

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Análisis financiero a corto plazo

Establecer un diseño de análisis financiero a corto plazo que mejore la liquidez en la empresa Havana, durante el año 2022

Autor: Díaz, Fátima Makarena

Legajo: VCPB33923

DNI: 38.736.289

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Santiago del Estero, junio, 2022

Resumen

La empresa Havanna ubicada en Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, ha conseguido posicionarse como una productora de alimentos, cuyo producto emblema son los alfajores. Se realizó el diseño de un sistema de gestión que mejore la liquidez en la empresa Havanna durante el año 2022. Para ello, se hizo un análisis interno y externo de la empresa mediante el FODA, examinando sus fortalezas y debilidades como así también sus oportunidades y amenazas. Luego se desarrolló el análisis PESTEL ya que la misma permitió definir el contexto de la empresa a través del análisis de los factores externos. En ese mismo contexto, se efectuó un análisis financiero de los principales ratios financieros a corto plazo comparando el periodo 2019, 2020 y 2021. Luego de examinar el balance, se descubrió que posee inestabilidad económica debido a problemas de tesorería, liquidez y alto endeudamiento. Una vez diagnosticado el problema, se diseñó un plan de implementación con el objetivo de diseñar un sistema de gestión que mejore la liquidez en la organización. En este plan, se detallaron las actividades específicas a desarrollar y la aplicación de una herramienta que resuelva la problemática.

Palabras claves: Análisis financiero, ratios, liquidez, cobranza, pagos

Abstract

The Havana company located in Mar del Plata, Buenos Aires province, has managed to position itself as a food producer, whose emblematic product is alfajores. The design of a management system that improves liquidity in the Havana company during the year 2022 was carried out. For this, an internal and external analysis of the company was made through the SWOT, examining its strengths and weaknesses as well as its opportunities and threats. Then the PESTEL analysis was developed since it allowed defining the context of the company through the analysis of external factors. In the same context, a financial analysis of the main short-term financial ratios was carried out comparing the 2019, 2020 and 2021 periods. After examining the balance sheet, it was discovered that it has economic instability due to treasury, liquidity and high indebtedness problems. Once the problem was diagnosed, an implementation plan was designed with the aim of designing a management system that improves liquidity in the organization. In this plan, the specific activities to be developed and the application of a tool that solves the problem were detailed.

Keywords: Financial analysis, ratios, liquidity, collection, payments.

Índice

Introducción.....	1
Relevancia del caso	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Análisis de situación	4
Descripción de la situación	4
Análisis de contexto	6
Diagnóstico organizacional.....	10
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	11
Marco teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión	17
Declaración del problema	17
Justificación del problema	17
Conclusión diagnóstica.....	18
Plan de Implementación	19
Alcance	19
Acciones concretas a desarrollar	21
Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones	23
Conclusiones y recomendaciones	25
Conclusión	25
Recomendación.....	25
Bibliografía.....	27

Introducción

El presente trabajo se realiza con la finalidad de identificar ciertos problemas de liquidez que presenta actualmente la empresa Havanna, mediante la implementación de un correcto análisis financiero a corto plazo.

La empresa nació a fines de la década de 1940 en Mar del Plata, una ciudad costera a 400 kilómetros al sur de Buenos Aires. Luego de varios años, sus alfajores de dulce de leche se convirtieron en un regalo turístico tan clásico para los argentinos que uno de sus principios comerciales está ubicado en el corazón de Mar del Plata, y muchos de los casi 214 locales de cafeterías ubicados en el aeropuerto y la terminal de ómnibus.

Además de Argentina, La empresa Havanna cuenta con 92 cafeterías en Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Perú, Venezuela, México y España.

Los creadores de la empresa fueron: Demetrio Elíades, Benjamín Sisterna y Luis Sdbaraglini. Luego de muchos años de pruebas encontraron la fórmula de un producto que lo llamaron: Los alfajores.

Desde los años 1947 y 1994, la empresa se expandió rápidamente por la costa atlántica, abriendo más de 50 sucursales. Pero en 1998, la empresa fue vendida a la compañía Exxel Group en USD 85 millones y comenzó una nueva etapa.

Hacia el 2003, Cafetería Havanna no solo había alcanzado su meta nacional, sino que comenzaba conquistar otros públicos en Chile, Bolivia, Paraguay, Brasil, Perú, Costa Rica, y España. Adicionalmente ese mismo año había caído en deudas, alcanzando los USD 30 millones a raíz de la crisis económica argentina de 2001. Como resultado de un proceso concursal y con un pasivo de USD 35 millones, Exxel Group vendió la compañía a un equipo inversor argentino llamado Grupo D&G, hoy Inverlat.

Su fábrica ubicada en el Parque Industrial promueve toda la línea de productos para los locales ubicados en todo el mundo y cuenta con 223 locales en Argentina, 50 propios y 183 franquiciados y 218 locales Havanna en el exterior ubicados en Brasil, Paraguay, Venezuela, Perú, Chile, Bolivia, España y Ecuador.

Havanna es una cadena muy conocida por su excelencia de producto, pero el valor para su consumo es bastante alto, por lo que lo hace poco accesible a común de las personas con un ingreso económico medio-bajo. Unos de los retos de la empresa sería el de poner

precios que llamen la atención de este tipo de consumidor y que los productos sean igual de buenos, aunque, en menor variedad. Esto último para mantener una diferencia de productos y así poder progresar con ambos tipos de clientes.

Uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas y en particular la empresa Havanna son los problemas de liquidez y este tipo de problemas pudieron surgir por diferentes causas. Una de las consecuencias es el alto endeudamiento.

En el balance de la empresa figura la solicitud de préstamos por cantidades superiores a las que la empresa puede soportar, llevando a la compañía a tener problemas para hacer frente a esos pagos y obligaciones. Por lo que la empresa se encuentra expuesta a riesgos generados por el mal manejo financiero generando en un futuro posibles escenarios en donde la salud financiera se encuentre en peligro por estancamiento o baja rentabilidad, plantando la necesidad de contar con herramientas para brindarles soluciones efectivas que minimicen los riesgos de la empresa.

