

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Alternativas de financiamiento a corto plazo en la empresa Havanna, año 2022

Autor: Fantin, Julieta

Legajo: VCPB09814

DNI: 34.811.878

Director de TFG: Ruiz, Juan Ignacio

Córdoba, junio, 2022

Resumen

Havanna S.A. es una empresa ubicada en Mar del Plata con muchos años de trayectoria en el mercado cuyo producto emblema son los alfajores. A partir del análisis en el cual se desarrolla la organización, se examinaron sus fortalezas y debilidades, como así también sus oportunidades y amenazas, analizando la información contable de la empresa. Se realizó un análisis PESTEL para conocer el contexto en el que opera la empresa. Se efectuó un análisis financiero en el cual se comparó los ejercicios del año 2019 y 2020, presentando problemas de liquidez, una disminución de márgenes de los productos y una caída inesperada de las ventas en el último periodo. Por este motivo, se realizó un plan de implementación, que contaba con la elaboración de distintas actividades para la aplicación del sistema de pagos y cobranzas; con lo que la empresa obtuvo muy buenos resultados. Además, de la adquisición del *software* de gestión, la empresa contrató un profesional para su implementación durante el presente año.

Palabras clave: *Software*, Ratios, Cobranzas, Pagos, Estados Contables.

Abstract

Havana S.A. is a company located in Mar del Plata with many years of experience in the market whose flagship product is caramel cookies. From the analysis in which the organization is developed, its strengths and weaknesses were examined, as well as its opportunities and threats, analyzing the accounting information of the company. A PESTEL analysis was carried out to understand the context in which the company operates. A financial analysis was carried out in which the years 2019 and 2020 were compared, presenting liquidity problems, a decrease in product margins and an unexpected drop in sales in the last period. For this reason, an implementation plan was carried out, which included the development of different activities for the application of the payment and collection system; with which the company obtained very good results. In addition to the acquisition of the management software, the company hired a professional for its implementation during the current year.

Keywords: Software, Ratios, Collections, Payments, Financial Statements.

Índice

Introducción.....	3
Antecedentes	4
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Análisis de situación	6
Descripción de la situación	6
Análisis de contexto	7
Diagnóstico organizacional.....	11
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	14
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación del problema	20
Conclusión diagnóstica.....	21
Plan de Implementación	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Recursos</i>	22
<i>Acciones específicas</i>	23
<i>Marco de tiempo</i>	25
<i>Propuesta de medición y/o evaluación</i>	26
Conclusiones y recomendaciones	29
Conclusión	29
Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	31
Anexo I.....	33

Introducción

La historia de la empresa comienza con la llegada de Demetrio Elíades, de Grecia a Mar del Plata en el año 1940. Su especialidad era la bombonería, pero trabajó durante años como vendedor de corbatas. Luego de juntar ahorros, pudo abrir una confitería en el año 1947. Esta confitería fue llamada Havanna, por la capital de Cuba. En ese momento todavía no vendía alfajores.

La empresa Havanna nació de la unión entre Demetrio Elíades con Benjamín Sisterna y Luis Sbaraglini. Uno de los socios, llamado Benjamin era un pastelero santafesino, que había llegado a la provincia de Buenos Aires para trabajar en la confitería Los Dos Chinos, en la localidad de San Telmo.

Luego de un tiempo, conoció a Sbaraglini, con quien se asoció para crear una fábrica Gran Casino en 1939. Esta fábrica elaboraba alfajores llamados Santa Mónica. Sus productos estaban en los quioscos de Buenos Aires y alrededores. Luego conocieron a Demetrio por los que se les propuso realizar un nuevo negocio en Mar del Plata.

Durante el año 1940, Benjamin Sisterna se fue a Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, donde se unió a Demetrio Eliades, dueño de una dulcería.

Los nuevos integrantes, instalados en Mar del Plata, llevan meses experimentando con recetas elaboradas por un ex pastelero de Santa Mónica. Hasta que encontraron la receta perfecta: nacieron los Alfajores Havanna. La inauguración, el 6 de enero de 1948, fue un gran éxito. Demetrio tuvo la idea de abrir una fábrica y realizar una sala de ventas con mano de obra visible. Al principio había dos trabajadores: un maestro y un ayudante. Socios similares cooperan en la venta y el embalaje.

La empresa se expandió ágilmente por la costa argentina durante el año 1947 y 1994, abriendo más de 50 sucursales, desarrollando y posicionando en el mercado sus alfajores.

La fábrica estaba ubicada en la esquina de Buenos Aires y Rivadavia, frente al Casino de Mar del Plata. En pocos años, se convirtió en una de las empresas más grandes de la ciudad. Los alfajores tenían una atracción turística. con un lema llamado: "Se va hoy, se va mañana y no olvides llevar alfajores Havanna". En 1958 abrieron una nueva fábrica, que se construyó en un terreno triangular y estuvo en funcionamiento hasta el año 2018.

La empresa dejó una huella arquitectónica en la ciudad. El edificio icónico de la empresa Havanna es una postal de Mar del Plata. En realidad, se llama Edificio Demetrio

Elíades, porque él lo construyó. Desafortunadamente, nunca lo vio terminado. Inaugurado en 1969, tiene 40 pisos y es el más alto de la ciudad.

La empresa se vendió en 1998 y comenzó una nueva etapa. A lo largo de los años, el concepto de Café Havanna ha ido evolucionando, dándole al negocio un carácter nacional y llevándolo a los principales centros turísticos. En el año 2003 se cambió nuevamente y fue adquirida por Grupo DyC. Desde entonces, la empresa se ha expandido a América Latina a través de franquicias. En el mismo año compró su propia fábrica de chocolates, ubicada en Bariloche.

La empresa Havanna presenta en la actualidad problemas de liquidez, por lo que no puede hacer frente a sus compromisos a corto plazo. Las principales razones por las que la empresa tiene problemas son: la mala planificación financiera a corto plazo, presenta una disminución de márgenes de los productos y una caída inesperada de las ventas producto del COVID-19, ya que sus productos no eran de primera necesidad.

Además, la empresa tiene ciertos inconvenientes en el capital de trabajo. Por lo que, podría tener dificultades a la hora de incluir prestamistas o negociantes, ya que el capital de trabajo incida que la empresa posee la capacidad de pagar los préstamos.

Antecedentes

A continuación, se presentan los siguientes antecedentes:

La autora Solano García (2021), elaboró una propuesta de rentabilidad financiera en una confitería de Costa Rica con la finalidad de conocer las características del entorno del mercado y del entorno. Luego de los resultados obtenidos, se concluyó que la puesta en marcha del proyecto fue una correcta decisión para los inversionistas, no solo desde el punto de vista financiero, sino también metodológico y cultural.

Loyola Vintimila y Pérez Carrasco (2021), implementaron en una empresa de producción y comercialización de galletas de quínoa en la zona urbana de la ciudad de Cuenca-Ecuador un análisis del entorno, estudio técnico, económico y de mercado. Los resultados fueron positivos demostrando que fue factible este modelo, existiendo una aceptación del 94,4% de los consumidores y relacionado a los indicadores financieros, el VAN alcanzó un valor de \$3.555,08 y una TIR de 31,56%.

