

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Análisis financiero de corto plazo en la empresa Havanna S.A.:
Optimización de su ciclo operativo”**

**“Short-term financial analysis in the company Havanna S.A.: Optimization
of its operating cycle”**

Carrera: Contador Público

Autor: Laiseca, Gastón

Legajo: VCPB20069

DNI: 32.657.356

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Buenos Aires, junio, 2022

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Objetivos.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Análisis de la situación	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis de contexto	7
Diagnóstico organizacional	11
Análisis específico según el perfil de la carrera	12
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Descripción de problema	20
Justificación del problema.....	20
Conclusión diagnóstica.....	21
Plan de implementación.....	23
Alcance	23
Recursos	23
Acciones específicas.....	25
Marco de tiempo.....	28
Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones	29
Conclusiones y recomendaciones	31
Referencias	33
Anexos.....	35

Resumen

En el presente trabajo se llevó a cabo un análisis financiero de corto plazo que reveló problemas de liquidez y un capital de trabajo negativo en la empresa alimentaria argentina Havanna S.A., por lo tanto, se planteó como objetivo optimizar su ciclo operativo mediante acciones correctivas. Se realizó un análisis de situación en el cual se emplearon herramientas como el PESTEL y FODA para determinar en qué contexto se encontraba inmersa la empresa, y a su vez se realizó un análisis de ratios financieras. Una vez diagnosticado el problema, gracias a la información brindada por dichas herramientas, se desarrolló un plan de gestión de cobranzas y pagos, con el objetivo de disminuir los días del ciclo operativo neto, y nuevas estrategias de ventas para lograr su incremento. Allí se exponen las actividades a llevar adelante para la implementación del mismo. Por último, a fin de evaluar la efectividad de la propuesta se detallan diferentes índices de medición y un breve cuestionario.

Palabras claves: liquidez, pagos, cobranzas, ventas

Abstract

In the present work, a short-term financial analysis was carried out that revealed liquidity problems and negative working capital in the Argentine food company Havanna S.A., therefore, the objective was to optimize its operating cycle through corrective actions. A situation analysis was carried out in which tools such as PESTEL and FODA were used to determine in what context the company was immersed, and in turn an analysis of financial ratios was carried out. Once the problem was diagnosed, thanks to the information provided by said tools, a collection and payment management plan was developed, with the objective of reducing the days of the net operating cycle, and new sales strategies to achieve its increase. There, the activities to be carried out for its implementation are exposed. Finally, in order to evaluate the effectiveness of the proposal, different measurement indices and a brief questionnaire are detailed.

Keywords: liquidity, payments, collections, sales

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un análisis financiero de corto plazo en la empresa Havanna S.A. que permita analizar su liquidez y de esta manera optimizar su gestión durante el periodo 2022.

Según Nava y Marbelis (2009) el análisis financiero de una empresa es el estudio de la información contable de la misma que tiene el fin de diagnosticar su situación actual y prever cuál será su progresión en el futuro, proporciona información sobre la rentabilidad, liquidez y solvencia.

Havanna fue fundada en el año 1947 en la ciudad de Mar del Plata, Demetrio Elíades, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna desarrollaron una innovadora fórmula de alfajores, a partir de 1948 abre su fábrica y salón de ventas con elaboración a la vista.

Con el correr de los años se expandió por toda la costa atlántica abriendo sus puertas en 50 sucursales.

A partir del año 1995 comienza a desarrollar un nuevo modelo de negocio bajo el concepto de cafetería Havanna bajo este concepto se empieza a expandir por toda la Argentina, desde el año 2004 ha iniciado un proceso sostenido de expansión internacional.

En Argentina cuenta con 233 locales, 50 propios y 183 franquiciados, mientras que la red internacional son 218 locales distribuidos por país de la siguiente forma:

- Brasil 173
- Paraguay 13
- Venezuela 8
- Chile 8
- Perú 8
- Bolivia 3
- España 3
- Ecuador 2

Entre sus productos, elabora alfajores que son el producto emblema, havannets, galletitas, chocolate, dulce de leche, barritas y otros productos cafetería.

Actualmente la empresa cuenta con dos fábricas propias para la elaboración de sus productos, la situada en Mar del Plata que produce toda la línea de productos para los locales ubicados en todo el mundo, pudiendo llegar a producir 100 millones de unidades

de alfajores en un año y la ubicada en Bariloche que produce todos los chocolates de la marca.

Tal como expresan los estados contables de la empresa Havanna S.A, se puede observar que sus activos corrientes son inferiores a sus pasivos corrientes, la misma presenta problemas para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. No se puede dejar pasar por alto que los estados corresponden a un periodo específico que estuvo influenciado por la pandemia desatada por el Covid-19 imposibilitando su normal funcionamiento. Si bien en la actualidad se normalizó su operatoria, el contexto económico aún sigue siendo inestable y con altos índices de inflación, lo que ocasiona dificultades en la mayoría de las organizaciones para afrontar sus obligaciones.

Los antecedentes expuestos a continuación, obtenidos de investigaciones ya desarrolladas, se encuentran relacionados con las unidades a estudiar y se han tomado como referencia.

Así como expresó Moyano (2017), en su trabajo desarrollado en la empresa Mix Group S.R.L., la misma sufrió un fuerte crecimiento no planificado y se evidenció en la deficiente gestión del Capital de Trabajo debido a la ausencia de administración financiera de corto plazo. Algunos indicios de este inconveniente se vieron reflejados en dificultades económicas- financieras determinadas, por ejemplo, por la falta de liquidez para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Aquí concluyó como una posible solución la mejora del ciclo operativo de la empresa, principalmente a través de la regularización de los períodos de cobro.

En la investigación realizada por Xará y Vieira (2015), buscó identificar los determinantes de la liquidez de las pequeñas y medianas empresas (PYME) portuguesas y en qué medida cambian en períodos de estabilidad o recesión financiera. Allí expuso una relación positiva entre el tamaño, la rentabilidad y probabilidad de problemas financieros y la liquidez de las empresas, y una relación negativa entre el grado de endeudamiento y el vencimiento de la deuda y liquidez de las empresas. Concluyó demostrando que, la liquidez de las empresas se ve afectada en períodos de crisis financiera, con una reducción de la deuda a corto plazo y un aumento en la duración del ciclo de conversión de efectivo.

En el trabajo desarrollado por Benavides Espinoza (2017), para la cafetería Siempre el Rey expresó que dicha empresa no logró cumplir con las exigencias del

mercado debido a su deteriorada infraestructura, a la falta de variedad en sus productos y a la escasa innovación. Para incrementar los ingresos de la cafetería propuso a los propietarios la elaboración de un modelo de gestión administrativo y financiero, con el propósito de generar una herramienta para la realización del monitoreo, control y evaluación de las actividades dentro de la empresa logrando así un crecimiento económico.

La relevancia de realizar un análisis financiero en el corto plazo, en la empresa Havanna S.A, radica en la información que brinda para la toma de decisiones futuras en la misma. A partir de dicho análisis se puede establecer un punto de partida sobre la situación actual de la empresa, sobre cuál es la capacidad de la misma para hacer frente a los pagos vinculados con las deudas que ha contraído. Es decir, lograr establecer cuál es la liquidez de la organización y desde allí tomar las decisiones necesarias para optimizar o corregir, en caso de que sea necesario, su accionar.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un análisis financiero a corto plazo para la empresa argentina Havanna S.A, situada en la ciudad de Mar del Plata, que permita analizar problemas de liquidez y realizar las correcciones necesarias para optimizar su operatividad en el ejercicio 2022.

Objetivos específicos

- Calcular los indicadores de liquidez y capital de trabajo que permitan saber la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.
- Analizar las ratios de rotación para medir la eficiencia de la empresa.
- Analizar las políticas financieras para modificarlas en caso de ser necesario.
- Evaluar diferentes alternativas operativas y financieras que permitan mejorar la situación de la empresa en el corto plazo.

