recursos propios que emplea para poderse financiar y a lo largo del período considerado ha ido aumentando.

		2019		2020		2021	
<b>ROE=</b>	Resultado neto	\$ 189,294,307	8.84	-\$ 512,100,636	-31.41	\$ 440,687,258	20.93
	PN	\$ 2,142,356,533		\$ 1,630,255,897		\$ 2,105,727,700	

		2019		2020		2021	
<b>Rotación de los activos=</b>	Ventas	\$ 4,274,925,602	1.06	\$ 2,741,903,926	0.71	\$ 5,485,771,067	1.02
	Activo total	\$ 4,049,761,164		\$ 3,844,944,654		\$ 5,377,137,401	

Cuanto más elevado sea el valor de este ratio, mayor es la productividad de los activos para generar ventas y por tanto la rentabilidad de la empresa. Se concluye que la inversión del activo disminuyó en 2020 un 34%, pero en el 2021 subió lo que ha mejorado su rotación.

Para el análisis de endeudamiento se determina cuántos pesos de terceros se invirtieron en el ente, por cada peso aportado por los propietarios. Para ello el siguiente cociente:

		2019		2020		2021	
<b>Endeudamiento =</b>	Pasivo total	\$ 1,907,404,631	0.89	\$ 2,214,688,757	1.36	\$ 3,271,409,701	1.55
	Patrimonio neto	\$ 2,142,356,533		\$ 1,630,255,897		\$ 2,105,727,700	

En los resultados del indicador se aprecia una marcada tendencia hacia la financiación de terceros (Pasivos) por sobre la propia (Patrimonio Neto). Relación que se acentúa aún más en el año 2021.

El cociente del ratio efecto palanca es mayor a 1 en todos los periodos e incluso aumenta, lo que significa que es menor el costo del capital de terceros que el rendimiento que obtiene la empresa por la utilización de esos capitales.

		2019		2020		2021	
<b>Efecto Palanca =</b>	Activo total	\$ 4,049,761,164	1.89	\$ 3,844,944,654	2.36	\$ 5,377,137,401	2.55
	Patrimonio neto	\$ 2,142,356,533		\$ 1,630,255,897		\$ 2,105,727,700	

Teniendo en cuenta la mayor participación de las cuentas créditos por ventas en el total de sus respectivos rubros, amerita comparar en los diferentes periodos los tiempos que la empresa demora en obtener los pagos de los clientes y así completar sus cobranzas. Se puede evidenciar con los siguientes cocientes:

		2019		2020		2021	
<b>Plazo de Cobranzas Ventas=</b>	(365 * Créditos por ventas)	\$ 553,291,575		\$ 391,321,689		\$ 792,935,396	
	Ventas totales	\$ 4,274,925,602		\$ 2,741,903,926		\$ 5,485,771,067	
		47 días		52 días		53 días	

Con los resultados obtenidos se elabora el Ciclo operativo bruto para averiguar los días que se demora, desde que la mercadería ingresa al depósito de la empresa hasta que se vende y luego, hasta que se cobra. Se determina:

		2019		2020		2021	
<b>Ciclo Operativo Bruto =</b>	Plazo cobranza ventas + Antigüedad de bienes de cambio	47+88		52+82		53+79	
		135 días		134 días		132 días	

Este ratio indica la cantidad de veces que se venden el stock de mercaderías durante un ejercicio económico. Se puede decir que la empresa sigue siendo eficiente en cuanto al manejo del inventario:

		2019		2020		2021	
<b>Rotación de inventarios=</b>	Costo de ventas	\$ 1,931,315,699	4.15	\$ 1,547,473,696	4.43	\$ 2,481,957,431	4.63
	Bienes de cambio	\$ 465,621,543		\$ 349,265,873		\$ 536,333,467	

La Rotación de Deudores indica las cantidades de veces que el crédito otorgado a sus clientes se cobra. Como puede observarse en el ejercicio 2021 se produjo una considerable caída con respecto a ejercicios anteriores. Situación que se evidencia en incremento del plazo de cobranzas.

		2019		2020		2021	
<b>Rotación de deudores=</b>	Ventas	\$ 4,274,925,602	7.73	\$ 2,741,903,926	7.01	\$ 5,485,771,067	6.92
	Crédito por ventas	\$ 553,291,575		\$ 391,321,689		\$ 792,935,396	

		2019		2020		2021	
<b>Margen de utilidad=</b>	Utilidad	\$ 189,294,307	4%	-\$ 512,100,636	-19%	\$ 440,687,258	8%
	Ventas	\$ 4,274,925,602		\$ 2,741,903,926		\$ 5,485,771,067	



Este indicador muestra que por cada \$100 de ingresos operacionales la empresa se queda con \$4 de utilidad luego de restar los costos. Mostrando un aumento considerable entre el 2019 y 2021.

