

# Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

Análisis Financiero de Corto Plazo

“Administración Eficiente del Capital de Trabajo en el año 2021”

“Efficient Management of Working Capital in the year 2021”

Autor: Jessica Carolina Samurcashiam

Legajo: VCPB 24859

DNI: 25.610.751

Director de TFG: Solis Silvana Marcela

San Luis 26 de junio de 2022

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado tuvo como objetivo exponer la importancia de la administración eficiente del capital de trabajo de una empresa que desarrolla su actividad en el sector alimentos, Havanna S.A. Gracias a su producto estrella, el alfajor Havanna, ha logrado instalarse tanto en el país como en el exterior. En el año 2020 por el impacto de la pandemia de Covid-19, y las restricciones de las actividades, generó una contracción de la economía, que provocó una caída de las ventas, lo que redujo el flujo de ingresos. Dado el deficiente manejo de sus finanzas, la empresa no contó con fondos suficientes para cumplir con sus obligaciones, observado un desfasaje financiero. Si bien en el año 2021, la eliminación de las restricciones permitió la reactivación, logrando un incremento de ventas. La liquidación de las inversiones de corto plazo y la reducción de los préstamos bancarios, redujo los gastos financieros, pero los cambios en la modalidad de pagos por parte de los clientes, limitó el ingreso de fondos, impidiendo revertir la situación financiera. Por esta razón, se propuso una administración del capital de trabajo para eliminar las debilidades y lograr contar con la liquidez necesaria para el desarrollo de la actividad y lograr así, incrementar la rentabilidad.

*Palabras claves: capital de trabajo, administración eficiente, liquidez, rentabilidad*



## **Abstract**

The objective of this final degree project was to expose the importance of the efficient administration of the working capital of a company that develops its activity in the food sector, Havana S.A. Thanks to its flagship product, the Havana alfajor; it has managed to establish itself in the country as well as abroad. In 2020, due to the impact of the Covid-19 pandemic, and the restrictions on activities, it generated a contraction in the economy, which caused a drop in sales, which reduced the flow of income. Given the poor management of its finances, the company did not have sufficient funds to meet its obligations, observing a financial gap. Although in the year 2021, the elimination of the restriction allowed the reactivation, achieving an increase in sales. The liquidation of short-term investments and the reduction of bank loans reduced financial expenses, but the changes in the method of payment by clients limited the income of funds, preventing the reversal of the financial situation. For this reason, a working capital management was proposed to eliminate weaknesses and achieve the necessary liquidity for the development of the activity and thus achieve increased profitability.

*Keywords: working capital, efficient administration, liquidity, profitability*

## Índice

<b>Introducción</b>	4
<b>Análisis de Situación</b>	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Forma Jurídica y Administración General</i>	8
<i>Productos e Ingresos</i>	8
<i>Política Crediticia y Deudas</i>	10
<i>Análisis de Contexto</i>	11
<i>Diagnostico Organizacional</i>	14
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	14
<b>Marco Teórico</b>	16
<b>Diagnóstico y Discusión</b>	19
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Análisis del Capital de trabajo, índices de liquidez y endeudamiento.</i>	19
<i>Justificación del Problema</i>	21
<i>Conclusiones Diagnósticas</i>	22
<b>Plan de Implementación</b>	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Limitaciones</i>	24
<i>Recursos</i>	24
<i>Actividades a implementar</i>	25
<i>Diagrama de Gantt</i>	25
<i>Desarrollo de las propuestas</i>	26
<i>Evaluación de las acciones</i>	30
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	31
<i>Conclusiones</i>	31
<i>Recomendaciones</i>	32
<b>Referencias</b>	33
<b>Anexo</b>	35

## Introducción

El presente reporte de caso tiene como objeto la realización de un análisis financiero de corto plazo en la empresa Havanna S.A, ubicada en la ciudad de Mar del Plata, para el periodo 2021-2020.

El sector de alimentos y bebidas de Argentina es una industria moderna, competitiva, federal e innovadora que tiene la característica de adaptarse a los cambios y a las nuevas tecnologías. Según la Cámara de Industriales de Productos de Alimentos, el VAB de la industria de alimentos y bebidas en el año 2021 representó un 27% y las exportaciones incrementaron un 41,9% por subas tanto en precios (+27,3%) como en cantidades (+11,5%). En particular, haciendo un análisis de la producción total de la industria de alimentos en Argentina, los rubros Golosinas y Chocolates y el de Galletería, Pan dulces, Budines, y otros rubros afines representan el 47%, demostrando su importancia en el sector.

Dentro de la industria se encuentra Havanna S.A., empresa líder en repostería artesanal, que tiene como actividad principal, la producción, comercialización y exportación de alfajores, dulce de leche, galletitas y productos derivados, en la ciudad de Mar del Plata. Desde su inauguración en 1948 hasta 1994, se expandió por toda la costa atlántica argentina, abriendo más de cincuenta (50) sucursales. En 1995, con el lanzamiento de la cafetería, bajo la propuesta “experiencia Havanna”, logró un desarrollo a nivel nacional. Finalmente, en el año 2005, la empresa se instala fuera del país, con presencia en Europa, Estados Unidos y América Latina, mediante sus segmentos de locales propios y franquiciados.

Los productos Havanna son la razón de ser de la marca, constituyendo las bases del negocio. Enfocados en ofrecer nuevos productos, lanza en sus Cafeterías nuevas propuestas como Frappes y Lattes Línea Frappe, el alfajor 70% cacao puro en tamaño tradicional y mini y línea mini de galletitas, medallones y havannets. De esta forma, los clientes pueden acceder a los nuevos productos junto con los clásicos alfajores, galletitas (medallones y de limón), dulce de leche Havanna, chocolates y aireados, como también, una nueva apuesta salada de Havanna. Otra alternativa para los clientes, es la adquisición de los productos Havanna en shopping malls y negocios boutique, tiendas en aeropuertos domésticos e internacionales (Havanna S.A., 2022).

Estas innovaciones exponen que la empresa se encuentra en constante actualización, buscando ofrecer satisfacer las necesidades de los clientes. Además, como se desarrolla en un mercado altamente competitivo, es necesario que sea dinámica para gestionar sus procesos financieros. De esta forma, podría evitar posibles desequilibrios financieros ante situaciones no previstas por la gerencia, fruto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero (Sánchez, 2016).

En el caso de Havanna S.A, el impacto en la economía generado por la pandemia de Covid-19, provocó una contracción de la economía en el año 2020 del 9,9%. Las medidas establecidas por la empresa, para continuar con la comercialización fueron el establecimiento de la modalidad delivery y retiro en tienda, sin embargo, estas alternativas, no lograron frenar la retracción de ventas y la reducción de la liquidez. Esta falta de fondos, generó que la empresa recurriera a financiamiento externo para el cumplimiento de las obligaciones, incrementando los gastos financieros, generando en el año 2020, una pérdida de (\$521.216.020). En el año 2021, gracias a la eliminación de las restricciones a las actividades, se observó un incremento de las ventas del 33% y una reducción de los gastos operativos del 20%, lo que arrojó un incremento en el resultado operativo. Aun con estos aspectos positivos, y ante la falta de fondos, debió recurrir a nuevas solicitudes de financiamiento externo, lo que generó que el capital de trabajo tuviera un resultado negativo de \$875,2 millones, es decir, no contaba con los fondos necesarios para cumplir con sus obligaciones de corto plazo (Havanna S.A., 2022).