Análisis de la situación

Para recabar información sobre la empresa, se ha empleado tanto la metodología cuantitativa como la cualitativa. Realizando un relevamiento bibliográfico sobre los antecedentes relacionados al tema tratado, como así también los aspectos más relevantes de la empresa y bibliografía referida al tema, recabadas de diversas fuentes académicas como Google académico y *Redalyc*.

La técnica utilizada para el relevamiento de datos fue el análisis de contenido que permite una descripción objetiva, sistémica y cuantitativa.

Por otro lado, se realiza un análisis descriptivo de sus balances según el perfil profesional. También se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la organización, como así también se realiza un análisis interno de sus fortalezas y debilidades, y uno externo, de sus amenazas y oportunidades, exponiendo dicha información mediante un enfoque descriptivo, lo que permite especificar las características y rasgos más salientes de los fenómenos que afectan a la organización.

Descripción de la situación

La empresa Havanna S.A es una empresa alimentaria argentina que comenzó fabricando y comercializando alfajores en la ciudad de Mar del Plata. Sus alfajores eran un souvenir característico de las personas que visitaban dicha ciudad. Por tal motivo su producto era un producto estacional.

Actualmente, debido a su expansión, cuenta con gran cantidad de locales propios y franquiciados que se encuentran distribuidos principalmente por toda Latinoamérica. Con dicha expansión logro romper con la estacionalidad, ya no es necesario ir a la costa argentina para comprar el característico alfajor.

A pesar de la diversidad de productos que hoy elabora, el alfajor sigue siendo el más requerido, se producen aproximadamente 40 mil docenas por día y 100 millones de unidades por año en la fábrica que tiene la empresa en la ciudad de Mar del Plata.

Si bien la línea de producción esta automatizada, lo artesanal cumple un rol importante ya que la elaboración del merengue italiano que baña a los alfajores de dulce de leche se hace a mano y es característico de los mismos.

Todo el proceso de fabricación está calculado y depende de cumplir con estrictas normas de calidad utilizando una excelente materia prima. La historia de Havanna es un claro ejemplo de que la calidad es la clave del éxito.

Havanna S.A estableció como su misión, elaborar todos sus productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal y con el sello argentino.

A través de su estilo de atención: calidez, servicio y pasión, la empresa busca transmitir una experiencia única para sus clientes.

Su visión: Busca ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y la excelencia en el servicio de atención de sus locales.

La marca se caracteriza y diferencia de sus competidores por ciertos aspectos a los que se la asocia, como: la argentinidad, la calidad y la exclusividad, ya que sus productos únicamente se comercializan en los locales de su firma.

La estructura organizacional de Havanna responde a un orden jerárquico. En su cima se encuentra el directorio, seguido de forma descendente por la alta gerencia a la cual responden los gerentes de cada sector de la empresa. A su vez a ellos responden los jefes de áreas quienes son los que evalúan las tareas que deben realizar los diferentes empleados.

La fábrica situada en la ciudad de Mar del Plata emplea doscientas personas de forma permanente, mientras que en temporadas de alta demanda llegan a emplear ciento cincuenta personas extra.

La empresa directa e indirectamente genera unos tres mil puestos de trabajo, distribuidos entre los más de doscientos locales que tiene en el país.

Análisis de contexto

Para el análisis de contexto existe una herramienta de planeación estratégica muy utilizada, el análisis PESTEL. El cual hace un análisis de los factores del entorno que influyen en la empresa, tal como indican sus siglas analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores políticos:

A partir de realizar el análisis político se puede hacer referencia a que el congreso nacional argentino aprobó, el dieciocho de marzo del corriente año, un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional a partir de la Ley 27668 que permitirá al país refinanciar los compromisos asumidos en 2018 (Ministerio de Economía, 2022). Este nuevo

programa busca generar condiciones de estabilidad para un crecimiento sostenible. Si la precedente medida logra alcanzar sus objetivos, la empresa se verá beneficiada por dicha estabilidad.

Otra medida tomada por el gobierno con la que la empresa puede verse favorecida es la implementación de la tercera edición del programa pre-viaje que tiene como objetivo incentivar al turismo dentro de la república argentina en las temporadas medias y bajas manteniendo así altos niveles turísticos durante todo el año (Lammens, 2022). De esta forma la compañía podría incrementar sus ventas ya que es una costumbre de los viajeros llevar alfajores de la marca como obsequio.

Factores económicos:

La empresa opera en un contexto económico de inestabilidad que se puede deducir de los siguientes índices brindados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina:

La tasa de desempleo es del 7,0% para el último trimestre del año 2021.

La tasa de inflación correspondiente a marzo del 2022 fue de un 6,7%, la más alta en los últimos veinte años. La inflación acumulada en el primer trimestre fue del 16,1% mientras que la interanual alcanza el 55,1% (INDEC, 2022).

Argentina se caracteriza por ser un país con una alta presión impositiva, según Sanguinetti (2022) se espera un duro escenario para el corriente año, debido a que la presión fiscal será mayor. Mayores impuestos se traducen en menos inversiones y negocios.

Factores sociales:

Las nuevas tendencias en alimentación que se basan en la elección de comestibles cada vez más saludables y sustentables se han visto acentuadas producto de la pandemia de Covid-19, ya que ha hecho que la gente tenga más tiempo para disfrutar y ocuparse de la comida. Esto puede representar una oportunidad para la marca si logra crear productos que satisfagan estos nuevos intereses de los consumidores (Arslanian, 2021).

Por otro lado, teniendo en cuenta los productos comercializados por Havanna esto podría representar una amenaza sino se adapta a estas nuevas tendencias que priorizan la salud y el bienestar.

En palabras de Corzo (2022) el consumidor argentino está curtido por las crisis y se adapta muy bien a ellas, es un buscador de precios y esta característica no la perdió

con la pandemia, sino que se le agregaron características nuevas a tener en cuenta: la importancia de la cercanía, la sustentabilidad, la salud y lo digital. Un gran porcentaje de los argentinos proyecta tener un estilo de vida más saludable y casi la mitad de ellos prevé visitar en menor medida a bares y cafés. A su vez, debido a la reducción de los ingresos cambiarán las prioridades de las familias.

Si tomamos en cuenta estas características, las ventas de Havanna se verán afectadas ya que sus productos tienen precios elevados y no estarían dentro de las primeras necesidades de las familias argentinas.

Factores tecnológicos:

La tecnología le otorga a una empresa la posibilidad de establecer una competitividad óptima, por tal motivo muchas compañías optan por implementar sistemas innovadores para estar a la vanguardia dentro de su sector y realizan grandes inversiones para obtener ese beneficio. Esto es imprescindible en el contexto actual que obliga a estar a la altura de la globalización. (Galea, 2022).

Algunos de los tipos más destacados de tecnología que puede implementar una empresa son: Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Internet de las Cosas (IoT), inteligencia artificial, realidad virtual, entre otros.

Factores ecológicos:

En cuanto a los factores ecológicos y de sostenibilidad han tenido un gran auge en los últimos años y se consideran rentables para las empresas. Para lograrlo deben tener conciencia de la cantidad de recursos que emplean y saber dónde existen ineficiencias en la cadena de valor.

Siguiendo a Savino (2020), mencionó la necesidad de repensar el tratamiento de los desechos. En el proceso de transición, que derivó de la pandemia, las organizaciones deben avanzar hacia un mundo sin desechos, para ello se requiere crear y aplicar criterios de la economía circular y la sostenibilidad, que consiste en el encuentro entre la economía, el ambiente y la sociedad.

Factores Legales:

El veintidós de marzo del corriente año se reglamentó en Argentina la Ley de Etiquetado Frontal N° 27.642 que busca garantizar el derecho a la salud y a una alimentación saludable, brindando información nutricional simple y comprensible para la toma de decisiones activas y resguardar los derechos de los consumidores advirtiéndoles

sobre los excesos de componentes como azúcares, sodio, grasas saturadas, grasas totales y calorías en los alimentos que consumen (Ministerio de Salud, 2022).

Esta medida puede repercutir directamente en las ventas de la empresa analizada, ya que la mayoría de sus productos poseen excesos de más de uno de estos componentes y deberán llevar octógonos negros con las leyendas: exceso en azúcares, exceso en sodio, exceso en grasas saturadas, exceso en grasas totales y exceso en calorías.

