

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Análisis financiero de corto plazo de la empresa Havanna S.A.”

“Short-term financial analysis of the company Havanna S.A.”

Autor: Pérez Gabriel Alejandro

Legajo: VCPB26431

DNI: 40690986

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Entre Ríos, junio, 2022

Índice

Resumen/Abstract.....	2
Introducción.....	3
Objetivos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Análisis de Situación.....	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis del contexto.....	6
Diagnostico organizacional.....	10
Análisis específico según el perfil profesional.....	11
Marco Teórico.....	16
Diagnostico y discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación del problema.....	20
Conclusión diagnóstica	20
Plan de Implementación.....	21
Alcance de la implementación.....	21
Recursos involucrados.....	21
Acciones y marco de tiempo.....	22
Propuesta de evaluación y control.....	26
Conclusión y Recomendaciones.....	28
Referencias.....	30
Anexos.....	33

Resumen

En el trabajo final de grado se analizó la importancia de los recursos financieros óptimos para Havanna S.A., especializada en la distribución de chocolates y café. Se analizó un análisis PESTEL y FODA para observar a la empresa en la parte interna y externa. A través de diversos indicadores contables se encontró que la empresa presenta deficiencia en el capital de trabajo y su liquidez, priorizando el estudio de las causas que generan los problemas a la empresa. Las razones que determinan esta condición son internas, tales como la falta de capacitación del personal en las áreas de venta, cobranza y controles de inventario, desconocimiento de oportunidades de los plazos y aplicación de intereses, también las causas externas como la devaluación y la crisis económica del país, sumando la falta de relación entre los políticos. Todo esto llevó a la decisión de crear un plan de implementación que prevé la realización de diversas actividades para mejorar la situación de la empresa con los deudores de ventas, el control de stock y el financiamiento. Lo que permite aumentar la liquidez y generar un capital positivo.

Palabras clave: financiamiento, análisis, índices, capital.

Abstract

In the final degree work, the importance of optimal financial resources for Havanna S.A., specialized in the distribution of chocolates and coffee, was analyzed. A PESTEL and SWOT analysis was analyzed to observe the company internally and externally. Through various accounting indicators it was found that the company has a deficiency in working capital and liquidity, prioritizing the study of the causes that generate problems to the company. The reasons that determine this condition are internal, such as lack of training of personnel in the areas of sales, collection and inventory controls, lack of knowledge of opportunities of deadlines and application of interest, also external causes such as devaluation and the economic crisis of the country, adding the lack of relationship between politicians. All this led to the decision to create an implementation plan that provides for the implementation of various activities to improve the company's situation with sales debtors, stock control and financing. This will increase liquidity and generate positive capital.

Key words: financing, analysis, indexes, capital.

Introducción

Havanna es una cadena de cafetería especializada en alfajores y chocolates, de producción propia y artesanal. Considerada una marca emblemática Argentina, ocupa un lugar de privilegio en el sentido 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 12 países.

Poder disfrutar los productos de Havanna bajo una atmosfera de distención, y al mismo tiempo compartir momentos gratificantes, fueron las razones que dieron impulso a la creación del concepto Havanna café. Es pionera de la difusión de cafeterías especializadas, con todo el confort y un ambiente distendido para que el cliente pueda disfrutar toda la calidad Premium.

Pasó de ser la representación de Mar del Plata en el mercado local a ser un icono de Argentina en el mercado internacional. Se trata de una compañía con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolate, y excelencia en el servicio de atención de sus locales. Elaboran todos los productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal y brindando calidez, servicio, pasión y estilo de atención.

En este reporte del caso se pretende desarrollar un análisis financiero de la empresa Havanna, partiendo de los estados financieros, también conocido como estados contables. Estos proporcionan información para que sus líderes la utilicen para el diagnóstico, control y planificación de las diversas áreas del negocio y tomar decisiones de sensibilidad para mejorar a la empresa.

Particularmente y como punto de partida, se encuentra que en la empresa, su capital de trabajo no es el adecuado ya que está por debajo de cubrir todos sus gastos, siendo importante tenerlo siempre en un nivel óptimo porque influye directamente en la liquidez y rentabilidad de los negocios. Este capital involucra a todo su estado contable, en especial a los activos corrientes y pasivos corrientes. La falta de liquidez presume un mal desarrollo que se lleva en la empresa, tanto administrativa como financieramente, así como una inexistencia de planificación para hacer frente a estos problemas.

Existen varios antecedentes que han tratado el análisis del capital de trabajo con financiamiento bancario, para comenzar, Tello Perleche (2017) indicó que si bien las empresas dependen principalmente del financiamiento bancario como un medio para

obtener capital para cumplir con obligaciones inusuales, esta no siempre es la mejor manera de obtener liquidez porque, por un lado, genera riesgo de incumplimiento y costos financieros por el otro. Este crecimiento perjudica los resultados de la empresa. El financiamiento bancario aumenta el nivel de deuda de una empresa porque depende en gran medida de los préstamos bancarios para pagar las obligaciones a corto plazo. Si bien todos los préstamos permiten que una empresa se expanda y/o crezca, debe tener en cuenta que dicho crédito incurre en costos financieros que dañan los resultados de la empresa a largo plazo. Esto sucede aun mas cuando una empresa tiene dificultades para controlar sus gastos de venta y administracion. Este antecedente es de gran importancia para Havanna ya que deja en claro que financiarse ayuda al corto plazo, pero se tiene que prestar atención al largo plazo.

Borda Moreno (2018) en su tesis llegó a la conclusión de que se pudo constatar que el hecho de que el financiamiento tiene efecto en las finanzas de una empresa de transporte en puente piedra en el año 2018, pues la recepción del financiamiento le proporciona dinero a la organización para diversas actividades económicas previstas, así como también ayuda a su desempeño mejorando la posición financiera de la organización. Los préstamos conducen a inversiones en activos fijos u otras inversiones financieras estancadas debido a la falta de liquidez, esto se realiza después de una buena planificación y previsión para que puedan ser impactados positivamente. Este antecedente demuestra que el financiamiento ayuda a mantener y mejorar el capital de trabajo en buenas condiciones, así la liquidez de una empresa se mantiene en óptimas condiciones.

Azañero Merlo (2015) indicó que la planificación financiera influye positivamente en la situación económica y financiera de la empresa de servicios generales Halcón Rojo E.I.R.L, porque se demuestra que si se tiene un plan financiero, la empresa mejora significativamente, tiene más liquidez y utilidad, conduciendo a menores costos y generando mayores ganancias. Este antecedente a sostener que las empresas que tienen capital de trabajo negativo, deberían obtener créditos para aumentarlos y que se logre una buena liquidez.

Partiendo de los supuestos anteriores, los antecedentes mencionados analizan la estructura de financiamiento de las diferentes empresas, y además hacen un estudio de

las diferentes alternativas de financiamiento existentes en el mercado, aportando información para que se logre llevar un correcto entendimiento del tema.

El estudio de este caso muestra lo importante que es analizar las fuentes de financiamiento para que la empresa pueda llevar un correcto funcionamiento, y así beneficiarse de aquellas. Havanna tomo creditos bancarios para aumentar su capital de trabajo que viene en crecimiento, gracias a los movimientos de ventas que está logrando, luego del estancamiento en 2020 por COVID-19. Es relevante para la empresa, ya que contar con estos creditos, se logra que no se produzca una deuda aun mayor, y pueda ser abandonada en un plazo mas extenso.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un analisis financiero de corto plazo para la empresa Havanna S.A. de Argentina, a fin de proporcionar métodos para aumentar el capital de trabajo durante el periodo 2022.

Objetivo especifico

- Analizar los estados financieros del año 2021 con los ratios de corto plazo, a fin de proponer medidas de financiamiento para mejorar los índices expuestos.
- Analizar los ciclos de cobranzas, pagos y rotación de inventarios para determinar si estos son eficientes, con la finalidad de mejorar la liquidez de la empresa.
- Desarrollar un método de control de la propuesta para que la empresa pueda realizar un seguimiento de la mejoras de sus índices.

Análisis de situación

Se desarrolló un análisis descriptivo de la empresa partiendo del análisis PESTEL y del FODA con un relevamiento de información primaria y secundaria. Con la información obtenida de ésta, se realizó un diagnóstico organizacional para saber cómo se encuentra la empresa en cuanto a su situación interna y externa. También se trabajó con las herramientas de análisis horizontal y vertical, partiendo de los estados contables de la empresa, y cómo fueron evolucionando al pasar de los años 2020 a 2021.

