

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Publico

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso.

Análisis financiero a corto plazo

Optimización de la estructura financiera para la empresa

Havanna S.A.

Autor: Sergio Germán Montero Pedrozo

Legajo: VCPB05031

Director de TFG: González Torres, Alfredo

San Juan, Junio 2022

Agradecimientos

A los 2 motores de todo esto, mis hijos Felipe y Lisandro.

Resumen

En este reporte de caso se propone realizar un análisis de la estructura de financiera a corto plazo de la empresa Havanna S.A., la misma es una cadena de gran trayectoria en la Argentina, con locales y franquicias en más 14 países, dedicada al rubro cafetería y especializada en alfajores y chocolates. Mediante las herramientas PESTEL y FODA se analizan los factores externos como internos que afectan a la organización. Se desarrollaron diversas teorías sobre la financiación a corto plazo, el efecto que tienen en los estados contables, la importancia de saber interpretar los ratios. Se diagnosticaron dificultades para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, el aumento del pasivo corriente, problemas de liquidez, solvencia y el aumento en los plazos de cobro como de pago, que se agudizaron aún más en el año 2020 por la irrupción de la pandemia. Se diseñó un plan de implementación con el objetivo de mejorar la estructura financiera de la empresa, mediante un sistema de cobranzas y pagos que permita acortar los plazos y obtener mayor liquidez.

Palabras claves: financiamiento a corto plazo, liquidez, ratios, cobranzas, pagos.

Abstract

In this case report, it is proposed to carry out an analysis of the short-term financial structure of the company Havanna S.A., it is a chain with a long history in Argentina with stores and franchises in more than 14 countries, dedicated to the cafeteria category and specializing in alfajores and chocolates. Through the PESTLE and SWOT tools, external and internal factors that affect the organization are analyzed. Various theories were developed on short-term financing, the effect they have on the financial statements, the importance of knowing how to interpret the ratios. Difficulties were diagnosed in meeting its obligations in the short term, the increase in current liabilities, liquidity problems, solvency and the increase in collection and payment terms, which became even more acute in 2020 due to the irruption of the pandemic. An implementation plan was designed with the objective of improving the financial structure of the company, through a collection and payment system that allows shortening the terms and obtaining greater liquidity.

Keywords: short-term financing, liquidity, ratios, collections, payments

Índice

Introducción	1
Antecedentes	2
Objetivo General:.....	3
Objetivos específicos:	3
Análisis de situación	4
Análisis de contexto.....	6
Diagnóstico Organizacional FODA.....	12
Análisis específico según perfil profesional	14
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	20
Conclusión diagnostica.....	21
Plan de implementación.....	22
Alcance	22
Recursos involucrados:	22
Acciones específicas	23
Marco de tiempo	24
Desarrollo de la propuesta	25
Conclusiones y recomendaciones	29
Bibliografía	31

Introducción

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación económica, financiera y operativa de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. El objetivo de este estudio es analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente.

El presente trabajo consiste en establecer un análisis de la situación financiera a corto plazo de la empresa Havanna SA optimizando sus fuentes de financiación para el 2022.

Havanna es una cadena de cafeterías especializadas en alfajores y chocolates, de producción propia y artesanal, es una productora de alimentos argentina, cuyo producto emblemático 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.

Havanna nace en 1947 en Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, de la mano de Demetrio Eliades, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna, quienes, con experiencia en la industria, desarrollan una innovadora forma de producir alfajores. Havanna supera ampliamente las expectativas de sus dueños. Entre 1948 y 1994, se expande por toda la costa atlántica argentina, abriendo más de cincuenta sucursales.

La sociedad anónima se constituye en 1997. El directorio de Havanna cuenta con un presidente, un vicepresidente y siete directores cinco titulares y dos suplentes. Carlos Giovanelli es el presidente de la empresa en la actualidad.

En 2005, la empresa comienza una fuerte expansión internacional y un período de gran innovación con el lanzamiento de numerosas líneas de producto, tanto de cafetería como de chocolatería.

La empresa espera que las exportaciones continúen en ascenso, con mayor rotación de sus productos, principalmente en aquellos países donde la Sociedad tiene mayor presencia de locales, pero sobre todo en aquellos en los que se han incorporado nuevos canales de comercialización, afianzando la estrategia de distribución de toda la línea de productos.

La sociedad opera en un contexto económico complejo, cuyas principales variables han tenido una fuerte volatilidad. La irrupción de la pandemia ocasionó consecuencias significativas a nivel mundial.

La empresa se expuso a diversos riesgos financieros, donde se incluyó el reconocimiento del stock de los productos en los locales propios y franquiciados, la valorización de los inventarios de las materias primas que producto de su corto vencimiento, tuvieron que ser desechados, como los salarios de los empleados que no pudieron prestar servicios, por pertenecer a grupos de riesgo, valor económico valuado en \$230.8 millones.

Por otro lado, los riesgos financieros de mercado, que incluye el riesgo de tipo de cambio, ya que a sociedad fabrica y vende sus productos al exterior, está expuesta a estas fluctuaciones y el riesgo de tasa de interés, que surge del endeudamiento financiero. Las variaciones en las tasas de interés pueden afectar al ingreso o gasto por intereses de los activos y pasivos financieros refinanciados a un tipo de interés variable.

La sociedad también se expone al riesgo crediticio, que se define como la posibilidad de que algún tercero no cumpla con sus obligaciones contractuales.

Y, por último, el riesgo de liquidez, el objetivo es asegurar que haya suficiente efectivo para procurar el cumplimiento de obligaciones y compromisos.

Antecedentes

Según Pillajo Yujato y Zapata Carrasco (2021), realizaron un trabajo sobre Fortalecimiento de la gestión financiera de la empresa ecuatoriana “Elixir Café”, durante el periodo 2020-2022, el propósito de que la entidad obtenga una maximización en su rentabilidad y liquidez. Con relación al desarrollo del proyecto se calculó indicadores financieros con los datos de las proyecciones de sus estados, para ello se utilizaron variables como; indicadores de liquidez los cuales son razón de liquidez, razón corriente, prueba acida, capital de trabajo e indicadores de rentabilidad, por ejemplo; margen bruto, margen neto, margen operacional. Se aplicó un plan de mejora sobre su gestión financiera en la empresa, lo que ha puesto en evidencia resultados alentadores para la entidad.

Por otro lado, Sacoto Ferrer y Torre Wong (2019) en su trabajo de investigación sobre la rentabilidad financiera en la determinación de viabilidad sobre la ampliación de la cafetería OMOFF, para lo cual se tomó como referencia el periodo 2019, De acuerdo a la evaluación financiera, con base a los estados flujos, ratios financieras y el análisis de diferentes escenarios pesimistas, se pudo constatar que el proyecto es factible.

Estos antecedentes, son importantes para análisis financiero de la empresa Havanna, comprender las variables que intervienen dentro de su funcionamiento, como son los indicadores de liquidez; capital de trabajo e indicadores de rentabilidad.

Durante el desarrollo de este trabajo se pretende, mejorar la estructura financiera de la empresa Havanna, con el objetivo de asegurar suficiente liquidez, realizando un análisis de financiamiento a corto plazo para cumplir con los compromisos y obligaciones, como también el desembolso para el desarrollo operaciones y proyectos de inversión, mediante e estudio de diferentes índices.

