

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Análisis financiero de corto plazo

Incremento del capital de trabajo de la empresa Havanna S.A.

Autor: Vila María Celeste

Legajo: VCPB 27942

D.N.I: 31.717.228

Director del TFG: Solis, Silvana Marcela

2022

Índice

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto.....	8
Diagnóstico Organizacional.....	10
Metodología de la investigación.....	16
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	18
Declaración del problema.....	18
Justificación del problema.....	20
Conclusión diagnóstica.....	21
Plan de implementación.....	21
Objetivos.....	21
Alcance.....	22
Recursos involucrados.....	22
Acciones específicas y marco de tiempo.....	23
Propuesta de medición y/o evaluación.....	27
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Referencias.....	32
Anexos.....	34

Resumen

En el presente trabajo se analizó la empresa Havanna S.A., el cual muestra que no cuenta con los recursos necesarios para cubrir sus deudas de corto plazo, de allí surge la importancia de una apropiada administración del capital de trabajo, también se realizó un análisis de situación del cual se obtuvo que si bien la empresa es líder en el mercado, no deja de estar expuesta a eventos que pueden llevar a desestabilizarla. Por ello nos apoyamos en los fundamentos teóricos de Flores (2017), el cual señala que “el capital de trabajo o fondo de maniobra no hace más que garantizar la situación económica y financiera en la que se encuentra la empresa (...)”. Luego de realizarse una serie de cálculos sobre los ratios de la empresa obtuvimos que para aumentar el capital de trabajo se debe prestar atención a las cuentas por cobrar y por pagar de la empresa, por eso se propone implementar estrategias de cobros a clientes de la empresa y evaluar alternativas de negociación con proveedores. Para concluir se ratifica la necesidad de la implementación del plan propuesto, ya que se demostró que su capital de trabajo aumenta y aconsejarle a la empresa para que su índice de liquidez aumente, al igual que su capital de trabajo, utilizar el factoring.

Palabras claves: corto plazo, capital de trabajo, cuentas por cobrar, por pagar, liquidez.

Abstract

In the present work the company Havanna S.A., from which it appears that it does not have the necessary resources to cover its short-term debts, arises the importance of an appropriate management of working capital, A situation analysis was also carried out which showed that although the company is a market leader, it is still exposed to events that can lead to destabilization. For this reason we rely on the theoretical foundations of Flores (2017), which states that "working capital or working capital does nothing but guarantee the economic and financial situation in which the company is located (...)".After a series of calculations were made on the ratios of the company we obtained that to increase the working capital we should pay attention to the company's receivables and payables, That is why it is proposed to implement strategies of collection to customers of the company and evaluate alternatives of negotiation with suppliers. To conclude, the need for the implementation of the proposed plan is confirmed, since it was shown that its working capital increases and advises the company to increase its liquidity rate, as well as its working capital, to use factoring.

Keywords: short-term, working capital, accounts receivable, accounts payable, liquidity.

Introducción

En cualquier empresa, el análisis financiero es la herramienta más importante para comprender la situación financiera de la misma, para luego así, poder tomar las decisiones más óptimas.

Havanna 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, es considerada una marca emblemática argentina y en la actualidad cuenta con 228 locales en Argentina, de los cuales 50 son propios y 183 son franquicias, también posee 156 locales alrededor del mundo.

Su nacimiento remonta a 1947 donde Demetrio Eliades, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna desarrollan una innovadora fórmula de alfajores. En enero de 1948 Havanna abrió su fábrica y salón de ventas, con elaboración a la vista, para esa época su personal inicial se compone de dos obreros, un maestro y un ayudante. A partir de ese año y hasta 1994 Havanna comienza su expansión por la costa atlántica abriendo sus puertas en 50 sucursales. Para el año 2003 se desarrolla el concepto de “cafeterías Havanna” llegando a Latinoamérica, en donde también adquiere su propia fábrica de chocolates en Bariloche.

Para 2005 se encara definitivamente el desarrollo internacional de Havanna y comienza a lanzar otros productos como maní, alfajores de cacao puro, etc.

Havanna S.A. opera en un contexto económico complejo, cuyas principales variables han tenido una fuerte volatilidad, tanto en el ámbito nacional como internacional, las distintas medidas de restricciones sanitarias impuestas por los gobiernos en 2020, generaron, en mayor o menor medida un impacto casi inmediato en las economías, por lo tanto es imprescindible que la empresa pueda controlar aspectos claves que favorezcan el crecimiento de la organización y que permitan prevenir resultados no deseados.

El principal problema de la empresa es que no cuenta con los recursos necesarios para cubrir sus gastos de operación, lo que significa que no está gestionando de forma eficiente sus activos y pasivos a corto plazo, ya que el capital de trabajo en este ejercicio dio negativo, por lo tanto, es fundamental optimizar estos recursos que posee la empresa para poder así, ir incrementando paulatinamente este capital de trabajo.

Esta optimización de los recursos involucra desarrollar estrategias en el área de cobranza y optimizar el pago a proveedores, ya que de lo estudiado se observan deficiencias en esas áreas, que son fundamentales para mejorar su activo y pasivo corriente.

El propósito de este trabajo es medir la capacidad que tiene la empresa para poder llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo, utilizando herramientas financieras para reconocer la existencia de variables que inciden positiva o negativamente en los planes futuros de la empresa, para ello es primordial describir estrategias que permitan mejorar los cobros, así como determinar las técnicas para optimizar el pago a proveedores.

Según Durán (2011) en su trabajo de investigación titulado Administración del Capital de Trabajo hace referencia a “el uso de las herramientas financieras, tecnológicas y operativas son importantes para mantener una adecuada administración del capital de trabajo” (pág. 37), lo que significa que un análisis actualizado con cifras reales, ayudará a conocer mejor la situación financiera de la empresa, para poder así, tomar las decisiones más afortunadas.

García, Galarza y Altamirano (2017) en su trabajo titulado Importancia de la administración del capital de trabajo en las Pymes señalan que el punto esencial para el manejo de los recursos de la empresa corresponden a los activos y pasivos corrientes, ya que si el nivel de activos corrientes es muy alto, el rendimiento de una inversión estaría por debajo de lo normal, pero si el nivel es muy bajo, la empresa tendría problemas de liquidez para continuar funcionando normalmente.

Por otro lado García Parra (2017) en su trabajo titulado dirección financiera hace hincapié en que:

Las empresas internamente, para estudiar y calcular su capacidad y puntualidad para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, utiliza el estado de flujo de efectivo, sin embargo, externamente, mediante los ratios de liquidez, se puede tener una primera información de la capacidad para hacerle frente a las obligaciones de pago. (pág. 151).

Esto nos remite a que la liquidez de la empresa se da, entre otras cosas, como consecuencia de la gestión de las deudas por cobrar y las deudas por pagar, como señala Carrera (2017), en su trabajo titulado Análisis de la gestión de las cuentas por cobrar:

Las cuentas por cobrar se encuentran dentro de los activos corrientes, considerando que su recuperación no supera un año. Este tipo de cuenta se genera por los créditos otorgados a los clientes al momento de generarse la venta del bien o del servicio. La no recuperación de las mismas conlleva un riesgo para la empresa, ya que cuenta con dicho flujo para cubrir otras operaciones a corto plazo (pág. 8).

En cuanto a las cuentas por pagar, son deudas que se originan por la compra de mercadería a crédito que realiza la empresa con el fin de seguir con su operatoria, Moreno (2018) señala que “las cuentas por pagar constituyen en la gran mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen los adeudos por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta” (pág. 601).

Por su parte Maiola (2016) en su trabajo La mejora continua de los procesos contables y productivos señala que:

Los procesos de mejora continua, deben hacer foco en optimizar los recursos disponibles en toda la cadena de procesos contables y productivos eliminando restricciones y actividades que no generen valor agregado, con el fin de lograr el desempeño óptimo de las dimensiones económicas, sociales y ambientales (pág. 101).

De lo mencionado anteriormente radica la importancia en optimizar los recursos disponibles de la empresa, analizando las cuentas por cobrar y por pagar, para lograr así, el nivel óptimo de su capital de trabajo.

Debido a la gran cantidad de empresas existentes y la competencia a la que se enfrentan a diario, es necesario que toda empresa aplique en primer lugar, la planificación financiera, este proceso es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y

subsistencia de la empresa, puesto que aportan una gran guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades.

