

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de caso.

"Análisis financiero a corto plazo de HAVANNA S.A"

Mar del Plata, Argentina

Autor: Martínez Yanina Cintia

Legajo: VCPB34116

DNI: 33.467.524

Junio 2022

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Resumen

El presente trabajo final de grado bajo el formato de reporte de caso, tenía por objeto analizar la empresa Havanna S.A, ya que la misma, se centró en el estudio de los parámetros del ciclo operativo, ciclo de conversión del efectivo y necesidades operativas de fondos, para una mejor optimización de su estructura de financiamiento por medio de la adecuación de la mejor alternativa de administración del capital a corto plazo, partiendo principalmente de sus niveles de ventas, los ciclos de cobranzas a clientes, su ciclo operativo neto, sus niveles de disponibilidades entre otros, ya que se determinó que posee necesidad de aumentar sus niveles de liquidez corriente. Para realizar este trabajo, se hizo uso de técnicas de análisis de los estados contables y cálculo de indicadores de ratios financieros, lo cual brindaron una evaluación y análisis de manera más profunda de la situación de la compañía. Para dar solución a la principal problemática detectada de liquidez existente en la empresa, se presentó un plan de implementación que incluye varios puntos de estrategias financieras de pronta aplicación a desarrollar, para revertir la situación expuesta, con la finalidad de poder contar con una estructura de financiamiento más óptima y acorde a la organización generando así un aumento en su liquidez y rentabilidad a sus socios sin perder competitividad.

Financiamiento, liquidez, ratios, corto plazo, disponibilidades.

Abstract

The purpose of this final degree work under the case report format was to analyze the company Havanna S.A, since it focused on the study of the parameters of the operating cycle, cash conversion cycle and operational needs of funds. , for a better optimization of its financing structure through the adaptation of the best short-term capital management alternative, based mainly on its sales levels, customer collection cycles, its net operating cycle, its levels of availabilities among others, since it was determined that it needs to increase its current liquidity levels. To carry out this work, analysis techniques of the financial statements and calculation of financial ratio indicators were used, which provided a more in-depth evaluation and analysis of the company's situation. In order to provide a solution to the main problem detected regarding existing liquidity in the company, an implementation plan was presented that includes several points of financial strategies for prompt application to be developed, in order to reverse the exposed situation, in order to be able to count on a structure of more optimal financing and according to the organization, thus generating an increase in its liquidity and profitability to its partners without losing competitiveness.

Financing, liquidity, ratios, short term, availability.

Índice

<i>Introducción</i>	1
Marco de referencia institucional	1
Breve descripción de la problemática	1
Antecedentes	3
Relevancia del caso	4
Objetivo general	4
Objetivos Específicos	4
<i>Análisis de Situación</i>	6
Descripción de la situación	6
Análisis de contexto	7
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	12
Análisis según el perfil profesional de la carrera	14
<i>Marco teórico</i>	16
<i>Diagnóstico y discusión</i>	19
Conclusión Diagnóstica	21
<i>Plan de Implementación</i>	23
Recursos involucrados	24
Acciones Específicas	26
Medición de la propuesta	29
<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	31
Anexo	4

Introducción

Marco de referencia institucional

La empresa Havanna S.A, fue fundada en el año 1947, en la ciudad de Mar del Plata Provincia de Buenos Aires, en donde tiene su planta de producción madre, la misma nació como una fábrica de alfajores, pero a través de los años fue expandiéndose a otros productos como los chocolates, dulces y las cafeterías lo que le permitió crear sus franquicias “Café Havanna” logrando forjar una marca presente en el país y a nivel regional en Latinoamérica (Havanna, 2021).

La empresa lleva más de medio siglo de presencia en el mercado argentino de alimentos, posicionándose como la mejor y la de mayor preferencia con su producto estrella El Alfajor Havanna. Este emblema le permitió desde hace varios años exportar sus productos a diferentes países de América, Europa y Asia.

Breve descripción de la problemática

A pesar del buen posicionamiento en el mercado de la marca Havanna el surgimiento de la pandemia en el año 2020, trajo aparejado grandes problemas económicos y bajas en las ganancias de la misma y de muchas empresas a nivel nacional y mundial.

Cabe destacar que la organización en más de una oportunidad fue afectada por decretos gubernamentales durante la cuarentena de covid19 Sars-Cov-2, con la imposibilidad del movimiento turístico en la ciudad bonaerense de Mar del Plata, lugar donde la empresa obtiene históricamente el mayor caudal de sus ventas anuales, esto sumado a la imposibilidad de los clientes de acercarse a sus locales y franquicias, le ocasionó una baja de casi el 50% de su utilidad neta en el año 2020 respecto del año anterior, según cuadro comparativo de estados de resultados del ente (Havanna, 2020).

La gran baja en sus ventas durante el ejercicio económico 2020, producto de la gran extensión en el tiempo del aislamiento preventivo, hizo que el grupo empresario no logra financiar sus costos de producción y, por lo tanto, se vio en la necesidad de tomar deuda externa para este fin.

Dada esta situación en la empresa Havana s.a, se ve la necesidad de recuperar su nivel de ventas pre pandémico y así lograr cubrir sus costos fijos y variables sin incurrir en nuevos pasivos en el corto plazo.

A su vez la empresa debe poner sus esfuerzos en captar y mantener nuevos clientes constantemente, aumentando sus beneficios por el pronto pago, ampliando su cercanía para negociar mejores condiciones, ya que hoy es necesario acortar los plazos de cobranzas y contar con más flujo de caja. Por ello es necesario tender una red de más conexión del área de ventas con distribuidores, proveedores, mayoristas, etc.

Lo que la ayudará también a acortar los plazos de rotación de inventarios y a lograr más fácilmente el punto de equilibrio económico al grupo empresario.

La necesidad de la empresa para cubrir sus costos fijos y variables en el corto plazo la empuja a cambiar sus rumbos hacia nuevas direcciones y ampliar sus mercados. Entender la importancia de esto, sumar creatividad y buena planificación financiera para lograr adaptarse a los nuevos cambios nos marcará el éxito o el fracaso de la organización.

Antecedentes

Todo aquel que conoce, ha estudiado y/o trabajado en una organización en algún momento sabe que en la administración de las empresas el punto de equilibrio en finanzas es cuando el nivel de ventas permite que los costos fijos y variables estén cubiertos. Pero no existe ganancia para los empresarios. En la tarea de planificación, este punto es una referencia más que importante, ya que nos sirve para diseñar estrategias que ayuden a superarlo.

La relación de que existe entre punto de equilibrio y la toma de decisiones, la cual influye positivamente en la toma de decisiones financieras de las empresas, es decir mejora los procesos y da soluciones a los empresarios con la toma de decisiones más acertada, en el caso de usar el cálculo del punto de equilibrio como herramienta dentro de la organización (Fernández Bedoya, 2018).

El desarrollo y supervivencia del ciclo económico de las compañías está marcada por el proceso innovador, la necesidad de las empresas de cambiar su idea o enfoque de negocio. La necesidad de incorporar tecnologías, nuevos desarrollos, de tener un pensamiento innovador y tecnológico continuo (Shumpeter,2008).

En los últimos años, se observa como la evolución apunta hacia los avances tecnológicos en las empresas como indicador de crecimiento económico y sus adaptaciones, en paralelo con lo que ocurre en el entorno social y económico (Nelson y Winter ,2000).

En los últimos años la gran mayoría de las empresas emergentes, fracasan porque no pasan la fase de punto de equilibrio operativo, las tasas de fracasos preocupan, que los métodos de planeación financiera no son suficientes ni poderosos para asegurar la supervivencia.

Existen diversas investigaciones que han demostrado que las altas tasas de mortalidad empresarial se mantienen, sobre todo en el periodo de startup por no incorporar algún tipo de metodología (Vaca y Fracica ,2014).

Los desafíos ante los cambios tan drásticos que se viven en la sociedad y a los que se ven enfrentadas también las compañías como los casos del ámbito de la conectividad, competitividad, inflación, políticas, etc. Se debe diseñar un algoritmo evolutivo para tener la capacidad de aprender de aquello que se enfrenta, generando modificaciones, descartando variaciones, preservando las adecuadas y resolviendo los desafíos que surjan (Nelson y Winter ,2000).

Relevancia del caso

Ante el escenario de cambios tan drásticos e inesperados como lo fue la pandemia, las constantes inestabilidades político-económicas del país, la fluctuación del tipo de cambio, la inflación, la pérdida de capacidad de compra de los consumidores, hace que toda empresa necesite diseñar y cuente indispensablemente con un plan estratégico financiero con el cual pueda hacer frente a estas eventuales complicaciones que pudieran surgir.

Toda organización debe mantener un equilibrio de sus activos para poder hacer frente a sus obligaciones y pagos. Si una compañía muestra signos de

problemas de liquidez, tiene obvios problemas en sus prácticas, y por lo tanto riesgos de inversión. Estos contratiempos deben ser solucionados de manera inmediata porque de mantener esta situación en el tiempo podría conllevar a la quiebra.

