

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Análisis financiero a corto plazo para la Empresa Havanna año
2022”**

“Desafíos en la administración del Capital de Trabajo”

Autor: Maximilian Ader Pimpinatti

Legajo: CVPB31831

DNI: 23017423

Argentina, Junio 2022

Resumen

El presente trabajo final de grado se focaliza en la importancia de realizar análisis financiero a corto plazo para la empresa Havanna S.A, dedicada a la fabricación de alfajores artesanales. Partiendo de esta base se realizó un análisis interno para poder reflejar la situación interna en la que se encuentra la empresa. También se analizó el contexto en el cual esta se desenvuelve mediante las herramientas. Una vez obtenidos estos resultados, se realizó un análisis financiero de los estados contables. Resultó que los problemas de la empresa presentan una situación grave de liquidez, donde se debe intentar revertir la situación utilizando las alternativas más disponibles, por lo que es mejor no poner en peligro la estabilidad de la empresa. Esto llevó a desarrollar un plan de implementación que tienda a realizar actividades que brinden solución a la problemática para así mejorar la situación de la empresa con respecto a las fuentes de financiamiento.

Palabras Claves: Análisis Económico-Financiero, Fuentes de Financiamiento, Ratios Financieros, Capital de trabajo

Abstract

This final thesis focuses on the importance of short-term financial analysis for Havanna S.A., a company dedicated to the manufacture of handmade alfajores. On this basis, a analysis was carried out to reflect the internal situation in which the company finds itself. The context in which this is carried out using the tool was also analyzed. Once these results were obtained, a financial analysis of the accounting statements was carried out. It turned out that the company's problems present a serious liquidity situation, where an attempt must be made to reverse the situation by using the most available alternatives, so it is better not to jeopardise the company's stability. This led to the development of an implementation plan that tends to carry out activities that provide a solution to the problem in order to improve the situation of the company with respect to sources of financing.

Keywords: Economic-Financial Analysis, Sources of Financing, Financial Ratios, Working Capital

Índice

Introducción.....	1
Análisis de la Situación	4
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión.....	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Plan de Implementación	21
<i>Alcances de la implementación</i>	21
<i>Medición y evaluación.</i>	28
Conclusiones.....	28
Recomendaciones	29
Bibliografía.	30

Introducción

En el presente trabajo, se llevará a cabo un análisis de la estructura de financiamiento de la empresa Havanna SA en el corto plazo, sin perder de vista la dinámica del entorno económico financiero y las exigencias del mercado con las limitaciones del contexto social, económico y político donde opera. La empresa HAVANNA S.A., la cual fue fundada por Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Giuseppe Vaccotti, comenzó su actividad como productora de alfajores en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires en el 6 de enero de 1948. Abrió su fábrica y salón de ventas con elaboración a la vista en la esquina de las calles Buenos Aires y Rivadavia, frente al Casino Central.

Para mediados de la década del 90 la compañía producía unas 5.5 millones de docenas de alfajores anuales en sus dos plantas ubicadas en la ciudad de Mar del Plata, contaba además con 130 locales de ventas distribuidos principalmente en la costa turística Argentina y Capital Federal, generando 300 puestos de trabajo permanentes y otros tantos contratados para abastecer la demanda de los meses vacacionales en el verano.

En el año 1998 la empresa fue adquirida por Exxcel Grup y en el año 2003 pasa a manos del grupo inversor argentino llamado "Grupo DyG" conformado por Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damian Pozzoli, siendo el "Grupo DyG" licenciatarios también en Argentina de las cadenas extranjeras KFC, Wendys y China Wok.

En 2005, la empresa comienza una fuerte expansión internacional y un período de gran innovación con el lanzamiento de numerosas líneas de producto, tanto de cafetería como de chocolatería y los tradicionales productos de la empresa. Entre 2008 y 2017 continuó el posicionamiento en Cafetería y se lanzaron distintas líneas de productos, como los Frappes y Lattes, la Línea MINI (los productos originales en una versión miniatura, manteniendo calidad, sabor y fórmula) y el nuevo alfajor 70% Cacao Puro.

Desde mayo de 2016 la compañía cotiza en la bolsa de Buenos Aires, mediante una primera la emisión acciones que represento de 10% del capital de la empresa. En 2017 realizó una renovación de imagen tanto de su logo como del packaging de sus productos.

Centra su producción en dos plantas fabriles, una localizadas en el parque industrial General Salvio sobre la Ruta Provincial N° 88, a sólo 9 kilómetros del centro urbano de Mar del Plata y la otra en avenida Ezequiel Bustillo 1158 de la ciudad de Bariloche donde además funciona el Museo del Chocolate Havanna.

Es marca Argentina 2011 y desde junio de 2018, en un trabajo conjunto con la Humane Society International, Havanna es la primera empresa argentina en sumarse al movimiento global de huevos libres de jaula. Mantiene en el tiempo un prestigio importantísimo en la calidad de sus productos tanto a nivel nacional como internacional y cumple con las más altas exigencias internacionales de higiene y producción, consiguiendo la certificación ISO 22000:2018, para ambas plantas, uno de los estándares internacionales más estrictos, con lo cual demuestra la confianza desde la inocuidad de los productos elaborados bajo dicho enlace.

Hoy emplea a 1.500 personas en forma directa y 1.700 en forma indirecta, es una empresa productora de alimentos argentina, cuyo producto emblema son los alfajores. Además, actualmente, ha diversificado su producción elaborando diversos productos, asimismo, sigue siendo identificada por sus alfajores. Por otra parte, posee una franquicia de cafeterías y exporta sus productos a 14 países.

Havanna en números: \$6.530 millones de capitalización de mercado (en pesos argentinos, al 01/12/2021); 14 países donde la empresa exporta sus productos; 5 toneladas de producto Havanna se comercializan en Francia anualmente; 233 locales en Argentina, 50 propios y 183 franquiciados; 218 locales alrededor del mundo repartidas entre Brasil con 173, Paraguay 13, Venezuela 8, Perú 8, Chile 8, Bolivia 3, España 3 y Ecuador 2, la producción supera las 40.000 docenas de alfajores producidos por día; 100 millones de alfajores producidos anualmente.

Las políticas de mayor penetración en el mercado local y expansión internacional de los últimos años, sin dudas, fue una apuesta, que conjuntamente con la restructuración de capital, son las denominadas por Ross, Westerfield, y Jordan, (2010); como las decisiones fundamentales de las finanzas corporativas que apuntan a un horizonte de largo plazo.

Havanna Holding SA constituida en septiembre de 2003, cuya actividad principal es de inversión, conforme a su balance consolidado del 31 diciembre de 2021, mantiene una inversión del 95,4545% sobre Havanna SA.-

Durante el año 2020, la aparición del COVID 19 y la declaración del aislamiento preventivo, social y obligatorio por parte del gobierno nacional trajo como consecuencia el cierre de todas las operaciones, locales propios y franquiciados como también las operaciones de las plantas fabriles del parque industrial de Batán, Mar del Plata y Bariloche desde el 20 de marzo al 13 de abril. A partir de esa fecha se produjo la reapertura paulatina de locales pudiendo operar los mismos bajo la modalidad de delivery para luego, una vez permitido por parte de los gobiernos municipales la atención al público, se comenzó con la modalidad de retiro en tienda. Si bien en el mes de agosto de 2020 se produce la apertura de shoppings en la ciudad de Mar del Plata, al finalizar el mes y debido al aumento de los casos de COVID 19 se produce el cierre de los mismos, volviendo a abrirse en el mes de octubre, tanto en Mar del Plata como en Capital Federal.

