

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Análisis financiero de corto plazo. Administración del capital de trabajo para su optimización aplicado a la empresa Havanna S.A.

Autor: Pacheco, Andrés

DNI: 39.477.261

Legajo: VCPB31507

Tutor de TFG: Solís, Silvana.

Argentina, 2022.

Índice

Resumen	1
Abstract.....	1
Introducción.....	2
Análisis de situación.....	5
Análisis de Contexto.....	6
Análisis P.E.S.T.E.L.....	6
Análisis FODA	10
Análisis específico del perfil profesional	11
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Plan de implementación.....	19
Objetivos.....	19
Objetivo general.	19
Objetivos específicos.....	19
Alcances y limitaciones	19
Recursos	20
Actividades y marco de tiempo en el plan de implementación	20
Evaluación y medición de la propuesta	25
Conclusiones y Recomendaciones	26
Conclusión.....	26
Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía.....	28

Resumen

El presente trabajo se realizó desde una óptica financiera de corto plazo de Havanna, empresa que posee una cadena de cafeterías especializadas en alfajores y chocolates considerada una marca emblema Argentina, actualmente cuenta con más de 270 cafeterías distribuidas a lo largo de toda Latinoamérica y Europa, estando presente en más de 12 países. A partir de los datos relevados de sus estados contables y análisis general mediante diferentes herramientas, se determinaron ciertas falencias en el uso de los elementos que componen el capital de trabajo, lo cual se refleja en una baja liquidez y activos menores a los pasivos, lo que compromete a la empresa en cuanto a lograr cumplir con sus compromisos en el corto plazo. En consecuencia, y con el propósito no solo de revertir la situación, sino de otorgar mayor valor a la empresa, se desarrolló un plan con metas y actividades para lograrlas que fomentan optimizar los plazos de cobranzas, de pagos e inventarios, otorgando estrategias encaminadas a impulsar la rotación de los mismos y monitoreando los niveles óptimos, para de esta manera lograr una mejora general y proyectada a largo plazo.

Palabras claves: Finanzas de corto plazo, Capital de trabajo, Ciclo de efectivo, Liquidez, Mejoras.

Abstract

The present work was carried out from a short-term financial perspective of Havanna, a company that owns a chain of cafeterias specialized in alfajores and chocolates, considered an emblematic Argentine brand, currently has more than 270 cafeterias distributed throughout Latin America and Europe, being present in more than 12 countries. From the data collected from its financial statements and general analysis through different tools, certain shortcomings were determined in the use of the elements that make up the working capital, which is reflected in low liquidity and assets less than liabilities, which that commits the company in terms of achieving its commitments in the short term. Consequently, and with the purpose not only of reversing the situation, but of granting greater value to the company, a plan was developed with goals and activities to achieve them that encourage optimization of collection, payment and inventory terms, granting strategies aimed at promote the rotation of the same and monitoring the optimal levels, in order to achieve a general and projected improvement in the long term.

Keywords: Short-term finance, Working capital, Cash cycle, Liquidity, Improvements.

Introducción

Una correcta administración del capital de trabajo implica un adecuado manejo de las cuentas por cobrar y pagar, generando inversiones, manejo y aprovechamiento de todos los recursos financieros con los que cuenta una empresa, generando la oportunidad de alcanzar el máximo valor de la misma para sus accionistas y la competitividad de la misma.

El presente trabajo se llevará a cabo en la empresa Havanna S.A. empresa Argentina productora de alimentos, cuyo producto estrella es el alfajor, pero a lo largo de los años ha sabido incorporar más productos y servicios que la posicionaron como una de las principales empresas del país y reconocida también en el mundo.

Havanna nació en 1947 de la mano de 3 amigos que desarrollaron una fórmula única y destacada de un alfajor que desde el primer día que se puso a la venta superó las expectativas.

Con el pasar de los años y bajo su estrategia de crecimiento amplió su cartera sumando el concepto de Experiencia Havanna, la cual se trata de una cafetería que ofrece los productos de la empresa buscando ser una empresa de alcance nacional, el objetivo de la marca es tener un local Havanna en cada uno de los principales centros turísticos de Argentina.

A pesar del posicionamiento y reconocimiento de la empresa, posee un capital de trabajo negativo y ha sufrido pérdidas en los últimos años según exponen sus estados contables, al observar los balances y memorias de la empresa se puede afirmar que el epicentro del problema se debe a que no se utilizan correctamente los métodos y procedimientos para la administración financiera de corto plazo ni del capital de trabajo en Havanna S.A. la cual ha priorizado tener efectivo y aumentar las ventas.

La importancia de optimizar el capital de trabajo radica en que las empresas que atraviesan por dificultades pierden la capacidad de generar valor, sus operaciones corren riesgo y cuando esta situación se mantiene en el tiempo puede llevar a la empresa incluso a la quiebra, por lo que la reestructuración del capital de trabajo genera un incremento en la capacidad generadora de valor de la empresa, pasando de tener necesidades de fondos a sobrante que inclusive pueda invertir y obtener ganancias.

Al buscar material sobre el tema se encontraron diversos trabajos, artículos e investigaciones que sirven de respaldo para el desarrollo del tema central de este trabajo. Para comenzar se cita un trabajo internacional el cual se desarrolló en Ecuador, donde la problemática tratada fue la administración del capital de trabajo y la repercusión que el mismo tiene en la rentabilidad de las empresas bajo estudio, pretendiendo determinar los valores óptimos de los activos corrientes y pasivos circulantes, afirmando que mientras menor sea la diferencia, será menor la necesidad de efectivo para cubrir con las obligaciones de corto plazo, exponiendo que la estabilidad financiera de una empresa depende de la correcta administración del CTN (Berrezueta Rodríguez, 2018).

Otro antecedente es un artículo que trata la importancia de una eficiente administración del capital de trabajo, como estrategia para lograr la operatividad de las empresas y su permanencia en el tiempo, este artículo asegura que el capital de trabajo es el efectivo mínimo que toda empresa necesita para ejecutar con normalidad sus actividades operativas y una gestión adecuada del mismo, permite contar con liquidez necesaria para cubrir las obligaciones de corto plazo, como resultado de la eficiente aplicación del ciclo de conversión del efectivo. En este artículo se analizaron los fundamentos teóricos del capital de trabajo, sus métodos de cálculo y una revisión de investigaciones sobre la administración del capital de trabajo en Pymes latinoamericanas y como resultado final se determinó que el capital de trabajo es una herramienta financiera a la que todo administrador debe prestarle atención y dedicarle tiempo, debido a que determina la supervivencia de una empresa. Por otro lado, se destacó que el ciclo de efectivo se ve directamente relacionado con el tiempo que la empresa tarda en recuperar su inversión. Si existe una adecuada aplicación de las estrategias de administración del efectivo, es muy factible que una empresa no presente problemas de liquidez y podrá determinar las necesidades de efectivo, así como el tiempo en días en el que puede operar sin quedarse sin capital (García Aguilar , Galarza Torres, & Altamirano Salazar, 2017).

Como tercer antecedente se nombra el trabajo internacional que se basó en analizar la liquidez, la solvencia, el fondo de maniobra y capital de trabajo, arribando a la conclusión de que si bien se puede tener capital de trabajo negativo, no implica un problema de liquidez, dado que al analizar otros índices como el de rotación de existencias y factores como la capacidad de negociación con los proveedores se observa que al

utilizar grandes volúmenes de tesorería y cobrar de contado a sus clientes logra mejorar sus estrategias operativas a través de tal liquidez (Martinez Casanova , 2019).