Hidalgo Arana (2016) desarrolló un análisis financiero en una planta de producción de galletas de avena en el norte de Lima, identificando la demanda creciente que actualmente

existe y se comparó con la oferta de los competidores mostrando sus productos principales. El estudio incluyó el tamaño y ubicación óptima de la planta con un estudio técnico, detallando el proceso productivo, la infraestructura y el programa de producción. De acuerdo al análisis financiero se tomaron en cuenta los costos de ejecución, materia prima y otros insumos para determinar la inversión inicial. Como conclusión, se determinó que el presente proyecto tiene valores muy poco atractivos en el escenario e incluso con el aumento del costo de oportunidad, lo cual representó un riesgo negativo: pérdidas económicas.

Resulta importante realizar un análisis financiero en la compañía, ya que la misma es una herramienta fundamental utilizada para evaluar la situación actual de la empresa Havanna, el desempeño económico y financiero detectando dificultades y poder aplicar soluciones adecuadas para solventarlas.

Generalmente las empresas presentan problemas financieros que resultan difíciles de manejar, enfrentándose a los costos financieros, baja rentabilidad y conflictos para financiarse con recursos propios. Mediante la implementación de un correcto análisis financiero, la empresa podrá ser más competitiva y eficiente económicamente, de forma tal que haga mejor uso de sus recursos para obtener mayor productividad y resultados.

Objetivo general

- Establecer un análisis financiero a corto plazo en la empresa Havanna, año 2022.

Objetivos específicos

- Analizar los estados contables de los periodos 2019 y 2020 de la empresa.
- Establecer ratios de liquidez, endeudamiento y capital de trabajo.
- Describir beneficios que podría obtener la empresa mediante su análisis financiero.
- Diseñar una estructura de financiamiento para mejorar su situación económica.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa Havanna, es una productora de alimentos, cuyo producto emblema son los alfajores. Además, actualmente ha diversificado su producción elaborando diversos productos. Por otra parte, posee una franquicia de cafeterías y exporta sus productos a 14 países. La empresa posee los siguientes números:

- \$6530 millones de capitalización de mercado.
- 5 toneladas de productos Havanna se comercializan en Francia anualmente.
- 228 locales en Argentina, 55 propios y 173 franquiciados.
- 156 locales alrededor del mundo
- 40.000 docenas de alfajores producidos por día
- 100 millones de alfajores producidos anualmente
- 3000 puestos de trabajo generados

En 2016, la empresa Havanna inauguró una nueva fábrica de 12.500 metros cuadrados en la zona industrial de Mar del Plata. La empresa vende anualmente 100 millones de alfajores y genera miles de empleos directos e indirectos. Entre sus productos produce 10 variedades de alfajores, havannets, galletitas, chocolate, dulce de leche, barritas y otros productos cafetería. Exporta 10 millones de alfajores cada año.

El principal mercado es Brasil. Exportado a Estados Unidos, Canadá, España, Colombia, Paraguay, Bolivia, Perú, Ecuador y Chile.

Desde la creación de la compañía a la actualidad, los dueños de la empresa fueron modificando su identidad visual acorde a la expansión, tiempos y las tendencias de las distintas épocas en cuestión. En la Figura 1 Evolución de Identidad Visual, se establece la evolución de su identidad visual.

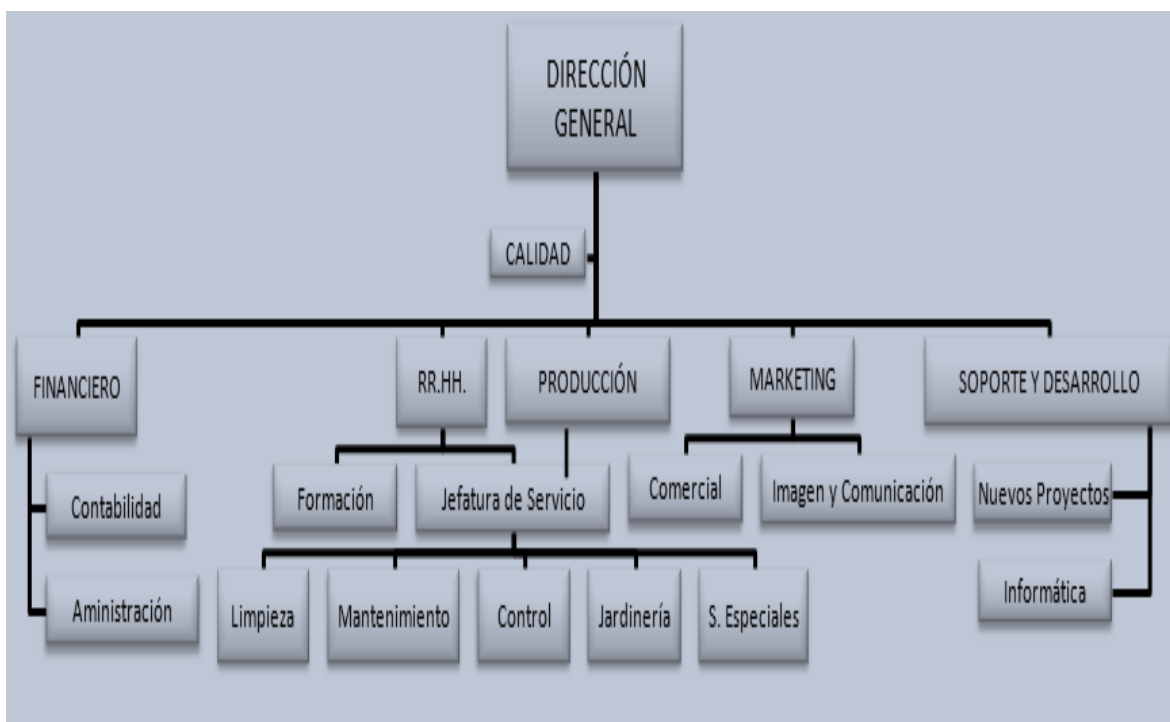


Figura 1. Evolución de Identidad Visual. Fuente: Havanna (2022).

A continuación, se presenta un organigrama, demostrando como está formada la empresa Havanna.

Figura 2

Organigrama



Fuente: Elaboración propia en base a datos publicados por Suarez (2017).

Análisis de contexto

El análisis de contexto consiste en analizar cómo se encaminan las empresas de acuerdo a la situación actual del país. Por este motivo, se desarrolla un análisis PESTEL, cuya herramienta permite analizar en la empresa los distintos factores macroeconómicos en el cual opera.

Factor político:

La sanción de la ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva N°27.541 del año 2019 instituye una moratoria para las empresas PyME. Conjuntamente, la alícuota del Impuesto a las Ganancias para las sociedades de capital se fundó en un 30% en cabeza de la sociedad y un 7% a los dividendos que obtiene cada socio para ejercicios iniciados en el año 2018 hasta el 2020 inclusive. Así mismo, se incrementa la alícuota aplicable a responsables

sustitutos en el Impuesto a los Bienes Personales del 0.25% al 0.50% (Domínguez y Fessia, 2019).

Según la autora Donato (2022) se aprobó actualmente una legislación para aumentar la progresividad del régimen del impuesto al patrimonio o la riqueza de las personas: con un rendimiento anual previsto de 0,1% del PBI y se presentó al Congreso un proyecto de ley para trasladar los impuestos selectivos sobre productos petroleros a un régimen *ad valorem*, con el fin de proteger los rendimientos impositivos. Resumidamente, implicaría que el Impuesto a la Transferencia de Combustibles se aplique como proporción del precio, en lugar de montos fijos por litro.