Otra medida legal tomada en Argentina durante el año 2020, dictada en el transcurso de la pandemia fue el Decreto de Necesidad y Urgencia de doble indemnización para despidos sin causa. El mismo se extiende a través del DNU 886/21(BO 24/12/2021) a partir del 1 de enero del 2022 hasta el 30 de junio del mismo año, con una reducción gradual de la suma adicional que percibe el trabajador despedido (Grisolia, 2022)

A la hora de realizar un despido, la organización deberá tener en cuenta esta normativa y su vigencia

Para efectuar el análisis de la situación interna y externa de la empresa se emplea la matriz FODA.

Esta es una herramienta utilizada para evaluar la situación actual de la organización y desarrollar estrategias comerciales efectivas. Su nombre se encuentra formado por los siguientes términos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Del análisis interno de la organización surgen las fortalezas y las debilidades, y del análisis externo las oportunidades y amenazas.

Para llevar a cabo el diagnóstico organizacional se realizó un análisis FODA, del que se visualiza lo siguiente:

Fortalezas:

- El alfajor es un producto altamente consumido en el país y es el artículo emblema de la empresa.
- La calidad de los productos es una marca registrada de la empresa.
- Control total del ciclo de producción, distribución y comercialización.
- La empresa se involucra en acciones de responsabilidad social.
- Representativo de Argentina en todo el mundo.
- Políticas de expansión y crecimiento.
- Es una empresa que no detiene su innovación.

- Marca líder de gran trayectoria y experiencia en el mercado.
- Alto grado de reconocimiento y valoración de sus productos.

Oportunidades:

- Innovar en nuevos productos acorde a las nuevas tendencias en alimentación.
- Aumentar las exportaciones.
- Implementar nuevas modalidades de comercialización de sus productos haciendo uso de las herramientas que brindan las redes sociales y las nuevas tecnologías.

Debilidades:

- Falta de inversión en publicidad masiva.
- Escasa información y promoción sobre la variedad de productos que ofrecen.
- Cuentan únicamente con líneas Premium de productos de valor elevado lo que los hace poco accesibles a personas de ingresos medio-bajo.

Amenazas:

- La promoción de un cambio en la alimentación hacia tendencias más saludables, para las cuales los azúcares y harinas refinadas no son una opción.
- Gran inestabilidad y especulación económica a nivel nacional.
- La actualidad económica aún muestra secuelas generadas por el impacto de la pandemia de covid-19.

Diagnóstico organizacional

De acuerdo a lo expuesto anteriormente podemos decir que la empresa se encuentra inmersa en un contexto económico inestable marcado principalmente por la inflación, que fue la más alta de los últimos años, y por decisiones políticas que no permiten la recuperación económica. Este contexto inflacionario tiene un alto impacto en la empresa debido a que, al intentar realizar por ejemplo la reposición de sus materias primas, estas ya no tienen el mismo costo, lo que repercute en el margen de utilidad que se pretende obtener al vender el producto.

A su vez a nivel mundial, la economía se vio afectada por la pandemia de Covid 19, hecho que no se puede dejar pasar por alto a la hora de realizar el diagnóstico, ya que también generó una disminución de las ventas.

Por los motivos mencionados la empresa se encuentra inmersa en una crisis financiera presentando problemas en sus índices de liquidez y capital de trabajo ya que no puede hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, es decir sus pasivos corrientes son mayores a sus activos corrientes.

Otro factor que debería tenerse en cuenta a la hora de buscar ampliar sus ventas es la implementación de canales de comunicación masiva, empleando las posibilidades que brindan, por ejemplo, las redes sociales, de generar publicidad a un menor costo.

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias en alimentación se puede realizar un análisis de mercado y pensar en una nueva línea de productos que atiendan dichas necesidades (productos veganos, sin TACC, Reducidos en azúcares, sin conservantes, etc.) y de esta forma llegar a nuevos posibles consumidores.

Análisis específico según el perfil de la carrera

Para comenzar con el análisis financiero de la empresa Havanna S.A, con domicilio legal en Av. Santa Fe 3148 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se utiliza información obtenida de los estados financieros al 31 de diciembre de 2020 y 2019 por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2020 y 2019. Su actividad principal es la elaboración y venta de alfajores y similares, a su vez es una empresa inversora.

Para facilitar la comprensión de los estados contables se emplean dos técnicas, el análisis vertical y el análisis horizontal.

El análisis vertical intenta comprender la composición de los rubros de los estados financieros, mientras que el horizontal pretende responder cuánto y por qué varió una cuenta de los mismos.

La tabla 1, muestra la composición del Activo de la empresa. Del total de los Activos se observa que los inventarios con un 9.08% y los créditos por ventas con un 10.18% conforman casi la totalidad de los activos corrientes.

Tabla 1*Composición de la Estructura del Activo*

ACTIVO	al 31/12/2020	AV % 2020	al 31/12/2019	AV % 2019	Analisis horizontal
ACTIVO CORRIENTE					
Inventarios	349.265.873,00	9,08%	465.621.543,00	11,50%	-24,99%
Otros créditos	64.370.090,00	1,67%	60.179.161,00	1,49%	6,96%
Créditos por ventas	391.321.689,00	10,18%	553.291.575,00	13,66%	-29,27%
Inversiones	4.099,00	0,00%	259.110,00	0,01%	-98,42%
Efectivo y equivalentes	32.840.444,00	0,85%	48.551.694,00	1,20%	-32,36%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	837.802.195,00	21,79%	1.127.903.083,00	27,85%	-25,72%
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedades, plantas y equipos	1.275.989.368,00	33,19%	1.620.180.242,00	40,01%	-21,24%
Valor llave	1.256.635.130,00	32,68%	1.256.635.130,00	31,03%	0,00%
Activos intangibles	14.528.770,00	0,38%	21.008.559,00	0,52%	-30,84%
Activo por impuesto a las ganancias	-	0,00%	8.292.232,00	0,20%	-100,00%
Otros créditos	459.989.191,00	11,96%	15.741.918,00	0,39%	2822,07%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.007.142.459,00	78,21%	2.921.858.081,00	72,15%	2,92%
TOTAL ACTIVO	3.844.944.654,00	100,00%	4.049.761.164,00	100,00%	-5,06%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Havana S.A.

Por otra parte, del Activo total, las propiedades, plantas y equipos representan un 33.19%, el valor llave un 32.68% y otros créditos un 11,96% siendo los más representativos de los activos no corrientes, que constituyen el 78.21% mientras que los corrientes llegan al 21,79%. Del análisis horizontal se exhibe una variación negativa en prácticamente todas las cuentas del activo. Los activos corrientes disminuyeron un 25%, mientras que el total del activo disminuyó un 5%.

Tabla 2*Composición de la estructura del Pasivo y Patrimonio neto*

PASIVO	al 31/12/2020	AV % 2020	al 31/12/2019	AV % 2019	Analisis horizontal
PASIVO CORRIENTE					
Otros pasivos	39.924.450,00	1,80%	116.425.661,00	6,10%	-65,71%
Deudas Fiscales	70.196.818,00	3,17%	119.788.583,00	6,28%	-41,40%
Deudas Sociales	228.057.735,00	10,30%	208.416.752,00	10,93%	9,42%
Prestamos	1.068.074.211,00	48,23%	664.379.756,00	34,83%	60,76%
Cuentas por pagar	349.734.865,00	15,79%	363.135.558,00	19,04%	-3,69%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.755.988.079,00	79,29%	1.472.146.310,00	77,18%	19,28%
PASIVO NO CORRIENTE					
Prestamos	217.797.564,00	9,83%	64.600.532,00	3,39%	237,15%
Provisiones y otros cargos	7.816.642,00	0,35%	6.460.693,00	0,34%	20,99%
Otros pasivos	42.049.724,00	1,90%	93.114.410,00	4,88%	-54,84%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	191.036.748,00	8,63%	271.082.686,00	14,21%	-29,53%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	458.700.678,00	20,71%	435.258.321,00	22,82%	5,39%
TOTAL PASIVO	2.214.688.757,00	100,00%	1.907.404.631,00	100,00%	16,11%
PATRIMONIO NETO					
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.630.255.897,00		2.142.356.533,00		
PN + P	3.844.944.654,00		4.049.761.164,00		

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Havana S.A.