Otro trabajo citado es uno cuyo objetivo general fue conocer si la administración del capital de trabajo beneficia la gestión de las empresas distribuidoras de medicinas en Lima Metropolitana, teniendo en cuenta que el punto crítico es la carencia de la información adecuada en la administración del capital de trabajo, el universo de la investigación estuvo delimitado por 423 gerentes, contadores, administradores, economistas y empleados relacionados con la administración de capital de trabajo de las 70 empresas distribuidoras de medicinas de Lima, donde luego de analizar información contable y realizar entrevistas se concluyó que la administración del capital de trabajo es una de las actividades que exige una gran atención y tiempo, ya que se trata de manejar cada una de las cuentas circulantes de la compañía (caja, valores negociables, cuentas por pagar y pasivo acumulados), a fin de alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que maximizan el valor de la empresa. Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo (Gonzalez Peralta, 2013).

Por ultimo un trabajo local que realizó un completo análisis tanto horizontal como vertical de los estados contables, a partir de ellos cálculos de ratios financieros, y de los componentes del capital de trabajo para luego de un minucioso estudio de todos los resultados concluir que la importancia de lograr un nivel adecuado del CTN ayuda al giro normal y habitual de la empresa y consecuentemente al crecimiento a largo plazo, permitiendo la proyección de la empresa (Arce, 2017).

La relevancia de estos antecedentes radica en que todos muestran la importancia de estudiar el capital de trabajo y sus componentes, dada la estrecha relación que existe entre el mismo, la liquidez y sobre todo las consecuencias que su mala administración puede generar a futuro.

Análisis de situación

Descripción de la situación.

Havanna nace en 1947 en Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, cuando sus fundadores Demetrio Eliades, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna, desarrollaron una innovadora forma de producir alfajores, un año después abrieron la fábrica y el salón de ventas con elaboración a la vista con un éxito que superó sus expectativas. Entre 1948 y 1994, se expandieron por toda la costa atlántica, abriendo más de cincuenta sucursales. Luego, en 1995 que la empresa adquiere un desarrollo a nivel nacional, con el lanzamiento de la cafetería, bajo el concepto de dar a conocer “experiencia Havanna”. En 1998, Havanna fue vendida a la compañía local Exxcel Group por, aproximadamente, U\$S 85 millones. Hacia el año 2003, Havanna había caído en deudas que alcanzaban los U\$S 30 millones a raíz de la crisis económica argentina de 2001. Como resultado, Exxcel Group vendió nuevamente la compañía a un grupo inversor argentino llamado "Grupo DyG" conformado por Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damián Pozzoli. 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.

Entre los productos que desarrolla, además de su producto estrella el alfajor se encuentran, los havannets, la Línea MINI con mini alfajores, mini galletitas, mini medallones y mini havannets, galletas, dulce de leche Havanna, chocolates, Cafetería y Haireados, esta última es una nueva apuesta salada de Havanna, sumando opciones para los horarios del almuerzo y cena. Dentro de estas opciones se sumaron sándwiches tostados, croissant, hamburguesas, ensaladas, tartas con acompañamientos como papas, batatas o zanahorias rústicas o un mix de hojas verdes con tomates cherry. Además, se comenzó a ofrecer una variedad de alimentos sin TACC y veggies.

La empresa se caracteriza también por poseer 3 líneas de ventas: los productos, las confiterías y franquicias (Havanna Café) y las ventas corporativas. Los productos principales pueden ser encontrados tanto en locales como en las góndolas de los supermercados más importantes del país y en tiendas de aeropuertos o freeshops.

Los Havanna Café conforman un negocio realmente interesante, porque ofrecen un concepto probado y respaldado por la garantía de la cadena líder en cafeterías

especializadas, con una red de más de 200 puntos de venta distribuidos en todo el territorio nacional, en Argentina culminó el 2021 con 233 locales; 50 propios y 183 franquiciados. De esta manera, al finalizar el ejercicio, la Red Internacional de Havanna contaba con 218 locales en el exterior distribuidos 173 en Brasil, 13 en Paraguay, 8 en Venezuela, 8 en Perú, 8 en Chile, 3 en Bolivia, 3 en España y 2 en Ecuador.

Análisis de Contexto

Análisis P.E.S.T.E.L.

Factores políticos.

Entre las medidas tomadas por el gobierno nacional para mitigar el efecto de la crisis agravada por la pandemia se encuentra el Programa Repro 2 (Beneficio a empleadores en el marco del Programa de Reactivación Productiva) que consiste en el pago de una suma mensual por cada relación laboral, por lo cual en 2022 será del 70% del salario neto que resultare del formulario 931 hasta el límite que corresponda de acuerdo a la actividad por la cual se solicite la asistencia. Y en caso de actividades afectadas en forma crítica reducción del 100% de las contribuciones patronales con destino al Sistema Integrado Previsional Argentino (Administración Federal de ingresos Públicos, 2022).

Acontecimiento político que además genera grandes dudas, miedo y estrés a todos los ciudadanos del país es el reciente acuerdo con Fondo Monetario Internacional, acuerdo sobre las políticas económicas y financieras respaldadas por un Acuerdo del Servicio Ampliado del Fondo (SAF) de 30 meses. El SAF solicitado de US\$ 45.000 millones tiene como objetivo proporcionar a Argentina apoyo presupuestario y de balanza de pagos para abordar los desafíos económicos más apremiantes del país y mejorar las perspectivas de todos los argentinos mediante la implementación de medidas diseñadas para promover el crecimiento y la protección de programas sociales esenciales. El programa busca abordar de manera duradera la alta inflación persistente a través de una estrategia múltiple que involucra una reducción del financiamiento monetario del déficit fiscal y un nuevo marco para la implementación de la política monetaria para generar tasas de interés reales positivas para respaldar el financiamiento interno, que junto con otras medidas, ayudará a promover una reducción continua de la inflación a lo largo del

tiempo. Igual de importante será el énfasis del programa en mejorar de manera creíble las finanzas públicas. Esto se basará en un conjunto equilibrado de políticas de ingresos, con énfasis en la progresividad, la eficiencia y el cumplimiento tributario, al igual que políticas de gastos, que reduzcan los subsidios energéticos no focalizados y reorienten el gasto hacia inversiones sociales y de infraestructura más productivas, para fortalecer la sostenibilidad de la deuda y al mismo tiempo apoyar la recuperación (Fondo Monetario Internacional, 2022).

Factores Económicos.

En su último balance la Sociedad indicó las variables económicas que más la afectan, expresando que opera en un contexto económico complejo, cuyas principales variables han tenido una fuerte volatilidad, tanto en el ámbito nacional como internacional. Los principales indicadores en Argentina son:

El país finalizó 2020 con una caída de su actividad. Los principales indicadores en nuestro país son:

- La caída del PBI para 2020 en términos interanuales se estima en 10%.
- La inflación acumulada entre el 1 de enero 2020 y el 31 de diciembre de 2020 alcanzó el 36,1% (IPC).
- Entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2020, el peso se depreció 40,5% frente al dólar estadounidense, de acuerdo con el tipo de cambio del Banco de la Nación Argentina.
- La autoridad monetaria impuso mayores restricciones cambiarias, las cuales afectan también el valor de la moneda extranjera en mercados alternativos existentes para ciertas transacciones cambiarias restringidas en el mercado oficial (Havanna S.A., 2020).

