

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Análisis financiero de corto plazo Havanna S.A”

“Short term financial analysis oh Havanna S.A”

Autor: Frapporti, Sandra Mariana

Legajo: VCPB34510

DNI: 31.358.318

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Rio Negro, Junio, 2022

Resumen

En el presente trabajo se analizaron e interpretaron los estados financieros de la empresa Havanna S.A para los periodos 2019 y 2020, ubicada su casa central en la ciudad de Mar del Plata, con la finalidad de conocer su liquidez. Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa por medio de dos herramientas de planificación estratégica, matriz FODA y análisis PESTEL, permitiendo conocer el contexto interno y externo. Para el desarrollo del trabajo se calcularon los principales indicadores y se realizó la interpretación de cada uno de ellos, llegando a la conclusión de la problemática que atravesó la empresa. A través del marco teórico se ampliaron los conocimientos de los términos de liquidez y análisis de ratios. Para mejorar y solucionar la situación de la empresa a la problemática planteada se elaboró un plan de implementación definiendo los objetivos y metas a alcanzar, con sus respectivos responsables. Se espera que la empresa aumente sus ventas, aumente su cantidad de clientes y margen de utilidad bruta para mejorar su liquidez. Por medio del control de seguimiento de los objetivos se determinará si es necesario realizar ajustes.

Palabras clave: estados financieros, liquidez, indicadores, objetivos.

Abstract

In this study, the financial statements during 2019 and 2020 of the corporation Havanna S.A, addressed in the city of Mar del Plata, were analyzed and interpreted in order to understand its liquidity. A business analysis of the current situation of the corporation was carried out using two techniques of strategic planning process, FODA matrix and PESTEL analysis, which allowed identifying the internal and external contexts. In order to complete the study, the main indicators were calculated and individually interpreted to reach the conclusion of what were the problems that affected the corporation. Through the theoretical framework, the data about the liquidity and ratio analysis was extensively obtained. In order to improve and solve the problems of the corporation, an implementation plan was developed, which delimited the purposes and aims to be achieved and the people responsible. The corporation is expected to increase sales, clients, and gross profit margin in order to improve its liquidity. The follow-up control of the purposes will determine whether any adaptation is need to be made.

Key terms: financial statements, liquidity, indicators, purposes.

Índice

Objetivos	2
<i>Objetivos específicos</i>	2
Análisis de situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis del contexto</i>	5
<i>Externo PESTEL</i>	5
<i>Matriz FODA</i>	8
<i>Análisis específico según perfil profesional de la carrera</i>	11
Marco teórico	15
Diagnóstico y discusión	18
<i>Descripción del problema</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de implementación	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Geográfico</i>	20
<i>Temporal</i>	20
<i>Limitaciones</i>	20
<i>Recursos y presupuestos para la implementación</i>	20
<i>Acciones específicas</i>	22
<i>Marco temporal para la implementación-GANTT</i>	23
<i>Medición y evaluación de acciones</i>	24
Conclusiones y recomendaciones	28
<i>Conclusiones</i>	28
<i>Recomendaciones</i>	28
Referencias	30
Anexos	33

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Matriz FODA Empresa Havanna S.A</i> -----	9
<i>Tabla 2 Estado de Situación Patrimonial</i> -----	11
<i>Tabla 3 Capital de Trabajo Neto</i> -----	12
<i>Tabla 4 Índice de Liquidez Corriente</i> -----	12
<i>Tabla 5 Índice de Liquidez Seca o Prueba Acida</i> -----	12
<i>Tabla 6 Razón de Efectivo</i> -----	13
<i>Tabla 7 Análisis Horizontal- Variación Absoluta Activo Corriente</i> -----	13
<i>Tabla 8 Análisis Horizontal- Variación Absoluta Pasivo Corriente</i> -----	13
<i>Tabla 9 Análisis Horizontal- Variación Relativa Activo Corriente</i> -----	14
<i>Tabla 10 Análisis Horizontal - Variación Relativa Pasivo Corriente</i> -----	14
<i>Tabla 11 Presupuesto</i> -----	20
<i>Tabla 12 Diagrama de GANTT</i> -----	24
<i>Tabla 13 Objetivos y Medición</i> -----	25
<i>Tabla 14 Control de Seguimiento</i> -----	26

Introducción

El siguiente trabajo hace énfasis en realizar un análisis financiero de corto plazo de la empresa Havanna S.A. a partir de sus estados contables consolidados y el estado de resultado. Se dará a conocer a partir de herramientas de análisis de corto plazo la situación del estado de liquidez o maniobra de la empresa. Se podrá identificar si hubo dificultades financieras para poder aplicar estrategias para su mejoramiento.

Havanna S.A. es una empresa argentina productora de alimentos, reconocida tanto por sus alfajores como sus chocolates, que son de producción propia y artesanales, en la actualidad no solo produce alimentos, sino que también es una cadena de cafetería, contando con más de 270 cafeterías que se encuentran dispersas por Latinoamérica y Europa.

Fue fundada en 1947 por Demetrio Eliades, Luis Sbaraglia y Benjamín Sisterna, pero fue en 1948 que comenzó la producción de alfajores en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires. En 1958 inauguraron una nueva fábrica que funcionó hasta 2018.

La expansión continuó por las siguientes décadas y en 1994 ya contaban con 50 locales en el partido de la Costa.

En el año 1998 fue vendida y es donde comienza el concepto de cafetería Havanna, dándole alcance nacional al negocio y llevándola a los principales centros turísticos de Argentina. En el año 2003 es nuevamente vendida al Grupo DyC, que por medio de franquicias se expande a Latinoamérica. Ese mismo año adquirió su propia fábrica de chocolates, radicada en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro.

En 2016 se inauguró una nueva planta de 12.500 metros cuadrados en el Parque Industrial de Mar del Plata y ese mismo año decidió salir a cotizar en bolsa.

El principal mercado de Havanna S.A es Brasil, pero también exporta a EE.UU., Canadá, España, Colombia, Paraguay, Bolivia, Perú, Ecuador y Chile.

La problemática fue identificada a través de herramientas de diagnóstico y por medio de la utilización de los indicadores financieros se pudo determinar que la empresa tuvo inconvenientes que afectaron las operaciones administrativas y financieras, provocando que el índice de liquidez disminuyera. Hubo retrasos en los cobros de los clientes, desperdicio de materia prima e insumos y un aumento en los pasivos corrientes causados principalmente por contraer préstamos financieros de diferentes bancos.

Existen diferentes antecedentes tanto nacionales e internacionales que abordan el análisis financiero en el corto plazo. La investigación realizada por Merino y Hernández (2016)

de la empresa ACRUX C.A, utilizando los diferentes indicadores financieros y la recolección de datos por medio de encuesta, les permitió determinar que la entidad no contaba con un sistema de control interno, procedimientos financieros y una estructura organizacional definida. Y que la inexistencia de estos procedimientos hizo que la empresa no pudiera reaccionar de manera anticipada ante los problemas que estaba atravesando.

Por otro lado, también se puede mencionar la investigación realizada por Méndez (2012) en este caso se compararon dos empresas de mismos segmentos, ya que sus productos son similares y sus operaciones semejantes. Para el análisis se utilizaron los últimos cuatro estados financieros consolidados de cada una de las empresas y se llevó a cabo el análisis de las ratios financieras. Se observó que la solvencia de una de las empresas había disminuido debido a una disminución de los activos corrientes, ya que hubo una disminución de los inventarios, mientras que la empresa competente tenía un mayor índice de liquidez permitiendo cubrir sus deudas en el corto plazo, ya que habían disminuido las obligaciones con sus proveedores, préstamos bancarios e impuestos por pagar.

A nivel nacional el análisis de la empresa OliMax S.A. realizada por Moyano y Ceballos (2017) aplicando diversas ratios se pudo llegar a la conclusión de que hubo una disminución de la liquidez en los últimos dos años producto del incremento del pasivo corriente, ampliando la brecha existente de liquidez necesaria. Esta situación se pudo sobrellevar porque contaban con buenos márgenes de ganancia y la no cancelación de pasivos bancarios.