Descripción de la situación

Havanna es una empresa que se dedica a la venta de chocolates y café en más de 12 países y en más de 156 sucursales distribuidas en Latinoamérica y Europa, en Argentina cuenta con 228 locales, siendo 55 propios y los demás franquiciados. La sociedad anónima se constituye en 1997, partiendo de un directorio de un presidente, un vicepresidente y siete directores, siendo cinco titulares y dos suplentes.

Antes de analizar la situación de la empresa interna y externa, se determina que la empresa posee un capital de trabajo negativo de 875,2 millones, no cuenta con una liquidez necesaria para hacer frente a sus pasivos corrientes. La afectación de la pandemia dejó gran número de inconvenientes, sin permitirle lograr una venta óptima para levantar su capital de trabajo y así mejorar la liquidez. En cuanto a sus cuentas por cobrar y cuentas por pagar tiene diferencia de casi 30 días, a pesar de que las primeras se cobran antes que las segundas, se debe aumentar la diferencia de tiempo para lograr un mejor flujo de efectivo.

Análisis del contexto

Elaborar un análisis PESTEL como herramienta que sirve para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la empresa, luego se desarrolló el análisis FODA.

Factor político

Cuando en los países se generan ambientes políticos enardecidos, derivados de conflictos de intereses entre los distintos gobiernos, se genera un ambiente negativo para hacer negocios y se frena tanto la inversión nacional como la extranjera. Según el Banco Central de la República Argentina (2022), los principios rectores de las políticas monetarias indicaron que el 2021 siguió marcado a pesar de la reducción de contagio.

Recién a fines de este año se logró un fuerte impacto económico que alcanzó los niveles pre pandemia. Pero la mayor volatilidad financiera asociada al proceso electoral se reflejó a una mayor expectativa de devaluación en los últimos 4 meses de 2021.

Iprofesional (2022) Se han publicado dos informes separados basados en las expectativas del público en general, y en particular de los empresarios, sobre el escenario fiscal local para 2022. Ambos advierten que la mayor parte del público y las empresas están preocupadas por la alta presión fiscal, pero esperan pagar más ahora, cuando el nivel ha superado el 31%. Por su parte, la renta bruta es el impuesto que más incide en los precios de los productos y servicios. La mayoría está de acuerdo en que las presiones fiscales aumentarán en 2022 y que el sistema actual no es propicio para reducir la oscuridad en la economía.

Por su parte La Nación (2021) comenta que el subsidio de compensación fue una de las primeras medidas que tomó Fernández después de asumir el cargo. Esto fue antes de la pandemia del coronavirus. La sentencia es contundente: levanta la prohibición de despidos sin causa, una especie de trampa laboral introducida a medida que se intensifica la crisis sanitaria en 2020. Hasta el 30 de junio de 2022 el despido improcedente se indemnizará un 75% más, hasta febrero, 50% en abril y 25% hasta junio. Estos factores claramente castigan a la empresa Havanna, ya que la conllevan a obtener menos ganancias, debido a que los precios de los insumos se elevan y no puede aumentar el precio de venta porque pierde competencia en el mercado.

Factor económico

La economía creció casi un 1% intertrimestral y registró su mejor primer trimestre desde 2018. La recuperación ha ayudado a que el producto interno bruto mejore un 4,3% en febrero de 2022, superando así el nivel de diciembre de 2019, esto se debe al último informe elaborado por el Centro de Investigaciones Industriales. La actividad industrial ha subido casi un 4% desde los primeros dos meses de 2021 y es el mejor comienzo de año desde 2018 (Gobierno de Argentina, 2022).

Si bien el producto interno bruto ha crecido, en La Nación (2022) Según un informe de *Latin Focus Consensus Forecast*, empresa que agrega muchos asesores y estimaciones bancarias, el tipo de cambio oficial aumentará un 34% en lo que resta del año a \$157; es de \$212 por dólar turista. En cualquier caso, el dólar ganó menos frente a otros niveles de la economía ya que los analistas en el informe pronosticaron una

inflación del 63,2% este año. La economía seguirá creciendo este año, aunque a un ritmo más lento que el año pasado, debido a una base comparativa más ajustada y una demanda interna más débil.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) ordenó subir la tasa de política monetaria en 200 puntos básicos, del 47% al 48%. El BCRA continuará monitoreando los movimientos de precios y evaluando la posibilidad de un cambio en la postura de la política monetaria una vez que continúe la tendencia a la baja de la inflación, este es el quinto aumento en 2022 (Pagina 12, 2022).

Por la inflación, el tipo de cambio que se eleva y con una tasa de interés cada vez más alta, estos índices hacen que la empresa gane cada vez menos ganancia, por los altos costos.

Factor social

Argentina come más chocolate que cualquier otro país de América Latina, con un promedio de 3 kg per cápita al año. Sin embargo, el país está lejos del consumo registrado en el continente europeo, donde Suiza lidera el camino con una tasa media anual de 9 kg per cápita. Dado que en el país no se cultiva cacao por no existir condiciones climáticas adecuadas, el chocolate se produce importando materias primas de otros países, especialmente de Brasil, Colombia, Ecuador y Venezuela (Pilar a diario , 2022).

En cuanto a la tasa de incremento salarial en febrero de 2022 fue del 3,1% intermensual y del 52,3% interanual. El índice acumulo ganancia del 7% frente a diciembre anterior. El crecimiento mensual fue impulsado por un aumento de 3,9% en el sector privado registrado, 2,4% en el sector público y 2,2% en el sector privado no registrado (INDEC, 2022).

Según Infobae (2022) El 50% de los hogares viven con hasta \$79 mil pesos al mes y 2 de cada 10 tienen beneficios de hasta \$43 mil. Alrededor de diciembre del año pasado, una familia de dos adultos y dos niños necesitaba \$76.146 pesos mensuales para no ser considerado pobre, y el índice de INDEC mostró que el 37,2% es pobre en Argentina, ósea aproximadamente 17,4 millones de personas. A pesar de los altos precios en el país cada vez se consume más chocolate, dando un visto bueno para Havanna que necesita elevar sus ventas.

Factor tecnológico:

El 2021 ha visto algunos signos optimistas en términos de tecnología, crecimiento del comercio electrónico, adopción móvil y una perspectiva favorable para la transformación digital. Según la Cámara Argentina de Comercio, las ventas online en el primer semestre del año alcanzaron cerca de 632 mil millones de pesos, un 101% más que en el primer semestre de 2020. Estas cifras representan un aumento de 31% en los artículos vendidos y un aumento del 47% en las órdenes de compra, lo que indica una clara consolidación del canal (Telecom, 2021). Havanna, en cuanto al avance de la tecnología, se mantiene en buen nivel, ya que sus avances son siempre manteniendo el toque artesanal, a pesar de que las compras online han subido, las personas prefieren ir a sus comercios para la compra de sus productos.

Factor ecológico

Hoy en día, el cambio climático está a la vista de todos, afecta produciendo fenómenos sobrenaturales, como la sequía, el fuego, etc. El calentamiento global es la principal causa, teniendo múltiples consecuencias negativas en los sistemas físicos, biológicos y humanos, entre otros. Según el medio Iprofesional, (2021), Alan Aurich, CEO Oficial Ejecutivo en Jefe de Havanna, comentó que la degradación ambiental que está sufriendo el mundo por el estado actual de las cosas ha llevado a una mayor conciencia de que hay que cuidar el planeta. En Havanna se cree que los avances científicos que contribuyen a la protección del medio ambiente y los recursos naturales son clave para el futuro y deben incorporarse gradualmente a la lógica productiva del mercado de alimentos. *Bioceres Crop Solutions Corp* se asoció con Havanna, para la producción amigable con el medio ambiente, estos desarrollan trigo HB4 tolerante a la sequia, por el cual se utiliza una cantidad menor de agua para su elaboración.

Factor legal

Son muchas las normas y leyes que una empresa debe seguir a la hora de elaborar sus productos, y más cuando se trata de alimentos, que tienen un rol fundamental en la cadena alimenticia de las personas. Una de las últimas normas para este 2022 es la del sistema de declaración de sellos y advertencias nutricionales disposición N° 2673/2022. En cuanto a Havana S.A., (2022) obtuvo en 2021 la certificación internacional ISO 22000:2018 para la planta ubicada en Bariloche y la de Mar Del Plata, esta norma especifica los requisitos para un sistema integral de gestión de la inocuidad de los alimentos, además de tener en cuenta los elementos de las GMP

Buenas Practicas de Manufactura y el HACCP Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

FODA

La herramienta FODA analiza la situación de la empresa. La información debe ser siempre objetiva para hacer un diagnóstico claro de la condición de la empresa, apoyar la planificación estratégica y orientar las operaciones para mejorar las condiciones competitivas de ésta en el mercado. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la primera y tercera analizan la parte interna de la empresa, mientras que las otras dos analizan la parte externa. La situación ideal para una organización es mantener un balance favorable entre fortalezas y debilidades; y así poder aprovechar las oportunidades que presenta el entorno y enfrentar con fuerza las amenazas; para mantenerse competitivo.