La clave siempre va a estar en tomar medidas y actuar inmediatamente ante los primeros signos de falta de liquidez, planificando las finanzas y corrigiendo errores, revisando las necesidades operativas, aunque el origen de este problema sea ocasional o momentáneo, deben ser tomados y tratados con seriedad.

Objetivo general

Planificar una manera de generar más beneficios y utilidades a partir de los activos circulantes de la empresa Havanna S.A para así esta pueda recuperar su nivel de ventas y liquidez evitando la toma de nuevos pasivos en el año 2022.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación económica y financiera de la compañía a través de sus estados contables.
- Diseñar un plan para aumentar su liquidez corriente coordinando el área de ventas, tesorería, inventario, etc.
- Proyectar la implementación de planes y proyectos priorizando la imagen de la empresa.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

La empresa Havanna S.A, fundada en el año 1947, por Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Giuseppe Vaccotti, en la ciudad de Mar del Plata Provincia de Buenos Aires, Argentina, donde tiene su planta madre, nació como una confiteríaailable. Inspirada en la música cubana, surgió su popular nombre Havanna, marca emblema y referente argentino, con su producto estrella: los alfajores (Havanna, 2021a).

En el año 1995 la compañía comienza el desarrollo de las cafeterías Havanna inaugurando la primera de ellas en Argentina, pero para el año 2003 comenzó a expandir el negocio en Latinoamérica y compra ese mismo año su primera fábrica de chocolates.

Hoy en día la compañía cuenta con una diversidad enorme de productos alimenticios entre los cuales se encuentran: chocolates, alfajores, cafés, licuados, galletitas, dulce de leche, bombones, etc. Todo esto le permitió hoy en día ser parte del mercado de consumo masivo y una marca emblema de los argentinos. A su vez le permitió la explotación de su marca a través de franquicias tanto en Argentina como en el extranjero.

En todo el país, Havanna emplea alrededor de 1100 personas. De las cuales 830 de forma efectiva. La marca cuenta con 232 locales a lo largo de todo el país, muchos de su propiedad y otros de franquicia. Además, hay 148 locales distribuidos en el exterior (El Cronista, 2020).

La compañía tiene como visión tener alcance mundial a través del reconocimiento de sus alfajores, chocolates y a su vez también de sus locales brindando la mejor atención y experiencia a cada cliente que se acerca a sus locales (Havanna, 2021). La misma siempre cumple con la misión de brindar productos con la mejor calidad manteniendo su elaboración artesanal, siempre buscando transmitir la mejor experiencia a sus consumidores en general (Havanna, 2021c).

Los estados contables de la organización son presentados en pesos argentinos aplicando NIC 29, los componentes de los estados de resultados se actualizan aplicando los factores de conversión relevantes. Los activos y pasivos monetarios no son re

expresados, se encuentran expresados en unidad monetaria actual a la fecha de los estados financieros (Havanna, 2020).

Análisis de contexto

La metodología Pestel es una herramienta de análisis estratégico utilizada en estudios administrativos. La misma permite ver los factores macroeconómicos en los que están insertas las organizaciones, su objetivo es identificar, en un momento y en un espacio dado, los aspectos que permiten darle forma a la imagen de la organización relativa a ese sistema de referencia de tiempo y espacio (Guevara, Pérez y Quint, 2014).

El análisis PESTEL muestra de manera acertada para comprender el crecimiento o las bajas de un mercado, y por ende la posición, el potencial y la dirección de un negocio u organización. Por esa razón se decidió aplicarlo al estudio y análisis de la compañía.

- *Factores Políticos:*

La constante inestabilidad del gobierno argentino, no permiten hacer inversiones con las mejores perspectivas ni con la mejor seguridad económica o de la mejor manera. El hecho de que Argentina esté la mayor parte del tiempo en recesión, afecta la competitividad entre las diferentes empresas dentro del país. Pero, sobre todo, entre las del país y las del ámbito internacional.

Otros aspectos que afectan a los grupos inversores y empresarios son los requisitos necesarios para constituir o formar una empresa, los impuestos, los trámites para las exportaciones e importaciones, que siempre están sujetos a los cambios según el Gobierno de turno.

A pesar de que el gobierno dispuso el levantamiento de muchas de las restricciones aplicadas durante la pandemia el nivel de ventas no repunta de la forma que todos los empresarios y comerciantes esperaban. Lo que retrasó la recuperación económica de todos los sectores involucrados (Havanna,2021).

Además, la puja dentro del país entre las autoridades nacionales y de las provincias por la distribución de los ingresos federales es constante. Sumado a la necesidad de más

inversión en infraestructuras, para así poder asegurar y garantizar el acceso a la electricidad y al agua en todas las regiones del país (Santander, 2022).

Este año, el 2022, el Congreso nacional, senadores y diputados aprobaron un acuerdo por la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Dicho acuerdo disminuyó aún más la popularidad del presidente, ya que muchos no simpatizan con esta entidad. Cabe mencionar que el acuerdo no generó a los inversionistas más seguridad jurídica y macroeconómica, como se esperaba que ayudaría así al poder ejecutivo para atraer nuevas inversiones, al mismo tiempo que otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo empeoran la visión del pueblo argentino con respecto al presidente y su gabinete.

- *Factores Económicos*

Antes del acuerdo por el pago de la deuda contraída con el Fondo Monetario Internacional, se generaron en varias oportunidades corridas bancarias que llevó a una fluctuación constante del tipo de cambio y devaluación del peso argentino. Que en la actualidad se ve con un poco más de calma, reflejado al menos con respecto al dólar paralelo o como comúnmente se lo llama dólar blue.

Pero esto, sumado a la creciente especulación financiera, por no contar con estabilidad del peso argentino, genera una inflación mayor a la esperada con cifras por arriba de los dos dígitos, lo que trae a su vez aparejado un aumento de los costos en la producción en las organizaciones.

Todas las situaciones mencionadas anteriormente sumado a que la planta de Havana dejó de funcionar antes del inicio de la cuarentena, y que su vuelta de producción fue la última semana de abril del 2020, y el cierre de sus locales de distribución. Marco la baja de las ventas (El Cronista, 2020).

A pesar de todos los vaivenes que atravesó el país en materia económica, cabe destacar que durante el último año la economía y los comercios volvieron a elevar sus niveles de ventas, aunque todavía no a los niveles pre pandémicos, todo gracias a la vuelta del movimiento turístico y comercial de los negocios, como también del mercado económico argentino en general.

- *Factores sociales*

La caída del poder adquisitivo de los consumidores y por consiguiente su capacidad de compra, hizo que muchas personas empezaran a consumir productos de más cercanía, de segundas marcas y de menor precio del mercado. Relegando la compra de productos de primer nivel como Havanna.

Por otra parte, cabe destacar que en la actualidad hay un sector de la sociedad que va en crecimiento, el cual ha ido cambiando sus hábitos de consumo por opciones más saludables abandonando los alfajores, dulces, chocolates y golosinas en general que son prácticamente todos productos fabricados por Havanna. Además, cabe mencionar que no sólo es una tendencia, o como muchos llaman una cuestión meramente modístico, si no que en muchos casos se observa que el cambio en el estilo de alimentación obedece a cuestiones médicas, como en el caso de las personas celíacas que por razones de salud no pueden consumir gluten ni ningún derivado del TACC (trigo, avena, cebada, centeno), entre otras enfermedades o condiciones médicas que impiden el consumo de algunos productos alimenticios.

- *Factores Tecnológicos*

Los factores tecnológicos afectan la comercialización y su gestión de muchas maneras entre ellas se puede mencionar: las nuevas formas de producir bienes y servicios, las nuevas formas de distribución de los bienes y las nuevas formas de comunicación en los mercados objetivo.

Los avances tecnológicos incorporados en las industrias en los últimos años para la producción de sus productos generaron que se pudiera aumentar la misma disminuyendo los costos de sus productos, si bien la organización cuenta con maquinarias en su fábrica la idea de mantener la forma artesanal en la elaboración de los productos hace que no implemente muchos avances tecnológicos, en su producción.

Cabe mencionar que el lugar donde si la empresa se puso acorde con los tiempos de los corrientes avances en materia tecnología fue en la logística de sus ventas de manera online a través de su página web, el avance que incorporó en el ámbito de logística fue que cada cliente pueda realizar sus pedidos de manera online para luego recibirlos en sus domicilios, mejorar la atención y comunicación con los consumidores

y sus necesidades. Esto demuestra que la compañía sabe que se está viviendo un cambio cultural y está convencida de que la tecnología es una opción importante y que la transformación digital es imprescindible para reactivar su empresa en esta nueva realidad.

- *Factores Ecológicos*

Los tiempos actuales son muy desafiantes para la organización, porque hoy en día tiene que producir de manera que sus procesos sean sustentables, la sociedad le exige productos de origen más sustentables, que en su proceso productivo no dañen el planeta y optimicen recursos de manera responsable, que sea autosustentable energéticamente, para lo cual es indispensable se mantenga al tanto de las diferentes regulaciones en ámbitos como el de consumo de energía, el reciclaje de sus residuos, entre otros aspectos.