La relevancia del presente trabajo es desarrollar un análisis financiero que permita identificar la situación financiera de la empresa Havanna S.A. De esta manera, la empresa podrá implementar estrategias o herramientas para reaccionar anticipadamente a los problemas que se puedan presentar y solucionar a los existentes.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un análisis financiero de corto plazo para la empresa Havanna S.A ubicada en la ciudad de Mar del Plata en el periodo 2022, que permita identificar la situación financiera para mejorar su liquidez.

Objetivos específicos

✓ Proponer herramientas tecnológicas necesarias para obtener información detallada de los diferentes movimientos y transacciones del inventario.

- ✓ Establecer políticas de pagos con los proveedores para analizar la estructura de las cuentas por pagar.

- ✓ Implementar planes de marketing para aumentar el volumen de ventas y de clientes.

- ✓ Plantear renegociar las deudas bancarias para disminuir el pasivo corriente de la empresa.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Para el presente trabajo se aplicó una metodología descriptiva, con un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo. Se recopiló información de la empresa Havanna S.A y se interpretaron los resultados de manera cualitativa. El enfoque es cuantitativo porque se valoró a la empresa de manera numérica y porcentual, por medio de los estados contables.

Por otro lado, también se realizó una investigación bibliográfica, ya que se pudo analizar al problema de estudio, a través de libros, tesis de grados, internet, revistas científicas, entre otros, aportando a la investigación.

Se analizarán los últimos dos Estados Contables Consolidados de la empresa Havanna S.A, la herramienta de planificación estratégica PESTEL y la de situación competitiva FODA. Se aplicarán herramientas financieras e interpretarán cada una de ellas para llegar a una conclusión y por último se propondrá recomendaciones para solucionar los problemas identificados.

Havanna es una marca emblemática de la ciudad de Mar del Plata, fundada por un comerciante griego, Demetrio Eliades, que junto con Benjamín Sisterna y Luis Sbaraglini probaron varias fórmulas hasta que llegaron con la fórmula ideal, así nació el alfajor Havanna.

La fábrica original estaba en la esquina de Buenos Aires y Rivadavia en la ciudad de Mar del Plata, volviéndose en pocos años una de las empresas más grandes de la ciudad.

Actualmente opera en las plantas industriales del Parque industrial de Batán, en el partido de General Pueyrredón, Provincia de Buenos Aires, en la ciudad de Mar del Plata y en la ciudad de Bariloche, Provincia de Rio Negro.

Havanna produce y comercializa una amplia variedad de productos, manteniendo su origen artesanal, como alfajores, havannets, galletitas, dulce de leche, barritas y chocolates, y también ofrece servicio de cafetería en sus locales. Además, se lanzó la aplicación Havanna para todos los locales, con el objetivo de digitalizar la experiencia del cliente, la cual ofrece la compra on line de sus productos y coordinando el día y la hora para su retiro en la tienda más cercana.

En noviembre del 2020 se lanzó la línea Semilla en los locales y franquicias de Capital Federal y Gran Buenos Aires, es un producto apto para el consumo de aquellos que padecen de celiaquismo. Es un alfajor sin gluten, hecho con diferentes semillas de chía, sésamo, girasol, quinoa, lino y amapola, harina de arroz y azúcar mascabo. Para poder llevar a cabo esta nueva

línea se debió acondicionar un sector de la planta industrial del parque industrial de Batan y debidamente certificada sin TACC.

Compite de manera muy diferente al resto, ya que el 90 % de los alfajores se venden en los kioscos y la otra parte en los supermercados, en el caso de Havanna para poder adquirir sus productos es necesario pasar por los propios locales, no siendo accesible como las demás marcas.

Sin embargo, tiene competencia en el rubro del servicio de cafetería de manera directa con McCafe, Café Martínez, Balcarce y Freddo.

Pretende aumentar su participación en los mercados a través de la apertura de nuevos lugares de venta, tanto con locales propios o franquicias, sumando presencia en shopping, negocios boutique y una mayor presencia en los aeropuertos nacionales e internacionales.

Análisis del contexto

Externo PESTEL

Es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del marco entorno de la organización y establece la relación que existe entre ellos.

Factor político

En el segundo semestre de 2019, tras una fuerte aceleración inflacionaria luego del resultado electoral de las PASO, la incidencia de la pobreza alcanzó al 35,5% de los habitantes 15,9 millones de personas en el expandido nacional y la indigencia al 8% más de 3,5 millones de habitantes, prácticamente inalterada respecto al primer semestre 2019. IERAL (2020).

Con la asunción del nuevo presidente Alberto Fernández se establecieron nuevas propuestas para la reactivación y estabilidad de la economía, sin embargo, la pandemia del Covid-19 hizo que dichas propuestas no pudieran llevarse a cabo.

“Entre los sectores inactivos, se destacan, industria de productos no esenciales, comercio de productos no esenciales, construcción, servicios varios y hoteles y restaurantes solo una parte ínfima está operando”. (IERA,2020, p.2).

El gobierno nacional tomó diversas medidas con el objetivo de mejorar la situación de las empresas, muchas de las cuales tuvieron que cerrar por el aislamiento obligatorio.

“El gobierno creó un programa específico para la asistencia al trabajo y la producción (ATP) durante la emergencia, destinado a las empresas privadas de todos los tamaños.” (Chequeado,2022, p.1).

Entre las medidas se incluyen la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de los aportes patronales, créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos.

Así mismo también se incluye una asignación compensatoria del salario, según el cual el Estado abonará el 50% del salario neto de los trabajadores que estén en relación de dependencia en el sector privado.

Factor económico

La cuarentena obligatoria establecida por el gobierno nacional y la emergencia sanitaria cada vez más profunda provoca que se acelere la recesión que viene atravesando el país con altas tasas de desempleo e inflación.

“La tasa de desempleo de Argentina registró un nivel de 9,7% en el tercer trimestre de 2019, contra un 9,0% anotado en el mismo periodo del año previo, dijo el INDEC”. (INFOBAE, 2019, p.1).

Las altas tasas de desempleo e inflación hicieron que el gobierno estableciera medidas para poder reactivar el consumo, una de ellas fueron el Programa de Precio Cuidado a comienzo del año con una canasta de 200 productos, sin embargo, esto no generó una suba del consumo en general. Al comienzo del año el consumo registraba una caída del 4,8%. INFOBAE (2020).

Se produjo un incremento del gasto público vinculado a la pandemia, reflejándose en un fuerte aumento de subsidios económicos.

El gasto en subsidios está relacionado con el congelamiento de tarifas de servicios públicos y la creciente distancia entre tarifas pagadas por los usuarios y los costos de prestación. En el acumulado a octubre, el peso de los subsidios pasó de 1,3 % del PIB en 2019 a 2,2 % del PIB en lo que va de 2020. IERAL (2020).

Factor social

Fueron varios los cambios que se produjeron con la pandemia a nivel nacional y mundial. En Argentina esto se vio aún más profundizado debido a la crisis que se venía arrasando en el 2019.

Uno de esos cambios fue la conducta y la salud mental durante la primera etapa del aislamiento. Investigadores del CONICET realizaron un estudio sobre las primeras semanas llegando a la conclusión que no solo se alteraron el desarrollo de la cotidianeidad, sino que también los vínculos laborales y familiares. CONICET (2020).

Otro de los cambios que se produjeron fueron en los hábitos alimenticios, a partir de estudios realizados por el CONICET, el consumo de frutas y verduras disminuyó en dicho periodo, aumentando el consumo de alcohol, gaseosas y golosinas.

“A través de un comunicado del Comité de Alimentación de las Naciones Unidas, se dio a conocer que los hábitos cambiaron a nivel mundial”. (Resaltador,2020, p.1).

Por otro lado, los consumidores destinan gran parte de sus presupuestos en productos de primera necesidad, asociados a la salud, higiene personal y del hogar, y muchos eligieron comprar de manera virtual y a distancia, según el informe de la consultora FOCUS MARKET. *Ámbito* (2020).