Con respecto a las plantas fabriles, tomadas todas las medidas de higiene y salubridad recomendadas y aprobadas por las autoridades para prevenir el contagio del virus, se retomó la actividad y el abastecimiento el mercado local y la demanda exterior.

El resultado integral total del ejercicio cerrado en diciembre de 2020 arrojó una pérdida de \$ 512.100.636 y una disminución del capital de trabajo neto de \$ 573.942.657 posicionando al mismo en un valor negativo que asciende a \$ 918.185.884

La paulatina vuelta a la normalidad durante todo el año 2021 reflejó un significativo incremento en ventas en comparación con el ejercicio 2020, lo cual permitió recuperar los niveles de venta previos a la declaración de la pandemia por la aparición del COVID 19. El ejercicio cerrado en diciembre de 2021 muestra una utilidad \$ 241.103.324; si bien el capital de trabajo neto muestra a valores de fecha de cierre una mejora del 36,85% con respecto al cierre de diciembre del año anterior, el valor del mismo es negativo en \$ 875.219.122

Análisis de la Situación

Havanna es una de las marcas más prestigiosas y emblemáticas de Argentina y una de las franquicias más importantes del país, el modelo de negocios de la compañía se sustenta en su posicionamiento de liderazgo en el segmento Premium del mercado de alfajores y cafeterías, obtenido a través del reconocimiento de la calidad de sus productos y la elevada ponderación de valor de su marca.

Por medio del desarrollo y expansión de un nuevo concepto llamado “Havanna Café”, la compañía, logra escalar y darle volumen de ventas a este posicionamiento estratégico Premium. El concepto de “Havanna Café” busca construir una red de cafeterías con productos exclusivos y de calidad en un ambiente acogedor brindándoles a sus clientes momentos de placer, excelencia en el servicio, y que de esta manera vivan una experiencia distintiva por la calidez, la atención y el disfrute de compartir. Por su parte, el plan de crecimiento se basa en el desarrollo de locales propios y en un esquema de franquicias que le permite escalar el negocio con requerimientos de capital moderado y menores riesgos operativos.

La combinación de estos factores resulta en un modelo de negocios distintivo, difícil de replicar por sus competidores, y con altas barreras de entrada. Havanna refleja en la evolución del negocio una clara estacionalidad mensual afectada principalmente por la temporada de verano e invierno, potenciando la venta en locales ubicados en zonas turísticas. Asimismo, las fechas festivas generan un aumento de actividad respecto al funcionamiento normal del negocio.

Los productos “Havanna” son manufacturados en base a las recetas artesanales originales de más de 60 años, razón por la cual la marca representa los valores de tradición, frescura y sobresaliente calidad.

Micro entorno: perfil interno

Forma jurídica de la organización Havanna es una sociedad anónima, líder en repostería artesanal, dedicada a la producción, comercialización, y exportación de alfajores, dulce de leche y galletitas y productos derivados. La compañía opera principalmente bajo la modalidad de “coffee store” o “cafeterías especializadas”, conocidas como “Havanna Café”, tanto en locales propios como a través de franquicias.

Asimismo, Havanna opera a través de la apertura de bocas de venta en shopping malls, negocios boutique, cadenas de supermercados y en aeropuertos domésticos e internacionales.

Identidad visual

A lo largo de su historia Havanna ha modificado su identidad visual acorde a la expansión de sus actividades y las tendencias estéticas de las épocas en cuestión. Su primer logotipo fue presentado en 1947 junto con el nacimiento del negocio. En su diseño original se hace presente la característica corona que representa la herencia repostera de La Habana en los alfajores marplatenses. Además, el logo presentaba a la compañía como una confitería debido a que en ese periodo Havanna contaba con una fábrica y un salón de ventas en donde el cliente podía degustar los alfajores. En 1970 Havanna renovó su identidad visual dando detalles más refinados tanto a su logo como a la tipografía de la marca y estableciendo fuertemente los colores institucionales. Diez años más tarde el logotipo fue modificado nuevamente invirtiendo los colores de los textos con el de los fondos. Estos nuevos diseños trajeron consigo la enfatización en su origen marplatense debido a la gran expansión por la Costa Atlántica dada entre su fundación hasta principios de los años 90. En 1998, junto con la adquisición de la marca por parte de Exxel Group y sus metas de expandir el negocio por fuera de la Costa Atlántica, Havanna tuvo su siguiente cambio en el isologotipo. Este nuevo diseño se caracteriza por no contar con las inscripciones “Mar del Plata” debajo del nombre de la marca debido a los objetivos de expansión que se llevaban a cabo en la época. Después de casi 20 años sin ningún cambio en la identidad visual, en 2017 Havanna presentó su nuevo logotipo. Esta identidad es más minimalista, incorpora una forma de escudo y enfatiza la tipografía de la letra H. El nuevo logotipo continúa con los dos colores que son características llamativas de la marca, amarillo y rojo. Este nuevo aspecto se percibe como una actualización, sin afectar su identidad visual y sin perder de vista la herencia de la marca.



Misión corporativa

Tal como puede ser visualizado en el sitio web institucional la misión explícita de Havanna es elaborar todos sus productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Asimismo, buscan transmitir la “experiencia Havanna” a través de su estilo de atención: calidez, servicio y pasión. Esta misión debería también establecer cuál es el negocio de la organización además determinar qué es y qué hace.

Visión corporativa

En el sitio web institucional de Havanna se establece que su visión es ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de sus locales.” Havanna presenta una visión corporativa redactada correctamente debido a que presenta la perspectiva de futuro de la compañía, es decir, el objetivo final de la compañía.

Valores corporativos

Havanna presenta un conjunto de valores, cualidades, atributos de personalidad y de acciones esperadas de la gente tanto por dentro como por fuera de la compañía.

Primero el cliente: El noventa por ciento de sus ventas son hacia el consumidor final a través de personal propio.

Calidad en todo lo que hacemos: La compañía mantiene su excelencia a través de la conservación de sus recetas originales pero mejorando constantemente la calidad del producto y su producción.

Compartir y trabajar en equipo:

Integridad

Pasión y empuje en todo lo que hacemos

Foco en los resultados

Ser Protagonista: Que la gente sea protagonista de su lugar, de su propio lugar en la compañía, este valor está orientado al empleado. Alentar a ser proactivo y no reactivo, frente a situaciones laborales.

Certificaciones, homologaciones y premios

Havanna cuenta con la IRAM NM 324:2010 “Buenas Prácticas de Manufactura en Industria de Alimentos”. Esta certificación apunta fundamentalmente al perfeccionamiento de los procedimientos de manufactura; se controlan los procesos de fabricación y la calidad de las materias primas. También con la certificación IRAM NM 323: 2010 “Implementación y Gestión de un sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control”. Asimismo IQNET, la entidad certificadora de ámbito internacional, certificó que Havanna cumple con los más altos estándares internacionales de calidad. Además, en enero de 2015 la Municipalidad de General Pueyrredón entrega el “sello a la excelencia y Calidad Hecho en Mar del Plata, en categoría Oro”.