Exponiendo la importancia del capital de trabajo, Maguiña y Paredes (2018), indicaron que la gestión del mismo, es una estrategia para lograr la operatividad de las empresas y su permanencia en el tiempo. El capital de trabajo, hace referencia a los fondos requeridos por la empresa, para ejecutar con normalidad sus actividades operativas. Por ende, una gestión adecuada, permite contar con liquidez para cubrir las obligaciones de corto plazo, producto de una eficiente aplicación del ciclo de conversión del efectivo. Así, el capital de trabajo es una herramienta financiera que determina la liquidez y rentabilidad que se desea obtener.

La administración del capital de trabajo es esencial para el desarrollo de la actividad de cualquier organización. Si presenta un capital negativo, expone una falta de recursos para funcionar en el corto plazo, afectando la rentabilidad. Para Córdoba,

Morales y Meza (2019), el capital de trabajo crea valor a la empresa, facilita la generación ventajas competitivas por la disponibilidad de fondos, e incrementa la rentabilidad, por ende, se requiere el control de la generación de flujos de fondos.

Indagando diferentes trabajos de grado e investigaciones de autores especializados, se analizó el realizado por Guamani y Ruiz (2021), que expusieron la importancia de la gestión financiera de una empresa del sector manufacturero de elaboración de alimentos y bebidas en Ecuador. Atendiendo la situación de crisis económica y constante suba de precios, establecieron que es necesario, planificar toda la actividad desde planificación, organización, dirección, coordinación y control, y lograr la eficiencia operativa. Además, establecieron políticas de cobros y pagos, buscando un equilibrio entre los flujos de ingresos y egresos para alcanzar resultados óptimos.

Seguidamente, se analizó el trabajo de grado de Agüero, Álvarez, Castillo y Vargas, en el año 2020, que tuvo como objetivo exponer la importancia de la gestión del capital de trabajo en el valor de las empresas y como herramienta para su permanencia en la industria de alimentos. Una eficiente administración, va a permitir a las empresas que mantengan un nivel óptimo de liquidez y solvencia para afrontar sus obligaciones corrientes, siendo necesario, el establecimiento de políticas de gestión para los componentes del capital de trabajo para generar un impacto positivo en sus rendimientos y que los accionistas obtengan beneficios.

Por ende, teniendo en cuenta las debilidades observadas en su administración de capital de trabajo, es relevante efectuar el presente trabajo, a fin de minimizar los costos de financiamiento e incrementar la rentabilidad.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

Nacida en la ciudad bonaerense de Mar del Plata, Havanna es una empresa productora de alimentos cuyo producto más reconocido es su alfajor, considerado uno de los mejores del mercado. La empresa fue fundada por Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Luis Sbaraglini, tres hombres experimentados en la industria de la bombonería y la repostería, mediante la creación de una innovadora fórmula de alfajores que lanzan el 6 de enero de 1948 con una fábrica y salón de ventas con elaboración a la vista. El éxito del producto permitió su expansión en toda la costa atlántica, con la apertura de 50 sucursales, constituyéndose en un referente nacional en producción y comercialización de alfajores de calidad (Havanna S.A., 2022).

La empresa ya contaba con más de 60 locales Havanna Café, convirtiéndose en un “símbolo de lo argentino”. En 2003, la empresa se expande en Latinoamérica, con la apertura de cafeterías en Paraguay, Chile, Bolivia, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela. Seguidamente, desembarca en Europa, inaugurando dos (2) locales en España. Durante el ejercicio 2021, se produjo la apertura de 63 locales en el mercado brasileño, país del exterior donde la empresa Havanna ha logrado tener mayor presencia. Otros países donde ha desembarcado fueron: Paraguay, España (Madrid), Perú y Chile. Al finalizar el ejercicio al 31/12/2021, la Red Internacional de Havanna contaba con 218 locales (Havanna S.A., 2022).

En el caso de la penetración en el mercado local, se abrieron nuevas bocas de venta, tanto propias como franquiciadas, incorporando la presencia en shopping malls y negocios boutique, además de contar con mayor presencia en aeropuertos domésticos e internacionales. Buscando consolidar las ventas en el canal electrónico, se perfeccionó la tienda en línea, con envíos gratuitos cuando el monto de ventas supera determinados importes. La red en Argentina culminó en el año 2021, con 233 locales; 50 propios y 183 franquiciados (Havanna S.A., 2022)

En cuanto al proceso productivo, la empresa cuenta con una planta de producción, con una superficie de 12.500 metros cuadrados, instalada en el Parque Industrial de la ciudad de Mar del Plata, donde se producen toda las líneas de productos para el abastecimiento de los locales, tanto propios como los franquiciados. El producto

más comercializado es el alfajor clásico, donde en promedio se producen 40 mil docenas por día (La capital Mar del Plata, 2018).

Buscando consolidarse, inaugura su primera fábrica de chocolates en Bariloche centrando los productos de confitería (Havanna S.A., 2022).

#### *Forma Jurídica y Administración General*

Havanna fue constituida como una sociedad anónima, el 19 de noviembre de 1997, estableciendo como objetivo social, la elaboración y venta de alfajores y similares, bajo la denominación “Cuba Acquisition S.A.”.

La administración general de la empresa se realiza en dos centros operativos, uno ubicado en Brandsen 3251, La Perla, Mar del Plata y en Av. del Libertador 14799, Acassuso, Buenos Aires. En el centro de Mar del Plata, se toman las decisiones de producción y logística, y el eje de las acciones de comercialización son efectuadas en el centro de Acassuso. Si bien los centros están intercomunicados, existe una falta de reuniones entre los mandos medios y gerencias, lo que reduce la efectividad de las operaciones y el logro de los objetivos (Havanna S.A., 2022)

En relación a la gestión de los recursos humanos, no existe una política preestablecida, sin embargo, se busca crear un ámbito donde cada integrante del plantel de empleados posea una función con un propósito a lograr. La empresa cuenta con 200 empleados en planta permanente y como, no existen planes sistemáticos de incorporación de personal, en las épocas donde se incrementa la demanda, tienen como política contratar operarios temporarios, donde pueden llegar a requerir la presencia de 150 en épocas de pico de demanda (La capital Mar del Plata, 2018)

#### *Productos e Ingresos*

El modelo de negocios es el posicionamiento de la marca por medio del liderazgo de sus productos y servicios, centrando las acciones en la calidad. La dirección divide los segmentos en función al canal de venta, donde los principales son “Locales Propios” y “Franquicias”. Los restantes canales se agrupan en la categoría “otros segmentos”, dado que no cumplen individualmente con los límites cuantitativos dispuestos por la normativa de la empresa para ser considerados reportables (Havanna S.A., 2022)

El segmento “Locales Propios” se caracteriza por la explotación directa del modelo de negocio definido como “Havanna café”, construyendo un ambiente de cafeterías especializadas, acompañadas por la calidad Premium de la marca. Los principales ingresos provienen de la venta minorista (Havanna S.A., 2022)