Se entiende que el ratio de liquidez tiene un valor óptimo cuando está en torno al 1. El resultado es inferior como observamos, entonces la entidad no cuenta con la liquidez adecuada para hacer frente a su deuda a corto plazo.

		2019		2020		2021	
<b>Liquidez corriente =</b>	Activo Corriente	\$ 1,127,903,083	0.77	\$ 837,802,195	0.48	\$ 1,637,499,793	0.62
	Pasivo Corriente	\$ 1,472,146,310		\$ 1,755,988,079		\$ 2,637,236,470	

Si el resultado es inferior a 1,50 indica que el nivel de solvencia de la entidad no es suficiente, y mientras más bajo sea más desconfianza puede generar en los acreedores o posibles acreedores. Por lo tanto, la empresa cuenta con solvencia suficiente a largo plazo para hacer frente a sus obligaciones aunque el índice se encuentra disminuyendo.

		2019		2020		2021	
<b>Solvencia =</b>	Activo total	\$ 4,049,761,164	2.12	\$ 3,844,944,654	1.74	\$ 5,377,137,401	1.64
	Pasivo total	\$ 1,907,404,631		\$ 2,214,688,757		\$ 3,271,409,701	

		2019		2020		2021	
<b>Financiación de la inmovilización =</b>	Patrimonio Neto	\$ 2,142,356,533	0.73	\$ 1,630,255,897	0.54	\$ 2,105,727,700	0.56
	Activo No Corriente	\$ 2,921,858,081		\$ 3,007,142,459		\$ 3,739,637,608	

Se aprecia que el activo no corriente está siendo financiado en su totalidad por el capital ajeno ya que el ratio no supera la unidad.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

La propuesta del presente trabajo de grado es aplicable a la empresa Havanna S.A situada en la ciudad de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina, no siendo de utilidad para cualquier otra empresa del mismo ramo de estudio o similar. El mismo desarrolla un plan de gestión para optimizar el ciclo de cobranza de la empresa y el análisis de alternativas de financiamiento externo. Se estima que el horizonte de tiempo de realización de las actividades será de seis meses a comenzar a partir del segundo semestre del año 2022 para finalizar en el mes de enero del siguiente año.

### *Recursos*

Para la implementación del mismo y para una correcta aplicación, se debe contar con recursos tanto tangibles como intangibles. Se requiere para su ejecución, los siguientes recursos:

Para llevar a cabo esta propuesta la empresa necesita contar con un consultor especialista en el área de finanzas. El costo de su contratación se determina por módulo según los aranceles indicativos para servicios profesionales publicado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba y actualizados a partir del primero de enero de 2022. El valor de un módulo es de \$ 2370, se asignaron la cantidad de módulos necesarios para desarrollar cada actividad y en función a ello se determinaron los honorarios a pagar al consultor externo.

Dicha asignación de módulos se encuentra plasmada en el Diagrama de Gantt. Los honorarios a pagar por mes durante el tiempo presupuestado del trabajo son: Agosto \$23.700; Septiembre \$142.200; Octubre \$ 142.200; Noviembre \$82.950; Diciembre \$ 47.400 y Enero \$47.400.

El costo total del proyecto, en lo que respecta a honorarios, es de \$485.850.

*Acciones específicas*

Se enumeran a continuación las acciones concretas a desarrollar por la empresa en función a ellos:

1) Desarrollar un perfil de puesto: Para definir las responsabilidades y área física del consultor.

2) Búsqueda y selección del consultor externo: Teniendo en cuenta las especificaciones para dicho puesto, siendo un profesional eficiente en el tema de finanzas.

3) Calcular e interpretar los índices de rentabilidad económica y financiera: Este análisis financiero se realiza para determinar la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios y para medir el resultado sobre el capital de los accionistas.

4) Determinar la rentabilidad del patrimonio neto y del activo: Mediante el índice de rentabilidad del activo se puede conocer cuál ha sido la eficiencia en la gestión de los recursos totales y surge del cociente entre la ganancia del ejercicio y el patrimonio neto promedio. Para saber cuál fue la productividad de los fondos aportados por los propietarios se confecciona el índice de rentabilidad del patrimonio neto. Finalmente se analiza el apalancamiento financiero, el cual sirve para verificar cuál ha sido la contribución del capital ajeno a la rentabilidad de los recursos propios.