Facturación y otros indicadores financieros

Teniendo en consideración las Memorias y Estados Financieros Consolidados desde el 31 de diciembre de 2018 hasta el 31 de diciembre de 2021, se presentarán cifras que expresen la evolución de la organización expresada a valores de diciembre 2021. En este sentido, se consideran los ingresos por venta, la ganancia bruta, ganancia o pérdida operativa y el resultado antes del impuesto a las ganancias. Servirán como parámetros de la evolución de la compañía que se complementaran con los indicadores del análisis financiero a corto plazo. A continuación se presentará un cuadro que evidencia los datos mencionados.

	<i>Ejercicio Anual Havanna SA finalizado el</i>				
	<i>31/12/2017</i>	<i>31/12/2018</i>	<i>21/12/2019</i>	<i>31/12/2020</i>	<i>31/12/2021</i>
Ingresos por Ventas	5298831458	6718769351	6452572704	4138674576	5485771067
Resultado Bruto	2925355899	3793188340	3537444788	1802892501	3003813636
Resultado Operativo	662010335	1000708684	819303784	-368791371	1036660541
Resultado a/ I. Ganancias	508026888	873926831	589576845	-792574987	757865986

Tal y como reflejan las cifras a valores de diciembre de 2021 la evolución de la compañía es ascendente en el ejercicio 2018 con relación al ejercicio anterior, una disminución en los indicadores respecto al cierre 2019, una fuerte caída para el ejercicio 2020 y una recuperación a niveles cercanos al ejercicio 2018 para el cierre del ejercicio 2021

Para mitigar el riesgo de liquidez la Compañía dispone, en caso de ser necesario, del financiamiento con entidades financieras para la obtención de línea de crédito por un monto expresado en miles de \$ 377.409; créditos por ventas a menos de doce meses por un monto en miles de \$ 792.935

Considerando que los objetivos de la Sociedad al administrar el capital son: 1) garantizar el mantenimiento de una sólida calificación crediticia; 2) asegurar un nivel de capitalización saludable, generando retornos a los accionistas; 3) mantener una estructura de financiamiento óptima para reducir el costo del capital y 4) cumplir con los compromisos exigidos en los contratos de préstamos. Uno de los aspectos más relevantes es monitorea su capital sobre la base del índice de endeudamiento. Este ratio se calcula dividiendo la deuda financiera neta sobre el patrimonio neto total. La deuda financiera neta corresponde al total de préstamos (incluyendo préstamos corrientes y no corrientes) menos el efectivo y equivalentes de efectivo

Los ratios de endeudamiento al 31 de diciembre de 2021 y 2020 son los siguientes:

	31/12/2021	31/12/2020
	En miles de \$	
Total de préstamo	1.192.347	1.940.916
Menos Efectivo y su equivalente en inversiones	29.670	49.576
Deuda Neta	1.162.677	1.891.340
Patrimonio	2.684.191	2.460.735
Índice de endeudamiento	0,433	0,769

Estructura corporativa

La estructura corporativa de la compañía es de orden jerárquico, tiene un carácter lineal y descendente. En la cúspide de la compañía se encuentra el cuadro gerencial conformado por el directorio. Conforme el estatuto social del directorio de Havanna Holding su directorio estará compuesto por un número de miembros que fije la asamblea entre un mínimo de 3 y un máximo de 9 miembros titulares, pudiendo la asamblea elegir

igual o menor número de directores suplentes, los que se incorporarán por el orden de su designación.

En base al organigrama de la organización, por debajo del directorio se encuentra la Alta Gerencia, y de este se desprenden los gerentes de cada sector de la organización, dando así una departamentalización por funciones: gerencia de Planta y Logística, gerencia de Operaciones gerencia de Compras, gerencia de Relaciones Laborales, gerencia de Administración, Sistemas, Finanzas, Impuestos, gerencia de Auditoría Interna y Organización y gerencia de Expansión y Franquicias.

Descendiendo por la estructura corporativa nos encontramos con los jefes de área, ellos son quienes responden a las directrices de los gerentes y tienen como función evaluar la actividad a realizar de sus empleados.

Core Business

La principal actividad que realiza la compañía es la producción manufacturera de alfajores tanto de chocolate como de 70% Cacao Puro. Asimismo, dentro de la producción también son un gran peso la línea de havannets. La sumatoria de la venta de los tres productos mencionados anteriormente representa el 70% de los ingresos totales por venta. Además, en lo que respecta de las zonas geográficas donde están ubicados los locales de Havanna, aquellos situados en Mar Del Plata son los que tienen mayor circulación de clientes durante todo el año y con picos de ventas en la temporada de verano. De esta manera, el Core Business de Havanna se conforma de la combinación de la zona geográfica de Mar del Plata junto con lo alfajores de chocolate y los de 70% Cacao Puro, y la línea de Havannets.

Información por segmento

Ventas por Rubros	Havanna SA finalizado el	
	31/12/2021	31/12/2020
Alfajores, Galletitas, Havanetes	3552233365	3020272171
Cafetería e insumos	1035393999	658576564
Otros	898143703	459825841
Ventas Totales	5485771067	4138674576

Meso-entorno: perfil externo

Havanna al ser una organización dedicada a la producción, comercialización, y exportación de productos alimenticios se encuentra tanto dentro del sector económico secundario, o industria manufacturera, como del sector terciario.

Sector secundario es el sector de la economía que transforma la materia prima, que es extraída o producida por el sector primario, en productos de consumo, o en bienes de equipo. El sector secundario ejecuta procedimientos industriales para transformar los recursos naturales obtenidos por el sector primario. (Pellicer Armiñana, 2004:67).

Conforme el informe de actualidad industrial N° 3/22 del CEU, en febrero de 2022 la actividad industrial tuvo una suba mensual del 5,4% con respecto a enero (sin estacionalidad) y del 10,8% interanual.

A nivel sectorial, 10 de los 12 sectores que componen el IPI CEU registraron subas interanuales durante el mes de febrero, mientras que 2 registraron caídas. El sector Automotriz registró una suba interanual de +72,7%, impulsada por las ventas al mercado interno de autos nacionales (+64,8% i.a.) y en menor medida exportaciones (+33%). El sector Minerales no metálicos, con una expansión interanual de +12,3. Por su parte, el sector de Papel y Cartón registró una suba interanual (+13,1%). La industria Metalmecánica también registró subas y se expandió +4,2% i.a. En tanto, la industria de Sustancias y Productos Químicos registró un alza interanual de +9,9%. Por otro lado, las ventas al mercado interno de productos farmacéuticos acumularon en febrero un incremento de +9,9% en los últimos 12 meses. El sector de Alimentos y Bebidas, que registró una suba de +3,2% i.a. Dentro del sector se destacan subas principalmente en rubros vinculados a los consumos sociales como destilados, gaseosas y chocolates. Por último, algunos sectores mostraron caídas interanuales. Uno de ellos es el sector de Metales Básicos, (-1,2% i.a.). La caída se debió a la menor producción de Acero (-3,2% i.a.) en gran parte por paradas de planta programadas. En tanto, la producción de aluminio registró una suba (+4,7% i.a.), aunque todavía continúa en niveles relativamente bajos de producción.