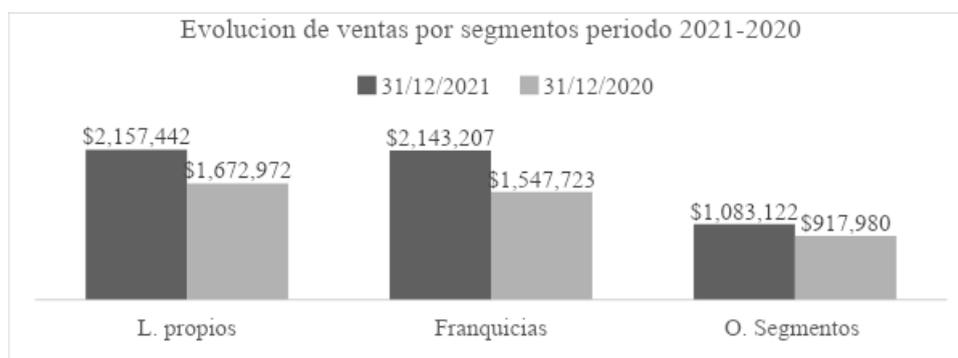
El segmento “Franquicias” se caracteriza por ser un sistema de distribución de productos y/o de servicios, mediante el cual logró el éxito comercial y la expansión del negocio. De esta forma, la empresa transmite a otro empresario independiente, los conocimientos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial, donde se incluye el uso de la marca durante un tiempo determinado. El franquiciado tiene la obligación de ajustarse a los lineamientos para la explotación del negocio. Los principales ingresos de este segmento provienen de la venta mayorista de productos, insumos de cafetería, entre otros (Havanna S.A., 2022)

En el grupo “otros segmentos” los ingresos están relacionados con la venta de productos a través de Duty Free en Aeropuertos, Supermercados, Exportaciones, regalías y a través de subsidiarias del exterior (Havanna S.A., 2022).

En el caso del análisis de las ventas por productos, la dirigencia los divide en tres grupos: el primero, los alfajores, galletitas y havannets, seguido del grupo de cafeterías e insumos y el tercero, otros segmentos, donde se incluye principalmente mercadería de reventa, chocolates, pastelería, productos estacionales, regalías y derechos de franquicias. Los ingresos por cada grupo se exponen a continuación:

### Figura 1

*Evolución de Ventas por segmentos periodo 2021-2020*



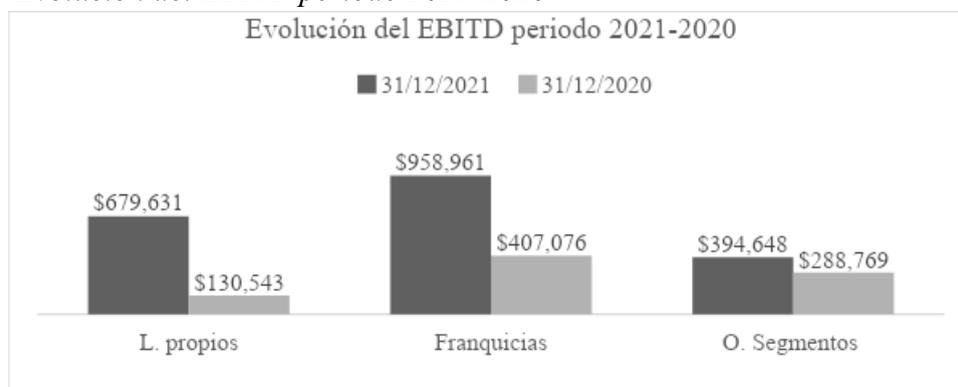
Fuente: Elaboración propia en base (Havanna S.A., 2022)

En el ejercicio 31/12/2021, se observó un incremento de los ingresos del 33%. El segmento de mayor incremento fue el de las franquicias (39%), seguido por los locales propios (29%) y finalmente los otros segmentos (18%) (Anexo N°1).

Si a estos ingresos se compara con el EBITDA, el mismo en ambos ejercicios presentó un resultado positivo siendo el mismo el expuesto en la siguiente figura:

**Figura 2**

*Evolución del EBITD periodo 2021-2020*



Fuente: Elaboración propia en base (Havanna S.A., 2022)

En el ejercicio 31/12/2021, se observa un incremento del EBITD en 246%. El segmento de mayor incremento fueron los locales propios (421%), seguido por las franquicias (136%) y finalmente los otros segmentos (37%) (Anexo N°1).

#### *Política Crediticia y Deudas*

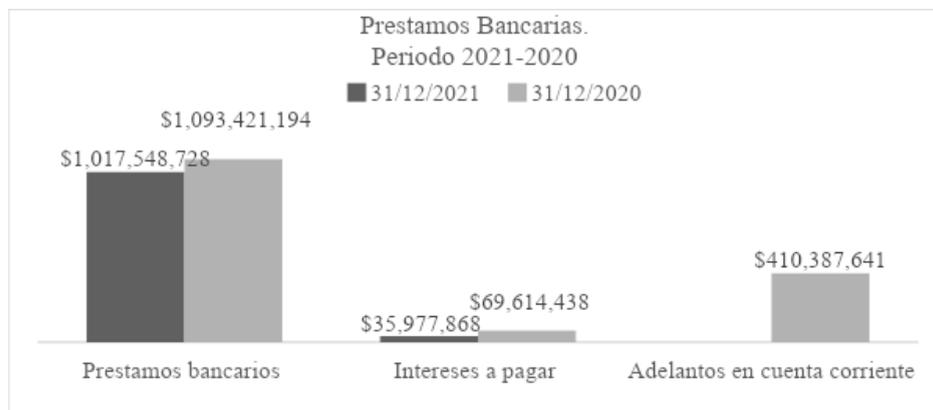
Los clientes deben aceptar las condiciones establecidas por la empresa y la verificación de su situación financiera se realiza por cada solicitud y para todos los clientes. En el caso de ser un cliente habitual, se incluirá la verificación del comportamiento de los créditos solicitados. La empresa identifica a los clientes como comunes para las operaciones habituales de venta, créditos con sociedades relacionadas y los cobros con tarjeta de crédito. Además, la empresa ha creado una previsión por incobrables, la cual se confecciona con los clientes que estén atravesando una inusual situación económica y se considera que no existe posibilidad de cobro, denominado créditos provisionados. Durante el periodo se observó un incremento del 23% de este rubro. La Sociedad no mantiene ninguna garantía como seguro de cobro (Havanna S.A., 2022).

En relación a las obligaciones de corto plazo, la política establecida por la empresa ante la solicitud de fondos de terceros, es conservadora, recurriendo a financiamiento en entidades bancarias. Sin embargo, ante las consecuencias del

COVID-19, la generación de fondos tuvo una caída, lo que motivó la búsqueda de préstamos externos, principalmente bancarios, para cubrir el capital de trabajo negativo.

#### Figura 4

*Préstamos Bancarios. Periodo 31/12/2020-31/12/2021*



Fuente: Elaboración propia en base (Havanna S.A., 2022)

La empresa redujo la solicitud de préstamos en entidades financieras del 33%, reduciendo el 100% los adelantos en cuenta corriente.