Factores sociales.

La pobreza y la pérdida del poder adquisitivo sigue siendo un tema que afecta a la sociedad y por ende a la empresa. Los resultados del segundo semestre de 2021, hasta ahora los últimos publicados oficialmente, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,2% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31

aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.633.905 hogares, que incluyen a 10.806.414 personas; y, dentro de ese conjunto, 578.282 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.384.106 personas indigentes. Dado que la incidencia de la pobreza y la indigencia resultan de la capacidad de los hogares de acceder a la canasta básica alimentaria (CBA) y a la canasta básica total (CBT) mediante sus ingresos monetarios, se observó que, con respecto al semestre anterior, que los ingresos en el período estudiado aumentaron más que las canastas, lo que explica la reducción de la tasa de pobreza e indigencia del conjunto de la población en el promedio del semestre (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

Factores tecnológicos.

Las tecnologías de microencapsulación están permitiendo, en los últimos tiempos, desarrollar alimentos con nuevas propiedades, más seguros y más saludables, así como ingredientes funcionales y aditivos novedosos con propiedades avanzadas. La microencapsulación y la nanoencapsulación suponen un avance tecnológico de primer nivel en la innovación de producto de alimentación, claves para el desarrollo de aditivos naturales, ingredientes funcionales, estabilizadores de producto, mejoras sensoriales de alimentos u otros productos e ingredientes avanzados para la generación de nuevas percepciones en el consumidor (Martínez Vicedo, 2021).

Durante la pandemia la empresa desarrolló el uso de tecnología para tratar de paliar la baja de las ventas, es así como durante el mes de diciembre de 2020 y con el objetivo de digitalizar la experiencia del cliente, se lanzó la aplicación Havanna, la cual ofrece la compra on-line a través de la visualización de un menú digital, otorgando la posibilidad de comprar los productos y coordinar el día y la hora de retiro por la tienda más cercana. Inicialmente se implementó en los locales de la Costa Atlántica, para luego continuar con la parametrización del resto de las tiendas de todo el país. Además, cada local cuenta con un código QR en mesa el cual reemplaza al menú en papel, a esto se suma las ventas E-Commerce y a través de Pedidos Ya (Havanna S.A., 2020).

Factores Ecológicos.

La empresa se encuentra altamente comprometida con las políticas ambientales, mediante la Política de Inocuidad se expresa el compromiso de la dirección para el

mantenimiento de la certificación ISO22000:2018. Las plantas industriales de Havana cuentan con certificado de Aptitud Ambiental otorgado por la Secretaría de Medio Ambiente de la Municipalidad de General Pueyrredón, tratamiento de efluentes líquidos con el objeto de ajustar el vuelco dentro de los parámetros exigidos por el ADA (Autoridad del Agua) y OSSE. Anualmente se realiza la Medición de Descarga de Efluentes Gaseosos a la Atmósfera en ambas plantas y cada 4 años se renueva la Licencia de Emisiones Gaseosas a la Atmósfera realizado por laboratorios homologados por la OPDS (Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible), además también realizan un sistema de separación, compactado y retiro de cartones reciclables y streech. A su vez cuentan con una Norma BPM 5.2.4.1 GESTIÓN DE RESIDUOS respecto al separado del resto de los Residuos Reciclables mediante bolsas verdes como lo establece la Ordenanza de Separación de Residuos Sólidos. La Planta del Parque Industrial se encuentra inscrita como gran generador de residuos sólidos urbanos, también están inscritas al Registro de Operaciones de Residuos Especiales exigido por la OPDS, realizándose:

- La separación de desechos que contengan mercurio o compuestos de mercurio (tubos fluorescentes, lámparas bajo consumo, etc).
- Mezclas y emulsiones de desecho de aceite y agua o hidrocarburos y agua (guantes, trapos con vestigios de aceites, etc).
- Desechos de la preparación y uso de tintas, colorantes, pinturas, lacas o barnices (envases vacíos de tintas, pinturas, solventes, etc). Nuestras plantas industriales se encuentran registradas ante la FDA por Bioterrorismo. A su vez contamos con un sistema OEA (Operador Económicamente Autorizado) para exportación, el cual ya se encuentra autorizado por AFIP (Havanna S.A., 2020). Además la firma es la primera en sumarse al movimiento global de huevos libres de jaula, lo cual genera un cambio en toda la cadena de suministro y producción por huevos 100% libre de jaulas para todos sus productos que contengan huevo (en cáscara, líquido y en polvo), a nivel mundial (Humane Society International, 2018).

Factores Legales.

Havanna S.A. al ser persona jurídica se encuentra inscrita como tal y cumple con las leyes de Sociedades Comerciales, tributarias y ley de contrato de trabajo con sus

empleados, en cuanto a las franquicias el contrato se rige por el código de comercio y código civil, también con ley de propiedad industrial, la ley de defensa del consumidor, ley de marcas y patentes, entre otras. Certificación de calidad y ambientales, de mejora continua, de exportación e importación.

Análisis FODA

Tabla 1
Matriz F.O.D.A.

	Factores Internos	Factores Externos
Puntos Positivos	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> Prestigio Posicionamiento. Trayectoria. Recetas originales. Elaboración propia. Producción artesanal. Innovación continua. Facilidad de acceso al crédito.	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> Reactivación del turismo Líneas de crédito a disposición. Crecimiento del mercado electrónico.
Puntos Negativos	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> Capital de trabajo negativo. Priorización de generación de flujos de efectivo. Deudas expresadas en dólares. Endeudamiento en aumento. No produce productos de consumo masivo. Precios elevados para la situación económica.	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> Inflación en aumento Aumento del dólar. Pobreza en aumento. Restricciones de importación y exportación. Restricciones cambiarias.

Fuente. Elaboración propia.

Respecto a las restricciones cambiarias, estas medidas restringen el acceso al mercado cambiario a fin de contener la demanda de dólares, implican la solicitud de autorización previa del Banco Central de la República Argentina para ciertas transacciones, siendo de aplicación para la Sociedad las siguientes:

- El pago de endeudamientos entre residentes en moneda extranjera.
- El pago de importación de bienes al exterior.

Adicionalmente, el régimen cambiario ya determinaba como obligatorio el ingreso y liquidación a moneda nacional de los fondos obtenidos como resultados de las siguientes operaciones y conceptos:

- Exportaciones de bienes y servicios

- Cobros de prefinanciaciones, anticipos y post-financiaciones de exportación de bienes.

Estas restricciones cambiarias, o las que se dicten en el futuro, podrían afectar la capacidad de la Sociedad para acceder al Mercado Único y Libre de Cambios (MULC) para adquirir las divisas necesarias para hacer frente a sus obligaciones financieras. Los activos y pasivos en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2020 han sido valuados considerando las cotizaciones vigentes en el MULC

La Sociedad presenta al 31 de diciembre de 2020 capital de trabajo negativo y ha incurrido en pérdidas, producto básicamente de los impactos del COVID-19 en el negocio. La Dirección de la Sociedad considera que el giro del negocio productivo generará la liquidez necesaria para poder afrontar sus actividades de operación y las actividades de expansión comercial, aunque en el corto plazo se vea afectado por el alcance final del brote por Coronavirus. Asimismo, la sociedad cuenta con líneas de crédito aprobadas en Bancos de primera línea, disponibles al 31 de diciembre de 2020 y el acompañamiento financiero comprometido por los accionistas de aportar en caso de ser necesario.