Por último, el autor Martinis Castró (2022), afirmó que el presidente Alberto Fernández y el ministro de Economía, informaron que se entregará un refuerzo como el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) pero de \$12.000 y de \$18.000 para dos grupos específicos. Esta nueva ayuda económica se suma a una batería de políticas que viene implementando el gobierno para fortalecer a los sectores más castigados por la inflación del 16% registrada en el primer trimestre del año.

Las medidas que toman los gobiernos de turno, afectan en cierta medida a la industria y, a su vez a la empresa Havanna. Actualmente, la salida de la crisis no será breve y las empresas se recuperarán, pero con niveles de ventas inferiores.

Factor económico:

Cabe mencionar que la recuperación de la economía a nivel mundial continúa aún pese al resurgimiento de la pandemia por sus nuevas variantes. Se espera que la economía progrese un 4,9%, entre tanto la inflación se encuentra en alza en Estados Unidos y algunas economías de mercado emergente. Aunque al levantarse las restricciones, la demanda se activó, la oferta no pudo responder con rapidez. La inflación aumenta, aunque el empleo está por debajo de los niveles previos a la pandemia en muchas economías, será necesario un gran esfuerzo en materia de políticas a nivel multilateral respecto con la distribución de vacunas, el cambio climático y la liquidez internacional para mejorar las perspectivas de la economía mundial (FMI, 2021).

Además, otro factor relevante dentro de la dimensión económica fue la invasión de Rusia a Ucrania; este conflicto bélico comenzó el 24 de febrero del 2022. Como consecuencia de ello, el Consejo Económico y Social (2022) contempló la situación y el impacto de la

misma en el territorio local, desatando de este modo una crisis de dimensión global, con impactos inflacionarios respecto a materias primas, alimentos, energía y transporte, sin dejar de lado el gran sufrimiento humano y el aumento de la desigualdad.

En el caso de la empresa Havanna que importa materia prima, un aumento en el valor del dólar afecta los costos de producción, produciendo un aumento en los precios de la cartera de productos ofrecidos.

Factor social:

En función a una investigación llevada a cabo por Kantar (2021) se puede afirmar que el 55% de los argentinos manifestó que realiza sus compras *online*, en primer lugar, por conveniencia, el 51% lo hace por los precios y descuentos, seguido por la disponibilidad de inventario el 31%, y finalmente, la higiene el 29% y la amplia variedad de productos el 21%. También, se fortifica el hábito de la búsqueda previa a la compra. El 74% de las personas manifestó realizar una investigación sobre el producto, la mayoría fue por medio de los buscadores, representando el 54%, el resto a través de videos online y las redes sociales.

Es importante mencionar que los programas sociales en Argentina se han incrementado con el transcurso del tiempo. Los mismos, son políticas que tienen como fin apaciguar la situación de los sectores más vulnerables. Incluso, con la finalidad de transformar gradualmente los planes sociales en trabajo pago y auténtico, el Ministerio de Desarrollo Social (2022) apuntó la incorporación de 4.000 beneficiarios al empleo gastronómico, llamado Potenciar Trabajo. Este tiene como objetivo generar oportunidades e impulsar la formación e inclusión laboral.

Teniendo en cuenta la tendencia por el consumo más saludable, la empresa Havanna comienza a apostar por productos libres de gluten y grasas trans. De esta forma, mantiene el mismo sabor y calidad que el consumidor demanda en los alimentos dulces. Aún sin ser un producto esencial de la alimentación, el alfajor Havanna es altamente valorado por los consumidores de todo el mundo.

Factor tecnológico:

Es importante la implementación de las nuevas tecnologías en las empresas, ya que, las mismas, proporcionan una infinidad de beneficios tales como, la optimización de los procedimientos de control, mejoras en la comunicación a nivel interno y externo, la exclusión

de errores manuales, y también la simplificación y automatización de los procesos que pueden llevar a una disminución de los costos y una suba en la productividad (Oliva, 2019).

Actualmente el mundo está altamente globalizado, la población consume mucho a través de *e-commerce*, las plataformas electrónicas, las aplicaciones, páginas de internet, etc. La importancia en el uso de estas herramientas radica en que permiten un acercamiento al cliente, además de brindarle un mejor soporte y servicio.

Cabe destacar que las compras a través de estas app o plataformas, se ha usado mucho en el último periodo de tiempo como producto de dos factores importantes, uno se origina por la pandemia, ya que muchas personas no podían salir, o prefería no salir de sus casas, y el otro factor que también es muy importante se debe al ahorro de tiempo (Lopez Collins, 2021).

Es necesario considerar que estas herramientas que vienen instalándose en la sociedad desde hace tiempo, cada vez se incrementará su utilización por más cantidad de gente. La empresa Havanna, apuesta constantemente invertir en tecnología, con el fin de permitir la mejora en el proceso productivo manteniendo la calidad original de sus productos.

Factor ecológico:

Siguiendo a Abasto (2020), el mismo, se refiere a la importancia de la educación ambiental con el objeto de preservar los recursos naturales a nivel mundial, haciendo hincapié en que nuestro estilo de vida influye de forma negativa sobre el medio ambiente y así poner en el centro el comportamiento del hombre en él.

Es de destacar que la mayoría de las empresas son cada vez más responsables respecto al cuidado del medio ambiente. En Argentina se posee un programa que tiene como fin la mejora en el desempeño y gestión ambiental, es el Programa de Reversión Industrial (PRI). Dicho programa se coloca en la Ley 25.675, que está vinculada a los sectores público y privado en búsqueda de soluciones a la problemática ambiental generada por el accionar empresario. Para esto, es necesario crear un plan de actividades, el mismo, debe ser aprobado y firmado por las autoridades locales, la empresa y autoridad nacional. Algunas de las actividades pueden centrarse en una reducción y optimización de agua y energía, disminución en los niveles de ruidos y olores, entre otros. Así mismo, se encuentran estudios que

confirman que, bajo la implementación de empresas en el cuidado ambiental, obtienen reducciones de costos.

La empresa Havanna, desde hace muchos años realiza acciones para contribuir en el cuidado del medioambiente, mejorando las condiciones de vida de los vecinos de su comunidad. Igualmente, estas acciones son desconocidas por el público.

Factor legal:

Es menester considerar en los factores legales, la normativa en la que se desenvuelve la organización. De hecho, la Ley N° 19.587 Higiene y seguridad del trabajo (1972) es una de las que regulan el accionar de la empresa, ya que, ésta es responsable de conseguir un entorno seguro y saludable. Incluso esta ley se encarga de hacer cumplir a la organización, y también a los trabajadores, ciertas obligaciones para obtener ese entorno seguro.

Es muy importante que los alimentos consumidos por la población tengan la garantía de encontrarse en buenas condiciones para su ingesta. Principalmente, el Código Alimentario Argentino (1969) es el instrumento legal que protege la salud de la población.

En el mismo, se encuentran las regulaciones de los productos alimenticios y los establecimientos productores y comercializadores de esos bienes, este se encuentra en constantes actualizaciones.

De acuerdo a la legislación sobre la prohibición de envases desechables, pone a la empresa Havanna frente a la necesidad de implementar nuevos envases que reemplacen a los tradicionales vasos desechables.

Diagnóstico organizacional

Desde una ventaja competitiva hasta las dificultades que pueden afectarla, un análisis FODA puede ayudarlo a obtener una comprensión más amplia de la empresa Havanna. Además, proporciona un conocimiento más profundo de las características del valor empresarial. Este análisis es importante para la toma de decisiones actuales y futuras.

