

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Determinación de la Estructura de financiamiento optima de Havanna S.A.

Autor: Carrizo Magali Vanesa

DNI: 29.701.617

Legajo: VCPB29237

Director TFG: Silvana Solís

2022

Resumen

El presente trabajo final de grado se llevó adelante tomando como perspectiva un plan de aplicación bajo el formato de reporte de caso, el objeto de estudio es la empresa Havanna S.A., es una cadena de cafeterías especializadas en alfajores y chocolates, de producción propia y artesanal, cuya experiencia de marca se vive en sus exclusivos locales, considerada una marca emblema Argentina. La temática principal refirió a la evaluación de la estructura de cuentas sobre cobros y pagos buscando un abordaje enfocado en la estabilización y optimización del capital de trabajo, una liquidez adecuada y un endeudamiento lógico, tomando estos aspectos como componentes estratégicos del desarrollo administrativo contable. Se realizó un análisis situacional llegando a un diagnóstico pudiendo identificar que actualmente la empresa trabaja en esta dimensión bajo una deficiencia en cuanto al circuito de cobros y pagos debido a la situación económica en general, el incumplimiento en la ejecución y asignación de créditos y la carencia en cuanto a la gestión de control. Bajo estas circunstancias se planteó una propuesta profesional tomando en cuenta la aplicación de técnicas o actividades comerciales financieras y económicas para mejorar los indicadores de la organización.

Palabras clave: Estructura de financiamiento. Circuito de cobros y pagos. Planificación

Abstract

The present final degree work was carried out taking as a perspective an application plan under the case report format, the object of study is the company Havanna S.A., it is a chain of cafeterias specialized in alfajores and chocolates, of own and artisanal production. , whose brand experience is lived in its exclusive stores, considered an emblematic Argentine brand. The main theme referred to the evaluation of the structure of accounts on collections and payments, seeking an approach focused on the stabilization and optimization of working capital, adequate liquidity and logical indebtedness, taking these aspects as strategic components of accounting administrative development. A situational analysis was carried out, arriving at a diagnosis, being able to identify that the company currently works in this dimension under a deficiency in terms of the collection and payment circuit due to the economic situation in general, the non-compliance in the execution and allocation of credits and the lack in terms of control management. Under these circumstances, a professional proposal was proposed taking into account the application of financial and economic techniques or commercial activities to improve the organization's indicators.

Keywords: Financing structure. Circuit of collections and payments. Planning

Índice

Introducción	1
Objetivos	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Análisis de la Situación.....	5
Descripción de la Situación.....	5
Análisis del contexto	6
Análisis FODA.....	10
Diagnostico Organizacional	12
Análisis específico según el perfil del profesional.....	12
Marco Teórico.....	15
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de Implementación.....	21
Alcance.....	22
Recursos	22
Implementación de Acciones Específicas	23
Actividades.....	24
Medición	28
Conclusiones	30
Bibliografía	32

Introducción

Las estrategias que desarrollen las empresas a largo plazo para ser más competitivas en los mercados es lo que determinara el éxito de la misma, buscan liderar los mercados constantemente que los lleva a determinar una estructura óptima de financiamiento y que sea adecuada a la organización en cuestión.

Analizar la Estructura de Financiamiento Optima de Capital de trabajo permitirá determinar las múltiples combinaciones de recursos propios y ajenos que maximiza el valor de la empresa, o expresado en otros términos, qué endeudamiento sería razonable para conseguir financiar inversiones reales.

El financiamiento constituye la opción con que las empresas cuentan para desarrollar estrategias de operación mediante la inversión, lo que les permite aumentar la producción, crecer, expandirse, construir o adquirir nuevos equipos o hacer alguna otra inversión que se considere benéfica para sí misma o aprovechar alguna oportunidad que se suscite en el mercado (Bascan y Sandra, 2006).

En la necesidad de llegar a lo óptimo las empresas analizan como autofinanciarse antes de recurrir al financiamiento externo, una de las opciones es financiar sus ventas de manera eficiente y que estas se conviertan en liquidez inmediata para afrontar las deudas incurridas, con el objetivo de optimizar el sistema de gestión de cobranzas mediante la implementación de nuevas herramientas que avalen y garanticen su accionar cumpliendo mayores índices de eficiencia.

Una de las tareas de la gerencia financiera es definir la estructura óptima de capital, entendida como la combinación o arquitectura de las fuentes de financiación de deuda y capital que minimiza el costo de capital o maximiza el valor de la empresa (Bedoya, 2008).

El objetivo del trabajo final de grado será determinar la solvencia futura de la empresa Havanna S.A. a través de una estructura óptima de créditos por ventas con la necesidad de financiar el capital de trabajo.

Havanna es una productora de alimentos argentina, cuyo producto emblema son los alfajores, actualmente ha diversificado su producción pero sigue siendo identificada por sus alfajores, posee una franquicia de cafeterías y exporta sus productos a 14 países. Nace en el año 1947 en Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, de la mano de Demetrio Eliades, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna, quienes (con experiencia en la industria) desarrollan una innovadora forma de producir alfajores, en el año 1948 abren la fábrica y el salón de ventas con elaboración a la vista superando ampliamente las expectativas de sus dueños. Entre 1948 y 1994, se expande por toda la costa atlántica argentina, abriendo más de 150 sucursales.

Es en 1995, la empresa adquiere un desarrollo a nivel nacional, con el lanzamiento de la cafetería, que ayuda a difundir la “experiencia Havanna”. En 1998, la compañía fue vendida al igual que en el año 2003, en el 2005, la empresa comienza una fuerte expansión internacional y un período de gran innovación con el lanzamiento de numerosas líneas de producto, tanto de cafetería como de chocolatería.

La actividad principal de Havanna S.A. es la producción para la venta de alfajores, la constante crisis que azota desde siempre hace que los precios de los insumos de alta rotación con los que la empresa trabaja tengan constantes aumentos, los cuales tiene impacto sobre los principales clientes, deudores y futuras inversiones; ante un contexto de crisis económica como el de Argentina, es visible la batalla a diario con diferentes escenarios macroeconómico y microeconómico. "Hay mucha preocupación por subsistir, por saber cómo reaccionar ante la situación, ver si conviene crecer". (Gosiker, 2019). La crisis que apaña constantemente en la industria Argentina notablemente desde el 2012 va en caída afectando en gran escala el trabajo y el consumo, agrega además hay una especie de paralización de inversiones, aunque algunas empresas siguen pensando en avanzar en su desarrollo.

El escenario actual que se presenta para sumar a la crisis económica mundial es el efecto de la pandemia COVID -19, afectando a todos los extractos de la sociedad en consecuencia de las medidas que se tomaron con el único objetivo de que no se propague el mencionado virus; como consecuencia de la pandemia la empresa Havanna

S.A. tuvo una pérdida operativa en el segundo trimestre del 2020, de 300 millones de pesos, la primera vez en casi 20 años.

Como consecuencia del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, Havanna S.A. debió cerrar todos sus locales, durante más de un mes y sus plantas (una en Bariloche y la otra en el Parque Industrial de la ciudad). “Cuando se autorizó la reapertura progresiva de los locales, sólo se pudo ofrecer ventas de productos cerrados, sin posibilidad de sumar ingresos por el rubro cafetería, una parte muy importante de la oferta para clientes y consumidores”, explicaron desde la compañía (La Capital Mar del Plata, 2020). Las empresas constantemente intentan sobrevivir en los diferentes escenarios de crisis, tomando medidas a través de políticas de financiamiento interno o externo que les permita apalancar el efecto crisis para no caer en pérdidas que las lleve a la quiebra.

En la explicación de esta investigación, se consideraron como precedentes, los siguientes análisis.

La tesis titularizada por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, orientada a evaluar las cuentas por cobrar y como inciden en la liquidez de la compañía Adecar Ltda, basándose en los análisis de los estados financieros y aplicando los ratios pertinentes que permiten analizar en conjunto el grado de liquidez de este tipo de empresa. “El objetivo principal fue establecer de qué manera las cuentas por cobrar inciden favorablemente en la liquidez de la empresa, de tal manera que permita obtener resultados para tomar decisiones acerca del cumplimiento de las obligaciones a corto plazo” (Torres Miranda, 2017).

El proyecto de investigación sobre el análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez, Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil de la empresa Comercializadora El Baraton - Baratonsa S.A. se basa en demostrar los indicadores de actividad de la empresa, examinar las políticas y límites de las cuentas por cobrar, interpretar la eficiencia de recuperación de la cartera de cuentas por cobrar (Cabrera, 2017).