Luego de analizar la problemática, se presentan los siguientes antecedentes de la temática elegida:

Los autores Chavez y Montañez Oblitas (2021) elaboró una investigación en una empresa de alfajores ubicada en Trujillo, Perú. El principal objetivo fue determinar en qué medida la propuesta de gestión de aprovisionamiento incrementó la productividad en el área de logística y área de producción de la empresa. Se logró incrementar la productividad actual de 0.14 a 0.54 unidades por sol invertido en producirlos. Se llegó a la conclusión que la propuesta de gestión de aprovisionamiento fue viable.

Por otro lado, el autor Abod (2019) elaboró en su trabajo final de grado un análisis financiero mediante un sistema de control interno en costos de la fabricación de alfajores Mis Delicias, ubicada en la ciudad de Laboulaye, provincia de Córdoba. Una herramienta fundamental fue incorporar el informe COSO, el cual dio una mirada integradora de la empresa, logrando a partir de ahí tomar decisiones en un sistema por proceso acumulando los costos en las etapas de producción. Luego de la recopilación de datos con la visión correctiva de desviaciones encontradas, se puso a disposición de la organización conservándolo relevante para futuros periodos.

Los antecedentes mencionados coinciden en la importancia de un correcto análisis financiero, ya que sirve principalmente para obtener un diagnóstico de los aspectos

económicos de la empresa, permitiendo comparar el desempeño del año actual con el año anterior determinando si se ajusta a los objetivos planteados. Aunado a esto, brinda la posibilidad de planificar a corto plazo y corregir ciertos puntos que no rinden beneficios. Además, permite prevenir riesgos, arreglar desequilibrios y aprovechar oportunidades a la hora de incrementar la rentabilidad.

Relevancia del caso

Contar con un análisis financiero, le permite a la empresa Havanna identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la compañía con respecto al nivel de liquidez, endeudamiento, solvencia y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones económicas en la actividad comercial.

Aunado a esto, este análisis constituye una herramienta efectiva para evaluar el desempeño de la empresa comparando sus resultados del balance periodo 2019 y 2020 y permitiendo identificar los puntos fuertes y débiles mediante el cálculo de los diferentes indicadores financieros.

Objetivo general

Diseñar nuevas políticas en la gestión de cobros y pagos que mejore la liquidez en la empresa Havanna, durante el año 2022.

Objetivos específicos

- ✓ Interpretar la situación financiera de la empresa Havanna
- ✓ Considerar los ratios financieros que muestran los estados contables de la empresa.
- ✓ Distinguir el capital de trabajo, liquidez y endeudamiento de la compañía.
- ✓ Establecer un análisis financiero para que la empresa mejore la rentabilidad económica.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa Havanna, con domicilio legal en Av. Santa Fe 3148, ciudad Autónoma de Buenos Aires, CUIT: 33-69723504-9, es una productora de alimentos, cuyo producto emblema son los alfajores. Además, actualmente ha diversificado su producción elaborando diversos productos. Por otra parte, posee una franquicia de cafeterías y exporta sus productos a 14 países. La empresa posee los siguientes números:

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

La identidad visual de la empresa se fue modificando a lo largo de la historia. A continuación, se realiza un desarrollo de cada año.

- ✓ Con el nacimiento de la empresa, se introdujo su primer logotipo en 1947. En su diseño original, una tiara única que representa la tradición repostera habanera se encuentra en la puerta de la tienda Alfajores en Mar del Plata. Además, el logo representaba a la empresa como una dulcería, pues en esa época había en La Havanna una fábrica y sala de exposición donde los clientes podían degustar los alfajores.
- ✓ En 1970, La empresa renovó su identidad visual, agregando logotipos de marca y tipografía con detalles más finos, y creando colores institucionales positivos.
- ✓ En 1980, el logotipo se revisó nuevamente, reemplazando el color de la fuente con el color de fondo. Estos nuevos diseños enfatizan las raíces de Mar del Plata, ya que hubo una importante extensión a lo largo de parte de la costa atlántica desde su fundación hasta principios de la década de 1990.

- ✓ En 1998, La Habana experimentó una transformación, el modelo es diferente a la adquisición de la marca por parte de Exxel para expandir sus operaciones a otras zonas de la costa atlántica. Simbólico para este nuevo proyecto fue la ausencia de "Mar del Plata" bajo la etiqueta debido a las metas de expansión alcanzadas en ese momento.
- ✓ Sin embargo, en el año 2017 la empresa presentó su nuevo logotipo. Esta identidad es más sencilla, incorporando la forma del escudo y enfatizando la letra H. El nuevo logo continúa con los dos colores distintivos de la marca, amarillo y rojo. Este nuevo look es visto como una actualización, sin comprometer su identidad visual y sin desmerecer la herencia de la marca.

En la Figura 1 Identidad empresa Havanna, se observa los distintos logos de la historia de la empresa.



Figura 1- Evolución empresa Havanna. Fuente: Havanna

La misión de la empresa consiste en elaborar los productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Además, la empresa quiere transmitir con tu atención: calidez, servicio y pasión.

La visión de Havanna, es ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de los distintos locales.

Aunado a esto, en la Figura 2, se observa el organigrama de la empresa con la descripción de las distintas áreas que la componen.