A continuación, se puede observar en la Tabla 1 Análisis FODA, el análisis interno y externo por las que atraviesa la compañía.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Amplia trayectoria en el mercado. - Ubicación estratégica. - Gran variedad de productos. - Precios competitivos con la competencia. - Permanente innovación en los productos que ofrece. - Excelente calidad de la materia prima en su fabricación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No posee productos de primera necesidad. - Necesidad de financiamiento externo. - Aumento de las deudas que posee la empresa debido a la pandemia. - Los clientes no pueden comprar los productos desde la página oficial.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de la representación de nuevos productos. - Nuevos clientes potenciales. - Expandirse en otras ciudades del país. - Creación del aplicativo Havanna, para digitalizar al cliente sus productos. - Avances tecnológicos con el propósito de mejorar su gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias con los mismos productos ofrecidos al consumidor. - Inflación elevada en el país - Cambio de hábitos más saludables de los consumidores. - Decisiones políticas que afecten la empresa. - Aumentos de los costos de materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se desarrolla otra herramienta llamada 5 fuerzas de Porter. Según el autor Peiro Ucha (2020) lo define como la búsqueda de oportunidades identificando las amenazas en las empresas ya ubicadas en una industria, y para aquellas que planean ingresar. Se puede realizar en cualquier mercado con la idea de mejorar la rentabilidad a largo plazo.

A continuación se describen las 5 fuerzas de Porter:

Amenaza de la entrada de nuevos competidores: La amenaza pone límites a la rentabilidad de la empresa. Cuando la amenaza es alta, las empresas deben colocar precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. La empresa Havanna tiene muchos competidores en el mercado, con productos de igual calidad y con productos de menor calidad y menor precio.

Con relación a las características de la empresa, las amenazas de nuevos competidores recurren a kioscos y supermercados. Es una forma muy diferente de competir, porque no son tan accesibles como las demás marcas.

Poder de negociación con compradores: Es la presión que los proveedores pueden ejercer sobre las compañías al aumentar los precios, reducir la calidad o disminuir la disponibilidad de sus productos. Todo esto representa costos para el comprador. El poder de los competidores es crítico, ya que hay un mercado con muchas alternativas de igual calidad y de productos económicos.

Amenaza por el ingreso de productos sustitutos: Debido a la inflación del país, los productos ofrecidos por la empresa se encuentran altamente influenciados por el precio, esto conduce a que se dejen de comprar estos productos y por lo tanto sean cambiados por otros a menor precio. Un producto sustituto sería que el cliente no consuma un producto con dulce de leche, sino que opte por un caramelo relleno. Además, teniendo en cuenta la inflación del país, algunos productos sustitutos serían los alfajores de la marca Cachafaz, que ofrecen los mismos productos y más económicos.

Poder de negociación con los proveedores: La empresa posee insumos de primera calidad que están reflejados en el producto, por lo que la negociación con los proveedores es exclusiva ya que reemplazarlos por otros demandaría costos extras. Los proveedores de la empresa son los siguientes: Chocolates de la marca Águila para la cafetería, endulzantes de la marca Cabrales y lácteos de la marca La Serenísima.

Rivalidad de competidores: La empresa Havanna tiene competidores con productos de primera calidad y productos de menor calidad, siendo estos últimos más económicos. Esto dificulta a la empresa ya que los consumidores prefieren productos de buena calidad, pero con menor precio debido a los acontecimientos económicos producidos en el país.

Los principales competidores son: Cachafaz, Balcarce, Jorgito, Guaymallén, Freddo, McCafé, Balcarce y Café Martínez.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

El análisis financiero consiste en obtener una serie de datos sobre la situación de la empresa. En este caso: Empresa Havanna, con el fin de obtener información relevante tanto a nivel interno como externo.

En primer lugar, se examina la estructura del Estado de Situación Patrimonial del balance de la empresa, mediante un análisis vertical, con la finalidad de identificar las partidas más significativas. Las mismas se representan en la Tabla 2 y Tabla 3.

Tabla 2

Cuenta del Activo

ACTIVO	2020		2019	
ACTIVO NO CORRIENTE	3.007.142.459	100%	2.921.858.081	100%
Propiedad, plantas y equipos	1.275.989.368	42,4%	1.620.180.242	55,5%
Valor llave	1.256.635.130	41,8%	1.256.635.130	43,0%
Activos intangibles	14.528.770	0,5%	21.008.559	0,7%
Activos por impuesto diferido	0	0,0%	8.292.232	0,3%
Otros créditos	459.989.191	15,3%	15.741.918	0,5%
ACTIVO CORRIENTE	837.802.195	100%	1.127.903.083	100%
Efectivo y equivalente	32.840.444	3,9%	48.551.694	4,3%
Inventarios	349.265.873	41,7%	465.621.543	41,3%
Otros créditos	64.370.090	7,7%	60.179.161	5,3%
Créditos por ventas	391.321.689	46,7%	553.291.575	49,1%
Inversiones	4.099	0,0%	259.110	0,0%
TOTAL ACTIVO	3.844.944.654		4.049.761.164	

Fuente: Elaboración propia.

Realizando un análisis de los estados contables 2019-2020, se puede determinar que el activo no corriente de la empresa está compuesto por Propiedad que representa el mayor porcentaje del balance obteniendo un 42,4%, el valor llave con un 41,8% y otros créditos con el 15,3%. Por otro lado, el activo corriente está compuesto por los Inventarios con un 41,7% y créditos por ventas con un 46,7%.

Se observa una importante dificultad que tiene la empresa a la hora de realizar las cobranzas a los clientes. De acuerdo a los ratios financieros, la cobranza la realiza cada 52 días. Este motivo es preocupante ya que el país está transitando por muchos problemas económicos y tener una inflación tan alta, hace que pierda valor cuando realice la cobranza total del producto.

Tabla 3

Cuenta del Pasivo

PASIVO	2020		2019	
PATRIMONIO NETO	1.630.255.897	100%	2.142.356.533	100%
Capital social	64.331.300	3,9%	64.331.300	3,0%
Ajustes al capital social	1.679.055.704	103,0%	1.679.055.704	78,4%
Prima de emisión	118.810.400	7,3%	118.810.400	5,5%
Reservas de utilidades	261.143.160	16,0%	49.700.286	2,3%
Resultados acumulados	-521.216.020	-32,0%	211.442.874	9,9%
Otros resultados	28.131.353	1,7%	19.015.969	0,9%
PASIVO NO CORRIENTE	458.700.678	100%	435.258.321	100%
Préstamos	217.797.564	47,5%	64.600.532	14,8%
Provisiones y otros cargos	7.816.642	1,7%	6.460.693	1,5%
Pasivos por impuesto diferido	191.036.748	41,6%	271.082.686	62,3%
Otros pasivos	42.049.724	9,2%	93.114.410	21,4%
PASIVO CORRIENTE	1.755.988.079	100%	1.472.146.310	100%
Cuentas por pagar	349.734.865	19,9%	363.135.558	24,7%
Préstamos	1.068.074.211	60,8%	664.379.756	45,1%
Deudas fiscales	70.196.818	4,0%	119.788.583	8,1%
Deudas sociales	228.057.735	13,0%	208.416.752	14,2%
Otros pasivos	39.924.450	2,3%	116.425.661	7,9%
TOTAL PASIVO	3.844.944.654		4.049.761.164	

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del pasivo se destacan los préstamos a largo plazo con un 60,8%, lo que significa que la empresa se recuperó de forma correcta pudiendo cubrir las deudas y los pasivos por impuestos diferidos con un 41,6%. De esta forma, se puede tener una mayor capacidad a corto plazo para realizar nuevas inversiones y planificar con qué dinero cuenta la empresa.