La responsabilidad social empresaria define la imagen de Havanna con respecto al entorno y en muchas ocasiones hace una diferencia a la hora de elegir o no sus productos, cuanto más responsable y cuidadosa sea la empresa con la comunidad, la ecología, su marca tendrá una diferenciación de sus competidores y una mayor aceptación por parte de la sociedad. La implementación del uso de energías renovables en la producción, como ser energía solar o el utilizar cartón reciclado en sus embalajes puede sin dudas ser una grata diferenciación a favor de Havanna.

- *Factores legales*

Los diferentes decretos a lo largo de la pandemia de coronavirus, como ser la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” y las normas laborales que durante la pandemia prohibían los despidos y suspensiones “sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor” por 60 días (Boletín oficial, Argentina 2020), el mismo que fue prorrogado en más de una oportunidad, desfavorece en gran medida las arcas empresarias, que en caso de despidos o suspensiones forzadas se ven en la necesidad de desembolsar grandes sumas de dinero en conceptos de indemnizaciones laborales.

Estas acciones legales tomadas por los gobiernos a favor de algunos, pero perjudicando en la mayoría de oportunidades a los empresarios no favorece ni fomenta las inversiones en el país. En la actualidad la empresa se ve muchas veces desfavorecida

por las reglamentaciones laborales y las cargas tributarias que trae aparejada la contratación de personal de manera efectiva, ya que esto en muchos casos con lleva a demandas laborales a la hora de prescindir de los servicios de sus empleados.

Diagnóstico Organizacional

El método de análisis que se utilizó para conocer la situación en el mercado de Havanna s.a fue la denominada matriz f.o.d.a, método fue desarrollado con la idea de ver porque razón fallaban los planes de los gerentes.

La matriz Foda: es una alternativa excelente a la hora de realizar diagnósticos y elegir estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales (Ponce H, 2006).

Tabla 1

Análisis FODA de Havanna S.A

	Internos	Externos
positivos	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Mano de obra calificada, todos los diferentes niveles de producción cuentan con personal calificado en su labor. *Diversidad de productos del rubro, *Cuenta con experiencia de más de medio siglo en el mercado argentino, lo que la hace una marca de primera línea y con gran reconocimiento positivo. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Estar más presente en el mercado, aumentando los puntos de ventas en centros comerciales estratégicos, para colocar Mini-Shops permitiendo que las franquicias de cafés sean mejor aceptadas y establecidas en el mercado. *Expansión a nivel mundial, esta es una gran oportunidad por ser una marca premium, líder a nivel nacional eso le permitirá saber que tiene un producto que puede salir a competir en los grandes mercados del mundo.

	<p>*Calidad en sus productos, los mismos son elaborados con materias primas de primera calidad.</p>	<p>*Atraer más inversores.</p>
<p>Negativo</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>*Centrar sus objetivos de mayor venta: en los clientes minoristas de áreas turísticas, centra sus mayores ventas a turistas de determinadas ciudades de veraneo como la costa atlántica.</p> <p>*Falta de proyección mundial: no se expandió con sucursales de la empresa en el exterior, ni oficinas comerciales para abrirse camino en otros mercados del mundo.</p> <p>*Debilidad ante los cambios económicos: sus ventas dependen en su mayoría del movimiento estacional y en las buenaventuras de la población y economía argentina, no vende productos de primera necesidad y ante la disminución del poder adquisitivo la población prescinde del consumo de los productos Havanna.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>*Competencia en su rubro alfajores: cachafaz y Balcarce.</p> <p>* Competencia en cafetería: Starbucks, Café Martínez entre otras, como muchos años y renombre en el mercado de cafeterías.</p> <p>*Las tendencias de alimentos saludables, falta de inversión en productos acorde a estas tendencias.</p>

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el análisis organizacional de Havanna S.A, la empresa tiene varios puntos donde hacer mejoras y también prever posibles contingencias financieras que pudieran llegar a surgir.

Teniendo pleno conocimiento de la inestabilidad constante de la economía del país, la inflación siempre en alza, constantes devaluaciones y tipos de cambios fluctuantes es indispensable establecer estrategias financieras ante los constantes aumentos en los costos de su producción y distribución, contar con la liquidez suficiente para poder hacer frente a los pagos.

La posibilidad de explotar el mercado minorista de ventas por unidades en kioscos y almacenes de barrio, o la venta en pequeños Havana Shop en ubicaciones estratégicas a lo largo del país, ayudaría a optimizar y explotar aún más sus recursos de marca emblema, al estar más cerca de los consumidores aumentaría sus ventas en el corto plazo, Conservaría sus clientes, sumaría nuevos y traería una inmediata liquidez corriente a los activos de la empresa.

Siguiendo con la línea de sumar más activos del rubro disponibilidades, sería bueno y necesario hacer inversiones que sean de mayor liquidez para que ante adversidades como las vividas en el 2020 se puedan rápidamente convertir en efectivo y con ello cubrir los gastos, costos fijos, pagos, etc.

Análisis según el perfil profesional de la carrera

Dentro de las posibles responsabilidades de los profesionales de la carrera de contador público se mencionan las siguientes:

- Diseñar estructuras de inversión y financiación que generen mayor rentabilidad y beneficios a la empresa.
- Informar el estado financiero-económico de la compañía de manera clara para que así sea útil como herramientas para la mejor toma de decisiones.
- Planear, evaluar y administrar los presupuestos de la empresa.
- Administrar los recursos financieros disponibles.
- Asesorar financiera y tributariamente a la compañía.

La organización evidencia luego del análisis, como el contexto externo como también el interno afecta a la misma, por ello es necesario mencionar que en esta situación es de fundamental necesidad una planificación de financiamiento que sea la más adecuada para la misma y le sirva para hacer frente a las diferentes situaciones o percances que pudieran surgir en el corto o mediano plazo.

Los puntos claves en la evaluación a la hora de ver el análisis del grupo empresario: Havanna s.a grupo empresario, obedece al CUIT:30-70854408-02, cuya actividad principal es la elaboración de alimentos y cafetería.

La compañía se encuentra inscripta en iva e Impuestos a las ganancias, a la vez que se encuentra registrado como empleador ante la administración federal de ingresos públicos, con sus correspondientes declaraciones juradas y aportes al personal.

De acuerdo a los estados contables evaluados se encuentra en una situación financiera no muy buena, muestra una clara reducción en sus ventas y por ende en sus ganancias, respecto al ejercicio anterior (2019) el resultado contable del año 2020 nos arroja resultado negativo, se observa cómo evolucionó desfavorablemente la situación financiera de la empresa al cierre de ejercicio antes mencionado. En la misma se puede ver claramente la reducción de casi un 50% en sus ganancias brutas en comparación al año anterior, una pérdida en sus gastos operativos, aumento de los costos financieros y el resultado contable que muestra pérdida.

Marco teórico

En primer lugar, se responde a la cuestión particular que engloba este trabajo es, ¿Qué significa analizar estados contables y financieros?, se procede a someter a análisis o examen documental a los estados contables y financieros de la organización con el fin de darle un buen uso de la información proporcionada por los mismos a través de normas y de forma empírica que pueda obtener de los mismos el usuario (Barbei, A y Neira, G, 2015).

Además, el analizar los estados contables y financieros a través de técnica de evaluación del ciclo operativo de la organización conjuntamente por medio de abordajes de la información financiera obtenida de los mismos, comparando períodos sucesivos es de vital importancia (Biondi, Mario; Viegas, Juan Carlos 2004-06).

También se la describe a la misma, como la interpretación de la información contable y financiera, procesada de manera que resulta más sencilla que resulta útil para decidir si hacer o no una inversión, como también definir la financiación, planificar y llevar el control de manera más fácil, que a su vez nos permite comparar los resultados arrojados por la compañía durante un tiempo determinado (Rubio, 2007).

De acuerdo a esto uno de los puntos principales al analizar los estados contables es ver el nivel que cuenta el ente de capital de trabajo ya que este indicador según el número que arroje mostrará la capacidad con la que cuenta la misma para afrontar sus obligaciones en el corto plazo (Lamatina, 2018).

Por ello es muy importante poder determinar cuáles son los activos disponibles con los cuales la organización puede contar en el corto plazo para el giro normal de sus negocios. Es decir, aquellos fondos líquidos que comúnmente son utilizados en su actividad económica ya sea para pagos de proveedores, deudas bancarias, etc.

Cabe resaltar que la falta de liquidez en una empresa deja a las claras una mala administración financiera y por ende la falta de planificación de la misma. Cuanto menor sea su nivel de planeación económica- financiera mayor es su nivel de iliquidez (Lamatina, 2018).

Por ello, siempre que se deban tomar decisiones en la compañía, ya sean de corto o largo plazo, se debe partir del estudio, de la administración de la misma, usando y aplicando la técnica de las herramientas financieras para analizar o interpretar los resultados obtenidos de los diferentes indicadores (Baena Toro, 2014).

Las principales diferencias que existen entre un análisis económico y uno financiero, es que en un análisis de financiero de una organización hace referencia particularmente al efectivo que dispone, a sus activos del rubro disponibilidad o de mayor liquidez por su inmediatez de conversión en dinero en efectivo, mientras que en el análisis económico se evalúa al conjunto de bienes que integran su patrimonio, su solvencia.