Modelo de negocio

Según Slava (2010, pág. 94) establece que una empresa debe contar con políticas de gestión e intentar maximizar la rentabilidad económica, donde la acción debe ser combinada con ratios generadores como el margen y la rotación.

Segmento de mercado

En primer lugar, se debe considerar el segmento de mercado que ocupa la compañía. En este sentido Havana ofrece sus productos a un nivel de consumo masivo que se manifiesta a través del volumen de producción y de bocas de venta.

Propuesta de valor

En segundo lugar, la propuesta de valor que se identifica en la compañía es ofrecer productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal a través de un servicio de atención caracterizado por la calidez y pasión.

Canales

En tercer lugar, los canales que se emplean para la comercialización de productos son las bocas de venta propias y franquiciadas que pueden ser encontradas en locales, shopping malls, aeropuertos, e hipermercados.

Relación con los clientes

Otro de los elementos presentados en el modelo de Canvas es la relación con los clientes. En este caso, la compañía identifica como clientes al consumidor final, a los dueños de los franquiciados, a hipermercados y aquellas organizaciones con las que realiza ventas corporativas. Por un lado, la relación con el consumidor final se da principalmente en los puntos de venta mencionados anteriormente a través de la interacción con los empleados y por vía telefónica o redes sociales en una instancia de post-venta. Por otro lado, las relaciones que se establecen con los franquiciados, clientes corporativos e hipermercados se establecen en un flujo continuo de comunicación entre el gerente de operaciones y el gerente de expansión y los clientes mencionados.

Flujo de ingresos

El quinto elemento identificado es el flujo de ingresos, el cual se conforma puramente de los ingresos por ventas con los distintos clientes. Por otro lado, la fijación de precios se establece en base al valor de las materias primas que conforman cada producto sumado a costos agregados en materia de producción, distribución y ganancias.

Recursos clave

Los recursos clave de la compañía se pueden agrupar en humanos, físicos y económicos. Como recursos humanos clave se destacan los operarios de la planta de producción, los cuales deben estar altamente capacitados para poder asegurar la calidad y fórmula tradicional con la que se elaboran la mayoría de los productos de Havanna. Además, los operarios con más responsabilidades en el sector llevan años de experiencia en la planta de producción y son capacitados constantemente en base a las nuevas tendencias tecnológicas en maquinarias. Por otro lado, los recursos físicos clave con los que cuenta la compañía son una planta de producción propia ubicada en un parque industrial. Se considera como clave debido que la planta se encuentra en una ubicación estratégica para el desplazamiento de materiales pesados como es un parque industrial y aislado de zonas comunitarias evitando así posibles conflictos con posibles vecinos. Por último, los recursos económicos clave con los que cuenta Havanna son su solvencia financiera, la cual se ve reflejada en las alzas de su cotización en bolsa.

Actividades clave

En relación con los recursos clave identificados anteriormente una de las actividades clave que realiza la compañía es la producción de sus productos, especialmente los alfajores, los cuales cuentan con una fórmula original que los destacan entre sus competidores. En este sentido, el proceso de producción y las materias primas utilizadas son clave para generar un producto diferenciado y posicionado en el mercado, tal como es el caso de los alfajores Havanna.

Asociaciones clave

La exclusividad en la fórmula de los productos de la compañía se debe principalmente a las relaciones que mantiene con sus proveedores, los cuales brindan tanto materias primas como productos creados únicamente para ser comercializados con

Havanna. Tal es el caso del dulce de leche presente en los alfajores, havannets y bombones como los granos de café que se utilizan para preparar los distintos productos en las cafeterías.

Estructura de costos

En base a lo expuesto por el gerente de Operaciones y Marketing, el presupuesto de la compañía es destinado tanto a la planta de producción como a los locales. Por un lado se invierte constantemente en la innovación tecnológica en las maquinarias que se emplean en la planta de producción para asegurar la calidad en sus productos. Por otro lado, con respecto a los locales se apuesta tanto a la modernización y remodelación de los actuales como a la apertura de nuevos establecimientos. En este sentido, lo que se deja a costa de eso es la comunicación masiva implementando únicamente promoción de productos y comunicación institucional a través de gráficas en los propios locales.

Teniendo en cuenta todas las opciones presentadas por el modelo de canvas de Osterwalder, se pudo determinar que Havanna responde a varios de los modelos presentados anteriormente. No obstante, el modelo de Recursos Clave es el que más se adecua a la realidad de la compañía.

Análisis Específico según el Perfil Profesional

Actualmente, un contador es de gran utilidad en las empresas, pues además del trabajo contable y fiscal, también se ocupa de otros trabajos analizando e interpretando información para brindar a los gerentes conocimientos financieros. Además, esta supervisión experta asegura que los resultados de estas estrategias implementadas durante el ejercicio se puedan medir de manera efectiva.

Es el responsable de la preparación, análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa.

- Implementa el sistema contable que mejor se adapte a la organización de acuerdo con sus necesidades y estructura financiera.
- Supervisa el cumplimiento de las obligaciones fiscales tales como pago de impuestos, facturación y declaraciones de impuestos.
- Proporciona información confiable para la toma de decisiones financieras.

- Determina el procedimiento que debe seguir la empresa para registrar un negocio.
- Utilice la auditoría interna para comprobar si hay fugas de capital.

Estas responsabilidades juegan un papel principal en la estructura organizativa de cualquiera que se ocupe de la contabilidad. Porque su información respaldará todas las acciones que sus líderes deben tomar.

Por lo tanto, la contabilidad es más que una mera teneduría de libros, informes financieros o control de costes, es una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de cualquier proyecto comercial que quiera perdurar en el tiempo.

Por lo tanto, las cifras obtenidas de los estados financieros consolidados serán analizadas y comparadas, para determinar el análisis financiero de corto plazo de la empresa es necesario analizar el activo corriente.

Al analizar los recursos disponibles para hacer frente a los pasivos corrientes y obligaciones que deberá afrontar la empresa, podemos decir que el patrimonio de los activos consiste en el 25% de los activos circulantes y el 75% de los activos a largo plazo. De un vistazo, la mayoría de los activos son a largo plazo. Debe tenerse en cuenta que entre los activos actuales totales, el 56% incluye ventas. Para los préstamos de ventas, de la carta general de \$ 792 935 396; son prestamos por ventas vencidos de 0 a 3 meses \$ 528 967 251.

Mientras tanto, la obligación consta del 78% de las deudas actuales y el 22% de las deudas no están limitadas, esto refleja que este es el año en que el pago de muchas acciones encontró.

La liquidez actual es 0.619 desde la vista de la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, se encuentra que los activos proporcionados por la compañía no son suficientes sobre lo que paga.

Al 31 de diciembre de 2021 el capital de trabajo es negativo en 875.2 millones de pesos

Aunque la organización respalda un buen nivel de la situación financiera, con el índice de liquidez, al solicitar un préstamo, es un punto crítico en cuanto al punto de vista

de la política y las herramientas para aumentar los resultados y lograr los resultados positivos.

Marco Teórico

Diferentes autores aportan una perspectiva completamente conceptual para poder comprender la temática abordada, haciendo referencia principalmente a un análisis financiero de corto plazo.

Donde esta parte es fundamental para la investigación ya que amplía conceptualmente e integra la teoría con los elementos que se estudian para lograr tener una interpretación más amplia del tema desarrollado.

Seguidamente se hará mención a cuestiones de incumbencia de este apartado.