#### *Análisis de Contexto*

Para efectuar el análisis de contexto se empleó la herramienta que permite analizar los factores externos que afectan la actividad denominado PESTEL.

#### *Factores Políticos*

- Impulso al sector industrial: por medio del DNU N° 532, se elevó a rango de Ministerio, la Secretaría de Agroindustrial, esto permite potenciar todas las áreas, incluyendo la de alimentos. Desde la misma se han incorporado capacitaciones y asistencia técnica para que las empresas del sector logren incrementar la calidad y así consolidarse en el sector. También ha facilitado la obtención del sello alimentos argentinos, para potenciar su exportación. Havanna tiene como premisa, ofrecer un producto de alta calidad, por lo que estas acciones favorecen a su producción y lograr conseguir materias primas de alta calidad (Poder Ejecutivo Nacional, 2019).

- Ley de etiquetado frontal: por medio de la sanción de dicha ley de Etiquetado Frontal N° 27.642, donde se obliga a las empresas incluir en los envases un etiquetado frontal con octógonos negros, en el que se advierta sobre los excesos de azúcares, sodio, de grasas saturadas y totales, y cantidad de calorías. Esto puede limitar la compra de

productos, incrementar los costos, por la modificación de los envases y reducir las ventas de aquellos productos altos en contenido de azúcar y grasas, pudiendo afectar negativamente a la empresa (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021).

#### *Factores Económicos*

- Programa de Asistencia: para reducir el impacto de la recesión se implementaron programas de asistencia como ATP, préstamos para cubrir las necesidades de capital de trabajo, como también para invertir en bienes de capital. Por medio del Fondo Nacional de Desarrollo Productivo, se otorgaron garantías que permitió acceder a garantías y reducir el costo del financiamiento. Algunas de estas alternativas fueron utilizadas por la Havanna, dado que su principal fuente de financiamiento es por medio de créditos en entidades financieras (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021).

- Incremento de tarifas e inflación: el aumento en las tarifas eléctricas y de gas, incrementó los costos para las empresas impactando directamente en los precios, reduciendo la rentabilidad de la empresa. En el caso de la inflación, el gobierno no posee un plan económico para detener el crecimiento inflacionario, el cual se estima para el 2022 de 60,9% anual. Este porcentaje ha generado que los acuerdos salariales busquen seguir el comportamiento de la inflación, incrementando los costos de producción, afectando negativamente a Havanna (Banco Central de la República Argentina, 2022). Otro incremento es el de los combustibles. Esto ha provocado un aumento de los costos de logística, en el primer trimestre del 2022 del 19%. Esto es un grave problema para Havanna dado que abastece a todos los locales desde su planta fabril en Mar del Plata (Guarino, 2022).

- Autorización de líneas de crédito para empresas dentro de parques industriales: por medio del Decreto 68/22 y la Resolución 115/2022, se ofrecen líneas de crédito para la compra de bienes de capital, ampliación y desarrollo de nuevos productos, a las que puede acceder la empresa (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022)

#### *Factor Social*

- Consumo saludable: existe una tendencia de consumo de productos saludables que se incrementó durante la pandemia por una cuestión de salud. Según, la consultora Nielsen, esta tendencia proviene previo a la pandemia, donde 3 de cada 10 argentinos se interiorizan por los ingredientes antes de comprar un producto (Ámbito Financiero, 2022). En 2021, existe una tendencia al consumo de productos orgánicos, bajos en

grasa, azúcar y/o endulzantes alternativos y libres de gluten, lo que incrementa las ventas de la línea sin gluten de Havanna.

#### *Factor Tecnológico*

- Incorporación de inteligencia artificial: en el año 2019 se presenta en Buenos Aires, el creador del proyecto Farmbeats, que busca incorporar inteligencia artificial para incrementar la producción y calidad de las cosechas de soja, trigo, maíz, legumbres y cebada. La aplicación de esta nueva tecnología permitiría incrementar la calidad de la materia prima que utiliza la empresa para toda la línea de sus productos (Microsoft; Ranveer Chandra y Supercampo, 2019).

- Plan de desarrollo productivo argentina 4.0: este, impulsa la industria nacional al paradigma 4.0 y promueve el desarrollo de soluciones de software, sistemas para la implementación de IoT; y los relativos al procesamiento de la información, buscando impulsar cada segmento productivo. En particular, para la empresa, podría reducir posibles errores en la producción y contar con mayor información para la toma de decisiones para reducir los errores de gestión (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021).

#### *Factor Ecológico*

- Lineamientos de Responsabilidad Social en el ejido empresarial: la sustentabilidad es un aspecto central para que las empresas se relacionen con sus grupos de interés de forma responsable, evitando que su actividad genere daños a los mismos, sin perder el objetivo de rentabilidad (Zibana, 2020). Havanna, ha logrado obtener el certificado IRAM NM 324:2010, ante el perfeccionamiento de sus procedimientos de manufactura y calidad de las materias primas. La ISO22000:2018 en sus plantas de producción, sobre la confianza de confianza de los productos elaborados (Havanna S.A, 2022). Y también el certificado de IQNET, sobre la calidad de sus productos y materia prima. Estas acciones generan una ventaja competitiva frente a sus competidores.

#### *Factor Legal*

- Obligaciones societarias: está sujeta a las disposiciones de la Ley de Sociedades N°19.550.

- Obligaciones impositivas: debe cumplir en función a su encuadre fiscal, responsable inscripto, con las obligaciones nacionales, provinciales y municipales empleador Convenio Colectivo de Trabajo N° 198/92 “Rama Alfajoreros”.

### *Diagnostico Organizacional*

Finalizando el análisis, se realizó el diagnóstico de Havanna S.A utilizando la herramienta FODA.

**Tabla 1**

*Cuadro FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de la marca no solo en el país, sino en el exterior.</li> <li>- Los productos cumplen altos estándares de calidad y son reconocidos por su excelente calidad.</li> <li>- Su proceso productivo está estrictamente controlado y la elección de la materia prima debe superar altos estándares de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de evaluación de las diferentes alternativas de financiamiento para cubrir la necesidad de fondos.</li> <li>- Falta de control de los objetivos planteados por la empresa debido a la falta de coordinación entre los mandos medios y altos.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de expansión con el segmento franquicia.</li> <li>- Posee capacidad instalada para la ampliación de su producción.</li> <li>- Nueva demanda de productos saludables</li> <li>- Crecimiento del comercio electrónico lo que podría potenciar este canal desde su página web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espiral inflacionaria que incrementa los costos de producción.</li> <li>- No existe un plan económico que reduzca la inestabilidad económica</li> <li>- Incremento de los precios de las tarifas, precios de combustible y costos de logística.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Si bien Havanna posee presencia en el sector por la alta calidad de sus productos, lo que le ha permitido expandirse, fuera de los límites del país, y adquirir una fuerte presencia en el sector alimentos, las debilidades en la toma de decisiones relacionadas a las finanzas de corto plazo, han impedido sobrellevar la inestabilidad económica. Es menester corregir las mismas, de forma que la empresa pueda aprovechar las oportunidades, como incrementar las líneas de productos saludables o potenciar el comercio electrónico, para lo cual requiere contar con un nivel de liquidez óptimo.

#### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

En base al análisis de los Estados Contables de Havanna S.A. del periodo 2021-2020, se puede establecer que posee un capital inmovilizado que representa el 75% del total del Activo, observando una reducción del 3%, con respecto al ejercicio 2020

En el caso de los activos corrientes, en el año 2021, el mismo ha conformado el 25% del activo total, exponiendo un incremento del 12%, en relación al ejercicio anterior. El incremento fue ocasionado por un aumento de los créditos por ventas del 34% y de los inventarios con un 2%. El rubro de mayor caída fue el de inversiones del 87%, una reducción del 40% del efectivo disponible y un 38% de otros créditos.

En el caso del pasivo y patrimonio neto, los fondos provenientes de terceros representan el 84% y el patrimonio neto 16%. La caída en el patrimonio neto fue generada por la decisión de la absorción de las pérdidas generadas en el ejercicio 2020 (Anexo N°2)

## Marco Teórico

Siguiendo la línea temática del presente trabajo, se expone en este punto, el desarrollo de los principales conceptos del análisis financiero de corto plazo.

En primer lugar, es relevante determinar el concepto de estados financieros. Para Muñoz Briones (2018) citando a Berk, De Marzo y Hardford (2010), hacen referencia a los informes que emplean las organizaciones, para exponer a diferentes usuarios, la situación económica y financiera, como también, los posibles cambios que se suscitaron en un determinado periodo.

Haciendo una conceptualización más extensa, Elizalde (2019), indica que los estados financieros exponen las operaciones diarias de una empresa. Para la construcción de los mismos, se utiliza la información proporcionada por los libros contables y se exponen los resultados de un periodo, que puede ser trimestral, semestral o anual, permitiendo así, cubrir las necesidades comunes de información de diferentes usuarios y facilitar la toma de decisiones. La autora indica, que la información contenida debe ser comprensible, relevante, fiable y comparable, para lo cual, debe cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Sin embargo, la sola construcción de los estados financieros no va a permitir tomar decisiones, por lo que es necesario realizar el análisis de dichos informes. Para Pérez (2020), lo que se busca es realizar un diagnóstico y efectuar perspectivas sobre la situación financiera a corto y largo plazo, es decir, determinar la capacidad de pago de la empresa, como también, la situación económica que expone la rentabilidad sobre su inversión.

Para Olivera Novelo (2016), el análisis financiero va a permitir evaluar no solo el desempeño económico y financiero de una empresa en un periodo determinado, sino también, va a permitir, comparar sus resultados con los obtenidos en otras entidades del mismo sector, exponiendo la eficiencia en la gestión empresarial. Por ende, su importancia radica, en la posibilidad de identificar los aspectos económicos y financieros que exponen las condiciones en que opera en relación al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, para facilitar la toma de decisiones.

Existen diferentes herramientas para efectuar un análisis financiero. Para Pérez (2020), se encuentran, el análisis de variaciones, buscando determinar las causas de las

mismas, los ratios, los cuales permiten determinar variaciones entre dos variables, la comparación entre ratios, de forma de los resultados de diferentes periodos conocer la evolución del índice y finalmente, el análisis horizontal y vertical. La elección de la herramienta, va a estar determinada por la profundidad del análisis que se pretenda realizar de la empresa (Palacios, 2017).

Continuando, Pérez (2020) indica que las finanzas son la base de una gestión empresarial eficiente, por lo que, una división del análisis en financiero de corto, largo y económico, no implica que sean independientes. Una deficiencia en las acciones financieras afecta directamente el desempeño económico.

Para Gitman y Zutter (2012), la falta de fondos implicaría que los administradores no podrán llevar adelante sus políticas y estrategias planificadas tanto de corto como de largo plazo. Esto indica que es necesario determinar un nivel adecuado del capital de trabajo, considerando la actividad desarrollada por la empresa, la situación del sector y la economía en general. Por ende, cuanto mayor es el margen en que los activos circulantes cubren los compromisos a corto plazo mayor es la capacidad de pago generada por la empresa para la cancelación de las deudas a su vencimiento.

Según Ferrer (2018), el capital de trabajo es un indicador de tipo financiero, por lo que su administración va a permitir lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya a un aumento del valor de la empresa.

Para Ross, Westerfield y Jaffe (2012), hace referencia a los activos corrientes que forman parte de la inversión, los cuales que se van transformando de fondos a inventarios, éstos en créditos a cobrar y posteriormente en efectivo. Esta conversión, va a permitir cumplir con las obligaciones de corto plazo o dicho en otras palabras, contar con fondos para cubrir con el ciclo operativo.

Este, Gitman y Zutter (2012) es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso productivo hasta el cobro del efectivo de la venta, es decir, incluye el plazo promedio de inventarios y el plazo promedio de cobros. Dentro del ciclo, se adquieren insumos, generando las cuentas por pagar y reduciendo el plazo en el cual, los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo, conformando así, el ciclo de conversión del efectivo.

Si la empresa incrementa el plazo de conversión de efectivo, expone que la falta de fondos, es decir, se ha reducido su nivel de liquidez y la empresa, deberá buscar

financiamiento para atender su necesidad de fondos para atender sus obligaciones de corto plazo. Para corregir esta situación, según Ross, Westerfield y Jaffe (2012), se pueden establecer dos políticas financieras de corto plazo:

- Determinación del monto de inversión de activo circulante. Esto va a depender de la evaluación del nivel de ingresos totales de las operaciones de la empresa. De esta forma, una política financiera a corto plazo adaptable hace referencia al mantenimiento de una razón relativamente alta de activo circulante a ventas y restrictiva, cuando se establece una razón baja de activo circulante a ventas. Para su determinación, la gerencia debe identificar los costos de las políticas alternativas de financiamiento a corto plazo.

- Elegir financiamiento del activo circulante. La gerencia va a determinar la proporción de deuda tanto de corto y largo plazo, para financiar el activo corriente. Una política financiera a corto plazo restrictiva implica una elevada proporción de deuda a corto plazo en relación con el financiamiento a largo plazo, y una política exigible supone menos deuda a corto plazo y más deuda a largo plazo.

Esto indica que, la búsqueda de optimizar los niveles de liquidez implica establecer acciones enfocadas a determinar, la política de cobranza, la administración de inventarios y la administración del pasivo de corto plazo. Según Scavone, Mestre y Sanabria (2019), para poder efectuar una administración del capital de trabajo, el gerente, requiere analizar los niveles de actividad futura, los factores endógenos y exógenos, para poder tomar decisiones ajustadas a los objetivos.

Por ende, luego de analizar los diferentes autores, se puede determinar que el análisis financiero de corto plazo es una herramienta que va a permitir tomar decisiones y demostrar la situación en que se encuentra, en este caso, Havanna S.A, sobre decisiones operativas a corto plazo.