Romero Montece (2016), Al realizar una investigación cuyo título es; Modelo de Crédito - Cobranza y Gestión Financiera en la Empresa “Comercial Facilito” de la Parroquia Patricia Pilar, analiza los modelos de los sistemas de crédito y de cobranzas, utilizando diferentes herramientas para la mejora con el objetivo de optimizar la gestión financiera. Cabe resaltar que los métodos implican políticas de créditos, de cobranzas, un organigrama que adecue y las funciones específicas de los empleados en cada área, además de indicadores y diversos que contribuyan con una mejora continua.

Hurtado Quiñonez (2017), En su análisis a las Cuentas por Cobrar, utilizado por el comercial “Almacenes el Costo” de la Parroquia Borbón Cantón Eloy Alfaro, plantea el diseño de políticas de créditos y cobranzas, con el objetivo de realizar un monitoreo de las cuentas por cobrar. Durante el desarrollo de la investigación se evidenció déficit en los almacenes (con el fin de conocer la incidencia de compras, sus necesidades y uso del crédito), por la carencia de políticas de crédito y cobranzas, al no disponer de un sistema de control definido, para la aprobación, recaudación y seguimiento de las cuentas por cobrar a clientes, que podría afectar la liquidez corriente del negocio.

Mantilla Chavez (2017), En su tesis de investigación, titulada “Gestión de Cuentas por Cobrar y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Nisira Systems S.A.C.”, tuvo como objetivo principal la determinación de cómo la gestión de cuentas que aún no han sido cobradas incide de manera significativa en la rentabilidad, las cuentas que no han sido cobradas aun representan los derechos que poseen cada negocio contra los deudores (clientes) originadas de las ventas realizadas en mercaderías o de préstamos de servicios dentro de las operaciones realizadas por la empresa. Durante el proceso de seguimiento de los datos se sugirió que el nivel de ventas realizada a crédito incidan en la rentabilidad de la empresa.

Los antecedentes expuestos se relacionan con el presente reporte de caso, en el estudio de las cuentas por cobrar y cómo impacta en la situación de la empresa Havanna S.A. Sin dudas las cuentas por cobrar ejercen importancia al momento de invertir y al momento de hacer frente a las deudas de la empresa, esto conlleva, a que la organización tenga en cuenta un indicador relevante que medirá el nivel de aciertos o las veces que se fracasa en la gestión empresarial.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la estructura de las cuentas por cobrar, la gestión de cobranzas de los deudores por ventas de la empresa Havanna S.A. implementando un plan acción para mejorar la liquidez, a ser aplicados a partir del año 2022.

Objetivos Específicos

- Definir políticas de créditos, para determinar el efecto financiero de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad
- Analizar los factores internos y externos que inciden en el proceso de gestión de cuentas por cobrar de la empresa para una gestión eficiente.
- Determinar la metodología de trabajo aplicada en las gestiones de cuentas por cobrar para demostrar de qué forma impacta en la administración de capital de trabajo.

Análisis de la Situación

En el análisis de la situación se utilizó recolección de información relevante, documentación indispensable como los balances y su información complementaria, páginas oficial de la empresa y bibliografía, utilizando metodología cuantitativa y cualitativa por medio de los estados contables y sus comparativos. La combinación de la investigación fue exploratoria y descriptiva, abarcando una mirada general sobre la problemática a resolver y la empresa en sí.

Descripción de la Situación.

Havanna S.A. es una cadena de cafeterías especializadas en alfajores y chocolates, de producción propia y artesanal, cuya experiencia de marca se vive en sus exclusivos locales, considerada una marca emblema argentina, ocupa un lugar de privilegio en el sentimiento de todo un país. En la actualidad cuenta con más de 270 cafeterías distribuidas a lo largo de toda Latinoamérica y Europa, estando presente en más de 14 países, con una producción de 5 toneladas de producto Havanna que se

comercializa en Francia anualmente, 228 locales en Argentina, 55 propios y 173 franquiciados, 156 locales alrededor del mundo (cafeterías y locales, venta de alfajores y chocolates), 40 000 docenas de alfajores producidos por día; 100 millones de alfajores producidos anualmente; y 3000 puestos de trabajo generados.

Tal es así que Havanna S.A. siendo una empresa de primer nivel, hoy se encuentra afrontando problemas financieros de corto plazo, detectado puntualmente sobre deudas contraídas con terceros, tomadas en su momento para cubrir las contingencias colaterales que dejó la pandemia desde principios del año 2020. Si bien la empresa posee capital corriente negativo al cierre del año 2020, se puede visualizar una fuerte caída en relación con el ejercicio cerrado en el período 2019. A pesar de este posicionamiento en el mercado la empresa tiene capital de trabajo negativo en estos dos últimos años en análisis, aun recurriendo a líneas de crédito para financiarlo, no ha logrado mejorar la posición financiera de corto plazo del negocio. Viéndose afectada la liquidez, lo cual compromete los pagos de sueldos, pago a proveedores, impuestos y servicios. Esta situación en la que la empresa no puede afrontar sus pasivos de corto plazo utilizando sus activos más líquidos a lo largo de varios períodos, se convierte en un cuello de botella, hace que se vea comprometida la competitividad y solvencia a lo largo del tiempo.

Análisis del contexto.

Para analizar el contexto de la empresa utilizaremos la herramienta estratégica denominada PESTEL; “Es una herramienta útil para comprender la demanda/descenso del mercado, posiciones comerciales actuales y oportunidades/obstáculos potenciales”. (Liam y Narayanan, 1986).

Factores Políticos: Son variables que afectan el entorno de una organización en forma directa o indirectamente en su actividad operativa y rendimiento, a través de leyes y decisiones de presión fiscal aplicadas por el gobierno. En los últimos 10 años las decisiones tomadas por los gobiernos no fueron las acertadas para el crecimiento de la economía, la inestabilidad en la política cambiaria y el aumento sostenido de la inflación ha afectado la economía aumentando los costos para producir, impactando en los precios de los insumos alimenticios y otros con los que trabaja la empresa.

Sin bien en nuestro país últimamente se tomaron medidas para contribuir con las empresas debido a las pérdidas sufridas por restricciones de la pandemia, pero las mismas no fueron suficientes para poder apalancar el financiamiento y que estas continúen de manera que puedan seguir produciendo, vendiendo y generando empleo.

González (2022), Director en GrupoSet Latamuna consultora especializada en Pymes, explica que el aumento de las tasas de interés es la herramienta monetaria que los bancos centrales tienen más a mano para controlar la inflación, sin embargo hay que tener cuidado porque esto puede empujar a la economía a una recesión peor que el problema que intentan mejorar, el aumentar las tasas de interés puede enfriar la economía, remarcando que los créditos se vuelven más costosos siendo escasa la demanda de los mismos por parte de las empresas y/o individuos. Con el tiempo, esto se traduce en una disminución del consumo y menor circulación del dinero en el mercado. Para la empresa Havanna el impuesto a las ganancias entre otros representa un elevado porcentaje del total de las ganancias.

Factores Económicos: La inestabilidad que es de curso habitual en Argentina mediante aplicación de políticas económicas y la falta de credibilidad para invertir en capitales, la especulación con el dólar, los cambios de gobierno, etc., son algunos de los factores que afectan a quienes viven en Argentina, que conviven con una inflación interanual del 52,1%, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos. Tener costos que aumentan 1% cada semana, en promedio, pulveriza los ingresos de los argentinos, y es uno de los principales motivos por los que se ha disparado la pobreza, que hoy alcanza a entre el 42% y la mitad de la población, según diversas cifras oficiales. (Smink, 2021). Esto ha reflejado un punto de inflexión en el sector de consumo masivo, en algunos provocó una fuerte caída de las ventas acompañado de las restricciones ocasionadas por la pandemia COVID 19. La demanda que representan los clientes como consumidores se vio obligada a buscar alternativas que llevo a diversificar los productos como consecuencias de medidas económicas que afectan al salario básico de un consumidor.

Lo que llama la atención es que, según los datos preliminares de la Subsecretaría de Ingresos Públicos del Ministerio de Economía, la presión tributaria en 2021 creció

aproximadamente 1,5% del PIB respecto a 2019. Es decir, aun cuando en 2021 la economía en el mejor de los casos tenga el mismo nivel del 2019, la sociedad pagó de impuestos 1,5% más del PIB (Colina, 2022).

La economía argentina presenta diferentes contextos que pueden ser adversos para el desarrollo de una empresa, Havanna S.A. ha demostrado a través del tiempo, crecimiento y diversificación continua; teniendo capacidad económica para realizar algunas inversiones de gran magnitud como lo viene realizando la empresa.