Con el fin de dar mejorar la estructura financiera de la empresa, se fijan los siguientes objetivos.

Objetivo General:

- Optimizar la estructura financiera a corto plazo de la empresa Havanna para mejorar la liquidez para el año 2022

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis económico- financiero para los Estados Contables de los ejercicios 2019-2021.
- Establecer las distintas ratios que va utilizar la empresa en el corto plazo.
- Proponer medidas tendientes a mejorar los índices, mediante el mejoramiento de un sistema de pago y de cobro.

Análisis de situación

Havanna fue constituida como sociedad el 19 de noviembre de 1997. Su actividad principal es la elaboración y venta de alfajores y similares, también es inversora. La empresa participa en el capital social y votos de otras de otras sociedades.

La visión de la empresa es ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros Locales.

Su misión es elaborar todos sus productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal, transmitiendo la Experiencia Havanna a través de su estilo de atención: calidez, servicio y pasión.

Hoy el grupo tiene locales propios y/o también franquicias en Argentina y en los siguientes países: Chile, Brasil, Bolivia, Venezuela, España, Estados Unidos, Perú, Paraguay y Ecuador.

En materia de expansión, durante el ejercicio 2021 se produjo la apertura de 63 locales en el mercado de Brasil. De esta forma el país vecino se consolida como el mayor mercado para la empresa fuera de la Argentina.

La red internacional Havanna culminó con 218 locales y en Argentina con 233 locales; 50 propios y 183 franquiciados en el año 2021.

A partir de año 2016 la empresa empieza a cotizar en bolsa, Alan Aurich gerente general (2016), afirmó, sirve para darle mayor transparencia a la compañía y que cualquier inversor conozca los números.

Havanna pasó de ser la representación de Mar del Plata en el mercado local a ser un ícono de Argentina en el mercado internacional. Y uno de los embajadores más representativos de Argentina en el mundo.

La empresa pretende continuar aumentando su participación en los mercados en los que opera a través de la apertura de nuevas bocas de venta, tanto propias como franquicias, sumando presencia en *shopping malls*, negocios boutique y una mayor presencia en aeropuertos domésticos e internacionales. Así mismo, procura obtener una mayor penetración en el mercado a través del lanzamiento permanente de nuevos productos.

Con la elaboración de nuevos planes estratégicos, durante el año 2020 se lanzó la línea semilia, es un alfajor sin gluten, hecho con 6 tipos de semillas diferentes, además

del inconfundible chocolate 70% puro cacao. Y también, el Haireado es la nueva apuesta salada de Havanna. Un sándwich tan icónico como el alfajor, que llega para ocupar ese lugar del mediodía que aún estaba vacante en el retail.

Respecto al rango de alfajores, Mosto, Carvalho y Arocha(2017) en su entrevista a Alejandro Alcedo gerente de operaciones y marketing de Havanna, destacan que en este universola empresa no compite con la inmensa cantidad de propuestas más económica, no representan competencia para la compañía.

Mosto, Carvalho y Arocha (2017) destacan que Havanna si reconoce a Cachafaz como principal competidor en el rango de alfajores premium, pero con un esquema de distribución mas extendido que la compañía. Esto hace que Havanna pierda una porción del mercado y su competencia gane sobre todo en los mas jovenes.

En cuanto a los locales, Mosto, Carvalho y Arocha(2017) observan nuevamente una dificultad, sobre todo en el segmento joven donde no ha logrado imponerse y se encuentra volcado a otros competidores como Starbucks.

En la entrevista realizada por Mosto, Carvalho y Arocha (2017) a Alcedo, confirma que el target hoy se concentra entre los mayores de 45 años, pero entre los jovenes, Havanna tiene una buena percepción, un gran conocimiento pero poco consumo. Conciente de este problema, se han realizado cambios en los locales, teniendo como objetivo hacer de Havanna se vuelva un destino y no un lugar de paso.

La sociedad opera en un contexto económico complejo, cuyas principales variables han tenido una fuerte volatilidad, tanto en el ámbito nacional como internacional.

La irrupción de la pandemia en marzo de 2020 originada por el COVID-19 ha generado consecuencias significativas a nivel global.

La economía argentina se encontraba en un proceso recesivo y la irrupción de la pandemia complejizó dicho escenario.

Ante este contexto, la Dirección de la Sociedad monitorea permanentemente la evolución de las variables que afectan al negocio, para definir los cursos de acción e identificar los potenciales impactos sobre su situación patrimonial y financiera.

La importancia del análisis financiero radica en que puede identificar los aspectos económicos y financieros que representan las condiciones bajo las cuales opera la

empresa en términos de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando los aspectos administrativos, económicos y financieros en la toma de decisiones empresariales. (Nava Rosillón, 2014)

Nava Rosillón (2014) cita a Gil y Giner (2010) al identificar el problema se delimitan las causas y efectos, se plantean los objetivos y estos se pueden realizar teniendo más de una alternativa, a este proceso se le llama toma de decisiones.

Por otro lado, Córdoba (2014) destacado por Nava Rosillón, (2014) dice, el análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

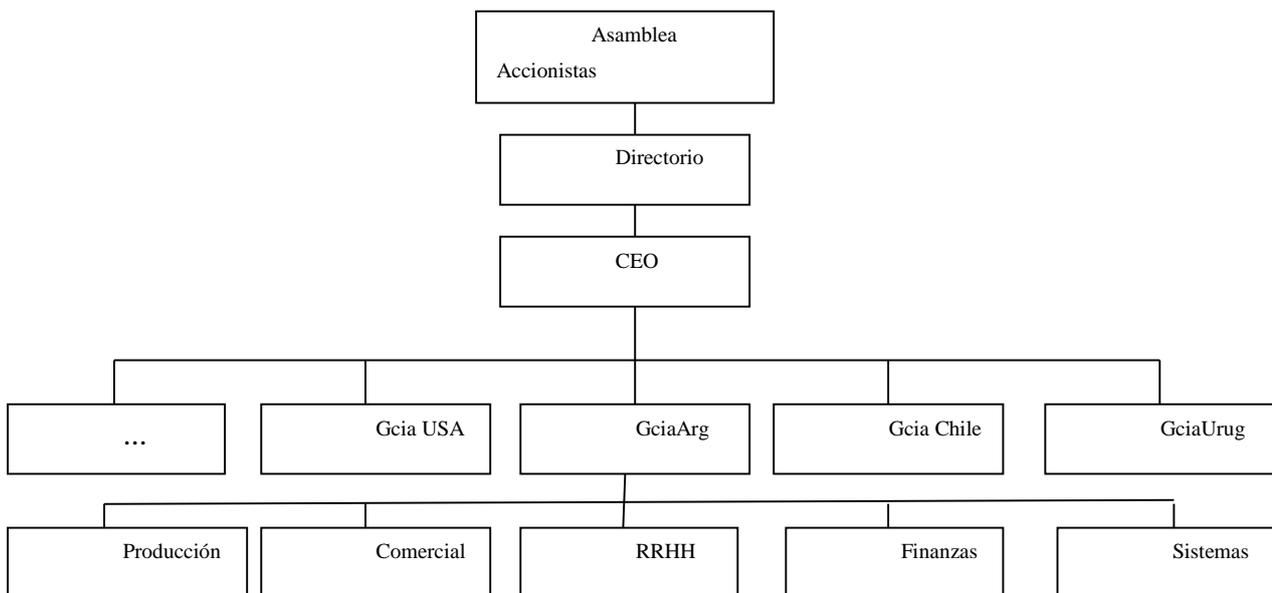


Figura 1: Organigrama de la empresa Havanna. Elaboración propia en base a datos de la empresa.