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del problema*

Dentro de la industria alimentaria, se encuentra Havanna S.A., una empresa líder en repostería artesanal, en la ciudad de Mar del Plata. Desde el inicio de su actividad en 1948, ha tenido una fuerte expansión, en primer lugar por toda la costa atlántica. Seguidamente, en el año 1995, con la propuesta “experiencia Havanna”, logró un desarrollo a nivel nacional e internacional, mediante sus segmentos de locales propios y franquiciados. Sin embargo, el impacto económico generado por la pandemia de Covid-19, expuso la debilidad de la situación financiera de corto plazo de la empresa. Ante las restricciones, la empresa continuó con la comercialización de sus productos bajo la modalidad de delivery y retiro en tienda, pero la falta de fondos o activo circulante, provocó que el ejercicio 2020, finalice con un capital de trabajo negativo de \$1.385.924.774, situación que se replicó en el año 2021.

### *Análisis del Capital de trabajo, índices de liquidez y endeudamiento.*

Los datos obtenidos según los Estados contables 2021-2020 son los siguientes:

**Tabla 2**

#### *Variación Capital de trabajo*

	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2020</b>	Variación
Activo corriente	\$1.422.405.456	\$1.264.592.319	12,48%
Pasivo corriente	\$2.297.624.688	\$2.650.517.093	-13,31%
Capital de Trabajo	-\$875.219.232	-\$1.385.924.774	-36,85%

Fuente: Elaboración propia

En función a los datos se observa un capital de trabajo negativo en ambos ejercicios, sin embargo, ante la apertura de las actividades y el incremento de las ventas, se observa un mejoramiento del mismo. El aumento del activo fue motivado por el incremento de las ventas a crédito:

- Créditos comunes: incremento del 35%
- Tarjeta de crédito: incremento del 20%
- Incremento de las Provisiones por incobrables: incremento del 23%
- S. Relacionadas: en función a un crédito a Havanna Holding (Anexo N°2)

El aumento de los inventarios, se debe a un incremento en los envases utilizados libres de contaminantes. La reducción de las inversiones, se debió a la utilización a la venta del fondo común de inversión, buscando cubrir la necesidad de fondo para el desarrollo de la actividad.

En el caso del pasivo, se observa una reducción generada por una reducción en las obligaciones contraídas con entidades financieras del 33%. Como la empresa está incrementando las ventas y considerando que es conservadora a la hora de buscar financiamiento, la empresa solo está cumpliendo con las obligaciones contraídas. La reducción de las deudas sociales del 9% fue motivada por una reducción de las provisiones de vacaciones otorgadas a los empleados. El principal incremento se debe al crecimiento de la presión fiscal, principalmente en el impuesto a los ingresos brutos (Anexo N°2)

**Tabla 3**

*Plazos medios de cobros y pagos*

	31/12/2021	31/12/2020	Formula
Periodo medio de Cobro (Ant Cred)	45,17	44,71	(cred ventas/ ventas + iva)*365
Periodo medio de Pago (Ant Pag)	101,827	125,547	(proveedores/ compra+ iva)*365
Rotación inventarios	4,667	3,798	CV/Inv.prom
Plazo de Inventario	78 días	96 días	365/Rot
Ciclo Operativo	123,370	140,809	PMC+Plz inve
Ciclo de Conversión del Efectivo	21,28	14,56	P. Inven+PMC-PMP

Fuente: Elaboración propia

Evaluando el período medio de cobro, se observa que el mismo, se mantiene dado que el incremento es de 1 día, indicando que los clientes están demorando en los pagos 45 días. En el caso del periodo medio de pago, se observa una reducción en 24 días, por lo que el plazo de pago es de 3 meses y 11 días, lo que ha provocado que el ciclo operativo o lapso de tiempo tuviera una reducción de 17 días. Finalmente el ciclo de conversión del Efectivo llegó a 21 días, un incremento de 6 días. Esto indica que si bien el plazo medio de pago es mayor que el plazo medio de cobro, la empresa no logró obtener un capital de trabajo positivo.

**Tabla 4**

*Índices*

	AÑO 2021	AÑO 2020
Liquidez Corriente	0,61	0,47
Prueba acida	0,38	0,27
Endeudamiento de A	0,52	0,57
Endeudamiento PN	5,24	1,35
ROE	0,43	-0,31
ROA	0,04129	0,04154

En el caso de la liquidez, los índices menores a uno, exponen que no cuenta con fondos propios para cumplir con las obligaciones de corto plazo. Sin embargo, se puede observar que el índice está incrementando. En el caso del endeudamiento se observa un incremento de la utilización de financiamiento externo, los terceros están financiando la actividad. En particular, la caída del P. Neto generó que por cada \$1 de los accionistas, los terceros aportan \$5,24, por lo que es necesario hacer un uso eficiente del activo para generar los fondos suficientes para atender las obligaciones y gastos financieros ocasionados por las deudas contraídas con los terceros.

### *Justificación del Problema*

El contexto donde se desarrolla presenta cambios constantes, como también la demanda de los consumidores, generando que Havanna S.A, deba perfeccionar y ajustarse a los mismos. Conjuntamente, la situación de recesión que transita el país, con una inflación estimada del 60,9%, impulsa los costos de producción, demanda que una gestión empresarial que logre la eficiencia en la administración de su capital de trabajo, para poder sobrellevar los vaivenes económicos.

Si bien, considerando los factores tecnológicos, existen nuevas herramientas tecnológicas como sistemas para la implementación de IoT; y los relativos al procesamiento de la información que permitirían lograr la eficiencia en la toma de decisiones y desde el lado financiero, existen nueva líneas de crédito para empresas que se encuentren desarrollando su actividad en parques industriales, si la empresa no cuenta con un nivel de liquidez óptimo, no podrá utilizar las oportunidades que se presentan, que le permitirían potenciarse en el sector. Luego del análisis de situación financiera de corto plazo, se pudo determinar, que ante la falta de fondos, la empresa incrementó su nivel de endeudamiento, por lo que requiere incrementar la eficiencia en todos los sectores. Si bien, durante el ejercicio 2021, las ventas aumentaron y por consiguiente el flujo de ingresos, el incremento de los costos de producción y logística, junto con la reducción del plazo medio de pagos, provocó nuevamente un capital de trabajo negativo, requiriendo la eficiencia en la toma de decisiones de finanzas de corto plazo.

### *Conclusiones Diagnósticas*

Por consiguiente, y luego de finalizar el análisis situacional y de lo expuesto por los diferentes autores, es necesario que la empresa Havana S.A, busque implementar acciones que logren una eficiencia en la administración de su capital de trabajo. Es necesario determinar un nivel de liquidez óptimo, aplicando una política comercial ajustada a la situación del país y de esta forma mejorar los ciclos operativos. También, se requiere analizar nuevas fuentes de financiamiento, para reducir los costos de financiación.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Establecer una estrategia financiera que permita lograr la eficiencia en la administración del capital de trabajo en la sucursal de Havanna S.A. ubicada en la localidad de Mar del Plata, Buenos Aires e incrementar la rentabilidad en el año 2022.

### *Objetivos Específicos*

- Definir una administración del efectivo eficiente en base al análisis del ciclo operativo y de efectivo de la empresa Havanna S.A, para determinar la necesidad de liquidez y financiamiento que le permita desarrollar la actividad.
- Exponer las herramientas de financiamiento disponibles en el mercado para cubrir la necesidad de fondos, reduciendo los gastos financieros.
- Definir una administración de sus inventarios para lograr un manejo eficiente de sus materias primas y materiales que permita reducir las pérdidas de fondos.