5) Controlar cuentas de los clientes: Se realiza una exhaustiva comprobación de existencia de cobranza, chequeando que todas las facturas fueran registradas con sus respectivos remitos y comprobar que todos los cobros efectuados estén contabilizados.

6) Abrir un canal de diálogo con clientes: A los clientes se los contacta ya sea por teléfono o correo electrónico para empatizar y persuadir a los morosos de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

7) Clasificar a los actuales y potenciales clientes: Para llevar adelante esta actividad se debe confeccionar legajos de clientes, que contengan información jurídica, bancaria, fiscales y un breve historial de operaciones realizadas con ellos para conocer a fondo qué clase de fidelización se entabla con ellos y detectar los considerados críticos para la actividad.

8) Definir políticas de financiación y descuentos por pronto pago: Con ello se espera fomentar las ventas y mejorar el índice de morosidad de los clientes. De acuerdo a la clasificación realizada en la actividad anterior se determina qué planes de financiación se le otorga al cliente o qué descuento se le ofrece por anticipo de fondos a cuenta.

9) Selección e implementación de la mejor alternativa de financiamiento: En esta actividad se evalúa de manera comparativa la cantidad de préstamos otorgados por el banco y se analiza la manera de que la empresa aumente liquidez y abone los préstamos en el menor tiempo posible.

10) Seguimiento y evaluación del plan de financiamiento escogido: Se desarrolla los indicadores en el apartado de evaluación o medición de la propuesta.

#### *Marco de tiempo*

Se propone un esquema temporal para la implementación del plan de mejora donde se indican las actividades a desarrollar, su duración estimada y los responsables de liderar su implementación. Los mismos se plasman a través del siguiente diagrama de Gantt:

*Diagrama de Gantt de la Empresa Havanna S.A*

Semanas	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Módulos por actividad	Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1)Desarrollar un perfil para el puesto	■																								-	Gerente de administración
2)Búsqueda y selección del consultor externo		■	■																						-	Gerente de administración
3)Calcular e interpretar los índices de rentabilidad						■	■																		20	Consultor externo
4)Determinar la rentabilidad del Patrimonio Neto y del Activo							■	■																	30	Consultor externo
5)Controlar cuentas de los Clientes										■	■	■													50	Consultor externo
6)Clasificar a los actuales y potenciales clientes														■	■	■									35	Consultor externo
7) Abrir un canal de diálogo con Clientes																			■	■					20	Consultor externo
8) Definir políticas de financiación y descuentos por pronto pago																				■					25	Consultor externo
9) Selección e implementación de la mejor alternativa de financiamiento																						■	■		-	Gerente de administración
10) Seguimiento y evaluación del plan de financiamiento escogido																								■	25	Consultor externo
<b>Módulos por mes</b>	10				60				60				35				20				20				<b>Total</b>	205
<b>Honorarios Consultor</b>	\$ 23.700				\$ 142.200				\$ 142.200				\$ 82.950				\$ 47.400				\$ 47.400					\$ 485.850

Fuente: elaboración propia.

*Evaluación o medición de la propuesta*

A continuación, se plantean índices de medición que son de utilidad para evaluar la correcta implementación de las actividades propuestas.

Para medir el rendimiento o rentabilidad de los activos se elabora el ratio Return On Assets (ROA), también llamado Rentabilidad sobre las Inversiones (ROI). El índice expresa cuanto se gana o se pierde por cada peso de recursos invertidos en la empresa.

$$\text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Ganancia del ejercicio} + \text{Resultado del pasivo}}{\text{Activo promedio}}$$

Para medir la rentabilidad que obtiene la empresa con fondos propios se confecciona el ratio ROE. Este cociente indica la capacidad de la empresa para generar beneficios para sus accionistas. Si el resultante de este ratio se encuentra por arriba de la

rentabilidad mínima exigida por los accionistas significa que se encuentra en su nivel óptimo.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio Neto} = \frac{\text{Ganancia del ejercicio}}{\text{Patrimonio Neto promedio}}$$

El nivel de endeudamiento es soportado en la medida que se cuente con los recursos en el momento de hacer frente a las obligaciones y los fondos tomados tengan un costo inferior al rendimiento ofrecido por la empresa. Esta última cuestión se analiza a través del efecto palanca, apalancamiento financiero o leverage:

$$\text{Efecto Palanca} = \frac{\text{Rentabilidad de Patrimonio Neto}}{\text{Rentabilidad del Activo}}$$

El estudio del apalancamiento financiero forma parte del análisis actual de la empresa que luego se compara con los resultados obtenidos después de la intervención práctica de este plan. Este índice se interpreta de la siguiente manera:

- Si el índice resulta superior a la unidad, significa que la utilización de fondos de terceros ha contribuido a mejorar la rentabilidad del patrimonio neto ya que el costo del pasivo resultó inferior a la rentabilidad del activo.