Factores tecnológicos

“La pandemia provocó grandes ganancias en este sector del comercio electrónico, pasando del 16% al 19% en 2020 y este aumento se vio más que nada impulsado por las restricciones a la en la mayoría de los países”. (UNIDAS,2021, p.1).

Muchas empresas han tenido que recurrir al uso de herramientas tecnológicas, para poder realizar compras y ventas online, para poder realizar su trabajo mediante la metodología del teletrabajo como también para poder gestionar los procesos de producción.

Según menciona la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, las empresas que tengan sus procesos de transformación digital más avanzados tendrán mayor capacidad de respuesta a los retos generados por el Covi-19, y, por lo tanto, tendrán una mayor ventaja competitiva frente a aquellas que no iniciaron este proceso de transformación. *Álvarez Aranzamendi* (2020-1).

Factores ambientales

En el año 2018 surge la nueva norma ISO22000:18 estableciendo los requisitos necesarios que deben cumplirse para asegurar que los alimentos se preservan en buen estado en toda la cadena alimentaria hasta su consumo final, es un sistema de gestión de seguridad alimentaria para asegurar la inocuidad de los alimentos desde su manufactura. La aplicación de la norma le brinda reconocimiento internacional, demostrando también el compromiso por parte de la empresa dándole una buena reputación.

La norma ISO 22000 puede ser aplicada por cualquier compañía dentro de la cadena de suministro de alimentos, tanto empresas pequeñas como empresas grandes. Certificar a la empresa con un sistema ISO 22000 permite en primer lugar, demostrar que la compañía es segura, dándole confianza al consumidor de los productos que se producen siguiendo las buenas prácticas de manufactura. *Group* (2018).

Actualmente el tema que preocupa y mucho es el tratamiento de los residuos industriales en Argentina donde los principales generadores de residuos son las industrias manufactureras, las de petróleo y mineras y que su tratamiento de manera incorrecta afecta principalmente a la sociedad.

Por lo general, las buenas prácticas de tratamiento de residuos se encuentran asociadas a empresas que se encuentran integradas a cadenas de valor internacional, o bien que obtuvieron o están en vista de obtener certificaciones de calidad asociadas a prácticas ambientales. INFOBAE (2022).

Factores legales

Para poder llevar a cabo un negocio es necesario cumplir con las leyes vigentes que se encuentran en la región, país e inclusive en el mercado internacional.

Cuando se lanza un producto, se deben respetar normas de protección ambiental, de salubridad y otras consideraciones más.

En el 2017 el Poder Ejecutivo Nacional promulgó la Ley 27430- Impuestos a las ganancias. Esta ley introdujo varios cambios en el tratamiento del impuesto a las ganancias en el cual para las sociedades argentinas se reducirán gradualmente.

Se establece que la tasa del impuesto a las ganancias para las sociedades de capital- incluidas las SAU y las SAS- y los establecimientos permanentes será del 30% para los ejercicios que se inicien a partir del 1/1/2018 hasta el 31/12/2019, y se reducirá al 25% para los ejercicios posteriores. También se gravan los dividendos que distribuyan los citados sujetos con una alícuota del 7% o del 13% para los periodos citados, respectivamente. ERREPAR (2017).

Matriz FODA

Es una herramienta que analiza la situación competitiva de una compañía. Este análisis permite la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Tabla 1*Matriz FODA Empresa Havanna S.A*

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Marca reconocida como número uno en alfajores artesanales. ✓ Ingredientes naturales. ✓ Fabricados con dulce de leche artesanal. ✓ Sabor y calidad. ✓ Ubicación estratégica en centros turísticos. ✓ Amplia trayectoria y reconocimiento. ✓ Marca prestigiosa internacionalmente ✓ Amplia variedad de productos. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguir expandiéndose a otros países. ✓ Desarrollo de nuevos productos. ✓ Aumentar la participación en el mercado local. ✓ Desarrollo de franquicias. ✓ Ventas a empresas por medio de la Gift Card. ✓ Vouchers para fechas especiales.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Precio alto en el mercado. ✓ Solo se encuentra en lugares específicos. ✓ Desarrollar más publicidad. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fuerte incremento de los costos. ✓ Rentabilidad afectada por la inflación. ✓ Reducción del consumo por la crisis económica del país. ✓ Posibles competidores. ✓ Pandemia Covid-19.

Fuente: elaboración propia

A partir de la realización del análisis FODA de Havanna S.A. Se puede concluir que posea un gran abanico de fortalezas que pueden hacer frente a las amenazas del entorno, que junto con las oportunidades que se le presentan pueden aumentar sus ventas en el mercado local y extranjero acompañado con el desarrollo de nuevos productos.

El contexto de crisis del país junto con la pandemia afecta de manera negativa el consumo generando que el margen de rentabilidad disminuya.

Como conclusión de este análisis es necesario que la empresa diseñe un plan estratégico utilizando las fortalezas que posee, para aumentar su rentabilidad y poder disminuir las amenazas que se le presenten.

Diagnóstico de la organización

El análisis FODA permite concluir que, dentro de las fortalezas enunciadas, las que tienen un alto grado de importancia son la amplia trayectoria y reconocimiento de la empresa, aportando a la marca el prestigio internacional. Como así también la calidad y sabor de sus productos en conjunto con la amplia variedad que ofrece.

Se destaca como una gran oportunidad la expansión a otros países, asimismo el aumento de la participación en el mercado local, por medio del desarrollo de nuevas franquicias.

También se suma la oportunidad del desarrollo de nuevos productos, con el objetivo de captar nuevos consumidores como es el caso de la nueva línea dirigida a personas que padecen de celiaquismo.

El contexto de crisis económica que afecta a la sociedad amenaza con disminuir el consumo, los márgenes de rentabilidad se vieron afectados en los últimos periodos por el incremento de los costos de producción producto de la inflación, especialmente en la adquisición de materia prima provocando el encarecimiento del producto final.

Respecto de las debilidades es importante que la empresa tenga en cuenta los precios de sus productos que coloca en el mercado, sobre todo por sus competidores, incluso la localización de los productos o servicios que ofrecen debido a que los mismos solo se encuentran en lugares específicos y no está al alcance de los consumidores. El desarrollo de más publicidad es otra debilidad que debería tener en cuenta para captar aún más consumidores.

Por otro lado, la política de emisión monetaria genero un impacto directo en los precios y derivó a una mayor inflación constituyendo una de las principales amenazas para la organización. La devaluación de la moneda frente al dólar estadounidense, provoco una situación de incertidumbre e inestabilidad en la empresa.

Por último, hay que mencionar el efecto que provoco las medidas a las restricciones cambiarias, las cuales dificultaron la adquisición de las divisas que son necesarias para que la empresa pueda hacer frente a las obligaciones financieras que tenga, como el pago de endeudamiento en moneda extranjera como así también el pago de importaciones de bienes adquiridos.

Análisis específico según perfil profesional de la carrera

A continuación, se desarrolla el análisis de la situación financiera de la empresa en el corto plazo. En un primer momento se presentan los estados financieros consolidados de la organización y posteriormente se comienza con el análisis de situación financiera de corto plazo, en donde se aplicarán diferentes ratios.

Tabla 2

Estado de Situación Patrimonial

Año	2019	2020
Activo		
Activo Cte.		
Efectivo y equivalente de efectivo	48.551.694	32.840.444
Inversiones	259.110	4.099
Créditos por venta	553.291.575	391.321.689
Otros créditos	60.179.161	64.370.090
Inventario	465.621.543	349.265.873
Total Activo Cte.	1.127.903.083	837.802.195
Activo no cte.		
Otros créditos	15.741.918	459.989.191
Activo por imp. las ganancias diferido	8.292.232	0
Activos intangibles	21.008.559	14.528.770
Valor llave	1.256.635.130	1.256.635.130
Propiedad, plata, equipos	1.620.180.242	1.275.989.368
Total activo no cte.	2.921.858.018	3.007.142.459
Total activo	4.049.761.164	3.844.944.654
Pasivo		
Pasivo cte.		
Cuentas por pagar	363.135.558	349.734.865
Prestamos	664.379.756	1.068.074.211
Deudas sociales	208.416.752	228.057.735
Deudas fiscales	119.788.583	70.196.818
Otros pasivos	116.425.661	39.924.450
Total pasivo cte.	1.472.146.310	1.755.988.079
Pasivo no cte.		
Prestamos	64.600.532	217.797.564
Provisión y otros cargos	6.460.693	7.816.642
Otros pasivos	93.114.410	42.049.724
Pasivo por imp.dif a las ganancias diferido	271.082.686	191.036.748
Total pasivo no cte.	435.258.321	458.700.678
Total pasivo	1.907.404.631	2.214.688.757
Patrimonio neto	2.142.356.533	1.630.255.897
Total P+PN	4.049.761.164	3.844.944.654

Fuente: elaboración propia en base a datos provistos por la empresa Havanna S.A.