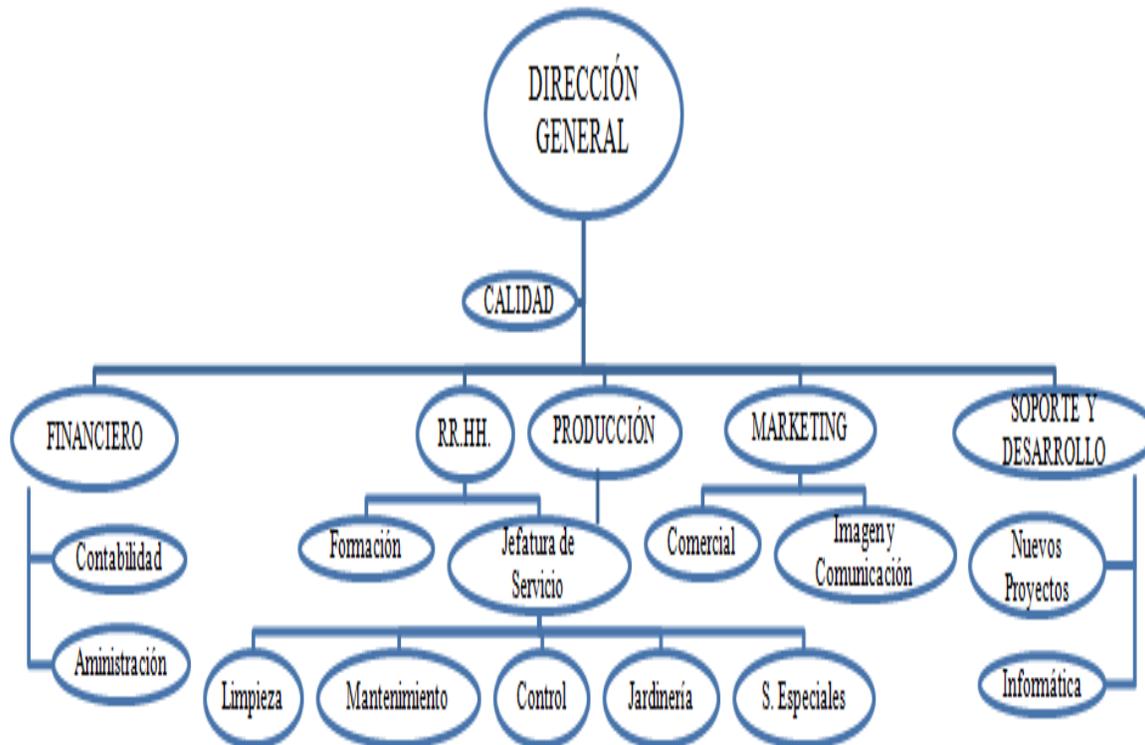


Figura 2. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis de contexto

A continuación, se efectúa el análisis PESTEL, el cual es una herramienta que permite definir el contexto de una empresa a través del análisis de los factores externos de la misma compuesta por los factores: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factor político:

Durante los últimos meses el gobierno nacional buscó la cooperación de Juntos por el Cambio en una variedad de temas que incluye la ley de Emergencia Alimentaria, la negociación con el FMI y la modificación del calendario electoral. En el caso de la negociación con el fondo, Argentina se comprometió con el FMI ha alcanzar el equilibrio fiscal en 2024, bajar la inflación y reducir los subsidios a la energía (Labaqui, 2022).

El gobierno promulgó la ley que proroga la Emergencia Alimentaria en todo el país hasta el 31 de diciembre de 2022. La misma garantiza en forma permanente el derecho a la alimentación y seguridad alimentaria de la población en el país. Por medio del decreto

667/2019, se dispone un incremento de emergencia como mínimo del 50% de las partidas presupuestarias vigentes del corriente año correspondiente a políticas públicas nacionales de alimentación y nutrición (Intermedio, 2022).

Respecto a lo mencionado previamente, tanto la empresa Havanna como muchas empresas argentinas, se vieron afectadas por las medidas de confinamiento impuestas por el gobierno para hacer frente al COVID19, aunque es importante mencionar que este impacto fue mayor. Esto se debió a que el rubro principal de la compañía no se consideró una actividad esencial.

Esta situación afecta sobre todo la generación de fondos de corto plazo por una fuerte restricción de las ventas, por lo que la empresa Havanna sigue tratando de optimizar sus ingresos en esta etapa lanzando campañas de ofertas de hasta 50% en sus productos más tradicionales y apostando a la pronta reanudación de vuelos comerciales.

Factor económico:

El FMI (2022) anticipó que la inflación es uno de los temas que habrá que recalibrar tras la evidencia de la presión inflacionaria en el país y a la crisis internacional que profundizó la guerra entre Rusia y Ucrania. Unas de las proyecciones resultaron desfavorables para el presidente Alberto Fernández, teniendo una inflación para 2022 del 51,7%, casi cuatro puntos por encima de la banda superior 48% estimada en el programa de Facilidades Extendidas. A pesar de este dato, las nuevas estimaciones siguen bien por debajo de los números que manejan los consultores privados.

Además, el Ministerio de Economía (2022), contabilizó un déficit fiscal primario por \$76.283,5 millones de pesos en el mes de febrero del 2022, que contempla los pagos de deuda pública, resultando negativo en US\$1.274 millones. Argentina terminó de acordar con el FMI una reestructuración de deuda, que, al margen de extender vencimientos se establecen objetivos de crecimiento, baja de la inflación y revisiones trimestrales de las cuentas públicas.

El tipo de cambio en Argentina se encuentra atravesando una situación turbulenta, ya que se cotiza a \$208 para la venta y \$204 para la compra luego del aumento que arrastra desde mediados de diciembre del 2021. De esta forma, la brecha cambiaria con el dólar oficial minorista es del 91,1% mientras que en el segmento mayorista se estira aún más, teniendo un 101% (Banco Central, 2022).

Por otro lado, el nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en mayo de 2022 un aumento del 5,1%, en relación a abril 2022, incluyendo las bebidas alcohólicas y tabaco. Además, los alimentos y bebidas no alcohólicas registraron un incremento del 4,8%. De este modo, se vio afectada el área de logística con un aumento del 6,0% (INDEC, 2022).

Respecto a la mayor carga tributaria, se puede aseverar que la misma afecta de forma negativa a la empresa Havanna reduciendo su utilidad, como consecuencia del aumento de los costos impositivos, pudiendo llegar a generar desinversión. Respecto a la inflación, la misma aumenta los precios de los gastos operativos de la empresa y reduce el poder adquisitivo de los clientes, provocando una disminución en la demanda de los productos.

Factor social:

Según un informe publicado por INDEC (2022), el ingreso promedio del estrato más bajo fue de \$19.667; en el medio de \$50.622; y el del estrato alto de \$122.191. Además, el 60,4% de la población argentina percibió algún tipo de ingreso durante el cuarto trimestre del año pasado, con un monto promedio de \$52.553 mensuales.

Al cierre del año pasado, la Canasta Básica Total, que fija el umbral por debajo del cual se cae en la línea de la pobreza, había aumentado 40,5 %, por lo a que una pareja con dos hijos necesitó percibir ingresos por \$ 76.146 para cubrir esas necesidades.

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), dio como resultado un desempleo del 10%, que disminuiría a 9,3% en 2022 y a 8,8% en 2023. Ambos niveles siguen estando por debajo de la tasa de 7,9% registrada en 2019, antes del inicio de la pandemia de COVID-19. Además, la OIT alerta sobre una generación marcada por una crisis mundial del empleo juvenil cada vez más grande, donde se traduce en pérdidas de bienestar, actuales y futuras para la sociedad en conjunto.

