

**Universidad Siglo 21.**



**Trabajo Final de Grado.  
Carrera: Contador Público.  
Reporte de Caso.**

**“Planificación de mejora de la liquidez para Havanna S.A.”**

Autor: Dárdano, Alfonsina.

D.N.I.: 40928580.

Legajo: VCPB31613.

Director de TFG Cr. Gonzáles Torres, Alfredo.

Monte Maíz, Pcia. De Córdoba, Argentina.

26 de Junio, 2022.

## **Resumen.**

El presente Trabajo Final de Grado tiene como finalidad crear una planificación de mejora de la liquidez para Havanna S.A. para el año 2022, con el propósito de favorecer su capacidad para hacer frente a las deudas de corto plazo. Es una empresa nacida en la ciudad de Mar del Plata en el año 1947 y actualmente se distribuye tanto por Argentina como por América y Europa mediante cafeterías propias o en forma de franquicias. En estos últimos años se le ha hecho difícil afrontar sus deudas de corto plazo, debido a una baja liquidez derivada, en parte por la situación política, económica, financiera y social por la que atraviesa el país. Por otro lado, el sector financiero de Havanna S.A. se vio descuidado, por ende, a través del cálculo de ratios tales como, liquidez común, liquidez seca, plazo medio de cobranzas, plazo medio de pago a proveedores, entre otros, se logró llegar a la conclusión de que la misma cuenta con problemas financieros. Estos, son el inicio para implementar el plan de mejora a través de actividades tales como la disminución del plazo de cobranzas, aumento del plazo de pago a proveedores y otras que van surgiendo como consecuencia de la aplicación de las aquí nombradas. Tal implementación será fundamental para el buen desarrollo económico y financiero de Havanna S.A.

*Palabras claves: análisis financiero de corto plazo, mejora de la liquidez, deudas de corto plazo, empresa, plan de mejora.*

## **Abstract.**

The purpose of this Final Degree Project is to create a planning to improve liquidity for Havanna S.A. for the year 2022, with the purpose of favoring its capacity to face short term debts. The company was born in the city of Mar del Plata in 1947 and it is currently distributed both in Argentina, América and Europe through its own coffee shops or in the form of franchises. In recent years, it has become for it to face its short term debts, due to low liquidity derived, in part, from the political, economic, financial and social situation that the country is going through. On the other hand, the financial sector of Havanna S.A. was neglected, therefore, through the calculation of ratios such as common liquidity, dry liquidity, average collection period, average payment period to suppliers, among others, it was possible to reach the conclusion that it has financial problems. These are the beginning to implement the improvement plan through activities such as the reduction of the collection period, increase of the payment period to suppliers and others that arise as a result of the application of those mentioned here. Such implementation will be fundamental for the Good economic and financial development of Havanna S.A.

*Keywords: short term financial analysis, liquidity improvement, short term debts, business, improvement plan.*

## **Agradecimientos.**

A mi mamá Elisa y a mi papá Walter por empujarme hacia adelante en cada momento donde el seguir, se hacía difícil.

A mis hermanos que siempre están alentándome.

A mis amigas y a mi novio que nunca dudaron en apoyarme a cumplir los sueños.

## Índice.

Introducción.....	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Análisis de la situación.....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis de contexto.....	6
Factores Económicos.....	7
Factores socio culturales.....	8
Factores tecnológicos.....	9
Factores ecológicos.....	10
Factores legales.....	10
Diagnostico organizacional.....	10
Análisis específico según el perfil del profesional de la carrera.....	12
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Declaración del problema.....	17
Justificación de su relevancia.....	18
Conclusión diagnóstica.....	19
Plan de Implementación.....	20
Alcance.....	20
Recursos Involucrados.....	20
Acciones a desarrollar.....	22
Marco temporal para la implementación.....	24
Medición o evaluación de las acciones.....	25
Conclusiones y Recomendaciones.....	27
Conclusiones.....	27
Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	29

## **Índice de Figuras.**

Figura 1: Organigrama gerencial de Havanna S.A.....	6
---	---

## **Índice de Tablas.**

Tabla 1: Matriz F.O.D.A.....	11
Tabla 2: Ratios.....	17
Tabla 3: Recursos necesarios.....	19
Tabla 4: Presupuesto de implementación.....	20
Tabla 5: Presupuesto de seguimiento.....	20
Tabla 6: Diagrama de Gantt 1.....	24
Tabla 7: Cumplimiento de las actividades.....	26

## Introducción

El análisis financiero, es esencial que se realice en todas las organizaciones, sin importar la actividad que desarrollen. Este, es una herramienta que permite averiguar en qué situación se encuentra la empresa a través de indicadores financieros, lo cual permite la toma de decisiones de manera eficaz y eficiente. Dicho análisis financiero se divide en dos: análisis financiero a corto plazo y análisis financiero a largo plazo.

Este trabajo, hace hincapié en el análisis financiero a corto plazo, el cual establece que en las empresas la liquidez es un factor fundamental para que las mismas puedan desarrollar sus actividades de la mejor manera ya que muestra la capacidad con la que cuenta la organización para hacer frente a sus deudas en el corto plazo. A nivel país, la República Argentina, es muy incierta e inestable económica y políticamente, incluyendo lo ocurrido en el año 2020 y 2021, donde el Covid19 fue una de las causas principales por las que las empresas se vieron en malas situaciones financieras.

Es por lo comentado anteriormente que dicho trabajo tiene por objeto elaborar una propuesta para encontrar la estabilidad financiera en el corto plazo a través de una planificación de mejora que ayude a cubrir las deudas de Havanna S.A. Esto permitirá además mejorar el capital de trabajo dentro de los próximos doce meses sin postergar o suspender el pago de las deudas.

Havanna S.A. nació en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina en 1947. Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de alfajores y chocolates. Cuenta con casi 70 años en el mercado nacional y llega al mundo desde hace ya muchos años a través de sus cafeterías distribuidas en los lugares más turísticos de las principales ciudades de los distintos países de América y Europa.

Con sus clásicos alfajores como souvenir de unas buenas vacaciones Havanna S.A. se mantiene con un buen statu quo en el mercado nacional y extranjero con más de 384 locales, algunos propios y otros en forma de franquicia. Cuenta con más de 3000 puestos de trabajo generados y con una producción anual de cien millones de alfajores. Estas características muestran que la visión y misión elaboradas por los fundadores de la empresa fueron claras y garantizaron el éxito durante muchos años.