Capital de Trabajo Neto = Activo Corriente - Pasivo Corriente

Tabla 3

Capital de Trabajo Neto

Año 2019		Año 2020	
1.127.903.083	-344.243.227	837.802.195	-918.185.881
1.472.146.310		1.755.988.079	

Fuente: Elaboración propia

Lo que la empresa debe cubrir en el corto plazo en los respectivos períodos analizados es -344.243.227 y -918.185.881, por lo tanto, debe buscar una fuente de financiamiento.

Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Tabla 4

Índice de Liquidez Corriente

Año 2019		Año 2020	
1.127.903.083	0,76	837.802.195	0,47
1.472.146.310		1.755.988.079	

Fuente: Elaboración propia

Por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo existen \$0.76 y \$0,47 en el Activo Corriente para hacerle frente en cada uno de los respectivos períodos analizados.

Liquidez Seca = (Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente

Tabla 5

Índice de Liquidez Seca o Prueba Acida

Año 2019		Año 2020	
662281540	0,44	488536322	0,27
1.472.146.10		1.755.988.079	

Fuente: elaboración propia

Por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo existen \$0,44 y \$0,27 en el activo corriente deducido el importe de los inventarios para hacerle frente en cada uno de los respectivos períodos analizados.

Razón de efectivo= Efectivo/Pasivo Corriente

Tabla 6

Razón de Efectivo

Año 2019		Año 2020	
48.551.694	0,03	32.840.444	0,01
1.472.146.310		1.755.988.079	

Fuente: elaboración propia

Por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo existe \$0,03 y \$0,01 pesos para hacerle frente a ellos en disponibilidad.

Por medio del análisis de situación financiera de corto plazo, se evidencia que la situación de un periodo a otro se ha deteriorado, mostrando falta de liquidez.

A continuación se desarrolla en análisis horizontal y se determina la variación absoluta y relativa que sufrieron las cuentas del activo corriente y del pasivo corriente de los Estados Consolidados de Situación Financiera del año 2020 respecto del año 2019.

Variación absoluta= Total Activo Cte. 2020- Total Activo Cte. 2019

Tabla 7

Análisis Horizontal- Variación Absoluta Activo Corriente

	Año 2019	Año 2020
Total Activo Corriente	1.127.903.083	837.802.195
Variación Absoluta	-290.100.88	

Fuente: elaboración propia

Se pudo determinar que el Activo Corriente tuvo una disminución de un año al otro.

Variación absoluta=Total Pasivo Cte. 2020- Total Pasivo Cte. 2019

Tabla 8

Análisis Horizontal- Variación Absoluta Pasivo Corriente

	Año 2019	Año 2020
Total Pasivo Corriente	1.472.146.310	1.755.988.079
Variación Absoluta	283.841.769	

Fuente: elaboración propia

Se puede determinar que el Pasivo Corriente ha aumentado de un periodo a otro.

$$\text{Variación relativa} = ((\text{Total Activo Cte. 2020} / \text{Total Activo Cte. 2019}) - 1) * 100$$

Tabla 9*Análisis Horizontal- Variación Relativa Activo Corriente*

	Año 2019	Año 2020
Total Activo Corriente	1.127.903.083	837.802.195
Variación Relativa	-25.75%	

Fuente: elaboración propia.

Se observa que la empresa tuvo una caída del 25,75% evidenciada por la caída de los activos.

$$\text{Variación relativa} = ((\text{Total Pasivo Cte. 2020} / \text{Total Pasivo Cte. 2019}) - 1) * 100$$

Tabla 10*Análisis Horizontal - Variación Relativa Pasivo Corriente*

	Año 2019	Año 2020
Total Pasivo Corriente	1.472.146.310	1.755.988.079
Variación Relativa	19.29%	

Fuente: elaboración propia

Se observa que la empresa tuvo un aumento del pasivo del 19,29% provocado principalmente por recurrir a la obtención de préstamos de diferentes bancos.

A pesar de la situación planteada Havana S.A es una empresa sólida que ha logrado crecer en el tiempo y tiene un buen posicionamiento en el mercado que compete. Posee una gran variedad de fortalezas que si son bien empleadas podrá enfrentar el precio alto que tiene en el mercado, posibilidad de desarrollar más publicidad y la expansión a más lugares y una de sus mayores amenazas que es la competencia.

Como se pudo observar, hubo una disminución de la liquidez en el último año. Esta disminución del índice de liquidez corriente se debe principalmente por el incremento del pasivo corriente. Por lo cual será necesario que se reduzcan los préstamos de corto plazo, ya que, si siguen preexistiendo, es probable que sigan surgiendo dificultades financieras, con la posibilidad de no poder cancelarlos con recursos propios.

Marco teórico

En el presente trabajo se desarrollarán los principales conceptos que hacen al análisis financiero de corto plazo, previo a una selección de autores que brindarán el marco conceptual.

La liquidez financiera de una empresa es la capacidad que tiene la misma para obtener dinero en efectivo para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Según Ross (2010) menciona a la liquidez como la rapidez y facilidad con la que un activo se convierte en efectivo.

Arroyo , Vasquez, & Villanueva, (2020) nombra a los índice de liquidez como la solvencia de corto plazo, la cual mide la capacidad de pago para cumplir con sus compromisos financieros, enfocandose el analisis en las cuentas del activo y pasivo corriente.

Por otro lado, Fowler (2011) menciona que índice de liquidez corriente tiene por objetivo medir la capacidad del activo corriente para hacer frente a las deudas a corto plazo.

El equilibrio financiero de una empresa analizada en el corto plazos se determina por la liquidez de esta, es decir, su solvencia actual, que es la capacidad que tiene para cumplir con sus compromisos de pago en el corto plazo, donde se comparan las partidas del activo circulante con las del pasivo circulante.

Según Ross (2010) los estados financieros son una fuente de información para las decisiones financieras con el objetivo de examinar dichos estados y señalar las características más importantes.

En cambio, García (2003) define que los estados financieros muestran los efectos financieros de las transacciones, donde se agrupan en categorías según las características que tengan. Esas categorías son las de los activos, los pasivos y el patrimonio reflejadas en el balance general y los ingresos y gastos reflejados en el estado de resultado.

El objetivo del análisis de los estados financieros a corto plazo es determinar la capacidad que tiene el ente para poder hacer frente a sus obligaciones en un periodo de tiempo que se compren de hasta un año. Es importante que se conozca como está la situación, ya que el desconocimiento podría generar diversos inconvenientes.

Otro concepto relevante para el estudio teórico del tema es el capital de trabajo neto que según Gitman (2012) lo define como la diferencia entre los activos corrientes de la empresa y sus pasivos corrientes.

El capital de trabajo neto es igual a la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, cuando este sea positivo significa que el activo circulante es mayor que el pasivo circulante, lo que significa que el efectivo con el que dispone la empresa a lo largo de los doce

meses siguiente será mayor que el efectivo que debe pagar, y cuando sea negativo, el pasivo corriente es mayor que el activo corriente, lo que significa que el efectivo que se dispone a lo largo de los doce meses siguiente es menor que el efectivo que debe pagarse, por lo tanto, frente a esta situación la empresa debe financiarse de alguna forma, ya sea con proveedores, solicitando préstamos bancarios o aportes de capital.

En relación con los activos el autor Ross (2010) clasifica a los activos como circulantes o fijos. El activo fijo es aquel que tiene una vida más o menos larga, mientras que el activo circulante tiene una vida menor de un año.