Tabla 1.

Análisis FODA Havanna

Aristas	Descripción
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> -Empresa reconocida en la industria con amplia experiencia. -Continua innovación tecnológica. -Procesos certificados bajo norma ISO. -Marca número 1 en productos artesanales. -Enfoque a la mejora continua.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación de tecnología Bioceres a los productos. -Ampliación en el mercado internacional. -Mayor demanda del chocolate. -Mayor consumo turístico, por devaluación de la moneda.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de capacitaciones en puestos de clientes. -Financiamiento para sostener capital de trabajo. -Falta de rotación de inventario, disminuyendo la liquidez. -Poca demanda de locales nacionales, solo centrándose en Buenos Aires.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento en la presión fiscal. -Inestabilidad de la inflación y economía. -Variación del valor en la moneda extranjera. -Alta tasa de interés y dificultad de financiamiento.

Fuente: elaboración propia (2022), en base al análisis del presente reporte del caso.

Diagnostico organizacional

Desde el punto de vista de un Contador Público, se puede decir que a lo largo de los años la empresa ha experimentado un importante crecimiento y expansión tanto a nivel internacional como nacional. La inflación es un gran problema para la empresa porque afecta al flujo de ingresos por venta y a los costos de adquisición, dado que su

negocio principal es el consumo masivo, la empresa quiere mantener los precios competitivos y los costos bajos.

Vale la pena mencionar que los préstamos bancarios a los que contantemente recurre la empresa para financiar el capital de trabajo son por la falta de liquidez, los gastos fijos como deudas sociales y deudas fiscales. Esto se debe a una baja en las ventas en el periodo 2020 con un resultado negativo del 19%. Distinto a lo que demuestra el 2021 con una ganancia de 4,4%.

Durante 2021 Havana cancelo un total de \$1.027,8 millones en préstamos, siendo la mitad para capitales y la otra parte para intereses devengados, por lo que la empresa necesita con urgencia una vía alternativa de captación de fondos y cancelar sus compromisos con entidades bancarias, para bajar las deudas con estas.

Análisis específico según el perfil profesional

Para el análisis específico se utiliza la herramienta vertical y horizontal para examinar al estado de situación patrimonial y al estado de resultado.

Tabla 2

Análisis vertical del estado de situación patrimonial total del activo

	2021		2020	
Activo		Análisis vertical		Análisis vertical
Activo no corriente		2021		2020
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.770.064.968	31,5%	\$ 1.925.999.196	33,1%
Valor llave	\$ 1.896.785.594	33,7%	\$ 1.896.785.594	32,6%
Activos intangibles	\$ 25.108.571	0,4%	\$ 21.929.963	0,3%
Otros créditos	\$ 501.623.991	8,9%	\$ 694.315.199	33,1%
Total del activo no corriente	\$ 4.193.583.124	74,6%	\$ 4.539.029.952	78,2%
Activo corriente				
Inventario	\$ 536.333.467	9,5%	\$ 527.187.614	9,%
Otros créditos	\$ 63.467.051	1,1%	\$ 97.161.265	1,6%
Créditos por ventas	\$ 792.935.396	14,1%	\$ 590.667.350	24%
Inversiones	\$ 832	0%	\$ 6.187	0%
Efectivo y equivalente de Efectivo	\$ 29.668.710	0,5%	\$ 49.569.903	0,8%
Total activo corriente	\$ 1.422.405.456	25,3%	\$ 1.264.592.319	21,7%
Total del activo	\$ 5.615.988.580	100%	\$ 5.803.622.271	100%

Fuente: Havana (2021).

Como se muestra en la tabla 2 en el análisis vertical del activo para el periodo 2021 el valor llave es el que tiene mayor participación en el activo no corriente, y los

créditos por ventas para los activos corrientes, los cuales representan un derecho al cobro en el corto plazo, la empresa tiene casi 75% de activos no corrientes y 25% de activo corriente, está altamente inmovilizada y por lo tanto se puede decir que es una empresa obesa o fornida, es decir que no tiene una personalidad propia y fuerte y que va a depende prácticamente de terceros.

Tabla 3

Análisis vertical del estado de situación patrimonial, pasivo mas patrimonio.

	2021	Análisis vertical	2020	Análisis vertical
Patrimonio				
Capital social	\$ 64.331.300	1,1%	\$ 64.331.300	1,1%
Ajuste al capital social	\$ 2.360.783.928	42%	\$ 2.627.689.482	45,2%
Prima de emisión	\$ 0	0%	\$ 118.810.400	2%
Reservas de utilidades	-\$ 6.842.270	-0,1%	\$ 394.173.753	6,7%
Otros resultados integrales acumulados	\$ 12.697.086	0,2%	\$ 42.461.924	0,7%
Resultados acumulados	\$ 253.220.617	4,5%	-\$ 786.731.977	-13,5%
Total patrimonio	\$ 2.684.190.661	47,8%	\$ 2.460.734.882	42,4%
Pasivo				
Pasivo no corriente				
Prestamos	\$ 111.764.153	1,9%	\$ 328.747.201	5,6%
Provisiones y otros cargos	\$ 10.301.236	0,1%	\$ 11.798.567	0,2%
Otros pasivos	\$ 44.324.237	0,7%	\$ 63.470.540	1%
Pasivos por impuesto a las ganancias diferidos, netos	\$ 467.783.605	8,3%	\$ 288.353.988	4,9%
Total del pasivo no corriente	\$ 634.173.231	11,2%	\$ 692.370.296	11,9%
Pasivo corriente				
Otros pasivos	\$ 76.409.641	1,3%	\$ 60.262.617	1%
Deudas fiscales	\$ 144.147.132	2,5%	\$ 105.956.224	1,8%
Pasivos por impuesto a las ganancias corrientes	\$ 158.309.449	2,8%	\$ 0	0%
Deudas sociales	\$ 312.080.634	5,5%	\$ 344.234.071	5,9%
Prestamos	\$ 1.080.582.946	19,2%	\$ 1.612.168.662	27,7%
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886	9,3%	\$ 527.895.519	9,1%
Total del pasivo corriente	\$ 2.297.624.688	40,9%	\$ 2.650.517.093	45,6%
Total del pasivo	\$ 2.931.797.919	52,2%	\$ 3.342.887.389	57,6%
Total del pasivo y patrimonio	\$ 5.615.988.580	100%	\$ 5.803.622.271	100%

Fuente: Havanna (2021).

En la tabla 3 se aprecia que el patrimonio es casi la mitad de las deudas de la empresa, el ajuste de capital se lleva la mayor participación luego de su re expresión por

la inflación de la moneda. Por otro lado se financia con un 40,9% del corto plazo y un 59% con capitales permanentes, Tiene un capital de trabajo del -15,5% entre activo y pasivo corriente esa es la estructura de la empresa. Los préstamos han disminuido a pesar de ser el porcentaje más alto del pasivo corriente, la empresa logro cancelar en 2021 un total de 1027,8 millones de pesos, siendo la mitad para el capital y la otra para los intereses devengados.

Tabla 4

Análisis vertical del estado de resultado

	2021	Análisis vertical	2020	Análisis vertical
Ingresos por ventas	\$ 5.485.771.067	100%	\$ 4.138.674.576	100%
Costo de ventas	-\$ 2.481.957.431	-45,2%	-\$ 2.335.782.075	-56,4%
Ganancia bruta	\$ 3.003.813.636	54,7%	\$ 1.802.892.501	43,5%
Gastos de distribución y Comercialización	-\$ 1.504.633.795	-27,4%	-\$ 1.670.563.245	-40,3%
Gastos administrativos	-\$ 434.955.549	-7,9%	-\$ 487.044.829	-11,7%
Otros ingresos y otros egresos	-\$ 27.563.751	-0,5%	-\$ 14.075.798	-0,3%
Ganancia/pérdida operativa	\$ 1.036.660.541	18,9%	-\$ 368.791.371	-8,9%
Ingresos financieros	\$ 105.746.362	1,9%	\$ 121.064.748	2,9%
Costos financieros	-\$ 733.767.074	-13,3%	-\$ 774.208.268	-18,7%
Resultado por posición monetaria neta	\$ 349.226.157	6,3%	\$ 229.359.904	5,5%
Resultado antes de impuesto a las Ganancias	\$ 757.865.986	13,8%	-\$ 792.574.987	-19,1%
Impuesto a las ganancias	-\$ 516.762.662	-9,4%	\$ 5.843.011	0,1%
Ganancia/perdida del ejercicio	\$ 241.103.324	4,4%	-\$ 786.731.976	-19%

Fuente: Havanna (2021).