Análisis de contexto

Para analizar cómo afectan distintos factores en el contexto de la organización se utiliza como herramienta estratégica PESTEL.

Factores políticos

La inflación atrasa ingresos y deprime la demanda. Pero principalmente la falta de inversión derivada del conflicto político dentro del oficialismo y en la oposición es lo que

está frenando, ya no sólo el crecimiento de este año, sino de los últimos diez (Lorenzo, 2022).

Ni el acuerdo con el FMI logró marcar un rumbo por la disputa política alrededor de su aprobación. El ministro de economía apuntado como el mayor responsable (Lorenzo, 2022).

Así, la discusión transcurre por el dato de inflación mensual, la revisión trimestral del FMI y hasta como en una novela propia del prime time de la televisión, entre lo que le dijo la vice presidente al presidente, y viceversa (Lorenzo, 2022).

Con el advenimiento de las campañas de vacunación que ya se han implementado el gobierno prevé la vuelta a la normalidad y una recuperación de los niveles actividad durante al año 2022.

En el escenario de alta inercia inflacionaria, las condiciones meteorológicas locales desfavorables y un aumento significativo de los precios mundiales de las materias primas agrícolas, la energía y los productos manufacturados del mundo, que se aceleraron ante el conflicto entre Rusia y Ucrania (BCRA, 2022).

BCRA reconfiguró sus instrumentos de política monetaria para acompañar el proceso de recuperación económica y reforzar la estabilidad monetaria, cambiaria y financiera. Se elevó la tasa de interés de referencia en dos oportunidades, llevándola desde 38,0% hasta 42,5% (BCRA, 2022).

El incremento en la tasa de interés de política monetaria busca propender hacia retornos reales positivos sobre las inversiones en moneda local, de modo de impulsar la demanda de pesos (BCRA, 2022).

El Gobierno Nacional alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional para implementar un Programa de Facilidades Extendidas, que permitirá cubrir los vencimientos del *Stand-By Agreement* firmado en 2018, obtener apoyo presupuestario para financiar parcialmente las necesidades del Tesoro Nacional y reforzar las reservas del Banco Central (BCRA, 2022).

Por otro lado, las políticas tendientes a restringir el acceso al mercado cambiario a fin de contener la demanda de dólares, implican solicitud de autorización previa del Banco Central de la República Argentina para ciertas transacciones, siendo de aplicación para la Sociedad las siguientes:

- El pago de deudas entre residentes en moneda extranjera.

-El Pago de importaciones de bienes del exterior.

Factores Económicos

La Sociedad opera en un contexto de volatilidad e incertidumbre que continua hasta hoy, tanto nacional como internacional.

Los principales indicadores del país son.

La recuperación del PBI en términos interanuales se estima en el orden del 9,8%.

El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 6,7% en marzo de 2022 y un aumento de 55,1% comparado con igual mes del año anterior (INDEC, 2022).

En marzo de 2022, el Índice de producción industrial manufacturero, muestra una suba de 3,6% respecto a igual mes de 2021. El acumulado del primer trimestre de 2022 presenta un incremento de 3,7% respecto a igual período de 2021 (INDEC, 2022). El índice de la serie desestacionalizada muestra una variación negativa de 1,9% respecto al mes anterior y el índice serie tendencia-ciclo registra una variación positiva de 0,7% respecto al mes anterior (INDEC, 2022).

Entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2021, el peso se depreció 22,1% frente al dólar estadounidense, de acuerdo con el tipo de cambio del Banco de la Nación Argentina.

La autoridad monetaria impuso mayores restricciones cambiarias, las cuales afectan también el valor de la moneda extranjera en mercados existentes para ciertas transacciones cambiarias restringidas en el mercado oficial.

En marzo de 2022, el Estimador mensual de actividad económica EMAE registró una baja del 0,7% respecto a febrero en la medición desestacionalizada y un incremento del 4,8% en la comparación interanual, último registro. De esta manera, en el primer trimestre del año, el indicador acumuló un alza de 6,2% (INDEC, 2022).

Adicionalmente, este régimen cambiario ya determinaba como obligatorio el ingreso y liquidación a moneda nacional de los fondos obtenidos como resultado de las siguientes operaciones, exportaciones de bienes y servicios y cobro de prefinanciaciones, anticipos y post-financiaciones de exportaciones de bienes.

Estas restricciones cambiarias podrían afectar la capacidad de la Sociedad para acceder al Mercado Único y Libre de Cambios para adquirir las divisas necesarias para hacer frente a sus obligaciones financieras.

El grupo vende y fabrica sus productos en Argentina, que vende a otros países del mundo, por lo que se expone también a las fluctuaciones del tipo de cambio, ya sea para actividades operativas como de inversión y de financiación.

Factores Sociales

En el segundo semestre del 2021, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó, el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 8,2% de las persona (INDEC, 2022).

Respecto a esto, la población económicamente activa, en el último cuatrimestre del 2021, sobre el total de la población, alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo sé que mide con relación a la población económicamente activa total se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, se ubicó en 7,0%. La tasa de subocupación resultó del 12,1% (INDEC, 2022).

En relación a lo anterior mencionado, entre la población ocupada, 73,0% son asalariados, de quienes el 33,3% no cuenta con descuento jubilatorio. Por otra parte, 23,0% trabajan por cuenta propia, 3,5% son patrones y 0,4% son trabajadores familiares sin remuneración (INDEC, 2022).

Como consecuencia de la pandemia, por primera vez en casi 20 años la empresa Havanna tuvo una pérdida operativa en el segundo trimestre de orden 300 millones de pesos.

Si bien se considera que le brote de Coronavirus y su impacto en la economía del país todavía no se puede dar por finalizado, pareciera que en términos económicos se está volviendo a los niveles pre pandemia.

Con el objetivo de paliar la crisis y la búsqueda de nuevas formas de generar ingresos se pusieron en marcha iniciativas de ventas que lograron en poco tiempo generar mayor cobertura territorial, lo que se tradujo en la posibilidad de llegar a mayores ciudades donde antes no se había programado llegar con un local. En este mismo sentido

también se puso operativa la tienda de comercio electrónico, con un alto grado de aceptación por parte de los consumidores, logró posicionarse como un generador de ventas muy atractivo en términos de performance.

La marca llegó a determinados públicos que antes no llegaba, hoy se asocia con calidad, tradición, argentinidad, genuinidad, eso la diferencia de sus principales competidores. Por otro lado, Havanna solo vende sus productos en sus tiendas por el hecho de garantizar la calidad del mismo, pero hace que pierda oportunidades respecto al mercado de alfajores “premium”.

Segun Mosto, Carvalho y Arocha (2017) uno de los principales desafíos de Havanna, es imponerse en los más jóvenes ya que su target se concentra entre los mayores de 45 años.