El activo circulante, está compuesto por efectivo y otros activos que se espera que se convierten en efectivo dentro del ejercicio anual y que se expone en el balance general en orden de su liquidez contable, las partidas más importantes que lo componen son: efectivo y equivalentes de efectivo, títulos negociables, cuentas por cobrar e inventario.

Mientras que el pasivo circulante, está compuesto por las obligaciones que se espera que su pago en efectivo sea en menos de un año, las partidas más importantes que lo componen son: cuentas por pagar, gastos por pagar y documentos por pagar.

Para poder realizar el análisis de corto plazo de una empresa se cuenta con una serie de herramientas o metodologías específicas, que son el capital circulante o también llamado fondo de maniobras y el cálculo de ratios financieros.

García (2003) define al análisis de las ratios como una de la técnica más común utilizada para analizar los datos contables o financieros, en la cual se comparan los datos de los estados contables, permitiéndole a los usuarios evaluar si la empresa está operando bien y saber cuál es su rentabilidad.

Por otro lado, Ross (2010) manifiesta que las razones son una manera de comparar e investigar las relaciones que existen entre los diferentes fragmentos de la información financiera y que son utilizados para propósitos de comparación.

Mientras que Arroyo , Vasquez, & Villanueva (2020) establecen que las razones financieras son indicadores que se obtienen del calculo de las cuentas contables de los estados financieros y que sirven para hacer comparaciones de la empresa respecto a años anteriores e incluso comparar a la empresa con sus competidores.

El análisis de estados financieros realizado por medio de ratios es utilizado para evaluar los aspectos que ha podido desempeñar la empresa y conocer su situación, como es su liquidez, actividad, rentabilidad y su endeudamiento. Permitiendo a quien haga el análisis tomar criterios

de la empresa. Sin embargo, también se pueden utilizar para hacer comparaciones con entidades que sean de una misma industria o mismo tipo de negocio o segmento.

Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden el riesgo de una empresa, mientras que las de rentabilidad, miden el rendimiento de la empresa.

Gitman (2012) establece que la liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que llegan a su vencimiento.

Perdomo (2000) menciona al riesgo de operaciones como el peligro o inseguridad de no poder o de no estar en condiciones de no cubrir los costos fijos de la empresa.

Mientras que Estupiñan Gaitan, (2020) menciona que se producira riesgo cuando exista la probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, y que la empresa que tenga en claro los riesgos y que pueda afrontarlos se convertira una ventaja para la misma.

Para que una empresa tenga equilibrio financiero, además de tener un fondo de maniobra positivo, se tiene que analizar otras cuestiones como, si tiene capacidad de pago o solvencia para pagar sus deudas, si hay una adecuada proporción entre los recursos propios y ajenos y por último si cuenta con la suficiente autonomía financiera.

Para el caso tratado en este reporte, se opta por los conceptos de estados financieros y análisis de ratios descritos por García, dado que se adapta a los diferentes análisis de situación financiera realizados en la empresa Havanna S.A en el presente trabajo. El aporte de los autores Ross, Gitman y Fowler brindan el sustento necesario para entender los diferentes conceptos de estado financiero, liquidez y capital de trabajo.

Diagnóstico y discusión

Descripción del problema

Luego del examen de los estados contables y del análisis de situación financiera realizada a la empresa Havanna, se pudo detectar que la misma presenta problemas de solvencia, esta situación lo que género es que tuviera un fondo de maniobra negativo en ambos periodos y se ha demostrado que, por medio del análisis de los diferentes indicadores, estos en general han sido desfavorables.

El coeficiente del índice de liquidez corriente es menor a la unidad en ambos periodos, por lo que indica que el activo corriente es insuficiente para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Por otro lado, el coeficiente del índice de liquidez seca ha disminuido de un periodo a otro demostrando que ha bajado la solvencia de la empresa.

Por último, se puede mencionar que el coeficiente del índice de razón de efectivo es inferior a la unidad en ambos períodos indicando que la empresa posee más pasivo corriente que efectivo y equivalente de efectivo, lo que implica que no hay suficiente dinero disponible para las obligaciones en el corto plazo.

Otro de los problemas que se presentaron fueron las dificultades en los sistemas de control interno operativos que se ve reflejado en la rotación de la materia prima y en el stock de inventario.

Justificación del problema

Por medio del análisis de situación financiera realizada en los estados contables de los últimos dos años de la empresa Havanna S.A se observó que el índice de liquidez corriente ha disminuido debido a la disminución de sus activos corrientes y el aumento de sus pasivos corrientes.

El fondo de maniobra es negativo ya que su activo circulante es menor al que se exige en el corto plazo, generando que la empresa no pueda hacer frente a su compromiso de pago en el corto plazo, es decir que podría haber una suspensión de sus pagos.

Toda esta situación planteada género que la empresa tuvo que recurrir a diferentes préstamos bancarios para poder afrontar su liquidez, generando que su pasivo corriente sea más elevado que el periodo anterior aumentando el nivel de endeudamiento de la empresa.

Por medio del análisis de la duración de los ciclos operativos se pudo determinar que la empresa tuvo inmovilización de stock generando que haya desperdicios ya que estamos hablando de alimentos perecederos y por otro lado también hubo retrasos en los plazos de cobranzas de sus clientes provocando que disminuya flujo de efectivo.

Conclusión diagnóstica

Con la implementación de procedimientos financieros se podrá mejorar la estructura de financiamiento y gestión futura de la empresa Havanna S.A, permitiendo que pueda afrontar los diferentes problemas que sufrió en los periodos analizados y de esa manera cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

El uso de herramientas tecnológicas va a permitir obtener una información mas detallada de los movimientos que se produzcan tanto en el flujo de caja como en el stock del inventario.

Para que la empresa pueda lograr el equilibrio en el corto plazo es fundamental incorporar diferentes planes de marketing, de esta forma aumentara tanto el volumen de clientes y por ende el volumen de sus ventas, generando mayores ingresos.

A través de la renegociación de las deudas contraídas con los bancos se pretende disminuir el pasivo corriente de la empresa.

Para la implementación de dichos procedimientos es necesario contar con los estados financieros de la misma ya que aportan la información necesaria para evaluar y valorar los rendimientos y por medio de la aplicación de los indicadores financieros conocer la situación para tomar decisiones y poder así implementar las medidas necesarias.

Los indicadores van a permitir que la empresa pueda medir los resultados y con ellos saber si se alcanzaron las metas deseadas en cuanto al aumento de sus ventas, el incremento de sus clientes y el margen de rentabilidad bruta para concluir cual es el estado de su liquidez.

Plan de implementación

En el siguiente apartado se desarrollará un plan de implementación para mejorar la liquidez de la empresa por medio de los objetivos expuestos en la introducción.

Alcance

Geográfico

El presente trabajo es realizado en la empresa Havanna S.A, dedicada a la producción y comercialización de una amplia gama de productos de origen artesanal y el servicio de cafetería. La casa central de la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Mar del Plata y posee sucursales del interior del país.

Temporal

El horizonte temporal del proyecto necesario para poder llevar adelante la propuesta será de cuatro meses, el mismo comenzará a partir de septiembre hasta el mes de diciembre del año 2022.

Limitaciones

Es posible realizar y analizar el análisis de situación financiera de la empresa en cuestión, ya que se cuenta que con los recursos necesarios como son los estados financieros consolidados y sus memorias, por lo cual no existen limitaciones.

Recursos y presupuestos para la implementación

Los elementos necesarios para llevar a cabo el plan de implementación incluyen activos tangibles y activos intangibles.

Los elementos que son provistos por la empresa y que no generan gastos, es decir no representan salidas de dineros encontramos: los estados contables consolidados, lista del personal de todas las áreas, inventario de mercadería existente, cartera de clientes y proveedores, artículos de librería, el software actual, equipo informático, etc.

Mientras que para los recursos que implican una salida de dinero como honorarios profesionales, capacitación a los empleados, entre otros, se elaborara el siguiente presupuesto.