De la tabla 2 se observa que dentro de los pasivos totales la partida más significativa es la de Prestamos, que representa un 48.23%, la misma aumentó un 60% respecto del periodo anterior. El 79.29% de los pasivos son corrientes, mientras que el 20,71% son pasivos no corrientes.

A diferencia de los activos que tuvieron una disminución, los pasivos de la empresa aumentaron, sobre todo los pasivos corrientes. El aumento total de los pasivos fue del 16,11%.

Figura 1

Estructura de Inversión y de Capital

ESTRUCTURA DE INVERSION	ESTRUCTURA DE CAPITAL
ACTIVO \$3.844.000.000	PASIVO \$2.214.000.000
	PATRIMONIO NETO \$ 1.630.000.000

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Havanna S.A.

De la figura 1 se puede observar el Activo de la empresa, que en finanzas se llama estructura de inversión, y del otro lado el pasivo y el patrimonio neto de la empresa, que en términos financieros se denomina estructura de capital.

En cuanto a la estructura de capital los pasivos son fuentes de financiamiento de terceros y el patrimonio neto son fuentes de financiamiento propias.

Según se puede apreciar, del análisis del balance general, el financiamiento de la empresa está compuesto en un 58% de capital de terceros contra un 42% de capital propio.

En la tabla 3 se expone el estado de resultados del periodo 2020 comparativo con el ejercicio anterior. En él se aprecia un resultado negativo de 512.100.636,00 pesos, también se observa que las ventas cayeron un 36%, es importante recordar que para dicho periodo la empresa no pudo operar normalmente debido a la pandemia producida por el Covid-19.

En cuanto a los costos de las mercaderías vendidas se refleja que los mismos representaban el 45% de las ventas en 2019, y en el periodo 2020 constituyen el 56%.

Tabla 3

Estado de resultados

Ejercicio	2020	2019
Ventas	2.741.903.926,00	4.274.925.602,00
Costo de ventas	- 1.547.473.696,00	- 1.931.315.699,00
Ganancia bruta	1.194.430.230,00	2.343.609.903,00
Gastos de comercialización y distribución	- 1.106.761.074,00	- 1.475.131.548,00
Gastos administrativos	- 322.670.967,00	- 369.059.414,00
Otros ingresos y otros egresos	- 9.325.325,00	43.382.029,00
(Pérdida) / Ganancia operativa	- 244.327.136,00	542.800.970,00
Ingresos financieros	151.952.711,00	88.811.605,00
Costos financieros	80.206.332,00	- 391.358.651,00
Resultados posición monetaria neta	- 512.918.967,00	150.349.525,00
Resultado antes del impuesto a las ganancias	- 525.087.060,00	390.603.449,00
Impuesto a las ganancias	- 3.871.040,00	- 200.258.326,00
(Pérdida) / Ganancia del ejercicio	- 521.216.020,00	190.345.123,00
Diferencias de conversión	- 9.115.384,00	- 1.050.816,00
Resultado integral total del ejercicio	-512.100.636,00	189.294.307,00

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Havanna S.A.

Para determinar la situación financiera en el corto plazo es útil calcular los indicadores de liquidez y capital de trabajo que permitan saber si la empresa es capaz de hacer frente a sus obligaciones en el lapso de un año.

Si la razón de liquidez es menor que 1, la empresa no cubre sus obligaciones en el corto plazo, mientras que si la razón es mayor o igual a 1 la empresa tiene recursos para hacer frente a sus compromisos.

Tabla 4

Ratios de Liquidez

	2020	2019
LIQUIDEZ (AC/PC)	0,47	0,77
ACIDA DE LIQUIDEZ (AC-BC-OC)/PC	0,24	0,41
CAPITAL DE TRABAJO (AC-PC)	-918.185.884,00	-344.243.277,00
CAPITAL DE TRABAJO ACIDO (AC-BC-OC)-PC	-1.331.821.847,00	-870.043.931,00

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Havanna S.A.

Se puede ver en la Tabla 4 que la empresa Havanna S.A viene con problemas de liquidez del periodo anterior, a pesar de ello, los índices de liquidez y capital de trabajo del periodo actual han empeorado.

La razón de los índices analizados no son los aconsejables, ya que no tiene liquidez suficiente para pagar sus deudas de corto plazo. Cada \$100 que la empresa debe solo cuenta con \$47 para poder pagar.

Según las razones calculadas, el capital de trabajo es negativo ya que los pasivos corrientes superan a los activos corrientes, esto implica una necesidad de la organización de aumentar el activo corriente.

Marco teórico

En palabras de Fowler Newton (2019) la contabilidad es una disciplina que produce información que facilita la toma de decisiones y permite la atención de los recursos y obligaciones del ente, basándose en el procesamiento de datos sobre la composición y evolución del patrimonio, los bienes de terceros en su poder y ciertas contingencias. A su vez, los sistemas contables se valen de diversas herramientas, como los medios de registración, las cuentas, los registros contables, la teneduría de libros, los archivos de registros y las normas contables, para procesar los datos y ofrecer información fidedigna de la gestión económica y financiera actual y la evolución futura de la empresa.

La mencionada información es de utilidad tanto para usuarios internos como externos. Los primeros forman parte del ente y emplean la documentación interna para tomar decisiones y fijar políticas futuras, mientras que los segundos, no pertenecen al ente, pero toman decisiones basadas en los estados contables (Fowler Newton, 2019).

Como lo describe Roldán (2017) el análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable que tiene como finalidad diagnosticar la situación actual y proyectar el desenvolvimiento futuro de una organización. Para ello se vale de técnicas y procedimientos: como estudios de ratios financieros, indicadores y otros, que permiten analizar dicha información contable.

Ampliando el concepto anterior de análisis financiero, Gitman y Zutter (2012) destacan que su objetivo es conseguir un diagnóstico que permita tomar las decisiones más adecuadas para resolver los inconvenientes administrativos y de gestión. Empleando métodos de cálculo e interpretación que permitan analizar y controlar el desempeño de la empresa.

García Ruiz (2019) define al diagnóstico empresarial como un informe preliminar, esquemático y acotado de la salud económico-financiera de la empresa. Para ello, se apoya en mediciones objetivas de indicadores clave y en la coherencia general de la evolución de los estados financieros. A su vez analiza la consistencia de los diferentes procesos del negocio, es una herramienta para la detección temprana de posibles debilidades en un negocio y tiene como objetivo diseñar un informe de conclusiones objetivas iniciales.

De acuerdo a lo expresado por Ricra Milla (2014) las ratios financieras son una razón, es decir una relación entre dos cifras tomadas de los estados financieros que

procuran medir la eficacia y comportamiento de la empresa y a su vez son comparables con las de los competidores y las de otros períodos permitiendo la toma de decisiones acertadas. Estas son uno de los instrumentos más usados y de gran utilidad para realizar un análisis financiero.

Uno de los componentes más significativos del análisis financiero de corto plazo es el de la liquidez, que, Ross, Westerfield y Jaffe (2012) la definen como la capacidad que tiene una organización o una empresa para satisfacer sus deudas inmediatas sin demasiadas presiones. Estas razones se focalizan en el activo corriente y el pasivo corriente. Un índice mayor a uno indica liquidez, es decir, que la organización cuenta con los recursos para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Por otro lado, un índice menor a uno, indica que no cuenta con activos corrientes para hacer frente a sus pasivos corrientes. La toma de decisiones de liquidez está fuertemente relacionada con la gestión del capital de trabajo, que otorga una medida de los recursos con los que la empresa cuenta para desarrollar su actividad económica.