Factores Tecnológicos

Havanna comprometido con el desarrollo y la innovación de nuevas tecnologías, cerraron una alianza con la biotecnológica argentina Bioceres, para producir alimentos sustentables bajo prácticas amigables con el ambiente y regenerativas del agro ecosistema. El objetivo es anticiparse a una temprana pero aún prematura necesidad en Argentina de alimentos sustentables que ya es tendencia en el mundo, con menor impacto ambiental.

El desafío es diseñar productos sustentables con las diferencias que siempre caracterizaron a la empresa: ricos, confortables y de buena calidad.

Con estas nuevas tecnologías, el consumidor tiene información respecto de la zona de origen del trigo y otros datos derivados del sistema de identidad preservada, la huella ambiental generada, establecido para la producción de trigos HB4, la tecnología anti sequía estrella de Bioceres que permite un uso más eficiente del agua y una mayor fijación de CO2 que un trigo convencional.

Factor Ecológico

La empresa se encuentra siempre en la búsqueda de diferentes iniciativas para orientar sus inversiones para el uso eficiente de los recursos y tratando de dejar la menor huella posible ambiental. Havanna cuenta con una política destinada al cuidado del medio ambiente y sus recursos naturales.

El grupo unió a la iniciativa mundial de Humane Society International (HSI), organización de protección animal líder a nivel global, de cambiar la cadena de suministro de huevo 100% libre de jaulas. Este nuevo compromiso aplica en toda la cadena de producción y suministro de Havanna para todos sus productos que contengan huevo, en cáscara, líquido y en polvo, a nivel mundial.

La Empresa ha demostrado un compromiso con la responsabilidad social empresarial y al mismo tiempo respondiendo a las exigencias de sus clientes con productos de mayor bienestar animal.

Se suma a esto, lo mencionado en el factor tecnológico sobre la elaboración de productos sustentables. Donde el objetivo es el desarrollo de alimentos a partir del trigo HB4 tolerante a sequía, un desarrollo de Bioceres, la Universidad Nacional del Litoral y el CONICET que permite un uso eficiente del agua y una mayor fijación de CO2 Dióxido de Carbono que un trigo convencional.

El deterioro ambiental que sufre el mundo potenciado por la coyuntura, generó una mayor conciencia del cuidado que requiere el planeta. En Havanna creemos que los avances científicos que fomentan el cuidado del ambiente y los recursos naturales son claves para el futuro y deben ser incorporados paulatinamente dentro de las lógicas de producción del mercado alimenticio, expresó Alan Aurich, CEO de Havanna.

Mediante la política de inocuidad expresa el compromiso para el mantenimiento de la certificación ISO22000. Las plantas cuentan con certificado de aptitud ambiental otorgado por la secretaria de medio ambiente de la Municipalidad de General Pueyrredon.

También las plantas industriales están inscriptas en el Registro de Operaciones de Residuos Especiales exigido por el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible.

Factores Legales

La Ley N° 27.468 , (B.O. 2018) modifico el artículo 10de a ley N° 23.928 y sus modificatorios, estableciendo la derogación de todas las normas legales o reglamentarias que establecen o autorizan la indexación por precios, actualización monetaria, variación de costos o cualquier otra forma de re potenciación de las deudas, precios o tarifas de bienes, obras o servicios, no comprende a los estados financieros, respecto de los cuales seguirá siendo de aplicación lo dispuesto en el artículo 62 *in fine* de la Ley General de Sociedades N° 19.550 y sus modificatorios. Así mismo, el mencionado cuerpo legal

dispuso la derogación del decreto 169/2002 y sus modificatorios y delego en el Poder Ejecutivo Nacional, a través de sus organismos de contralor, establecer a partir surtirán efecto las disposiciones citadas en relación a los estados financieros. Mediante su Resolución General (B.O.,2018) la Comisión General de Valores, dispuso que las entidades emisoras sujetas a su fiscalización apliquen a los estados financieros anuales, el método de re expresión de estados financieros en moneda homogénea conforme a lo establecido por la Norma Internacional Contable N° 29

Diagnóstico Organizacional FODA

La herramienta para realizar un diagnóstico organizacional sobre la situación de una empresa se utiliza la matriz FODA. Su nombre deriva acrónimo formado por las iniciales: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Su objetivo principal es poder realizar un claro diagnóstico para la toma de decisiones estratégicas, analizando el entorno interno y externo.

Fortalezas:

- Su modelo de negocio con el que compite, es único.
- Es una marca asociada a la genuinidad, la calidad, la tradición y la argentinidad. Siendo una de las principales herramientas de ventas, ser la primera opción como *souvenir* tanto para argentinos como para extranjeros.
- Se consolida en el mercado internacional, principalmente en Brasil.
- Consolidado funcionamiento de su tienda *on line*.
- La constante búsqueda por el desarrollo y la innovación de nuevas tecnologías y productos.
- La sociedad tiene un 73% de sus pasivos a tasa fija, lo que minimiza su exposición a las variaciones de tasa de interés.

Oportunidades:

- La comercialización de nuevos productos para abarcar más público.
- Llegar a lugares donde antes no se había llegado.

- Mejora constante en la experiencia al cliente.
- La constante búsqueda de nuevos mercados.

Debilidades:

- La forma de comercialización de sus alfajores, ya para adquirirlo hay que dirigirse a una tienda Havanna, en cambio su competencia puede adquirirse en cualquier negocio.
- La dificultad para poder llegar a los jóvenes.
- La misma dificultad tiene con el rubro cafetería, los jóvenes prefieren la competencia.
- La población asocia Havanna con alfajor y no como un destino para otros tipos de consumos.
- Dificultad para crecer en un mercado retail, casi agotado.

Amenazas:

- La elevada inflación, que impacta en el poder adquisitivo de los clientes.
- El constante aumento de los costos operativos.
- La incertidumbre política y económica.
- La presión fiscal.
- las fluctuaciones en el tipo de cambio, que influyen en el costo operativo como en las importaciones y exportaciones de productos.
- La desocupación en Argentina.
- Las variaciones en las tasas de interés.

Análisis específico según perfil profesional

La importancia del análisis de los estados contables y financieros facilita la toma de decisiones, permitiendo identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en las que opera la empresa respecto a la solvencia, nivel de liquidez, eficiencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad.

Por ende, resulta de vital importancia para los propietarios, accionistas de la organización, actores externos como proveedores, inversores y prestamistas.

Los acreedores necesitan conocer el grado de liquidez y solvencia, para saber si la empresa es capaz de devolverles el dinero. Los accionistas con los recursos invertidos, conocer la rentabilidad que obtienen de la empresa.

El diagnóstico o análisis financiero de corto plazo se hace en base a la información que proporciona el balance general, enfocado en distintas áreas de desempeño, situación financiera, flujo efectivo, variaciones de capital contable, resultado de las operaciones. Este análisis permite detectar fallas y oportunidades, mejorar el desempeño y realizar los ajustes pertinentes; permite mejorar la rentabilidad del negocio y realizar una planeación estratégica.

El objetivo es asegurar que haya suficiente efectivo para el cumplimiento de las obligaciones y compromisos como también para el desarrollo necesario de las operaciones y proyecto de inversión. Garantizar una sólida calificación crediticia, asegurar un nivel de capitalización saludable, con el fin de proteger la capacidad continua de la empresa, manteniendo una estructura de financiamiento óptima para reducir el costo del capital.