Los datos preocupantes de la empresa son los ratios de tesorería, liquidez y autonomía. El ratio de tesorería es la capacidad para atender las obligaciones de pago a corto plazo sin realizar existencias. La misma, terminó durante el periodo 2020 con un 0,48, implicando que por cada peso que adeuda a corto plazo, la organización cuenta con 0,48 para soportarlo. Cuanto más bajo sea el ratio de tesorería, mayor dificultad va a tener la empresa

para hacer frente las deudas que vencen a corto plazo y por lo tanto, mayor posibilidad de incurrir en impagos si no se toman medidas.

La liquidez de la empresa, consiste en la capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo basándose en la realización del activo circulante. En este caso, se obtuvo un 0,48 para el año 2020, implicando que por cada peso que se adeuda a corto plazo, la empresa Havana cuenta con 0,48 para soportarlo. En este caso, la organización tiene dificultades para pagar sus obligaciones a corto plazo, por lo que la empresa deberá analizar qué está pasando y aplicar medidas internas para poder conseguir liquidez.

Por último, la autonomía de la empresa, que consiste en la indicación del nivel de autofinanciación. La razón de autonomía muestra hasta qué punto la empresa tiene independencia financiera ante sus acreedores, obteniendo un 0,42 para el año 2020, implicando que por cada peso que se autofinancia, la empresa cuenta con 0,42 para soportarlo. En este caso, este ratio indica hasta qué punto depende la empresa de la financiación externa, no teniendo una correcta autonomía.

Marco teórico

El presente apartado aborda desde un punto de vista conceptual de distintos autores, la importancia de un análisis financiero a corto plazo, los estados contables y los ratios financieros. Dentro del tema ratios, se describirá el de capital de trabajo, liquidez y endeudamiento junto a sus características.

Según el autor Fernández Pirla (2022) el análisis de estados financieros es un conjunto de técnicas para calcular la situación pasada y presente de una empresa con el propósito de realizar estimaciones y pronósticos que permitan tomar decisiones acertadas en el futuro. En palabras del autor, el análisis de los estados financieros tiene como objetivo investigar y rastrear las causas e impactos del gobierno corporativo para alcanzar las condiciones actuales y predecir la evolución futura a través de la información contable, tomando decisiones consecuentes.

De manera similar, los estados financieros son documentos que resumen todas las actividades comerciales de una empresa durante un período de tiempo determinado. En el día a día de una empresa, a menudo se ven facturas, compras totales, deudas de proveedores, préstamos por pagar y empleados que pagan a plazos la seguridad social. Sin embargo, si bien toda esta información es fragmentada y útil, es mucho más valioso conocerla de forma agrupada y global. Y saber cuáles fueron las ganancias, cuál fue el total de activos de la empresa y qué deudas se deben pagar dentro de un año (Pereira, 2022).

Continuando con la mención de los autores, se puede mencionar dentro del análisis financiero los tres tipos de análisis:

- **Análisis patrimonial:** Análisis relacionado con la estructura del balance, examinando la estructura y composición de activos y pasivos, y la relación entre varios activos y el balance financiero de una empresa.

- **Análisis financiero:** Análisis que examina la liquidez y solvencia de una empresa comprobando la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos a corto y largo plazo.

- **Análisis económico:** Este análisis se realiza a través de la cuenta de resultados, estudiando la estructura y evolución de los resultados de una empresa para obtener ideas comunes sobre la rentabilidad, la productividad, el crecimiento de la empresa y sus expectativas de futuro.

Para conseguir que una empresa perdure en el tiempo hay que ser consciente, de que, además de dedicarle grandes esfuerzos y mucho trabajo, hace falta una elevada dosis de control de su situación utilizando ratios financieros. Los mismos, son definidos como la relación entre dos variables. En la actualidad, los ratios son utilizadas por las empresas para descubrir cómo analizar sus balances. Al vincular los dos tamaños del balance o cuenta de resultados, se obtiene información sobre la situación financiera de la empresa y se indica si la empresa está bien gestionada o no. A pesar de que existen muchos ratios, las organizaciones deberán determinar qué información les resulta de más utilidad, y por lo tanto, que ratios les interesará incluir de acuerdo a su situación financiera (Holded, 2021).

Dentro de los ratios, se puede nombrar la clasificación en tres categorías básicas:

1. **Ratios Financieros:** los mismos son orientados a la determinación de la situación financiera de la empresa permitiendo determinar su capacidad de pago y amortización financiera de deuda frente a terceros.
2. **Ratios de eficiencia operativa:** estos son orientados para medir la eficiencia en la gestión operativa de la empresa. Por lo general se refieren al capital circulante o evaluar el valor añadido generado a través del proceso productivo.
3. **Ratios de rentabilidad:** son orientados a determinar la capacidad y generación de resultados positivos por la empresa; en general relacionan el beneficio de la gestión con las diferentes magnitudes de la inversión empresarial y como se remunera los capitales empleados (CEUPE, 2022).

Luego de describir la clasificación de los ratios, resulta importante mencionar la rentabilidad. Según el autor Westreicher (2021), la rentabilidad debe calcular las ganancias antes del descuento de las amortizaciones depreciaciones, intereses e impuestos. Este indicador, es conocido por sus siglas en inglés EBITDA. La fórmula de este indicador es la siguiente:

EBITDA: Ingresos – costes de los bienes vendidos – costes generales de administración.

Por otro lado, la rentabilidad económica es una medida referida a un determinado periodo de tiempo. Es indicador básico para calificar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su

financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos (CEUPE, 2022).

Dependiendo de la situación de la empresa puede convenir usar uno u otro indicador. El ratio de liquidez aporta datos en términos absolutos. El término liquidez tiene doble aceptación. Desde un punto de vista estático, puede definirse como una partida representada por activos corrientes en el balance en forma de activos cuasi corrientes fácilmente convertibles en efectivo y desde una perspectiva dinámica, se refiere a la capacidad de una organización para generar efectivo para realizar los pagos a tiempo (Romera, 2020).

Siguiendo los conceptos del anterior autor, la liquidez a corto plazo la mide a través de tres ratios:

El primero se llama liquidez general: $\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}$.

El segundo se llama test – ácido: $(\text{activo corriente} - \text{existencias} - \text{activos no corrientes disponibles para la venta}) / \text{pasivo corriente}$.

Y el tercero se llama disponibilidad inmediata o tesorería: $(\text{tesorería} + \text{IFTs}) / \text{pasivo corriente}$.

En última instancia, se nombra el concepto de capital. Para producir bienes y servicios, el capital debe combinarse con otros factores de producción. La combinación exacta depende de la tecnología utilizada y de las características de los bienes o servicios producidos. El capital aumenta la productividad de otros factores de producción. Sin embargo, si el capital permanece fijo y aumentan otros factores, el aumento de la productividad disminuye: ley que reduce la productividad marginal. El capital también se refiere a los recursos financieros invertidos en un proyecto particular para producir o vender un servicio (Roldán, 2020).