Factores Socio-Culturales: El entorno general de la organización, está compuesto por los factores internos y/o externos, los internos son los propios de la empresa pudiendo ser manipulables como las políticas y reglas de convivencia dentro de la misma, los externos tienen un rol importante porque influye en los aspectos económicos y políticos comprendiendo a la sociedad como organización con el propósito de obtener un beneficio económico a través de su administración. Estos factores afectan de forma significativa a las empresas, los aspectos culturales, el crecimiento poblacional, las tendencias y nivel de educación, determinan el comportamiento y hábitos de consumo que cobra importancia al momento de realizar inversión necesaria. “Los factores socioculturales son determinantes al momento de construir una marca e iniciar una empresa, puesto que lo que más influye en ello son las preferencias y gustos de los posibles consumidores” (Neira, 2008).

En tanto, el costo de la canasta básica total (CBT) marcó un avance de 40,5% durante 2021, con lo cual el mismo grupo familiar necesitó percibir \$76.146,13 para poder abonar alimentación y servicios básicos y no caer debajo de la línea de la pobreza (Aenolastname, 2022).

Havanna, está demostrando su compromiso con la responsabilidad social empresarial y al mismo tiempo respondiendo a las exigencias de sus clientes con productos de mayor bienestar animal, al adoptar una política libre de jaula.

Factores Tecnológicos: Comprende el desarrollo e innovación de nuevas tecnologías, los mercados presentan escenarios competitivos que conlleva a que la economía sea cambiante constantemente. “La economía siempre está en movimiento y

transformación: en los sistemas productivos más pujantes, la innovación forma parte de la rutina económica (Fernando, 2018). Incluir nuevas tecnologías, no sólo le permite a las empresas aprovechar las oportunidades del presente, sino también anticiparse a los cambios del futuro y ser parte del cambio y la innovación en el mundo de los negocios. La implementación de nuevos software, sistemas de gestión y el uso de las redes, hacen al crecimiento, desarrollo y productividad de una empresa. Havanna S.A. se especializa en los servicios y productos que ofrece, con todo el confort y un ambiente distendido para que el cliente pueda disfrutar de la calidad Premium de sus productos, para cumplir con lo mencionado utiliza todos los medios tecnológicos posibles para seguir posicionándose como lo hizo hasta ahora.

Factores Ecológicos/ Ambientales: El tratamiento del factor ambiental ha sido incorporado al debate y al discurso empresarial, como un factor decisivo del desarrollo económico que considera que los bienes ambientales y ecológicos cumplen con un valor y una función que sustenta los procesos empresariales y económicos, las leyes ambientales manifiestan a la sociedad determinadas medidas con el objetivo de cuidar el medio ambiente evitando la contaminación. Las empresas se involucran aplicando políticas para el manejo adecuado y reciclaje de residuos, y el consumo de energías.

La relación entre el medio ambiente, el compromiso social y la planificación económica viene a ser la clave principal que ayuda a aumentar la responsabilidad empresarial y al mismo tiempo, la confianza por parte de las comunidades, clientes y proveedores, promoviendo la aceptación del producto o servicio como un punto sostenible (Manncci, 2015).

Havanna S.A. actualmente no cuenta con un área específica para el tratamiento de políticas ambientales y gestión de residuos, pero existe compromiso sobre el mismo a través de las inspecciones regulares de higiene y seguridad, se cumplen recomendaciones técnicas y específicas que los inspectores reflejan en las memorias técnicas que llevaron certificar a la empresa a través de las normas Iram.

Factores Legales: Normas, leyes, decretos y ordenanzas son dictados en orden Nacional, Provincial y Municipal, la mismas establecen un orden y regularidad para las

actividades en la sociedad, las empresas deben adaptarse y cumplir los requerimientos exigidos para desarrollar actividades económicas.

Ley 18.284 Código Alimentario Argentino.

Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, con objetivo de regular las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo en los establecimientos que persigan o no fines de lucro, cualesquiera sean la naturaleza económica.

Leyes Impositivas en general, exigen cumplimientos y transparencia en una actividad económica.

Análisis FODA

Para realizar el diagnóstico organizacional se utiliza la matriz FODA. Es una herramienta estratégica que permitirá conocer la situación de la empresa mediante el análisis de determinadas variables. (Thompson, 1998); El principal objetivo de aplicarla en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado; las fortalezas y debilidades que muestra a la empresa.

Fortalezas: Para Havanna S.A. el reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional en la elaboración artesanal de alfajores y dulce de leche, esto la posiciona de manera más sólida en el mercado brindando una red de distribución amplia, a través de sus locales de venta y cafeterías distribuidas en varios países con productos y servicios competitivos en calidad-precios, una cartera de clientes diversificada y servicios de post venta, a la línea de productos que la empresa ofrece le agrega el servicio de cafetería lo cual la empresa de muestra que sus valores se enfocan en el respeto hacia el cliente, proveedor y equipo de trabajo que conforma la empresa, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, transparencia, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria.

Oportunidades: El aumento del turismo en la Argentina generó un conocimiento internacional de la marca, esto genera mayores posibilidades de expansión en otros países que a un no esté instalado, ya que favorece el desarrollo a nivel internacional de Havanna S.A. estas oportunidades le permiten seguir posicionándose para hacer frente a sus competidores, explorar nuevos segmentos del mercado y llegar a mercados desconocidos para la misma, incorporación de nuevas líneas de productos y representaciones, marketing publicitario apuntando la tendencia del consumo de productos Premium y de nuevas tecnologías. La tendencia que se da en la sociedad hoy en día de tener una dieta saludable es un nuevo camino que se puede aprovechar para, dentro de la tradicionalidad de la marca, innovar en nuevas opciones de productos sanos y naturales. El fuerte uso de las Redes Sociales es, un desafío y una herramienta para mejorar la comunicación con los consumidores y es una buena opción para generar publicidad con costos bajos, además de la posibilidad de realizar material atractivo para que se “comparta” entre los usuarios y viralizar.

Debilidades: Tienen bajo perfil en los medios masivos de comunicación lo cual hace deficiente la publicidad de los productos y servicios que ofrece, la compañía está involucrada profundamente en acciones de Responsabilidad Social, específicamente la planta principal en Mar del Plata, pero no las visibiliza públicamente, también es parte de la iniciativa mundial de la HSI (Humane Society International), que apunta a una cadena de suministro de huevo 100% libre de jaulas, que no se hizo eco públicamente; falta de un sistema de gestión y control, que clasifique a los clientes por volumen y comportamiento de compra. Se visualiza en los estados contables que la empresa tiene capital de trabajo negativo, deficiencia en la liquidez y alto endeudamiento que se agudizó con el efecto de la pandemia.

Amenazas: Situación de inestabilidad económica y especulación a nivel nacional hace que el cliente pueda cambiar su demanda (inflación - presión fiscal), las tendencias de la promoción de una alimentación saludable resulta inquietante para la industria pastelera y de Alfajores ya que se desecha el uso de las harinas refinadas y azúcar. Las tendencias de las nuevas generaciones a involucrarse con movimientos sobre el impacto ambiental y hábitos alimenticios como el veganismo y/o vegetarianismo.

Diagnostico Organizacional

En base a lo antes mencionado se detecta que si bien la empresa bajo análisis presente una serie de ventajas y oportunidades, no debe descuidar las principales amenazas que le depara el mercado interno; en cuanto a las debilidades se detecta que si bien la empresa ha tenido mejoras luego de la pandemia presenta un capital de trabajo negativo, lo cual trae problemas de liquidez principalmente para poder hacer frente a los compromisos a corto plazo.

Cabe destacar que este capital de trabajo negativo es un problema que se viene sosteniendo en estos últimos años, agravando la situación el problema de la pandemia en el ejercicio 2020, esto impacta de manera directa en la empresa Havanna S.A. ya que no hay flujo de efectivo debido a las demoras en las cobranzas lo que imposibilita hacer frente a los compromisos a corto plazo, ocasionando un desequilibrio financiero que imposibilita cumplir con las actividades propias para hacer frente al negocio, una de las fortalezas más latente es la cartera de clientes fieles que posee la empresa lo cual nos permitirá tomar medidas clasificándolos por volumen de compras y grado de morosidad para poder generar un ciclo operativo más circulante necesario de las cuentas por cobrar.

Análisis específico según el perfil del profesional.

Para realizar el análisis específico utilizaremos la información de los estados financieros proporcionada por Havanna S.A. 2020 y 2019, para determinar la participación de cada uno de los rubros o cuentas del Balance General con referencia sobre del Activo total, Pasivo total y Patrimonio Neto total. El análisis vertical permitirá determinar el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro del estado analizado.