- Si el cociente es inferior a uno, implica que la utilización de capital de terceros ha resultado perjudicial, provocando una disminución en la rentabilidad del patrimonio neto, y originada como consecuencia de que la deuda tuvo un costo mayor a la rentabilidad del activo.

- Si el resultante es igual a uno, evidencia un efecto neutro respecto a la utilización de pasivos para financiarse. Esto puede suceder porque definitivamente no se utilizó fondo de terceros o el costo del pasivo resultó igual a la rentabilidad del activo.

Para evaluar las acciones desarrolladas a fin de mejorar los tiempos cobranzas se deben considerar los ratios formulados de plazo cobranza de ventas. Los resultados debieran acortar los plazos de cobranzas.

## **Conclusión y Recomendación**

A medida que la empresa crece, lograr un efectivo control y una gestión adecuada de la predicción financiera y el manejo del dinero, requiere de un gestor financiero experimentado o también hasta un equipo dedicado a la gestión. Administrar y organizar las finanzas de la empresa es clave para la supervivencia del negocio en el largo plazo, es algo más que llevar bien los números, requiere tener una gran capacidad analítica y destreza para tomar decisiones estratégicas adecuadas. La decisión de cómo financiarse no es fija en el tiempo ni se determina una sola vez, sino que es dinámica, y debe definirse en función del costo de la deuda.

A partir de lo realizado en la sección del análisis de la situación, donde se describe las características de la empresa, se observa el contexto en el que se encuentra inmerso y se realiza tanto el diagnóstico organizacional como el específico, se concluye que la empresa se encuentra con problemas de escasez financiera. El análisis del ciclo operativo bruto evidenció una falta de autofinanciamiento debido al plazo de cobranza a clientes que es a largo plazo, de persistir esta situación puede generar serios problemas para hacer frente a sus obligaciones inmediatas y desaprovechar oportunidades de nuevos negocios. Para el logro del mismo se diseñó un plan de acción con actividades concretas que permitan corregir el desfase en el flujo de cobros y determinar la mejor alternativa de financiamiento que inyecte el efectivo necesario para balancearlo.

Se recomienda la contratación de un consultor externo para que lidere el análisis y la implementación del plan. Tal como se mencionó la mayoría de las cobranzas de la empresa se realizan en plazos de 30,60 y 90 días. Ante esta situación, y considerando que los índices de liquidez no llegan a su valor óptimo, se concluye que la opción de financiamiento que soluciona la problemática es la de optimizar el manejo de la cartera de clientes con el fin de obtener liquidez para cancelar los préstamos en el menor tiempo posible. El presente ensayo reconoce la importancia de la gestión de los recursos financieros desde una visión simplista pero no menos importante de llevar un control exhaustivo de las carteras de clientes, ofreciendo a los mismos mejores condiciones de financiación y descuentos por pronto pago, con el objetivo de completar sus cobranzas y ayudar a sus clientes morosos a cumplir con sus deudas.

El financiamiento a largo plazo no tuvo una relación significativa para la rentabilidad financiera ni para la rentabilidad económica. En conclusión, existe relación entre el financiamiento externo y rentabilidad, pero solo a través del indicador del financiamiento a corto plazo y los respectivos indicadores de rentabilidad.

Además la organización debería buscar la forma de contrarrestar las pocas ventas que se tienen en los periodos de temporada baja. Algunas de las formas podrían ser, por ejemplo, ofreciendo descuentos por grupos familiares, descuentos para jubilados, estudiantes, etc. Tratando de incrementar el total de ventas y para obtener mayor rentabilidad.

No obstante, para lograr dicha rentabilidad un aspecto imprescindible son los gastos. No se resuelve nada aumentando las ventas, sino se produce una política de ahorro que se materialice en una alta rentabilidad, es por eso, que es primordial vigilar los costos para que el resultado final logre alcanzar un nivel de utilidad que satisfaga los objetivos de la empresa.

A continuación, a modo de cierre, se sugiere a la empresa Havanna S.A., ofrecer a clientes descuentos por pago de contado con el propósito de obtener mayor disponibilidad de fondos para que de esta manera se permita negociar mejores condiciones de compra y poder invertir en diferentes mercados. Lo mencionado, consigue mejorar la rentabilidad y disminuir el nivel de financiamiento externo de tal manera que la empresa no dependa plenamente de éste, sino que combinándolo de forma proporcional con los recursos propios se logre una adecuada salud financiera.