Mediante los diferentes indicadores se evaluará la situación de la empresa Havana.

Indicadores de liquidez, para analizar como cumplir las obligaciones a corto plazo.

Indicadores de endeudamiento, con el objeto de medir el grado en que participan los acreedores en el financiamiento de la empresa.

Se analizará el plazo promedio de cobranza a clientes, el plazo de pago a proveedores, el endeudamiento total, a corto plazo, la liquidez, rentabilidad de las ventas, del activo, del patrimonio neto, efecto palanca o Leverage financiero.

Marco Teórico

El objetivo del análisis financiero a corto plazo es para realizar un diagnóstico que nos permita mejorar la toma de decisiones en cuanto a la liquidez de la empresa.

El diagnóstico financiero se realiza a través del análisis financiero, es decir que, el análisis financiero sirve para diagnosticar la posición financiera de la empresa. Por lo tanto, el análisis financiero no tiene un fin en sí mismo, sino que es un instrumento para diagnosticar la posición financiera de la empresa (Montalvo Claros, 1999).

Tal como menciona Nava Rosillón (2014), el análisis o diagnóstico financiero es la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero a lo largo de un ejercicio específico de una empresa, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos proporcionados por la contabilidad, a su vez, son convertidos, para analizarlos e interpretarlos.

Esta herramienta facilita el proceso de toma de decisiones, de inversión, financiación, planes de acción, permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización, aporta información sobre la situación económica-financiera de la empresa y su comportamiento operativo.

Por su parte, Hernández (2008) define el análisis financiero como una técnica para evaluar el comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y previsión de cualquier evento futuro, al mismo tiempo orientado a los objetivos y metas predefinidas.

A su vez, Quizhpe(2013) manifiesta, que el diagnóstico o análisis financiero es el estudio que se realiza a partir de la información proporcionada por contabilidad y cualquier otra información disponible para tratar de determinar la posición financiera de una empresa o sector en particular.

A juicio de Maldonado (2018), en su investigación nos dice que el análisis financiero y el correcto registro de sus operaciones contables, es posible conocer desde el pasado al presente su información y establecer con métodos financieros, la situación económica financiera para administrar adecuadamente sus recursos y si pueden mejorar sus operaciones, desarrollar estrategias y metas que les permitan tomar decisiones de mejora.

Por otro lado, según Biondi (2007), los propósitos de la medición de los activos empleados tienen la necesidad de proveerla información para las decisiones orientadas a satisfacer el mejor propósito del ente y determinar el desempeño de las Unidades de Negocio como entidad económica. Se trata de relacionar las ganancias con los activos empleados para su generación.

Para poder realizar un análisis financiero es necesario conocer los estados contables y financieros, los distintos tipos de indicadores, ratios, tal como indican Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), los indicadores financieros constituyen el resultado de las prioridades financieras, relacionando los estados de resultados y el balance general; esto nos permite conocer la situación de la empresa en lo en lo referido a la liquidez, solvencia, rentabilidad, endeudamiento, rendimiento y eficiencia operativa.

Respecto a esto, el estado financiero, es un informe que tiene como objetivo homogeneizar la información económica financiera de la empresa; debe caracterizarse por proporcionar una síntesis de expresión, obtener información trascendente, oportuna e imparcial, es decir, objetiva, esta información financiera debe prepararse de acuerdo con los principios contables (Takana, 2008).

Tal como expresa Monzon (2006), analizar la composición del balance de situación nos permite conocer el posición de liquidez de la empresa como también su equilibrio patrimonial.

En la actualidad, la mayoría de la empresa utilizan como herramienta indispensable los indicadores financieros, para determinar su situación financiera, ya que a través de su cálculo e interpretación, es posible identifique las áreas que tienen un mejor rendimiento y las áreas que necesitan mejorar, ajustando el desempeño de la organización (Nava Rosillón, 2014).

A juicio de Van Horne y Wachowicz (2003), se utilizan índices que relacionan elementos de información financiera entre sí, reflejados en los estados financieros y de esta forma, se logra evaluar la condición y desempeño financiero de la empresa.

Entre los indicadores financieros más destacados para llevar a cabo el análisis financiero se encuentran los siguientes; los indicadores de liquidez y solvencia, los endeudamiento, rentabilidad y los de eficiencia o actividad.

En referencia a la liquidez y solvencia; muchos autores hacen referencia a la liquidez y pocos a la solvencia y otros hacen referencia a la liquidez aludiendo al término

solvencia. Con respecto a esto, Rubio(2007) dice que la liquidez significa mantener la cantidad de efectivo necesaria para cumplir o pagar obligaciones previamente contraídos; mientras la solvencia se centra en mantener los activos y recursos necesarios para resguardar de la deuda adquiridas, incluso cuando los bienes no estén referidos a efectivo.

Sin embargo, para Gitman (2003) la liquidez mide la capacidad que posee una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo en la medida que se vencen. Argumenta que la liquidez hace referencia a la solvencia en la posición financiera general de la organización, lo que significa la facilidad que tiene la empresa para saldar sus deudas.

Los indicadores de liquidez permiten analizar si la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, dentro de ellos esta liquidez corriente, liquidez seca o prueba acida, capital de trabajo, dentro de este TFG se desarrollarán algunos de ellos.

Liquidez corriente, según Quizhpe (2013) es uno de los indicadores financieros que permite determinar la liquidez de una empresa, indica la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

$$\text{Liquidez Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Liquidez seca o prueba acida, esta es una prueba más rigurosa y está destinada a verificar la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones actuales, pero no se basa en las ventas del inventario de la empresa, es decir, principalmente con su saldo de efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales y cualquier otro activo líquido que pueda tener, excluyendo el inventario (Sosa Ipanaque, 2018).

$$\text{Liquidez Seca} = \text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio} / \text{Pasivo Corriente}$$

El análisis financiero mediante los indicadores de actividad, permiten conocer la eficiencia con que la organización utiliza sus activos y sus recursos; los mismos están enfocados en determinar la celeridad con que cuentas específicas se transforman en ventas o efectivo, es decir, son valores que representan cómo gestionar eficazmente los activos, inventario y cuentas por cobrar, deudas por pagar (Nava Rosillón, 2014).

Entre estos indicadores se encuentra, rotación de activos totales, rotación de inventarios, rotación de las cuentas por pagar, periodo medio de cobro y periodo medio de pago.

De lo expuesto anteriormente, estas ratios serán una herramienta muy importante para el realizar el análisis financiero a corto plazo de la empresa Havanna.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La sociedad opera en un contexto complejo de incertidumbre continua, donde las principales variables han tenido gran volatilidad. Por eso, es necesario definir cursos acción e identificar los impactos sobre su situación patrimonial y financiera, realizando un análisis de la evolución de las variables que afectan al negocio.

Respecto al análisis financiero a corto plazo de la empresa Havanna, se realizaron cálculos de diversas ratios de liquidez comparativos de los últimos 3 ejercicios.