Tabla 11

Presupuesto

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Presupuesto Inicial	Presupuesto Mantenimiento
Computadora de escritorio (Anexo A)	\$63.999	1	\$63.999	
Escritorio de oficina (Anexo B)	\$12.990	1	\$12.990	
Silla para escritorio (Anexo C)	\$16.990	1	\$16.990	
Art. De librería (Anexo D)	\$16.995	1	\$16.995	

Subtotales tangibles		4	\$110.974	
Honorarios profesionales, diagnostico (1)	\$4.500	5	\$22.500	
Capacitación en cobranzas y ventas (2)	\$3.900	1	\$3.900	
Rediseño e implementación del sistema de software. (3)	\$247.830	1	\$247.830	
Sueldo de Asistente financiero (4)	\$100.000	4	\$400.000	\$800.000
Mantenimiento de software y capacitación (5)	\$124.080	4	\$496.320	\$496.320
Plan de marketing. Publicidad y rediseño de web (6)	\$276.870	1	\$276.870	\$549.120
Subtotales intangibles			\$1.447.420	
Total para la implementación			\$1.558.394	
Total para el mantenimiento				\$1.845.440

Fuente: elaboración propia

Referencias del presupuesto:

(1) Para la implementación de la propuesta se considera los honorarios que fija el consejo profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Rio Negro (CPCERN). El valor por modulo es de \$4.500, se requiriere un total de 5 horas mensuales.

(2) El curso de capacitación de cobranzas es dictado para los empleados pertenecientes al área. El costo de este es de \$3.900 y es online, el mismo tiene una duración de 8 hs distribuidas en 2 clases. La página web se llama Capacitarte.

(3) Se considera los honorarios del Consejo Profesional de Ciencias Informática de la Provincia de Buenos Aires (CPCIBA) Arquitecto de Software: \$247.830 mensuales.

(4) El sueldo promedio de Asistente financiero según la página Glassdoor tiene un promedio entre \$95.009 y \$135.727. Se le ofrece una remuneración de \$100.000 mensuales. Como el plan inicial se lleva a cabo por 4 meses, el total a pagar es de \$400.000.

Para el presupuesto de mantenimiento se tiene en cuenta los 8 meses restantes para completar el año, el total es de \$800.000.

(5) Se considera los honorarios del Consejo Profesional de Ciencias Informática de la Provincia de Buenos Aires (CPCIBA). Soporte técnico \$124.080 mensuales. Como el plan se lleva a cabo por 4 meses, el total a pagar es de \$496.320.

Para el mantenimiento del plan se recurre a los profesionales de manera bimestral, como son 8 los meses de mantenimiento, se debe abonar 4 meses, el total a pagar es de \$496.320.

(6) Se considera los honorarios del Consejo Profesional de Ciencias Informática de la Provincia de Buenos Aires (CPCIPA). Diseño de página web \$139.590 mensuales y administrador de redes/telecomunicaciones \$137.280 mensuales.

Para el mantenimiento del plan se recurre a los profesionales de manera bimestral, como son 8 los meses de mantenimiento, se debe abonar 4 meses, el total a pagar es de \$549.120.

Acciones específicas

1) A través del rediseño e implementación del sistema de software de la empresa se obtendrá información más detallada de los diferentes movimientos y transacciones, de esta manera se podrá tener la gestión de pedidos totalmente automatizada, permitiendo conocer en todo momento y con exactitud el inventario en tiempo real, es decir el activo corriente con el que dispone. Estos sistemas de gestión de stock y de venta, no solo determinaran la cantidad de stock, sino también la cantidad de mercadería que se deberá comprar teniendo en cuenta la demanda del cliente, el stock actual y la demanda semanal. Toda esta información permitirá conocer el comportamiento de los clientes y así tomar decisiones respecto las formas de ventas.

2) Capacitación al personal de ventas y cobros: esta acción es fundamental que se realice ya que la misma permitirá que se tenga un mayor conocimiento del inventario existente y ciclos de rotación, para que no exista stock inmovilizado y se generen desperdicios. Por otro lado, la gestión de cobros a clientes permitirá que se encuentre un equilibrio entre los cobros de la factura que se deben ingresar y las que se deben pagar, se utilizara medios como llamadas telefónicas para ser más ágil el contacto.

El inventario de mercadería será realizado por medio de planillas en Excel en el cual se aplicará el método ABC, dividiendo el inventario en tres grupos. Esto permitirá organizar el inventario según la relevancia, el valor y rotación para la empresa.

Se propone aplicar a la línea de productos: alfajores, chocolates y galletitas. De esta forma se controlará primero a los productos que clasifiquen A, luego a los B y por último a los C.

3) Implementar políticas de pago a proveedores: con esta acción se propone a los proveedores tener cierta flexibilidad para sus pagos cuando no se disponga de liquidez suficiente, pudiendo negociar las condiciones o buscar otras soluciones que sean beneficiosas para las dos partes. Como negociar plazos de pago más largos con el fin de tener más tiempo para poder recibir los pagos pendientes de los clientes.

Si los clientes tardan en realizar los pagos y se deba pagar a los proveedores antes, la empresa no tendrá la liquidez suficiente para afrontar todas sus obligaciones.

El departamento financiero y de administración será el encargado de realizar los pagos a los proveedores y tener en cuenta el día en que hay que tener dichos fondos para cumplir con las obligaciones. Los plazos de pago a los proveedores serán de 30, 60 o 90 días.

La utilización de planilla de Excel permitirá tener un control de las fechas de vencimiento. Se utilizará diferentes colores para indicar el estado en el que se encuentra el pago.

Verde indicara que el pago ya fue realizado, amarillo que el pago esta por vencer y por último rojo que el pago se encuentra vencido y no pagado.

4) Publicidad y rediseño de página web: es indispensable para que se siga desarrollando la presencia de la marca y se pueda captar más consumidores. Tanto para la publicidad y el rediseño de la página web se requerirá la presencia de un profesional en informática. Para la publicidad en redes se utilizará promociones para aumentar las ventas y la página web será renovada para que sea una herramienta de ventas on-line, con catálogos actualizados en función del stock disponible.

El aumentar el volumen de ventas generara que también aumente la liquidez y los planes de marketing son efectivos para llegar a un mayor número de clientes, ayudando a que mejore la facturación y poder negociar mejores condiciones con los proveedores.

Por otro lado, la difusión de la página web permitirá dar más acercamiento a los clientes actuales y poder atraer a los potenciales. Esta herramienta lo que busca es acelerar los procesos de ventas. El equipo de ventas es quien estará a cargo de difundirla entre los clientes.

5) Renegociar las deudas bancarias, con esta acción lo que se busca es encontrar una solución a dichas deudas y evitar mayores gastos y penalizaciones, estableciendo un contacto directo con la entidad prestamista. Se pueden presentar diferentes opciones de negociación, sin embargo, la empresa deberá ajustarse según la situación del presente y futura.

Una de las soluciones posibles es renegociar las deudas que hay que pagar en el corto plazo y convertirlas en deudas a largo plazo, de esa manera disminuir el pasivo corriente y mejorar su liquidez.

Marco temporal para la implementación-GANTT

En la siguiente tabla se presenta el Diagrama de Gantt en el cual se puede observar más claramente las respectivas actividades que comienzan el 1 de septiembre del 2022 hasta el 31 de diciembre del mismo año y los responsables de estas.

Se puede observar que dichas actividades no son todas correlativas ya que se realizan algunas actividades de manera simultánea.

Tabla 12*Diagrama de GANTT*

Semanas Acciones	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Selección de personal	■	■	■														RR. HH
Rediseño e implementación sistema de software			■	■	■	■	■										Gerente de ventas y cobranzas
Informe a toda la empresa								■									Gerente general
Capacitación al personal de ventas y cobranzas									■	■	■	■					Gerente de ventas y cobranzas
Implementar políticas de pago a proveedor													■				Gerente de ventas y cobranzas
Publicidad y rediseño web													■	■			Gerente de ventas y cobranzas
Difundir página web														■	■	■	Gerente general
Evaluación de resultados																■	Gerente general y gerente de ventas y cobranzas

Fuente: elaboración propia

Medición y evaluación de acciones

Por medio del desarrollo de tareas en conjunto de los diferentes gerentes de la empresa y junto con la incorporación del analista financiero se llevará a cabo el cumplimiento del plan de implementación logrando el éxito de este, permitiendo obtener como resultado una herramienta practica y eficaz que la empresa podrá implementar y en su caso rediseñar para ejercicios futuros.