## Referencias

- Aguilera Castro, A; Virgen Ortiz, V. (2014). Principales Indicadores de Crecimiento Empresarial en las pequeñas y medianas empresas: Caso Santiago De Cali-Colombia. *Revista internacional administración & finanzas*, 7(6), 27-43. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2334385](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2334385)
- Ámbito. (2021) “Havanna producirá alimentos sustentables en alianza con Bioceres”. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/negocios/havanna-producira-alimentos-sustentables-alianza-bioceres-n5191069>
- Arostegui, A. (2013). “Determinación del comportamiento de las actividades de financiamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas”. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de: <https://www.sedici.unlp.edu.ar>
- Cáceres, C. (2019). “Indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena S. A. C. Limitada., de la ciudad de Ambato”. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/11267/1/20T01226.pdf>
- Cristante Flores, L; Acuña Linares, R. (2016). Análisis de la rentabilidad económica y social de la producción de huevos de codornices de la ciudad de Chiclayo. Tesis de Pre Grado. Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2251/TESIS\\_ORIGIN\\_AL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2251/TESIS_ORIGIN_AL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Franco, S; García Álava, C; Sornoza, J; Vázquez, N. “Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores. Indicadores de gestión financiera en Pymes en Iberoamérica”. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S200778902021000400026&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200778902021000400026&lang=es)
- Gaspar Ortiz, G. (2018). El control interno en el almacén y la rentabilidad de la constructora e inmobiliaria la Pirámide E.I.R.L, Año 2017. Tesis

de Grado. Escuela Académica Profesional de Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Huancayo, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1149/Gaspar%20Ortiz%20c%20Genoveva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Girón, A; Correa, E. (2014). “Experiencia empresarial transfronteriza: migración, crisis y financiamiento”. Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM 46, 5. Recuperado de: <https://doi.org/10.1038/132817a0>

- Havana. Escrito por Havana oficial. Recuperado de <https://www.havannaempresa.com>

- IProfesional. (2020) “Havana. Así suma sentido inclusivo y social a su caja de fin de año”. Página de Actualidad. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/actualidad/>

- Kong Ramos, J; Moreno Quilcate, J. (2014). Influencia de las fuentes de Financiamiento en el desarrollo de las MYPES del distrito de San José – Lambayeque en el periodo 2010-2012. Tesis de Grado. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: <https://www.tesis.usat.edu.pe>

- Luciano, M. (2013). “Los problemas de financiamiento en las PYMES”. Universidad Nacional de Cuyo. Página 70. Recuperado de: <https://www.bdigital.uncu.edu.ar>

- Merino Pérez, V. (2016). Sistema de costos y su efecto en la rentabilidad de la empresa ganadera Productos Lácteos del Norte S.A.C. del distrito de Santiago de Cao, Año 2015. Tesis de Grado. Escuela Académica Profesional de Contabilidad. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/361/merino\\_pv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/361/merino_pv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Morillo, M. (2010). Rentabilidad financiera y Reducción de costos. Revista Actualidad Contable Faces. Volumen 4 n° 4. Páginas 35– 48. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>

- Osorio Chavez, G. (2018). La capacitación financiera y sus efectos en la rentabilidad de la empresa MELV Representaciones E.I.R.L en el año 2017. Tesis de Grado. Carrera de Contabilidad y Finanzas. Facultad de Negocios. Universidad Privada del Norte. Lima, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22579/Osorio%20Chavez%2c%20Gabriela%20Emperatriz%20PARCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez Segura, A. (2005). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa Española. Análisis de los factores determinantes. Tesis de Grado. Departamento de Economía financiera y Contabilidad de la Universidad de Extremadura. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Volumen 24, n° 78. Páginas 159- 179. Recuperado de: <https://www.Dialnet-LaRentabilidadEconomicaYFinancieraDeLaGranEmpresaE-44122.pdf>
- Selva Domínguez, M; Giner Manso, Y. (1999). “Incidencia del racionamiento del crédito en la estructura financiera de las Pymes”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa N°4 Vol. 8. Páginas 125- 134. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>
- Vera Castro, J. (2016). Aplicación del sistema de costos por órdenes de trabajo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa industrial de Poliestireno, Nexpol S.A.C. Tesis de Grado. Universidad Autónoma del Perú. Recuperado de: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/browse?type=author&value=Vera+Castro%2C+Jary+Jim>