Tabla 1. Composición de la Estructura de Activo

ACTIVO	31/12/2020	%	31/20/2019	%	%
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.275.989.368,00	33%	\$ 1.620.180.242,00	40%	-21%
Valor llave	\$ 1.256.635.130,00	33%	\$ 1.256.635.130,00	31%	0%
Activos Intangibles	\$ 14.528.770,00	0%	\$ 21.008.559,00	1%	-31%
Activo por impuesto a las ganancias diferido	\$ -		\$ 8.292.232,00	0%	-100%

Otros créditos	\$ 459.989.191,00	12%	\$ 15.741.918,00	0%	2822%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 3.007.142.459,00	78%	\$ 2.921.858.081,00	72%	3%
ACTIVO CORRIENTE					
Inventarios	\$ 349.265.873,00	9%	\$ 465.621.543,00	11%	-25%
Otros créditos	\$ 64.370.090,00	2%	\$ 60.179.161,00	1%	7%
Créditos por ventas	\$ 391.321.689,00	10%	\$ 553.291.575,00	14%	-29%
Inversiones	\$ 4.099,00	0%	\$ 259.110,00	0%	-98%
Efectivo y equivalentes	\$ 32.840.444,00	1%	\$ 48.551.694,00	1%	-32%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 837.802.195,00	22%	\$ 1.127.903.083,00	28%	-26%
TOTAL ACTIVO	\$ 3.844.944.654,00	100%	\$ 4.049.761.164,00	100%	-5%

Fuente. Memoria y Estados Financieros Consolidados 2020.

Se observa que el activo no corriente entre los dos periodos comparados 2020 y 2019, incrementó en 3%, en tanto que en el corriente disminuyó entre ambos años un 26% y entre el total de activos sufrió una disminución del 26%. Los rubros del activo no corriente con mayor participación con 33% son las cuentas propiedades, plantas, equipos y valor llave; en el activo corriente el rubro créditos por ventas tiene una participación mayoritaria del 10% representando derechos a cobrar en el corto plazo por ventas realizadas a crédito de la actividad principal de la empresa, por consiguiente el rubro bienes de cambio la cuenta inventarios con un 9% refleja la existencia de mercaderías destinadas a la actividad comercial.

Tabla 2. Composición de la Estructura de Pasivo y PN

PASIVO	31/12/2020	%	31/20/2019	%	%
PASIVO NO CORRIENTE					
Prestamos	\$ 217.797.564,00	10%	\$ 64.600.532,00	3%	237%
Provisiones y otros cargos	\$ 7.816.642,00	0%	\$ 6.460.693,00	0%	21%
Otros pasivos	\$ 42.049.724,00	2%	\$ 93.114.410,00	5%	-55%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 191.036.748,00	9%	\$ 271.082.686,00	14%	-30%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 458.700.678,00	21%	\$ 435.258.321,00	23%	5%
PASIVO CORRIENTE					
Otros pasivos	\$ 39.924.450,00	2%	\$ 116.425.661,00	6%	-66%
Deudas Fiscales	\$ 70.196.818,00	3%	\$ 119.788.583,00	6%	-41%
Deudas Sociales	\$ 228.057.735,00	10%	\$ 208.416.752,00	11%	9%
Prestamos	\$ 1.068.074.211,00	48%	\$ 664.379.756,00	35%	61%
Cuentas por pagar	\$ 349.734.865,00	16%	\$ 363.135.558,00	19%	-4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.755.988.079,00	79%	\$ 1.472.146.310,00	77%	19%
TOTAL PASIVO	\$ 2.214.688.757,00	100%	\$ 1.907.404.631,00	100%	16%

PATRIMONIO NETO

Patrimonio atribuible a los Acc. de la controlante:

Capital Social	\$ 64.331.300,00	4%	\$ 64.331.300,00	3%	0%
Ajuste del capital social	\$ 1.679.055.704,00	103%	\$ 1.679.055.704,00	78%	0%
Prima de emisión	\$ 118.810.400,00	7%	\$ 118.810.400,00	6%	0%
Reserva de utilidades	\$ 261.143.160,00	16%	\$ 49.700.286,00	2%	425%
Otros resultados integrales acumulados	\$ 28.131.353,00	2%	\$ 19.015.969,00	1%	48%
Resultados acumulados	-\$ 521.216.020,00	-32%	\$ 221.442.874,00	10%	-335%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.630.255.897,00	100%	\$ 2.152.356.533,00	100%	-24%
TOTAL PASIVO Y PN	\$ 3.844.944.654,00		\$ 4.059.761.164,00		-5%

Fuente. Memoria y Estados Financieros Consolidados 2020.

El pasivo total con respecto al año anterior incremento un 16%, el pasivo corriente y no corriente también incrementaron en un 19% y 5% consecutivamente. Los rubros con mayor participación corrientes y no corrientes fueron los préstamos 48% y 10% reflejando que son las principales fuentes de financiación de la empresa son de corto plazo con capital ajeno correspondiente préstamos bancarios entre otros; el patrimonio total aumento un 425%, debido al gran aumento de las reservas de utilidades, los ajustes de capital social reflejan la participación 78% en el patrimonio neto.

Tabla 3. Ratios de Endeudamiento de la empresa

Indicador		2020
Endeudamiento	Pasivo Total	58%
	Activo Total	
Desarrollo/Producto	Pasivo Corriente	79%
	Pasivo Total	
Relación Acreedores	Pasivo Total	136%
	PN	

Fuente. Memoria y Estados Financieros Consolidados 2020.

Al observar la razón de endeudamiento del activo en el 2019, el 47% del activo total fue financiado por el pasivo total de la empresa el resto se realiza por aporte de los socios o capital de terceros, en el 2020 se incrementó la utilización de financiamiento en un 58%, en el endeudamiento a corto plazo para el 2019 la empresa tomo deudas en un 77% del año siguiente las incremento en un 79% lo cual indica que no tomo deudas a largo plazo. El indicador de la relación entre el aporte de los acreedores y el aporte de

los socios entre un año y el otro se incrementó la de duda de capital de terceros con relación al aporte de los socios.

Tabla 4 Situación de liquidez de la empresa

Indicador		2020	2019	Indicador		2020	2019
Liquidez Corriente	Activo Corriente	48%	77%	Fondo de Maniobra	Activo Corriente	-918.185.884,00	-344.243.227,00
	Pasivo Corriente					-Pasivo Corriente	

Fuente. Memoria y Estados Financieros Consolidados 2020.

En 2019 por cada 1 peso que se adeuda en el corto plazo, se cuentan con 0,77 pesos para hacer frente a las obligaciones, se puede visualizar que el ratio de liquidez corriente ha tenido una disminución con respecto al año 2020 que es de 0,48 pesos, lo que indica que Havanna S.A. tiene problemas de liquidez para hacer frente a sus obligaciones; El Fondo de Maniobra, también llamado capital de trabajo, en ambos periodos es negativo, indica que las deudas de la empresa que vencen a corto plazo son más altas que la liquidez de la que dispone.

Con base en el Análisis Vertical de los Estados Financieros y principales ratios de liquidez y endeudamiento de la empresa Havanna S.A. se observa en los dos años de análisis en cuestión que el capital de trabajo fue negativo, hay falta de liquidez en la misma lo que implicaría suspensión de pagos de las actividades principales de la empresa.

Marco Teórico

Las empresas elaboran y presentan estados financieros como resultado de su proceso contable, su estudio permite realizar una evaluación de la rentabilidad del flujo de efectivo y de la situación económica y financiera (Molina, 2013). López y Guevara (2015) exponen que la situación económica y financiera de una empresa se basa en el cálculo de los indicadores financieros que principalmente expresen la liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una entidad; la importancia del análisis financiero se da cuando a una empresa le permite identificar sus aspectos

económicos y financieros mostrando así las condiciones en las que opera en cuanto a los niveles mencionados.

El objetivo de realizar un análisis financiero en la empresa es obtener un diagnóstico que permita tomar las decisiones más acertadas para resolver los problemas administrativos y de gestión. Incluye métodos de cálculo e interpretación para analizar y supervisar el desempeño de la empresa (Gitman, 2012). Ahondando este concepto para el autor Gaitan (2020) el análisis de los estados financieros sirven para saber si la evolución financiera de una empresa está dentro de las pautas de comportamiento normal, identificar las políticas financieras de un competidor o examinar la situación y tendencias financieras de un cliente actual o posible, los análisis de los estados financieros se practican bajo procedimiento analíticos comparando las partidas de los estados financieros de propósito general con los correspondientes estados de meses o años anteriores denominados; análisis horizontal su forma comparativa se expresa en valores absolutos, vertical se analiza las relaciones dentro de un mismo estado financiero con una partida global importante como total de ventas o total de activos, donde se determinan los ratios, razones o indicadores financieros.