Luego de establecer los principales conceptos de la temática, es necesario comprender que realizar un análisis financiero sirve para la toma de decisiones internas de la empresa, pero también tiene aplicaciones externas que pueden contribuir al crecimiento. Tener conocimiento de la organización, conduce a los directivos a que tomen decisiones exitosas durante el corto plazo. Por esta razón, se propone realizar un análisis financiero a corto plazo en la empresa Havana durante el año 2022.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La situación de incertidumbre que atraviesa el país, genera que la empresa Havanna se enfrente a problemas de liquidez, presentando una disminución de márgenes de los productos y una caída inesperadas de las ventas durante el año 2020.

Estos problemas dificultan el pago a corto plazo de los gastos fijos, sueldos y deudas con proveedores, teniendo la necesidad de recurrir a un análisis exhaustivo de los principales ratios financieros con el propósito de mejorar la rentabilidad de la organización.

Justificación del problema

Luego de desarrollar la problemática de la empresa, se colocará en la Tabla 4 Cálculo de ratios financieros, los componentes financieros que serán de análisis en el presente aparatado.

Tabla 4

Cálculo de ratios financieros

Indicador/Período	31/12/2020	31/12/2019
Tesorería	0,48	0,77
Liquidez	0,48	0,77
Autonomía	0,42	0,53
Endeudamiento	1,36	0,89
Días de pago a proveedores	82	69
Días de cobro a clientes	52	47

Fuente: Elaboración propia.

Luego de analizar la tabla 4, se puede observar que la empresa Havanna presenta valores negativos. El ratio de tesorería indica la capacidad monetaria que tiene la organización para afrontar los pagos de carácter inmediato o a corto plazo. La misma presenta un valor de 0,48 no pudiendo afrontar sus obligaciones a un corto plazo. El mismo valor presenta la liquidez; por lo que la empresa tiene dificultades para pagar sus obligaciones a corto plazo. Una de las soluciones, es analizar en el balance que está pasando en sus cuentas y aplicar medidas internar para poder conseguir liquidez.

El ratio de autonomía mide la independencia de la empresa respecto a sus acreedores. Su valor correspondiente al año 2020, fue de 0,42 exponiéndose a tener una crisis empresarial. Por otro lado, el ratio de endeudamiento sirve para determinar cuáles de esos activos se financian mediante una deuda. Tuvo como resultado un valor de 1,36 significando que la empresa está muy endeudada, por lo que la mayoría de sus activos se financian mediante deuda.

Por último, sobre los valores de pago a proveedores y cobro a clientes se observa que tienen valores altos en el sistema de pagos y cobranzas. Por este motivo, sería importante ajustar estos ratios para lograr la liquidez que hoy está necesitando la empresa.

Conclusión diagnóstica

Se llega a la conclusión, que la empresa Havanna tiene una situación financiera delicada, necesitando la aplicación de acciones correctivas sobre un análisis financiero a corto plazo. Con esta herramienta, se buscará mejorar la liquidez de la compañía mediante un correcto control de dinero y la implementación de un sistema de cobranza, con el propósito de disminuir el plazo concedido a los clientes para el pago de las compras.

La empresa tendrá como beneficio, una tesorería más eficaz ya que simplificaría el esquema de cobros a los clientes, mejorando los principales indicadores de rendimiento al aumentar la precisión en el pronóstico de recepción de cada cliente y al anticipar los riesgos de liquidez.

De esta manera, la empresa podrá asegurar la viabilidad de recuperación otorgando liquidez a la empresa. Sumado a esto, este sistema otorgará una sistematización de la información a los deudores y con ello es posible conocerlos mejor y tomar mejores decisiones en torno a ellos.

Plan de Implementación

Alcance

Alcance de contenido:

Se aborda la temática de establecer un plan de implementación a corto plazo, en la empresa Havanna durante el año 2022.

Alcance temporal:

El proyecto se realizó durante el primer semestre del año 2022. Luego de aplicar el sistema de pagos y cobranzas, se podrá verificar los resultados obtenidos.

Alcance geográfico:

Este proyecto es aplicado en la empresa Havanna radicada en Mar del Plata de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

Alcance metodológico:

De acuerdo con los objetivos planteados en el trabajo, se confecciona un plan de implementación para optimizar la situación financiera de la empresa.

Limitaciones:

Durante la elaboración del plan de implementación se presentaron limitaciones que afectan a la elaboración del análisis, ya que no se cuenta con información suficiente en materia financiera, por lo que solo se pudo analizar el balance publicado por la empresa. Además, no se pudo obtener información del personal, para consultar sobre el funcionamiento interno de la empresa.

Recursos

Los recursos necesarios a utilizar para implementar un sistema de pagos y cobranzas en la empresa Havanna, son detallados a continuación:

Los recursos tangibles requeridos son: un escritorio, una silla, un equipo informático, el balance de la empresa y artículos de librería.

Los recursos intangibles requeridos son: un software de gestión para las cobranzas y pagos e internet para la conexión de los equipos.

Además, se necesita la contratación de un profesional que realice la implementación y dicte una capacitación al personal sobre el plan de implementación para que en los

próximos periodos sean los empleados los que puedan llevar a cabo sin la necesidad de contratar a un contador público.

Luego de implementar un sistema de cobros y pagos, se va a realizar un control y mantenimiento de la implementación para saber si el funcionamiento se realizó de forma correcta.

El importe del módulo se tomó del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires siendo el valor unitario del mismo de \$760.

A continuación, se detalla en la Tabla 5 la descripción de los conceptos presupuestados que se van a utilizar.

Tabla 5

Presupuesto

Descripción	Valor del módulo	Cantidad de módulo/unidad	Total
Escritorio		1	\$30.000
Silla		1	\$15.000
Computadora		1	\$170.000
Artículos de librería		1	\$10.000
<i>Software</i> de gestión		1	\$70.000
Implementación del plan	\$760	60	\$45.600
Capacitación del personal	\$760	20	\$15.200
Control y mantenimiento	\$760	10	\$7.600
Total			\$363.400

Fuente: elaboración propia.

Acciones específicas

Es necesario mencionar las distintas acciones que se realizarán durante el plan de implementación:

Actividad 1:

Como primera medida se deberá ejecutar un diagnóstico financiero en la empresa Havana, que permita corroborar los principales ratios financieros. Se calculará los principales indicadores a corto plazo para evaluar la liquidez, solvencia y capital de trabajo.

Actividad 2:

Luego se realiza una reunión con los directivos de la empresa para exponer las distintas ideas referentes a la planificación. La comunicación es clave para lograr los resultados previstos.

En la reunión se darán detalles de la situación financiera, informes sobre los pagos a proveedores y cobros a los clientes y la necesidad de contratar un profesional para la implementación.

Actividad 3:

Se realizarán entrevistas con los empleados, para recolectar información interna de la empresa, obtener información de las distintas áreas y saber el nivel de capacidad que tiene cada empleado.

Una entrevista permite conocer los motivos específicos que motivaron a cada empleado trabajar en la empresa. También es útil para conocer su percepción de clima laboral y enterarse de los problemas que afrontan los empleados dentro de la organización.

Con la información recopilada, se especificará el análisis en el área de pagos y cobranzas para conocer los puntos débiles y desarrollar una estrategia de intervención para garantizar mejoras en esa área.