Debido a la pandemia, la empresa Havanna bajo muchísimo sus ventas ya que no ofrece productos de primera necesidad. Actualmente, la empresa no realizó ningún cambio en los hábitos de los consumidores, ya que la gran mayoría compran productos por internet y la empresa no realiza ventas desde la página *web*.

Factor tecnológico:

Según la Cámara Argentina de Internet (Cabase, 2021) el tráfico de internet en Argentina registró un aumento interanual del 52% con picos de 1.371 gigabits por segundo de tráfico promedio a nivel nacional. Este porcentaje se obtuvo del periodo octubre 2020 y octubre 2021, lo que significó que 69 de cada 100 hogares del país accedan a la red.

La infraestructura del país pudo soportar el continuo crecimiento del tráfico originado con la irrupción de la pandemia y que sigue en curva ascendente, acompañando la mayor demanda de ancho de banda que requieren las aplicaciones favoritas de los usuarios.

Por otro lado, otro tema importante en el factor tecnológico para las empresas es considerar la publicidad y el *marketing*, ya que las mismas permiten un mayor acercamiento de la empresa al público en general.

Incluso, la sociedad utiliza la *fanpage* que tiene en Facebook para buscar clientes que quieran abrir sus negocios, a través del boca en boca o de la promoción que llevan a cabo los vendedores y supervisores. Esto conlleva a que la empresa sea más conocida y que pueda mejor tanto a sus actuales como a sus potenciales clientes (Galvao, 2019).

Factor ecológico:

A medida que comienza este nuevo año, el mundo continúa lidiando con una serie de retos: la pandemia de COVID-19, el resurgimiento de los incendios forestales, las crisis duraderas por el cambio climático, la contaminación y los desechos. Según la ONU (2022), durante el año 2022 podría ser un año seminal para el medio ambiente, con distintos eventos y conferencias programadas que se espera que revitalicen la cooperación internacional y la acción colectiva.

Por otro lado, Patiño Ramirez (2022), el 35% de las empresas del país invertirá en criterios ambientales, sociales y de gobernanza. La sostenibilidad medioambiental está ganando terreno en las empresas, mientras que la tardanza en materia de gobernanza supone aún un desafío importante para algunos mercados emergentes.

Factor legal:

Cabe mencionar a la Ley N° 18.284 Código Alimentario Argentino (1969), que se encuentra relacionada con las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario y sus disposiciones reglamentarias que

se aplicarán y se harán cumplir por las autoridades sanitarias nacionales, provinciales o de la Municipalidad según corresponda.

Respecto a factores legales se puede mencionar la Ley de Teletrabajo (Ley N°27555, 2021) que tiene como fin fijar los mínimos presupuestos para regular la modalidad de teletrabajo en aquellas que lo permitan como, por ejemplo, derechos y obligaciones, jornada laboral, derecho a la desconexión digital, etc.

También se puede nombrar la Ley de solidaridad y reactivación productiva, ya que la misma instituye la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social.

Además, se debe mencionar, que es el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) el responsable de controlar el tráfico de importaciones y exportaciones de productos, subproductos y derivados tanto de origen animal como vegetal, agroalimentarios, fármaco-veterinarios, agroquímicos y más.

Diagnóstico organizacional

El análisis FODA es una herramienta de proyección estratégica, fundamental para la administración empresarial, a fin de determinar la situación real en la que se encuentra la empresa Havanna y poder planificar estrategias financieras a un corto plazo. El objetivo de este análisis, es poder tomar decisiones que se adecuen a las exigencias de mercado y entorno económico.

A continuación, en la Tabla 1 se desarrollan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Reconocimiento en el país por sus productos.	Falta de capacitaciones al personal encargado de la situación financiera.
Empresa con experiencia en el rubro.	Deficiencias en la página web para realizar compras <i>on line</i> .
Diversidad de clientes.	La empresa es asociada solamente al alfajor y no a los demás productos.
Excelente calidad en la materia prima.	
Ubicación estratégica de la empresa.	

<p>Sustentabilidad y certificaciones.</p> <p>Búsqueda de inversiones.</p> <p>Desarrollo de nuevos productos y tecnologías.</p> <p>Ingredientes naturales en forma artesanal.</p>	<p>Deficiencias en el sistema de cobros y pagos.</p> <p>El precio de los alfajores son los más altos del mercado.</p> <p>En el rubro cafetería, la mayoría de los jóvenes prefieren a la competencia.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Crecimiento del sector en otras ciudades.</p> <p>Ubicación en ciudad turística ofreciendo sus productos al turista.</p> <p>Aumento de clientes, debido a la creación de una tienda electrónica.</p> <p>Lanzamiento de nuevos productos al mercado.</p> <p>Compra online mediante una aplicación lanzada por la empresa.</p>	<p>Situación política y económica del país.</p> <p>Altos niveles de inflación implicando una disminución del poder adquisitivo de los consumidores.</p> <p>Crecimiento de la competencia con productos más económicos.</p> <p>Bajo nivel de ventas de los productos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Para realizar un correcto análisis profesional, es necesario la contratación de un contador público. La empresa posee muchos problemas a corto plazo, por lo que la implementación de un análisis financiero sería lo correcto.

Luego de analizar los balances de la empresa Havana, se detalla en la Figura 3, los estados de resultados.

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

Figura 3. Cuenta de Resultados. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 2 se desarrolla el análisis financiero a corto plazo con sus ratios correspondientes, y en la Figura 3 su representación gráfica.

Tabla 2

Análisis financiero a corto plazo

Índice financiero	2020	2019
Liquidez	0,48	0,77
Tesorería	0,48	0,77
Autonomía	0,42	0,53

Fuente: Elaboración propia.