Los primeros estudios referentes a los ratios financieros se hicieron por banqueros norteamericanos que los utilizaron originalmente como técnica de gestión (Mares, 2010), los más destacados y con mayor utilización para llevar a cabo el análisis financiero de las empresas se encuentran los indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia, actividad de endeudamiento y rentabilidad.

Los coeficientes de liquidez de una empresa proporcionan información sobre su solvencia en el corto plazo, su principal objetivo es mostrar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas de corto plazo sin dificultades, por este motivo estas razones centran su atención en los activos y pasivos corrientes y los relacionan de diferente forma. Los coeficientes de largo plazo muestran la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones, o dicho en forma más general, de conocer su “apalancamiento financiero”, razón por la que también se conoce con el nombre de ratios de apalancamiento financiero (Delfino, 2004).

Los ratios de liquidez miden de manera aproximada la capacidad global de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo (Nakasone, 2015). Desde el punto de vista económico, la liquidez está dada por la facilidad o dificultad de convertir un activo en dinero efectivo en forma inmediata y sin que sufra pérdida significativa de su valor, esto indica que mientras más fácil sea convertir un activo en efectivo más líquido será ese activo; mientras que los ratios de endeudamiento, tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa (Ortiz, 2011). Esto se traduce en que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamadas acreedores. La razón pasivo circulante y pasivo total, expresa la proporción de los pasivos totales correspondientes a las deudas cuyo vencimiento es menor a un año, en tanto, la razón pasivo a largo plazo y pasivo total, indica la proporción de los pasivos totales contraída por obligaciones a ser canceladas en un lapso de tiempo mayor a un año.

Ortiz (2011) hace referencia a los indicadores; ROA (Rentabilidad del Activo), ROE (Rentabilidad del Patrimonio Neto), denominados también indicadores de rendimiento, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar el costo y el gasto, y de esta manera convertir las ventas en utilidades a su vez el autor, Eslava (2010) sostiene que la Rentabilidad del Activo, puede ser impulsada de aquellas acciones que maximicen el margen de ventas o la rotación de activos.

Desde el punto de vista contable las ventas se originan desde una orden de compra, para (Beaufond, 2010) afirma que "las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante ya que su procedimiento contable empieza con las ventas y como producto de ello son las cobranzas, y a su vez es originada por las ventas a crédito, en las que intervienen de las operaciones comerciales". Desde el punto de vista Administrativo las cuentas por cobrar es el dinero adeudado por los clientes y si estos no cumplen con el tiempo pactado para pagar no habrá efectivo dentro de los activos y no será posible realizar determinadas operaciones; las cuentas por cobrar destacan una importante actividad interna de la empresa que se evidencia con la obligación de lograr

la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito. Son el instrumento que se otorga de forma adecuada y eficaz en la administración de una empresa (Beaufond, 2010).

La incidencia de las cuentas por cobrar afectan de manera directa a la liquidez de una empresa ya que el pago se espera que se efectúe al final del ciclo operativo comercial; "Para conocer y conceder el crédito a los clientes, es necesario determinar el importe general de los saldos de crédito de los clientes, pues lo que afecta claramente a la cuenta de efectivo de una empresa. Se dice que al vender a crédito y permitir a los clientes atrasar el pago, la empresa vendedora atrasa la entrada de flujo de efectivo". La entidad debe definir políticas de crédito y ser vigiladas para que se administre adecuadamente, logrando cierto grado de importancia en las obligaciones que posee la empresa (Longenecker y Petty, 2012).

Estefania (2018) sostiene que la gestión de cuentas por cobrar consiste en representar derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo; representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo; las cobranzas es un proceso que se dedica a la recuperación de cuentas por cobrar y cuentas vencidas como resultado de los créditos otorgados por la empresa de acuerdo con las políticas contables con el fin de adquirir flujo de efectivo y un impacto positivo en su liquidez. Carrasco Odar y Farro Espino (2012) Concluye que en las empresas es necesario que se lleve de manera eficaz controles internos dentro del área cuentas por cobrar, aplicando métodos de evaluación, políticas de créditos, controles preventivos que nos ayuden a hacer más efectiva la recuperación de los créditos otorgados a los clientes permitiéndonos evitar las pérdidas que afectan la liquidez de la empresa.

Diagnóstico y Discusión

La importancia de conocer el entorno de las empresas es lo que permitirá el desarrollo exitoso de las mismas en los mercados que se encuentren inmersas, el análisis de índices permite determinar la situación financiera y económica de Havanna SA, tomando como factor clave las cuentas por cobrar para lograr el mencionado desarrollo mediante la toma de decisiones financieras, el problema planteado de Havanna S.A. es

la falta de capital de trabajo a corto plazo lo cual implica que el flujo de ingreso sea más lento que el de egreso.

Analizar la liquidez de Havanna entre 2019 y 2020 se visualiza que disminuye de un 77% a un 48% respectivamente lo que implica falta de liquidez en el corto plazo para hacer frente a las deudas de ese corto plazo lo que lleva a incurrir en posibles suspensiones de pagos y por consiguiente un desequilibrio financiero, a su vez el fondo de maniobra es negativo incrementando de un año con respecto la siguiente, lo que implica evaluar alternativas como mejorar la gestión de cobranzas a clientes, verificar los activos fijos con posibles ventas, aportes de los socios etc. Se observa que muchas de las actividades referidas a los créditos por ventas no se realizan en forma y tiempo estimado para que estas se conviertan en liquidez inmediata, existe flexibilidad de parte de la empresa en los créditos por ventas para los ejercicios en análisis.

Tabla 5. Indicadores cuentas por cobrar y plazo de almacenamiento

Indicador	2019	2020
Plazo de cobranza de las Ventas.	Días	Días
<u>Cuentas por cobrar *360</u>	47	51
Ventas Anuales		
Plazo de Almacenamiento		
<u>BC*360</u>	87	81
CV		
<u>Duración del Ciclo Operativo</u>	133	133
Plazo de Flujo de Egreso		
<u>Cuentas por Pagar*350</u>	115	174
Compras		
<u>Ciclo Operativo Neto</u>	19	-41
Rotación de Cuentas por Cobrar	Veces al Año	Veces al Año
<u>Cuentas por Cobrar*360</u>	8	7
<u>Plazo de cobranza (días)</u>		

Fuente. Memoria y Estados Financieros Consolidados 2020.

Los periodos de cobranza que oscila entre los 47 y 51 días respectivamente para que se haga efectivo el cobro del mismo de un periodo normal que debería ser de 30 días pactado por la empresa según estados contables, durante los mismos periodo se

renuevan las cuentas por cobrar aproximadamente 7 veces al año, lo que no ha dejado que el volumen de ventas y rentabilidad crezcan en un año con respecto al otro, las mismas podrían incrementarse estableciendo políticas de crédito que sean sustentables en el tiempo, el plazo de almacenamiento ha disminuido de un año con respecto al otro esto se debe a que se realizó compras en menor proporción, el flujo de egreso también incremento lo implica autofinanciarse con los proveedores. Mantener altos niveles de créditos por ventas implica una gran inversión debido a que es dinero que se encuentra pendiente de ingresar a la empresa con el que se podría hacer frente a las obligaciones de la actividad operativa de corto plazo sin tener que recurrir a deudas externas, los flujos de egresos han crecido en forma consecutiva con respecto a los ingresos lo que implicaría que la empresa debe contar con capital para financiar la diferencia, lo cual los plazos de ejecución de cobranza no suman a la financiación que la empresa debe hacerse cargo con otros recursos hasta el efectivo cobro de las cuentas por cobrar, en ambos casos se enfrenta a un costo financiero real si paga intereses bancarios, o implícitos si restringe a algunas actividades por absorber recursos al financiar capital de trabajo. La fuerte caída de las ventas se ve afectada por la inflación y las medidas de restricción tomadas a nivel mundial por la pandemia, que económicamente trajo aparejada una fuerte caída en las ventas y elevación de costos productivos, reflejando para Havanna S.A. capital de trabajo negativo.

El nivel de endeudamiento total de Havanna SA fue del 47% y 58 % para los años en cuestión consecutivamente, por el restante se toman capital de terceros o aportes de los socios, mientras que el endeudamiento en el corto plazo consecutivamente la empresa tomo deudas en un 77% y 79% lo que indica que las deudas a largo plazo fueron en proporción menor, en relación de los aportes y acreedores, relación entre el los acreedores y el aporte de los socios entre un año y el otro se incrementó la toma de duda de capital de terceros con relación al aporte de los socios.