Los métodos que se utilizan a la hora del análisis e interpretación de estados contables y financieros son el vertical y horizontal.

El método de análisis vertical es una herramienta de análisis estático que estudia o examina la situación de la compañía en un momento o periodo determinado (Ortega, 2006), expresando cada rubro del estado de resultados como ser porcentaje de las ventas, y en el balance general o estado de situación patrimonial cada rubro como porcentaje del activo total (Schoenebeck y Holtzman, 2013).

Entre los posibles instrumentos o herramientas de análisis financieros cabe mencionar el análisis dinámico, en el cual se analizó la evolución de la organización a lo largo del tiempo, permitiendo estimar tendencias y efectuar en base a ellas futuras proyecciones (Ortega, 2006).

La información necesaria para realizar este análisis se obtuvo de los balances de la compañía Havanna s.a en cual se ve reflejado su ciclo del valor del dinero en el tiempo, el dilema de su liquidez y la necesidad de invertir, los costos de oportunidad, el financiamiento que posee o tiene y el apalancamiento financiero que la misma usa.

Cabe mencionar que cuando se busca o se habla de cuál es la relación entre el riesgo y la rentabilidad, se presume o asume que, a mayor riesgo de una inversión, mayor debería ser su rentabilidad para que atraiga a los inversores, ya que cada uno de ellos tiene que decidir cuál es el nivel de riesgo que está dispuesto a correr en busca de una mayor rentabilidad. Por ello es común pensar que cuanto más riesgo se asume, más rentabilidad se deberá exigir, a la empresa que ofrece posibles inversiones en la misma. Por ende, todo grupo inversor o persona antes de ofrecer su dinero a una empresa mira sus indicadores financieros para mayor seguridad, de ahí su gran importancia para toda organización contar con buenos indicadores.

Los principales interesados siempre en conocer la situación financiera de una organización son los pertenecientes a su estructura de financiación que son 3: sus acreedores, sus inversores y quienes están dentro de la gestión. Cabe mencionar que la principal pregunta que surge a un acreedor es si ante ocasionales problemas cuales son

las posibles Estructura de financiamiento que dispone el ente para cumplir con los plazos de las obligaciones, por otro lado, los inversores se cuestionan qué destino tendrán los fondos que depositan, cuáles son los movimientos del flujo de efectivo y por ende la capacidad de devolución. Es por esto la importancia de analizar los aspectos financieros y dar información clara al inversor, desarrollando claramente la Calidad de los resultados, de los activos y de los pasivos (Pérez, J. O. 2020).

En el área de finanzas los administradores utilizan las ratios mencionadas en este documento como, por ejemplo, el índice de liquidez corriente determina que capacidad tiene la compañía para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, teniendo en cuenta los recursos disponibles para cancelar obligaciones dentro del plazo de un año.

En el Ratio plazo de cobranza de las ventas, arroja la cantidad de días que tarda en realizar las cobranzas de los créditos por ventas.

Con el Ratio plazo de pago de las compras, además de conocer cuánto se demora en pagarle a los proveedores, también es importante el tiempo que se tarda en pagar las compras. Esta relación es de gran utilidad para conocer el ciclo operativo neto. En el cálculo del Ciclo operativo se muestra el tiempo que tarda el proceso desde cuando se compra la materia prima, se produce, luego se vende y por último cuando cobra.

Además, cabe mencionar la gran importancia de conocer la antigüedad promedio de los créditos por ventas, como a su vez en cuanto tiempo se cobran las ventas totales. la liquidez será el criterio prioritario en las finanzas de toda compañía, La capacidad de pago a corto plazo no debe ser tomado como un concepto absoluto, también se debe tener presente como, por ejemplo, las cuentas por cobrar son activos de mayor liquidez que los inventarios, pero menos líquidos que la caja o bancos (Morales J y Morales A. 2014).

Después de ver los conceptos de liquidez y llevarlos a un análisis se puede concluir que los mismos son activos que están en permanente cambio (Lamatina, 2018). Por lo tanto, la liquidez es el punto de análisis central en esta investigación, que permite medir y conocer el tiempo que transcurre en el que las cuentas por cobrar se convierten en dinero disponible para la organización en cuestión.

Esta información obtenida después del análisis de la organización a través de los indicadores financieros aporta respecto de la situación financiera de corto plazo de la empresa analizada, lo que es de suma importancia para el buen desarrollo de la misma y sus consiguientes tomas de decisiones.

Diagnóstico y discusión

En la tabla a continuación se ven expresados los resultados de la comparación obtenida de las ratios de los años en cuestión y sus variaciones respectivamente, mostrando la capacidad de pago y evolución de cada periodo.

Tabla 2

Indicadores Financieros de Havanna S.A entre 2019 al 2021

INDICADORES	RATIOS 2019	RATIOS 2020	RATIOS 2021
Liquidez corriente	0,59	0,48	0,62
Liquidez seca	0,35	0,28	0,39
Liquidez instantánea	3	2	1
Plazo medio de cobranzas	48	52	53
Plazo medio de inventario	88	82	79
Plazo medio de pago	116	176	35
Ciclo operativo neto	19	-42	53

Fuente de elaboración propia.

- La liquidez corriente en el lapso de tiempo evaluado fue: por cada peso de deuda en el año 2021 solo contaba con para cubrir sus obligaciones corrientes 0,62, en el 2019 fue 0,59 y el 2020 fue de apenas el 0,48. En Conclusión, la posibilidad de la empresa cubra sus deudas corrientes con activos corrientes fue bajando en los últimos tres años de ejercicio económico, en concordancia con los vaivenes económicos , políticos y principalmente la inesperada pandemia que atravesó en 2020 año en el cual mostró menor liquidez de los analizados, y claramente la empresa evidenció ese año la menor cobertura de sus obligaciones del corto plazo, el contexto de su entorno la afectó como al resto de la economía tanto a nivel mundial como nacional mermando sus ventas y aumentando sus deudas, y por ende bajando su flujo de liquidez corriente.
- La liquidez seca está mostrando que la empresa tiene un fuerte nivel de dependencia de sus ventas para poder hacer frente a sus obligaciones corrientes, y en el 2020 del 28% su nivel de dependencia y sobre inventariado es más alto en la comparativa de estos años, en el 2019 35%, en el 2021 del 39%. El contexto económico inflacionario y la baja del consumo comercial argentino se vio reflejada en la baja de demanda de sus productos, la reducción de las posibilidades

de compra y movimiento de sus principales consumidores, demostró que la misma es meramente dependiente de los niveles de ventas para contar con una buena liquidez quedando claramente un nivel alto de inventario en el 2020 cuando las ventas fueron las más bajas.

- **Liquidez instantánea:** el más bajo fue el 2021 donde solo podría cubrir el 1% de sus deudas de corto plazo con el rubro de disponibilidades o realizables y en el 2020 fue del 2% y el más alto en el 2019 con un 3%. Los números antes observados de notan como la situación del contexto económico se reflejan con los niveles más bajos de flujo de efectivo, bancos, y disponibilidades inmediatas de la empresa en concordancia con la no entrada de activos corrientes líquido en los niveles necesarios para su correcto funcionamiento, afectando la atención de la misma de sus deudas inmediatas o corrientes.
- **El plazo medio de cobranzas:** fue igual casi en 2020 y 2021 con más de 52 días y un poco más bajo en 2019 en el orden de los 47 días. Los plazos de cobranzas fueron aumentando en los últimos años, ocasionando que las arcas de la empresa se vean en niveles por debajo de lo esperado comúnmente, ya que sus principales clientes debieron incurrir en demoras para realizar los debidos pagos y depósitos de valores por los alargamientos del ciclo comercial dada la imperante crisis económica que se atravesó en la cual muchos cayeron en la falta de pagos o retrasos de los mismo que acompañados de la inflación en alza ocasionan una pérdida de valor de estos activos al ingresar en modo tardío a los activos de la organización, punto a mejorar y reducir.
- **Plazo medio de inventario,** o sea de su rotación es bastante alto en los tres años con 88 días para 2019, 82 días para 2020 y de 79 días para 2021. Los números arrojados con respecto al plazo de inventario denota una necesidad de mejora en la eficiencia de los mismos para de esta manera optimizar la inversión realiza en y obtener un mayor beneficio para el ente, punto muy importante para mejorar en el corto plazo.
- **El plazo medio de pago** fue mayor el del año 2020 de 176 días, un poco menor en el 2019 con 116 días y el más bajo con 35 días en el 2021. Los indicadores del promedio de pago arrojaron un mayor nivel de días de morosidad durante los años 2020 y 2019 donde se llegó a superar los 100 días para hacer el pago a proveedores, aunque cabe mencionar la gran merma de los niveles de tardanza en

los pagos del año 2021 lo que demuestra una clara mejora en sus cobranzas y liquidez en este año, reduciendo los días para el pago de los proveedores.