Dentro de las medidas respecto al capital de trabajo la empresa consideró que extender el plazo de venta más allá de la tradicional fecha incluyendo atractivas promociones y descuentos, permite transformar el capital de trabajo en flujo de efectivo y colaborar en atenuar el impacto de la pandemia en los resultados económicos.

Así mismo se continúa con problemas en el fondo de maniobra, se refleja además el incremento de los préstamos y prácticamente todos destinados a capital de trabajo.

Ante esta situación y entendiendo a la necesidad de cambiar la forma de administración de los componentes del corto plazo es que el presente trabajo pretende brindar las herramientas necesarias no solo para estudiar la situación actual y sus causas sino y sobre todo brindar soluciones que ayuden a revertir esta situación para que no continúe sosteniéndose y llegar a perjudicar de manera irreversible a la empresa.

Análisis específico del perfil profesional

Para completar el diagnóstico de la empresa es preciso realizar un análisis de sus estados contables, tales estados terminarán de reflejar las decisiones que se tomaron a lo largo del año y permitirán cerrar el capítulo con toda la información necesaria para continuar el presente trabajo.

Tabla 2.

Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Patrimonial de Havanna S.A. al 31/12/2020.

	31/12/2020		31/20/2019		
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.275.989.368,00	33%	\$ 1.620.180.242,00	40%	-21%
Valor llave	\$ 1.256.635.130,00	33%	\$ 1.256.635.130,00	31%	0%
Activos Intangibles	\$ 14.528.770,00	0%	\$ 21.008.559,00	1%	-31%
					-
Activo por impuesto a las ganancias diferido	0		\$ 8.292.232,00	0%	100%
Otros créditos	\$ 459.989.191,00	12%	\$ 15.741.918,00	0%	%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 3.007.142.459,00	78%	\$ 2.921.858.081,00	72%	3%
ACTIVO CORRIENTE					
Inventarios	\$ 349.265.873,00	9%	\$ 465.621.543,00	11%	-25%
Otros créditos	\$ 64.370.090,00	2%	\$ 60.179.161,00	1%	7%
Créditos por ventas	\$ 391.321.689,00	10%	\$ 553.291.575,00	14%	-29%
Inversiones	\$ 4.099,00	0%	\$ 259.110,00	0%	-98%
Efectivo y equivalentes	\$ 32.840.444,00	1%	\$ 48.551.694,00	1%	-32%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 837.802.195,00	22%	\$ 1.127.903.083,00	28%	-26%
TOTAL ACTIVO	\$ 3.844.944.654,00	100%	\$ 4.049.761.164,00	100%	-5%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
Patrimonio atribuible a los accionistas de la controlante:					
Capital Social	\$ 64.331.300,00	4%	\$ 64.331.300,00	3%	0%
Ajuste del capital social	\$ 1.679.055.704,00	103%	\$ 1.679.055.704,00	78%	0%
Prima de emisión	\$ 118.810.400,00	7%	\$ 118.810.400,00	6%	0%
Reserva de utilidades	\$ 261.143.160,00	16%	\$ 49.700.286,00	2%	425%
Otros resultados integrales acumulados	\$ 28.131.353,00	2%	\$ 19.015.969,00	1%	48%
					-
Resultados acumulados	-\$ 521.216.020,00	-32%	\$ 221.442.874,00	10%	335%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.630.255.897,00	100%	\$ 2.152.356.533,00	100%	-24%
PASIVO NO CORRIENTE					
Prestamos	\$ 217.797.564,00	10%	\$ 64.600.532,00	3%	237%
Provisiones y otros cargos	\$ 7.816.642,00	0%	\$ 6.460.693,00	0%	21%
Otros pasivos	\$ 42.049.724,00	2%	\$ 93.114.410,00	5%	-55%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 191.036.748,00	9%	\$ 271.082.686,00	14%	-30%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 458.700.678,00	21%	\$ 435.258.321,00	23%	5%
PASIVO CORRIENTE					
Otros pasivos	\$ 39.924.450,00	2%	\$ 116.425.661,00	6%	-66%
Deudas Fiscales	\$ 70.196.818,00	3%	\$ 119.788.583,00	6%	-41%
Deudas Sociales	\$ 228.057.735,00	10%	\$ 208.416.752,00	11%	9%
Prestamos	\$ 1.347.531.736,00	48%	\$ 664.379.756,00	35%	61%
Cuentas por pagar	\$ 350.211.685,00	16%	\$ 363.650.142,00	19%	-4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.035.922.604,00	79%	\$ 1.472.146.310,00	77%	19%
TOTAL PASIVO	\$ 2.494.623.282,00	100%	\$ 1.907.404.631,00	100%	16%
TOTAL PASIVO Y PN	\$ 3.590.062.557,00		\$ 4.051.257.477,00		-5%

Fuente. Memoria y Estados Financieros Consolidados Havanna al 31/12/2020.

Al analizar la tabla 2 se observa que el activo no corriente aumento un 3% entre 2019 y 2020, en el rubro las cuentas que mayor participación tiene es bienes de uso y valor llave. Con respecto al activo corriente, el mismo cayó un 26%, ello se debe a una caída del 25% de los inventarios, un 29% de los créditos por ventas y un 98% de las inversiones, dentro del rubro la cuenta con mayor participación es créditos por ventas con un 10%.

En cuanto al pasivo el total aumento un 16%, siendo en el no corriente un aumento un 5%, y el corriente un 19%, en ambos pasivos la cuenta con mayor participación son los préstamos, destacando el corto plazo que posee un 48% del rubro.

Con respecto a los préstamos se destaca que el endeudamiento financiero de la Sociedad está expresado tanto en moneda extranjera como en pesos, siendo en moneda extranjera el 15% de la deuda total. Respecto a la tasa de interés, el 88% de los pasivos financieros es a tasa fija, siendo a tasa variable el 12% de los pasivos.

Cabe aclarar que la Gerencia Financiera invierte los excedentes de efectivo en cuentas corrientes que generan intereses, escogiendo instrumentos con vencimientos apropiados o de alta liquidez para dar margen suficiente al presupuesto financiero anteriormente indicado.

Al 31 de diciembre del 2020, la Sociedad contaba con un endeudamiento de \$1.565,3 millones, superior al endeudamiento del mismo periodo de 2019 (\$728,9 millones). El saldo se compone por \$ 1.496,2 millones por préstamos bancarios en el ejercicio 2020 (\$ 638,9 millones en el 2019) y \$ 69,1 millones por la deuda de la Planta Fabril (\$ 90,0 millones en el 2019).

En cuanto a la gestión de las necesidades de liquidez es realizada en forma centralizada por la Gerencia Financiera, en base a las proyecciones de reserva de liquidez del Grupo y su efectivo sobre la base de un presupuesto financiero que contempla los flujos de efectivo esperados. El objetivo es asegurar que haya suficiente efectivo para procurar el cumplimiento de las obligaciones y compromisos como también el desembolso necesario para el desarrollo de las operaciones y proyectos de inversión.