La falta de capital de trabajo a corto plazo lleva a analizar el ciclo de las cuentas por cobrar para determinar una estructura de financiamiento optima sin recurrir a financiamiento externo la falta de gestión de las cobranzas de ventas a plazo de la empresa en principio llevo a que el ciclo operativo sea mayor al esperado, se busca acortar los plazos de las cuentas por cobrar y alargar el plazo de pagos lo que generara

liquidez para para hacer frente a deudas de corto plazo, otras medidas a tomar una clasificación de su cartera de clientes por grado de morosidad, capacitación en el personal para llevar a cabo estas actividades operativas, se espera lograr optimizar la estructura de financiamiento optima mediante un ciclo operativo neto optimo, con la mejora del efectivo circulante se pretende generar nueva oportunidades de inversión y recupero de las cartera de clientes a corto plazo. Muchas empresas suman sistemas de software a su gestión de cobranzas que ayudan a tener un seguimiento óptimo de estas cuentas, lo que permite conocer el flujo de efectivo en función de las fechas de vencimiento del pago de clientes lo que ayuda a tener control del activo circulante y no caer en deuda a largo plazo.

Se estima lograr una intervención de modo que permita optimizar en la empresa el autofinanciamiento mediante el ciclo operativo neto, para lo cual se busca una gestión más eficiente en las carteras de clientes y proveedores con el propósito de optimizar los plazos de cobros y pagos respectivamente; mejorar el efectivo circulante llevara a generar nuevas oportunidades de inversión. La empresa se encuentra con dificultades para concretar el cobro de créditos por ventas que están vencidas y clasificados hasta 3 meses y más de un año sin concretarse la efectivización, lo cual viene afectando de manera significativa el flujo de efectivo circulante a corto plazo con un fondo de maniobra negativo, lo que genera un riesgo para la empresa en convertirse en morosa con los proveedores, obligando a tomar otras decisiones como alternativa de financiamiento, tomando créditos con tasas de interés elevadas, poniendo en riesgo la situación financiera de la misma.

Plan de Implementación

Con el presente trabajo se busca, evaluar la estructura de las cuentas por cobrar, la gestión de cobranza de los deudores por ventas, mediante la aplicación de técnicas o actividades comerciales, financieras y económicas, mejorar los indicadores de la empresa mediante las cuentas por cobrar, capacitación de los integrantes de cada área específica, pasando por la clasificación de políticas de cobro y ventas, de pagos y compras, y el seguimiento a los clientes/proveedores, para la concreción de acciones determinadas para mejorar la realización de las cobranzas y los pagos de la empresa.

Alcance

Alcance Geográfico: La realización del plan de implementación será dentro del Área de Administración y Finanzas, en el departamento de cobranzas y pagos de la empresa Havanna S.A. La propuesta de trabajo final de grado será aplicable sólo para la empresa mencionada, no siendo aplicable para otros casos particulares

Alcance Temporal: Se estima que el horizonte de tiempo para implementar las actividades será de 6 meses, desde el segundo semestre del año 2022.

Alcance Metodológico: Para el presente trabajo se utilizaron metodologías descriptivas, correlacionales y explicativas con sus respectivas cuantificaciones esperadas dados los supuestos planteados para cada caso.

Limitaciones: Con la información disponible para este caso, la realización del presente trabajo final de grado, no se encontraron inconvenientes para la ejecución del análisis realizado más allá de los supuestos especificados.

Recursos

Se necesitará para la realización del plan de implementación, la capacitación de todos los integrantes del área de cobranzas y ventas - pagos y compras. Solicitar al área de RRHH dicha capacitación será con la asistencia del curso sobre gestión efectiva de cobro, dictado por un profesional del tema; incorporar una persona para llevar a cabo el plan de implementación, incorporar o actualizar el sistema de software para la base de datos de clientes. Para la realización cómoda, eficiente y organizada de las actividades será necesario contar con espacio físico dentro de la empresa, teléfonos celulares a nombre de la empresa, internet; la siguiente tabla muestra los costos en lo que incurrirá la empresa de acuerdo a los proveedores, software MLUXA-520, acondicionamiento de oficinas Construcat SRL, capacitaciones manejo sistema y admiración cartera de clientes y seguimiento en el control llevado a cabo por, profesionales honorarios según CPCE.

Tabla 6. Para llevar a cabo este plan de implementación se necesita:

Necesidades	Costo	Tiempo
Actualización del Sistema/modulo cobranzas/ventas - pagos y compras	\$ 100.000,00	Única vez
Acondicionamiento de las Oficinas	\$ 100.000,00	Única vez
Capacitaciones	\$ 108.000,00	Única vez
Contador o administrador de empresa	\$ 108.000,00	Mensuales
Contar con el tiempo necesario.		

Fuente Elaboración propia.

Implementación de Acciones Específicas

Los problemas identificados van a depender de los resultados que se logren de la gestión de actividades planteadas que se utilicen sobre los elementos del capital de trabajo.

Tabla 7. Actividades por área y objetivo.

Actividades	Fecha Inicio	Fecha Final	Duración(días)	Área Responsable	Objetivo Relacionado
Análisis de Capital de Trabajo	1/4/2022	30/4/2022	30	Gte. Adm y Finanzas/ Gte. Cobranzas	Objetivo General
Políticas de créditos - cuentas por pagar/cobrar – inventarios - caja	1/5/2022	15/5/2022	15	RRHH	Específico 1
Factores Internos/Externos - Gestión de RRHH y Capacitación	15/5/2022	30/5/2022	15	Gte. Adm y Finanzas/ Gte. Cobranzas	Específico 2
Gestionar y actualizar base de datos	30/5/2022	09/6/2022	10	Dpto. Cobranzas	Específico 2
Clasificación de clientes	09/6/2022	19/6/2022	10	Dpto. Cobranzas	Específico 2
Implementar políticas de gestión de cobro y seguimiento-Impacto	19/6/2022	31/12/2022	180	Dpto. Cobranzas	Específico 3

Fuente Elaboración propia.

Para exponer las actividades en el horizonte de tiempo, se realiza el diagrama de Gantt a continuación, para un periodo de 3 meses para las acciones previas a llevar a cabo las acciones específicas para el segundo semestre 2022.

Tabla 8. Diagrama de Gantt.

Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept	Oct.	Nov.	Dic.
Análisis de Capital de Trabajo									
Políticas de créditos - cuentas por pagar/cobrar – inventarios - caja									
Gestión de RRHH y Capacitación									
Gestionar y actualizar base de datos									
Clasificación de clientes									
Implementar políticas de gestión de cobro y seguimiento									

Fuente Elaboración propia.

En base a las acciones tomadas para dar ejecución al plan de implementación las actividades en forma consecutiva serán:

Actividades

Acceder mediante los directivos de Havanna SA, a la información necesaria para el desarrollo del diagnóstico organizacional, que permite tomar conocimiento de la función de la empresa con respecto al tema en análisis, se conoce que la empresa usa software que no son aprovechados en un 100% debido a la falta de personal capacitado para llevar a cabo estas tareas, la información obtenida permite realizar un análisis vertical y horizontal de los estados contables, llegando a la conclusión que existe falta de liquidez y capital de trabajo negativo.

Reunión con los directivos para informar la importancia de optimizar el capital de trabajo y mejorar los niveles de liquidez que tendrá como efecto mejorar la situación financiera de Havanna S.A. en el corto plazo mediante las siguientes:

1. Políticas

- Políticas de plazo cobro y financiación para fomentar las ventas y mejorar el índice de morosidad de los clientes.
- Políticas de plazo pagos y toma de fondos para corregir la estructura de capitales de la empresa.

Estas políticas determinan como accionar ante los diferentes escenarios. Ayudan a determinar cómo y a quien brindar créditos; de quien tomar préstamos, a que plazo se realizan las operaciones; que montos son necesarios para cada caso, entre otras variables.

Apertura de cuenta: Contar con los datos necesarios para otorgar/tomar crédito y previo análisis de la capacidad de pago del cliente o de cumplimiento del proveedor.

Planes de financiamiento: Con tarjetas de crédito tanto para las ventas o para las compras con tarjetas corporativas para empresas, cuentas corrientes especiales para clientes con alta capacidad de pago o con proveedores que nos permitan mantener el poder de negociación con estos.

Plazo de crédito: Días contados desde la venta del cliente fecha de factura hasta el pago de este.

Plazo de pago: es el periodo de días que tarda la empresa en pagar a proveedores, Implementar política de Gestión de Cobro y Seguimiento del cliente, de pagos y seguimiento de Proveedores, Esto implica estudiar cada caso particular, como comúnmente se dice “conozca a su cliente y a su proveedor”, es una forma de cuidar la relación para la satisfacción de la empresa.

Tabla 9. Ciclo operativo y conversión de efectivo.