Según refiere Pérez (2020) para medir el capital de trabajo, en un momento determinado, se debe realizar la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. El nivel del capital de trabajo dependerá de la velocidad de los flujos de ingresos y egresos de fondos. Por tal motivo hay que focalizarse en la velocidad de circulación del ingreso y salida de efectivo debido a que una extensión de los plazos de cobranza o del inventario, genera mayores exigencias de fondos; mientras que ocurre lo opuesto con los vencimientos de los proveedores.

Como todas las ratios, la liquidez y el capital de trabajo neto, no definen una situación, pero si pueden brindar un indicio sobre un aspecto determinado. Hasta ahora se ha visto la medición de la liquidez estática, la cual, no es suficiente para determinar la capacidad financiera de corto plazo de una organización.

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior Pérez (2014) menciona que es necesario analizar la liquidez de una forma dinámica, lo cual consiste, en tener en cuenta la velocidad de los flujos de ingresos y egresos. Por este motivo hay que tener en cuenta las siguientes ratios: antigüedad de los bienes de cambio, plazo de cobro de créditos por ventas, ciclo operativo bruto, plazo de pago a proveedores y ciclo operativo neto.

Ampliando lo expresado precedentemente por Pérez, Díaz Llanes (2017) sostiene la necesidad de que el análisis contable tome un papel primordial en la detección, control

y previsión y repensar el análisis de los estados financieros empleando herramientas e indicadores de carácter dinámico, dejando atrás las magnitudes absolutas, cuantitativas y estáticas.

Teniendo en cuenta la bibliografía citada, al momento de realizar el análisis financiero será de vital importancia contar con datos obtenidos de los estados contables, ya que de esta forma obtendremos información pertinente y fidedigna. Esto permitirá arribar a un diagnóstico de la situación actual de la organización y de esta forma llegar a conclusiones para la toma de decisiones futuras en relación a la gestión eficiente de los recursos.

De acuerdo con los autores antes citados, las ratios más significativas a analizar en el corto plazo son la liquidez y el capital de trabajo debido a que brindan datos sobre la situación de la empresa en un determinado momento, es decir si es capaz o no de hacer frente a sus obligaciones.

Los autores mencionados concuerdan en varias aristas del análisis financiero, siendo considerablemente importante el mismo para valorar la situación actual de la empresa y predecir su ejercicio futuro. En líneas generales describen que el análisis de los estados financieros emplea la aplicación y cálculo de los índices financieros que ayudan a conocer la situación concerniente a la liquidez, eficiencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa.

Tal como lo sugieren, mediante el análisis financiero, las empresas logran detectar problemas en el proceso de cobranza de sus ventas a crédito, en el pago de sus compras a crédito, de sus ventas, sus gastos, su efectivo disponible, su inventario, y ganancia, estableciendo sí sus operaciones son rentables o no.

Para concluir podemos advertir que la contabilidad nos brinda la información necesaria para poder realizar el análisis financiero, en este caso de corto plazo, donde las ratios más importantes a tener en cuenta para el respectivo análisis son la liquidez y el capital de trabajo. Del análisis obtendremos un diagnóstico de la situación que atraviesa la empresa y partiendo de esa base se podrán tomar las decisiones que se consideren más acertadas en ese momento y efectuar acciones correctivas, que logren alcanzar un desempeño financiero efectivo que conduzca a la empresa al éxito. Aquí radica la importancia de la realización del análisis financiero.

Diagnóstico y discusión

Descripción de problema

En el apartado análisis de situación se hace referencia al contexto actual de inestabilidad en el cual se desenvuelve la empresa Havanna S.A, y que genera inseguridad e incertidumbre en la gestión de la misma. El contexto inflacionario, la grave crisis económica que atraviesa el país y la incertidumbre vivida y generada, a nivel mundial, respecto a la pandemia de Covid19, fueron la combinación perfecta que afecto en gran medida el normal desempeño de las empresas.

La empresa Havanna S.A. no fue la excepción y presentó dificultades que se vieron reflejadas al momento de analizar sus balances. Los mismos arrojaron los siguientes datos: una alarmante disminución en sus ventas que provoco una perdida en el ejercicio.

Haciendo referencia al capital de trabajo, podemos decir que el mismo arrojó un resultado negativo, lo cual indica que los pasivos corrientes fueron mayores a los activos corrientes y un índice de liquidez menor a uno, que demuestra que la organización no es capaz de hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

Para solventar el problema de liquidez mencionado anteriormente, la empresa recurrió al financiamiento externo, por parte de entidades bancarias aplicado al capital de trabajo, que permitió a la empresa mantener su operatividad, pero generó un costo elevado debido a los intereses.

A partir del análisis dinámico de la liquidez se puede apreciar una mejoría respecto del análisis realizado sobre las mismas ratios en 2019. Si bien se logró disminuir los días del ciclo de efectivo, estos aún deben ser menores.

Justificación del problema

La situación descripta anteriormente en la tabla 3 expone un resultado del ejercicio negativo producto de una disminución en las ventas, de aproximadamente el 36%.

Tal como se muestra en la tabla 4, la liquidez no es la adecuada, siendo esta del 0,47%, menos favorable aun, que la del periodo 2019 que fue del 0,77%. Relacionado con este índice se encuentra el capital neto de trabajo, que, así mismo, arrojó resultados negativos, demostrando que la empresa no cuenta con los recursos necesarios para cancelar sus deudas y obligaciones en el corto plazo. Para solventar esos problemas relacionados con la liquidez, la empresa se financió con fuentes externas, produciendo

esto un crecimiento del índice de endeudamiento, como lo muestra la tabla 5. Pasando de 0,890 en el año 2019 a 1,358 en el año 2020.

Tabla 5

Ratio de endeudamiento

	2020	2019
ENDEUDAMIENTO (PT/PN)	1,358	0,890

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Havanna S.A.

La tabla 6 muestra las ratios de liquidez dinámica de la empresa Havanna S.A, las cuales expresan una mejoría con respecto al año 2019 en su ciclo operativo neto disminuyendo el mismo en 12 días. Estas ratios indican que los inventarios están 82 días en planta hasta su venta, se abonan 61 días aproximadamente de recibidos y se cobran 43 días posteriores a la venta. Esto determina un ciclo operativo bruto de 125 días y un ciclo operativo neto de 64 días.

Tabla 6

Ratios de liquidez dinámica

	2020	2019
Plazo medio de cobranzas	43,050	57,160
Plazo medio de inventarios	82,38	87,99
Plazo medio de pagos	60,92	68,35
Ciclo bruto operativo	125,43	145,15
Ciclo operativo neto	64,51	76,80

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Havanna S.A.

Conclusión diagnóstica

A fin de mejorar los índices de liquidez, capital de trabajo y endeudamiento de la empresa Havanna S.A., se propone la implementación de un plan de gestión de cobranzas, pagos y rotación de inventarios, que permita optimizar el ciclo operativo reduciendo los días de dicho ciclo. En este contexto inflacionario acortar los días de ciclo de efectivo es de vital importancia porque le permite a la empresa hacerse más rápidamente de los recursos que necesita.

Un ciclo operativo más corto va a significar que la empresa recupere su inversión más rápidamente y poseer fondos para cumplir con sus obligaciones, generando de esa manera no solo una mejora en su liquidez sino también en los índices de endeudamiento,

ya que no será necesario financiar el ciclo operativo a través de préstamos. Los intereses de estos préstamos generan un costo a la empresa por lo cual también se verá beneficiada en su margen de utilidad.

Un sistema de cobranzas eficaz es indispensable ya que éste afecta directamente a la liquidez de la organización, representa el flujo de efectivo generado por la actividad general de la empresa, además de ser la fuente principal de ingresos para cancelar las obligaciones a corto y largo plazo.

Por otro lado, se propondrán iniciativas de venta que generen flujos de fondo, fomentando la comercialización online a través de campañas masivas de publicidad.

De esta manera la empresa obtendrá flujos de fondo que le permitirán resolver los problemas de liquidez que posee y ahorrarse así los elevados costos de financiamiento externos.

Plan de implementación

Alcance

De contenido: En el presente trabajo, en primer lugar, se propone el diseño de un plan de gestión de cobranzas y pagos en la empresa Havanna S.A. que permita mejorar los plazos, reduciendo el tiempo en que se realizan las cobranzas y aumentando el plazo de pago a proveedores. De esa manera se lograrán disminuir los días del ciclo operativo neto.