Así como lo menciona el autor Fowler Newton (2021) en su Libro Análisis de Estados Contables en donde expresa la acción o examen de estados contables o financieros implica un proceso de investigación donde se inicia con documentación que nos brinda el ente de acuerdo a ello se obtienen evidencias y se las analiza rigurosamente.

Donde el resultado que se obtiene determina un tipo de opinión a ser proporcionada o una conclusión lo que hace que no se pueda emitir una opinión.

Siguiendo el mismo lineamiento los autores Rivera, Boland y Albanese (2002) menciona en su informe El análisis e interpretación de Estados Contables como herramienta de gestión de organización, que consiste en aplicar un conjunto de técnicas para poder diagnosticar la “salud” de la organización. Además que los estados contables poseen información importante más allá que sea para cumplir legalmente, sino que sirve para brindar información útil tanto a los dueños de la empresa como a los usuarios externos.

La autora Ricra Milla (2014) donde menciona al análisis financiero como el estudio que se realiza de la información contable a través de la utilización de razones financieras que admiten formar conclusiones.

Entonces para poder hacer una proyección del futuro de la empresa se necesita hacer un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en determinado momento mediante el análisis de la información financiera obtenida del ente.

Por su parte las autora Rivera, Boland, y Albanese , (2002) establecen que la metodología utilizada para el análisis e Interpretación de Estados Contables, es el método comparativo que consiste, en tomar los rubros o conjuntos de cuentas de una misma especie cuya relación es significativa, lo cual permite analizar los valores absolutos y relativos lo va a implicar un aumento o disminución. A modo ejemplificativo se puede comparar el importe total de los rubros de su misma clase (activos, pasivos, patrimonio neto, ingresos, egresos), a su vez se puede tomar el total de su grupo de cuentas. Así mismo la cuenta de un estado anterior o posterior. Y también con otros rubros cuya vinculación es significativa.

Las comparaciones suelen expresarse en porcentajes, llamados índices o ratios y deben calcularse con rubros en moneda de poder adquisitivo homogéneo.

La documentación o papeles de trabajo se obtienen de los Estados proporcionados por la empresa se pueden mencionar:

Estado de Situación Patrimonial o Balance General: se expone el activo, pasivo y patrimonio neto, Estado de Resultados: información de las causas que generaron el resultado del periodo analizado, Estado de Evolución del Patrimonio Neto: composición del Patrimonio Neto y las causas de los cambios acontecidos durante el periodo analizado. Estado de Flujo de Efectivo: informa la variación del efectivo y equivalentes de efectivo.

La información presentada debe ser en forma sintética, detallada, visión en conjunto y aportar información complementaria a través de cuadros y anexos.

Al analizar el apalancamiento financiero podemos mencionar al autor Montero Gabilanes (2022), en su trabajo Apalancamiento financiero y rentabilidad en la Constructora Edificaciones M&F Construpangua Cía. Ltda, realizo un analisis sobre el apalancamiento financiero en empresas constructoras donde establecio existe una correlación directamente proporcional entre el apalancamiento financiero y la rentabilidad económica, esto debido al correcto manejo del apalancamiento financiero ya que funciona como un instrumento de impulsa el grado de rentabilidad en las empresas estudiadas.

Por otro lado los autores mencionan en su trabajo Contribución de las finanzas populares en la sostenibilidad de las microempresas productivas, Garcia-Mora, Herrera-

Velastegui, y Tapia-Leon (2021), establecen que al comparar y analizar el Retorno sobre los activos y el Retorno sobre los fondos propios, se encontró un efecto apalancamiento negativo para las microempresas estudiadas. Para el año 2020 se evidenció un endeudamiento superior a la rentabilidad económica. Donde concluyo que las finanzas populares y solidarias no contribuyen en su totalidad al desarrollo y sostenibilidad de las microempresas por la capacidad tardía de respuesta a procesos de financiamiento y los escasos escenarios de acceso a las mismas.

Algunas de las ratios de liquidez estática más utilizadas son:

Ratio Circulante (o de liquidez común o liquidez general) = Activo Corriente / Pasivo Corriente. Esto indica el porcentaje anual de obligaciones a corto plazo que la empresa puede hacer frente con sus activos a corto plazo. Cuanta más alta es la liquidez corriente más alta es la liquidez de la empresa.

Son varios los factores que determinan la cantidad de liquidez que necesita una empresa, incluyendo el tamaño de la organización, como financiamiento de corto plazo, acceso a líneas de crédito bancario, y la volatilidad de su negocio. Por ejemplo una empresa dedicada a la comercialización de productos comestibles no necesita tanta liquidez.

Ratio Quick (o de liquidez seca) = (Recursos por pagar excepto inventarios) / Pasivo Corriente.

En este indicador no se toma en cuenta el inventario ya que no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados y cuando el inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo. Otro inconveniente que presenta este rubro inventarios es que cuando la empresa comienza a tener problemas financieros, son más difícil de realización en cuanto a su liquidez inmediata

Los ratios para determinar la situación financiera de corto plazo podemos mencionar algunos como:

Ratio plazo de pago de las compras = (deudas comerciales * 360) / compras + IVA.

PMP índice de gran relevancia en lo que respecta al cash-flow y tesorería, informa cuánto se tarda en pagar las facturas a proveedores en término medio por las compras realizadas por la empresa.

Fórmula del período medio de pago PMP = (Compras medias a pagar / Compras totales) x 365.

Ratio de plazo de cobranzas de las ventas = (Créditos por ventas *360) / (Ventas + IVA). Este índice mide plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y para evaluar la política de cobranzas.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Como se mencionó anteriormente, luego de analizar los estados financieros, Havanna está teniendo problemas de liquidez, no siendo financieramente viable debido a un capital de trabajo neto negativo, acumulación de deuda a corto plazo, revelando deficiencias, problemas financieros a corto plazo esto hace que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones de pago y limite su capacidad para generar ahorros o efectivo.

En la Tabla 1, se puede observar la evolución de los índices de liquidez de los últimos tres años:

Indicador	Fórmula	Resultados		
		2019	2020	2021
Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,76616235	0,47711155	0,6190765
Liquidez Seca	(Activo Corriente - Bienes de Cambio)/Pasivo Corriente	0,44987481	0,27821164	0,38564697
Liquidez Instantánea	(Disponibilidades - Inversiones Temporales)/Pasivo Corriente	0,03315622	0,01870431	0,01291314
Plazo Medio de Cobranzas (PMC)	Saldo Ds. Por Ventas * 365 / Ventas con IVA	37,1287122	39,9121627	43,6021214
Plazo Medio de Inventario (PMI)	Saldo Bs. De Cambio * 365 / Costo de Ventas	87,9979712	82,38075	78,8739215
Plazo Medio de Pago (PMP)	Saldo Ds. A Proveedores * 365 / Compras con IVA	90,7986752	135,677073	109,633294
Ciclo Operativo Neto	PMC + PMI - PMP	34,3280081	-13,38416	12,8427489

Fuente elaboración propia.

De acuerdo a los ratios presentados en la Tabla 1, se puede decir con respecto a la liquidez corriente, al ser menor a 1, indica la existencia de problemas de liquidez y por lo tanto, problemas para afrontar sus deudas a corto plazo. Los problemas se mantuvieron a lo largo de los tres últimos años, empeorando en el 2020 por la crisis económica acentuada

por la pandemia COVID-19, y volviendo a repuntar en el 2021, pero quedando en una peor posición con respecto al 2019.