Con toda esta información sobre ciertas políticas de administración de los elementos del capital de trabajo se puede decir que la empresa no está abocada a solucionar el problema de negativa del capital de trabajo, sino que su preocupación se

centra en la liquidez, dejando de lado otros componentes de la administración financiera de corto plazo que pueden repercutir de maneja muy nociva a largo plazo.

Marco Teórico

Este capítulo expondrá el respaldo teórico sobre el que se desarrollará el presente trabajo.

Rojas López (2018) indica que los estados financieros se analizarán a través de dos metodologías básicas conocidas como análisis vertical y horizontal, los cuales muestran proporciones, tendencias y ratios que muestran relaciones entre las cuentas.

Análisis Vertical, el cual consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que lo agrupa. Por ejemplo, cuanto ocupa caja en porcentaje del activo total.

El Análisis Horizontal, consiste evaluar la tendencia, tomando como base un determinado periodo, consiste en considerar los valores de totales patrimoniales y de resultados, como una serie de tiempo. El análisis horizontal es complementario del análisis vertical, pero ninguna de las técnicas que analizamos debe ser usada de manera aislada, sino que todas en conjunto pueden darnos una idea de la situación económica y financiera de la empresa (Nava Rosillón, 2009).

Llevar a cabo estos análisis implica poseer el primer escalón de análisis dentro de todo el trabajo que implica estudiar financieramente a una empresa, visualizando los activos y pasivos de la empresa, pero no se puede inferir conclusión sobre liquidez, rentabilidad o manejo de activos y pasivos (Nava Rosillón, 2009).

A modo de complemento de las técnicas anteriormente nombradas se utilizan ratios, índices o indicadores financieros, que son herramientas que sirven para el análisis más profundo de los estados contables y la situación de la empresa. Los índices o ratios son relaciones matemáticas que vinculan dos categorías, que permiten llevar a cabo un análisis y posterior, alcanzar conclusiones respecto al desempeño histórico de la empresa (Bahillo Marcos, Perez Bravo, & Escribano Ruiz, 2019).

Muñoz Cabrera (2019) expresa que los ratios que reflejan la situación financiera de corto plazo de una empresa los más relevantes para arribar a una conclusión completa son: liquidez general y liquidez inmediata.

Liquidez general, su fórmula es activo corriente/pasivo corriente y muestra la situación de solvencia a corto plazo de la empresa, también es conocido como distancia de la suspensión de pagos. Indicando la capacidad potencial de la empresa de pagar sus

obligaciones de corto plazo. Como valores adecuados deberían estar entre 1,2 y 1,5 lo que significa que por cada peso a pagar a corto plazo la empresa debería disponer de 1,2 a 1,5 pesos.

Liquidez inmediata, su fórmula es (Tesorería + Inversiones Financieras Temporales) / Pasivo Corriente y muestra la capacidad de la empresa para liquidar sus deudas a corto plazo sin riesgo de suspensión de pagos. Este ratio debiera estar cercano 1 para ser considerado óptimo, si es menor indica que existe riesgo de suspensión de pago de deudas dado que con los recursos que posee la firma no alcanza a pagar sus deudas de corto plazo.

La administración financiera a corto plazo es la actividad en la que más cuidado debe prestar la administración financiera de una empresa, debido a que, a diferencia de los pasivos y activos a largo plazo, que se mantienen estables a lo largo del periodo de un año o más y pueden ser planeados y anticipados con mayor precisión, en cambio, los activos y pasivos circulantes tienen gran volatilidad por lo que puede ser muy difícil determinar cuál será la distribución y formación de los activos y pasivos circulantes en un momento dado, o predecir cuál será la cantidad óptima de cada uno de ellos, la administración financiera de corto plazo es conocida también como la administración del Capital de Trabajo (Saucedo Venegas, 2020).

Ponce Cedeño, Morejon Santitevan, Salazar Pin y Baque Sanchez (2019), agregan que capital de trabajo es la cantidad de dinero que se requieren en una empresa para operar durante un ciclo productivo mientras se recupera la venta realizada.

Figura 1. Fórmula capital de trabajo

<p>Capital de trabajo: Activo Corriente – Pasivo Corriente</p>

Fuente. Ponce Cedeño, Morejon Santitevan, Salazar Pin y Baque Sanchez (2019).

De este concepto surge la definición del ciclo de efectivo (CCE), el cual representa el número de días en que la empresa demora en recuperar los fondos de operación, es decir que indica el número de días en que la empresa debe financiarse.

Figura 2. Fórmulas ciclo de efectivo y sus componentes.

Periodo de conversión de efectivo: días de inventario+ días de cobranzas – días de pago.
Días de inventario: $\text{Inventario} * 365 / \text{CMV}$
Días de cobranzas: $\text{cuentas a cobrar} * 365 / \text{ventas}$
Días de pago: $\text{cuentas por pagar} * 365 / \text{compras a crédito}$

Fuente. Saucedo Venegas (2020).

Toda empresa tiene como meta principal generar utilidades, entonces la gestión del capital de trabajo es una de las herramientas que se pueden utilizar para tal fin, quien lleve a cabo la administración financiera debe enfocarse en 5 técnicas:

- Generar flujo de efectivo para las operaciones diarias.
- Mantener un inventario equilibrado.
- Realizar una gestión de cobranzas adecuada, procurando que los días no excedan los días de pago a proveedores.
- Buscar fuentes de financiamiento convenientes.
- Asegurar la rentabilidad de los activos y del capital de trabajo con el objeto de generar valor para los accionistas (Saucedo Venegas, 2020).

Diagnóstico y discusión

Tal como se expuso en el marco teórico, para analizar una empresa se debe comenzar realizando el análisis horizontal y vertical de los estados contables como se hizo en la tabla 2 mediante la cual se logró dar el primer paso del análisis, el cual siguiendo lo indicado por Bahillo Marcos, Perez Bravo, & Escribano Ruiz (2019) se deben calcular ratios con los cuales se puede completar el analisis y loigrar determinar la situacion de la empresa, a continuacion la tabla 3 expone los ratios que permiten determinar la situación de Havanna en el corto plazo.

Tabla 3.

Ratios de corto plazo de Havanna 2020/2019.

HAVANNA S.A.	2020	2019	Análisis Horizontal
Ratio de liquidez general	0,477	0,766	-38%
Ratio de liquidez seca	0,278	0,450	-38%
Ratio de liquidez extraseca	0,019	0,033	-44%
capital de trabajo	-\$ 918.185.884,00	-\$ 344.243.227,00	167%
rotación del capital de trabajo	-2,986	-6,739	-56%
Ratio de rotación de las inventario	7,850	9,181	-14%
Ratio de inventarios	81,252	86,793	-6%
Ratio de rotación de los créditos	8,478	9,349	-9%
Ratio de cobranzas	42,462	38,507	10%
Ratio de morosidad	0,004	0,002	64%
Ratio de pago	67	56	20%
Ciclo de efectivo	56,714	69,300	-18%

477Fuente. Elaboración propia.

De la tabla 3 se puede decir:

La liquidez general, la liquidez seca y la extra seca disminuyeron un 38%, 38% y 44% respectivamente.