En el estado de resultado se observa que el 4,4% son del resultado de las ventas, luego de los costos de ventas con un -45,2% el que sigue es el gasto de distribución y comercialización con un -27,4% se debe al elevado costo de sueldos y jornales. Ahora la empresa está en un estado ágil, a comparación de la perdida que se obtuvo en 2020 de un 19%.

Análisis horizontal

Este análisis se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes. Lo que pretende es ver el estado de evolución de las cuentas en distintos periodos, no es como el análisis vertical que solo ocupa un solo periodo.

Tabla 5*Análisis horizontal del estado de situación patrimonial, activo corriente.*

	2021	2020	Variación absoluta	Variación relativa
Activo corriente				
Inventario	\$ 536.333.467	\$ 527.187.614	\$ 9.145.853	101,7%
Otros créditos	\$ 63.467.051	\$ 97.161.265	-\$ 33.694.214	65,3%
Créditos por venta	\$ 792.935.396	\$ 590.667.350	\$ 202.268.046	134,2%
Inversiones	\$ 832	\$ 6.187	-\$ 5.355	13,4%
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 29.668.710	\$ 49.569.903	-\$ 19.901.193	59,8%
Total activo corriente	\$ 1.422.405.456	\$ 1.264.592.319	\$ 157.813.137	112,4%

Fuente: Havana (2021).

En el análisis horizontal del activo corriente la empresa tuvo un incremento del 112.4% con respecto al año anterior, se pudo apreciar que hubo una disminución del pago de contado en el periodo andante, algo no tan raro ya que los créditos por venta aumentaron en 2021, esto se debe a que los consumidores optan por el pago a plazo, debido a la inflación y a la pandemia de por medio.

Tabla 6*Análisis horizontal del estado de situación patrimonial, pasivo corriente y patrimonio.*

Patrimonio	2021	2020	Variación absoluta	Variación relativa
Capital social	\$ 64.331.300	\$ 64.331.300	\$ 0	100%
Ajuste al capital social	\$ 2.360.783.928	\$ 2.627.689.482	-\$ 266.905.554	89,8%
Prima de emisión	\$ 0	\$ 118.810.400	-\$ 118.810.400	0%
Reservas de utilidades	-\$ 6.842.270	\$ 394.173.753	-\$ 401.016.023	-1,7%
Otros resultados integrales acumulados	\$ 12.697.086	\$ 42.461.924	-\$ 29.764.838	29,9%
Resultados acumulados	\$ 253.220.617	-\$ 786.731.977	\$ 1.039.952.594	-32,1%
Total patrimonio	\$ 2.684.190.661	\$ 2.460.734.882	\$ 223.455.779	109%
Pasivo corriente				
Otros pasivos	\$ 76.409.641	\$ 60.262.617	\$ 16.147.024	126,7%
Deudas fiscales	\$ 144.147.132	\$ 105.956.224	\$ 38.190.908	136%
Pasivos por impuesto a las ganancias corrientes	\$ 158.309.449	\$ 0	\$ 158.309.449	
Deudas sociales	\$ 312.080.634	\$ 344.234.071	-\$ 32.153.437	90,6%
Prestamos	\$ 1.080.582.946	\$ 1.612.168.662	-\$ 531.585.716	67%
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886	\$ 527.895.519	-\$ 1.800.633	99,6%
Total del pasivo corriente	\$ 2.297.624.688	\$ 2.650.517.093	-\$ 352.892.405	86,6%
Total del pasivo corriente y patrimonio	\$ 4.981.815.349	\$ 5.111.251.975	-\$ 129.436.626	97,4%

Fuente: Havana (2021).

En el patrimonio se ha podido lograr un incremento en los resultados acumulados, algo que en 2020 fue muy castigado con una pérdida de casi 800 millones. Se logra ver que el pasivo corriente a disminuido en el 2021, gracias al movimiento de ventas que obtuvo la empresa, así logrando disminuir los prestamos, algo un poco elevado en el año anterior.

Tabla 7

Análisis horizontal del estado de resultado

			Variación absoluta	Variación relativa
	2021	2020	2021-2020	2021-2020
Ingresos por ventas	\$ 5.485.771.067	\$ 4.138.674.576	\$ 1.347.096.491	132,5%
Costo de ventas	-\$ 2.481.957.431	-\$ 2.335.782.075	-\$ 146.175.356	106,2%
Ganancia bruta	\$ 3.003.813.636	\$ 1.802.892.501	\$ 1.200.921.135	166,6%
Gastos de distribución y comercialización	-\$ 1.504.633.795	-\$ 1.670.563.245	\$ 165.929.450	90%
Gastos administrativos	-\$ 434.955.549	-\$ 487.044.829	\$ 52.089.280	89,3%
Otros ingresos y otros egresos	-\$ 27.563.751	-\$ 14.075.798	-\$ 13.487.953	195,8%
Ganancia/pérdida operativa	\$ 1.036.660.541	-\$ 368.791.371	\$ 1.405.451.912	-281,1%
Ingresos financieros	\$ 105.746.362	\$ 121.064.748	-\$ 15.318.386	87,3%
Costos financieros	-\$ 733.767.074	-\$ 774.208.268	\$ 40.441.194	94,7%
Resultado por posición monetaria neta	\$ 349.226.157	\$ 229.359.904	\$ 119.866.253	152,2%
Resultado antes de impuesto a las ganancias	\$ 757.865.986	-\$ 792.574.987	\$ 1.550.440.973	-95,6%
Impuesto a las ganancias	-\$ 516.762.662	\$ 5.843.011	-\$ 522.605.673	-8844,1%
Ganancia/perdida del ejercicio	\$ 241.103.324	-\$ 786.731.976	\$ 1.027.835.300	-30,6%

Fuente: Havana (2021).

Como se puede apreciar en el año 2021 las ventas han crecido en un 132,5%, dejando una ganancia de 166,6%, esto se debe a que los costos no han cambiado y se han mantenido en este lapso de 1 año, se logró gracias a las ventas a llegar a una ganancia en el periodo, la diferencia fue de mil millones un dato alentador para que su capital de trabajo empiece a salir de lo negativo, y su empresa vuelva a tener liquidez.

Marco teórico

El análisis de estados financieros es un sistema para diagnosticar y pronosticar la situación compleja de un negocio o proceso de información, su tarea es proporcionar datos para la planificación y gestión, evaluación y toma de decisiones correctas. En un sentido amplio, es necesario analizar la situación general, financiera, económica y operativa de la empresa y el contexto al que pertenece, utilizando no solo conocimientos contables sino también conocimientos financieros, de gobierno corporativo, economía, operaciones y gestión, y sobre todo en el entorno en que opera (Lamattina, 2018).

Montserrat y Josep (2013) indican que las decisiones financieras se refieren al origen de los fondos que la empresa destina para financiar el crecimiento del negocio. Dependiendo de su origen, estos recursos pueden clasificarse en recursos privados como patrimonio neto, o recursos de terceros como pasivo, exigible o deuda. Estas decisiones no se pueden tomar de forma independiente ya que cada decisión de inversión está vinculada a una decisión de financiación. Si bien se analizan sobre la base del valor creado o el rendimiento esperado, y las decisiones financieras se analizan sobre la base de su valor real, las dos decisiones están completamente relacionadas entre sí.

Es por esto que se necesita una buena administración financiera, para que la empresa lleve una correcta planificación a la hora de realizar una financiación y obtener un capital de trabajo que se va ir costeadando con las ventas próximas. Según Gutiérrez Carmona (2022) la función principal de un director financiero es administrar los estados financieros de la empresa. En la gestión de estos estados financieros, el sector financiero de las empresas tiene tres responsabilidades: tomar decisiones de financiación o recepción, invertir o asignar capital, y tomar decisiones para operar o participar en la asignación de capital. La adopción de cada una de estas decisiones debe estar ligada a los objetivos de la empresa, y la combinación óptima de estos tres factores maximizará el costo del capital.

En cuanto al capital de trabajo, este representa a los recursos con los cuales la empresa se mantiene en el corto plazo, no mayores a 1 año, también mide la cantidad de dinero condicional de la empresa. Lamattina (2018) se refiere a que el capital de trabajo, como aquel que financia a la empresa. Tener una cantidad suficiente es garantía de estabilidad, porque desde el punto de vista financiero es el exceso de activos fijos lo que

no financia inversiones sostenibles. El monto del capital de trabajo no es sinónimo de liquidez sino de la adecuada relación entre sus componentes activos y pasivos.