Este trabajo será de gran aporte para Havanna S.A., ya que es importante introducir herramientas de análisis y control financiero para la ayuda en la toma de decisiones, lo que le permitirá, mediante el análisis de estos datos, conocer cuál es la capacidad de la empresa para hacerle frente a pagos vinculados con deudas contraídas en el plazo de un año. Esta capacidad está relacionada también, con la liquidez de la organización, lo que medirá los recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de su actividad.

Análisis de situación

Luego de un año de incertidumbre sobre el rumbo de la economía a nivel mundial, Havanna S.A., con la posibilidad de mantener abiertos sus locales comerciales, paulatinamente vuelve a la normalidad, en su planta fabril, se continúa implementando los protocolos de higiene y seguridad recomendados y aprobados por las autoridades, aunque el incremento en los contagios por la nueva variante Omicron, tuvo un importante impacto de personal ausente en la planta.

Con la búsqueda permanente de satisfacer las necesidades de los clientes, en el año 2021 se lanzaron nuevos productos y también se ha incursionado en nuevos modelos de negocios con la apertura de una tienda en línea y locales en estaciones de servicios.

Para identificar los factores que pueden tener incidencia sobre la empresa, se utiliza una herramienta estratégica llamada PESTEL.

La razón de la aplicación de éste análisis es poder hacer una descripción del contexto donde opera una empresa. Para ello se consideran aspectos relevantes del entorno externo que resultan vitales para el desempeño de la organización, puesto que le facilita la toma de decisiones, especialmente cuando se trata de desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo (Quiroga, 2020).

Factores Políticos

Luego de un 2020 atípico para el mundo, el gobierno tuvo que tomar medidas drásticas para poder sobrellevar el COVID-19, generando en la economía mundial el cierre de numerosas empresas y comercios locales, como en el caso de Havanna S.A. el cierre de varias franquicias en el exterior y en Argentina.

Las medidas dispuestas por el gobierno, como las restricciones en el mercado cambiario, el cierre total de fronteras, limitaciones en las importaciones, trajo aparejado una crisis global en Havanna S.A, ya que la empresa para obtener las divisas necesarias para afrontar sus compromisos, debe recurrir al circuito financiero, lo que generó aumento en los costos, aumento en los precios internos, y la pérdida de competitividad.

En 2022, el gobierno para mitigar el daño causado por la pandemia, lanzó una serie de beneficios, en los cuales se encuentra el régimen de reintegros a las exportaciones, lo cual consiste en la restitución total o parcial de importes que se abonaron en concepto de tributos internos por la mercadería de exportación, lo cual beneficia a la empresa estudiada.

Factores económicos

Luego de la pandemia, la economía internacional como nacional quedaron resentidas, Havanna S.A. por su parte, tuvo un marcado descenso de sus ingresos en el año 2020, lo cual llevó a la empresa a una fuerte pérdida operativa, también se cerraron varias franquicias en todo el mundo.

Para el año 2021, al reabrir el comercio y volver paulatinamente a la normalidad, la empresa pudo aumentar sus ventas en un 47% con respecto al año anterior y se abrieron distintas franquicias a lo largo del mundo, sin embargo con la alta tasa de inflación en el país los costos de venta aumentaron en un 23% y con la gran incertidumbre en el contexto internacional, tuvo que amoldarse a estas situaciones, como tener que recurrir a fuentes de financiamiento externo para poder hacerle frente a las obligaciones operativas, lanzar promociones para lograr mayores volúmenes de venta que consistían en descuentos otorgados en la segunda unidad de compra.

Factores Sociales

En Argentina la pobreza alcanza al 37,3% de la población y afecta a los sectores populares, también hay un descontento agravado por el reciente trato del Gobierno con el Fondo Monetario Internacional para refinanciar la deuda externa generada por la administración anterior y denuncian que el dinero saldrá de los subsidios argentinos, afectados por la inflación del 53% y la pérdida del poder adquisitivo, que lleva a muchas familias a no cubrir la canasta básica (Prieto, 2022)

Por otro lado, el aislamiento generó en los ciudadanos el interés por mejorar su salud tanto física como alimentaria, esto llevó a que la empresa tenga más responsabilidad

social lanzando otro tipo de productos más saludables, sin dejar de mencionar la decisión de la empresa de producir productos aptos para celíacos, buscando la sustentabilidad a fin de no afectar las generaciones futuras.

Factores Tecnológicos

En cuanto a lo tecnológico, Havanna S.A. con la búsqueda de satisfacer a todo tipo de público, este año se consolidó el funcionamiento de la propia tienda en línea, la cual tuvo una gran aceptación en las personas.

Cabe destacar que la empresa cuenta con el equipamiento de última generación en sus plantas de producción, lo que la convierte en una de las empresas más innovadora el país, no solo por su calidad en cuanto a materias primas, sino también en cuanto a los procesos de fabricación.

Factores Ecológicos

En la actualidad Havanna S.A. a través de la responsabilidad social empresaria, desarrolla acciones de compromiso ecológico, por medio de las cuales intenta minimizar el impacto ambiental de sus actividades, a través del fomento de consumo responsable, instaurando programas de reciclado o tratamiento diferenciado de residuos.

La pandemia agudizó la ya de por sí preocupante situación ambiental del país, al tiempo que empeoró unas condiciones económicas en constante deterioro durante la última década. La suma de ambos factores compone un escenario que, según querrá verse, podría ser la ocasión para iniciar una transformación de fondo o de dar nuevos pasos hacia un escenario insostenible (Chisleanschi, 2021).

Factores Legales

Havanna está inscrita bajo la denominación de Sociedad Anónima, con su actividad principal de producción de alfajores y similares, también funciona como inversora bajo la denominación de Havanna Holding S.A., establecida como sociedad controlante.

Mediante la publicación en el Boletín Oficial la reglamentación de la Ley 27.642 de Promoción de la Alimentación saludable, las empresas tendrán 9 meses para adaptarse a esta ley que tiene como objetivo advertir a los compradores sobre la cantidad de azúcares, grasas y calorías de un alimento para prevenir enfermedades relacionadas con su alto consumo (Boletín Oficial, 2021).

En el caso de Havanna S.A., que exporta sus alfajores, del país salen con hasta tres sellos dependiendo del lugar de destino, por lo que deberá, en el transcurso de estos meses, adecuarse a la nueva ley de etiquetado frontal.

Otra iniciativa que se está gestionando en distintos países es la prohibición de envases desechables. Al día de hoy no hay nadie que pueda sustituir estos vasos de cafeterías al paso, los cuales generan 20 veces más de residuos que las bolsas de plástico.

Esta iniciativa pone a la empresa frente a la necesidad de implementar nuevos envases que reemplacen a los tradicionales vasos desechables.

Una vez analizado el contexto donde se desenvuelve una organización, también se debe estudiar el interior de la misma, para ello se utiliza una herramienta de planificación estratégica que realiza un análisis interno, que son sus fortalezas y debilidades, y un análisis externo, sus oportunidades y amenazas.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, el análisis FODA es una herramienta útil para todo gerente de empresa o industria. Si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz, enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización, y a partir de allí se podrán tomar mejores decisiones (Riquelme Leiva, 2016).

Tabla 1 Análisis FODA

<i>Fortalezas</i>
Empresa líder en el sector Expansión por medio de franquicias Diversificación de productos Aumento de las ventas con respecto al año anterior.
<i>Oportunidades</i>
Levantamiento de trabas a la importación Cambios políticos que incentivan a la inversión Financiamiento para la obtención de líneas de créditos.
<i>Debilidades</i>
Mucha dependencia de la situación económica y social Inexistencia de productos de primera necesidad Falta de oferta de productos dietéticos Pasivo Corriente mayor al Activo corriente Pasivo Total superior al Patrimonio Neto de la empresa Capital de trabajo negativo en el ejercicio cerrado 2021
<i>Amenazas</i>
Expansión de la competencia Continuo aumento de costos debido a la inflación Cambios en hábitos sociales tendientes a mejorar la alimentación Fuerte crisis en la economía social Volatilidad en el dólar.