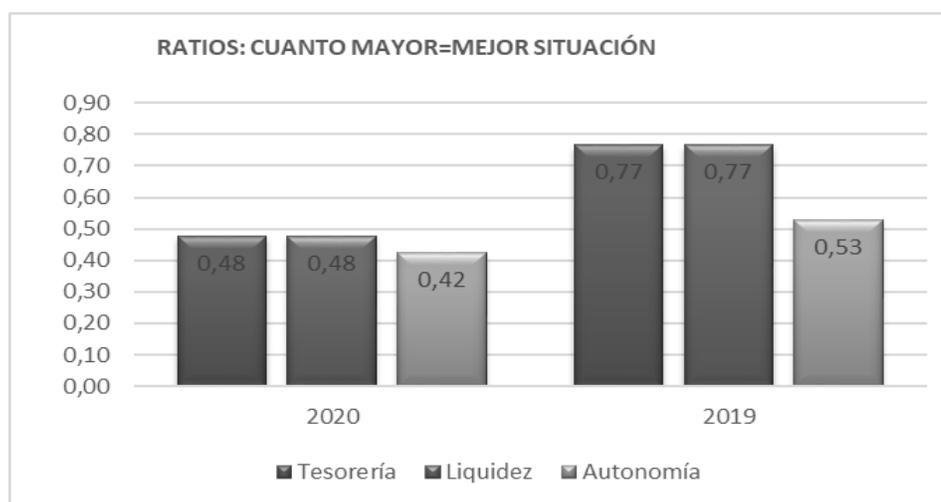


Figura 4. Representación gráfica. Fuente: Elaboración propia.

El significado de los ratios serían los siguientes:

- ✓ Ratio de liquidez: por cada peso que se adeuda, la empresa cuenta con 0,48 para respaldarlo.
- ✓ Ratio de tesorería: por cada peso que se adeuda, la empresa cuenta con 0,42 para respaldarlo.
- ✓ Ratio de autonomía: por cada peso que se adeuda, la empresa cuenta con 0,42 para respaldarlo.

Marco teórico

Para comprender la incidencia del análisis financiero a corto plazo de la empresa Havana, es preciso realizar una profunda revisión acerca de las diferentes fuentes teóricas sobre la contabilidad económica y financiera, los ratios financieros incluida la liquidez, capital de trabajo, rentabilidad y el término endeudamiento.

La contabilidad refleja la realidad económica y financiera de una empresa, por lo que ésta información requiere ser interpretada y analizada para comprender el origen y comportamiento de los recursos de la empresa. La información contable y financiera de poco sirve si no se interpreta, y si no se entiende. Surge aquí entonces la necesidad del análisis financiero. Cada componente de un estado financiero tiene significado e influencia dentro de la estructura contable y financiera de una empresa, y su impacto debe identificarse y cuantificarse si es posible (Padilla, 2022).

Por otro lado, según el autor Westreicher (2021) afirma que la rentabilidad económica es el beneficio que se obtiene por la inversión que hace tu empresa. Para su valoración se utiliza la contabilidad anual de la empresa. En otras palabras, la utilidad económica es la utilidad generada por la inversión de una empresa y generalmente se expresa como un porcentaje. En general, para aumentar la rentabilidad económica de una empresa es necesario aumentar los beneficios y reducir los costes. Esto depende de las circunstancias de cada organización.

De acuerdo con el autor Martínez Argudo (2017) el análisis financiero estudia el equilibrio financiero a corto plazo y largo plazo a través de la solvencia y liquidez de la empresa. Siguiendo al mismo autor afirma que la liquidez indica la capacidad que tiene una empresa de convertir sus activos en dinero y así poder hacer frente al pago de las deudas más a corto plazo.

Sin embargo, el autor Romera (2020) afirma que la liquidez como capacidad de generación de activos líquidos, tiene que ver con la estructura operativa de la empresa. La misma tendrá la capacidad de generar dinero cuando más corto sea el ciclo de aprovisionamiento menos la operación, dividiendo la transformación menos la comercialización y cobro.

No obstante, la solvencia indica la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a todas las deudas en un largo plazo. Por este motivo, es necesario que el valor del activo como las inversiones, sea superior al pasivo (Martínez Argudo, 2017).

El autor Caballero Ferrari (2021) aclara que existen diversas formas de medir los ratios de solvencias. Estos son los más utilizados para calcular la solvencia de una empresa. Además, existen muchas otras formas de valorar complementando estos ratios. En el sistema financiero es común la utilización de ratios, entre los que se destaca el ratio de deuda (total de deuda/total de activos) y el ratio de apalancamiento (total activos/patrimonio neto).

Fower Newton (2021) afirma que entre los indicadores destacados y más utilizados para la evaluación de una empresa se hallan las razones de solvencia, cuya inversa es la razón de solvencia. Por otro lado, la solvencia del emisor de los estados contables es un tipo de ratio que es importante en primer lugar para los acreedores y depende de su aptitud para generar fondos, también está relacionada con la rentabilidad. Con el fin de purgar el análisis de la solvencia, es menester evaluar la capacidad de la empresa para realizar la cancelación de pasivos a corto plazo, comúnmente se lo denomina como liquidez.

Según el autor Salazar López (2016) el análisis financiero posee los siguientes objetivos:

1. Permite a los administradores de las empresas analizar la condición y el desempeño en el presente.
2. Verificar varios aspectos de la salud económica y financiera de la empresa en la actualidad.
3. Conocer la capacidad de endeudamiento, rentabilidad y fortaleza o debilidad financiera del negocio.
4. Analizar económica y financieramente una empresa para estimar su comportamiento actual y futuro.
5. Ayuda a los administradores del negocio, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones de inversión.

Luego de describir al análisis financiero, es necesario desarrollar las definiciones de ratios financieros. Para el autor Holded (2021), los ratios son las herramientas que utilizan todos los directores financieros para analizar el estado de una empresa. Gracias al análisis financiero, se puede ver si tu empresa está bien o mal gestionada. Además, podrás realizar

previsiones económicas y financieras fundamentadas para mejorar tu toma de decisiones. Y a cambio, se garantiza una gestión óptima del inventario.

Aunque a veces se consideren similares, existen diferencias entre el ratio económico y financiero. En primer lugar, los financieros se ocupan del aspecto financiero. Su principal fuente de datos es el balance de la empresa. Como se nombró anteriormente, los principales temas son la deuda, la solvencia y la liquidez. Esta es información relacionada con decisiones a largo plazo. Los ratios económicos se centran en los aspectos relacionados con la actividad. Normalmente se obtienen de la cuenta de resultados. Por otro lado, se centran en el ciclo de producción, que suele ser un año natural. Ejemplos de indicadores económicos son el tiempo medio requerido por un proveedor o cliente, y la rentabilidad económica o financiera. Estos, a diferencia de los ratios financieros, son a corto plazo (Rus Arias, 2020).