El valor de 0,477 de la liquidez general se ubica lejos de lo que Muñoz Cabrera (2019) expresa como valores adecuados (1,2 y 1,5) lo que permite asegurar que la empresa no alcanza con sus activos corrientes a cubrir sus pasivos o deudas de corto plazo. Por su parte, la liquidez seca tiene un valor de 0.278 se encuentra bastante alejada de la unidad, reafirmando lo expuesto en el párrafo anterior indicando que existe riesgo de suspensión de pago de deudas dado que con los recursos que posee la firma no alcanza a pagar sus deudas de corto plazo.

El capital de trabajo continua negativo, pero el incremento de 167% muestra que la situación empeoro de un año a otro, esto puede tener epicentro en la pandemia por COVID-19, donde l empresa se vio obligada a cerrar sus locales.

En cuanto a los días que determinan el ciclo operativo, los días de inventario cayeron un 14% ubicándose en 81,252 días, lo cual implica una mejoría ya que quiere decir que la mercadería rota más rápido.

Los días de cobranzas aumentaron un 10% pasando de 38,057 a 42,462 días, lo cual es negativo ya que implica que del dinero demora más en entrar a la empresa, esta demora es consecuencia de una decisión de la empresa de extender las cobranzas con el fin transformar el capital de trabajo en flujo de efectivo y colaborar en atenuar el impacto de la pandemia en los resultados económicos.

Los días de pago aumentaron un 20% lo cual serpia positivo ya indica que la salida de efectivo es más lenta.

Todos estos parámetros dejan al ciclo de efectivo en 56, 714 días, 18% más rápido que en periodo anterior. Es decir que el numero de dias en que la empresa demora en recuperar los fondos de operación, los días que debe financiarse según indica (Saucedo Venegas, 2020)

Para cerrar el capitulo se podria afirmar en base a la revision de la literatura sobre el tema que Havanna se encuentra en una comprometida situación de corto plazo, lo cual debe revertirse de inmediato para evitar que la salud financiera de la misma empeore pudiendo llevarla inclusive a la perdida.

Entonces, el problema principal que pretende resolver este reporte de caso, es la modalidad en que se administran las finanzas al corto plazo, basándose en las técnicas que (Saucedo Venegas, 2020) desarrolla, buscando optimizar los recursos y oportunidades que tienen Havanna como por ejemplo créditos aprobados y minimizando riesgos, para de esta forma lograr maximizar el valor para sus accionistas.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general.

Desarrollar una propuesta que permita a la empresa Havanna S.A. ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, aumentar su liquidez mediante la optimización de los componentes del ciclo de efectivo y aplicarse en 2022.

Objetivos específicos.

- Realizar el diagnóstico mediante el uso de técnicas como análisis horizontal y vertical e indicadores financieros de liquidez y de actividad para los años 2019 y 2020.
- Calcular e interpretar el Ciclo de Conversión del efectivo y la liquidez de los periodos analizados para determinar su situación y en base a ello generar mejoras
- Generar recomendaciones que permitan optimizar el Ciclo de conversión del Efectivo y el pasivo corriente de Havanna y mejore mediante ello su liquidez en el segundo semestre del 2022.

Alcances y limitaciones

El presente trabajo propondrá actividades que procuren la optimización del ciclo operativo de Havanna S.A., basándose principalmente en recomendaciones sobre el ciclo de conversión del efectivo y el pasivo corriente de la misma. El trabajo se lleva a cabo para dicha empresa, la cual se ubica en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires. El plazo de tiempo de la propuesta se estima en un trimestre, comenzando en Junio de 2022 y culminando en Agosto del mismo año.

Respecto a las limitaciones, no se presentó alguna que dificulte la realización del trabajo, la única limitación es en cuanto a la implementación de la propuesta dado que la misma se realizó en base a la información de estados contables de Havanna y la propuesta se desarrolla exclusivamente para ella no es de uso genérico. Los resultados obtenidos en formulas son en base a balances publicados por la firma. El trabajo solo implica el área financiera de corto plazo dejando fuera de análisis otros aspectos.

Recursos

Tabla 4.
Recursos necesarios.

Recursos	
Honorarios contador	\$ 114.500
Copias Balances y memorias	\$ 2.500
Elementos de oficina	\$ 2.500
Hojas	\$ 1.500
Pen-Drive	\$ 1.000
Internet	\$ 2.000
Computadora	\$80.000
Escritorio completo	\$50.000
Personal capacitado	\$90.000
Total	\$ 343.500

Fuente. Elaboración propia.

Respecto de los honorarios, los mismos se calculan en base a los mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires (domicilio de la empresa) siendo el valor por módulo de \$760 según la resolución N° 68/2021, se calculan 50 módulos por mes, siendo por ende 150 módulos, dando un total de \$114.000 por honorarios.

Actividades y marco de tiempo en el plan de implementación

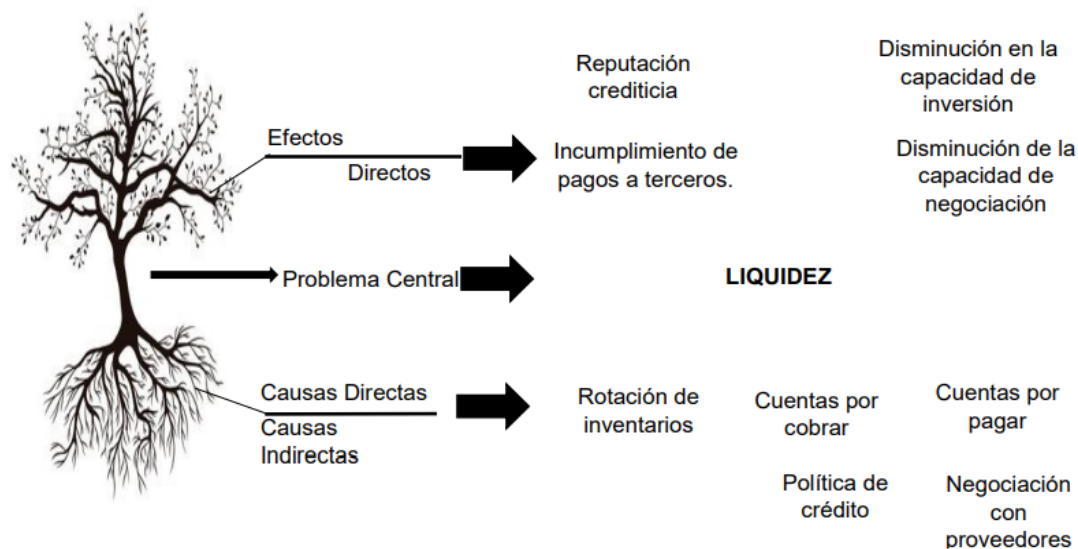
Las actividades se planificaron para ir cumpliendo los objetivos específicos, a fin de que en conjunto se alcance el general.

Objetivo específico 1. Realizar el diagnóstico mediante el uso de técnicas como análisis horizontal y vertical e indicadores financieros de liquidez y de actividad para los años bajo estudio.

Esta tarea es el primer paso, se puede ejecutar en cualquier momento, solo requiere un corte de tiempo en el cual se tomarán saldos de las cuentas para poder ejecutar el análisis horizontal, vertical y de ratios. Para este caso puntual se llevó a cabo en las tablas 2 y 3. Este análisis permite conocer los montos pero también analizar las causas.