- Ciclo operativo neto en el 2020 arroja negativo como su resultado económico del ejercicio debido a la inestabilidad económica y a la baja de facturación ocurrido en ese periodo , en el 2019 necesito 19 días para cumplir con el ciclo año de desempeño económico sin ninguna contingencia fuera de lo común fue de menor plazo que los otros dos años analizados y en el 2021 fue de 53 días lo que tuvo que esperar y disponer de efectivo para hacer frente a los pagos lo que se entiende dado que recién se estaba levantando la economía y comercio post pandemia. La clara baja del consumo de los clientes habituales de la compañía por su poco movimiento del turismo en los últimos años ocasionados por la pandemia y la baja en el poder adquisitivo de los argentinos en el 2020, se ve reflejado en sus números de ciclo operativo donde sus inventarios o inversión desembolsados en los mismos aumentó la tardanza del mismo de manera esto se vio reflejado en la comparativa de estos años en sus niveles de disponibilidades y efectivo con los que contó la compañía para cumplir con sus obligaciones corrientes, se detectó que el flujo de egresos es superior al flujo de ingresos es decir la misma debe contar con capital propio para financiar la diferencia y para el 2021 se ve una clara alza de los días del ciclo de conversión de dinero efectivo.

Pero en este caso en particular se necesita mejorar urgentemente la financiación con una mayor disponibilidad propia sin seguir tomando deudas, acortando los plazos de cobranzas y del ciclo operativo.

Conclusión Diagnóstica

El diagnóstico de la organización Havanna S.A luego del análisis de todos los datos obtenidos de los indicadores financieros, de la misma se detecta que su liquidez en el corto plazo no es la más adecuada ni óptima para el buen desarrollo y mantenimiento en el tiempo de la misma, incluso se lo ve como su punto débil. Cabe destacar que estos puntos críticos encontrados muestran la clara dependencia de la empresa del contexto económico y social de su entorno en el cual se desempeña, por ende, la misma debe acompañar los cambios sociales, políticos y económicos en los que se está inmersa.

En este sentido, se deja claro que la implementación de un plan financiero acorde a la misma es lo más indicado para guiar la gestión de la compañía proporcionando las herramientas para la mejor toma de decisiones de los órganos directivos.

Por ello al estudiar y examinar el comportamiento de la compañía, en una serie de ratios a lo largo de los últimos tres años, entre 2019-2021, para ver cómo fue su evolución, lo que permitió conocer su comportamiento y ver posibles previsiones para el futuro que serán de gran aporte, siempre haciendo foco en que no se puede dejar de lado el analizar la compañía como un todo, desde las políticas económicas, inflacionaria, legales y sociales van a afectando a la misma en su común operativa.

Por ello, basado en los resultados de los indicadores se concluye que la compañía durante el periodo del 2019 al 2021 refleja: un nivel de pasivos corrientes por arriba del 50% de sus activos corrientes, la liquidez seca muestra que solo puede cubrir alrededor del 30% de sus deudas de corto plazo, la liquidez instantánea fue de entre 3% al 1% en estos años mostrando un grado de insuficiencia alto, lo que permite observar lo ya antes mencionado que la misma no estuvo ajena al contexto que se vivió y vive en la sociedad y principalmente en la economía, donde estos últimos años los cambios repentinos de consumo a consecuencia de factores tan repentinos como la pandemia la cual hizo mutar la concepción de los negocios y de la economía mundial, como también sumado a la ya inestable economía Argentina que dificultan aún más a los diferentes empresarios, en esta nueva etapa la misma debe virar hacia donde van el mundo actual.

En consecuencia, después del estudio y en base a los datos arrojados y la información recabada se concluye que dada la constante inestabilidad del contexto que afectan al ente, necesita aumentar su liquidez aumentando en 50% sus ventas y a su vez disminuyendo los plazos promedio de cobro de los créditos por ventas a clientes, también debe acortar los plazos medios de rotación de inventario en 35% pasar de 80 días en promedio a 56 días para obtener mayor rendimiento de lo invertido en ellos, esto le brindara ventajas competitivas a la hora de realizar acuerdos comerciales aumentando el rendimiento y utilidad que generan sus activos en mayor medida al que se tiene, acortar en un 20% sus niveles plazo de días para cobrar sus créditos por ventas en al menos de 52 días promedio a 40 días y por ende mejorar su flujo de caja y efectivo, Además de reducir el plazo de cobranzas de sus créditos por ventas y reducir el ciclo operativo para tener un flujo de disponibilidades más amplio en el corto plazo, financiando de esta manera sus comunes operativas y contar con un buen nivel de capital de respaldo antes de volver a contraer más deuda, caso contrario, la empresa con sus problemas de liquidez, podría acumular una gran insolvencia y podría llevarla a la quiebra.

Plan de Implementación

El propósito del plan tiene como objetivo principal es lograr mejorar los niveles de los índices liquidez corriente, reducir sus plazos de cobranzas y su ciclo operativo para poder cubrir los pagos y obligaciones del corto plazo sin generar más toma de deudas y financiamiento dado los altos niveles intereses que cobran el mercado financiero lo que luego se traduce en pérdida para la empresa, por ello se definió lograr aumentar en un 50% las ventas durante el presente ejercicio económico, reducir en al menos un 35% su ciclo de conversión de efectivo, plazo inventario, y reducir en un 20% los días de cobranzas para de esta manera evitar la nueva toma de pasivos en lo que queda del año 2022 y no tener que tomar deudas en el futuro.

Los propósitos particulares para el logro del general son los siguientes:

- Aplicar estrategias para achicar el ciclo operativo neto.
- Cambiar las políticas de créditos para disminuir los plazos de cobranzas.
- Generar más flujo de caja a partir de sus cuentas o documentos por cobrar.
- Diseñar un plan para aumentar las ventas y disponibilidades.

Alcance

En el presente trabajo se pretende mediante una planificación financiera, lograr la mayor explotación de los recursos y aumentar sus niveles de liquidez utilizando como medidas el aumento de las ventas implementando más unidades de negocios en puntos de ventas cercanos a los consumidores, mejorar sus plazos de cobranzas, negociar sus valores disponibles, gestionar mejor sus créditos por ventas por ventas, acortar el plazo de devolución de sus ciclos de efectivo, con esto se pretende lograr una mejor auto financiación, permitiendo a la organización sostener sus gastos operativos, recuperar y aumentar sus niveles de ingresos.

Geográfico

En cuanto al ámbito de aplicación geográfica, el plan será desarrollado en el área de Administración y Finanzas, dentro del departamento de gerencia comercial de la empresa Havanna S.A, en la localidad de Mar del Plata provincia de Buenos Aires, desde donde se dirigirán y controlarán el correcto desarrollo y avance.

Alcance Temporal

Se estima que el tiempo para su realización será de doce meses y el mismo se realizará en el periodo de julio de 2022 a junio de 2023 inclusive, con un seguimiento trimestral para medir la eficiencia de la implementación del proyecto.

Alcance metodológico

El análisis y estudio desarrollado a lo largo del trabajo de investigación se implementó metodologías descriptivas y cuantitativas.

- Descriptivas: de recolección de datos e información pertinente en los procesos administrativos, tanto de las actividades que se desempeñan, como de las personas comprendidas dentro de la compañía.
- Cuantitativas: recolección de datos numéricos y documentales para lograr de esta forma el análisis preciso del mismo.

Limitaciones

Para la elaboración del presente trabajo no se encontraron inconvenientes para la ejecución del análisis realizado, ya que al ser una empresa con cotización en bolsa se dispuso fácilmente de los balances e información financiera de la misma y como él mismo se centró en el análisis de los indicadores del ciclo operativo, ciclo de conversión del efectivo y las necesidades operativas de fondos disponibles, no hubo ningún inconveniente.

Recursos involucrados

La empresa Havanna S.A deberá de contar con algunos de los siguientes recursos para llevar a cabo el plan de implementación propuesto: los mismos entre otros humanos, materiales, financieros, técnicos o tecnológicos.

Se deberá incorporar un asesor contable externo más sus asistentes que trabajaran conjuntamente con el área comercial y financiera de la compañía, el mismo asistirá de manera permanente durante el desarrollo del plan, trabajará desde una oficina dentro de la empresa para informar los avances y mediciones del proyecto.

Cabe mencionar que el asesor contador público, y sus asistentes se ocupan principalmente del control de los índices financieros y presupuestarios del plan de implementación, hará un relevamiento de logros durante el desarrollo de las actividades y medirán el nivel de éxito de la nueva unidad de negocio, como también de todos los ítems propuestos anteriormente en el plan de implementación a través de los ratios involucrados, esto se usa con el objetivo de cuidar cada detalle para la mayor

optimización de los recursos y no tener que incurrir en mayores desembolsos ni contraer más deudas por parte del ente para la concreción del mismo.

Además, serán necesarios contar con recursos físicos adecuados para el correcto desarrollo de las actividades entre las cuales se enlistan, 3 computadoras con conexión a internet, 3 escritorios, 2 teléfonos móviles para mantener comunicación entre el contador y sus asistentes mientras estén realizando trabajos de campo de relevación de datos, impresora con sus respectivos accesorios para poder imprimir los informes para junta directiva y los respectivos archivos de respaldo documental.