Fuente: Elaboración propia

Una de las principales ventajas que posee Havanna S.A. es que es una de las marcas más fuertes en el mercado, su expansión mundial por medio de franquicias es también una fortaleza que le permite ser resistente y minimizar los riesgos relacionados con el mercado. Además, tiene una cultura organizacional que le facilita la rápida innovación, crucial para obtener ventajas competitivas a corto y largo plazo. Esta innovación está dada por la amplia variedad de productos y por su continuo lanzamiento de productos nuevos para clientes nuevos.

Havanna S.A. gracias a ser la marca más fuerte del mercado, puede expandirse tanto en el territorio nacional como internacional ya cuenta con la infraestructura necesaria para seguir creciendo en el mercado, lo que le permitirá en un futuro explorar nuevos

mercados. También cuenta con el respaldo de entidades financieras externas, lo que le permiten a la empresa poder optar en cualquier momento con las mejores líneas de crédito.

La mayor debilidad que tiene la empresa es que no cuenta con productos de primera necesidad, la tendencia que se da en la sociedad hoy en día de tener una dieta saludable es un nuevo camino del cual Havanna S.A. deberá recorrer, dentro de la tradicionalidad de la marca debe innovar en nuevas opciones de productos sanos y naturales.

Havanna S.A. se enfrenta a la competencia de competidores de bajo costo de empresas nacionales, que poco a poco han ido aumentando su presencia en los mercados internacionales, por lo que la empresa debe asegurarse de lograr una ventaja competitiva a través de la innovación, en el desarrollo de nuevos productos.

La estabilidad en el dólar permite un mayor control de la industria y en particular de las compañías, respecto a sus recursos, en el caso de Havanna S.A., al tener materias primas importadas, un aumento del dólar afecta a los costos de producción, que a su vez, repercuten en los precios de la cartera de productos, lo cual representa una amenaza para la empresa.

Para tener datos comparativos de los componentes que integran el activo y pasivo corriente de la empresa, se realiza un análisis horizontal, el cual nos muestra como evolucionaron estos componentes del año 2021 en comparación al año 2020.

De los datos suministrados por el Estado consolidado de resultado, como puede observarse en la Tabla 2, sus ventas aumentaron con respecto al año anterior, lo que también llevó a que sus costos de venta, en menor medida, también lo hicieran, puede notarse también que la ganancia bruta creció considerablemente con respecto al 2020. Esta ganancia bruta corresponde al beneficio obtenido restando los costos del producto y los ingresos generados por la venta de esos productos.

En cuanto al aumento de la cuenta otros ingresos y egresos, se observa que este aumento corresponde principalmente al pago de gratificaciones por cese, aunque tuvo ganancias por la venta de bienes de uso y equipamientos.

Tabla 2: Análisis horizontal del estado consolidado de resultado de Havanna S.A.

	2021	2020	Variac. Absoluta	Variac %
Ingresos por ventas	5485771067	4138674576	1347096491	32,55%
Costo de Venta	-2481957431	-2335782075	-146175356	6,26%
Ganancia Bruta	3003813636	1802892501	1200921135	66,61%
Gastos Distrib y Com	-1504633795	-1670563245	165929450	-9,93%
Gastos Administrac	-434955549	-487044829	52089280	-10,69%
Otros Ing y Egre	-27563751	-14075798	-13487953	95,82%
Gan/(Perd) operac	1036660541	-368791371	1405451912	-381,10%
Ingresos financ	105746363	121064748	-15318385	-12,65%
Costos Financ	-733767074	-774208268	40441194	-5,22%
Rdo por pos Mon Neta	349226157	229359904	119866253	52,26%
Rdo antes IG	757865986	-792574987	1550440973	-195,62%
Imp. Ganancias	-516762662	5843011	-522605673	-8944,12%
Gan/(perd) ejercicio	241103324	-786731976	1027835300	-130,65%

Fuente: Elaboración propia. Tomando como base los datos suministrados por el Estado consolidado de resultado de la empresa Havanna S.A.

Este aumento en las ventas, como muestra la Tabla 3, se trasladó a la cuenta créditos por venta en 34% y a una disminución en efectivo y equivalente, lo cual se debe prestar atención a este indicador, ya que la liquidez de la empresa depende del activo disponible con el que cuenta.

Siguiendo con el análisis, en la Tabla 3 también se puede ver que el activo corriente subió con respecto al año 2020 en un 12%, el activo no corriente disminuyó 7,61%, su pasivo corriente y no corriente disminuyeron un 13,31% y 8,41% respectivamente y el patrimonio se incrementó en un 9%.

Tabla 3: Análisis horizontal del Estado consolidado de situación financiera

ACTIVO CORRIENTE	2021	2020	Variac. Absoluta	Variac %
Inventario	\$ 536.333.467	\$ 527.187.614	\$ 9.145.853	1,73%
Otros Créditos	\$ 63.467.051	\$ 97.161.265	\$ -33.694.214	-34,68%
Créditos por venta	\$ 792.935.396	\$ 590.667.350	\$ 202.268.046	34,24%
Inversiones	\$ 832	\$ 6.187	\$ -5.355	-86,55%
Efectivo y equivalente	\$ 29.668.710	\$ 49.569.903	\$ -19.901.193	-40,15%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.422.405.456	\$ 1.264.592.319	\$ 157.813.137	12,48%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 4.193.583.124	\$ 4.539.029.952	\$ -345.446.828	-7,61%
TOTAL ACTIVO	\$ 5.615.988.580	\$ 5.803.622.271	\$ -187.633.691	-3,23%
PASIVO CORRIENTE	2021	2020	Variac. Absoluta	Variac %
Otros pasivos	\$ 76.409.641	\$ 60.262.617	\$ 16.147.024	27%
Deudas fiscales	\$ 144.147.132	\$ 105.956.224	\$ 38.190.908	36%
Pasivo por imp ganancias	\$ 158.309.449	\$ -	\$ 158.309.449	N/A

Deudas sociales	\$ 312.080.634	\$ 344.234.071	\$ -32.153.437	-9%
Préstamos	\$ 1.080.582.946	\$ 1.612.168.662	\$ -531.585.716	-33%
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886	\$ 527.895.519	\$ -1.800.633	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.297.624.688	\$ 2.650.517.093	\$ -352.892.405	-13,31%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 634.173.231	\$ 692.370.296	\$ -58.197.065	-8,41%
TOTAL PASIVO	\$ 2.931.797.919	\$ 3.342.887.389	\$ -411.089.470	-12,30%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.684.190.661	\$ 2.460.734.882	\$ 223.455.779	9,08%

Fuente: Elaboración propia. Tomando como base los datos suministrados por el Estado consolidado de situación financiera de la empresa Havana S.A.

Analizando las cuentas que mas significancia tuvieron en aumentos o disminución se puede observar que en deudas fiscales, el impuesto al valor agregado tuvo un incremento con respecto al año 2020 y que en 2021 se tuvo que abonar rentas, lo que no fue así en el año anterior.

En la cuenta otros créditos se puede ver una disminución del rubro créditos impositivos y un aumento de anticipos a proveedores, por lo que significa una disminución de un 34% de la cuenta.

Otra herramienta utilizada es el análisis vertical, este nos indica el porcentaje que tiene cada cuenta dentro del estado analizado tomando como referencia el total de activo en el caso del estado consolidado de situación financiera o de sus ingresos totales para el estado de resultado.

De este análisis se desprende que en el año 2021 el total de activo corriente corresponde a un 25% de su activo total y el activo no corriente a un 75%. Estos activos totales son financiados en un 48% con recursos propios y un 52% con pasivo, los cuales un 41% corresponden a deudas de corto plazo como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4 Análisis vertical del estado consolidado de situación financiera de Havana S.A.