No obstante, el contexto nacional y mundial cambia, poniendo a la empresa en la obligación de adaptarse a las nuevas necesidades económicas y sociales para poder mantener su gran éxito. Es aquí donde surge la problemática que le está impidiendo a Havanna S.A. ser una empresa distinguida en el mercado por su capacidad de manejar el dinero en el corto plazo. Es decir, la organización cuenta con escasa liquidez por varias razones, entre ellas, cuenta con un capital de trabajo negativo, una disminución importante en las ventas de un año a otro, un aumento de la deuda por solicitud de préstamos bancarios, el Covid19, entre otras.

La autora Tello Perleche (2017) elaboró una tesis sobre "El financiamiento y su incidencia en la liquidez de la empresa Omnichem SAC" en Lima, Perú. Expresó que el principal problema de la misma era solicitar de manera constante financiamiento bancario para poder obtener liquidez y afrontar las obligaciones corrientes. De esta manera, estudió el problema de la falta de liquidez y buscó alternativas de financiamiento que conlleven a disminuir los gastos financieros con los que contaba la organización.

A través de tales estudios logró concluir que el financiamiento influía de manera positiva en Omnichem SAC, pero la falta de liquidez se daba por la deficiente gestión de las cobranzas, la falta de políticas para regular las mismas y por un stockeamiento de sus inventarios. Las recomendaciones que brindó a la empresa fueron: realizar una evaluación integral de su situación financiera a través de ratios de rentabilidad económica y rentabilidad financiera, elaborar una política de créditos y cobranzas y, por ende, mejorar la gestión de cobranzas para aumentar su liquidez. También propuso analizar la situación de solicitar créditos comerciales a sus proveedores y efectuar una adecuada administración del efectivo evaluando su capacidad de pago y cobranzas, acompañado de una planificación de ingresos y gastos.

En cambio, la autora Carrillo Vasco (2015) realizó una tesis de investigación sobre "La gestión financiera y la liquidez de la empresa Azulejos Pelileo" de Ambato, Ecuador. Allí determinó que la organización tenía un inadecuado manejo de la gestión financiera, lo cual llevaba a que la misma tenga serios problemas de liquidez. Pudo establecer que una de las causas era la inconsistencia de los balances y estados financieros, ya que estos no se realizaban en periodos iguales de tiempo, sino que se



hacían en periodos irregulares, lo que llevaba a tener una información incierta, la cual dañaba la integridad financiera de Azulejos Pelileo.

Como solución a tal problema propuso diseñar un manual de procesos financieros para ayudar a empleados administrativos a organizar la información y realizar todos los estados financieros requeridos por la empresa, como así también para poder elevar la liquidez de la misma. Si bien no era una tarea fácil contaba con el apoyo de todos los empleados administrativos, incluyendo la dueña de Azulejos Pelileo que era la encargada de llevar el orden financiero de la compañía.

Teniendo en cuenta tales antecedentes resulta importante para Havanna S.A. hacer una planificación para el área de cobranzas de la empresa, ya que allí se mejoraría la circulación de dinero y así se abonarían las deudas de pronto vencimiento. Además, es necesario que la compañía pueda financiarse con otros medios porque actualmente se encuentra incurriendo en gastos financieros que aumentan las deudas de manera significativa.

A su vez, Havanna S.A. necesita una persona que se encargue del sector financiero para coordinar cada uno de los problemas que se fueron nombrando. Al no haber un encargado de finanzas la empresa no es consciente de su situación financiera, de su falta de liquidez para afrontar deudas, ni de su capital de trabajo o fondo de maniobra negativo, el cual si fuera positivo ayudaría a la compañía en momentos de crisis.

Para disminuir cada uno de los problemas nombrados se necesitó del planteo de objetivos, tanto generales como específicos, con el fin de que Havanna S.A. pueda salir adelante y encaminar sus finanzas como hace años.

*Objetivo general.*

Crear una planificación de mejora de la liquidez para Havanna S.A. para el año 2022, con el propósito de favorecer su capacidad para hacer frente a las deudas de corto plazo.

*Objetivos específicos.*

- Establecer una persona encargada de controlar el sector financiero de Havanna S.A. para que realice las investigaciones y actividades necesarias, y ponga en conocimiento el progreso económico y financiero de la empresa.
- Reducir el porcentaje de la toma de créditos bancarios para cubrir las deudas en el corto plazo de Havanna S.A.

- Aumentar el plazo de pago a proveedores de Havanna S.A. para reducir el déficit financiero.
- Acelerar el plazo de cobranza de los créditos por ventas de Havanna S.A. para cubrir las deudas de corto plazo.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación.*

Havanna S.A. nació en la ciudad costera de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina, en 1947. Fue creada por Demetrio Eliades, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna, quienes desarrollaron una forma innovadora de producir alfajores. El 6 de enero de 1948 se abre la fábrica con un salón de ventas con elaboración a la vista. En pocos años sus alfajores de dulce de leche se convirtieron en un clásico regalo de viaje entre los argentinos, incluso hoy lo son para los turistas extranjeros.

Hasta 1994 la empresa se expandió sobre toda la costa Atlántica, abriendo 50 locales. Luego entre 1995 y 2004 Havanna S.A. profundiza el desarrollo a nivel nacional con el lanzamiento de la cafetería, que ayuda a difundir la "experiencia Havanna". Mientras tanto, en 1998 con una expansión de por medio, la compañía es vendida a Exxcel Group. Esta nueva sociedad no supo cómo continuar con el desarrollo de Havanna S.A., por ende, comienza a endeudarse. Es entonces que, en 2003, y ante la crisis económica de 2001 por la que atravesó Argentina, Exxcel Group decide vender nuevamente la compañía a un grupo inversor argentino llamado "Grupo DyG". A partir del cambio de dueño, Havanna S.A. adquiere su primera fábrica de chocolates, situada en Bariloche.

En 2005, la empresa comienza con la gran expansión internacional por todo América Latina, el objetivo era llegar a todas las ciudades importantes del sector latino del continente. Desde allí y hasta la actualidad, Havanna S.A. no deja de crecer, llegando incluso a Estados Unidos y el continente europeo. Hoy es una de las compañías argentinas con más franquicias en el exterior y con 228 locales de cafeterías distribuidas en todo Argentina.

La causa que describe la gran expansión que logró la empresa es que nunca ha dejado de innovar con sus productos y se destaca la alta calidad artesanal de los mismos, es por esto que las personas los compran tanto para regalar como para regalarse. La clientela de Havanna S.A. está formada por sus franquicias, algunos supermercados y todas aquellas personas que adquieren los alfajores, chocolates y demás a través de la página oficial de Havanna S.A.