Es necesario recurrir a los índices o ratios financieros para corroborar el estado financiero de la empresa al corto plazo, y ver como esta su situación en cuanto a los cálculos realizados. Según Beltran y Cueva (2018) una razón financiera es una razón o relación entre dos unidades contables y se deriva de los estados financieros de una empresa. La información que brindan estas métricas es útil para quienes desean conocer el desempeño financiero y contable de la empresa. Por ejemplo, un banco estaría interesado en conocer los índices de liquidez y solvencia de una empresa para determinar si es lo suficientemente confiable para otorgar un préstamo. Por otro lado, los directores de la empresa necesitan conocer indicadores de gestión como la rotación de cuentas por cobrar o por pagar para poder evaluar y, en su caso, ajustar esta gestión.

Para que el capital de trabajo tenga una buena fluidez, depende de la liquidez de la empresa, es por esto que hay que prestar especial atención a las cuentas por cobrar, ya que de ellas depende la liquidez de la empresa. Fierro Martínez y Fierro Celis (2015) indican que la rotación de cuentas por cobrar es importante en el desempeño financiero porque mide la gestión y permite evaluar cambios en los principios contables para efectos de cobranza, solo cada cambio debe reconocerse retroactivamente como si se hubiera aplicado durante su vida útil. Por otro lado, brinda liquidez a la empresa ya que tiene una mayor rotación y facilita el pago de los pasivos en cartera, de lo contrario habría una brecha de financiamiento cobrada por los proveedores. Esto significa, que las cuentas por cobrar se deben realizar antes que las cuentas por pagar, porque un retraso de aquellas hace que haya una disminución del flujo de ingreso, y en consecuencia se utilice capital de trabajo para las actividades.

Por último en el análisis horizontal y vertical en base de ellos se estudian como se mueven los estados contables, en que se ha mejorado y cuales fueron los puntos críticos en los que hay que mejorar. Según Rojas López (2017) indica que como analítica interna dentro de la empresa, se tiene al análisis vertical y horizontal, así como análisis de ratios. El análisis vertical y horizontal se realiza principalmente en los estados financieros de una empresa para ver qué cambios se han producido en sus datos históricos. El análisis vertical compara una cuenta con otra que es más apropiada, mientras que el análisis horizontal compara el primer periodo con el segundo periodo.

Entre el análisis, las decisiones y el gerente financiero todo tiene que estar relacionado y llevar un correcto funcionamiento ya que de ellos depende de su capital de trabajo en el corto plazo. En el primero se realiza un diagnóstico y se analiza la situación general de la empresa en cuanto a los estados contables, mientras que en el segundo se van tomando las decisiones que mejor le hagan a la empresa siempre sabiendo que la financiación está vinculada con una inversión, una afecta a la otra. Por último, la administración financiera cuenta con tres sectores, y cada una de ellas con sus respectivas obligaciones, se trabajan en ellas para ir mejorando la situación de la empresa.

La aplicación de ratios en los estados contables de una empresa permite evaluar su vitalidad, es necesario ir aplicándolos periódicamente para ir detectando posibles desvíos y no tener pérdidas de liquidez. Se necesita de información altamente eficaz para poder aumentar el capital, las cuentas por cobrar son las que se relacionan con la liquidez y las que aumentan el efectivo, obtener capacitaciones en esta cuenta va a mejorar y disminuir el periodo de morosidad de los clientes.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Se observa, en cuanto al análisis de situación de la empresa Havanna, al no tener una liquidez necesaria, se encuentra ampliamente castigada por el capital de trabajo que esta en un punto negativo, no llega a cubrir con sus activos corriente el pasivo corriente de la empresa. Debido a que no posee ventas que generen liquidez, la empresa debe financiarse para mejorar su capital de trabajo, perdiendo mucho dinero en intereses. Un ejemplo de esto es que la empresa se vio afectada por la pandemia, no logrando ventas que maximicen el capital deseado y consiguio llevando a perdidas.

La empresa cuenta con una baja rotación de inventarios de casi 3 meses de estancamiento, esto mas que las cuentas por cobrar son de alrededor de 1,5 meses, no establecen una mejoría en su liquidez, por ultimo están las cuentas por pagar a las que se tendrá que buscar alargar sus vencimientos, a un plazo de 4 meses para mejorar el flujo de efectivo y contar con una amplia diferencia para trabajar en el capital de trabajo. En la siguiente tabla se demuestran los ratios y la situación de la empresa, esto se deriva de una falta de análisis financiero que esta teniendo Havanna.

Tabla 8

Ratios de la empresa Havanna

Plazo de cobranza	$(\text{Promedio créditos por venta} / (\text{ventas} + \text{IVA})) \times 365 =$
2021	$(\$691.801.373 / \$6.637.782.991) \times 365 = 38$ días
2020	$(\$472.306.632 / \$3.317.703.750) \times 365 = 51$ días
Antigüedad existencia	$(\text{Promedio bienes de cambio/venta al costo}) \times 365 =$
2021	$(\$531.760.540 / \$2.481.957.431) \times 365 = 79$ días
2020	$(\$472.306.632 / \$1.547.473.696) \times 365 = 97$ días
Plazo de pago de compras	$(\text{Promedio de deudas comerciales} / (\text{compras} + \text{IVA})) \times 365 =$
2021	$(\$526.995.202 / \$3.003.168.492) \times 365 = 65$ días
2020	$(\$356.435.211 / \$1.872.443.172) \times 365 = 70$ días
Ciclo operativo bruto	$(\text{Plazo de cobranza} + \text{antigüedad existencia}) =$
2021	$(38 + 79) = 117$ días
2020	$(51 + 97) = 148$ días
Ciclo operativo neto	$(\text{Ciclo operativo bruto} - \text{plazo de pago de compras}) =$
2021	$(117 - 65) = 52$ días
2020	$(148 - 70) = 78$ días

Fuente: elaboración propia.

A pesar de que en 2020 era elavado el ciclo operativo neto se sigue teniendo un numero grande en cuanto a dias, dificultando la liquides de la empresa.

Justificación del problema

Este análisis se apoya en muchas razones coexistentes que explican la situación problemática en la que se ha encontrado. La mala inclusión de las cuentas por cobrar ya sea por la parte interna como por no estar capacitado en la venta y cobranzas, brindar mayores plazos que quizás con un buen estudio del clientes estas serian menores, o por la parte externa que fue la pandemia, la inflación y la economía que no logran que la empresa obtenga ventas fluidas y devengadas en un plazo mayor al deseado.

Independientemente de las ganancias o pérdidas, la empresa debe tener sufuciente flujo de efectivo para cumplir con sus obligaciones a tiempo. Como se mencionaron los ratios en la tabla anterior el tiempo de actividad neto tiene un retraso de 52 dias, lo que no genera la liquidez necesaria para el capital de trabajo de la empresa, si bien mejoró a los 78 dias del 2020, no es suficiente.

Conclusión diagnóstica

Se espera que esta intervención le permita a la empresa optimizar el autofinanciamiento a través de un ciclo operativo neto que requiere una mejor gestión de su cartera de clientes y proveedores para mejorar las condiciones de cobro y pago, respectivamente.

La empresa enfrenta dificultades de pago con sus proveedores, lo que afecta significativamente la liquidez financiera de la empresa. La imposibilidad de ampliar el plazo de amortización conlleva el riesgo de falta de liquidez necesaria, obligando a la empresa a endeudarse a tipos de interés elevados, poniendo en riesgo la situación financiera de la empresa.

El inventario es otro activo a considerar, ya que mantenerlos en el inventario reduce la liquidez. Por lo tanto, se deben tomar acciones correctivas, como incorporar sistemas de gestión de inventario, capacitar al personal. La inclusión de estas medidas tanto en el pago a los proveedores como en los bienes de cambio conducirá a un mejor uso de los recursos de la empresa y mejorará el entorno operativo. Con más de su propio dinero, también puede gozar de decisiones de cobertura más rápidas. Como resultado, existe un retorno financiero que se verá reflejado en capital de trabajo, y el objetivo de la empresa siempre será maximizar la liquidez: a mayor liquidez, mayor utilidad neta.

Plan de implementación

En este apartado se desarrollan las actividades y acciones a realizar dentro de la empresa para implementar esta propuesta teniendo en cuenta el tiempo, el alcance y los recursos involucrados. Este plan apunta a mejorar la situación financiera de la empresa Havanna para mejorar su liquidez y aumentar el capital de trabajo, considerando todos los aspectos anteriores y con un capital negativo, se requiere mejorar en las cuentas créditos por venta e inventario, y aumentar las ventas, para así ir disminuyendo la financiación de la empresa con créditos bancarios y mejorar su capital negativo.

Alcance de la implementación

Alcance del contenido: en este estudio se pretende, mediante un modelo de planificación financiera, optimizar las ventas a créditos. Disponiendo la capacitación de los miembros de una región en particular, y la necesidad de aplicar principios de clasificación y cobranza, como el seguimiento de clientes, e identificar acciones para mejorar el desempeño de los créditos por ventas de la empresa.