Del mismo la liquidez seca, no tiene en cuenta los bienes de cambio, por ende tiene la misma lógica en su análisis y mostró variaciones similares a la liquidez corriente en los años de análisis.

Podemos observar la liquidez instantánea, donde muestra si la empresa podía cumplir con sus deudas de corto plazo con los activos más líquidos, durante los tres años fue inferior a uno, entonces fue baja, pero la situación es diferente a la de los dos ratios anteriores, porque en 2021 disminuyó aún más que en 2020. Esto demuestra que la empresa tenía cada vez menos activos líquidos con los que hacer frente a sus deudas de corto plazo.

Con respecto al plazo medio de pago (PMP), se refiere a los días que tarda la empresa en pagar a sus proveedores a partir de la compra de materia prima, es estudiado y analizado junto con el plazo medio de cobranzas (PMC), donde la cantidad de días que transcurren desde que se vende un producto hasta que se produce el cobro del mismo, es decir el tiempo que difiere una empresa en cobrar a sus clientes.

Seguidamente el PMC, éste se fue incrementando año a año, haciendo cada vez más complejo el panorama, lo que demostró que se necesitaba implementar estrategias que le permitieran disminuir ese período.

Al no tener un período de cobranzas óptimo el análisis del PMP es una consecuencia del PMC, se ve afectada la capacidad de pago a proveedores, al tener que acudir a financiación externa para poder afrontar sus deudas, provocando el endeudamiento de la empresa.

Al analizar el plazo medio de inventario (PMI), este coeficiente mide el número de días en que un artículo perdura en el inventario de una empresa y sirve de termómetro de los niveles de demanda y dinámica de ventas.

En última instancia, analizamos el ciclo operativo neto que mide el tiempo que transcurre desde que se realiza el pago a proveedores hasta que se cobra por las ventas. Cuanto más largo sea el ciclo, menos rentable será. La empresa pueda recuperarse de una forma más rápida, cuando un ciclo es corto ya que permite recuperar la inversión y contar

con el efectivo para dar compromiso a sus pagos. De haber un equilibrio, el ciclo no debe ser extremadamente corto a costas de tener inventarios insuficientes.

Justificación del problema

Según el análisis, Havanna presenta estos problemas porque no cuenta con una estructura financiera consolidada que la encamine a mejorar la liquidez, cumplir con las obligaciones y pagar la producción sin recurrir al financiamiento.

Si seguía financiándose mediante préstamos bancarios y continuaba en esa situación de extrema sometimiento, llegaría un momento en el que no podría sostener la actividad habitual y mucho menos el crecimiento proyectado, por no atender oportunamente los problemas de liquidez.

Conclusión diagnóstica

Cuando se presenta una situación grave de liquidez, se debe intentar revertir la situación utilizando las alternativas más disponibles, por lo que es mejor no poner en peligro la estabilidad de la empresa.

Por esta razón, es extremadamente importante que las ganancias y los costos de efectivo de una empresa siempre estén en equilibrio. Otra clave para aumentar la liquidez podría Havanna presenta estos problemas porque no cuenta con una estructura financiera consolidada que la encamine a mejorar la liquidez, cumplir con las obligaciones y pagar la producción sin recurrir al financiamiento.

Si seguía financiándose mediante préstamos bancarios y continuaba en esa situación de extrema sometimiento, llegaría un momento en el que no podría sostener la actividad habitual y mucho menos el crecimiento proyectado, por no atender oportunamente los problemas de liquidez

Resulta fundamental para la empresa, contar con una buena gestión por parte de los analistas financieros para evitar situaciones que siguieran poniendo en riesgo su operatividad.

Entendiendo que Havanna era una empresa rentable, pero que necesitaba la implementación de distintas medidas de acción para remediar su problemática, es que se

recomendó ejecutar un plan óptimo de ciclo de pagos, cobros e inventarios, mediante el cual se lograría revertir el problema de liquidez.

Plan de Implementación

Objetivo General

Optimizar la capacidad financiera de la empresa Havanna para hacer frente a sus compromisos de corto plazo con los recursos disponibles para el año 2022.

Objetivos Específicos

Favorecer a la correcta gestión del capital de trabajo buscando incrementar la rentabilidad al máximo y disminuir el riesgo estableciendo el equilibrio entre ambos.-

Establecer lineamientos de una política de venta y de crédito ajustada a las necesidades de los clientes actuales y potenciales, mayor penetración en el mercado interno, que permita mejorar las ventas, ciclos comerciales e índices de liquidez.-

Ofrecer información precisa sobre la situación financiera de la empresa a inversores, acreedores, proveedores y clientes.-

Alcances de la implementación

De contenido: La propuesta se focaliza en el análisis de estados contables a los fines de diagnosticar la situación patrimonial y financiera a corto plazo de la empresa.

Para la implementación de distintas medidas de acción, se busca remediar su problemática, así se recomendó confeccionar un plan óptimo de ciclo de pagos, cobros e inventarios, mediante el cual se lograría revertir el problema de liquidez.

Temporal: Se espera que la propuesta se implemente durante el segundo semestre del año 2022.

Ámbito geográfico: el trabajo se lleva a cabo en la empresa Havanna S.A, ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina para aplicar en las áreas de Administración y Finanzas donde se analizan las funciones de cobros y pagos.

Metodológico: La propuesta se caracteriza por ser un análisis y evaluación de tipo cuantitativo y descriptivo.

Limitaciones: Para llevar a cabo el presente trabajo, no presenté limitaciones.

Recursos: los recursos necesarios para lograrlo se encuentran disponibles, por lo tanto, su elaboración fue posible.

Es necesario analizar los estados financieros brindados por la empresa Havanna S.A, para lograr los objetivos mencionados, por ejemplo los Estado de situación patrimonial, Estado de Resultados, Notas de los estados contables y los Anexos contables.

Incluye recursos importantes como contadores, información contable de la empresa, computadoras, muebles de oficina, sillas, calculadoras, papeles de trabajo y más. Además de esto, existen recursos intangibles como: software especial para trabajo del contador, internet, electricidad y capacitación del personal.

Tabla 2: Tabla Presupuestaria

Descripción	Módulos	Valor Módulo	Por única vez	Total
Muebles de oficina			\$ 19.000,00	\$ 19.000,00
PC			\$ 90.000,00	\$ 90.000,00
Software			\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Sillas			\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Capacitación al personal	16	\$ 4.480,00		\$ 71.680,00
Implementación de				
la Planificación Financiera	50	\$ 4.480,00		\$ 224.000,00
Control y seguimiento	35	\$ 4.480,00		\$ 156.800,00
Total del presupuesto	101	\$ 4.480,00	\$ 452.480,00	\$ 591.480,00

Fuente elaboración propia

La tabla de presupuesto se presenta a continuación ya que es el costo que Havanna debe abonar para llevar a cabo un plan adecuado. Los profesionales también están comisionados para realizar análisis financieros para poder realizar estas tareas.

Para calcular el presupuesto del profesional solicitado, se tomaran los honorarios establecidos por el Concejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires, donde se establece que el valor módulo es de \$ 4480 para el segundo semestre del año 2022.