Tabla 3

Presupuesto de implementación de la propuesta

Recursos	Detalle	Presupuesto	Periodicidad
Personal contratado	Contador público	\$1.534.999,92	Anual
Personal contratado	2 Auxiliares	\$1.904.760	Anual
Computadoras	3 unidades	\$0,00	Disponible empresa
Impresora	1 unidad	\$0,00	Disponible empresa
Teléfonos móviles	2 unidades	\$0,00	Disponible empresa
Escritorios y sillas	3 unidades	\$0,00	Disponible empresa

Fuente de elaboración propia.

Para el cálculo de los honorarios de la propuesta se tomó en cuenta las horas trabajadas de un profesional de ciencias económicas, multiplicadas por el valor módulo de \$3.070 establecido por el consejo profesional de ciencias económicas de Córdoba, con dos auxiliares técnicos durante el lapso de tiempo estipulado en 12 meses, donde se efectuaron trabajos de recolección, procesamiento y selección de información para ejecutar el plan de implementación, no hubo necesidad de gastos de mobiliarios ya que fueron dispuestos por la empresa para el buen desarrollo del profesional en ciencias económicas como también de su personal auxiliar quienes serán desarrollarán las tareas de relevamiento y control de la propuesta (CpceCba, 2022).

Honorarios de propuesta

El costo de la propuesta es de \$3.439.759,92, la forma de pago será de un 20% en concepto de anticipo de \$500.000 y el saldo en cuotas mensuales y consecutivas de \$244.979,99.

Acciones Específicas

El plan de implementación comienza concretamente con la toma de información de los estados contables del ente, su análisis y lectura minuciosa de los mismos, seguido un debate del equipo de trabajo con todas las observaciones que se encontraron y que se consideran primordiales a tener en cuenta. Posteriormente se procederá al desarrollo por escrito de todo el proyecto para exponer y presentar ante la junta directiva, el mismo es dictado y redactado conjuntamente por el contador público y sus auxiliares, quienes se encargan de la logística para que estén en tiempo en forma para el día de la reunión con los socios de la empresa.

A su vez se coordinan fechas para una junta con el personal del área de ventas, clientes y marketing como también con el área de tesorería y auditoría interna del ente.

Luego una vez pactado todos los puntos anteriores se comienza con la puesta en marcha de los nuevos negocios en su fase inicial, generando las primeras impresiones y publicaciones de los mismos que luego arrojan sus resultados.

Descripción de actividades y tareas desarrolladas de acuerdo al cronograma establecido, durante el desarrollo.

- 1) El equipo de trabajo encabezado por el contador público titular conjuntamente con sus auxiliares, todos profesionales de ciencias económicas, solicitarán toda la información de los últimos ejercicios económicos cerrados y procederán a lectura y análisis de los mismos, todo esto en el plazo del primer mes de trabajo, julio de 2022.
- 2) Una vez finalizado la lectura y análisis de toda información de los estados contables de la compañía, se procede a un debate y exposición interna del equipo de trabajo donde se compartirá qué puntos fueron encontrados a corregir y cual les parece el foco principal a tratar para dar una solución, del día 01 de agosto al 05 del mismo mes.
- 3) Se comienza el dictado y redacción del proyecto, se diagrama los plazos para cada paso del mismo para ser presentado en la junta de directorio, del día 10 al 30 de agosto del 2022.

- 4) Se realiza la reunión con los socios para dar a conocer la situación financiera de la compañía y el análisis realizado, fueron realizadas durante los días 05 al 08 del mes de septiembre 2022.
- 5) La presentación de la propuesta a los socios con los objetivos principales y específicos del caso, y el posterior debate de los mismos se realizó durante los días 12 y 14 del mes septiembre de 2022. La cual fue aprobada por votación.
- 6) La comunicación a las diferentes áreas de las medidas a adoptar para dar solución y concreción del proyecto, fue en el plazo del 20 al 30 de septiembre del 2022.
- 7) junta con el área de tesorería para conocer los montos y flujos de dinero y disponibilidades que posee realmente el ente en este momento concreto. ir en búsqueda de ellos con el objetivo de aumentar las ventas de la empresa en al menos un 50% en los primeros 6 meses de desarrollo y por ende sus niveles de liquidez corriente. Cabe recalcar que su relevancia radica en que ante una pandemia o acontecimiento similar, la actividad seguiría por igual por estar cerca de lugares concurridos siempre sin importar lo que ocurra. Esta propuesta se desarrolló desde el día 03 al 10 de octubre de 2022.
- 8) Coordinación y concreción de las reuniones con toda el área de ventas para conocer cómo es la gestión de la misma, se desarrolló por un periodo del 10 al 17 de octubre de 2022.
- 9) Las diferentes reuniones con el área de marketing para ver sus niveles de repercusión en el mercado y su participación en el mismo, como también conocer los niveles de gastos que tiene el área para ver la forma de reducción o mayor aprovechamiento de los recursos para obtener más flujo de ventas, fue del día 20 al 25 de octubre de 2022.
- 10) Después de haber reunido con todos los ejes centrales de la empresa, se acordó la implementación de diferentes puntos para mejorar el plazo de cobranzas, al área de ventas se le encargó el trabajo del ofreciendo de mejores precios y descuentos a todos los clientes por su pronto pago, dado que se observó a través del análisis de este indicador que uno de los problemas encontrados en la empresa tiene que ver con la deficiencia en los cobros, que en los años analizados fueron cercanos o superiores a 50 días, se buscar la tendencia a la baja paulatinamente en los primeros meses implementando los beneficios por pronto pago, se ofrecerán descuentos que van de un 5% al 15% por cliente cumplidor, esta tarea se encomendó al área de ventas el cual será medido y controlado por el equipo de trabajo dirigido por el contador titular, desde el día 01 noviembre de 2022 al 30 de enero de 2023 para su medición trimestral.

- 11) Al área de tesorería y cobranzas se dio la directiva para que implementara el denominado sistema *factoring* como una fuente de financiación para la organización, ya que las tasas de descuento por facturas son relativamente bajas y pueden ser realmente muy beneficiosas para la organización no sólo porque el monto descontado es relativamente bajo, ya que a través de esta alternativa la compañía no debe recurrir al endeudamiento, si no que estaría usando sus propios recursos para financiarse y de esta manera contará de manera rápida con liquidez permitiendo hacer frente a sus obligaciones corrientes sin aumentar el endeudamiento, su primer desarrollo y medición fue desde el día 10 de noviembre de 2022 al 10 febrero de 2023.
- 12) Se buscará mejorar el ciclo operativo disminuyendo el plazo medio de inventario reduciéndolo en al menos un 35% del actual en un principio en el término de 4 meses iniciales en principio pasar de 80 días a un promedio de 56 días y a sus vez pasar del cobro de créditos por ventas de 52 días a 40 días un 20% de reducción de los mismos, para que paulatinamente se reducen en un mayor porcentaje hasta luego llevarlo a una reducción mayor, para lograrlo se comenzará con la reducción de los plazos de pago estándar de las facturas, se requerirá en lo posible un depósito de pago inicial al realizar pedidos con una reducción de precios por ello, se establecerán incentivos al pronto de pago de los clientes, siempre con el fin de contar con más dinero disponible y evitar la toma de deudas futuras lo más posible, esto se comenzó a implementar desde el día 01 de noviembre de 2022 hasta 30 de junio de 2023, el final del plazo del proyecto.

Para llevar a cabo las ideas anteriormente, se prevé comenzar en el mes siguiente inmediato, julio de 2022, para que la concreción de estas ideas se vean reflejadas en el corto plazo en el aumento de los activos corrientes y disponibilidades con los cuales se podrá cubrir las deudas o pasivos corrientes que posee la misma y que fue en los últimos ejercicios económicos acumulándose con los activos corrientes generados a partir de esta implementación, todas las medidas antes mencionadas serán midiendo de manera mensual y trimestral para ver los resultados que arrojan los mismos.

Marco temporal para la implementación

Diagrama de Gantt:

En el siguiente gráfico se ve expresado el tiempo de duración de cada actividad a desarrollarse en el proyecto el mismo expresado en días.