ACTIVO CORRIENTE	2021	Anal. Vertical	2020	Anal. Vertical
Inventario	\$ 536.333.467	10%	\$ 527.187.614	9%
Otros Créditos	\$ 63.467.051	1%	\$ 97.161.265	2%
Créditos por venta	\$ 792.935.396	14%	\$ 590.667.350	10%
Inversiones	\$ 832	0%	\$ 6.187	0%
Efectivo y equivalente	\$ 29.668.710	1%	\$ 49.569.903	1%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.422.405.456	25%	\$ 1.264.592.319	22%
TOTAL ACTIVO NO	\$ 4.193.583.124	75%	\$ 4.539.029.952	78%
TOTAL ACTIVO	\$ 5.615.988.580	100%	\$ 5.803.622.271	100%
PASIVO CORRIENTE	2021	Anal. Vertical	2020	Anal. Vertical
Otros pasivos	\$ 76.409.641	1%	\$ 60.262.617	1%
Deudas fiscales	\$ 144.147.132	3%	\$ 105.956.224	2%
Pasivo por imp ganancias	\$ 158.309.449	3%	\$ -	0%
Deudas sociales	\$ 312.080.634	6%	\$ 344.234.071	6%
Préstamos	\$ 1.080.582.946	19%	\$ 1.612.168.662	28%
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886	9%	\$ 527.895.519	9%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.297.624.688	41%	\$ 2.650.517.093	46%
TOTAL PASIVO NO	\$ 634.173.231	11%	\$ 692.370.296	12%
TOTAL PASIVO	\$ 2.931.797.919	52%	\$ 3.342.887.389	58%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.684.190.661	48%	\$ 2.460.734.882	42%

Fuente: Elaboración propia. Tomando como base los datos suministrados por el Estado consolidado de situación financiera de la empresa Havana S.A

Analizando el estado de resultado, puede observarse en la Tabla 5 que el costo de venta equivale a un 45% de sus ventas totales, aunque estos costos pudieron mejorarse con respecto al año 2020 sigue siendo elevado.

Tabla 5 Análisis vertical de estado consolidado de resultado de Havana S.A.

	2021	Anal. Vertical	2020	Anal. Vertical
Ingresos por ventas	5485771067	100,00%	4138674576	100,00%
Costo de Venta	-2481957431	-45,24%	-2335782075	-56,44%
Ganancia Bruta	3003813636	54,76%	1802892501	43,56%
Gastos Distrib y Com	-1504633795	-27,43%	-1670563245	-40,36%
Gastos Administrac	-434955549	-7,93%	-487044829	-11,77%
Otros Ing y Egre	-27563751	-0,50%	-14075798	-0,34%
Gan/(Perd) operac	1036660541	18,90%	-368791371	-8,91%
Ingresos financ	105746363	1,93%	121064748	2,93%
Costos Financ	-733767074	-13,38%	-774208268	-18,71%
Rdo por pos Mon Neta	349226157	6,37%	229359904	5,54%
Rdo antes IG	757865986	13,82%	-792574987	-19,15%
Imp. Ganancias	-516762662	-9,42%	5843011	0,14%
Gan/(perd) ejercicio	241103324	4,40%	-786731976	-19,01%

Fuente: Elaboración propia. Tomando como base los datos suministrados por el Estado consolidado de resultado de la empresa Havanna S.A

Sus gastos de distribución y comercialización también son elevados, ya que representan un 27% de sus ingresos, siendo lo más alto dentro de esta cuenta, los sueldos y jornales abonados a los empleados.

La ganancia bruta del ejercicio equivale a un 54% en relación a sus ventas, y la ganancia operativa, que corresponde luego de restar todos los gastos a un 18%.

Metodología de la investigación

Esta investigación se basa en revisión bibliográfica documentada referente a la temática planteada, obtenida de fuentes de información primaria, como libros, artículos científicos y artículos académicos. En los criterios de búsqueda se usaron los siguientes descriptores: capital de trabajo, estrategias de financiamiento, análisis financiero de corto plazo, liquidez y administración del capital de trabajo, también se utilizó la Memoria y Estados Financieros consolidados al 31 de diciembre de 2021 y 2020 y por los ejercicios finalizados al 31 de diciembre 2021 y 2020, presentados en forma comparativa. Para conocer el contexto donde se desenvuelve la organización se utilizó la herramienta PESTEL, y para hacer el análisis interno y externo se utilizó el análisis FODA, complementando con un análisis horizontal y vertical. La fuente de información pertenece a las bases de datos de Google Académico, Scielo y Dialnet.

Marco teórico

En este apartado se desarrollaran las teorías y autores más relevantes sobre la temática propuesta en este reporte de caso, para luego, dar solución a la problemática planteada.

El autor García Padilla (2015) indica “los estados financieros son un punto de partida, así como también uno de los elementos que debe ser observado en el análisis y evaluación para saber la posición financiera del negocio” (págs. 218-220).

El análisis de los estados contables y financieros, permite a los usuarios de la información contable interpretar los datos contenidos en el balance, conocer el desempeño

económico, financiero y patrimonial de la empresa para hacerle frente a deudas contraídas en el término de un año, determinando así, entre otras cuestiones, la liquidez de la empresa.

La liquidez es el dinero que se dispone en determinado momento para hacer distintas transacciones, con el objetivo de cumplir obligaciones puntuales, Márquez (2015) sostiene que la liquidez es el grado que tiene una empresa para hacerle frente a sus obligaciones corrientes a corto plazo e implica la capacidad de convertir activos en líquidos u obtener disponibilidades para hacerle frente a vencimientos futuros (pág. 72).

Para poder analizar los datos suministrados por los estados contables y financieros se deben realizar una serie de cálculos de indicadores o razones, que consiste en integrar dos elementos registrados en los estados financieros, con el fin de obtener un resultado, uno de estos indicadores, es el de liquidez, éste índice permite conocer la capacidad de la organización para cumplir sus obligaciones y demostrar la resistencia financiera para responder a dificultades predecibles (Calderón, 2016).

Pero para poder conocer esta capacidad, es necesario analizar, entre otros elementos, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, ambas cuentas son de utilidad para saber de qué manera se están gestionando los pagos y los cobros de la empresa y poder mejorarlos.

“Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles que se originan de operaciones pasadas por conceptos de servicios y bienes enajenados, operaciones relacionadas con el rubro comercio” (Morales, 2014).

En cuanto a las cuentas por pagar, Borrero Páez y Ortiz Tovar (2016) sostienen que “las cuentas por pagar son pasivos derivados de contratos y/o documentos, distintos de obligaciones financieras, que representan flujos o salidas de efectivo que se liquidan en un plazo determinado y pueden incorporar costos de financiamiento” (pág. 147).

El capital de trabajo también es un factor importante en la gestión de la liquidez debido a su efecto sobre el riesgo de la empresa y la rentabilidad, Flores (2017) afirma que “el capital de trabajo o fondo de maniobra no hace más que garantizar la situación económica y financiera en la que se encuentra la empresa, por lo que mide la capacidad que tiene ésta para poder cubrir sus pasivos circulantes”.

Para que la administración del capital de trabajo sea efectiva, dependerá de los pronósticos financieros que se realicen, ya que permiten conocer los beneficios que la

organización obtendrá en un futuro (Porlles Loarte, Quispe Atuncar, & Salas Colotar, 2013).

Pero la empresa no sólo tiene que ser evaluada desde el punto de vista de sus indicadores financieros, la dimensión económica es también importante para la toma de decisiones, ya que tiene en consideración el impacto que tiene un proyecto en la empresa en su conjunto, tomando en cuenta políticas económicas y sociales, así como también el escenario internacional.

Luego de haber hecho una revisión de la literatura de los autores que se consideraron más apropiados para la realización de este trabajo, concordamos con los citados por Márquez (2015) en cuanto al concepto de liquidez y con Flores (2017) en cuanto al capital de trabajo, ya ambos conceptos resultan importante para el desempeño económico, financiero y patrimonial de la empresa y serán la base para este reporte de caso.

Diagnóstico y Discusión

Declaración de problema

Luego de haber analizado la composición de sus cuentas y el porcentaje que tiene cada una dentro de los estados analizados, se deben analizar también los índices más importantes para poder tener una perspectiva más clara en cuanto a la relación que existe entre dos variables como se mencionó en el marco teórico de este reporte.

Como principal problema que afecta a la organización, como se muestra en la Tabla 6, es el resultado negativo del índice de capital de trabajo, ya que el pasivo corriente es mayor al activo corriente, remitiéndonos al marco teórico, es el que nos va a demostrar la capacidad económica y financiera que tiene la empresa para cubrir sus pasivos corrientes.

Otra situación relevante que surge, es que su índice de liquidez y de disponibilidad es muy bajo, lo que demuestra que la empresa no cuenta con el dinero suficiente ni con los recursos necesarios para cubrir sus deudas en el corto plazo.