En segundo lugar, con el objetivo de generar mayores ingresos se propondrán diversas iniciativas de ventas.

Temporal: Se espera que las acciones propuestas en el presente trabajo puedan ser llevadas a cabo durante el segundo semestre del año 2022.

Geográfico: El plan será desarrollado en la empresa Havanna S. A. situada en la ciudad de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina. El mismo estará destinado a las áreas de administración, finanzas y marketing abarcando los sectores de cobranzas, pagos y ventas.

Limitaciones: Durante la elaboración del trabajo la empresa no brinda más información de la que surge de sus balances y la que se puede obtener en su página web.

El trabajo a realizar solo es aplicable a la empresa Havanna S.A.

Recursos

A continuación, se expondrán los recursos tangibles e intangibles que necesitará la empresa para la implementación de las acciones propuestas.

- Entre los recursos tangibles que va a necesitar adquirir la empresa se encuentran una computadora, una impresora, un escritorio, una silla y artículos varios de librería.
- Un Contador Público que lleve adelante el plan de implementación y su posterior seguimiento, y que a su vez brinde las herramientas y sus conocimientos para asesorar y capacitar al sector de finanzas. Esto implicará para la empresa un costo que va a ser determinado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires que estima un valor módulo de \$224, mientras que esto debe ser multiplicado por 20 ya que veinte módulos equivalen a una hora de trabajo. La hora del contador costará \$4480. También se deberán contratar dos empleados que

le costarán a la empresa \$150000 cada uno según lo estimado por el convenio colectivo para empleados de comercio.

- La empresa Havanna S.A. cuenta con personal abocado a realizar las actualizaciones de su página web y redes sociales, por lo que se podrá hacer uso de este recurso para comunicar las promociones que se propongan para incentivar las ventas, pero se propondrá una actualización para el referente de marketing con un Licenciado en marketing. El mismo será dado en tres encuentros de dos horas cada uno por un valor total de \$12000.

Tabla 7

Costos de implementación y mantenimiento

Descripción	Valor módulo	Módulos	Mensual	Total
Escritorio				\$ 20.000,00
Silla				\$ 15.000,00
Computadora				\$ 95.000,00
Artículos de librería				\$ 5.000,00
Impresora				\$ 40.000,00
Capacitación por Lic en Marketing				\$ 12.000,00
Implementación	\$ 224,00	360		\$ 80.640,00
Seguimiento	\$ 224,00	90	\$ 20.160,00	\$ 120.960,00
Capacitación por Contador	\$ 224,00	156		\$ 34.944,00
Contratación de empleados			\$ 300.000,00	\$ 1.800.000,00
Presupuesto total				\$ 2.223.544,00

Fuente: Elaboración propia.

Tal como expresa la tabla 6 el costo de mantenimiento será de \$20160,00 mensuales, mientras que el total presupuestado será de \$2.223.544,00.

Acciones específicas

Para lograr los objetivos planteados en la empresa Havanna S.A. se deben llevar a cabo diferentes acciones que tiendan a reducir los plazos de cobranza, a aumentar los plazos de pago a proveedores y a desarrollar nuevas herramientas para sus ventas. Las mismas serán presentadas a continuación siguiendo un orden cronológico y estimando los tiempos que pueden llevar. Dichos tiempos se visualizarán empleando un diagrama de Gantt.

- Reclutar toda la información necesaria para ejecutar el análisis financiero.
- Realizar el análisis financiero, evaluando las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, como así también revisar el financiamiento de la empresa.
- Llevar a cabo reuniones con la dirección, gerente general y los gerentes de las áreas involucradas para comunicar los resultados obtenidos y consensuar las nuevas acciones a implementar para subsanar las fallas o fortalecer los puntos críticos.
- Negociar con los proveedores para retrasar el pago sin perjudicar la imagen y reputación de crédito de la empresa.
- Reunión con el área de cobranzas para elaborar estrategias que mejoren los procesos de crédito y cobro, de manera tal que no se vean afectadas las ventas. Negociación con clientes para disminuir los plazos de cobranzas
- Gestionar políticas de descuento por pagos de contado y anticipados para los mejores clientes.
- Analizar los ciclos de facturación y promover ciclos más cortos.
- Desarrollar un sistema de inventarios que brinde la posibilidad de conocer la rotación de la mercadería ya que los productos que elabora la empresa cuentan con un vencimiento a corto plazo. A su vez reducir los días de stock mejoraría el ciclo operativo bruto de la empresa ya que ello tiene un costo relacionado al almacenado y mantenimiento de la mercadería. Dicha mejora se lograría a través de una logística más eficaz.
- Búsqueda, selección y contratación de dos empleados uno para que se encarguen del seguimiento de los cobros y otro para agilizar las ventas.

- Búsqueda y selección de un licenciado en marketing para capacitar a los empleados y brindarles herramientas para generar estrategias de venta que atraigan nuevos clientes, con el objetivo de generar mayores volúmenes de venta.
- Proponer estrategias de venta para rotar los productos que menos se comercializan con promociones que incluyan descuentos en artículos que la compañía tiene un margen mayor o necesita hacer circular. Las mismas serán impulsadas en las redes sociales y en la página web con las que cuenta la empresa ya que la publicidad en redes posee un costo bajo en relación a la cantidad de personas a las que tiene alcance.
- Rediseñar la página web y actualizarla. Tener una página web de fácil acceso y rápida para que los visitantes no se distraigan con elementos que los disuadan de formalizar la compra.
- Proponer un programa de descuentos y ofertas especiales para todas las compras realizadas a través de la página web. Por ejemplo, ofrecer tres cuotas sin interés para las compras realizadas a través de tarjetas de crédito y un descuento del quince por ciento para las realizadas mediante transferencias bancarias o en efectivo al retirarlas desde el local.
- Establecer canales de comunicación fluidos entre las áreas de compra y de ventas, involucrando a los vendedores que son los que tienen contacto con los clientes y pueden brindar información sobre los mismos y sus requerimientos. Esto fomentará el trabajo en equipo y que todos mancomunen su esfuerzo en pos de las necesidades de la empresa.
- Supervisión y control de las actividades durante la ejecución del proyecto y posteriores a su implementación, y en caso de ser necesario realizar acciones correctivas.

A través de la la gestión de pagos, cobranzas y ventas se pretende obtener una reducción del ciclo de conversión de efectivo, siendo este, el plazo que transcurre desde que se paga a los proveedores hasta que se realiza la cobranza de la venta, e incrementar las ventas en un 1% para los próximos seis meses.

Para el año 2022 se proyecta un plazo medio de pagos de 85 días, un plazo medio de inventarios de 75 días y un plazo medio de cobranzas de 30 días.

Ciclo operativo neto proyectado para el año 2022: $75 + 30 - 85 = 20$ días

Ciclo operativo neto año 2020: $82,38 + 43,05 - 60,92 = 64,51$ días

Con esta reducción de 44,51 días en el ciclo operativo se mejoraría la capacidad de obtener utilidades, debido a que se reduce la necesidad de financiamiento externo, ya que la empresa contaría con dinero líquido más rápidamente. Dinero que no le generará a la empresa costos de financiamiento ni gastos innecesarios. Esto siempre y cuando se mantenga el nivel de ventas.

En relación a las estrategias planteadas para aumentar las ventas y según lo proyectado, las mismas generaran ingresos por \$13.709.519,63.

Para estimar cuanto la empresa ganará a partir de sus inversiones, se realiza el cálculo de la ratio ROI, retorno sobre la inversión.

$$\text{ROI} = (\$13.709.519,63 - \$2.223.544,00) / \$2.223.554,00 = 5,17$$

El retorno es positivo por lo cual el proyecto se debería tomar. El mismo indica que por cada peso invertido en este plan se generará un retorno de \$5,17 para el segundo semestre del año 2022.