Actividad 4:

Luego de las entrevistas, se contratará a un Contador Público, con el objetivo de verificar el *software* de gestión de cobranzas y pagos que posee la empresa, brindando una actualización del sistema. Además, este profesional será el encargado de capacitar a los empleados internos y llevar a cabo el control y seguimiento luego de la implementación.

Los honorarios propuestos para el profesional, serán obtenidos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires.

Actividad 5:

El contador será el encargado de realizar un correcto análisis de cuentas por cobrar y pagar. El objetivo es establecer un listado de los principales clientes y proveedores para agilizar la implementación del sistema.

Actividad 6:

En la implementación del *software* de gestión se ofrece a la empresa beneficios estratégicos, organizativos, operativos y económicos.

El sistema de gestión establecerá la estructura de la empresa, los roles y responsabilidades, la planificación, operación y reglas de la empresa.

La función principal consiste en lograr una mayor eficiencia y asegurar el cumplimiento de todas las actividades que van a ser propuestas en la organización.

Al trabajar bajo este método, todas las áreas necesarias se unen para asegurar el logro de los objetivos propuestos. A la vez, esto fomenta y permite el trabajo en equipo y la armonía de todos los miembros de la empresa, independientemente del rango que pertenezcan.

Actividad 7:

Luego de implementar la herramienta, se realizará un control y seguimiento. En este caso, el contador público controlará las distintas áreas, los informes del área de cobranzas y pagos y los ratios a corto plazo de la empresa.

Dentro del control y seguimiento se realizarán las siguientes actividades:

- Planificar y programar las actividades de seguimiento.
- Definir necesidades, objetivos y metas.
- Determinar tiempo, tipos de especialistas, herramientas y la seguridad necesaria.
- Control del sistema de pagos y cobranzas.
- Procesar los datos resultantes para detectar posibles mejoras.
- Analizar los resultados de la ejecución.

Marco de tiempo

A continuación, se presenta la Tabla 6 Diagrama de Gantt, el tiempo estipulado de duración de cada una de las actividades que se realizará en la implementación del sistema de cobranzas y pagos.

Tabla 6

Diagrama de Gantt

N°	Nombre de la tarea	Marzo			Abril			Mayo			Junio			
1	Diagnóstico financiero	■	■	■	■									
2	Reunión con los directivos	■	■	■	■									
3	Entrevistas con empleados					■	■							
4	Contratación de un contador público							■	■					
5	Análisis de cuentas por cobrar y pagar							■	■	■				
6	Implementar <i>software</i> de pagos y cobranza								■	■	■	■		
7	Control y seguimiento de la propuesta											■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de medición y/o evaluación

Acorde a lo expuesto anteriormente se analiza de manera particular cada beneficio que podrá tener la empresa Havanna mediante una gestión de cobranza.

La gestión de cobranza implica elaborar un conjunto de acciones y negociaciones aplicada a cada cliente y así recuperar los créditos vencidos. El objetivo es convertir lo más rápido posible las cuentas por cobrar en activos líquidos.

De esta forma, la propuesta se basa en contactar a los deudores mediante mensajes, llamadas, email, cartas y otros medios para informarles el estado de la obligación, solicitando el pago y ofrecerles opciones y facilidades de pago.

A continuación, en la Tabla 7 se aplicarán las nuevas políticas a realizar, con los objetivos para el caso de cobranza temprana junto a algunas acciones para lograrlo:

Tabla 7

Objetivos de una gestión de cobranza

Objetivo	Acción	Medición
Lograr el cierre del proceso de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Procesar y analizar la información de la cartera, organizar y validar la información. • Segmentar la cartera y organizar los clientes que tienen de 1 a 30 días de pago vencido 	Mensual
Rescatar la inversión que realizó la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la información relevante de deudas • Automatizar el envío de recordatorio mediante mensajes o llamadas. 	Mensual
Transformar cuentas por cobrar en activos líquidos	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar a los clientes los medios de pago. • Indicar los canales de comunicación con lo que dispone la empresa. 	Semanal
Mantener buena relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los canales de preferencia de los clientes para lograr comunicar por ese canal, con la intención de generar mayor interacción. • Elegir la frecuencia correcta de mensajes, llamadas, correos, entre otros, para no generar molestias. 	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Luego, en la Tabla 8 se desarrolla la nueva política de pagos mediante un sistema de pagos a proveedores.

Tabla 8

Sistema de pagos

Métodos de pago a proveedores	Detalle	Frecuencia de medición
Recibos o Direct debits	El proveedor realizará el cargo automáticamente el día que lo desee, por lo que se perderá el control de pagos en su favor.	Mensual
Transferencias bancarias	Si el pago a proveedores se realiza a través de transferencia bancaria, esto permitirá a la empresa extender el periodo medio de pago. Se tendrá el control para realizar el pago y ante una posible tensión de tesorería se podrá jugar con estos pagos a proveedores.	Mensual
Cheques o pagarés	Aunque esta opción obligue a la empresa a pagar a fecha de vencimiento, incluir este método permitirá aumentar el periodo medio de pago al proveedor, utilizando estas para adelantar sus facturas de manera más sencilla y la liquidez no le preocupará tanto.	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la Tabla 9 Análisis de datos, se detalla la mejora que tendrá la empresa en los días de pagos y cobranzas con el uso del *software* de gestión, luego de realizar las nuevas políticas.

Tabla 9

Análisis de datos

Descripción	Antes de la implementación	Luego de la implementación
Sistema de cobranza	52 días	40 días
Sistema de pagos	82 días	100 días

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusión

En la actualidad, las empresas afrontan una crisis económica y financiera, sumado a la recesión económica que atraviesan desde hace varios años. Luego de analizar la situación financiera de la empresa Havanna S.A., se estableció que presenta problemas de liquidez, teniendo una disminución de márgenes de los productos y una caída inesperada de las ventas durante el año 2020.

Por tal motivo, se diseñó un plan de mejoras mediante la implementación de acciones concretas para lograr maximizar el uso de los recursos. Este plan se realizará en 16 semanas, ejecutando siete actividades y esperando que impacte beneficiosamente de la siguiente manera:

- Abordar una capacitación en materia financiera como herramienta de mejora en el análisis de los principales ratios.
- Control continuo de las cuentas por pagar y cobrar, realizando informes mensuales y conociendo en detalle de cada cliente y proveedor.
- Establecer políticas de pagos y cobranzas mejorando las relaciones con los clientes y proveedores.

Acorde a lo expuesto anteriormente, se concluye que los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta, le otorgó a la empresa la posibilidad de poder hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, mejorando su situación financiera. La gestión de cobranza, implicó a la compañía convertir lo más rápido posible las cuentas por cobrar en activos líquidos y mejoró la relación con sus clientes mediante distintas propuestas para informarles el estado de la obligación ofreciéndoles opciones y facilidades de pagos.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Havanna que siga con la implementación de la herramienta en los próximos años, llevando un control de los ratios financieros a corto plazo y ajustando la implementación en caso de desviaciones con la finalidad de lograr el objetivo propuesto.

También se recomienda utilizar fuentes de financiamiento como el *factoring*, ya que la misma es un mecanismo de financiación a corto plazo por el que una entidad financiera adelanta los cobros. En este caso, la empresa Havanna cedería un crédito a una entidad financiera a cambio de que le abone esa cantidad de dinero.

Por último, se recomienda a la gerencia, prestar atención a los problemas detectados y que no fueron tenidos en cuenta en el presente trabajo y realizar un nuevo plan de implementación durante el año 2023. Los principales ratios con valores negativos son a largo plazo: solvencia, endeudamiento e inmovilización del activo.