Se sugiere para este análisis hacer uso del árbol de problemas, para el caso puntual de Havanna se expone:

Figura 3. Árbol de problemas Havanna S.A.



Fuente. Elaboración propia.

Con esta herramienta se detectan problemas, causas y efectos, con lo cual es mucho más sencillo luego aplicar medidas correctivas y actuar sobre el foco del problema.

Como resultado de este estudio se puede afirmar que

La delicada situación del entorno en cuanto a política, social y económica obliga a la empresa optar por políticas de créditos superiores a 60 días y generar flexibilidad a los clientes con el propósito de mantenerlos, lo cual genera que el ciclo de conversión de efectivo se vuelva más lento.

Objetivo específico 2. Calcular e interpretar el Ciclo de Conversión del efectivo y la liquidez de los periodos analizados.

Para analizar este punto se realiza la tabla 4 la cual muestra como el ciclo de conversión de efectivo se hizo más rápido, a causa de la falta de liquidez que presenta Havanna se ha incurrido en incumplimientos de pagos con los proveedores tornando los días de pago más lentos, lo que consecuentemente acarrea intereses por mora.

Las cobranzas se ralentizaron lo cual implica que el dinero ingrese en periodos más largos a la empresa.

El Ciclo Operativo es de 123 días con respecto al promedio de pago de 67 días, es decir que a los 123 días se recibe el efectivo y a los 67 días se genera salida del efectivo de cuentas por pagar, por tanto es un Ciclo de efectivo positivo de 56 días, y por lo tanto requiere de financiación externo para poder continuar con normalidad, lo que permite confirmar la falta de liquidez.

La liquidez se ve afectada por la tendencia en alta de los préstamos, los cuales crecieron notablemente para financiar el capital corriente el cual es negativo y en alza en ambos periodos.

Los efectos inmediatos de la liquidez implican el incumplimiento de deudas tanto de corto como de largo plazo dañando la reputación crediticia de la empresa, tornando una situación difícil de apalancamiento futuro. Debe comprender la empresa que mantener el poder de negociación con los proveedores y clientes es vital debido a que ayuda a obtener un apalancamiento sin incurrir en gastos y genera mayor capacidad de inversión.

Objetivo específico 3. Generar recomendaciones que permitan optimizar el Ciclo de conversión del Efectivo y el pasivo corriente de Havanna y mejore mediante ello su liquidez.

1- Periodo de inventarios:

- El control de los inventarios es una tarea que se desarrolla con el objetivo de optimizar las operaciones logísticas de una empresa. Dentro de las acciones propuestas son:
- Designar una persona de logística como responsable del stock que refuerce el control de los inventarios e identificar estrategias encaminadas a impulsar la rotación, monitoreando los niveles óptimos, analizando las compras y realizando las mediciones para el control preventivo, otra alternativa es negociar con los proveedores entregas particionadas o según requerimiento, para evitar el almacenamiento dentro de la compañía.
- Realizar inventarios quincenales tanto de materias primas como de productos terminados.
- Se propone la incorporación de la metodología Just In Time, el cual permite minimizar los inventarios, maximizando la rotación. La idea es tener sólo el nivel de inventarios suficiente para hacer frente a los requerimientos

inmediatos. Con esa finalidad se colocan nuevos pedidos y se resurten los inventarios con frecuencia. Para que este sistema opere y no tenga faltantes se requiere un alto grado de cooperación de los proveedores, lo cual dada la excelente relación de Havanna con ellos es posible.

2- Periodo de cobranzas:

- Crear una política que incentive el pronto pago o pagos de contado, ya sea en efectivo o transferencia.
- Crear una política de cobranza por zona geográfica para los clientes tipo franquicias, segmentar permite agilizar la cobranza ya que la empresa tiene operaciones a nivel nacional, y esto permite personalizar el trato con cada cliente, ofreciendo atención según necesidad.
- Implementar un fondo de recupero de deudas, con el cual se puede financiar sin necesidad de recurrir a préstamos.
- Implementar políticas de intereses, acordes a la inflación, que ayude a no perder el valor del dinero en el tiempo y además incentive la cancelación anticipada de deudas o los pagos de contado.
- Establecer políticas de otorgamiento de crédito según características, montos, capacidad de pago, respaldo de capital, informes de solvencia, etc. con el fin de conocer a quien se otorga crédito, este punto es más aplicado a las franquicias que a los consumidores finales.
- Incorporar diversas formas de pago, promociones con bancos, incorporar Ahora 12/18, incorporarse a los Hot Sale, como estrategias de ventas.
- Mantener como regla a no romper que los días de cobranzas no pueden superar los días de pago a proveedores.
- Evaluar la incorporación de pago anticipado, con algún beneficio, por ejemplo solicitar anticipo de 50% y dar crédito al otro 50%, o sobre el 50% de saldo si se abona de contado recibe un descuento del 5%, para ventas con piso mínimo.

3- Periodo de pagos:

Procurar siempre que el periodo de las cuentas por pagar sea mayor al de cobranzas y en lo posible al ciclo operativo. Mantener el poder de negociación para retrasar los pagos con proveedores, Havana posee proveedores exclusivos lo que requiere que se mantengan las relaciones para no perderlos, de todas formas se recomienda que se busquen alternativas y se mantengan 2 por rubro.

- Evitar pagos de contado.
- Proponer pagos con cheques a 60/90 días.

Con respecto a la liquidez la tarea será renegociar los plazos de los créditos adquiridos en el periodo ya que la gran mayoría son de vencimiento en el corto plazo, de esta forma se disminuye el pasivo corriente aumentando la liquidez, y permitiendo a la empresa hacer frente a sus obligaciones con el flujo de efectivo propio generado por las actividades expuestas.

Capacitaciones y equipo de trabajo. Es sumamente importante capacitar al personal de finanzas y administración, para que todas las tareas expresadas se cumplan, para lo cual se llevaran a cabo capacitaciones, se desarrollara además un protocolo de trabajo con división de tareas y responsabilidades de cada persona en las tareas que impliquen el control del ciclo de efectivo, para ello se determinarán equipos de trabajo, personas encargadas de compras y pagos a proveedores, encargados de facturas y seguimiento de clientes, quienes se comunicaran con depósito, ventas y compras respectivamente. La designación se hará en conjunto con un referente de finanzas de la empresa, quien conoce el personal.

Reunión final con directivos. Esta reunión se realiza con fines informativos, donde se expondrán los primeros resultados del plan, donde se expondrá la evolución de los ratios más relevantes y se tomaran las indicaciones que solicite la dirección para efectuar los cambios necesarios para cumplir lo solicitado.

Control. Si bien el control se hace de manera constante, se aplicará de manera mensual un análisis de ratios de corto plazo para determinar si van por el camino correcto en cuanto a los cambios esperados.

La distribución de las tareas según tiempo se expone en el siguiente diagrama de Gantt:

Tabla 5.
Diagrama de Gantt de la propuesta

Tareas	jun-22				jul-22				ago-22			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Análisis de información	■	■	■	■								
Cálculo de ratios			■	■	■	■						
Aplicación de políticas nuevas					■	■	■	■	■	■		
Capacitaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Reunión											■	
Control y ajustes				■				■				■

Fuente. Elaboración propia.