Tabla 8

Flujo de fondos proyectado segundo semestre 2022

INGRESOS	
Ingresos por venta	\$ 1.864.494.669,50
Ingresos por venta plan	\$ 13.709.519,63
INGRESOS TOTALES	\$ 1.878.204.189,13
EGRESOS	
Costo de mercadería vendida	\$ 839.022.601,50
Gastos de distribución y comercialización	\$ 633.928.187,50
Gastos administrativos	\$ 161.335.483,50
Gastos Financieros	\$ 128.229.741,75
Inversión Plan	\$ 2.223.554,00
EGRESOS TOTALES	\$ 1.764.739.568,25
UTILIDAD BRUTA	\$ 113.464.620,88
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 39.712.617,31
UTILIDAD NETA	\$ 73.752.003,57

Fuente: Elaboración propia

Tal como expresa la tabla 8 los flujos se estimaron en base a los últimos balances de la empresa Havanna S.A. allí se puede observar que los ingresos por venta reflejan un aumento del 36% debido a que se espera que la empresa retome sus operaciones normales como lo hacía antes de la pandemia.

En cuanto a las ventas del plan dan una suma de \$13.709.519,63. Los costos de mercaderías vendidas representan un 45% de las ventas, mientras que los gastos de comercialización y distribución un 34% de las mismas.

Con las políticas aplicadas en la gestión de cobros, pagos e inventarios se estima reducir el costo de financiamiento en un 50%.

Debido a lo expresado anteriormente se espera que la empresa genere para el segundo semestre del año 2022 flujos de fondos neto por \$73.752.003,57.

Marco de tiempo

A continuación, se exponen las acciones a realizar para la implementación del plan de gestión en un diagrama de Gantt. Con ello se busca que las mismas puedan visualizarse de manera sencilla. Allí además de las acciones se exponen los responsables de llevar adelante cada actividad y los lapsos de tiempo que se prevé dedicar a cada una de ellas para su ejecución. En el mencionado diagrama se puede observar que el tiempo total que demandará la implementación es de seis meses corridos iniciando las actividades en el mes de julio del corriente año y extendiéndose hasta fines del mes de diciembre.

Tabla 9*Diagrama de Gantt*

Actividades	2022												Responsable		
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre									
1 Reclutamiento de informacion	■	■													Contador
2 Analisis financiero		■	■	■											Contador
3 Reunion con direccion y gerentes			■	■	■										Contador
4 Negociacion con proveedores			■	■	■										Pagos
5 Reunion con el area cobranzas			■	■	■										Contador
6 Gestion de politicas de descuento			■	■	■										Ventas
7 Analisis ciclos de facturacion			■	■	■										Administracion
8 Desarrollo sistema de inventarios					■	■	■								Inventarios
9 Contratacion de empleados			■	■	■	■	■								RRHH
10 Busqueda y selección de licenciado en marketing							■	■	■						Contador
11 Estrategias de venta								■	■	■					Gerencia marketing
12 Rediseñar la pagina web									■	■	■				marketing
13 programa de descuentos											■	■			Marketing y ventas
14 Mejora comunicación entre areas												■	■		RRHH
15 Control y corrección de actividades			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Contador

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones

En el siguiente apartado se expondrán los índices de medición, los cuales son de valor para evaluar la correcta implementación de las acciones propuestas, permitiéndonos corroborar si las debilidades que tenía la empresa disminuyeron o desaparecieron.

Se efectúan mediciones trimestrales de los índices de endeudamiento, liquidez, capital de trabajo, plazo de pago a proveedores, plazo de cobranzas, plazo de inventario y el ciclo operativo neto, para contar con información sobre la evolución de los mismos. Se expondrá de forma comparativa las medidas obtenidas en el periodo actual con las obtenidas en periodos anteriores para facilitar su visualización.

A su vez se calcula la ratio de Rentabilidad sobre las Inversiones ROI, que expresa la ganancia o la pérdida por cada peso invertido.

Tabla 10*Ratios para evaluación de propuesta*

Ratios	Formula	Tiempo de medicion	Antes del plan	Despues del plan	Observaciones
Endeudamiento	Pasivo total / Patrimonio Neto	Trimestral	1,358		
Liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	Trimestral	0,47		
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	Trimestral	-\$ 918.185.844,00		
Plazo medio de pagos	Proveedores x 365 / (compras x 1,21)	Trimestral	60,92		
Plazo medio de cobranzas	Creditos por ventas x 365 / (Ventas x 1,21)	Trimestral	43,05		
Plazo de inventarios	Inventarios x 365 / Costo de ventas	Trimestral	82,38		
Ciclo Operativo Neto	Ciclo operativo bruto - Plazo medio de pagos	Trimestral	64,51		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11*ROI, Costo beneficio (Ganancia - Inversión) / Inversión*

Ingresos	\$ -
Costo de la Propuesta	\$ 2.223.544,00
ROI	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12*Cuestionario para evaluación*

		SI	NO	PARCIALMENTE
1	¿Se logró optimizar la liquidez de la empresa?			
2	¿Se logró mejorar el ciclo operativo neto?			
3	¿Mejoraron los índices de endeudamiento?			
4	¿El plan propuesto alcanzó los resultados esperados?			

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo a la información obtenida a partir de efectuar el análisis del contexto situacional en el que se encuentra la empresa Havanna S.A., el análisis de las ratios e indicadores, y en base al marco teórico, se establece la importancia de realizar un análisis financiero de corto plazo en la empresa en cuestión, ya que este brinda información fehaciente de la situación financiera de la empresa, en este caso particular se concluyó que la misma presenta problemas de liquidez.

Teniendo en cuenta que la empresa analizada tuvo una pérdida de \$512.100.636 y solicitó préstamos aplicados al capital de trabajo, que tuvieron un costo financiero de \$512.918.967, muy similar al resultado negativo de la empresa, se pudo establecer que la misma necesita reducir dichos costos financieros.

A través de la implementación de las políticas presentadas la empresa podría contar con flujos de efectivo más rápidamente y de esta manera poder cumplir con sus obligaciones sin necesidad de recurrir al financiamiento externo, que como se expuso en el caso particular de Havanna S.A., represento un costo similar a la pérdida del ejercicio.

Cabe destacar que la empresa estaba inmersa en un contexto adverso marcado por la pandemia de Covid-19, donde se vio afectada por una reducción en sus ventas del 36% aproximadamente, por tal motivo también se exponen estrategias para aumentarlas. Se proyecta que a partir del segundo semestre del corriente año se regularice la operatividad de la empresa, y que por lo menos las ventas vuelvan a los niveles del año anterior y los supere.

Concluyendo se espera que con las estrategias de venta, cobros y pagos la empresa mejore la gestión de su capital de trabajo y cuente con fuentes de financiamiento propias mejorando su rendimiento y evitando así crisis financieras o insolvencia.

En un contexto inestable e inflacionario donde aún quedan secuelas de la pandemia, medidas como la negociación para extender los plazos de pago a proveedores, reducir los tiempos de cobranzas y aumentar las ventas ayudarán a mejorar la salud financiera de la empresa en el corto plazo.

Por último, se puede agregar que el análisis realizado en este reporte de caso contribuye a que la organización conozca la realidad en la que se encuentra inmersa tanto interna como externamente y pueda así tomar las mejores decisiones.

Se sugiere que la empresa Havanna S.A. además de realizar este análisis de corto plazo lo acompañe de un análisis financiero de largo plazo ya que de esta manera la empresa podría realizar un diagnóstico con una mirada integral y más exhaustiva para determinar su funcionamiento de cara al futuro.

Por otro lado se propone a la empresa abrir los horizontes de venta, realizando un estudio de mercado en diferentes ciudades donde aún no se comercialicen sus productos y que posean más de ochenta mil habitantes, ofreciendo los mismos y su exclusividad para la zona, pero sin la necesidad de que el cliente tenga que incurrir en el desembolso que implica una franquicia, pero si exigiéndole mínimos de compra y objetivos de venta y realizando controles de los lugares donde serán vendidos y expuestos los productos. Esto último con el fin de que no se vea modificada la imagen que posee la empresa.