Acciones específicas a desarrollar:

- Evaluación de las ratios necesarias a utilizar: implementación de indicadores financieros que verifiquen la actualidad de la empresa.
- Evaluación de las alternativas para mejorar las políticas de cobros y pagos: se comparan las distintas alternativas, se realiza una evaluación y análisis.
- Elección de lo más conveniente para la empresa: se toma la fuente con mayores ventajas y que concuerden con las necesidades de la empresa.
- Planeación de nuevas políticas de cobros y pagos: se replantean nuevas políticas y se realiza una planeación nueva para obtener mayor liquidez.
- Implementación del plan: se realiza un seguimiento y evaluación específicamente para que el funcionamiento de las tareas se realice con efectividad y corregir alguna desviación que se pueda generar y entorpezca dicho plan.
- Todas estas actividades serán desarrolladas en un marco de tiempo propuesto y ejecutadas por los responsables de las áreas que será expuesto en el siguiente gráfico.

Gráfico de Gantt.

Semanas/Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				Responsables
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Evaluar los ratios a utilizar																									Gerente, jefe de administración y asesor contable
Evaluación de las alternativas para mejorar las políticas de cobros y pagos																									Gerente, jefe de administración y asesor contable
Elección de lo mas conveniente para la empresa																									Gerente, jefe de administración y asesor contable
Planeación de ciclo de pagos, cobros e inventarios																									Gerente, jefe de administración y asesor contable
Implementación del plan																									Gerente, jefe de administración y asesor contable

Fuente elaboración propia

Detalle de las actividades.

Actividad 1: Evaluar las ratios a utilizar para poder cumplir con el plan de implementación propuesto. Cálculo del ciclo operativo y del ciclo de conversión del efectivo. Para saber cuál es el plazo de cobranza de créditos y de los pagos a los proveedores se realizara cálculos de ambos ciclos. Para esto se tendrá en cuenta el estado de situación patrimonial como el estado de resultados de los años 2020 y 2021.

Tabla 2: *Cálculo del ciclo operativo*

RATIOS	FORMULAS	2020	2021
Plazo medio de cobranzas	Saldos. Ds. por ventas*365/Ventas con IVA	39,9	43,3
Plazo medio de pago	Saldos. Ds a proveedores*365/Compras con IVA	135,7	109,6
Plazo medio de inventario	Saldos Bs. De Cambio*365/Costos de Ventas	82,4	78,9
Ciclo operativo neto	PMC+PMI-PMC	13,4	12,9

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: *Cálculo del ciclo de conversión del efectivo.*

$$\text{CCE} = \text{PMI} - \text{PMP} + \text{PMC}$$

Ciclo de conversión de efectivo	PMC+PMI-PMC	2020=13,4	2021=12,9

Fuente: Elaboración propia

CCE es igual a los días que tarda en vender su inventario más los días que tarda en cobrar.

Para dar solución se propone a la empresa Havanna hacer uso de una herramienta como el Factoring, se puede reducir efectivamente su PMC, lo que significa que le pagarán sus ventas más rápido y tendrá acceso al capital de trabajo antes. De esta manera, el dinero puede reinvertirse en su negocio más rápido que si tuviera que esperar para pagar todas sus facturas de la manera habitual.

Tabla 3 Factoring

Monto	%	Monto	de	N°	Disponible
Cuentas por Cobrar \$	Resguardo o	resguardo		de meses	cobrar
792.935.396	Garantía 20%	\$158.587.079,20		1	\$634.348.316,80

Fuente elaboración propia

El cuadro a continuación analiza los pasivos financieros agrupados sobre la base de los plazos pendientes contractuales y sin descontar, excepto otros pasivos que se encuentran valuados a su valor descontado, contados a la fecha de los estados financieros, hasta la fecha de su vencimiento y considerando los tipos de cambio utilizados al 31 de diciembre de 2021 y 2020.

Tabla 4 Análisis de vencimiento

	Menos de 3 meses	De 3 a 12 meses	De 1 a 3 años	Mas de 3 años	Total
Pasivos financieros					
Cuentas por pagar	526.094.886	-	-	-	526.094.886
Deudas sociales	250.200.317	-	-	-	250.200.317
Otros pasivos	-	76.409.641	44.324.237	-	120.733.878
Préstamos	408.715.477	457.628.835	326.002.787	-	1.192.347.099
Total pasivos financieros	1.185.010.680	534.038.476	370.327.024	-	2.089.376.180
31 de diciembre de 2020					
	Menos de 3 meses	De 3 a 12 meses	De 1 a 3 años	Mas de 3 años	Total
Pasivos financieros					
Cuentas por pagar	527.895.519	-	-	-	527.895.519
Deudas sociales	287.178.555	-	-	-	287.178.555
Otros pasivos	-	60.262.617	63.470.540	-	123.733.157
Préstamos	948.570.822	655.789.091	336.555.950	-	1.940.915.863
Total pasivos financieros	1.763.644.896	716.051.708	400.026.490	-	2.879.723.094

Fuente elaboración propia.

Otra opción que podría tener en cuenta Havana es extender los plazos de pago a sus proveedores para reducir la parte de PMP, o utilizar una herramienta como el financiamiento de órdenes de compra para ayudar a compensar el hecho de que los proveedores no le otorgan términos o condiciones de pago completos. Al aumentar la cantidad de días debido a las cuentas por pagar, puede mantener el efectivo en el negocio de manera efectiva y aumentar el capital de trabajo.

De acuerdo a este índice analizado se propone esta serie de medidas a implementar por la empresa para lograr revertir los resultados en el corto plazo.

- 1) Mejorar el tiempo de ventas de acuerdo a esto si se pueden acelerar las ventas, se reducirá el PMI, el tiempo que lleva convertir su inventario en ventas. Vender más rápido es el objetivo de cualquier negocio, pero es más fácil decirlo que hacerlo.
- 2) Mejorar las relaciones con los proveedores del mismo modo, mejorar su cadena de suministro puede generar eficiencia en su PCI. Al construir buenas relaciones con sus proveedores, puede aprovechar el método de inventario ágil, donde sus productos llegan solo cuando se necesitan.

Para algunas industrias, como la manufactura y los productos perecederos, esto ya puede ser una opción, pero también se ha vuelto más común en el comercio minorista con el auge del dropshipping, donde las empresas no manejan su propio inventario, pero cuando un cliente hace un pedido, él se compra el artículo de un tercero que envía el producto directamente al cliente final en su nombre.

- 3) Construir un mejor proceso de crédito y cobranza, sin duda, un departamento de cobranza eficiente mejora su capacidad de recibir pagos oportunos de las facturas enviadas a sus clientes. Las recaudaciones eficientes pueden ayudar a crear un PCC estable y confiable. Sin embargo, esto requiere personal capacitado, posiblemente más horas de trabajo (lo que se traduce en costos de nómina) y tiempo de gestión para garantizar que el proceso se gestione de manera efectiva.
- 4) Pedir la prolongación de los plazos de pago, al prolongar la vida de sus cuentas por pagar, aumenta su PMP y ayuda a compensar los otros dos elementos de su CCE. Pero si prolonga demasiado estos plazos, puede afectar negativamente su relación con los proveedores. Además, si no cumple con una fecha límite, corre el riesgo de convertirse en la cuenta vencida que está tratando de evitar en sus propias cuentas por cobrar.
- 5) Reducción de los plazos de pago, la empresa Havanna controla los plazos de sus cuentas por cobrar y puede reducirlos para recibir los pagos antes. Al reducir los plazos, reduce su PMC y acelera su ciclo de conversión de efectivo.