Índice	Fórmula	Resultado
Plazo Medio de Cobranzas (PMC)	$(\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas}) * 360$	51
Plazo Medio de Inventario (PMI)	$(\text{Bienes de Cambio} / \text{Costo de ventas}) * 360$	81
Plazo Medio de Pago (PMP)	$(\text{Cuentas por Pagar} / \text{Compras}) * 360$	174
Ciclo Operativo	PMC + PMI	132
Ciclo de Conversión del Efectivo	PMC + PMI – PMP	-42

Fuente Elaboración propia.

A raíz de los indicadores calculados en la actividad anterior, el ciclo operativo es de 132 días con respecto al promedio de pago de 174 días, es decir que a los 132 días se recibe el efectivo y a los 174 días se genera salida del efectivo de cuentas por pagar, por tanto es un ciclo de conversión de efectivo negativo de 42 días, significa que la sociedad cobra antes de pagar proveedores, la entrada de efectivo por cobro debería ser igual a la salida del efectivo por pago.

2. *Capacitar al personal del departamento Administración y Finanzas, para la aplicación de las gestiones en cuentas.*

El área de RRHH debe encontrar personas con el perfil indicado para que lleve a cabo las actividades del plan de implementación en coordinación con el gerente de Administración y Finanzas.

Solicitar al área de RRHH personal idóneo en caso de ser necesaria una nueva incorporación, evaluar las capacidades y realizar un reordenamiento de puestos, realizar capacitación continua de todos los integrantes del departamento en cuestión para poner en conocimientos las políticas de créditos a ser aplicadas para la gestión de cuentas por cobrar.

3. *Identificar, clasificar tanto a los clientes/proveedores actuales y los potenciales, para tener un detalle específico de cada uno de ellos y su capacidad de pago/cobro.*

Armar base de datos: El punto de partida de cualquier actividad o negocio es la búsqueda, retención y fidelización de clientes y proveedores, elaborar una base datos es necesario e indispensable para la actividad.

Contenido: Datos personales y de contacto, datos societarios, fiscales y financieros, capacidad de gestión, pagos y cobros, preferencias de productos, historial de operaciones y transacciones. Es importante que se encuentre correctamente diseñada y actualizada para obtener información de gestión, esto facilitará el seguimiento con cada uno de ellos.

Cobranzas: Utilizando el software de gestión, el módulo clientes estará actualizado y podrá analizar la composición de la cartera, clasificar a los clientes por

grado de morosidad o comportamiento de pagos y volúmenes de compras. Analizar el estado de cuenta de cada cliente.

Utilizar todas las vías necesarias e inmediatas de comunicación con los clientes para acordar las nuevas condiciones de financiación (tasas de interés en base al BCRA), con el objetivo de disminuir el plazo de cobranzas con incidencia en mejorar los índices correspondientes y ciclo operativo bruto.

Tabla 10. Plazo de cobranzas, bonificación e interes para 2022.

Compras	Bonificación	Interés	Plazo
Contado	10%		
Contado y volumen	15%		
Crédito		5%	15
Crédito		10%	15 - 20
Crédito		20%	20 Mas

Fuente Elaboración propia.

La actualización y la presencia con los clientes es el medio para entablar una relación recíproca y efectiva en la concreción de los cobros sin tener que llegar a otras instancias de gestión de cobro.

Proveedores: Fortalecer las negociaciones con el objetivo de obtener mayores plazos de pago, búsqueda de proveedores que les permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.

Se deberá realizar la carga en el sistema de software de toda la documentación de cada proveedor con el propósito de tener un mejor control donde el mismo imputa los pagos por fechas de vencimiento de los comprobantes. Esto permite tener control y estar en conocimiento cual es el circuito de la documentación que determina el pago a los proveedores sin estar fuera de término.

Diferimiento de los pagos: Por medio de pagarés y cheques con el fin de extender los plazos sin pagar cargos por morosidad, examinar el pasivo a corto plazo para proyectar la cancelación de préstamos a corto plazo y nuevos endeudamientos, sin dejar de lado un factor importante como lo es la inflación acompañada de las elevadas

tasas de interés que impactan de manera compleja al momento de acceder al crédito. Y trazar así el cambio de política, política menos agresiva y más conservadora para financiar el capital de trabajo.

Convocar a los responsables de cada área involucrada para el control necesario y pertinente en cuanto a las políticas de cobranzas y pagos.

Medición

Esta medición se realiza en forma global a través del ratio del Ciclo operativo neto que mide la diferencia entre los flujos de ingreso y los flujos de egresos. Se persigue disminuir el periodo que el dinero invertido en el giro de la actividad vuelva a ser dinero. Se realizan mediciones parciales a través de otros indicadores como plazo de cobranzas, plazo de inventario y plazo de pago a proveedores en las distintas actividades para medir su evolución y arribar al ciclo operativo neto. Se comparará las mediciones obtenidas en el periodo actual con las que se obtengan en el futuro buscando mejorar los plazos.

Se utilizara los estados contables, notas a los estados contables, toda información brindada por los gerentes de las distintas áreas, recorrido por las instalaciones de la empresa en cuestión, análisis del entorno donde actúa la organización, etc. Los análisis horizontales, verticales y ratios utilizados por el profesional a cargo le brindaran la información necesaria para evaluar el funcionamiento económico de la empresa Havana SA. y arribar a determinar cuál será la estructura óptima.

La manera de medir esta actividad es principalmente en forma visual. Observar que en el software se armaron los legajos correspondientes a cada cliente y se está realizando el seguimiento según se acordó, esta actividad en conjunto con otras actividades nos permitirá medir el plazo de cobranzas de la empresa.

Se medirá en primera medida en forma Visual, es decir se observará que si se está usando el sistema de inventarios de la manera que se acordó, y cumplido el primer mes de uso se utilizara mensualmente el ratio de plazo de almacenamiento, que nos indicará la evolución del mismo. $PMI = (BC/CV)*360$

A partir de su puesta en marcha esta actividad también apuntará principalmente a mejorar el plazo de cobranzas de la empresa, contribuyendo a sumar más ventas y colaborando a mejorar los plazos de financiamiento de las ventas.

Las herramientas propuestas contribuirán a sumar ventas y definir más acabadamente los plazos de cobranza, se medirán a través del ratio plazo de cobranza, buscando la disminución en días del mismo. Control que se realizara mensualmente $PMC = (Cr.V/V)*360$.

Plazo de pago, Medición de esta actividad se utilizara el Ratio de Plazo de Pago de deuda, lo que se pretende en este punto es conseguir mejor financiación de parte de los proveedores existente o incorporar nuevos con mejores propuesta que ayuden a mejorar el ratio. $PMP = (DC/C)* 360$

De manera conjunta con todas las actividades alineadas y correctas se podrán medir otros ratios que a continuación detallaremos.

Ciclo operativo bruto, el cual indica el tiempo promedio desde que se compran los bienes de cambio hasta que las ventas son cobradas. $CO = PMC + PMA$, este ratio es la suma de los ratios presentados anteriormente, se realizará mensualmente la medición buscando disminuir mes a mes los días de conversión en efectivo. Y por último el ciclo operativo neto, que la diferencia entre la duración del flujo de ingreso y la duración del flujo de egreso, ciclo de conversión en efectivo. $CE = CO - PMP$, se medirá mes a mes que este indicador disminuya en días de conversión en efectivo, a través de los tres indicadores analizados los cuales se optimizara.

Tabla 11. Índices históricos y proyectados

Índice	Resultados año 2021 (días)	Resultados Esperados año 2022 (días)
Plazo Medio de Cobranzas (PMC)	51	30
Plazo Medio de Inventario (PMI)	81	60
Plazo Medio de Pago (PMP)	174	90
Ciclo Operativo	132	160
Ciclo de Conversión del Efectivo	-42	0

Fuente Elaboración propia.

Conclusiones

A partir del desarrollo de este trabajo se diseñó un plan de implementación de corte estratégico tomando como principal temática la idea de diseñar una estructura de financiamiento enfocada principalmente en el circuito de cuentas por cobrar y pagar, evidenciando la intervención de un enfoque estratégico, táctico, técnico y operativo.

Todas las organizaciones tienen en su desarrollo el desafío de crecer transitando instancias de informalidad hacia la formalización, y esto es lo que aquí comenzó a demostrarse, como desde la aplicación profesional se dan instrumentos que posibilitan dar un salto de calidad en cuanto a la gestión, particularmente en este caso de estudio el área administrativa contable, siendo una estructuración de la misma el estudio en detalle del circuito antes mencionado. Establecer un plan no solamente implica el diseño de acciones, sino también un análisis previo tanto del entorno como de la realidad misma organizacional, logrando de esa forma establecer los aspectos tanto en ventajas como en desventajas (debilidades y fortalezas) con las que cuenta la empresa y a partir de allí dar las visiones respectivas del caso. En este plan lo que se articuló justamente fue una implementación de técnicas y actividades comerciales financieras y económicas buscando la mejora de indicadores sobre los que la compañía pueda establecer y clasificar políticas de cobro y venta, pagos y compras, y la posibilidad de realizar un seguimiento a los clientes y proveedores, que son actores que de no estar bajo lineamientos de monitoreo y control terminan tergiversando la situación patrimonial de forma indirecta.