Tabla 6 Análisis estático de liquidez

Índice	Definición	Fórmula	Resultado
Liquidez común	Capacidad que tiene la empresa para hacerle frente a obligaciones de corto plazo.	AC	0,62
		PC	
Liquidez de tesorería	Cantidad de dinero disponible de la empresa	A Disponibles + A Realizables	0,36
		PC	
Liquidez de disponibilidades	Capacidad que tiene la empresa para poder hacer frente a sus obligaciones de corto plazo si así fuera necesario.	Efectivo	0,013
		PC	
Capital de trabajo	Cantidad necesaria de recursos para que la empresa pueda realizar sus operaciones con normalidad	AC - PC	-857219232
Rotación de capital de trabajo	Relación que mide la eficiencia con la que la empresa utiliza su capital de trabajo para respaldar las ventas y el crecimiento	Ventas	-0,0064
		(AC - PC)	
Liquidez ácida	Capacidad de la empresa para afrontar sus deudas con elementos del activo, restando los elementos que forma parte del inventario	AC - Inventarios	0,39
		PC	
Apalancamiento de corto plazo	Grado de compromiso que tiene el patrimonio para una eventual cobertura de obligaciones a corto plazo	PC	0,86
		Patrimonio	

Fuente: Elaboración propia. Tomando como base los datos suministrados por el estado consolidado de resultado y situación financiera de Havanna S.A.

Como se puede observar en la Tabla 7, la antigüedad de los créditos por venta son de 43 días, lo que significa que la empresa recupera el dinero de esa operación a partir de esa fecha, demostrando que el área de cobro no está funcionando de manera estratégica, ya que ese período debería reducirse para que la empresa disponga antes de ese dinero.

En cuanto a la antigüedad de proveedores, se puede ver que la empresa abona sus facturas luego de 140 días de iniciada la compra, número que se tendría que aminorar para que la empresa pueda tener más margen de negociación en cuanto a condiciones, mejorando así, su flujo de caja.

Tabla 7 Análisis dinámico de liquidez

Índice	Concepto	Fórmula	Resultado
Rotación de inventarios	Permite identificar las veces que el stock se convierte en efectivo	Inventario promedio *360	77,13
		costo de ventas	
Antigüedad proveedores	Mide la frecuencia con la que se pagan dichas cuentas	360* prom proveedores	140,22
		compras a cred + IVA	
plazo pago de compras	Mide la frecuencia con la que se pagan dichas cuentas	360*saldo prom proveedores	96,35
		compras totales + IVA	
plazo de cobranza de las venta	Indica la cantidad de días en que se cobran las ventas a crédito	Cred X venta *360	43,050
		Ventas + IVA	
Rotación de los créditos	Indica la cantidad de veces que se cobran los creditos en un período	Ventas a Crédito + IVA	8,33
		Créditos por venta	
Antigüedad de los Créditos	Indica la cantidad de días en que se cobran los creditos por ventas	Cred X venta *360	43,24
		Ventas a credito + IVA	

Fuente: Elaboración propia. Tomando como base los datos suministrados por el estado consolidado de resultado y situación financiera de Havanna S.A.

Justificación del problema

Tanto en el análisis específico como en el diagnóstico se realizaron diversos cálculos de los cuales se desprende la necesidad de llevar a cabo la aplicación de las herramientas financieras para conocer concretamente cual es la situación de la empresa, ya que sin ellas no se podría tomar decisiones que favorecen a la organización.

En una economía desequilibrada, luego de dos años de pandemia, sumado a la ya inestabilidad económica y financiera del país, en donde los costos crecen progresivamente, los clientes no cumplen con los plazos de pago, los proveedores generan tensiones ante las negociaciones, es fundamental contar con información detallada y actualizada, para poder conocer la realidad económica de la empresa y de allí poder mejorar todas estas cuestiones además de prever errores que se pueden evitar.

Por eso es importante analizar el ambiente interno y externo de la empresa y el contexto donde se desenvuelve, ya que nos da la información necesaria para mejorar estos indicadores de liquidez, de lo contrario si no se toman las acciones correctas, la empresa podría llegar a endeudarse o en el peor escenario cerrar.

Conclusión diagnóstica

Lo que se pretende con el plan de implementación es lograr que la empresa en el transcurso de dos años, logre tener un capital de trabajo óptimo para poder seguir con su operatoria normal.

Por su parte, mejorando el índice de liquidez, le permitirá a la empresa contar con el dinero necesario para solventar las deudas en el corto plazo sin necesidad de contar con financiamiento externo, lo que significa que ese dinero destinado para intereses financieros pueda destinarlos a otros asuntos.

Con la implementación de este plan se logrará mejorar el área de cobranzas, porque como se dijo anteriormente los cobros de facturas se realizan 43 días luego de emitidas las mismas, lo que evidencia que la empresa no cuenta con un plan estratégico de cobro a sus clientes, ya que de ser así, el número sería inferior y la empresa tendría disponible ese dinero antes.

Debido a que la empresa cuenta con una marcada trayectoria, es posible que la mayoría de los proveedores con los que opera, tengan credibilidad a la hora de cobrar sus facturas, por eso el pago de las mismas se realizan luego de 140 días de realizadas, pero la empresa optimizando esos pagos y adaptándolos a los cobros, podrá evitar tensiones de tesorería y aumentar su liquidez.

Si bien la empresa tiene capacidad innovadora para afrontar distintos obstáculos, es importante la aplicación de este plan de implementación para mejorar estos puntos débiles y reforzar los puntos fuertes que surgieron en el análisis de situación.

Plan de implementación

Objetivo General

Mejorar los recursos que posee la empresa Havanna S.A. para que a lo largo de dos ejercicios económicos, tenga un capital de trabajo positivo, para seguir con su operatoria normal.

Objetivos Específicos

Implementar estrategias de cobros para reducir los días en que la empresa obtiene el dinero de sus ventas a crédito, para generar efectivo en menos tiempo.

Evaluar alternativas de negociación con los proveedores, que sean beneficiosas para la empresa, analizando el impacto que tienen la reducción de intereses comerciales y la obtención de descuentos.

Diagramar una planificación de ventas para la llegada de las vacaciones de invierno en el país, otorgando descuentos y promociones en efectivo, para que la empresa pueda generar más activo disponible.

Alcance

De contenido: se aborda el tema de análisis financiero de corto plazo para la empresa Havanna S.A.

Temporal: El estudio se realiza abarcando el primer semestre del calendario académico de la universidad, para el ciclo lectivo 2022.

Ámbito geográfico: La aplicación de este trabajo podrá desarrollarse en todo el territorio argentino, ya que se fundamenta en leyes y normativas nacionales, aunque puede ser aplicado en otros países bajo las leyes y normas de ese lugar.

Metodología: De acuerdo a los objetivos, el trabajo tendrá connotación de tipo cualitativo, de naturaleza documental y descriptiva.

Limitaciones: En cuanto a la realización de este trabajo, si bien no se tuvo dificultades en cuanto a su desarrollo, al ser una empresa de una magnitud considerable, solo se pudo recabar información de su página de internet y de sus estados consolidados.

Recursos

En cuanto a los recursos involucrados para la implementación de este plan se detallan a continuación:

Tabla 8 Recursos involucrados en el plan de implementación

Tangibles	
Personal cuantificado dentro de la empresa, tanto en el área de cobranzas como en el de pagos	Oficina en casa central
	Computadoras e impresoras
	Acceso a internet
	Material de librería
Estados consolidados al 31/12/2021 y comparados al 31/12/2020	
Intangibles	
	Capacidad innovadora de la empresa
	Marca líder en el mercado
	Cultura organizacional
	Contactos comerciales
	Conocimientos tecnológicos propios

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los recursos tangibles no se requieren nuevas erogaciones, ya que se utilizará el que posee la empresa y están disponibles para el uso habitual dentro de la operatoria de la misma. En el caso de que la empresa no quiera utilizar los recursos humanos que se encuentran dentro de la misma para la implementación de este plan, se toma como base el valor módulo determinado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba vigente a partir del 01/01/2022, por la suma de \$ 3.070,00 (Pesos tres mil setenta con 00/100).