		2019	2020	2021
liquidez corriente	<i>Activo Corriente</i>	0,77	0,46	0,59
	<i>Pasivo Corriente</i>			

		2019	2020	2021
liquidez seca	<i>Activo Corriente - bienes de Cambio</i>	0,46	0,26	0,36
	<i>Pasivo Corriente</i>			

		2019	2020	2021
liquidez instantánea	<i>Disponibilidades + Inversiones temporales</i>	0,03	0,01	0,001
	<i>Pasivo Corriente</i>			

Se puede observar, de acuerdo a estos indicadores financieros, por un lado, el impacto de la pandemia por el Coronavirus, pero también a la vez las serias dificultades en cuanto a la liquidez y la solvencia, esto debido al gran endeudamiento de la empresa durante ese periodo para poder hacer frente a sus obligaciones financieras en el corto plazo.

En el índice liquidez seca que complementa el análisis de liquidez corriente al evaluar la capacidad de la organización para cumplir en término con los compromisos a corto plazo, se puede observar el crecimiento del pasivo corriente de la organización, computando solamente los activos de más rápida realización.

Aun mas intensificado en el ratio liquidez instantánea, donde se muestra si una misma puede pagar la deuda diaria con sus propios fondos disponibles.

Esto también puede verse en los siguientes indicadores.

		2019	2020	2021
Plazo medio de cobranza	saldo Deudores Por Venta * 365	42	42	43
	Ventas con IVA			

		2019	2020	2021
Plazo medio de inventario	saldo Bienes de Cambio * 365	86	83	78
	Costo de Venta			

		2019	2020	2021
Plazo medio de pago	saldo Deudas a proveedores * 365	73	126	102
	compras con IVA			

El problema de liquidez de la empresa, puede verificarse también en los plazos de cobro como de pago, este último generando intereses, esto es lo que se pretende resolver, con el objetivo de asegurar el suficiente efectivo para hacer frente a los compromisos y obligaciones como también el desembolso para inversiones y operaciones.

Justificación del problema

En cuanto a lo anteriormente descrito puede observarse que, debido al complejo contexto económico por el cual atravesaba el país sumado al proceso recesivo, en sus ratios se puede observar, el elevado pasivo corriente, el cual se vio más agravado en el 2020 por la irrupción de la pandemia, debido a la gran cantidad de préstamos solicitados por la sociedad, el cual mejoró un poco en el 2021 pero no alcanza para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, debido al gran endeudamiento financiero. Cabe señalar que la organización al presentar problemas financieros, comienza a implementar medidas como cancelar sus compromisos con mayor lentitud o solicitar préstamos. De esta manera, la deuda a corto plazo crece más rápido lo cual resulta desfavorable para cualquier actividad empresarial. Esto se verifica en los plazos medios de pago a los proveedores, donde en el 2019 paso de 73 días a superar los 120 días en el 2020 por causa de lo anteriormente mencionado, generando grandes intereses financieros, recuperándose un poco hacia el 2021.

Por eso, es importante que la empresa pueda contar con una buena información, que le permita verificar su posición económica y financiera en la que se encuentra, ya que estos problemas de liquidez, pueden perjudicar a la organización frente a los futuros accionistas, inversores o socios, además que debe hacer frente a un contexto de constante inestabilidad, inflación y altas tasas de interés.

Es necesario, por lo tanto, mejorar mediante las herramientas adecuadas, la estructura de financiamiento.

Conclusión diagnóstica

De acuerdo a lo desarrollado en este capítulo, los problemas de liquidez que enfrenta la organización, con el objetivo de mejorar los distintos ratios analizados, se pretende realizar mediante un nuevo proceso de cobranza, acortar el plazo de cobro, analizar si es recomendable realizar los pagos a proveedores a largo plazo debido a los intereses que genera o acortar los mismos.

Con esta implementación se procurará generar mayor liquidez y solvencia a la empresa, mediante el constante seguimiento por parte de determinadas áreas, esto hará mejorar la toma de decisiones para el crecimiento de la empresa, desarrollar estrategias futuro, garantizar su desempeño productivo y poder cumplir con sus compromisos y obligaciones.

Mediante el presente trabajo se pretende dar una solución a la problemática de la empresa que se proporcionará en las próximas entregas.

Plan de implementación

Alcance

- Contenido: La propuesta de este trabajo es mejorar los plazos de cobranzas y de pagos que pueda optimizar la liquidez de la empresa Havanna.

Para tal fin, se analiza la información contable y sus índices, se diseña e implementa un sistema con la finalidad de hacer reducir los plazos de cobro y de pago de la empresa.

- Temporal: La implementación se pretende lograr en el plazo de doce meses, durante el año 2023.

- Geográfico: El plan de implementación de este trabajo está destinado al área contable y financiera de la empresa Havanna, ubicada en Avenida Santa Fe, 3148 Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Las decisiones serán tomadas, tanto por el directorio como el área contable y accionistas, impactando en la estructura financiera de las sucursales de Havanna.

- Limitaciones: No se han encontrado limitaciones para llevar a cabo el trabajo.

Recursos involucrados:

Los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación se presentan a continuación:

- Capacitación al personal contable - administrativo.

- Una computadora.

- Un escritorio.

- Una silla.

- Se va a necesitar disponer de una oficina donde se llevarán a cabo las reuniones semanales informativas y toma de decisiones.

- Estados contables.

- Información financiera.

- Disponibilidad del directorio, accionistas y responsables del área contable y de finanzas para brindar la información requerida para la toma de decisiones.

El costo del módulo de acuerdo al Consejo de Ciencias Económicas de San Juan, es de \$ 3000. Para lo cual se necesitará, 240 módulos.

Las tareas serán realizadas por el personal de la empresa, el cual será capacitado y se llevará un seguimiento. La información de los estados contables, como los cálculos de ratios será brindada tanto por el área contable como el área de finanzas, para que el personal capacitado solo se avoque a esta actividad.

Tabla 1

Tabla presupuestaria

Descripción	valor modulo	cantidad	valor unitario	Total
Escritorio		1	\$ 20.300,00	\$ 20.300,00
Silla		1	\$ 13.900,00	\$ 13.900,00
Computadora		1	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Implementación	\$ 3.000,00	120	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00
Capacitación del personal	\$ 3.000,00	100	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Control y mantenimiento	\$ 3.000,00	120	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00
Total				\$ 1.134.200,00

Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas

A continuación, se exponen las acciones específicas que se llevarán a cabo para poder mejorar la estructura financiera de la empresa:

- Actividad 1: Se convocará a reunión a las partes intervinientes en el plan de implementación, directores, accionistas, gerentes y responsables del área contable y de finanzas. Duración 1 mes.
- Actividad 2: Capacitación del personal que llevará a cabo las tareas específicas relacionadas al plan de implementación. En este caso serán 2 administrativos - contables, avocados a realizar las tareas especificadas. Plazo de duración 3 meses
- Actividad 3: Recopilación de la información, se solicitará al área contable y de finanzas de la empresa información respecto a balances, estados contables, comprobantes de pago, remitos toda información contable necesaria de los años 2019, 2020 y 2021, también se precisará información comercial. Duración 3 meses.
- Actividad 4: Se realizará análisis exhaustivo de los estados contables y de la información contable relacionada, se trabajará con el área contabilidad para poder realizar un estudio de los mismos.