Como lo expone Angulo Guiza (2018) existen grandes volúmenes de bibliografía que define el capital de trabajo, tomando relevancia la mayoría de las transacciones financieras, también las cuentas con saldos de gran movilidad. Coincidiendo con la capacidad general de alcanzar la eficiencia en las operaciones y dejando ver la rapidez de recuperación del dinero invertido.

Cabe mencionar, que el cálculo del capital de trabajo tiene como finalidad cuantificar la capacidad de gestión de los directivos de la empresa. También demuestra si los elementos que la componen son administrados con eficiencia, repercutiendo en el valor económico del capital contribuido por los accionistas (Ortiz Anaya, 2018).

Por el contrario, el autor Nerea (2022) afirma que el índice de endeudamiento, es la cantidad de financiación externa necesaria, como las deudas con un tercero para la cual la empresa debe reunir activos en relación con su patrimonio neto. Esta relación se obtiene dividiendo los fondos externos de la empresa y el patrimonio neto. Específicamente, indica si la empresa está recaudando fondos de sus propios recursos o de fuentes externas, como préstamos bancarios, bonos y varios acreedores y proveedores.

Luego de describir los conceptos más importantes en el presente apartado, es necesario que la empresa Havanna adopte un sistema financiero a corto plazo, con el propósito de mejorar los ratios financieros que se visualizan con problemas.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Muchas empresas del país se enfrentan a problemas financieros y una de ellas es la organización analizada en el presente trabajo. Luego del examinar el balance de la empresa Havana, se descubrió que posee inestabilidad económica, debido a problemas de tesorería, liquidez y alto endeudamiento.

En la declaración del problema, se comienza detallando en la Tabla 3 los ratios financieros a corto plazo

Tabla 3

Ratios financieros a corto plazo

Índice de ratios	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Liquidez corriente	0,58	0,48	0,77
Liquidez seca	0,36	0,28	0,45
Liquidez instantánea	0,01	0,02	0,04
Plazo de cobranzas	54	52	47
Plazo promedio de pago	102	365	284
Plazo medio de inventario	78	83	86

Fuente: Elaboración propia.

Justificación del problema

Luego de analizar la tabla 2, se puede observar que la empresa presenta valores negativos en la liquidez corriente, liquidez seca y liquidez instantánea teniendo ratios menores a 1, no pudiendo afrontar sus obligaciones en un corto plazo.

La empresa presenta problemas en el sistema de cobranzas, ya que permitió en el último periodo 54 días para realizar el cobro del dinero a los clientes no realizando correctamente el plan crediticio propuesto por la organización, aumentando desde el periodo 2019 al periodo 2021 un 12,96%. Además, en el balance figura la solicitud de préstamos por cantidades superiores, por lo que la empresa no podría hacer frente al pago de esas obligaciones, teniendo riesgos generados por el mal manejo financiero. Además, podría generar en un futuro cercano posibles escenarios en donde la salud financiera se encuentre en peligro por baja rentabilidad o estancamiento.

Como consecuencia del análisis realizado, se interpreta que la empresa se encuentra en un punto crítico respecto a la liquidez corriente, liquidez seca y la rotación de inventario. Por este motivo, sino se realiza una propuesta para la empresa continuaría empeorando los niveles a corto plazo.

Conclusión diagnóstica

El análisis financiero a corto plazo, podrá lograrse cuando la empresa Havanna pueda mejorar la liquidez actual y el sistema de cobranzas. Sería muy importante planificar un control profundo del dinero que entra, sale y gestionar los cobros y pagos de forma ordenada.

Al contratar el servicio de un *software* financiero para el control de los principales ratios a corto plazo, la empresa se podrá recuperar financieramente, pudiendo cubrir las deudas que tiene a corto plazo y reduciendo los gastos bancarios y administrativos que tenía por los préstamos solicitados.

La herramienta que se propone aplicar en la empresa, permite disminuir los índices de morosidad elevada, optimizar los tiempos de trabajo de la administración, mejorar los costos de cobranzas de los clientes en mora tardía y mejorar la liquidez institucional. Por este motivo, generar una cultura de pagos ordenados, es siempre la mejor opción y un gestor de cobranza al inicio de la organización puede ser una opción a considerar.

De esta forma, la empresa Havanna S.A. podrá cumplir los objetivos propuestos en el trabajo mediante un correcto plan de implementación.

Plan de Implementación

Todo lo que se examinó anteriormente, no se podría llevar a cabo sin la elaboración de un plan estratégico asignando a la empresa diferentes herramientas para mejorar en análisis financiero a corto plazo

Alcance

De contenido: Se aborda un sistema de gestión mediante la implementación de un análisis financiero a corto plazo en la empresa Havanna durante el periodo 2022.

Temporal: La implementación se realizará durante doce meses desde el mes de marzo del año 2022 en adelante aprovechando el cierre anual lo que puede mejorar los principales ratios financieros para hacer ajustes necesarios y efectivos.

Geográfico: Esta herramienta será aplicada en ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina.

Limitación: Una dificultad, fue no contar con la documentación necesaria para el análisis financiero de la empresa. La información financiera se encuentra desactualizada, impidiendo tener un enfoque claro de cómo se fueron incrementando las cuentas por cobrar y pagar.

Recursos involucrados

Es primordial que la empresa Havanna cuente con recursos tangibles e intangibles para la realización del análisis financiero, pudiendo alcanzar los objetivos propuestos y las metas establecidas.

Los recursos tangibles se componen por:

- Escritorio
- Computadora
- Silla
- Impresora
- Estados contables de la empresa
- Gastos administrativos

Mientras que los recursos intangibles estarán compuestos por:

- Internet
- Mejoras en el sistema contable actual

Además, es necesario contar con la contratación de un contador público. Este profesional será el encargado de llevar a cabo esta implementación, analizando el análisis financiero y capacitando al personal para mejorar la disciplina y responsabilidad que estos tienen dentro del área.

Los honorarios del profesional serán establecidos por el Consejo Profesional de la provincia de Buenos Aires. Actualmente, el valor módulo equivale a \$760.

A continuación, en la Tabla 4 Presupuesto inicial, se describen los recursos que se van a utilizar con sus respectivos montos.