Una última sugerencia que se podría realizar es que la empresa planifique sus recursos humanos para que sus empleados tengan un crecimiento dentro de la misma y de esa manera se pueda reducir la rotación del personal, que el mismo se capacite en función de las necesidades que vayan surgiendo y tengan un mayor sentido de pertenencia. Esto mejorará el clima laboral y por consecuencia la eficiencia de la empresa.

Referencias

- Arslanian, E. (1 de noviembre de 2021). *forbesargentina.com*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/lifestyle/intimidades-todo-lujo-the-palms-resort-renueva-vegas-n15060>
- Benavides Espinoza, A. (2017). *Modelo de gestion administrativo y financiero de la cafeteria "Siempre el Rey"*. Universidad Tecnológica Israel.
- Corzo, S. (23 de Julio de 2020). *ambito.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/consumidores/el-nuevo-perfil-del-consumidor-argentino-mas-valor-la-cercania-y-lo-digital-n5119425>
- Diaz Llanes, M. (2017). El analisis contable en la salida de crisis empresariales y siempre. *Contribuciones a la economia*.
- Fowler Newton, E. (2019). *Contabilidad Basica sexta edicion* . La Ley.
- Galea, I. (23 de Febrero de 2022). *cinconoticias.com*. Obtenido de <https://www.cinconoticias.com/tecnologia-en-las-empresas/>
- García Ruiz, N. (23 de Octubre de 2019). *grownowng.com*. Obtenido de <https://www.grownowng.com/diagnostico-financiero-que-es/>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administracion financiera 12da edicion*. Pearson.
- Grisolia , J. A. (4 de Enero de 2022). <http://revista-ideides.com/>. Obtenido de <http://revista-ideides.com/la-doble-indemnizacion-2022-del-dnu-34-2019-bo-13-12-2019-al-dnu-886-2021-bo-24-12-2021-su-aplicacion-desde-el-13-de-diciembre-2019-al-30-de-junio-2022/>
- INDEC. (abril de 2022). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Lammens, M. (2 de abril de 2022). *cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/previaje-3-cuando-sale-y-los-nuevos-detalles-del-programa/>
- Ministerio de Economía de la República Argentina. (18 de marzo de 2022). *boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259393/20220318>
- Ministerio de salud de la Republica Argentina. (22 de Marzo de 2022). *boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259690/20220323>

- Moyano, J. A. (2017). *Análisis y evaluación para optimización de la administración del capital de trabajo de una empresa constructora*. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- Nava, R., & Marbelis, A. (Octubre-Diciembre de 2009). Analisis financiero: una herramienta clave para una gestion financiera eficiente. *Revista venezolana de gerencia*, 14(48), 606-628.
- Pérez, J. O. (2014). *Análisis de estados financieros*. EDUCC .
- Pérez, J. O. (2020). *Análisis de estados financieros: Fundamentos, análisis prospectivo e interpretacion bajo distintas perspectivas* . Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Ricra Milla, M. (2014). *Análisis financiero en las empresas*. Lima: Pacífico.
- Roldán , P. N. (01 de Mayo de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.htm>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas*. New York: McGRAW-HILL - INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sanguinetti, A. (21 de febrero de 2022). *iprofesional.com*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/negocios/357869-impuestos-2022-duro-pronostico-de-los-empresarios-argentinos>
- Savino , A. (3 de septiembre de 2020). *cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura/empresas/Ser-verdes-una-manera-rentable-que-tienen-las-empresas-20200903-0010.html>
- Xará , J., & Vieira, I. (Marzo de 2015). Determinantes de la liquidez de las PYMES de la industria manufacturera en Portugal. *Revista de Gestion de paises de habla portuguesa*. Obtenido de https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642015000100002&lang=es?script=sci_arttext&pid=S1645-44642015000100002&lang=es

Anexos

Composición de la Estructura del Activo

<u>ACTIVO</u>	al 31/12/2020	AV % 2020	al 31/12/2019	AV % 2019	Analisis horizontal
ACTIVO CORRIENTE					
Inventarios	349.265.873,00	9,08%	465.621.543,00	11,50%	-24,99%
Otros créditos	64.370.090,00	1,67%	60.179.161,00	1,49%	6,96%
Créditos por ventas	391.321.689,00	10,18%	553.291.575,00	13,66%	-29,27%
Inversiones	4.099,00	0,00%	259.110,00	0,01%	-98,42%
Efectivo y equivalentes	32.840.444,00	0,85%	48.551.694,00	1,20%	-32,36%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	837.802.195,00	21,79%	1.127.903.083,00	27,85%	-25,72%
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedades, plantas y equipos	1.275.989.368,00	33,19%	1.620.180.242,00	40,01%	-21,24%
Valor llave	1.256.635.130,00	32,68%	1.256.635.130,00	31,03%	0,00%
Activos intangibles	14.528.770,00	0,38%	21.008.559,00	0,52%	-30,84%
Activo por impuesto a las ganancias	-	0,00%	8.292.232,00	0,20%	-100,00%
Otros créditos	459.989.191,00	11,96%	15.741.918,00	0,39%	2822,07%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.007.142.459,00	78,21%	2.921.858.081,00	72,15%	2,92%
TOTAL ACTIVO	3.844.944.654,00	100,00%	4.049.761.164,00	100,00%	-5,06%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Havanna S.A.

Composición de la estructura del Pasivo y Patrimonio neto

<u>PASIVO</u>	al 31/12/2020	AV % 2020	al 31/12/2019	AV % 2019	Analisis horizontal
PASIVO CORRIENTE					
Otros pasivos	39.924.450,00	1,80%	116.425.661,00	6,10%	-65,71%
Deudas Fiscales	70.196.818,00	3,17%	119.788.583,00	6,28%	-41,40%
Deudas Sociales	228.057.735,00	10,30%	208.416.752,00	10,93%	9,42%
Prestamos	1.068.074.211,00	48,23%	664.379.756,00	34,83%	60,76%
Cuentas por pagar	349.734.865,00	15,79%	363.135.558,00	19,04%	-3,69%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.755.988.079,00	79,29%	1.472.146.310,00	77,18%	19,28%
PASIVO NO CORRIENTE					
Prestamos	217.797.564,00	9,83%	64.600.532,00	3,39%	237,15%
Provisiones y otros cargos	7.816.642,00	0,35%	6.460.693,00	0,34%	20,99%
Otros pasivos	42.049.724,00	1,90%	93.114.410,00	4,88%	-54,84%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	191.036.748,00	8,63%	271.082.686,00	14,21%	-29,53%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	458.700.678,00	20,71%	435.258.321,00	22,82%	5,39%
TOTAL PASIVO	2.214.688.757,00	100,00%	1.907.404.631,00	100,00%	16,11%
PATRIMONIO NETO					
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.630.255.897,00		2.142.356.533,00		
PN + P	3.844.944.654,00		4.049.761.164,00		

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Havanna S.A.

Estado de resultados

Ejercicio	2020	2019
Ventas	2.741.903.926,00	4.274.925.602,00
Costo de ventas	- 1.547.473.696,00	- 1.931.315.699,00
Ganancia bruta	1.194.430.230,00	2.343.609.903,00
Gastos de comercialización y distribución	- 1.106.761.074,00	- 1.475.131.548,00
Gastos administrativos	- 322.670.967,00	- 369.059.414,00
Otros ingresos y otros egresos	- 9.325.325,00	43.382.029,00
(Pérdida) / Ganancia operativa	- 244.327.136,00	542.800.970,00
Ingresos financieros	151.952.711,00	88.811.605,00
Costos financieros	80.206.332,00	- 391.358.651,00
Resultados posición monetaria neta	- 512.918.967,00	150.349.525,00
Resultado antes del impuesto a las ganancias	- 525.087.060,00	390.603.449,00
Impuesto a las ganancias	- 3.871.040,00	- 200.258.326,00
(Pérdida) / Ganancia del ejercicio	- 521.216.020,00	190.345.123,00
Diferencias de conversión	- 9.115.384,00	- 1.050.816,00
Resultado integral total del ejercicio	-512.100.636,00	189.294.307,00

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Havanna S.A