- Actividad 5: Se formularán el cálculo y análisis de los ratios de los últimos 3 ejercicios, índices como el de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, plazos medios de pago y de cobro, necesarios para mejorar la liquidez de la empresa y optimizar el ciclo operativo de cobranzas y de pagos propuestos, se realizará con ayuda del área contable y de finanzas.
- Actividad 6: Se solicitará al personal capacitado contactarse con los clientes para renegociar los plazos de pagos, persuadiendo a los más morosos a cumplir con sus obligaciones. De acuerdo a esto de se realizará una calificación de los mismos. En cuanto a los proveedores, se les solicitará renegociar las deudas de forma de reducir los intereses por mora generados, de forma tal que sea la más beneficiosa para la empresa.
- Actividad 7: Definir con los responsables del área contable y de finanzas la política de financiación y descuento por pronto pago, de acuerdo a la calificación realizada anteriormente. Con esto, se pretende mejorar el índice de medio de cobro y mejorar las ventas.
- Actividad 8: Seguimiento y evaluación del plan, el mismo se realizará mensualmente, juntos con los responsables del área contable y de finanzas para ir examinando la evolución del mismo, ir corrigiendo si hay desviaciones que se alejen del objetivo
- Actividad 9: Verificación del cumplimiento de los objetivos. Para finalizar se realizarán nuevamente reuniones con los directivos, accionistas y los responsables de las áreas correspondientes, para analizar los datos obtenidos y comprobar si se cumplió con lo planteado.

Marco de tiempo

A través de la herramienta Diagrama de Gantt se expone el marco temporal de cómo se desarrollarán las acciones específicas para la implementación de plan que permita obtener los mejores resultados para la organización.

Las acciones se llevarán a cabo en meses durante todo el año 2023.

Como primera medida, se realizarán reuniones informativas sobre la implementación del plan con las áreas involucradas, este proceso se realizará durante el primer mes.

Luego, se capacitará al personal involucrado de manera eficiente para llevar a cabo con las herramientas necesarias, las tareas y actividades relacionadas el plan para poder llegar a los resultados satisfactorios.

Por último, se realizarán evaluaciones y mediciones mensuales de los resultados obtenidos, con las áreas relacionadas y los directivos con el fin de llegar a los resultados deseados.

A continuación, la figura Diagrama de Gantt correspondiente al plan de implementación.

Figura 1: Diagrama de Gantt

ACCIONES	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reunion inicial sobre el plan de implementacion	■											
Capacitació del personal	■	■	■									
Recopilación de la información	■	■	■									
Análisis de los estados contables	■	■	■	■								
Cálculo y análisis de ratios	■	■	■	■								
Renegociación de los plazos de pago y cobro		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Definición de las políticas de financiación y descuento				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento y evaluación del plan				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Verificación del cumplimiento de objetivos									■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

A partir de obtener la información planteada y el análisis de la información contable a través de sus índices financieros, se buscará optimizar el plazo de pago y el plazo de cobranza de la empresa.

Por un lado, se pretende realizar una reestructuración en cuanto a los plazos de cobro de los créditos por venta, reducir este mismo que se mantiene en un promedio de 42 / 43 días.

Si bien, el contexto económico es complejo donde se presenta gran incertidumbre y volatilidad de las principales variables económicas, se pretende poder acortar ese plazo de cobranza.

En la tabla siguiente pueden verse los créditos por venta en el corto plazo de la empresa Havanna.

Tabla 2: Créditos por ventas

	2021	2020	2019
Vencimiento			
Créditos no vencidos	\$ 8.768.550,00	\$ 73.351.323,00	\$ 183.512.255,00
Créditos vencidos de 0 a 3 meses	\$ 528.967.251,00	\$ 255.053.067,00	\$ 308.947.905,00
Créditos vencidos de 3 a 9 meses	\$ 131.231.814,00	\$ 36.539.837,00	\$ 32.814.328,00
Créditos vencidos de 9 a 12 meses	\$ 42.535.220,00	\$ 9.923.520,00	\$ 22.918.279,00
Créditos vencidos más de 12 meses	\$ 2.515.861,00	\$ 16.453.943,00	\$ 5.098.808,00
	\$ 792.935.396,00	\$ 391.321.689,00	\$ 553.291.576,00

Fuente: Notas a los estados financieros consolidados

Cabe aclarar, que los créditos vencidos mayores a 9 meses de cada año, corresponden a clientes del exterior ya sea por ventas de productos y/o regalías, los cuales se estiman sean cobrados en el ejercicio siguiente al que se generaron.

Por otro lado, todos los clientes están sujetos a las políticas, procedimientos y controles de la sociedad, estableciéndose límites a los créditos en base a una calificación interna.

Estos clientes de la sociedad no poseen una calificación crediticia pública, la calidad crediticia de los créditos por ventas es analizada en base a la antigüedad y la clase de los saldos de estos créditos. El detalle es el siguiente:

Tabla 3: Clientes sin calificación crediticia externa

Clientes sin calificación crediticia externa	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Grupo 1	- \$	359.873,00	\$ 6.619.964,00
Grupo 2	\$ 85.286.444,00	\$ 35.760.019,00	\$ 68.235.302,00
Grupo 3	\$ 2.398.806,00	\$ 37.231.431,00	\$ 108.656.989,00
Total	\$ 87.685.250,00	\$ 73.351.323,00	\$ 183.512.255,00

Fuente: Notas a los estados financieros consolidados

Grupo 1: Clientes nuevos / partes relacionadas, menos de 12 meses

Grupo 2: Clientes existentes / partes relacionadas, más de 12 meses, sin incumplimiento en el pasado.

Grupo 3: Clientes existentes / partes relacionadas, más de 12 meses, con algunos incumplimientos en el pasado.

Con respecto a las cuentas por cobrar, la calidad crediticia de los activos, los bancos otorgan una calificación crediticia en función del efectivo y equivalente de efectivo.

A continuación, la calidad crediticia en base al efectivo y equivalentes de efectivos es la siguiente:

Tabla 4: Calidad crediticia

Efectivo en bancos y depósitos a corto plazo	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Calidad crediticia			
A1	\$ 25.541.936,00	\$ 30.400.603,00	\$ 34.842.533,00
A2	\$ 1.487.503,00	\$ 562.926,00	\$ 3.738.321,00
Sin calificación	\$ 2.640.103,00	\$ 1.876.915,00	\$ 3.393.762,00
Total	\$ 29.669.542,00	\$ 32.840.444,00	\$ 41.974.616,00

Fuente: Notas a los estados financieros consolidados

Puede verse, la empresa tiene una buena calidad crediticia. En consecuencia, el riesgo de crédito no se considera relevante para la empresa.

Si bien, no hay un riesgo crediticio, pero si es necesaria una mayor liquidez, lo que se busca es una reducción del plazo de cobro, lo que se propone es reunirse con los principales clientes y negociar dicho plazo, llevarlo a 30 días.

Por lo que se evaluará de una correcta implementación de las actividades propuestas, de acuerdo a la segmentación realizada de los clientes y la evaluación realizada con el área contable y finanzas.

El ofrecimiento para reducirlo, es el pago con cheques negociables a 30, 60 o 90 días, bonificaciones por pago de contado o menores a 30 días, para clientes morosos con deudas superiores a 180 días, por cancelación anticipada o parcial, bonificación en los intereses generados.

El objetivo es asegurar la suficiente liquidez para el desenvolvimiento de los proyectos de inversión como el cumplimiento de las obligaciones y compromisos.