Dicha herramienta podrá guiar a los directivos y poner en funcionamiento las propuestas diseñadas en todas las áreas relacionadas, con el objetivo en común de que mejore su liquidez. Es fundamental que continuamente se produzcan reuniones con el fin de informar el grado de avance de la implementación del plan y si es necesario ajustar alguno de los objetivos.

En la siguiente tabla se mostrarán los objetivos a medir y la medición de estos, con sus respectivos indicadores.

Tabla 13

Objetivos y Medición

Objetivos	Indicador	Formula	Seguimien to	Metas 2022	Respons able
Incrementar las ventas	Índice de crecimiento de ventas	$\frac{vtas\ periodo\ actual - vtas\ del\ periodo\ anterior}{vtas\ del\ periodo\ anterior} * 100$	Mensual	15%	Gerente de ventas
Incorporar nuevos clientes	Promedio de ingreso de clientes	$\frac{cantidad\ de\ cliente\ nuevo}{cantidad\ de\ clientes\ anteriores} * 100$	Mensual	5%	Gerente de ventas
Aumentar el marketing	Retorno de la inversión (ROI)	$\frac{crecimiento\ de\ ventas - inversion\ de\ marketing}{inversion\ de\ marketing}$	Mensual	30%	Gerente de ventas y gerente de medios
Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad bruta	$\frac{ventas - costos\ de\ ventas}{ventas} * 100$	Anual	30%	Gerente general y gerente de ventas
Maximizar satisfacción de los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos	$\frac{evaluaciones\ positivas}{total\ de\ evaluaciones}$	Mensual	90%	Gerente de ventas
Capacitación al personal	Índice de capacitación	$\frac{numero\ de\ personal\ capacitado}{numero\ de\ personal\ presupuestado\ a\ capacitar} * 100$	Mensual	85%	Recursos humanos

Fuente: elaboración propia

Tabla 14*Control de Seguimiento*

Aspecto para evaluar	Índice de medida	Medidas a tomar en caso de deficiencia	Responsable
Aumento de ventas Meta 15% mensual	$\geq 15\%$	Mantener la estrategia	Gerente de ventas
	Entre 9% y 15%	Aumentar la estrategia comercial	
	Entre 0% y 9%	Rediseñar estrategia comercial	
Aumentar los clientes Meta 5 % mensual	$\geq 5\%$	Mantener estrategia de publicidad y comercial	Gerente de ventas
	Entre 2% y 5%	Reformar estrategia de publicidad y comercialización, por medio de ofertas, descuentos y promociones	
	Entre 0% y 2%	Rediseñar estrategia de publicidad y comercialización	
Aumentar el margen de rentabilidad bruta Meta 30% anual	$\geq 30\%$	Mantener la estrategia	Gerente general y gerente de ventas
	Entre 15% y 30%	Aumentar publicidad, difundir ofertas, promociones y descuentos	
	Entre 0% y 15%	Rediseñar y revisar la planificación de ventas	

Fuente: elaboración propia

Indicadores

Índice de crecimiento de ventas: se llevará el control de la evolución de dicho indicador mensualmente, con el objetivo de realizar los ajustes que fueran necesarios a fin de poder cumplir con el objetivo general planteado, realizando la comparación de las ventas del periodo anterior con el actual.

Índice de ingreso de cliente: en control será mensualmente, permitiendo medir la cantidad de nuevo clientes que atrae la empresa, será medido por el número que ingrese, permitiéndole a la empresa generar más ventas si el mismo se incrementa.

Retorno de inversión en marketing: mensualmente se podrá determinar el impacto que genero el marketing, por medio de la publicidad y el retorno de lo que la empresa invirtió en la misma.

Índice de rentabilidad bruta: dicho indicador se evaluará anualmente con el fin de evaluar si se cumplió el objetivo general, realizando la comparación de los resultados con los del periodo anterior.

Índice de porcentaje de clientes satisfechos: la satisfacción del cliente será medida mensualmente, dicho porcentaje se traducirá de manera positiva al producto o servicio que brinde la empresa.

Índice de capacitación: mensualmente se medirán los conocimientos del personal permitiendo planificar los procesos, para que respondan a las expectativas y requerimientos de desea alcanzar la empresa, a fin de brindar un buen servicio.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El análisis e interpretación de los Estados Financieros de la empresa Havanna S.A constituyó una herramienta principal para llevar a cabo su análisis financiero en el corto plazo. Para poder lograrlo se utilizaron herramientas de diagnósticos, calculando los principales indicadores financieros y se interpretaron en el correspondiente reporte de caso.

En función de los resultados arrojados y su interpretación, se puede visibilizar que la situación se ha deteriorado de un periodo a otro, mostrando dificultades financieras, traducidas en una marcada falta de liquidez.

Frente a esta situación la solución propuesta llevada a cabo es mejorar su liquidez por medio de la elaboración de un plan de implementación. Como primera medida de uno de los objetivos establecidos es el incremento de las ventas en el mercado interno, que por medio del índice de crecimiento de ventas se podrá concluir si se cumplió la meta establecida.

Por otro lado, también se puede mencionar tanto el incremento de nuevos clientes y las inversiones en el marketing, estas últimas son indispensables para que se logre un mayor impacto en la marca, que si bien es reconocida y prestigiosa es necesario enfocarse más en ella, el incremento de ambos permitirá obtener mas ingresos y mejorar su liquidez, para llevar a cabo tal incremento sería oportuno contar con especialistas en marketing y rediseño de web.

De esta forma los beneficios que traerá el plan a la empresa no solo serán económicos es decir mejorar su liquidez, sino que también seguir fortaleciendo su marca en el mercado interno y poder ser competitiva frente a los posibles competidores.

Por último, es necesario hacer referencia a los préstamos que contrajo la empresa con los diferentes bancos para poder enfrentar sus deudas, generando el aumento del pasivo corriente, por lo que la renegociación de dichas deudas sería una solución posible.

Para el desarrollo de los objetivos plasmado en el plan de implementación se utilizaron los indicadores correspondientes, con los responsables de cada área para que cada uno lleve a cabo el seguimiento necesario.

Recomendaciones

Para lograr que se lleven a cabo con éxito los objetivos planteados se sugiere que se le dé una continuidad al plan diseñado, que cada responsable de las áreas evalúe los resultados obtenidos según las metas por alcanzar en los tiempos sugeridos, y proponer ajustes si fuera necesario.

También que se focalicen en las oportunidades de comercialización y expansión al exterior con la apertura de nuevas franquicias, aprovechando las ventajas competitivas.

Y por último se recomienda que se realice un análisis más profundo de la gestión de inventario para obtener información más detallada acerca de los movimientos y transacciones de mercadería utilizando herramientas de análisis.