Por lo tanto para el desarrollo de este plan de implementación se aplicará el total de 40 módulos, lo que lleva a un total de \$122.800,00 (Pesos ciento veintidós mil ochocientos con 00/100).

Acciones específicas y marco de tiempo

En primera instancia a través del Diagrama de Gantt se expone la duración de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Conjuntamente se detallan las acciones específicas a realizar, y el marco de tiempo en el cual se desarrollará cada una.

Tabla 9 Diagrama de Gantt

Nº	TAREAS A REALIZAR	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Reunirse con el encargado del área de créditos	■											
2	Identificar los créditos por venta de la empresa		■										
3	Realizar el cálculo de días en que la empresa cobra esos créditos			■									
4	Realizar el cálculo disminuyendo la cantidad de días de cobro				■	■							
5	Reunirse con el encargado del área de pagos					■							
6	Identificar las cuentas por pagar de la empresa						■						
7	Realizar el cálculo de días en que la empresa realiza los pagos a proveedores							■					
8	Realizar el cálculo disminuyendo la cantidad de días de pago a proveedores								■	■			
9	Analizar el calendario 2022										■		
10	Diagramar lanzamiento de promociones y descuentos											■	■

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Acciones específicas a realizar para el cumplimiento de los objetivos de este plan de implementación

	TAREAS A REALIZAR	INICIO	FIN	SEMANAS	OBJETIVO
1	Reunirse con el encargado del área de créditos	02/05/2022	06/05/2022	1	1
2	Identificar los créditos por venta de la empresa	09/05/2022	13/05/2022	1	
3	Realizar el cálculo de días en que la empresa cobra esos créditos	16/05/2022	20/05/2022	1	
4	Realizar el cálculo disminuyendo la cantidad de días de cobro	23/05/2022	03/06/2022	2	
5	Reunirse con el encargado del área de pagos	30/05/2022	03/06/2022	1	2
6	Identificar las cuentas por pagar de la empresa	06/06/2022	10/06/2022	1	
7	Realizar el cálculo de días en que la empresa realiza los pagos a proveedores	13/06/2022	17/06/2022	1	
8	Realizar el cálculo disminuyendo la cantidad de días de pago a proveedores	20/06/2022	01/07/2022	2	
9	Analizar el calendario 2022	04/07/2022	08/07/2022	1	3
10	Diagramar lanzamiento de promociones y descuentos	11/07/2022	22/07/2022	2	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al primer objetivo, luego de haber hecho los cálculos correspondientes en cuanto a los créditos por venta, esto es el cociente entre el período por los créditos por venta sobre el total de ventas más IVA, y en el caso de la antigüedad de los créditos dividido solo por las ventas a crédito más IVA, como se muestra en la tabla 11:

Tabla 11 Cálculo de plazo y antigüedad de créditos por venta de la empresa

Sin Plan			
Plazo cobranza ventas	Cred X Vta * 360	\$ 285.456.742.560,00	43
	Ventas + IVA	\$ 6.637.782.991,07	
Antigüedad de Créditos	Cred X Vta *360	\$ 285.456.742.560,00	43
	Vtas a Cred + IVA	\$ 6.601.883.851,97	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la empresa demora 43 días desde que se efectúan las ventas a crédito hasta que son cancelados los compromisos por los clientes, lo que repercute en la disminución de la velocidad del flujo de ingresos y como consecuencia una mayor necesidad de capital de trabajo.

Para que la empresa pueda reducir los días en que cobra sus ventas a créditos se deben implementar las siguientes estrategias de cobro:

1. Crear informes de cobros pendientes para determinar el estado de las cuentas por cobrar, detectando así, problemas de cobro anticipadamente, estos informes ayudan a la empresa que las cuentas no se retrasen significativamente.

2. Conocer los procedimientos de pago de facturas de cada cliente, para hacer un seguimiento minucioso, esto significa que unos días antes del vencimiento del pago, se debe comunicar con el cliente para asegurarse de que tiene todo lo necesario para realizar el pago, como lo es la factura correspondiente o el saldo a la fecha de pago, esto contribuye a que la empresa tenga actualizado los montos de todos los clientes que poseen créditos para poder realizar el seguimiento.
3. Comunicarse con el cliente los primeros días que el pago se retrasa a modo de recordatorio, si el pago no se recibe dentro de un período superior a 10 días del pactado, se debe enviar comunicación más firme, como pueden ser las cartas documento, de esta manera se logrará que el cliente abone su saldo sin necesidad de retrasar más los pagos.
4. Efectuar análisis de las ventas a crédito de la empresa permanentemente incluyendo la cartera vencida de clientes, mediante la aplicación de indicadores financieros, como lo son la antigüedad de los créditos o plazo de cobranza de ventas, para evaluar el impacto de los créditos y el comportamiento crediticio del cliente, con el objetivo de hacer un control de la liquidez de la empresa.

En cuanto al segundo objetivo, se determinó el plazo promedio que tienen las deudas comerciales, esto significa el tiempo que tarda desde que son efectuadas las compras a crédito, hasta que se cancelan los compromisos con los proveedores, y también el tiempo en que se pagan el total de las deudas tanto a crédito como al contado, como se observa en la tabla 12.

Tabla 12 Cálculo del plazo y la antigüedad en el pago a proveedores

		Sin Plan	
Plazo pago compras	360* prom proveedores	\$ 170.876.619.000,00	96
	Compras totales + IVA	\$ 1.773.432.628,00	
Antig Proveedores	360* prom proveedores	\$ 170.876.619.000,00	140
	Compras a Créd + Iva	\$ 1.218.669.381,38	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ratio de plazo de pago de las compras, se hace el cálculo multiplicando el período por el promedio de la cuenta proveedores, en este caso se tomo como base el año 2020 y 2021 y se lo divide por las compras totales del año actual más IVA. El ratio de antigüedad de proveedores difiere en su cálculo el denominador, ya que se tiene en cuenta sólo las compras a crédito que realizó la empresa más IVA.

Esto significa que la empresa demora 96 días en abonar sus compras totales y 140 días en abonar sus compras a crédito.

Actualmente las compras a crédito representan el 40% de las compras totales de la empresa, para poder reducir estas compras a crédito es necesario que la empresa deba:

1. Planificar el pago de dichas facturas, una opción es centralizando todas las facturas para saber cuándo y en qué condiciones se deben abonar, con el objetivo de tener una visión más clara y oportuna de las facturas y vencimientos, logrando así el pago a término.
2. Pactar descuentos o beneficios por pago anticipado, con esta anticipación en los pagos, la empresa lograría que los proveedores estén más atentos a los pedidos solicitados, logrando un rápido abastecimiento y entrega de mercadería.
3. Establecer mecanismos de control interno, significa crear una cultura de control mediante la comunicación, recabar información para luego clasificarla según sus prioridades o vencimiento, cumpliendo así en tiempo y forma con los proveedores, lo que le permitirá a Havanna S.A. mejorar su competitividad en el mercado.
4. Crear una tendencia dentro de la empresa en donde el proveedor cumpla el rol de un socio dentro de la misma y así, como debe exigírsele que entregue insumos según la calidad y los tiempos requeridos, se le debe abonar en tiempo y forma, con el objetivo de crear y mantener una relación comercial positiva y de cooperación.

En cuanto al tercer objetivo, para que la empresa logre hacerle frente a las obligaciones de corto plazo necesita aumentar su liquidez, y esto se logra aumentando su

activo corriente, por lo tanto se diagrama una planificación de ventas para la fechas más importantes en que la empresa pueda aumentar su efectivo.

Una vez revisado el calendario anual 2022, las fechas con la que cuenta la empresa para poder generar más efectivo son:

1. Día del Padre 19/06/2022
2. Vacaciones de invierno del 11/07/2022 al 29/07/2022, se toma como base esa fecha ya que en algunas provincias el receso invernal comienza antes que otras.
3. Día de la madre 16/10/2022.

De esta manera la empresa deberá:

1. Lanzar promociones al contado de los productos en stock que posee la empresa y que hace tiempo que están en el inventario, para lograr así rotar el inventario de productos que no se venden al mismo ritmo que los demás, y también aumentar el flujo de efectivo.
2. Aprovechar el auge de las ventas online y lanzar promociones con envíos gratis para compras superiores a determinado precio, esto beneficia a la empresa no solo a vender más cantidad de productos sino también a incentivar las compras por esta vía, ya que tienen menos costos para la empresa que las que tienen las ventas en un local físico.