Es un aspecto desafiante para todo el sector empresarial de Argentina adaptarse a los cambiantes mandatos políticos, porque estos fueron incapaces de mantener políticas de largo plazo, por lo que modifican continuamente los planes de gobierno. Tal actitud pone en riesgo constante a las empresas argentinas a la hora de poder desarrollar su actividad de manera eficiente y eficaz.

A lo largo de los años Argentina pasó por diversos escenarios políticos, pero así mismo, logró desarrollarse y salir adelante incluso en los peores momentos. Durante los dos últimos años el mundo se vio afectado por la situación de pandemia y una de las primeras medidas tomadas por el gobierno argentino fue cerrar todo a nivel país, incluyendo las fábricas, negocios, oficinas, entre otros, para que luego puedan reincorporarse al mercado con los protocolos de higiene adecuados.

Si bien en 2021 la situación sanitaria iba mejorando levemente, el gobierno seguía imponiendo restricciones para el desarrollo favorable de las distintas actividades de las empresas. Sumado a eso, las elecciones legislativas de noviembre de 2021 lograron destituir al peronismo después de casi 40 años, obteniendo el mandato el partido de Juntos por el Cambio, con un 41,89% en diputados y un 46,85% en senadores, a nivel país. De esta forma, el partido peronista quedó activo en el poder ejecutivo con el presidente de la nación y sus respectivos ayudantes.

En otro punto las personas que ejercen la política en América Latina están buscando flexibilizar las relaciones entre los países acerca de por ejemplo la rebaja de aranceles entre Uruguay y Brasil. También Argentina está realizando su parte para poder reestablecer vínculos con Venezuela a través del nombramiento de un embajador argentino en dicho país.

#### *Factores Económicos.*

En América Latina, los países se encuentran recomponiéndose de la situación sanitaria de los últimos dos años, lo cual llevó a una disminución importante en el Producto Interno Bruto (PIB). En 2021 este índice subió un 6,9%, remontando lo que había sido en 2020. No obstante, la pandemia dejó en una crisis económica a todas las regiones latinoamericanas, logrando generar incertidumbre a futuro.

En cuanto a Argentina cuenta con una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$490 mil millones y una variedad de recursos naturales en energía y agricultura. Además, es uno

de los territorios más extensos de Latinoamérica con 2,8 millones de kilómetros cuadrados.

Sin embargo, a través de la historia no supo cómo aprovechar los recursos disponibles para poder llegar a ser una gran potencia mundial debido a las grandes crisis económicas y políticas sufridas. Se le agrega a su vez la situación de pandemia ocurrida en los últimos dos años, lo que produjo una caída del 9,9% del Producto Interno Bruto (PIB), considerándose la mayor desde 2002. Esta situación se mantuvo durante todo el 2020 e incluso parte del 2021, remontando a partir del segundo semestre del mismo año.

La pobreza en el país aumentó y también lo hizo la tasa de indigencia llegando a más del 10%. También los salarios de los empleados han perdido poder de compra ya que la inflación creció en mayor proporción que éstos.

Havanna S.A. se encuentra en el sector alimentos, el cual ha sufrido una importante baja en las ventas, de acuerdo a la situación sanitaria nombrada anteriormente. Pero también, se produjo un incremento de los precios durante los últimos meses y se estima que se debe a la suba internacional de los valores de los granos y al hecho de que Argentina sea un exportador neto de los mismos.

Ambos problemas nombrados influyeron en la economía de Havanna S.A. negativamente, generándole inconvenientes financieros en el corto plazo, basados en la liquidez de la empresa. Tanto la disminución de las ventas, que poco a poco va aumentando, como el incremento de la inflación son causas fundamentales en el desarrollo y crecimiento de la organización.

#### *Factores socio culturales.*

Todas las empresas deben adaptarse a los cambios sociales por los que atraviesan los distintos grupos humanos, ya que así se los estaría complaciendo y lograrían aumentar sus ingresos. Esto se consideró un gran desafío para las organizaciones en los últimos años debido al Covid19, porque las personas tuvieron que afrontar un aislamiento social y preventivo, declarado por los gobiernos latinoamericanos, lo cual llevaron a cambios repentinos en el consumo de la sociedad.

Tal aislamiento, dejó a muchas personas sin trabajo, lo que provocó un aumento de la pobreza llegando hoy a un 37,3% sobre el 100% de los habitantes del país, cambiando los hábitos, costumbres y consumiciones de las personas. A raíz del aumento de la pobreza, la gente se comenzó a manifestar en las calles de Argentina reclamando

que el gobierno debe asegurarles condiciones de vida digna. Pero éste aseguro que los planes sociales de asistencia no volverán, sí lo harán los incentivos para potenciar el trabajo digno.

Los habitantes del país se encuentran realizando manifestaciones constantes solicitando aumentos del salario ya que no llegan a cubrir sus necesidades básicas ni las de su familia. No obstante, los alimentos de la canasta básica siguen aumentando debido a la inflación que el gobierno no logra controlar y así, la población necesita cada día más dinero para poder subsistir.

Si bien Havanna S.A. elabora alfajores y chocolates adaptándose a los gustos y las exigencias de cada región, los problemas mencionados llevaron a que las personas dejaran de elegir el producto por el solo hecho de no ser una necesidad primaria. Un alfajor o un chocolate son pequeños gustos que suelen darse las personas para saciar un antojo o ser amable con otra persona.

#### *Factores tecnológicos.*

Los avances tecnológicos crecen a pasos agigantados en el mundo y sobre todo en el sector de la industria alimenticia, todas las empresas que se opongan a incorporar dichos avances, se quedan en el tiempo. De hecho, negarse a invertir en una nueva máquina implica producir retrasos en el proceso de producción y por lo tanto hay demoras en las entregas de mercadería. De modo contrario las organizaciones que implementan nuevas tecnologías se ven beneficiadas a la hora de producir a mayor velocidad.

En otro aspecto, si se trata de enfocar a la tecnología por el lado de la comunicación, se observa que en los últimos años se fortaleció la venta de productos de manera online a través de páginas web creadas por las mismas empresas o terceros. Esta fue una de las causas por la que muchas organizaciones lograron sobrevivir al Covid19, es decir, lograron crear contacto directo con el cliente a través de una pantalla.