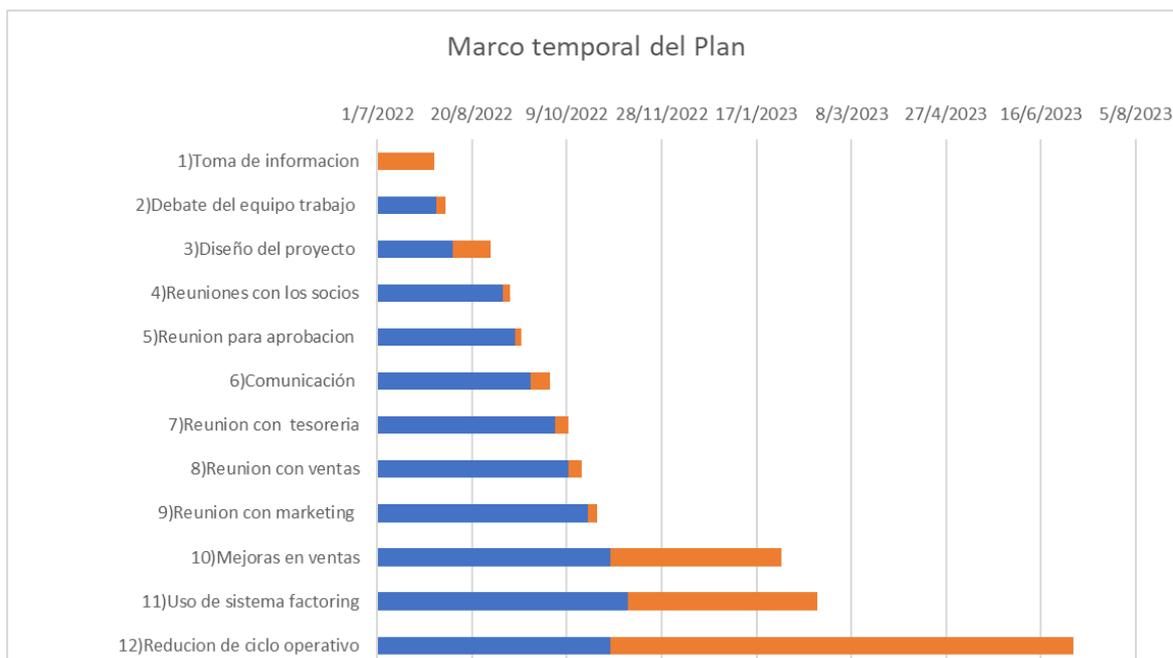


Figura 1 Diagrama de Gantt Fuente de elaboración propia.

Medición de la propuesta

La evaluación del impacto en la implementación de la solución al problema de la Se utilizó a lo largo del desarrollo de las propuestas de mejoras, se fue midiendo desde un principio.

Las actividades que se realizaron para medir el desempeño de las iniciativas estratégicas propuestas en la organización y se llevaron a cabo desde un principio fueron:

a) Reuniones de análisis estratégico, en las cuales cada área presenta la información que recabó sobre el comportamiento de las iniciativas implementadas y los cambios que estas trajeron, las mismas se basaron siempre en información y datos de arrojados por el ente, estos datos siempre se revisaron con anterioridad de manera que en las reuniones se centrarán en la solución de las contingencias que pudieran ocurrir y lograr la mayor optimización posible de las iniciativas. Toda esta información de las diferentes mediciones realizadas a través de los ratios e indicadores financieros se plasman en gráficos para ser más visual y entendible las evoluciones y el impacto que se obtuvo con las implementaciones tomadas. Todo esto proporcionaron la base para el monitoreo y la valoración de los logros, nos muestran cómo fue avanzando el desempeño del proyecto y permitió observar de manera más precisa la concreción del objetivo general, se pudo medir en qué grado se ha cumplido, asimismo, esto se hizo para lograr un empleo óptimo de todos los recursos involucrados, los que se ven expresados en términos de cantidad con un paulatino aumento de ventas, liquidez, e ingresos por ende de valores a la caja de

la compañía, acompañado de buena calidad, dentro del tiempo y plazo establecidos para los mismos.

b) Realización de un reporte mensual de los indicadores: estos informes mensuales sobre el comportamiento de las iniciativas al hacerlos periódicamente ayudo a que la estrategia planteada en el principio se mantenga en movimiento. Estos reportes mensuales se hicieron tanto de manera cuantitativa como cualitativa. Desde el punto de vista cuantitativo, contenían informes sobre el porcentaje del avance ejecutado versus el planeado, y la relación con los flujos de liquidez del ente. El informe cualitativo se enfocó en un análisis sobre el desempeño de la iniciativa, identificando las medidas con atrasos las causa de las mismas y las acciones que se tomaron al respecto para corregir estas desviaciones. En el caso de las evaluaciones cuantitativas se ve un aumento del 30% de las ventas en los primeros meses medidos según la estadísticas realizadas en comparación a periodos anteriores y desde el punto de vista cualitativo se observa una amplia aceptación de los clientes por estas nuevas medidas de comercialización donde se amplía sus beneficios, esto según percepción y lectura de los expertos, siendo sus resultados válidos, se obtienen en el tiempo esperado y su práctica es reconocida en el ámbito comercial

Los plazos de cobranzas fueron disminuyendo en un 28% dada la buena política de aceptación de los beneficios por pronto pago, a su vez se vio que las acciones propuestas han disminuido el ciclo operativo neto en 39% de modo que no sea necesario del capital de trabajo para cubrir los desfasajes.

Tabla 5

Evolución porcentual de rubros

Rubros e indicadores	porcentaje de evolución
Ventas Totales	30%
Liquidez corriente	45%
Plazo de cobranzas	-28%
Ciclo operativo Neto	-39%

Fuente de elaboración propia.

Se consideró de modo muy valioso que durante el desarrollo de implementación monitorear de manera mensual el buen desempeño y medir los avances del mismo para de esta forma ver qué porcentajes de beneficios económicos genera la implementación del plan de mejora mediante el cálculo de índices financieros.

El Seguimiento y evaluación del plan escogido: Se vio muy marcado por los indicadores financieros ya que fueron cruciales en la evaluación y medición de la propuesta, como también lo fueron en el comienzo del análisis de la compañía.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber desentrañado este trabajo se concluye que la organización debe funcionar de acuerdo a las planificaciones estratégicas, por lo que es inevitable que haga modificaciones en la misma. Es casi indispensable que existan nuevas iniciativas y se empiecen a descartar otras, o que las ya existentes se transformen a la par de las nuevas.

La planificación financiera es vital importancia para llevar adelante una organización, contar con un análisis de los resultados y los estados de liquidez mensuales es una herramienta que fortalece sin dudas su estructura, brindando información precisa a terceros como también internamente y poder medir el desempeño de la compañía a través del tiempo.

Por otra parte, es posible concluir que la empresa debe estar informada y actualizada con todo lo relativo a fuentes de financiamiento con las cuales se puede contar teniendo en cuenta la gran variedad de opciones del mercado además de las fuentes de financiamiento tradicionales de créditos, como la ya mencionada factoring donde con sus propios recursos los puede explotar aún más y ser más rentables al autofinanciarse.

Desde un comienzo de este trabajo objetivo principal de este reporte de caso fue dar una solución al déficit de liquidez corriente, indagando en las distintas fuentes de financiamiento, dar nuevas alternativas animándose a explotar aquellos puntos débiles para de esta forma generar más activos principalmente con sus ventas y superando las barreras, utilizando fuentes externas y también internas que sirvan de mayor provecho para el ente, ampliando las posibilidades de autofinanciamiento acortando plazos de cobros, negociando valores, etc. Siempre enfocados a superar las dificultades de liquidez antes crisis profundas y circundantes, como también en el común desarrollo de su actividad comercial.

El aporte principal de este trabajo consistió en el diseño de una planificación financiera a corto plazo partiendo de indagar sus niveles de activos por ventas, costos y beneficios de acortar los plazos de cobranzas, como también de mejorar su flujo de caja y disponibilidades acortando su ciclo operativo comercial, la implementación y explotación del *factoring*, permitiendo acceder al descuento de documentos que surgen de la operatoria comercial de la compañía, y las obligaciones negociables, las cuales

brindan un rápido acceso a liquidez a través del mercado de capitales. En resumen, se ha brindado asesoría a esta organización permitiéndole disponer de una variedad de herramientas para cubrir de manera más rápida sus gastos de capital corriente indicando la conveniencia de aprovechar mejor sus recursos disponibles, combinado con fuentes comerciales para incrementar sus números de ventas con mayor explotación y cercanía de puntos de ventas de sus productos que permitan mayores volúmenes de fondos.

Una vez concluido este reporte de caso, se recomienda la creación un área específica que analice y evalúe permanentemente las fuentes de financiamiento y los niveles de liquidez corriente de forma tal que siempre la compañía cuente con información de manera constante y actualizada para que en caso de mostrar números o niveles por debajo de los esperados se tengan trabajen en planes para dar solución inmediata y se tomen medidas correctivas de manera inmediata sin dejar que empeore dicha situación.

Por otra parte, la evaluación y capacitación continua de los empleados del área de Ventas, finanzas, cobranzas, tesorería y comercial en materia financiera, dictando cursos de mejoras continuas y contar de forma periódica con asesores externos especializados para mejorar permanentemente la gestión, además de ser incluido como objetivo corporativo, la planificación estratégica financiera.

El presente trabajo se enfocó en la importancia de la gestión de los recursos financieros desde una visión amplia y comprometida para el buen desarrollo de la organización a la cual se aconseja llevar un control exhaustivo de las carteras de clientes y proveedores. Ofreciendo a los clientes mejores condiciones de financiación y descuentos por pronto pago desarrollando su capacidad de negociación para de esta forma lograr acortamientos en los plazos de pagos. Se sugiere un riguroso examen de la antigüedad de bienes de cambio, para mantener la reducción en el plazo promedio que demoran estos activos una vez ingresados a la misma hasta que son vendidos así de esta manera ir continuamente mejorando el ciclo operativo neto, también se recomienda mantener la negociación de documentos a cobrar con el sistema factoring esto también contribuiría a mantener buenos niveles de disponibilidades.