### *Alcance*

Las condiciones establecidas para poder responder al objetivo planteado para el presente trabajo son los siguientes:

- De contenido: la línea temática elegida es el análisis financiero de corto plazo evaluando en particular la eficiencia en la administración de su capital de trabajo.
- Temporal: el plazo determinado para la aplicación del plan de implementación se estableció para el segundo semestre del año 2022.
- Geográfico: el lugar de aplicación definido es la sucursal de Havanna S.A, donde centra su administración, es decir, en la localidad de Mar del Plata, en la provincia de Buenos Aires.
- Metodológico: la investigación definida es descriptiva, utilizando información mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa para dar respuesta a los objetivos propuestos.

### *Limitaciones*

Considerando que la empresa Havanna S.A es una entidad pública, la información de sus Estados Financieros cuenta con mayores controles, respondiendo a las normativas legales y estatutarias. Ante esta realidad, se consideran eliminadas las posibles desviaciones con respecto de la realidad económica-financiera de la entidad.

### *Recursos*

Los recursos van a estar en función al plan de implementación propuesto para que la empresa Havanna S.A, logre la eficiencia en la administración de su capital de trabajo y finalmente, incrementar la rentabilidad.

En el caso de los recursos humanos, la empresa deberá contratar los servicios de un profesional con título de Contador Público, para la realización del análisis financiero de corto plazo, el diagnóstico y el establecimiento del plan. Sus honorarios son sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, el cual ha determinado como herramienta de medición, el valor módulo siendo el mismo de \$3070 (Consejo Profesional de Ciencias Económicas Córdoba , 2021).

Haciendo referencia a los recursos materiales, se solicitará los Estados Financieros del periodo 2021-2020.

**Tabla 5**  
*Costo Implementación*

Servicios	Nº módulos	Importe total
Análisis financiero de corto plazo, definición de ratios periodo 2021-2020	50	\$153.500
Definir una administración del efectivo en base al análisis del ciclo operativo y de efectivo	5	\$15.350
Exponer las herramientas de financiamiento disponibles en el mercado	3	\$9.210
Exponer la propuesta para su implementación	2	\$6.140
Costo Total de la implementación	898	\$184.200

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aprobado por la dirección e implementado el plan, se requiere control de las acciones aplicadas.

**Tabla 6**  
*Costo Mantenimiento*

Servicios	Nº módulos	Importe total
Control del mantenimiento del plan propuesto	8	\$24.560
Costo Total de la implementación		\$24.560

Fuente: Elaboración propia.

*Actividades a implementar*

Las acciones incluidas en el plan de implementación, están en relación a los objetivos estratégicos definidos, los que se incluyen en la tabla establecida a continuación:

**Tabla 7**

*Acciones a implementar*

Nº O. Específico	Acción
1	Realizar un análisis financiero de corto plazo en los estados financieros de Havanna S.A del periodo 2021-2020.
	Analizar el ciclo operativo y de efectivo, para determinar la necesidad de liquidez y financiamiento que le permita desarrollar la actividad.
2	Realizar un estudio del mercado para determinar las herramientas de financiamiento que se ajusten al requerimiento de la empresa Havanna
3	Evaluar el proceso productivo de la empresa Havanna para definir la administración de sus inventarios.
	Presentación de la propuesta
	Control de la implementación

Fuente. Elaboración propia

*Diagrama de Gantt*

Considerando las acciones establecidas, se expone en la siguiente tabla el diagrama de Gantt con la indicación de los plazos de inicio y finalización de cada una.

**Tabla 8**

*Diagrama de Gantt*

Nº A	Descripción/Meses	Ag				Sept				Oct				Nov				Dic			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Realizar un análisis financiero de corto plazo en los estados financieros periodo 2021-2020.	■	■	■	■																
2	Analizar el ciclo operativo y de efectivo para determinar la necesidad de liquidez y financiamiento que le permita desarrollar la actividad.					■	■	■													
3	Realizar un estudio del mercado para determinar las herramientas de financiamiento para la empresa									■	■	■									
4	Evaluar el proceso productivo de la empresa para definir la administración de sus inventarios.													■	■	■					
5	Presentación de la propuesta																	■	■	■	■
6	Control del plan de implementación.																	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

### *Desarrollo de las propuestas*

- Acción 1 Análisis de los estados financieros de Havanna S.A del periodo 2021-2020, enfocando diagnóstico en la situación financiera de corto plazo y evaluación del mercado y comportamiento de los clientes.

Como se estableció Havanna S.A en el periodo 2021-2020, presenta un capital de trabajo negativo en ambos ejercicios, llegando a -\$875.219.232 al 31/12/2021 a pesar de la apertura de la actividad y el incremento de las ventas del 33%. Este ingreso de fondos, motivó el aumento de créditos por ventas, por dos motivos, los pagos con tarjeta de crédito un aumento del 20%, y la solicitud de créditos, incremento del 35%. Como no se observó un incremento de fondos, la empresa decidió la venta del fondo común de inversión, buscando cubrir la necesidad de fondo para el desarrollo de la actividad. También se observó un aumento del rubro inventarios, por la adquisición de envases libres de contaminantes. Esto es motivado por el cumplimiento de la normativa de control de calidad y la tendencia del incremento de la demanda de productos que protejan el medio ambiente. En el caso del pasivo, la empresa continuó con la búsqueda de financiamiento externo para el cumplimiento de las obligaciones contraídas. Esto implicó un incremento de los intereses financieros un 48,31%.

Considerando los ratios de endeudamiento finalizando el año 2021, en relación al patrimonio neto de 5,24, un aumento del 391%, del aporte de terceros es mayor a los generados por Havanna S.A.

En el caso del endeudamiento del activo, se mantuvo por la reducción de solicitud de préstamos y como se estableció el incremento del activo.

Teniendo en cuenta la situación de inestabilidad económica, el período medio de cobro, solo tuvo una variación de 1 día, es decir, los pagos son efectuados en 45 días. Sin embargo, se observa una reducción de las compras en efectivo, ante el incremento de solicitudes del pago a plazo.

Desde el lado de los pagos, para cubrirse de la inflación y ante el temor de falta de pagos, los proveedores exigen el pago 24 días antes de lo indicado, determinando el plazo medio de pago de 101 días, que si se lo compara con el periodo medio de cobro, no se observa un desfase financiero.

Finalmente, el crecimiento de la inflación del 60,9%, impacta directamente en los costos de producción, lo que va a impulsar los precios de ventas. Esta situación expone que la empresa requiere un eficiente manejo de la gestión del capital de trabajo, porque finalmente va a impactar negativamente en la rentabilidad de la empresa. Dado que solo ha logrado mejorar la rentabilidad del activo llegando a 4,29%.

- Acción 2 Definir una administración del efectivo eficiente en base al análisis del ciclo operativo y de efectivo de la empresa Havanna S.A, para determinar la necesidad de liquidez y financiamiento que le permita desarrollar la actividad.

Haciendo un análisis de los ciclos se puede determinar:

En primer lugar, en relación al ciclo operativo se observa una reducción del mismo que fue motivado a la reducción del plazo medio de pago y del plazo de los productos en el almacén, siendo el mismo de 123 días.