Evaluación y medición de la propuesta

Esta evaluación se piensa para que se vayan ejecutando controles periódicos, realizando ajustes pertinentes y medición de las acciones. Cada responsable deberá llevar a cabo controles de manera quincenal y de acuerdo a lo estipulado para cada objetivo evaluar, con el fin de comparar los resultados obtenidos con los esperados y de esta manera verificar el avance y cumplimiento de las distintas funciones implementadas en cada uno de los integrantes del capital de trabajo, que nos indicaran el progreso o retroceso de la empresa.

Tabla 6.
Metas

Índices	Valor actual	Meta	Responsable
Índice de plazo de cobro a clientes	42 días	30 días	Administración y cobranzas
Índice de inventario	81 días	15 días	Jefe de depósito y control de stock
Índice de plazo de pago a proveedores	67 días	40 días	Administración y ventas

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión

Del análisis efectuado a la empresa, se obtuvo la información necesaria para conocer las características de Havanna y determinar a partir del cálculo de los ratios financieros de corto plazo la forma en la que maneja los componentes de la liquidez dinámica y el capital de trabajo. Con esta tarea se logró determinar que el problema principal es la modalidad en que se administran las finanzas al corto plazo, donde los ciclos de cobranzas, pagos e inventarios no son administrados de manera eficiente y por ende no ayudan a mejorar los parámetros del capital de trabajo.

Habiendo analizado la literatura del tema en cuestión se tomó como base Saucedo Venegas (2020) y sus técnicas desarrolladas, con las que se pretendió buscar vías que permitan optimizar los recursos y oportunidades que tienen Havanna.

Por lo anteriormente expuesto es que se desarrolló un plan pensado para tal fin, el cual comprende una serie de actividades que al ser aplicadas de manera correcta permiten alcanzar las metas que se plantearon, las cuales procuran hacer el ciclo de efectivo eficaz y eficiente.

El plan comprende actividades para que Havanna las incorpore de forma permanente, por ello se planificaron también capacitaciones al personal involucrado, tales actividades llevarán a reencausar los días de cobranzas y pagos respectivamente, también se plantearon ideas que permiten la optimización del periodo de inventarios. Para lograr encaminar las tareas de manera correcta se plantearon objetivos, los cuales deberán ser controlados de manera periódica con el fin de evaluar su cumplimiento, y temprana detección de inconvenientes o desvíos que deberán ser atendidos a tiempo.

El fin fundamental que se pretende lograr con la propuesta es que Havanna evite llegar a situaciones comprometidas al menos en el corto plazo, y basada en información que proporcionan sus finanzas trazar objetivos alcanzables encaminando sus tareas para tal fin. De esta manera obtendría una retroalimentación que le permita enriquecer su cultura de crecimiento continuo, logrando de esta forma optimizar y afianzar su estructura financiera

Es sabido que si existe una adecuada administración del CTN es factible que la empresa no presente problemas de liquidez y mejore a largo plazo su rentabilidad, y evita caer en endeudamientos.

Finalmente, se concluye que Havanna posee los recursos financieros, técnicos y materiales necesarios para cumplir sus planes de crecimiento, y su salud financiera puede considerarse sana, pero no debe descuidar los componentes esenciales que hacen a su operatoria diaria o de corto plazo, y de esta forma podrá proyectarse a largo plazo.

Se puede decir que la propuesta además de ser viable aportará a la firma beneficios y mejoras.

Recomendaciones

Si bien el estudio del presente trabajo se enfocó en el corto plazo, se recomienda complementar con información financiera de largo plazo e implementar la gestión financiera de manera permanente y a largo plazo.

No descuidar las tareas de controles, y procurar evitar el estancamiento, es decir ir modificando las metas según requerimientos de manera continua.

Es imperioso que se controlen y proyecten flujos de efectivo, para que se determinen los ingresos, egresos, pagos, cobranzas y en base a ello se determinen los requerimientos o sobrantes de efectivo para evitar pérdidas o recursos ociosos.

Fomentar la capacitación continua del personal en el manejo y conocimiento de las metas propuestas y las vías para alcanzarlas.

Bibliografía

- Administración Federal de ingresos Públicos. (abril de 2022). *afip.gov.ar*. Recuperado el 03 de abril de 2022, de <https://www.afip.gov.ar/medidas-de-alivio/medidas/repro-II/beneficios.asp>
- Arce, M. E. (2017). “*La Gestión del Capital de Trabajo en una Empresa del Rubro Textil*. Córdoba. Recuperado el 03 de 2022, de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6540/Arce%2c%20Mat%2c%20Exequiel.%20La%20gestion%20del%20capital%20de%20trabajo...%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bahillo Marcos, M., Perez Bravo, C., & Escribano Ruiz, G. (2019). *Gestión Financiera 2.ª edición*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Berrezueta Rodriguez, M. (s/d de s/d de 2018). *Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de <https://dspace.ups.edu.ec/browse?type=author&order=ASC&rpp=30&value=Berrezueta+Rodr%C3%ADguez%2C+Michelle+Geanella>
- Fondo Monetario Internacional. (25 de marzo de 2022). Recuperado el 10 de abril de 2022, de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/25/pr2289-argentina-imf-exec-board-approves-extended-arrangement-concludes-2022-article-iv-consultation>
- García Aguilar , J., Galarza Torres, S., & Altamirano Salazar, A. (23 de agosto de 2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Ciencia UNEMI*, 30-39. Recuperado el 10 de abril de 2022, de <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/495/387>
- Gonzalez Peralta, E. (s/d de s/d de 2013). *Universidad de San Martín Miguel de Porres*. Recuperado el 10 de abril de 2022, de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/649/gonzales_ee.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Havanna S.A. (31 de diciembre de 2020). *Memorias y Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 2020*. Balance. Recuperado el 6 de abril de 2020, de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/informacion-inversores>

- Humane Society International. (12 de junio de 2018). *Humane Society International*. Recuperado el 11 de abril de 2022, de <https://www.hsi.org/news-media/havanna-libre-jaulas-061218/?lang=es>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Informes técnicos / Vol. 6, n° 60*. Buenos Aires: INDEC.
- Martinez Casanova , A. (2019). *Análisis Financiero del Sector de la Distribución Minorista Alimentaria en España*. TFG, Madrid. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27714/TFG-MartinezCasanova%2CAmalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martinez Vicedo, J. (16 de septiembre de 2021). *Ainia*. Recuperado el 6 de abril de 2022, de <https://www.ainia.es/ainia-news/prospectiva-7-grandes-avances-en-tecnologia-alimentaria/>
- Muñoz Cabrera, J. (2019). *Análisis contable*. España: Editorial Elearning S.L.
- Nava Rosillón, M. (s/f de diciembre de 2009). *Scielo.com*. Recuperado el 7 de mayo de 2022, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- Ponce Cedeño, O., Morejon Santitevan, M., Salazar Pin, G., & Baque Sanchez, E. (2019). *Introducción a las finanzas*. Alicante, España: Editorial Area de Innovacion y Desarrollo S.L.
- Rojas López, M. (2018). *Finanzas personales: Cultura financiera*. Ediciones de la U: Bogotá.
- Saucedo Venegas, H. (2020). *Capital de trabajo: Modelos de negocio con valor económico agregado*. Ciudad de Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Publicos A.C.