En cuanto a las recomendaciones finales se expresa que la organización debe tomar como algo habitual el análisis financiero de la misma, y comenzar a implementar proyecciones y/o presupuestos y definir claramente sus principales necesidades operativas de fondos proyectadas, estableciendo saldos y criterios de cada partida para

una mejor administración recursos, sin dejar claramente de lado que no hay una estructura de fuentes de financiamiento que no pueda sufrir contingencias. Se entiende que hay que analizar cada caso en particular en función de la actividad que se desarrolla y objetivos estratégicos del momento, siempre teniendo en cuenta la situación del entorno, se recomienda que se estudie y analice de manera frecuente para de esta forma actuar de manera pronta.

Referencias

- Baena Toro, Diego (2014). Análisis financiero: Enfoque y proyecciones. Recuperado junio 2022 de Segunda edición Bogotá: ECOE, 2014.
- Barbie, A y Neira, G(2015) Utilidad de la información en abordaje doctrinario y empírico desde la perspectiva del usuario. Centro de estudios en Contabilidad Internacional, Buenos Aires. Recuperado septiembre 2022 de <http://www.scielo.org.ar/scielo.php>
- Biondi, Mario; Viegas, Juan Carlos (2004-06). Bases teóricas para la preparación de la información contable proyectada o prospectiva. Contab. audit. (B. Aires). Recuperado septiembre 2022 de <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/cya/document/>
- Boletín oficial argentina (2020). *Decreto 260/20 coronavirus/COVID 19 aislamiento social, preventivo y obligatorio*. Recuperado abril 2022 de boletín oficial.
- Comisión Nacional de Valores (2022). Balances consolidados Havanna s.a. recuperado mayo 2022 de <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Empresas/Empresa/30708544082>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (2022), Tabla de honorarios indicativos. Recuperado junio 2022 de <https://cpcecba.org.ar/>.
- El cronista (2020). *Informe de prensa por el freno en la producción de Havanna s.a.* Recuperado abril 2022 de www.ElCronista.com
- Fernandez Bedoya, V.H (2018). *Punto de equilibrio y su incidencia en las decisiones financieras de empresas* editoras en Lima. Quipucamayoc, 26(52), 95-101. Recuperado marzo 2022 de <https://doi.org/10.15381/quipu.v26i52.1550>
- Guevara, P., Pérez, M., y Quint, S. (2014). *El análisis PEST aplicado a un territorio*. Recuperado marzo 2022.

Havanna (2020), *Información financiera para inversores*. Recuperado abril 2022 de www.Havanna.com.ar

Havanna (2021^a) historia, *nosotros la historia de Havanna contada por los protagonistas*. Recuperado abril 2022 de www.Havanna.com.ar

Havanna, (2021b) visión, *la visión de la empresa*. Recuperado abril 2022 de: www.Havanna.com.ar

Havanna (2021c) misión, *La misión que buscamos cumplir*. Recuperado abril 2022 de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/mision>

Indec (2022), ajuste por inflación índices, recuperado mayo de 2022 https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/sh_ipc_aperturas.xls

Lamattina, O. E. (2018). *Análisis de Estados Financieros: Un enfoque integral. Análisis Financiero, de rentabilidad, de casos especiales, operativos y de contexto. Adaptado a la NIIF (3° ed.)*. Recuperado junio 2022 de (O. D. Buyatti, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti - Librería Editorial.

Morales Castro Arturo y José Antonio Morales Castro (2014). *Planeación financiera*. Editorial Patria recuperado mayo 2022.

Nelson y S.G. Winter. (2000). *Enfoque evolucionista de la empresa e innovación tecnológica*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona. Recuperado marzo 2022 de <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/qdisputatae/article/view/992>

Ortega, J. (2006). *Análisis de estados financieros. Teoría y aplicaciones*. Sevilla, España: Desclée de Brouwer.

Pérez, J. O. (2020). El análisis de estados financieros bajo distintas perspectivas. *Contabilidad Y Decisiones*, (6), p. 11. Recuperado junio 2022 de <http://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/CyD/article/view/856>

Ponce H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Revista Contribuciones a la Economía ISSN 16968360. Recuperado abril de 2022 de: <https://www.eumed.net/ce/>

Santander 2022, recuperado abril 2022 de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Schoenebeck, K., & Holtzman, M. (2013). *Interpreting and Analyzing Financial Statements. A Project-Based Approach* (6th ed.) New Jersey, United States of América: Pearson Education. Recuperado mayo 2022 de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-AnalisisFinanciero-6676021.pdf>

Schumpeter, J. (2008). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Viena, Austria: Harper & Row. Recuperado abril 2022 de: <https://www.academia.edu>

Rubio D., Pedro (2007). *Manual de Análisis Financiero*. España: Universidad de Málaga. Edición electrónica. Recuperado mayo 2022 de: <http://www.eumed.net/libros/2007a/255>.

Vaca, A. (2014). *Acción del empresario bogotano: creencias y prácticas. Pensamiento & gestión*, Bogotá, Colombia: Editorial Paidós. Recuperado marzo 2022 de: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index>

- Anexo1: A continuación, se muestran los datos de relevancia de los estados financieros de los años 2019, 2020 y 2021 actualizados por índices de inflación del año 2021, los cuales sirvieron de base para el cálculo de ratios financieros de la compañía. (indec,2022)

	SALDOS ACTUALIZADOS DEL 2019	SALDOS ACTUALIZADOS DEL 2020	SALDOS ACTUALIZADOS 2021
activo corriente	1.707.856.431,70	1.264.592.319	1.422.405.456,00
pasivo corriente	2.888.192.092,26	2.650.517.093	2.297.624.688,00
bienes de cambio	705.038.188,95	527.187.614	536.333.467,00
disponibilidades	73.516.354,48	49.569.903	29.668.710,00
inversiones temporales	392.341,05	6.187	832,00
saldo deudor por ventas	837.787.030,83	590.667.350	792.935.396,00
ventas con iva	6.473.092.346,55	4.138.674.576	5.485.771.067,00
costos de ventas	-29.243.982,31	-2.335.782.075	-2.481.957.431,00
saldo deud. proveedores	549.859.861,92	527.895.519	526.094.886,00
compras con iva	1.725.136.745,45	1092063977	5.485.771.067,00

Anexo-2 Análisis *horizontal o dinámico: Variación Relativa, Estado de situación patrimonial*

2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
1.707.856.431,70	1.264.592.319	1.422.405.456	-25,95%	12,48%
4.424.240.360,98	4.539.029.952	4.193.583.124	2,59%	-7,61%
6.132.096.792,68	5.803.622.271	5.615.988.580	-5,36%	-3,23%
2.229.123.942,60	2.650.517.093	2.297.624.688	18,90%	-13,31%
659.068.149,66	692.370.296	634.173.231	5,05%	-8,41%
2.888.192.092,26	3.342.887.389	2.931.797.919	15,74%	-12,30%
2.286.414.357,13	2.460.734.882	2.684.190.661	7,62%	9,08%
5.174.606.449,39	5.803.622.271	5.615.988.580	12,16%	-3,23%

Fuente: cuadro de elaboración propia. datos tomados de Estados contables Havanna s.a, (CNV,2022)

Análisis de variación relativa

- Total de activos corrientes: se observa que entre el año 2019 al 2020 este ítem disminuyó en un -25,95% lo que se tradujo en los no cumplimientos con sus obligaciones de corto plazo de la organización durante 2020, pero vemos que aumentó sus activos corrientes en 12,48% durante 2021.
- Total activos no corrientes: aumentó en un 2,59% en 2020 respecto al 2019, y disminuyó en -7,61% entre 2020-2021 lo que resulta bueno si fueron convertidos en líquidos dada la falta de liquidez de la empresa.
- Total de activos: los mismos disminuyeron en -5,36% entre 2019-2020 y en -3,23% entre 2020-2021, perder niveles en este rubro nunca es beneficioso.
- Total pasivo corriente: aumentó en un 18,90% entre 2019-2020 lo que no es realmente bueno porque durante ese periodo sus activos corrientes disminuyeron lo que hace que no pueda cubrir estas obligaciones. Pero para 2020-2021 fue bajando en un -13,31%.
- Total, pasivo no corriente: este ítem aumentó en el periodo 2019-2020 en un 5,05% y disminuyó en un -8,41% entre 2020-2021 lo que es bueno dado las altas tasas de financiación del mercado.
- Total, del pasivo: aumentó en un 15,74% en el periodo 2019-2020 y disminuyó entre 2020-2021 en un -12,30% lo que es bueno para el ente.
- Patrimonio neto: fue en aumento durante el 2019-2020 en un 7,62% y en el periodo 2020-2021 creció en un 9,08%.
- Total, del pasivo y Patrimonio neto: aumentó en el periodo 2019-2020 en un 12,16% y disminuyó en un -3,23% para el 2020-2021.