Tabla 4

Presupuesto inicial

Detalle	Valor módulo	Módulos	Total
Escritorio			\$37.000
Computadora			\$172.000
Silla			\$30.000
Impresora			\$23.000
Gastos administrativos			\$5.000
Implementación de la herramienta	\$760	200	\$152000
Total			\$419.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Tabla presupuestaria mantenimiento

Descripción	Valor módulo	Módulos	Total
Control	\$760	30	\$22.800
Mantenimiento	\$760	55	\$41.800
Total			\$64.600

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a las tablas que se desarrollaron anteriormente, el valor total de la implementación consiste en \$483.600.

Acciones concretas a desarrollar

Para remediar los problemas que viene presentando la empresa Havanna, se constituirá un análisis financiero permitiéndole mejorar a la misma su situación económica, obteniendo beneficios que le permitirá acceder a un mejor manejo de su rentabilidad y liquidez.

Para poder realizar la implementación, se tendrán que realizar algunas actividades en la empresa:

Actividad 1: Diagnóstico de la empresa: se analizará la situación financiera de la empresa Havanna. Para este análisis es necesario obtener los balances del periodo 2019, 2020 y 2021 y observar el estado de situación patrimonial y el estado de resultados.

Actividad 2: Reunión con los directivos de la empresa: se considera realizar una reunión con los gerentes de la empresa, para detallar el plan de implementación que se pretende aplicar en la empresa. Luego contratará un profesional de ciencias económicas, con el propósito de que este profesional realice la implementación, capacite a los empleados de las áreas establecidas y un posterior control y mantenimiento de la herramienta. Los honorarios serán establecidos por los valores publicados según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires. Actualmente el valor módulo equivale a \$760.

Actividad 3: Análisis de los ratios a corto plazo. El contador realizará un análisis de los principales ratios financieros. Se desarrollará una tabla con los datos arrojados en los balances del año 2019, 2020 y 2021.

Actividad 4: Capacitación del personal: La capacitación estará a cargo del Contador Público, ofreciendo múltiples beneficios; así como la oportunidad para los empleados continuar ampliando sus conocimientos, herramientas y actitudes para desempeñar su correcta labor dentro del área establecida. Además, la capacitación servirá para mejorar el desempeño de los empleados para mejorar la rentabilidad económica de la empresa.

Actividad 5: Implementar un sistema de pagos y cobranzas: Esta acción, estará

compuesta por la descripción de los distintos objetivos propuestos en la nueva política de pagos y cobranzas con la finalidad de obtener una mejor liquidez en un corto plazo.

A continuación, en la Tabla 6 y 7, se describen los principales objetivos del ciclo de pagos y cobranzas propuestas en la empresa.

Tabla 6

Gestión de pagos

Metas	Descripción	Medición	Responsable
Considera los pagos como parte de tu planificación financiera	Prever cada compromiso con antelación y tomar mejores decisiones estratégicas	Semanal	Área de pagos a proveedores
Mantener un calendario actualizado	Revisar la gestión de pagos, cuáles son los compromisos pendientes y cuáles son las fechas en las que la empresa necesita contar con efectivo para poder cumplir con ellos.	Diario	Área de pagos a proveedores
Aplicar mecanismos eficientes de control interno	Tomar medidas básicas para evitar el desorden y las fugas de efectivo.	Semanal	Área de pagos a proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Gestión de cobros

Metas	Descripción	Medición	Responsable
Crear informe con los cobros que están pendientes	Ordenar las facturas que no fueron cobradas por vencimiento, clientes etc. Así podrá la empresa predecir los problemas de cobro antes que se retrasen,	Diario	Área de cobros
Enviar correos o llamadas a los pocos días del retraso de pago	Dar recordatorios por el pago que ya fue vencido, esto sería suficiente para que muchos paguen en el momento.	Diario	Área de cobros
Dialogar un plan de pagos con los clientes que no pagaron	En ningún momento un cliente te pedirá flexibilizar los pagos pero asegurándote de poner las cosas muy claras, los plazos de	Semanal	Área de cobros

	pago (utilizar el pago recurrente) y ponerlo por escrito.		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 6: Control y mantenimiento: Por último, en el control y mantenimiento se podrá seguir las distintas acciones realizadas y observar la implementación, con el propósito de detectar si algo de la implementación no se realizó de forma correcta. Además, se realizará un cuestionario de preguntas, para confirmar la correcta implementación de la herramienta.

Marco de tiempo

Se confecciona un diagrama de Gantt para describir las actividades realizadas en un cronograma, detallándose en la Figura 5 Diagrama de Gantt.

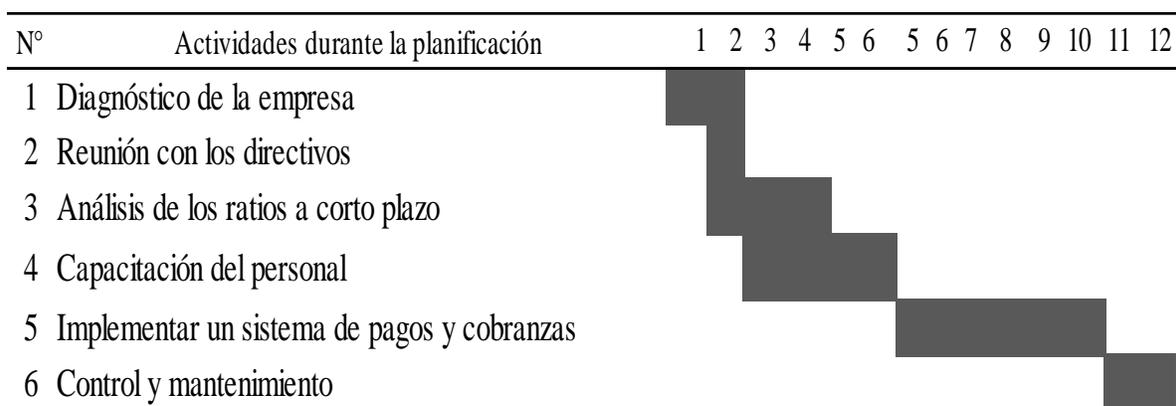


Figura 5 Diagrama de Gantt. Elaboración propia

Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones

En este apartado se evaluará el desarrollo de la implementación propuesta en la empresa.