La empresa en estudio, busca la constante innovación para seguir sosteniendo y aumentando su rentabilidad, inclusive en tiempos donde la pandemia no permitió desarrollar las actividades de manera normal. En los últimos años se enfocó en renovar su página web para poder llegar a sus clientes sin que deban asistir a los puntos de ventas. Aunque también ha incorporado nuevas máquinas para aumentar su proceso de producción y la calidad de sus productos.

### *Factores ecológicos.*

El medio ambiente se convirtió en una constante preocupación en los últimos años, este sufre demasiada contaminación por parte de las personas, logrando deteriorarlo poco a poco. El objetivo que están incorporando en este último tiempo es el de generar conciencia sobre el cuidado, en especial con la emanación de gases que producen las empresas durante la puesta en marcha de la maquinaria.

Actualmente, Havanna S.A. cuenta con los siguientes certificados que avalan su buen desarrollo ecológico:

- Humane Society International: utilización de huevos 100% libres de jaula.
- Certificación ISO22000:2018: referente a la gestión de la inocuidad alimentaria. La misma fue obtenida tanto para la planta de Bariloche como la de Mar del Plata.

### *Factores legales.*

A nivel país en el Honorable Congreso de la Nación Argentina (2021), en el mes de noviembre dictó la Ley 27642 de ‘‘Promoción de la Alimentación Saludable’’, la cual implica advertir a las personas a través de la incorporación de un octágono negro en los alimentos que aclare cuando el mismo, por ejemplo, sea alto en azúcares o en calorías. El objetivo principal es garantizar el derecho a la salud y a una alimentación adecuada.

En cuanto a las exportaciones, se les cobra a los productores retenciones, las cuales deben ser correctamente reguladas por el gobierno para no desincentivar al fabricante. Por otro lado, el Poder Ejecutivo Nacional (2021) mediante (Cuoto & Semmarín , 2019) el Decreto 852/2021 favoreció al exportador porque ayuda a productos biológicos, ecológicos u orgánicos a que no paguen impuestos.

Producto de la situación epidemiológica del último tiempo el gobierno emitió una serie de medidas a través de decretos para que el impacto de la crisis sea más leve. Este es el caso del Ingreso Familiar de Emergencia que consistió en dar un apoyo a aquellas familias monotributistas y trabajadores informales. También se creó la Ley anti despidos que prohíbe que los empleadores echen a las personas por fuerzas mayores, falta o disminución del trabajo.

### *Diagnostico organizacional.*

Para continuar conociendo la empresa más en profundidad, se realizó un análisis F.O.D.A., el cuál analiza internamente las fortalezas y debilidades de la



organización y de manera externa muestra las oportunidades y amenazas con las que cuenta la misma.

El objetivo al realizar dicho análisis fue lograr que Havanna S.A. encuentre la manera más satisfactoria para tomar buenas decisiones y adaptarse al mercado y sus constantes cambios.

Tabla N°1. Matriz F.O.D.A.

Fortalezas.	Debilidades.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trayectoria comercial.</li> <li>- Posicionamiento en el mercado argentino.</li> <li>- Incorporación continua en el mercado extranjero.</li> <li>- Innovación constante de los productos.</li> <li>- Es la marca de alfajores más conocida en Argentina.</li> <li>- Ubicación estratégica de las cafeterías.</li> <li>- Alta calidad de los productos.</li> <li>- Exclusividad en los productos.</li> <li>- Sistema de transporte exclusivo de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de expansión de la marca en nuevos mercados.</li> <li>- Inconsistencia en la estructura financiera ante la falta de un encargado del sector financiero.</li> <li>- Falta de liquidez.</li> <li>- Capital de trabajo negativo.</li> <li>- Alto nivel de deudas en préstamos bancarios.</li> <li>- Lento proceso de cobranzas de los créditos por ventas.</li> <li>- Pago a proveedores en tiempo mas corto de lo estipulado entre el plazo medio de cobranzas y plazo medio de inventarios.</li> </ul>
Oportunidades.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de las medidas de restricción por pandemia.</li> <li>- Invertir en nuevos mercados a nivel internacional con sus cafeterías.</li> <li>- Reforzar la venta online de sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto político inestable a nivel nacional.</li> <li>- Elevada inflación a nivel nacional.</li> <li>- Aparición de nuevos competidores.</li> </ul>

	- Nuevos impuestos a las exportaciones.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

*Análisis específico según el perfil del profesional de la carrera.*

Para arribar a la principal problemática de la empresa se realizó un análisis inicial que permitió conocer a Havanna S.A. en cuanto a las actividades que lleva a cabo y a como se desarrolla en el mercado. Es así, que se llegó a la conclusión de que la organización cuenta con falta de liquidez para hacer frente a las deudas de corto plazo.

Para comenzar a resolver tal problemática general se derivó primero en encontrar dificultades que conllevan a generar, como se nombró en el párrafo anterior, la falta de liquidez de Havanna S.A. para hacer frente a las deudas de corto plazo. La obtención de los problemas específicos se logró a través del cálculo de ratios, los cuales serán descriptos en el desarrollo de los próximos temas.

Entonces, las causas que generan la problemática son:

- Un capital de trabajo negativo.
- Un alto monto solicitado en préstamos bancarios a corto plazo.
- La disminución de las ventas.
- La pandemia en la que incurrió el mundo.
- Una inconsistencia en la estructura financiera de la empresa.
- Un lento sistema de cobro de los créditos por ventas.

Desde el punto de vista de un Contador Público estas causas son factores fundamentales para buscar un mejor desarrollo económico en la empresa. Se necesitó incorporar un especialista en el área de finanzas la cuál existe dentro de Havanna S.A. pero comparte su lugar con otros puestos como sistemas e impuestos, por ende, es necesario un encargado del sector financiero para evitar los inconvenientes actuales.

Además, se necesita aumentar el proceso de cobranza de los créditos por ventas para lograr un mayor ingreso de dinero, ya sea en efectivo, cheques, transferencias, etc., y así disminuir las deudas. A su vez, se debió tener en cuenta que se deben aumentar las ventas para acompañar este ingreso de dinero y por consiguiente abonar a proveedores, prestamistas y el fisco.

Se debió lograr una disminución del pasivo en el corto plazo para generar un índice de liquidez positivo. No obstante, se logra un activo corriente mayor al pasivo

corriente y se obtiene un capital de trabajo o fondo de maniobra positivo, logrando que la empresa tenga fondos de reserva en caso de tener inconvenientes financieros.