Alcance geográfico: la ejecución del plan de implementación se realizará en el área administrativa y financiera, en el departamento de cobranza e inventario de Havanna, ubicada en la provincia de Buenos Aires en ciudad de Mar del Plata. La propuesta de proyecto final de cada titulación se aplicará a la empresa concreta, y pudiéndose aplicar a otros casos de igual similitud.

Alcance temporal: Se espera que la duración de las actividades sea de 12 semanas, que se realizaran en el segundo semestre de 2022, luego de finalizadas las dos capacitaciones relacionadas al tema. Para la construcción de este trabajo se encontraron limitaciones para ciertos montos al realizar los análisis elaborados.

Por último la metodología fue descriptiva y explicativa.

Recursos involucrados

El plan de implementación requerirá capacitación por parte de todo el personal de ventas y cobranza más los de control de inventario. Esta capacitación formará parte de un curso en línea ofrecido por el centro de aprendizaje *e-Learning* de la Universidad Tecnológica de Buenos Aires por un total de \$27.933 para cada persona a capacitar en gestión de stock, y \$51.139 para la diplomatura en gestión de venta para cada persona. A pesar de que esta capacitación es totalmente *online* la empresa para la realización

cómoda, eficiente y organizada, se necesitará espacio físico en la empresa y también se utilizarán computadoras con *Microsoft Word* y *Microsoft Excel*.

Agregado a esto se incluirá un *software* para el control de inventario de la empresa e ir mejorando este índice tan afectado, el valor de este es dependiendo los requisitos de la empresa por el cual se hará el armado de este *software* pagado mensualmente. También se pedirá a un ingeniero en sistemas un producto para llevar los clientes, proveedores y compras con sus pagos y vencimiento correspondientes.

Por último, para el cumplimiento del plan y desarrollo de todos estos recursos, se necesita de un asesor especialista en el área Contador Público el cual capacitará a la gerencia de administración y finanzas, también brindará herramientas para la organización de las actividades a realizar para el cliente y brindará herramientas para el seguimiento de la gestión de cobranza. Para llevarlo a cabo, el costo de estudio de la empresa e implementación del plan será de \$136.000 anual y de mantenimiento mensual, valor hora \$3.000 para 30 horas trabajadas. Honorarios tabulados del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos.

Tabla 9

Costo de recursos implementados

Recursos	Mensual	Anual
Escritorio		\$10.000
Computadora		\$85.000
Impresora		\$11.000
Capacitaciones		\$79.072
Software inventario	\$7.000	\$84.000
Software clientes y proveedores	\$6.000	\$72.000
Contador Público		\$136.000
Mantenimiento	\$90.000	\$1.080.000
Total		\$1.557.072

Fuente: elaboración propia.

Acciones y marco de tiempo.

Para lograr cada uno de sus objetivos, la empresa debe realizar diversas actividades para reducir el tiempo que toma recolectar y almacenar los artículos del inventario sin afectar las ventas. Crear nuevas herramientas de ventas y lograr plazos de pago más prolongados para los proveedores en función de la recopilación de información, el análisis y la evaluación de procesos para identificar actividades específicas que deben desarrollarse.

Descripción de las actividades según objetivos

Objetivo específico 1

Contar con un capital de trabajo positivo para afrontar las obligaciones es importante en todas las empresas y considerando el *ratio* de liquidez de la empresa, este no es el deseado. De su análisis, se desprende que siempre el Activo corriente debe ser mayor al Pasivo corriente, para que la empresa sea líquida, esta situación muestra que los recursos disponibles resultan ser insuficientes para afrontar las obligaciones exigibles en el corto plazo, pero es necesario tomar con prudencia esta situación dado que sufrió un deterioro durante la pandemia. Tomando los valores de la tabla 8, el plazo de cobranza y la antigüedad de existencia generan un ciclo operativo bruto muy elevado, con un periodo de 117 días, esto hace que la empresa no sea líquida, ya que el plazo de pago de deuda es de 65 días. Se sugieren las siguientes actividades para mejorar la situación de la empresa.

Actividades

a) Analizar y revisar la documentación de la empresa. Una vez que se cuenta con la información, de las cuentas por cobrar y por pagar e inventario se evalúan utilizando índices financieros para verificar el estado de los factores de la empresa e identificar los factores críticos como lo es el capital de trabajo, ver anexo I. Cuando se descubren errores y omisiones en la gestión de éstos dentro de la organización, se aplicarán las actividades del objetivo dos para reducirlos o corregirlos.

b) Analizar la capacidad de pago global que tiene la empresa en el corto plazo y consistente en relacionar los recursos para pagar activos corrientes (AC) con las obligaciones a pagar pasivo corriente (PC), todo en el corto plazo, el nivel de seguridad de este *ratio* está en función de la velocidad de conversión de los AC y de vencimiento de los PC, aun no se elevó a 1 que es el deseado pero incremento un 0,9% ver anexo I.

c) Planificar los préstamos que se obtienen de las entidades financieras, obtenerlos con periodos de gracia, lo que genera es que mediante el plazo de estos, se logrará con las ventas cubrir los préstamos ya obtenidos. Con un lapso de 6 meses, se logrará pagar un monto alrededor de 250,3 millones con las ventas de bienes que genere la empresa, esto generará un aumento de la liquidez, que se demuestra en el anexo I.

Objetivo específico 2

Analizar y determinar los *ratios* en este objetivo, permiten agilizar las cuentas por cobrar, a como brindar créditos y que ventas conceder a crédito. También a mejorar

la reducción de stock y que no se logre obtener una gran cantidad de inventario. Otro de los objetivos es lograr extender los pagos, que cuanto más cobranza se realicen antes de cada unas de las deudas de la empresa, mas liquidez tendrá esta.

Actividades

d) Estudiar el proceso de cobranzas y ejecutar políticas de interés ya que como no se tendrá el pago hoy debe ser remunerado con un interés a futuro. Esta implementación tiene por misión ejercer intereses a las ventas a plazo, definiendo porcentajes. Según la información de la tabla 8 los cobros son de 38 días, se deberían aplicar intereses según los días que transcurren, ya que no se cuentan con estos plazos de financiamiento. Se aplicara la formula de interés compuesto, esta se encuentra en la tabla 12, si bien los montos varían según las compras, una venta de \$500 mil dejaría intereses de \$25 mil en el lapso de un mes para tan solo un cliente, en el anexo I queda reflejada la formula. Esto generará un buen flujo de efectivo.

Tabla 10

Planes de financiamiento

	Días de plazo	intereses
Pagos a plazo	30 días	Tasa nominal anual 60%
	60 días	
	90 días	
	120 días	

Fuente: elaboración propia.

e) Estudiar y gestionar el pago de proveedores y compras, lo que se buscará es alargar la diferencia de los diferentes pagos, aprovechando los plazos que brindan como también mantener una comunicación fluida con estos, a la hora de realizar la formula encontrada en la tabla 12, la buena gestión beneficiará a la empresa a obtener periodos de gracia que serán de 30 días ver anexo I, estos se sumaran a los 65 días ya calculados. Permitiéndole mejorar el ciclo operativo neto de la tabla 8 a 22 días.

f) Gestionar la rotación de inventario para mejorar su disfunción en cuanto a la demora que se están teniendo en ésta, un buen manejo del stock permitirá una buena fluidez de la empresa. Desarrollando el método FIFO como se nombra en la tabla 12 generara que no se pierdan bienes por vencimiento, por lo que primero entra es lo que primero sale.

Objetivo especifico 3

Primero para este objetivo se desarrollan dos sistemas informáticos, que serán para controlar y mejorar los índices expuestos en la tabla 12. Luego se realizara la capacitación para los integrantes de cada sector, para mejorar su función en el puesto. La falta de conocimientos e información ya sea para el cobro a cliente o pago de deudas e inventario es uno de los factores críticos para la empresa, y que debe mejorarse. Por ende se realizaran las siguientes actividades.

Actividades

g) Reunirse con el encargado de stock para implementar un sistema de inventario que le permita controlar este en cualquier momento y conocer el movimiento de artículo por artículo, reduciendo así la mercadería de baja rotación y el mantenimiento cuidadoso del inventario con mayor rotación, teniendo en cuenta los niveles de stock observados y la posibilidad de acortar los días de estos sin interrupción alguna.

h) Analizar el nuevo sistema para realizar el proceso de cobro de deudas, pagos de proveedores y compras, adecuado para garantizar una mejor fluidez de estos y se rastreen correctamente para minimizar los tiempos y se facturen dentro de los periodos acordados.

i) Brindar a los vendedores y encargados la capacitación programada para enseñar a personas a ser más competentes en sus roles y así aumentar las ventas mejorando los plazos de pago acordados previamente. Mantener una comunicación constante entre los distintos encargados de compras y ventas, y los vendedores que en definitiva estos últimos serán los que atiendan a los clientes en el día a día y los ayudarán a mantenerlos informados de las últimas novedades, sus inquietudes y necesidades, ayudando a la empresa a mejorar día a día, de esta manera se crea un vínculo más estrecho con sus clientes.