Respecto a las cuentas por pagar, se pretende volver a los plazos de pago medio del 2019, donde el mismo era de 73 días, si bien el 2020 fue un año excepcional, con una pandemia de por medio, no se ha podido bajar mucho el promedio de 120 días.

Se propone poder pagar con cheques negociables a máximo a 90 días, negociar la bonificación de intereses como incentivo para la sociedad e ir mejorando progresivamente el promedio.

Para mejorar los tiempos de las cobranzas y pagos a proveedores, se evaluarán las acciones desarrolladas de manera constante mediante las ratios ya analizados anteriormente. El efecto debería ser el acortamiento de los plazos de cobro y el mejoramiento en el plazo de pago a los proveedores

Tabla 5: Tabla de evaluación y análisis

Indicadores	Frecuencia de medición	Valores antes de la propuesta			Valores despues de la propuesta 2023												Mejóro	no mejoró
		2019	2020	2021	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Liquidez corriente	Mensual	0,77	0,46	0,59														
Liquidez seca	Mensual	0,46	0,26	0,36														
Liquidez instantanea	Mensual	0,03	0,01	0,001														
Plazo medio de cobranza	Mensual	42	42	43														
Plazo medio de pago	Mensual	73	126	102														

Fuente: Elaboración propia

El objetivo planteado es poder llegar a fines del 2023 con promedio de cobro de 30 días y de pago menor a 90 días. Garantizando el mantenimiento de una sólida calificación crediticia, asegurar un nivel liquidez saludable, con el fin proteger la capacidad de continuar como una organización en marcha, manteniendo una estructura de financiamiento óptimo para reducir el costo del capital, cumplir con los compromisos y generando retornos a los accionistas.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

A partir de este reporte de caso, se puede establecer en cuanto al análisis de la estructura financiera de la empresa Havanna S.A. los problemas que tiene de liquidez y solvencia en el corto plazo.

La empresa se encuentra inmersa en un contexto económico inestable de recesión, inflación, devaluación de la moneda nacional, además de esto los problemas se agudizaron con la llegada de la pandemia generada por el Covid-19.

Si bien la empresa no considera relevante el riesgo crediticio, el cual se profundizó durante el año 2020 por lo anteriormente mencionado, se considera que debe asegurarse el suficiente efectivo para hacer frente a los compromisos y obligaciones como también para el desarrollo de las actividades e inversiones.

Se realizaron diferentes análisis cuantitativos de índices que permitieron conocer el estado en el que se encuentra la organización, con el objetivo de mejorar la estructura de financiamiento a corto plazo. De este análisis, se verificó el elevado pasivo corriente con el que cuenta la empresa, debido a la gran cantidad de préstamos pedidos en los últimos tiempos como el aumento de los plazos en la cobranza y pago a proveedores.

Para tal propósito, con el objetivo de generar una mayor liquidez en el corto plazo se diseñó un sistema de cobranzas y pagos permitiendo acortar el plazo de los mismos paulatina y progresivamente, se realizó una segmentación de los clientes de acuerdo al monto de sus deudas ofreciéndoles bonificaciones por pronto pago, descuentos por refinanciación disminuyendo los plazos. Respecto a los proveedores la solicitud de una disminución de los intereses o bonificación de los mismos por pago adelantado.

Este plan será monitoreado en forma conjunta con el área contable y de finanzas mensualmente con el objetivo de lograr lo propuesto en este trabajo.

Se estima que con esta implementación en 6 meses se comenzarán a ver los resultados de lo proyectado.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa seguir llevando un control mensual sobre el plan implementado, seguir analizando las ratios, verificar los resultados obtenidos con los proyectados e ir ajustando en caso de desviaciones para lograr el objetivo propuesto.

La dirección deberá ser precavida en cuanto al monitoreo y análisis de la liquidez, caso contrario corren el riesgo de volver a aumentar los índices de liquidez corriente.

Por otro lado, se sugiere a la empresa que está en constante expansión tanto nacional como internacional, crear un plan financiero a corto plazo con metas claras y estratégicas, asumiendo el compromiso de los riesgos del costo de oportunidad para obtener mayor dinero líquido e inmediato, si es necesario solicitar financiamiento bancario, analizando las tasas de interés que dependen del comportamiento de la economía en un determinado periodo, para generar más franquicias que locales propios y así poder bajar el gran pasivo corriente en el corto plazo, buscando siempre cumplir con la obligación ya sea en el corto o largo plazo y de esta forma continuar siendo una empresa eficiente.

Bibliografía

- BCRA. (Marzo de 2022). *bkra.gov.ar*. Obtenido de <http://www.bkra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0322.pdf>
- Biondi, M. (2007). *INFORMACIÓN CONTABLE PROYECTADA O PROSPECTIVA* (25 ed.). Buenos Aires: Contabilidad y Auditoría.
- Bravo, J. (2017). Factores que afectan la sostenibilidad y el crecimiento de las équeñas empresas en la ciudad de Bucaramanga. *SIGMA* , p 66-67.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Prentice Hall.
- Hernández, J. L. (7 de septiembre de 2008). *Análisis Financiero*. Obtenido de www.gestiopolis.com.
- INDEC. (marzo de 2022). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de indec.
- Lorenzo, G. (9 de mayo de 2022). *Data clave*. Obtenido de https://www.dataclave.com.ar/opinion/la-historia-se-repite--se-vuelve-a-estancar-la-economia-argentina_a62786b2e9ed290854c3c927c
- Maldonado. (2018). *ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA PROVINCIA DEL ORO*. Machala - Ecuador: UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA.
- Montalvo Claros, O. (1999). *Administración Financiera Basica: en el corto plazo*. La Paz - Bolivia: Universidad Mayor de San Andres Facultad de Ciencias Economicas y Financieras.
- Monzon, A. (2006). Un entorno favorable para la empresa. *Asociación para el Progreso de la Dirección* , 104-107 pp.
- Mosto, L., Carvalho, R., & Arocha, S. (2017). caso Havanna. *Caso Havanna* . Buenos Aires, Argentina.
- Nava Rosillón, M. (2014). Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de gerencia* , 606-628.
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mc Graw Hill.

Pillajo Yujato, A., & Zapata Carrasco, P. (2021). Fortalecimiento de la gestión financiera de la empresa “Elixir Café”. *Fortalecimiento de la gestión financiera de la empresa “Elixir Café”*. Quito, Ecuador.

Quizhpe, P. (2013). *Repositorio Digital - Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/>

Rubio, P. (2007). www.eumed.net/libros/2007a/255.

Sacoto Ferrer, R., & Torre Wong, G. (2020). PROYECTO DE PRE FACTIBILIDAD PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA POR LA AMPLIACIÓN INTEGRAL DE LA CAFETERÍA OMOFF. *PROYECTO DE PRE FACTIBILIDAD PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA POR LA AMPLIACIÓN INTEGRAL DE LA CAFETERÍA OMOFF*. Guayaquil, Colombia.

Sosa Ipanaque, M. I. (2018). Influencia del análisis financiero a corto plazo en la toma de decisiones de Comercial Eterna. Lima, Perú.

Takana, N. (2008). *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. Lima: PUCP - Fondo Editorial.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera* (Vol. 11). Mexico: Prentice Hall.