## **Marco Teórico.**

En esta instancia se interioriza en el marco teórico del tema que desarrolla este trabajo mediante la opinión de distintos autores. Los puntos teóricos que se expresan permiten entender la situación actual de la empresa en análisis.

Se comienza con el análisis de estados financieros, donde según Burguete (2016) cuando se habla de analisis se refiere a una investigación cualitativa y cuantitativa acerca del organismo de estudio. Por otro lado, el termino finanzas hace referencia al estudio de la movilización de los recursos económicos de una empresa, es decir, estudia la obtención, asignación y uso del dinero.

Entonces, según lo que indicó Amat (2008), el analisis de estados financieros es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de una empresa, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

Para llevar a cabo un analisis de estados financieros se necesita contar con el Balance General o de situacion, el Estado de Resultados, Estado de flujo de Efectivo y Estado de Evolución del Patrimonio Neto de la empresa. Es muy importante tener tal información para comenzar el desarrollo del analisis.

Lamattina (2018)sostiene que existen dos tipos de analisis:

- Análisis Interno: el cual es realizado por el propio ente.
- Análisis Externo: lo realizan terceros que tienen algún tipo de interés por la organización.

En este trabajo el análisis que se realizó fue externo porque contó con información general de la empresa, esto quiere decir que solo se tuvo en cuenta la información pública. Para llevar a cabo este análisis se siguieron los siguientes pasos recomendados por el autor Lamattina (2018), quien indicó que son los siguientes:

- Identificación del usuario.
- Fijación del objetivo.
- Recopilación de la información.
- Adecuación de la información.
- Aplicación de técnicas.
- Informe de las conclusiones.

No obstante, dentro del análisis de estados financieros se puede encontrar el análisis financiero de corto plazo y el análisis financiero de largo plazo, de los cuales el desarrollado en el trabajo es el de corto plazo, que según Pérez (2005), el mismo determina cual es la capacidad de pago de un ente en el periodo de un año, es decir, doce meses contados a partir de la fecha de cierre de ejercicio de una empresa.

Se dice que cuando una organización tiene capacidad de pago está líquida o bien, tiene liquidez, es por ello que el análisis financiero a corto plazo consiste en el estudio de la liquidez. Tal liquidez de acuerdo a Mancera Romero (2019), es la capacidad de una empresa de hacer frente a sus compromisos de corto plazo. Esto no solo se refiere a la cantidad de efectivo disponible, sino a la habilidad de la organización para convertir los productos en efectivo.

El corto plazo está determinado por los doce meses siguientes al cierre del ejercicio de la empresa, es por eso que la liquidez de la misma se determina a través de Activos corrientes y Pasivos corrientes. Los primeros son las disponibilidades, créditos por cobrar, bienes de cambio e inversiones transitorias; en cambio los segundos son las deudas exigibles dentro de los doce meses, éstas pueden ser de proveedores, fiscales, bancarias, entre otras.

Desde el momento en que se cuenta con esos datos recolectados de los Estados Financieros Consolidados y algunos resultados más como el total de ventas, el costo de mercaderías vendidas, excetera, es posible realizar un análisis estático de la liquidez a través del cálculo de ratios que son los que determinan la situación actual de la empresa. Se considera un análisis estático ya que los Estados Financieros presentados por la empresa son a una fecha determinada. A continuación se nombran los utilizados en dicho trabajo según los describe Lamattina (2018):

- **Liquidez Corriente:** también denominada índice de liquidez común, es la que mide la capacidad de pago del ente de forma global relacionando los recursos para pagar con las obligaciones a pagar, en el corto plazo. El resultado indica la cantidad de pesos que tiene la organización para afrontar cada peso de deuda. Por ende, su resultado debería ser 1 o superior. Una falta de liquidez significa que la empresa es incapaz de aprovechar las oportunidades rentables o bien muestra una incapacidad de maniobra.

- **Liquidez Seca:** o liquidez de tesorería, es una prueba ácida donde se elimina de los recursos para pagar a los bienes de cambio ya que es el concepto menos líquido del activo corriente, de esta forma se exige más el índice de liquidez corriente. Se considera este índice como el más significativo para dar a conocer la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Se recomienda un resultado apenas inferior a 1.
- **Liquidez Instantánea:** como segunda opción liquidez de disponibilidades, consiste en restar los activos menos líquidos que son bienes de cambio y créditos por ventas, dejando como útiles los rubros de disponibilidades e inversiones temporales. Algunos autores consideran como razonable un resultado de 0,3 en dicho índice.

En relación al análisis dinámico de la liquidez Lamattina (2018), sostiene que ésta determina la velocidad de transformación de dinero de cada uno de los componentes del activo corriente, es decir, el grado de realizabilidad y los vencimientos con respecto al pasivo corriente o grado de exigibilidad. Para determinar tales datos se utilizaron ratios que llevaron a calcular:

- **Ciclo Operativo Neto:** según Pérez (2005), es el plazo medio de cobranzas más el de inventarios menos el plazo medio de pagos. La brecha que arroje esta cuenta deberá ser cubierta con el capital corriente para que la empresa pueda funcionar financieramente.

## Diagnóstico y discusión.

### *Declaración del problema.*

De acuerdo a lo planteado anteriormente el problema que enfrenta Havanna S.A. es la falta de liquidez para hacer frente a las deudas de corto plazo. Tal problema se encuentra realizando una serie de cálculos a través de las ratios y a su vez con otras ratios que acompañan se descubrieron cuáles pueden ser algunos de las causas que conllevan a tal problemática. A continuación, se presenta una tabla de comparación de las ratios calculadas en los distintos años de trabajo de Havanna S.A:

Tabla N°2: Ratios.

Ratios \ Años	2019	2020	2021
Liquidez Corriente.	0.766	0.477	0.619
Liquidez Seca.	0.449	0.278	0.386
Liquidez Instantánea.	0.033	0.019	0.013
Capital de trabajo.	(519600727)	(1385924774)	(875219232)
Plazo Medio de Cobranzas.	39	43	44
Plazo Medio de Inventarios.	88	82	79
Plazo Medio de Pagos.	89	146	108
Ciclo Operativo Neto.	38	(20)	14

Fuente: elaboración propia.

Para obtener los resultados correspondientes a la tabla n°2 se utilizó el balance completo de Havanna S.A. 2021y el balance 2020 de la misma empresa para los datos del año 2019, llevando a moneda homogénea diciembre de 2021 a tales números y así lograr encontrar y comparar de manera horizontal las ratios.