Objetivos	Propuesta	Medición	Plazo de revisión	Responsable
Crear informes con los cobros	Ordenar facturas que no fueron cobradas por vencimiento.	Cálculo de los índices de cobranza.	Diario	Área de cobranza
Enviar correos a pocos días de retraso	Dar recordatorios por el pago que ya fue vencido.	Cálculo de los días de desfasaje.	Diario	Área de cobranza
Dialogar un plan de pagos con los clientes que no pagaron	Flexibilizar los pagos pero asegurando de poner las cosas muy claras	Cálculo de plan de pago.	Semanal	Área de cobranza

Figura 6. Evaluación de la propuesta. Elaboración propia.

Además, se realizará un cuestionario de preguntas a los empleados del área de cobranzas que serán desarrolladas durante finalice la implementación. Estará a cargo del contador público.

Tabla 8

Cuestionario

Nº	Preguntas	SÍ	NO
1	¿Se desarrolló correctamente la herramienta?		
2	¿Mejoró el ciclo de cobranzas?		
3	¿Mejoró la gestión de pagos a proveedores?		
4	¿Se realizó una buena capacitación?		

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusión

Del estudio realizado en el apartado Análisis de Situación, la empresa Havanna consiguió posicionarse como una productora de alimentos cuyo emblema son los alfajores. La misma se encuentra ubicada en Mar del Plata, provincia de Buenos Aires.

Se analizaron los periodos 2019, 2020 y 2021 descubriendo que posee inestabilidad económica debido a problemas de tesorería, liquidez y alto endeudamiento.

Además, presenta problemas en el sistema de cobranzas no realizando correctamente el plan crediticio propuesto por la organización.

Por lo tanto, se abordó un plan de implementación, que consistía en la aplicación de un sistema de gestión mediante la implementación de un análisis financiero a corto plazo durante el periodo 2022.

Por este motivo, se contrató a un profesional encargado de llevar a cabo el desarrollo de la propuesta, estimando los recursos tangibles e intangibles y las acciones específicas para aplicarlo en la empresa.

Además, se realizaron seis actividades distribuidas en doce meses impactando beneficiosamente a la empresa.

A través del presente reporte, se concluyó que mediante una correcta aplicación de un sistema de cobros y pagos mejora intensamente la liquidez de la empresa, aumenta la rentabilidad y crea alternativas de futuras inversiones, brindando a la empresa una posible solución viable para mejorar su situación en el corto plazo.

Recomendación

A modo de cierre, se recomienda a la empresa Havanna S.A., la puesta en marcha de un área de cobranza, la cual cuente con personal especializado en materia de cobranzas, estableciendo desde el principio políticas de pago, tiempos, proceso de seguimiento y consecuencias en caso de que el cliente se demore con el pago.

Además, se sugiere realizar la misma implementación durante el próximo año, agregando otros ratios financieros a largo plazo, debido a que la empresa presenta valores

negativos en solvencia, liquidez corriente y seca, endeudamiento y la inmovilización del activo.

Por último, se recomienda a la empresa Havanna S.A analizar los problemas detectados durante el presente trabajo y realizar durante el próximo año un nuevo plan de implementación.

Bibliografía

- Abod, K. (2019). *Evaluación y control de sistema de costos para la empresa unipersonal de alfajores artesanales mis delicias*. Obtenido de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17219/ABOD%20KARI M%20YAMIL.pdf?sequence=1](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17219/ABOD%20KARI%20YAMIL.pdf?sequence=1)
- Banco Central. (9 de Enero de 2022). *El mercado cambió de opinión sobre el dólar para 2022*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/finanzas/El-mercado-cambio-de-opinion-sobre-el-dolar-para-2022-20220109-0007.html>
- Caballero Ferrari, F. (2021). *¿Cómo medir la solvencia de una empresa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/solvencia.html>
- Cabase. (25 de diciembre de 2021). *El tráfico de internet en Argentina marcó un incremento del 52% anual*. Obtenido de <https://www.diariolaprovinciasj.com/elpais/2021/12/25/el-trafico-de-internet-en-la-argentina-marco-un-incremento-del-52-anual-165521.html>
- Chavez, A., & Montañez Oblitas, E. (2021). *Propuesta de gestión de aprovisionamiento para incrementar la productividad en el área de logística y producción en una empresa de alfajores 2020*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/29013>
- FMI. (19 de 4 de 2022). *De cuanto será la inflación en Argentina en 2022, según el FMI*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/economia/De-cuanto-sera-la-inflacion-de-Argentina-en-2022-segun-el-FMI-20220419-0040.html>
- Galvao, P. (22 de agosto de 2019). *Fanpage: que es, como crear y administrar una página en Facebook*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/fanpage-en-facebook/>
- Holded. (21 de octubre de 2021). *Ratio financiero: que son y que tipos existen*. Obtenido de <https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas>
- INDEC. (6 de abril de 2022). *El 60,4% de la población argentina percibió ingresos mayores a \$50 mil en el ultimo trimestre de 2021*. Obtenido de <https://misionesonline.net/2022/04/06/distribucion-de-ingresos-en-argentinas/>
- Intermedio, C. (24 de 4 de 2022). *Quedó promulgada la ley Emergencia Alimentaria nacional*. Obtenido de <http://cuartointermedio.com.ar/2019/09/quedo-promulgada-la-ley-de-emergencia-alimentaria-nacional/>

- Martínez Argudo, J. (14 de febrero de 2017). *El análisis financiero de la empresa*. Obtenido de <http://www.econosublime.com/2020/02/analisis-financiero-empresa.html>
- Ministerio de Economía. (22 de 03 de 2022). *Déficit fiscal de Argentina*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/argentina-deficit-fiscal-fmi-deuda>
- Nerea, D. (2022). *Índice de endeudamiento*.
- ONU. (2022). *2022: En modo emergencia por el medio ambiente*. Obtenido de <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/2022-en-modo-emergencia-por-el-medio-ambiente>
- Padilla, J. (26 de febrero de 2022). *Análisis financiero*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- Patiño Ramírez, C. (12 de enero de 2022). *el 35% de empresas invertirá en criterios ambientales*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/el-35-de-empresas-invertira-en-criterios-ambientales-sociales-y-de-gobernanza-en-2022-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Romera, J. (2020). *Definición de ratios de liquidez*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/ratios-de-liquidez>
- Rus Arias, E. (7 de mayo de 2020). *Los ratios financieros*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ratios-financieros.html>
- Salazar López, B. (24 de Noviembre de 2016). *¿Qué es un análisis financiero?* Obtenido de <https://abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/>
- Westreicher, G. (2021). *Rentabilidad económica*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-economica.html>