Para ilustrar las actividades durante el período de tiempo, el diagrama de Gantt a continuación muestra el tiempo total de implementación del sistema propuesto que tomaría un total de tres meses consecutivos, comenzando luego de la finalización de las capacitaciones que se darán en el segundo semestre de 2022. Cabe señalar que la capacitación de los recursos humanos existentes tomará hasta tres meses, pero esto no impide un cambio de gestión para mejorar la entrega de información.

Tabla 11*Diagrama de Gantt*

Actividades	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (en días)	Octubre	Noviembre	Diciembre
Actividad a)	1/10/2022	9/10/2022	9	■		
Actividad b)	10/10/2022	18/10/2022	9	■		
Actividad c)	19/10/2022	27/10/2022	9		■	
Actividad d)	28/10/2022	6/11/2022	9		■	
Actividad e)	7/11/2022	15/11/2022	9		■	
Actividad f)	16/11/2022	24/11/2022	9		■	
Actividad g)	25/11/2022	3/12/2022	9			■
Actividad h)	4/12/2022	12/12/2022	9			■
Actividad i)	13/12/2022	21/12/2022	9			■

Fuente: elaboración propia

Las diferentes actividades deben realizarse en un orden determinado siguiendo su correlatividad, para iniciar la siguiente debe esperar hasta que termine la actividad de turno para poder iniciar, esto es para un mejor orden.

*Propuesta de evaluación y control**Objetivo específico 1*

Al no tener propuesta la empresa no cuenta con el día a día de su situación en cuanto al capital de trabajo y su liquidez, llevándola a causar grandes pérdidas. Al aplicar la propuesta contará con toda la información, ayudará a calcular su funcionamiento y mejorarla.

Objetivo específico 2

Sin propuesta la empresa no lleva un control de clientes. Por ende no controla su situación en cuanto a deuda. Tampoco controla los pocos días de plazo de pago y del gran lapso de tiempo de la rotación de inventario. Con propuesta mejora en cuanto a disminución de días de cobranza. También en los lapsos de tiempo, se vería una mejoría en cuanto al tiempo de pago. Habrá una disminución en la rotación de inventario bajando los bienes poco consumibles.

Objetivo específico 3

Sin propuesta la empresa no tiene un proceso de *software*, que impide su correcto control tanto de clientes como de inventario. No cuenta con una buena capacitación en los empleados para llevar a cabo diversas tareas. Aplicando propuesta la solución de esta problemática le permitirá a la empresa tener a su personal capacitado para realizar las ventas según las políticas a implementar. La capacitación de estos puestos ayudará a mejorar las actividades del departamento y organizarse. Los dos

sistemas ayudarán a un correcto funcionamiento tanto en inventario como en los clientes.

Tabla 12

Herramienta de mediciones

actividades	Desarrollo	Índices	Fórmula y resultado	Frecuencia de medición	medición final de la empresa
b)	Se medirá hasta que haya un punto igual a 1, con esto habrá un buen nivel de seguridad.	Capacidad de pago.	(Activo corriente / pasivo corriente)= 0,62%	Mensual	
c)	Los financiamientos a plazo mejoran el activo corriente de la empresa.	Liquidez	Igual a la actividad de B	Plazo de compra	
d)	Se obtendrán mejores resultados para su liquidez.	Interés compuesto	$ci*(1+i)^n=$	Al inicio de la compra	
		Plazo de cobranza	(Promedio créditos por venta / (ventas + IVA)) x 365=38 días.	Mensual	
e)	Se generaran oportunidades de plazos	Plazo de pago de compras	(Promedio de deudas comerciales / (compras + IVA)) * 365=65 días.	Mensual	
f)	Se aplicara el método FIFO primero en entrar primero en salir, se utilizara ya que la empresa vende alimentos, sus vencimientos son al corto plazo.	Rotación de inventario	(Promedio bienes de cambio/venta al costo) * 365=79 días.	Mensual	
g)	Este sistema disminuirá considerablemente el inventario que no sea de mayor rotación.	Rotación de inventario	(Promedio bienes de cambio/venta al costo) * 365=79 días.	Mensual	
h)	Este sistema mantendrá una constante comunicación y dará aviso para estar alerta a situaciones de morosidad y no olvidar pagos pendientes.			Formulas y mismos procedimientos de la actividad D y E.	
i)	Esta actividad no genera una medición concreta pero si da oportunidades para que la empresa cuente con personal capacitado a la hora de cumplir sus funciones cotidianas.				

Fuente: elaboración propia.

Con los beneficios parciales obtenidos la empresa pagara los recursos de implementación que tendrá un monto de \$1.557.072.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo al análisis realizado y con base en la información obtenida de los estados financieros del año 2021 de Havanna S.A. se concluye que la empresa objeto de estudio se encuentra con un capital de trabajo negativo y no cuenta con una liquidez a corto plazo, donde un óptimo análisis financiero es fundamental para determinar el diagnóstico actual de las cuentas antes mencionadas con el fin de identificar desajustes en las áreas de ventas, cobranzas e inventario. En el año 2020 esta ha sufrido una disminución en las ventas, en gran parte por el COVID-19 y un aumento en intereses con relación a los préstamos bancarios, que debían cubrir los pasivos corrientes.

En base a ello se concluye que, mediante el plan de implementación, la empresa comenzara a perfeccionar la liquidez corriente, aumentando su capital de trabajo. Por la extensión de plazos de pagos y la disminución de las cuentas a cobrar. Ello será factible mediante un seguimiento continuo de estas tres áreas mencionadas anteriormente tanto en su venta, compra y rotación de stock para que, una vez que se realicen mejoras en las tareas, la empresa genere suficiente liquidez para resolver los problemas de financiamiento. Así, Havanna S.A. tendrá personalidad propia y evitara la refinanciación con terceros, lo que perjudicaría la situación financiera del ente.

Esta propuesta tiene como objetivo facilitar el seguimiento del progreso de los *ratios* mencionados anteriormente con la meta de brindar herramientas para reportar anomalías o efectos no deseados en las operaciones normales, y para buscar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Todos los beneficios obtenidos le darán a la empresa la oportunidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, ya sea tanto en la disminución de stock como en la ampliación del plazo de pago de deuda y acotación de los cobros de venta a clientes.

En definitiva, se recomienda que el plan y todas sus actividades deben llevarse a cabo según lo especificado para que su eficacia pueda ser evaluada de manera exacta, lo que se reflejará en una mayor rentabilidad de la empresa a través del uso eficiente del capital de trabajo.

Esta combinación de medidas permitirá a Havanna reducir los costes financieros. Otra ventaja igualmente importante para la empresa de este sector es que mejorar la disponibilidad o liquidez, le permitirá negociar y cubrir costos cuando esta realice inversiones, haya una escasez de recursos para pagar gastos básicos o los de

clientes se realicen en plazos extensos, por lo que el capital de trabajo permitirá solucionar situaciones de emergencias.

Otra recomendación es profundizar en el incremento de las exportaciones con la posibilidad de aperturas de nuevos puntos de ventas, lo que beneficiará la expansión de la empresa existente, contribuyendo así al aumento de ventas y la obtención de divisas. Además se recomienda asesorar en materia de deuda fiscal, utilizar herramientas de planificación tributaria. Finalmente, recomendar y asesorar en la compra de monedas digitales como las criptomonedas, que son instrumentos financieros modernos.