A simple vista se logró observar que la empresa no cuenta con liquidez corriente, porque lo normal sería que haya un peso a disposición por cada peso de deuda, tal liquidez ha aumentado en el último año, pero no es suficiente. En cuanto a la liquidez seca se visualiza que aumento en el último año, pero así mismo no es compatible con el resultado que se recomienda ya que debería ser apenas inferior a uno. En contrario la liquidez instantánea siguió disminuyendo.

Por otro lado, con respecto al plazo medio de cobranzas se entiende que debería ser menor, es decir, se deberá cobrar más rápido a los clientes. El plazo medio de pagos está correcto, pero aun así el objetivo es aumentarlo unos días más. De la misma forma se encuentra el plazo medio de inventarios que viene disminuyendo a lo largo de los años y es necesario que se mantenga en ese nivel.

Es por ello, que de acuerdo a esos resultados de la tabla n°2 se puede observar que la empresa no se encuentra en buena situación financiera en el corto plazo desde hace ya varios años, esto se debe a que en primera medida Havanna S.A. no cuenta con una persona encargada del área de finanzas para que realice los controles necesarios y determine los problemas financieros por los que atraviesa la empresa.

Por otro lado, la situación económica del país luego de dos años de pandemia no es favorable para las empresas que se dedican a la venta de alimentos. La inflación logra afectar de manera notoria en la baja de las ventas de los productos de la organización, provocando a su vez que el dinero se devalúe constantemente. Tal situación es consecuencia de la inestabilidad política del país, los gobernantes actuales se ven en dificultades a la hora de favorecer a las empresas que fabrican alimento, ya sea con respecto a la inflación o a los impuestos que se les aplican.

No obstante, el aumento de la pobreza en la población argentina muestra una baja de consumo, los sueldos actuales de las personas no alcanzan para satisfacer todas las necesidades de las mismas. Además, la situación de pandemia llevo a un aumento en la tasa de desempleo, quedando muchas familias en situación de calle, esto produce una baja importante en las ventas.

#### *Justificación de su relevancia.*

Los números que se obtuvieron en los cálculos de las ratios arrojaron resultados poco alentadores para Havanna S.A., parte de los mismos se debe a la situación económica, política y social por la que atraviesa tanto el país como el continente. La sociedad está saliendo de una crisis sanitaria, hubo aumentos de pobreza y por lo tanto disminución de las ventas. Pero también es necesario aclarar que la empresa pasa por estos inconvenientes porque en primera instancia no lleva un control de las finanzas.

Es por tal motivo que se plantea un plan de implementación para mejorar la liquidez de la empresa y así poder afrontar sus deudas en el corto plazo. Allí se busca reducir plazos de cobro de créditos por ventas y alargar plazos de pagos a proveedores,



lo que permite que la empresa deje de solicitar constantemente préstamos bancarios, los cuales debe devolver en muy corto plazo y a elevadas tasas de financiación.

*Conclusión diagnóstica.*

De acuerdo a la problemática que se encontró en Havanna S.A. se puede observar que es una empresa que podrá remontar rápidamente los resultados adecuados de liquidez para su buen funcionamiento económico y financiero. La organización cuenta con una gran cantidad de recursos que le permitirán llevar adelante actividades para la mejora continua, incluyendo su antigüedad en el mercado y su gran experiencia.

## **Plan de Implementación.**

### *Alcance.*

- De contenido: crear una planificación de mejora de la liquidez para Havanna S.A. con el propósito de favorecer su capacidad de hacer frente a las deudas de corto plazo.
- Geográfico: la implementación de dicho plan se realiza en Av. Santa Fe 3148 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, ya que aquí se encuentra el domicilio legal de la empresa, pero impacta sobre Havanna S.A. a nivel general.
- Temporal: el periodo de implementación general es de un año, obteniendo resultados positivos a partir del cumplimiento de los 12 meses.
- Limitaciones: se contó con información cualitativa y cuantitativa proveniente de los balances anuales publicados por la empresa, limitando el cálculo de ratios que hubieran permitido tener resultados aún más concretos de los que se obtuvieron. De igual manera la investigación fue viable.

### *Recursos Involucrados.*

Los recursos a utilizar se plantan en dos etapas. En la primera etapa se muestran todos los recursos necesarios para comenzar la implementación del plan, los cuales son tangibles e intangibles. Por otro lado, en la segunda etapa, aparecen los recursos necesarios para el mantenimiento y seguimiento del cumplimiento de las pautas establecidas.

A su vez se presenta un presupuesto estimado del total de recursos económicos con los que debe contar Havanna S.A. para llevar a cabo la implementación del plan de mejora. En este caso, los honorarios profesionales son obtenidos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.

Tabla N°3: Recursos necesarios.

Recursos	Detalle	Cantidad
Mobiliarios	Escritorio.	1
	Silla.	1
Inmobiliario	Oficina (se puede compartir).	1
Informáticos	Computadora (notebook).	1
De imprenta	Resma de hojas.	1
	Cuaderno.	1

	Lapicera.	1
	Lápiz.	1
	Goma.	1
	Calculadora.	1
Información contable	Estados financieros consolidados de los últimos 3 años.	1
	Detalle de préstamos bancarios de los últimos 3 años.	1
	Detalle de cobranzas de créditos por ventas de los últimos 3 años.	1
	Detalle de pago a proveedores de los últimos 3 años.	1
Humanos	Profesional (Contador Público especializado en finanzas).	1
Intangibles	Conexión a internet (Wifi).	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°4: Presupuesto de implementación.

Detalle	Módulo	Valor Módulo	Total
Escritorio.			\$ 14.260,00
Silla.			\$ 13.749,00
Computadora (notebook).			\$ 140.000,00
Resma de hojas.			\$ 500,00
Cuaderno.			\$ 500,00
Lapicera.			\$ 80,00
Lapiz.			\$ 100,00
Goma.			\$ 80,00
Calculadora.			\$ 1.800,00
Contador Público externo.	360	\$ 3.454,00	\$ 1.243.440,00
Total.			\$ 1.414.509,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°5: Presupuesto de seguimiento.