Es de esta forma que la empresa Havanna S.A. puede comenzar a establecer una formalidad en cuanto a la metodología de análisis de alternativas de gestión que le posibiliten aplicar un accionar ante diferentes escenarios, colaborando a determinar de qué manera y sobre qué aspectos actuar y tomar decisiones en el plano estratégico y operativo. En ese sentido se plantearon acciones específicas donde a partir de diversas alternativas se fueron estableciendo y esclareciendo los lineamientos necesarios para dar sustento tanto a escenarios

circunstanciales como aquellos para el mediano y largo plazo, tal es el caso de fomentar el reemplazo de las ventas con un plazo de cobranza, con plazos superiores, como también la ampliación de los plazos de cancelación que son al respecto a los proveedores que junto a los clientes son actores que van modificando el escenario si no se administra su política de vinculación de forma correcta en vista que finalmente si la empresa puede cobrar más rápido sus cuentas por cobrar que pagar sus cuentas por pagar, el capital de trabajo resultará positivo. De esta manera se ha demostrado la trascendencia de planificar a través de acciones concretas, evidenciando la determinación de la formalización en el marco de esta organización y de cualquier tipo de organizaciones,

Como recomendaciones se le sugiere a Havanna S.A. continuar sobre esta línea de trabajar, capacitando a su personal y especificando líneas de acción desde el área financiera-contable. En lo que atañe a futuras líneas de investigación y aplicación, este trabajo deja sentadas las bases sobre una filosofía de trabajo que puede ser complementada por un mayor análisis situacional, donde se vayan prestando atención regularmente a todos los cambios tanto externos como internos que van suscitando a la empresa.

Bibliografía

- Aenolastname, T. (20 de Enero de 2022).
<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/costo-de-la-canasta-basica-alimentaria-argentina-subio-mas-de-un-45-en-2021>.
America Economia.
- Bascan, M., & Sandra, M. (Marzo de 2006). Estrategias de financiamiento para el desarrollo endogeno del sector confeccion zuliano Telos. *vol. 11, num.3, pp.402-417*. Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Bellosos Chacin Maracaibo.
- Beaufond, R. (2010). *Fundamentos De Gerencia De Riesgo*. Venezuela.
- Bedoya, D. D. (2008). *Medicion y analisis de un modelo para determinar la estructura optima de capital*. Escuela de Ingenieria Antioquia. Medellin: Revista Soluciones de Posgrado EIA, numero 1.
- Cabrera, J. E. (2017). *Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/cuentas-cobrar-liquidez.html>.
- Carrasco Odar, M. d., & Farro Espino, C. d. (2012). EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO A LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS VANINA E.I.R.L., PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y GESTIÓN, DURANTE EL PERÍODO 2012.
http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/205/TL_CarrascoOdarMilagros_FarroEspinoCarla.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Colina, J. (2022). *En el 2021 creció la presión impositiva, pero no alcanza para reducir el déficit fiscal*.
- Cordoba. (2019). *Habilitación nacional de transporte de productos alimenticios*. Secretaria de alimentos de la provincia de Córdoba.
www.cba.gov.ar/transporte-secretaria-de-alimentos/.
- Delfino, M. A. (2004). *Finanzas Operativas*. Cordoba: Notas de Clase.
- Domecq, E. (20 de Abril de 2020). *Cuánto puede perder la economía argentina por el efecto del coronavirus*. (C. Manzini, Entrevistador, & Manzoni, Editor) Consultora Invecq.
- Dominguez, P. R. (2007). *Manual Analisis Financiero*.
- Eslava, J. J. (2010). *Las Claves del Analisis Economicos - Financieros de la Empresa*.

- Estefania, K. M. (2018). *Modelo de gestión de cobranzas para recuperación de cartera vencida en Tablicon S. A.* Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Fernando, P. (03 de Julio de 2018). Argentina frente a la era de la industria 4.0. <https://www.eleconomista.com.ar/2018-07-argentina-frente-la-la-industria-4-0/>.
- Fontalvo, H. T., & Morelos, G. J. (Julio Diciembre de 2012). Evaluación de la gestión financiera:. Dimens. empres.
- Gaitan, R. E. (2020). *Analisis Finaciero de Gestion.* Bogota, Colombia: Tercera Edicion.
- García Quispe, J. L. (Diciembre de 2011). Cuentas por cobrar comerciales - Programa de auditoría sugerido. Actualidad Empresarial, N° 245.
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administracion Financiera.* Mexico: Pearson.
- Gosiker, G. (19 de Agosto de 2019). Crisis Economica. *Las habitos de consumo en una Argentina acostubrada a las continuas crisis.* (N. D. Vechia, Ed.) El Cronista Pyme.
- Gravina, L. S. (11 de Noviembre de 2018). La industria y su mal momento. (C. Manzoni, Ed.)
- H., P. (2013). Contabilidad Basica. Editorial Universitaria.
- Hernandez, J. L. (2005). *Tecnocas de Analisis Financiero. Los Indicadores Financieros.* Hongren.
- Hurtado Quiñonez, D. R. (2017). *Análisis a las cuentas por cobrar del comercial “Almacenes El Costo” de la Parroquia Borbón Cantón Eloy Alfaro.* <https://repositorio.pucese.edu.ec/123456789/1387>.
- La Capital Mar del Plata. (19 de Agosto de 2020). <https://www.lacapitalmdp.com/por-la-pandemia-havanna-perdio-300-millones-en-el-ultimo-trimestre/#comentarios>. *Por la pandemia, Havanna perdió 300 millones en el último trimestre.*
- Ley. (21 de Abril de 1972). <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>.
- Liam, F., & Narayanan, V. (1986). Obtenido de Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica: https://www.academia.edu/8813409/Historia_y_uso_pest

- Lizarraga Vergaray, K. E. (2010). *GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LAS EMPRESAS DE FABRICACIÓN DE PLÁSTICO DEL DISTRITO DE ATE*.
- Longenecker, J., & Petty, W. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*.
- López, M. M., & Guevara, P. (2015). Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17379/1/T3243ig.pdf>
- Manncci, M. E. (30 de Julio de 2015). *La Empresa ante los desafíos Ambientales*. <https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/medioambiente/la-empresa-ante-los-desafios-ambientales/>.
- Mantilla Chavez, D. K. (2017). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Nisira Systems S.A.C Distrito Trujillo - año 2016*. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/3007>.
- Mares, A. I. (2006). *Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios*. <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602108.pdf>.
- Mares, A. I. (2010). *Desarrollo del Análisis Factorial Multivariable Aplicado al Análisis Financiero Actual*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/666/indice.htm>.
- Meza Vargas, C. (2016). *Análisis de Cuentas. Primera Edición*, 344.
- Molina, M. M. (2013). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Lima - Perú: EDIGRABER SA.
- Nakasone, G. T. (2015). *Contabilidad y Análisis Financiero*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Neira, M. B. (22 de Julio de 2008). Factores socioculturales que influyen en el comportamiento de los consumidores. *VII*. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_publicacion.php?id_libro=82.
- Ortiz, H. (2011). *Análisis Financiero aplicado y principio de administración financiera*.
- Parrales Ramos, C. A. (2013). *Análisis del Índice de Morosidad en la Cartera de Créditos*. [file:///C:/Users/mcatvd01/Desktop/OTROS/sigloxxi/UPS-GT000458%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mcatvd01/Desktop/OTROS/sigloxxi/UPS-GT000458%20(1).pdf). (suarez, Ed.)
- Perez, F. A. (Marzo de 2015). *Diagnóstico de la situación existente de las Cuentas por*.

Smink, V. (12 de NOVIEMBRE de 2021). Por qué Argentina tiene una inflación anual que supera el 50% (casi cinco veces la de Brasil y más de ocho veces la de México). *BBC NEWS MUNDO*.

Thompson, A. A. (1998). Dirección y administración estratégicas :conceptos, casos y lecturas /Arthur A. Thompson, Strickland III A. J. (18 Especial ed.). (M. G. editores., Ed.) Mexico.

Torres Miranda, J. (2017). Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa adecar cía. ltda. En J. Torres Miranda.

Valencia, W. (2011). Indicador de Rentabilidad de proyectos.

Zapata Sanchez, P. (2011). Contabilidad General.