Referencias

- 24, R. V. (10 de Diciembre de 2019). V24. Obtenido de <https://www.venado24.com.ar/argentina/104766/#:~:text=El%20presidente%20Alberto%20Fern%C3%A1ndez%20llam%C3%B3%20a%20la%20unidad,discurso%20de%20asunci%C3%B3n%20brindado%20ante%20la%20Asamblea%20Legislativa.>
- Alvarez Aranzamendi, H. (2020-1). *USMP DIGITAL*. Obtenido de <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-4/el-rol-de-la-tecnologia-en-el-nuevo-contexto-de-covid-19/>
- Ambito. (12 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/consumo/cuarentena-como-y-que-gastan-las-familias-n5101969>
- Argentina, P. (02 de 09 de 2020). Obtenido de El eje del paquete de políticas públicas que impulsa el Gobierno nacional está en la recuperación de corto plazo de las Pymes y en el desarrollo de proyectos de largo plazo que permitan generar un cambio estructural de la economía argentina. Se creará una
- Arroyo , P., Vasquez, R., & Villanueva, A. (2020). *Finanzas empresariales.Enfoque practico*. Lima: Fondo Editorial.
- Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R. (s.f.). *Gerencia de mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- CAPACITARTE. (s.f.). Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-gestion-de-cobranzas-teletrabajo>
- Chequeado. (09 de 05 de 2022). Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/que-beneficios-para-las-empresas-ofrece-la-argentina-por-el-coronavirus/>
- CONICET. (2 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.conicet.gov.ar/covid-19-y-la-vida-cotidiana/>
- CPCERN. (22 de Febrero de 2022). Obtenido de <https://cpcerionegro.org.ar/resolucion/honorarios-de-referencia-4/>
- CPCIBA. (Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.cpciba.org.ar/honorarios/page/>
- ENCICLOPEDIA ECONOMICA*. (s.f.). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-de-ansoff/>
- ERREPAR. (28 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://blog.errepar.com/ley-reforma-tributaria/>

- Estupiñan Gaitan, R. (2020). *Anàlisis financiero y de gestiòn*. Bogota, Colombia : ECOE EDICIONES .
- Fernandez, M. (2 de mayo de 2021). *vision desarrollista*. Obtenido de <https://www.visiondesarrollista.org/havanna-la-marca-emblema-de-mar-del-plata-que-fundo-un-comerciante-griego/>
- Fowler Newton, E. (2011). *Analisis de estados contables*. Buenos Aires: Macchi.
- Garcia , N., & Fregona de Costmagna. (2003). *Contabilidad Gerencial* . Cordoba.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principio de administracion financiera*. Mexico: Pearson.
- GLASSDOOR. (Mayo de 2022). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/asistente-financiero-sueldo-SRCH_KO0,20.htm#:~:text=No%20se%20inform%C3%B3ninguna%20remuneraci%C3%B3n%20efectivo%20adicional,los%20sueldos%20de%20Asistente%20Financiero%20en%20tu%20C3%A1rea.
- Group, C. (26 de Julio de 2018). Obtenido de <https://cercal.cl/5-beneficios-de-aplicar-el-sistema-iso-22000-en-tu-empresa/>
- Havanna. (2022). *Havanna*. Obtenido de <https://www.havanna.com.ar/productos>
- Havanna. (2022). *Havanna*. Obtenido de <https://havanna.com.ar/semilia/>
- Havanna. (2022). *Havanna*. Obtenido de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/informacion-inversores>
- IERAL. (02 de 04 de 2020). Obtenido de <https://www.ieral.org/noticias/argentina-atrapada-altos-niveles-indigencia-pobreza-4026.html>
- IERAL. (05 de 11 de 2020). Obtenido de <https://www.ieral.org/noticias/escenarios-cierre-fiscal-monetario-para-ejercicio-2020-4216.html>
- IERAL. (17 de Abril de 2020). *Instituto de Estudios sobre la realidad Argentina y Latinoamericana, Fundación Mediterránea*. Obtenido de <https://www.ieral.org/noticias/documento-trabajo-nro-191-impacto-crisis-pandemia-covid-19-sobre-empresas-argentinas-4041.html>
- INFOBAE. (18 de Diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.infobae.com/america/agencias/2019/12/18/tasa-desempleo-de-argentina-suba-a-97-en-3er-trim-2019-indec/>
- INFOBAE. (20 de Febrero de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/20/sin-repunte-en-el-arranque-del-ano-el-consumo-cayo-un-48-con-bajas-mas-fuertes-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>

- INFOBAE. (09 de Febrero de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2022/02/09/como-se-tratan-los-residuos-industriales-en-argentina/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. Mexico D.F: McGRAW-HILL.
- Mendez, R. (2012). Obtenido de https://www.academia.edu/30936878/ANALISIS_FINANCIERO_CORTO_PLAZO_FINANZAS_CORTO_PLAZO
- Merino, M., & Hernandez, C. (2016). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13968/1/Tesis%20Analisis%20Financiero%20de%20la%20empresa%20ACRUX%20C.A.pdf>
- Moyano, N., & Ceballos, N. (2017). Obtenido de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/2179/1/TESIS%20COMPLETApdf.pdf>
- NEGOCIOS, B. (27 de 04 de 2018). Obtenido de <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Como-afecta-la-suba-del-dolar-en-inmuebles-y-electrodomesticos-20180427-0014.html>
- Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Analisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Perdomo Moreno, A. (2000). *Elementos basicos de administracion financiera*. Mexico : Thomson.
- Perez Sarmenti, I. (30 de Mayo de 2016). *CNN*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2016/05/30/havanna-sale-a-cotizar-en-la-bolsa-y-planea-abrir-su-primer-local-en-estados-unidos-antes-de-fin-de-ano/>
- Resaltador, E. (09 de Abril de 2020). Obtenido de <https://elresaltador.com.ar/alimentacion-argentina-en-tiempos-de-cuarentena/#:~:text=Durante%20la%20cuarentena%2C%20algunos%20h%C3%A1bitos%20alimenticios%20cambiaron%20en,un%20mayor%20consumo%20de%20alcohol%2C%20gaseosas%20y%20golosinas.>
- Ross, Westerfield, & Jordan. (2010). *Fundamentos de las finanzas corporativas*. Mexico,D.F.: McGraw Hill.
- UNIDAS, N. (3 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2021/05/1491592>

Anexos

Anexo A

Computadora de escritorio



Nuevo | 93 vendidos

Pc Computadora Completa Intel i3 1tb 8gb Con Monitor Led 19

MÁS VENDIDO 12º en PC

\$ 63.999

en 3x \$ 21.333 sin interés

[Ver los medios de pago](#)

[Llega gratis entre el miércoles y el jueves](#)

[Ver más formas de entrega](#)

[Devolución gratis](#)

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

Anexo B

Escritorio



Nuevo | 458 vendidos

Escritorio Su-Office Astra Recto de 120cm x 75cm x 60cm haya y negro

★★★★★ 83 opiniones

MÁS VENDIDO 3º en Escritorios

\$ 12.990

en 6x \$ 2.165 sin interés

Duplica puntos: sumás 92 184 Mercado Puntos

[Ver los medios de pago](#)

- 2 cajones.
- Requiere ensamblado.
- Ideal para leer, escribir o usar la PC.
- Imagen ilustrativa, no incluye dispositivos electrónicos ni elementos de decoración.

Anexo C

Silla de escritorio



Nuevo | 10787 vendidos

Silla de escritorio Baires4 Ejecutiva Mesh negra con tapizado de mesh y cuero sintético

★★★★★ 2,054 opiniones

MÁS VENDIDO 1º en Sillas de Oficina

\$ 16.990

en 3x \$ 5.663³³ sin interés

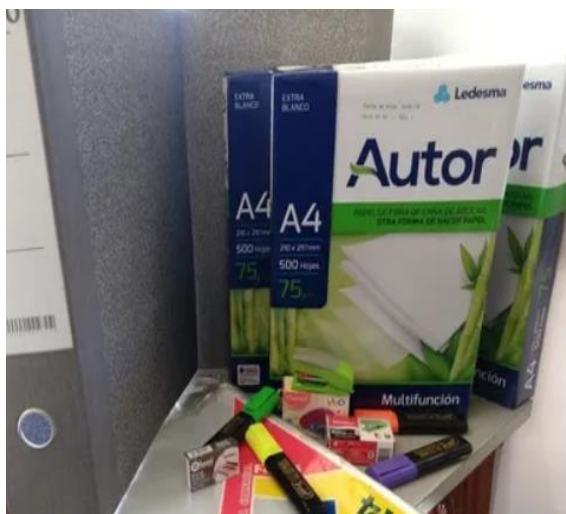
[Ver los medios de pago](#)

Lo que tenés que saber de este producto

- Confortable y duradera.
- Posee altura ajustable.
- Cómodos apoyabrazos.
- Con ruedas.
- Giratoria.

Anexo D

Combo oficina



Combo Oficina Bic Resma Abrochadora Resaltador Folio Vdevoto

\$ 16.995

en 3x \$ 5.665 sin interés

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis el miércoles

[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)