Detalle	Módulo	Valor Módulo	Total
Seguimiento y mantenimiento del plan.	40	\$ 3.454,00	\$ 138.160,00
Asesoramiento y control de acciones.	40	\$ 3.454,00	\$ 138.160,00
Total.			\$ 276.320,00

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo establecido en las tablas anteriores se concluyó que el plan de implementación de mejora de la liquidez para Havana S.A., para hacer frente a las deudas de corto plazo requiere económicamente, y teniendo en cuenta todos los recursos necesarios, incluyendo honorarios profesionales, de aproximadamente \$1.690.829,00. Se aclara, además, que cuando se hace referencia a honorarios profesionales se incluye tanto la implementación como el seguimiento y asesoramiento correspondiente del plan.

### *Acciones a desarrollar.*

Con el fin de lograr los objetivos planteados, es necesario aplicar una serie de acciones que ayudarán a Havanna S.A. a mejorar su liquidez para hacer frente a las deudas de corto plazo. De tal forma se estaría contribuyendo a una mejora económica y financiera de la organización.

Como se observó durante el trabajo, se realizó una investigación externa de la empresa a través de sus Estados Financieros Consolidados, teniendo en cuenta años anteriores de trabajo de la misma y su contexto externo para llegar al planteo de los objetivos expresados en las primeras páginas de este archivo.

Ahora, para comenzar a cumplir el objetivo general para Havanna S.A., se deben ir cumpliendo los objetivos específicos planteados a través de las acciones que se comienzan a nombrar a continuación.

- 1- Encargado del área de finanzas: en primera instancia Havanna S.A. debe incorporar a una persona que se encargue del sector financiero de la empresa. Esta persona será un Contador Externo, el cual va a contar con las capacidades necesarias para llevar a cabo las tareas que se le encomienden. Será quien brinde ayuda en los sectores que van a sufrir las modificaciones y quien lleve a cabo este proceso. Es importante aclarar que la empresa debe brindarle toda la información económica y financiera que solicite.
- 2- Disminución del plazo medio de cobranzas de los réditos por ventas: en segundo lugar, el contador necesitará el apoyo del encargado del área de cobranzas. La nueva meta anual es lograr que este plazo llegue a ser de 35 días, es una tarea que se debe implementar de manera moderada y debe ir acompañada de otra actividad para ir corroborando su cumplimiento, el cálculo de la ratio del plazo medio de cobranzas de créditos por ventas mensual y trimestral. El principal encargado de implementar la disminución de los días del plazo medio de cobranzas de créditos por ventas es el encargado del área de cobranzas. Mientras que el Contador Externo será quien lleve el control del cumplimiento de acuerdo con los tiempos estipulados en el diagrama de Gantt.
- 3- Aumentar el plazo medio de pago a proveedores: esta actividad la debe llevar a cabo el encargado del área de pagos. Los resultados obtenidos en la tabla N°2 mostraron que Havanna S.A. está pagando a sus proveedores muy pronto y podría hacerlo en periodos más largos, la meta anual es lograr un plazo

medio de pago a proveedores de 135 días. La puesta en marcha de esta actividad será a partir del cuarto mes en que haya comenzado este plan y se hará de forma moderada y analizando cada uno de los proveedores con los que cuenta la empresa. Además, como complemento para el cumplimiento del aumento del plazo medio de pago a proveedores, el Contador Público externo se encontrará supervisando la misma y calculando de forma mensual y trimestral la ratio de plazo medio de pago a proveedores. Es aquí donde quedará demostrado el buen trabajo.

- 4- Reducción de la solicitud de préstamos bancarios a devolver en el corto plazo: será la cuarta actividad a implementar en Havanna S.A. Esta situación podrá verse reducida en la medida que se lleven a cabo de forma correcta las actividades relacionadas con la disminución del plazo medio de cobranzas de los créditos por ventas y el aumento del plazo medio de pago a proveedores. Se recuerda que la empresa se encuentra solicitando anualmente el 100% de los préstamos que se le ofrecen, la meta es reducirlo en un principio a un 75%. La persona encargada de realizar esta actividad es el tesorero de la empresa, ya que es quien día a día ve los ingresos y egresos con los que cuenta Havanna S.A. Para que la actividad se cumpla al 100%, el seguimiento y control va a ser realizado por el Contador público externo, porque es la persona que ha realizado cada una de las investigaciones y controlado las actividades anteriores para poder realizar esta última de disminuir la solicitud de préstamos bancarios. Si bien a la empresa en algunas situaciones le conviene económicamente solicitar préstamos, no siempre es favorable a la hora de realizar las devoluciones, debido a que en la actualidad los porcentajes de intereses que se deben abonar son demasiado elevados. Por lo tanto, para que este objetivo específico se pueda concretar y por ende llevar a cumplir el objetivo general, es fundamental que se realicen de manera correcta las actividades ya nombradas.
- 5- Control: al finalizar el año 2022, deben calcularse las ratios indicadas en la tabla N°2 del sector de diagnóstico y discusión. Esta tarea la debe realizar el Contador Público externo contando con los Estados Financieros Consolidados del mismo año. La meta es lograr mejorar, es decir, elevar los porcentajes de





En síntesis, el éxito del plan se medirá a través del método de comparación de las ratios manifestadas en la tabla n°2. Asimismo, estar ante un resultado positivo del plan dependerá en gran medida del compromiso del personal de la empresa Havanna S.A., la dedicación de los mismos, el cumplimiento de los tiempos estipulados y la solución de los problemas que puedan surgir.

Para finalizar se propone además una tabla de puntajes que miden cuanto se cumplió en cada una de las actividades implementadas, la misma la completará quien implemento este plan, es decir, el Contador Público externo.

Tabla N°7: Cumplimiento de las actividades.

Actividades.	Puntaje.
	Entre 0% y 100%
Incorporar persona encargada del área de finanzas.	
Implementación moderada de la disminución del plazo medio de cobranzas de los créditos por ventas.	
Cálculo de la ratio de plazo medio de cobranzas de créditos por ventas mensual y trimestral.	
Implementación del aumento moderado del plazo de pago a proveedores.	
Cálculo de la ratio de plazo medio de pago a proveedores mensual y trimestral.	
Reducir la solicitud de préstamos bancarios.	
Cálculo de todas las ratios de la tabla N°2 para el año 2022	
Control y seguimiento de la implementación de los cambios por parte del Contador Público externo.	

Fuente: Elaboración propia.



## **Conclusiones y Recomendaciones.**

### *Conclusiones.*

Como se logró observar durante este trabajo, la empresa Havanna S.A. ha crecido a lo largo del tiempo de forma pujante, se ha logrado expandir tanto en Argentina, en América, como así también en Europa. Llegó a conquistar el buen gusto de las personas a través de sus alfajores, chocolates y ahora con la nueva implementación de los sándwiches que venden en sus cafeterías.