Bibliografía

- CEUPE. (08 de mayo de 2022). *¿Qué son los ratios financieros?* Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-ratios-financieros.html>
- Domínguez, S., & Fessia, M. (24 de diciembre de 2019). *ley 27.541 Ley de Solidaridad y Reactivación Productiva en el marco de la emergencia pública*. Obtenido de <https://blogdelcontador.com.ar/ley-27541-ley-de-solidaridad-y-reactivacion-productiva-en-el-marco-de-la-emergencia-publica/>
- Donato, N. (12 de marzo de 2022). *Presión impositiva por las nubes*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/12/presion-impositiva-por-las-nubes-por-que-se-pagaran-mas-impuestos-tras-el-acuerdo-con-el-fmi/>
- Fernández Pirla. (2022). *Análisis de los Estados Financieros*. Obtenido de <https://yirepa.es/analisis%20financiero%201.html>
- FMI. (Octubre de 2021). *La recuperación en tiempos de pandemia*. Obtenido de Cabe mencionar que la recuperación de la economía a nivel mundial continúa aún pese al resurgimiento de la pandemia por sus nuevas variantes. Se espera que la economía progrese un 4,9%, entre tanto la inflación se encuentra en alza en Estados Unidos y alg
- Hidalgo Arana, C. F. (2016). *Estudio de prefactibilidad para la producción y venta de galletas de Avena fortificados con Quinoa*. Lima . Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7596>
- Holded. (21 de octubre de 2021). *Ratios financieros: ¿Qué son y qué tipos existen?* Obtenido de <https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas>
- Kantar. (21 de Mayo de 2021). *Compras online*. Obtenido de <https://www.kantar.com/es/inspiracion/gran-consumo/brand-footprint-2021>
- Lopez Collins, H. F. (11 de abril de 2021). *Uso e importancia de la aplicación de las herramientas digitales en las diferentes especialidades*. Obtenido de <https://hellen-lopez-collins.medium.com/uso-e-importancia-de-la-aplicaci%C3%B3n-de-las-herramientas-digitales-en-las-diferentes-especialidades-9b38faf1f8d5>
- Loyola Vintimilla, A. L., & Pérez Carrasco, V. (2021). *Análisis de factibilidad para el modelo de negocio de galletas de quínoa en la ciudad de Cuenca para el año 2021*.

- Ecuador. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11292/1/16829.pdf>
- Martins Castro. (21 de 04 de 2022). *Nuevo bono del gobierno*. Obtenido de <https://www.periodicoelprogreso.com/economia-bono-anses-cuando-cobro/90971/2022/>
- Oliva. (2019). *Implementación de nuevas tecnologías*. Obtenido de Es importante la implementación de las nuevas tecnologías en las empresas, ya que, las mismas, proporcionan una infinidad de beneficios tales como, la optimización de los procedimientos de control, mejoras en la comunicación a nivel interno y externo, la
- Peiro Ucha, A. (8 de junio de 2020). *Definición de las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Pereira, S. (2022). *Estados financieros, ¿Qué son y por qué son tan importantes?* Obtenido de <https://www.ienupm.com/pdd/estados-financieros-que-son/>
- Roldán, P. N. (07 de julio de 2020). *Capital de trabajo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/capital.html>
- Romera, J. (2020). *Definición de ratios de liquidez*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/ratios-de-liquidez>
- Solano García, D. M. (2021). *Propuesta de un estudio de factibilidad de un nefocio tipo cafetería en la cominidad de Uvita, Os de Punturenas durante el segundo semestre del 2020*. Costa Rica. Obtenido de https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/1404/1/TFG_Ulatina_Diana_Solano_Garcia_20150270068.pdf
- Suarez, C. (28 de abril de 2017). Obtenido de https://prezi.com/p/pfytd5eufg_t/havanna/
- Westreicher, G. (2021). *Indicadores para la rentabilidad*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-economica.html>

Anexo I

ACTIVO	2020		2019	
ACTIVO NO CORRIENTE	3.007.142.459	100%	2.921.858.081	100%
Propiedad, plantas y equipos	1.275.989.368	42,4%	1.620.180.242	55,5%
Valor llave	1.256.635.130	41,8%	1.256.635.130	43,0%
Activos intangibles	14.528.770	0,5%	21.008.559	0,7%
Activos por impuesto diferido	0	0,0%	8.292.232	0,3%
Otros créditos	459.989.191	15,3%	15.741.918	0,5%
ACTIVO CORRIENTE	837.802.195	100%	1.127.903.083	100%
Efectivo y equivalente	32.840.444	3,9%	48.551.694	4,3%
Inventarios	349.265.873	41,7%	465.621.543	41,3%
Otros créditos	64.370.090	7,7%	60.179.161	5,3%
Créditos por ventas	391.321.689	46,7%	553.291.575	49,1%
Inversiones	4.099	0,0%	259.110	0,0%
TOTAL ACTIVO	3.844.944.654		4.049.761.164	

PASIVO	2020		2019	
PATRIMONIO NETO	1.630.255.897	100%	2.142.356.533	100%
Capital social	64.331.300	3,9%	64.331.300	3,0%
Ajustes al capital social	1.679.055.704	103,0%	1.679.055.704	78,4%
Prima de emisión	118.810.400	7,3%	118.810.400	5,5%
Reservas de utilidades	261.143.160	16,0%	49.700.286	2,3%
Resultados acumulados	-521.216.020	-32,0%	211.442.874	9,9%
Otros resultados	28.131.353	1,7%	19.015.969	0,9%
PASIVO NO CORRIENTE	458.700.678	100%	435.258.321	100%
Préstamos	217.797.564	47,5%	64.600.532	14,8%
Provisiones y otros cargos	7.816.642	1,7%	6.460.693	1,5%
Pasivos por impuesto diferido	191.036.748	41,6%	271.082.686	62,3%
Otras pasivos	42.049.724	9,2%	93.114.410	21,4%
PASIVO CORRIENTE	1.755.988.079	100%	1.472.146.310	100%
Cuentas por pagar	349.734.865	19,9%	363.135.558	24,7%
Préstamos	1.068.074.211	60,8%	664.379.756	45,1%
Deudas fiscales	70.196.818	4,0%	119.788.583	8,1%
Deudas sociales	228.057.735	13,0%	208.416.752	14,2%
Otros pasivos	39.924.450	2,3%	116.425.661	7,9%
TOTAL PASIVO	3.844.944.654		4.049.761.164	

CUENTA DE RESULTADOS	2020		2019	
INGRESOS	2.983.178.353	100%	4.557.468.761	100%
Ventas	2.741.903.926	91,9%	4.274.925.602	93,8%
Otros ingresos	241.274.427	8,1%	282.543.159	9,5%
CONSUMOS	1.547.473.696	100%	1.931.315.699	100%
Costo de venta	1.547.473.696	100,0%	1.931.315.699	100,0%
GASTOS	1.951.676.333	100%	2.236.600.429	100%
Gastos de distribución	1.106.761.074	56,7%	1.475.131.548	65,95%
Gastos de administración	322.670.967	16,5%	369.059.414	16,5%
Costos financieros	512.918.967	26,3%	391.358.651	17,5%
Otros gastos	9.325.325	0,5%	1.050.816	0,05%
GENERACIÓN BRUTA DE FONDOS	-515.971.676	100%	389.552.633	100%