Propuesta de medición o evaluación

A continuación se hará una medición de las propuestas anteriormente mencionadas, con el fin de demostrar que al implementarlas su capital de trabajo aumenta.

Lo primero que verificamos es la cuenta créditos por venta, implementando las estrategias mencionadas se logrará reducir el número de días en que la empresa reciba el dinero de los clientes a crédito que posee, poniendo como sugerencia que se reduzca de 43 a 20 días su cobro, el cálculo de los ratios queda como se observa en la tabla 13.

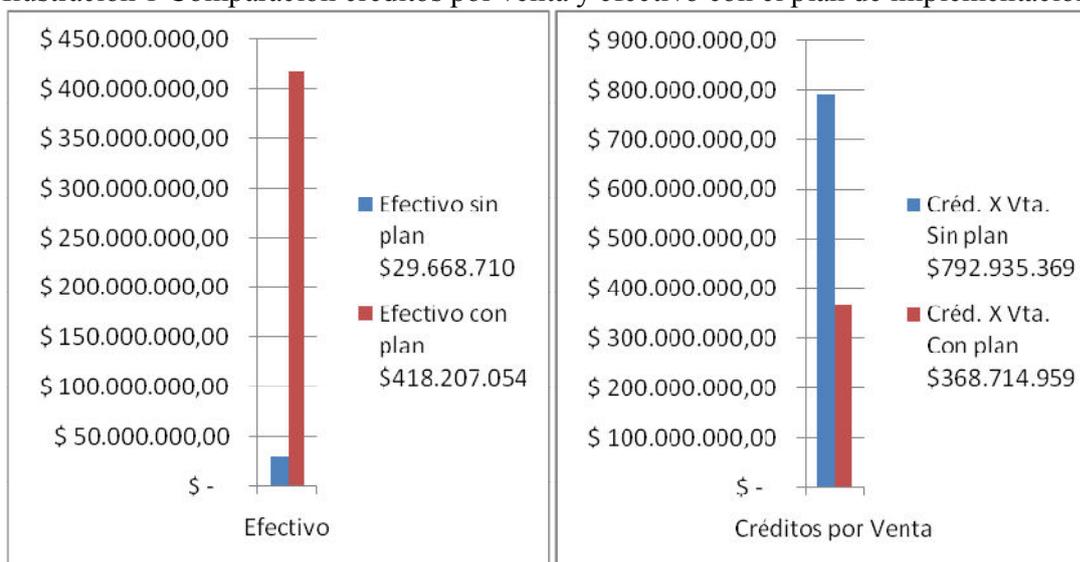
Tabla 13 Disminución de los créditos por venta a 20 días

Plazo cobranza ventas	Cred X Vta * 360	Sin Plan		Con Plan	
		\$ 285.456.742.560,00	43	\$ 132.737.385.290,40	20
	Ventas + IVA	\$ 6.637.782.991,07		\$ 6.637.782.991,07	
Antigüedad de Créditos	Cred X Vta *360	\$ 285.456.742.560,00	43	\$ 132.737.385.290,40	20
	Vtas a Cred + IVA	\$ 6.601.883.851,97		\$ 6.601.883.851,97	

Fuente: Elaboración propia

Reduciendo de 43 días a 20 días el plazo de cobranza se obtuvo un incremento de efectivo por \$388.538.344,04 y una disminución de 23 días de créditos por venta lo que lleva a un valor de \$368.714.959,14.

Ilustración 1 Comparación créditos por venta y efectivo con el plan de implementación



Fuente: Elaboración propia. Tomando como base los datos suministrados por el estado consolidado de resultado y situación financiera de Havana S.A.

En cuanto a las cuentas por pagar, al implementar las alternativas de financiación mencionadas en el apartado anterior, se logrará reducir el plazo de las cuentas por pagar como se observa en la tabla 14.

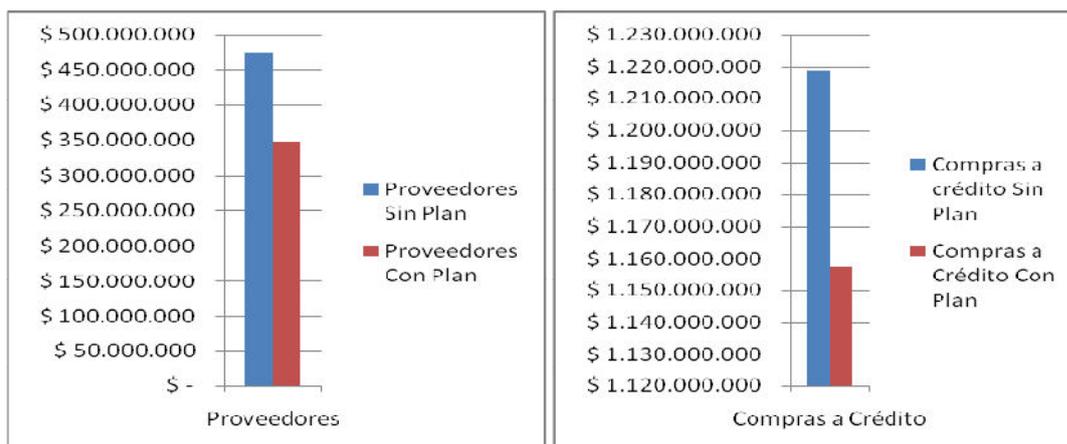
Tabla 14 Disminución del número de días en el pago a proveedores

Plazo pago compras		Sin Plan		Con Plan	
		360* prom proveedores	\$ 170.876.619.000,00	96	\$ 108.531.887.292,00
	Compras totales + IVA	\$ 1.773.432.628,00		\$ 1.834.366.097	
Antig Proveedores	360* prom proveedores	\$ 170.876.619.000,00	140	\$ 108.531.887.292,00	94
	Compras a Créd + Iva	\$ 1.218.669.381,38		\$ 1.157.735.912	

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, serán menos días en los que la empresa tarde en abonar dichas facturas, si bien tendrá que disponer de efectivo para poder abonarlas, con la implementación de este plan, podrá hacerlo sin dificultad, por lo tanto la cuenta compras a crédito tendrá una disminución de \$60.933.469 que surge de la diferencia de las compras a crédito sin plan y las compras a crédito con plan.

Ilustración 2 Comparación cuentas por pagar con el plan de implementación



Fuente: Elaboración propia. Tomando como base los datos suministrados por el estado consolidado de resultado y situación financiera de Havanna S.A.

Como se observa en las ilustraciones anteriores, la cuenta créditos por venta y compras a crédito disminuyen y aumenta el efectivo, de esta manera, al lograr tener más efectivo disponible se podrán abonar las compras que no forman parte de créditos.

En la tabla 15 se demuestra que con la implementación de este plan, se podrá ir aumentando paulatinamente el capital de trabajo de esta empresa.

Tabla 15 Incremento del capital de trabajo para la empresa Havanna S.A.

ACTIVO CORRIENTE	2021 SIN PLAN	2021 CON PLAN
Inventario	\$ 536.333.467	\$ 536.333.467
Otros Créditos	\$ 63.467.051	\$ 63.467.051
Créditos por venta	\$ 792.935.396	\$ 368.714.959
Inversiones	\$ 832	\$ 832
Efectivo y equivalente	\$ 29.668.710	\$ 418.207.054
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.422.405.456	\$ 1.386.723.363
TOTAL ACTIVO NO	\$ 4.193.583.124	\$ 4.193.583.124
TOTAL ACTIVO	\$ 5.615.988.580	\$ 5.580.306.487
PASIVO CORRIENTE	2021 SIN PLAN	2021 CON PLAN
Otros pasivos	\$ 76.409.641	\$ 76.409.641
Deudas fiscales	\$ 144.147.132	\$ 144.147.132
Pasivo por imp ganancias	\$ 158.309.449	\$ 158.309.449
Deudas sociales	\$ 312.080.634	\$ 312.080.634
Préstamos	\$ 1.080.582.946	\$ 1.080.582.946
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886	\$ 346.359.621
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.297.624.688	\$ 2.117.889.423
TOTAL PASIVO NO	\$ 634.173.231	\$ 634.173.231
TOTAL PASIVO	\$ 2.931.797.919	\$ 2.752.062.654
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.684.190.661	\$ 2.828.243.833
Capital de trabajo AC - PC	\$ -857.219.232,00	SIN PLAN
AC - PC	\$ -731.166.060,00	CON PLAN

Fuente: elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Como conclusión final del presente trabajo, que se llevó a cabo para la empresa Havanna S.A., se pone en evidencia la necesidad de la empresa de aumentar su capital de trabajo para poder continuar su operatoria con normalidad, de allí radica la importancia en el uso de herramientas financieras, las cuales nos permitieron conocer su situación y a partir de allí se pudieron tomar las decisiones más acertadas.