No obstante, debido a las dificultades que atravesó la sociedad en estos últimos años con respecto a la pandemia, economía, finanzas y política del país, la empresa pudo verse afectada. El principal problema fue la disminución de las ventas comparado con años anteriores, que generaron dificultades en la liquidez corriente, liquidez seca y liquidez instantánea de la empresa. Esto llevo a que Havanna S.A. no llegue a tener suficientes recursos financieros en el corto plazo para hacer frente a sus deudas, debiendo así tener que pedir enorme cantidad de préstamos bancarios para pagar a sus proveedores.

Tal problema se vio afectado porque la empresa no cuenta con un área destinada al desarrollo financiero de la misma. El hecho de no contar con tal sector dentro de la organización llevó a que no se controlen las ratios, para luego comparar con años anteriores si hubo progreso o no en la empresa. Entre esos problemas se encontró que el plazo medio de cobranzas era demasiado elevado comparado con el año 2019. De la misma forma el plazo medio de pago a proveedores si bien había disminuido con relación al año anterior, sigue siendo elevado comparado con el año 2019. Por otro lado, el solicitar gran cantidad de préstamos bancarios para apaciguar sus deudas no siempre es la opción más favorable para solucionar las mismas en el corto plazo.

Si bien Havanna S.A. cuenta con estos problemas, los mismos son imposibles de solucionar a partir del plan de implementación generado. Se pretende mejorar la situación financiera a corto plazo de la empresa, entre ellos, incorporar un encargado de las finanzas de la empresa, disminuir el plazo medio de cobranzas, aumentar el plazo medio de pago a proveedores, disminuir la solicitud de préstamos bancarios, como así también controlar por parte del encargado de finanzas cada uno de los cambios que se vayan implementando. Se deben seguir los pasos planteados según el cronograma de la tabla n°6, pero se flexibiliza la posibilidad de generar mejoras en el camino. La meta

final es que Havanna S.A. recupere su liquidez, permitiéndole crear un capital de trabajo que, en caso de verse nuevamente desfavorecida por la situación que atraviesa el contexto donde se desenvuelve, pueda salir adelante sin complicaciones.

*Recomendaciones.*

Se recomienda que se mantenga un orden al realizar las actividades, deben ser llevadas a cabo en el orden que se dictaron en la tabla n°6. Por otro lado, se deben calcular estrictamente todas las ratios establecidas y en los tiempos mencionados, ya que esto determinara si el plan que se está realizando está generando resultados positivos o, en su defecto, deberán incorporarse cambios.

No obstante, la implementación de los cambios establecidos debe realizarse de forma moderada, es decir, que se debe incorporar de menor a mayor, no debe ser de forma abrupta ya que esto podría generar un retroceso en el plan. Se recomienda respetar los tiempos establecidos en el diagrama de Gantt y en caso de ser necesario pueden ser replanteados para mejorar el funcionamiento del plan y de la empresa.

Teniendo en cuenta que es un nuevo desafío para Havanna S.A. implementar este plan, se recomienda que tengan conocimiento del mismo todas las personas que forman parte de las áreas en donde se van a implementar los cambios. Esto permitirá obtener nuevos puntos de vista de quienes integran el sector y aportar más conocimientos e información importante.

Por último, es importante que los cambios que se implementan se mantengan en el tiempo, ya que la empresa no puede caer nuevamente en el problema con el que cuenta actualmente. Al contrario, haber incurrido en tal problema de liquidez y haber generado un plan de implementación para solucionar el mismo debe servir de experiencia tanto en el futuro cercano como lejano para no volver a pasar por lo mismo.

Como se dijo, es una empresa con trayectoria en el tiempo y sobre todo en el mercado, sabrá llevar adelante cada una de las actividades planteadas. Logrará triunfar incluso cuando el contexto económico, financiero, político y social no la acompañen, ya que cuenta con los recursos y la capacidad suficientes.

## Bibliografía.

- Amat, O. (2008). *Análisis de Estados financieros: Fundamentos y aplicaciones*. 8<sup>o</sup> edición. España.: Gestión 2000. Obtenido de [https://books.google.com/books?id=\\_1Q8owaD1NwC&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+de+estados+financieros:+Fundamentos+y+aplicaciones.+8%C2%AA+Edici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjnmaums-D7AhXhrpUCHe3hA3IQ6AF6BAgLEAI](https://books.google.com/books?id=_1Q8owaD1NwC&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+de+estados+financieros:+Fundamentos+y+aplicaciones.+8%C2%AA+Edici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjnmaums-D7AhXhrpUCHe3hA3IQ6AF6BAgLEAI)
- Burguete, A. C. (2016). *Analisis financiero*. Col. La Loma, Tlalnepanlta, México.: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://play.google.com/books/reader?id=RuE2DAAAQBAJ&pg=GBS.PP1.w.0.0.0.1&hl=es>
- Carrillo Vasco, G. A. (2015). *La gestión financiera y la liquidez de la empresa 'Azulejos Pelileo'*. (Tesis de pregrado) Universidad Técnica de Ambato . Ambato, Ecuador. Obtenido de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17997/1/T3130i.pdf>
- Cuoto, M. O., & Semmarín , A. (2019). *Plan de Relaciones Públicas Havanna S.A.* (Tesis de pregrado). Fundación Universidad Argentina de la Empresa Argentina. Obtenido de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8548/Couto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (12 de Noviembre de 2021). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/355000-359999/356607/norma.htm>
- Lamattina, O. E. (2018). *Analisis de Estados Financieros*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Osmar D. Buyatti.
- Mancera Romero, F. (2019). *Dirección Financiera*. España.: Editorial Elearning S.L. Obtenido de: <https://books.google.com.ar/books?id=HCzIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=liquidez+financiera&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi5msDKluH7AhVTqZUCHY9HCjsQ6AF6BAgFEAI>
- Pérez, J. O. (2005). *Análisis de Estados Contables, un enfoque de gestión*. (Segunda edición ed., Vol. Segunda edición.). Córdoba.: EDUCC - Editorial de la Universidad Caolica de Córdoba.
- Poder Ejecutivo Nacional. (15 de Diciembre de 2021). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/355000-359999/358098/norma.htm>

Tello Perleche , L. T. (Abril de 2017). *El financiamiento y su incidencia en la liquidez de la empresa Omnicem SAC*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú. Lima, Perú: Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13067/372>