Desafortunadamente, muchos clientes solicitan plazos más largos y esperan que se les conceda. En algunas empresas, existen ciertos plazos de pago que pueden no adaptarse a sus necesidades de flujo de efectivo. Y otros clientes seguirán incumpliendo independientemente del plazo acordado. Entonces corre el riesgo de perder ventas frente a los competidores que ofrecen mejores condiciones.

- 6) Pago a tiempo para obtener un descuento, esto generalmente no es muy efectivo para reducir su PMC, y algunos clientes obtienen un descuento incluso si pagan en un horario regular. En resumen, esto puede conducir a ganancias inferiores a las esperadas, por lo que no es una opción que pueda llamarse rentable.
- 7) Obtenga financiamiento estratégico, ser estratégico en su facturación y cobro es una de las formas más económicas de mejorar su ciclo de conversión de efectivo. Alternativamente, puede usar soluciones financieras para reducir significativamente su PMC. De hecho, en lugar de tener un PMC de 30/60/90 días o más, puede tener un PMC de un día.

Se puede observar que Havana posee el análisis de los créditos vencidos en la tabla 3 que sigue.

Por otro lado, al 31 de diciembre de 2021 y 2020, existen \$705.250.146 y \$479.949.665, respectivamente, de créditos por ventas que se encuentran “vencidos”, sin reflejar el efecto de la previsión. Los créditos vencidos a más de 9 meses corresponden a clientes del exterior ya sea por venta de producto y/o regalías; los cuales se estima serán cobrados durante el ejercicio 2022. El análisis de antigüedad de saldos de estos créditos por ventas es el siguiente:

Tabla 5 Créditos vencidos.

Créditos por ventas vencidos	31.12.2021	31.12.2020
Vencidos hasta 3 meses	528.967.251	384.981.266
Vencidos entre 3 y 9 meses	131.231.814	55.153.827
Vencidos entre 9 meses y un año	42.535.220	14.978.723
Vencidos a más de un año	2.515.861	24.835.849
Total	705.250.146	479.949.665

Fuente elaboración propia

Todas estas propuestas para la empresa Havanna pueden mejorar su liquidez en el corto plazo.

Medición y evaluación.

Para realizar la medición y evaluación se deberá comparar los resultados obtenidos hasta el año 2021 y con los que se obtendrán luego de aplicar el plan de implementación propuesto por el profesional idóneo a la empresa Havanna. Esto se llevara a cabo una vez terminado el proceso de implementación que sería en el año 2023, se realizara un nuevo análisis de liquidez y compararemos los resultados, de esa forma sabremos si fue adecuado el plan implementado.

Conclusiones

La inestabilidad de los mercados, producida por el contexto económico financiero afectó directamente a la empresa Havanna aunque la organización presentaba un buen nivel de la situación financiera. Mediante el análisis realizado se obtuvo con el índice de liquidez, al solicitar un préstamo, es un resultado crítico en cuanto al punto de vista de la política y las herramientas para aumentar los resultados y lograr los resultados positivos.

Luego de analizar los estados financieros, Havanna está teniendo problemas de liquidez, no siendo financieramente viable debido a un capital de trabajo neto negativo, acumulación de deuda a corto plazo, revelando deficiencias, problemas financieros a corto plazo esto hace que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones de pago y limite su capacidad para generar ahorros o efectivo.

Los problemas se mantuvieron a lo largo de los tres últimos años, empeorando en el 2020 por la crisis económica acentuada por la pandemia COVID-19, y volviendo a repuntar en el 2021, pero quedando en una peor posición con respecto al 2019.

Havanna presenta estos problemas porque no cuenta con una estructura financiera consolidada que la encamine a mejorar la liquidez, cumplir con las obligaciones y pagar la producción sin recurrir al financiamiento.

Si seguía financiándose mediante préstamos bancarios y continuaba en esa situación de extrema sometimiento, llegaría un momento en el que no podría sostener la actividad habitual y mucho menos el crecimiento proyectado, por no atender oportunamente los problemas de liquidez

De acuerdo lo analizado en los apartados anteriores se concluye que Havanna presenta estos problemas porque no cuenta con una estructura financiera consolidada que la encamine a mejorar la liquidez, cumplir con las obligaciones y pagar la producción sin recurrir al financiamiento.

Se concluye que Havanna debe ejecutar un plan óptimo de ciclo de pagos, cobros e inventarios, mediante el cual se lograría revertir el problema de liquidez además contar con una buena gestión por parte de los analistas financieros para evitar situaciones que siguieran poniendo en riesgo su operatividad. Así también favorecer a la correcta gestión del capital de trabajo buscando incrementar la rentabilidad al máximo y disminuir el riesgo estableciendo el equilibrio entre ambos, establecer lineamientos de una política de venta y de crédito ajustada a las necesidades de los clientes actuales y potenciales, mayor penetración en el mercado interno, que permita mejorar las ventas, ciclos comerciales e índices de liquidez.

Recomendaciones

Una recomendación para mejorar las posibilidades de generalización a partir de los resultados obtenidos en las investigaciones, sería incluir mayor cantidad la gestión de la información tanto interna como externa y las estrategias utilizadas para recurrir a las fuentes de financiación.

Otra recomendación sería establecer un análisis referido a la estructura de financiamiento óptima necesario una empresa como Havanna de la Ciudad de Mar del Plata para la supervivencia en el tiempo y el exitoso traspaso generacional, teniendo en cuenta el contexto y las características particulares de este tipo de empresas.

Por último, en futuras líneas de investigación, se sugeriría también la realización de estudios dirigidos a efectuar comparaciones entre aquellas organizaciones de la localidad que utilizan fuentes liquidez como lo es el Factoring, en contraste con aquellas empresas de la Ciudad Mar del Plata que han implementado fuentes innovadoras como el Crowdfunding y los resultados obtenidos en cada caso.

Bibliografía

- Fowler Newton, E. (2021). *Análisis de Estados*. Buenos Aires: La ley S.A.E quinta edición.
- Garcia-Mora, k., Herrera- Velastegui, k., & Tapia-Leon, J. (2021). *Contribución de las finanzas populares en la sostenibilidad de las microempresas productivas de la zona 8: Ecuador*. Ecuador: Digital Publisher CEIT. Obtenido de <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.596>
- Montero Gabilanes, G. (2022). *Apalancamiento financiero y rentabilidad en la Constructora Edificaciones M&F Construpangua Cía. Ltda.* Universidad Tecnica de Ambato. Ecuador: Repositorio Digital. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/34370>
- Ricra Milla, M. (2014). Analisis Financiero de Empresas. *Actualidad Empresarial*, 20. Recuperado el 13 de mayo de 2022, de https://www.academia.edu/34688266/Libro_Analisis_Financiero_Maria_Ricra_Milla
- Rivera, C., Boland, L., & Albanese, D. (2002). *El análisis e interpretación de Estados Contables como herramienta de gestión de organización*. Bahia Blanca: Escritos Contable. Obtenido de http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752002001100005&lng=en&nrm=iso