Referencias

- Argentina.gob.ar. (25 de abril de 2022). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de la economía coronó el primer trimestre del año en expansión: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-economia-corono-el-primer-trimestre-del-ano-en-expansion>
- Azareño Merlo, G. M. (2015). *La planificación financiera y su efecto en la situación económica-financiera de la empresa de servicios generales Halcon Rojo E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo*. Trujillo, Peru: Tesis de pregrado. Universidad César Vallejo.
- Banco Central de la Republica Argentina. (Enero de 2022). *Politica monetaria*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de Lineamiento de política monetaria: http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp
- Beltran, A. B., & Cueva, H. B. (2018). *Evaluacion privada de proyecto*. Lima, Peru: Fondo editorial, Universidad del Pacifico.
- Borda Moreno, T. E. (2018). *Financiamiento y su influencia en la situacion financiera de las empresas de servicios de transporte del distrito de puente piedra año 2018*. Lima, Peru: Tesis de pregrado. Universidad César Vallejo.
- Fierro Martinez, A. M., & Fierro Celis, F. A. (2015). *Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes*. Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Gobierno de Argentina. (2022). *Argentina Unida*. Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de Poblacion: <https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion>
- Gutiérrez Carmona, J. (2022). *Modelos financieros con excel* (cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Havana S.A. (2022). *Havanna*. Recuperado el viernes de abril de 2022, de <https://www.havanna.com.ar/>
- INDEC. (29 de Abril de 2022). *INDEC*. Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de Indice de salario: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_04_222833EBB23C.pdf
- Infobae. (6 de Mayo de 2022). Recuperado el 6 de mayo de 2022, de Pobreza: <https://www.infobae.com/economia/2022/04/06/pobreza-el-50-de-los-hogares-vive-con-menos-de-79000-de-ingresos-por-mes/>

- Iprofesional. (22 de Febrero de 2022). Recuperado el 20 de Mayo de 2022, de Duro escenario impositivo para 2022: <https://www.iprofesional.com/negocios/357869-impuestos-2022-duro-pronostico-de-los-empresarios-argentinos>
- Iprofesional. (9 de Mayo de 2021). *Iprofesional*. Recuperado el 9 de Mayo de 2022, de Huella ambiental: <https://www.iprofesional.com/actualidad/338823-bioceres-y-havanna-trabajaran-juntos-en-productos-sustentables>
- LA NACION. (24 de Diciembre de 2021). Recuperado el 20 de Mayo de 2022, se Amplian hasta junio de 2022 la doble indemnizacion, pero se flexibiliza de manera gradual.: <https://www.lanacion.com.ar/economia/amplian-hasta-junio-de-2022-la-doble-indemnizacion-pero-se-flexibiliza-de-manera-gradual-nid23122021/>
- LA NACION. (18 de Mayo de 2022). Recuperado el 20 de Mayo de 2022, de Proyecciones: a cuánto llegarán el dólar y la inflación en 2022: <https://www.lanacion.com.ar/economia/proyecciones-a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2022-nid18052022/>
- Lamattina, O. E. (2018). *Analisis de estados financieros* (tercera ed.). Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Monserrat, C., & Josep, B. (2013). *La financiación de la empresa*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Pagina 12. (12 de Mayo de 2022). Recuperado el 24 de Mayo de 2022, de El banco central subió la tasa de interés al 48%: <https://www.pagina12.com.ar/421469-el-banco-central-subio-la-tasa-de-interes-al-48>
- Pilar a diario . (18 de Abril de 2022). Recuperado el 24 de Mayo de 2022, de Otro récord argentino: somos los mayores consumidores de chocolate de América Latina.: <https://www.pilaradiario.com/lapancha/2022/4/18/otro-record-argentino-somos-los-mayores-consumidores-de-chocolate-de-america-latina-118887.html>
- Rojas Lopez, M. D. (2017). *Ingenieria administrativa* (primera ed.). Bogotá, Colombia: Editorial de la U.
- Telecom. (Diciembre de 2021). *Telecom*. Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de Balance tecnologico 2021 en Argentina y la region:

<https://www.telecom.com.ar/blog/nota/balance-tecnologico-2021-en-argentina-y-la-region>

Tello Perleche, L. T. (2017). El financiamiento y su incidencia en la liquidez de la empresa omnichem sac. Lima, Peru: Tesis de pregrado. universidad autonoma de peru.

Anexos

Estados contables de Havanna S.A. para el desarrollo del presente trabajo

Estado de resultado

	Notas	31.12.2021	31.12.2020
		\$	
Ingresos por ventas	7	5.485.771.067	4.138.674.576
Costo de ventas	10.1	(2.481.957.431)	(2.335.782.075)
Ganancia bruta		3.003.813.636	1.802.892.501
Gastos de distribución y comercialización	10.2	(1.504.633.795)	(1.670.563.245)
Gastos administrativos	10.2	(434.955.549)	(487.044.829)
Otros ingresos y otros egresos	8	(27.563.751)	(14.075.798)
Ganancia/ (Pérdida) operativa		1.036.660.541	(368.791.371)
Ingresos financieros	9	105.746.362	121.064.748
Costos financieros	9	(733.767.074)	(774.208.268)
Resultado por posición monetaria neta	9	349.226.157	229.359.904
Resultado antes del impuesto a las ganancias		757.865.986	(792.574.987)
Impuesto a las ganancias	11	(516.762.662)	5.843.011
Ganancia/ (Pérdida) del ejercicio		241.103.324	(786.731.976)
Ganancia/ (Pérdida) por acción (expresadas en \$ por acción)			
Resultado por acción básica		3,75	(12,23)
Resultado por acción diluida		3,75	(12,23)

Estado de evolución del patrimonio neto

	Nota	31.12.2021	31.12.2020
		\$	
A CTIVO			
A CTIVO NO CORRIENTE			
Propiedades, plantas y equipos	13	1.770.064.968	1.925.999.196
Valor llave	14.2	1.896.785.594	1.896.785.594
Activos intangibles	14.1	25.108.571	21.929.963
Otros créditos	17.1	501.623.991	694.315.199
Total del Activo no corriente		4.193.583.124	4.539.029.952
A CTIVO CORRIENTE			
Inventarios	18	536.333.467	527.187.614
Otros créditos	17.2	63.467.051	97.161.265
Créditos por ventas	16	792.935.396	590.667.350
Inversiones	19	832	6.187
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	29.668.710	49.569.903
Total del Activo corriente		1.422.405.456	1.264.592.319
Total del Activo		5.615.988.580	5.803.622.271
PATRIMONIO Y PASIVO			
Patrimonio atribuible a los accionistas de la controlante:			
Capital social	20	64.331.300	64.331.300
Ajuste al capital social		2.360.783.928	2.627.689.482
Prima de emisión	20	-	118.810.400
Reservas de utilidades	21	(6.842.270)	394.173.753
Otros resultados integrales acumulados	21	12.697.086	42.461.924
Resultados acumulados		253.220.617	(786.731.977)
Total Patrimonio		2.684.190.661	2.460.734.882
PASIVO			
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos	25.1	111.764.153	328.747.201
Provisiones y otros cargos	28	10.301.236	11.798.567
Otros pasivos	26.1	44.324.237	63.470.540
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido, netos	11	467.783.605	288.353.988
Total del Pasivo no corriente		634.173.231	692.370.296

	Nota	31.12.2021	31.12.2020
		\$	
PASIVO CORRIENTE			
Otros pasivos	26.2	76.409.641	60.262.617
Deudas fiscales	24	144.147.132	105.956.224
Pasivo por impuesto a las ganancias corriente	11	158.309.449	-
Deudas sociales	23	312.080.634	344.234.071
Préstamos	25.2	1.080.582.946	1.612.168.662
Cuentas por pagar	22	526.094.886	527.895.519
Total del Pasivo corriente		2.297.624.688	2.650.517.093
Total del Pasivo		2.931.797.919	3.342.887.389
Total del Pasivo y Patrimonio		5.615.988.580	5.803.622.271

Anexo I

Cálculos de actividades.

Actividad a)

Formula capital de trabajo= (activo corriente – pasivo corriente) = (AC – PC)

$$(1.422.405.456 - 2.297.624.688) = -875.219.232$$

Aplicando la actividad (c) el capital negativo disminuirá a -624.919.232.

Actividad b)

Formula liquidez= (AC / PC)

$$\left(\frac{1.422.405.456}{2.297.624.688} \right) = 0,619\%$$

Aplicando la actividad (c) la liquidez aumentara luego de saldar 250,3 millones.

$$\left(\frac{1.422.405.456}{2.297.624.688 - 250.300.000} \right) = 0,70\%$$

Actividad c)

Formula de tres simple para obtener el porcentaje y monto en 6 meses de periodo de gracia, este monto no suma los intereses solo el monto final dividido los meses de plazo por los 6 de gracia. (Prestamos total = 100%) (Prestamos * 6 mese = x).

$$1.080.582.946 = 100\%$$

$$250.300.000 = 23,2\%$$

Actividad d)

Fórmula para un cliente por un monto de \$100 mil.

Interés compuesto= $ci*(1+i)^n$

$$500.000 * (1 + 0,5) = \$525.000$$

Actividad e)

No tendrá fórmula, solo una correcta administración con el proveedor, ya que extender los pagos a 30 días, prácticamente ya se generaría un plazo más de pago.

Si bien no se cuenta con el monto a pagar, si podremos aumentar los días al plazo de pago de compras obteniendo un nuevo ciclo operativo neto de 22 días.

Ciclo operativo neto= (ciclo operativo bruto – plazo de pago de compra)

$$(117 - 95) = 22 \text{ días}$$