Queda demostrado con el análisis en el plan de implementación que un buen manejo de los recursos que posee la empresa, analizando las cuentas por cobrar y por pagar, resultan de gran ayuda para mejorar el capital de trabajo de la empresa.

Se comprueba con los datos analizados, que en la empresa existe una cartera vencida debido a la falta de estrategias de cobro aplicadas a sus ventas a crédito, lo que produce un impacto financiero importante, por lo tanto es imprescindible aplicar estas técnicas para mantener un canal de comunicación activo con los clientes, en donde se pueda recordar, informar y mantener actualizado al cliente sobre el estado de sus deudas.

También, queda establecido que si la empresa logra los esfuerzos necesarios en la gestión de relaciones con los proveedores, logrará puntualidad en las entregas, como así también que éstos se adapten a situaciones imprevistas de la empresa para cumplir en tiempo y forma lo pactado.

Se confirma entonces, que los ratios financieros contribuyen a detectar la situación económica de una empresa con antelación y aplicados a tiempo e interpretados correctamente permiten generar un cambio en pos de la conservación de la empresa.

Recomendaciones

Como recomendación final de este trabajo se sugiere que la empresa evalúe como forma de obtener liquidez inmediata, el acceso al Factoring, esto es, transformar las ventas a crédito de la empresa en operaciones al contado, es decir, que una entidad financiera adelante los cobros a la empresa a través de mecanismos de financiación como se puede ver un ejemplo en el Anexo 1.

También se recomienda que la empresa evalúe alternativas de inversión en caso de que con el avance de este plan de implementación surjan excesos de efectivo.

Luego de dos años con dificultades económicas en la empresa, se solicitaron créditos en entidades financieras, por lo tanto, considerando que paulatinamente el crecimiento económico se está visualizando, la empresa debe priorizar la cancelación de deudas bancarias para no seguir generando intereses financieros.

Debido a que la empresa a lo largo del año tiene períodos en donde las ventas aumentan considerablemente y momentos en donde estos ingresos disminuyen, debería disponer de un fondo de ahorro proveniente de las ganancias de los meses con mayores ingresos para poder hacer frente a períodos más difíciles para la empresa.

Referencias

- "Havanna S.A.", H. (2022). *Havanna S.A. Nosotros*. Obtenido de <https://www.havanna.com.ar/nosotros>
- Argentina.gob.ar*. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27642-356607>
- Borrero Páez, A., & Ortiz Tovar, O. (2016). Implementación de normas de información financiera internacional.
- Burochowicz, P. (2021). *pwc*. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>
- Calderón, J. (2016). Capital de gestión I. En *Teoría y práctica concordante con el plan contable general empresarial* (Cuarta edición ed.).
- Carrera, S. (2017). *Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A.* Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14504/1/UPSGT001932.pdf>
- Chisleanschi, R. (2021). *Mongabay*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-argentina-2021-deforestacion-humedales-agronegocios/>
- Durán, Y. (2011). Administración del Capital de Trabajo. *Visión General*, 10 (1), 37-56.
- Flores, J. (2017). Contabilidad Gerencial. En *Contabilidad de gestión empresarial, teoría y práctica* (Cuarta edición ed.). Lima.
- García Padilla, V. M. (2015). Análisis financiero. En *Un enfoque integral* (págs. 218-220). Grupo editorial Patria S.A.
- García Parra, M. (2017). Dirección Financiera. 151.

- García-Aguilar, J., Galarza Torres, S., & Altamirano Zalazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las pymes. *Ciencia UNEMI*, 10 (23), 30-39.
- Maiola, O. J. (2016). La mejora continua de los procesos contables y productivos como aporte a la dimensión económica de sustentabilidad. 22(44). Buenos Aires.
Obtenido de
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v22_n44_04.pdf
- Márquez, H. M. (2015). El apalancamiento financiero.
- Morales, A. (2014). Créditos y cobranzas. Mexico: La Patria.
- Moreno Fernandez, J. (2018). *Prontuaria de finanzas empresariales*. Obtenido de
<http://boobks.google.com.ec/books>
- Porlles Loarte, J., Quispe Atuncar, C., & Salas Colotar, G. (2013). Pronóstico Financiero. En *Métodos rápidos del fondo de maniobra o capital de trabajo* (Vol. 16, págs. 29-36). Red de revistas científicas para América Latina.
- Prieto, J. I. (06 de 04 de 2022). *Voz de América*. Obtenido de
<https://www.vozdeamerica.com/a/argentina-atraviesa-grave-crisis-economica/6517592.html>
- Quiroga, M. (07 de 12 de 2020). Analisis PESTEL. *economipedia.com*, págs.
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>.
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA Matriz o análisis FODA*. Obtenido de
<https://www.analisisfoda.com/>

Anexo 1 Ejemplo de Estados Contables de la Empresa XX con factoring o Préstamo

Ejemplo 1 EC de la empresa XX antes de recurrir al Factoring			
Activo		Pasivo	
Activo Corriente	\$ 11.000,00	Pasivo Corriente	\$ 8.000,00
Caja y Bancos	\$ 2.000,00	Deudas Comerciales	\$ 6.000,00
Créditos X venta	\$ 5.000,00	Deudas Sociales	\$ 2.000,00
Bs. de Cambio	\$ 4.000,00		
Activo No Corriente	\$ 10.000,00	Pasivo no Corriente	\$ 8.000,00
Bs. De Uso	\$ 9.000,00	Otras Deudas	\$ 8.000,00
Inversiones	\$ 1.000,00		
		Patrimonio Neto	\$ 5.000,00
		Capital y Reservas	\$ 5.000,00
Activo Total	\$ 21.000,00	Pasivo Total + PN	\$ 21.000,00
Ejemplo 2 EC de la empresa XX luego de solicitar un préstamo \$4000			
Activo		Pasivo	
Activo Corriente	\$ 15.000,00	Pasivo Corriente	\$ 12.000,00
Caja y Bancos	\$ 6.000,00	Deudas Comerciales	\$ 6.000,00
Créditos X venta	\$ 5.000,00	Deudas Sociales	\$ 2.000,00
Bs. de Cambio	\$ 4.000,00	Deudas Financieras	\$ 4.000,00
Activo No Corriente	\$ 10.000,00	Pasivo no Corriente	\$ 8.000,00
Bs. De Uso	\$ 9.000,00	Otras Deudas	\$ 8.000,00
Inversiones	\$ 1.000,00		
		Patrimonio Neto	\$ 5.000,00
		Capital y Reservas	\$ 5.000,00
Activo Total	\$ 25.000,00	Pasivo Total + PN	\$ 25.000,00
Liquidez con la solicitud del prestamo: 1,25			
Ejemplo 3 EC de la empresa XX luego de recurrir al Factoring por \$4000			
Activo		Pasivo	
Activo Corriente	\$ 11.000,00	Pasivo Corriente	\$ 8.000,00
Caja y Bancos	\$ 6.000,00	Deudas Comerciales	\$ 6.000,00
Créditos X venta	\$ 1.000,00	Deudas Sociales	\$ 2.000,00
Bs. de Cambio	\$ 4.000,00		
Activo No Corriente	\$ 10.000,00	Pasivo no Corriente	\$ 8.000,00
Bs. De Uso	\$ 9.000,00	Otras Deudas	\$ 8.000,00
Inversiones	\$ 1.000,00		
		Patrimonio Neto	\$ 5.000,00
		Capital y Reservas	\$ 5.000,00
Activo Total	\$ 21.000,00	Pasivo Total + PN	\$ 21.000,00
Liquidez con la solicitud del factoring: 1,37			

Fuente: Elaboración propia