El tiempo en el inventario es de 78 días una vez finalizada la producción, una reducción de 18 días, esto es un signo conveniente, dado que las ventas están incrementando. Sin embargo, como los clientes están cambiando la modalidad de pagos, el ciclo de efectivo tuvo un incremento de 7 días. Si a esto se suma la exigencia de los pagos por parte de los proveedores, donde los mismos exigen el pago 21 días antes que en el año 2020.

A priori no se observa un desfase financiero, pero si se realiza un control del vencimiento de los créditos otorgados se puede determinar que no están respetando los plazos acordados, un 89% del total de los créditos otorgados

**Tabla 9**  
*Créditos por ventas y el cumplimiento de los plazos*

	31/12/2021	
Créditos no vencidos	\$87.685.250	11%
Vencidos de 0 a 3 meses	\$528.967.251	67%
vencidos de 3 a 9 meses	\$131.231.814	17%
vencidos de 9 a 12 meses	\$42.535.220	5%
Vencidos más de 12 meses	\$2.515.861	0%
Total	\$792.935.396	100%

} 89%

Fuente: Elaboración propia

Por ende, se requieren llevar adelante acciones previas antes de la solicitud de financiamiento externo. Los clientes están adquiriendo sus compras a crédito, esto no es un problema para la empresa porque cuenta con un procedimiento estandarizado, para el control de la situación financiera económica del solicitante. Pero una vez aprobado, la empresa no realiza el seguimiento de los plazos otorgados, lo que presenta demoras en el ingreso de fondos, presentando desviaciones en los ciclos, ocasionando una falta de fondos para atender las obligaciones relacionadas al giro de la actividad.

Desde el área, se arman cronogramas considerando los plazos de cobros otorgados de forma de controlar los mismos. Se enviarán avisos notificando el pronto cumplimiento del plazo, para evitar las moras.

Costo de la gestión de control de plazos e vencimientos: \$0

- Acción 3 Exponer las herramientas de financiamiento disponibles en el mercado para cubrir la necesidad de fondos, reduciendo los gastos financieros.

La propuesta para Havanna, es ofrecer nuevas herramientas de financiamiento, para evitar incurrir en los gastos financieros que reducen los resultados de la empresa. Además luego del 30 de junio del 2022, las tasas sufrirán un incremento, por lo que es menester recurrir a nuevas fuentes de financiamiento.

En la actualidad la empresa recurre a financiamiento en banca pública (Banco Provincia de Buenos Aires) y banca privada, es decir, existen otras alternativas como el Banco Nación y el Bice a los cuales no ha incurrido.

Manteniendo la elección, y entendiendo el incremento de las tasas, ambos bancos ofrecen financiamiento para capital de trabajo.

**Tabla 10**

*Créditos por ventas y el cumplimiento de los plazos*

BICE capital de trabajo	Banco Nación
Plazo: total de 36 meses, con un periodo de gracia de 6 meses	Plazo: total 12 meses
Interés:45% anual	Interés:44% anual

Fuente: Elaboración propia (en base a la información banco nación, banco bice)

En estos dos casos se deberá presentar un legajo de crédito y esperar su aprobación, lo que incrementa los gastos de financiación y demoras en el acceso a los mismos, siendo estas las principales limitaciones.

En el caso del mercado de capitales, la empresa solo utiliza sus inversiones, fondo común de inversión, procediendo a su liquidación para acceder a fondos.

**Tabla 11**

*Créditos por ventas y el cumplimiento de los plazos*

Descuento de Cheque de pago diferido	Pagare bursátil,
Plazo: máximo de 360 días	plazo máximo hasta 3 años
Tasa de descuento del 44,3% promedio mensual	Tasa de interés del 51% anual

Fuente: (Comisión Nacional de Valores, 2022).

Y para adelantar los pagos de los cupones de tarjetas de créditos, para no esperar la recepción de fondos de 18 días hábiles, una opción la presente opción. El efectivo se acredita en la cuenta del solicitante en 48 días hábiles.

Siguiendo la propuesta del Banco Santander

- Mínimo: \$10.000
- Máximo: \$3.000.000
- Tasa: 2,86%, sin costos adicionales

Teniendo en cuenta que el 20% de las ventas son abonados con tarjeta de crédito, es decir, \$48.459.980, la empresa puede aplicar esta alternativa.

Considerando el monto máximo para adelantar los cupones del Banco Santander, a la empresa Havanna se le acreditará el monto de \$2.914.200, donde la tasa cobrada por el banco es decir, el costo financiero es de \$85.800.

- Acción 3 Definir una administración de sus inventarios para reducir los costos de almacenamiento.

Como se pudo determinar dentro del inventario, se encuentran diferentes productos, (no se tiene en cuenta los adelantos a proveedores):

**Tabla 12**

*Inventarios*

	31/12/2021		31/12/2020	
Materias primas	\$87.804.811	17%	\$95.096.869	19%
Envases	\$190.850.865	37%	\$188.918.856	38%
Mercaderías de reventa	\$106.374.063	20%	\$102.661.598	21%
Productos elaborados	\$122.406.795	24%	\$89.156.886	18%
Ptos semielaborados	\$4.605.401	1%	\$8.365.352	2%
Materiales	\$8.591.796	2%	\$8.544.886	2%
	\$520.633.731	100%	\$492.744.447	100%

Fuente: Havanna S.A

Como se observa, los productos de mayor peso son los envases (37%), seguido de los productos elaborados (24%), los cuales están destinados a cubrir las necesidades de los clientes y los productos de reventa (20%).

La baja importancia de la materia prima en los almacenes, se debe a dos situaciones, cuenta con proveedores locales por lo que no se presentan demoras en los plazos de entrega. Y también requiere que los mismos sean frescos y de alta calidad, lo que va a permitir la optimización y evitar pérdidas.

#### *Evaluación de las acciones*

Una vez implementada las acciones, se requiere evaluar la efectividad de las acciones, de forma de determinar la eficacia de la misma. Se presentan los siguientes indicadores, junto con los valores actuales, los valores óptimos y finalmente el plazo de medición. Esto se presenta en la tabla a continuación:

**Tabla 11**  
*Evaluación de las acciones*

Ratios de medición	Fórmula	Valor origen	Valor óptimo
Liquidez	$\frac{A.cte}{P.cte}$	0,61	0,81
Créditos por ventas vencidos 3 a +12 meses	$\frac{\sum \text{Créditos vencidos 3 meses (n+1)}}{\sum \text{Créditos vencidos >a 3 meses(n)}} * 100$	89%	60%
Gastos	$\frac{\text{Gtos financieros x prestamos C.P (n+1)}}{\text{Gtos financieros x prestamos C.P (n)}} * 100$	19,46%	10%
Administración de inventarios	Minimizar la pérdida del 8%	8%	1%
Rentabilidad	$\frac{R.Neta}{Activo}$	0,43	
Rentabilidad	$\frac{R.Neta}{P.neto}$	0,04129	

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

En la localidad de Mar del Plata, desarrollando sus actividades dentro del sector de alimentos se encuentra la empresa Havanna S.A, líder en la repostería artesanal. Con una política de expansión agresiva y junto a su alfajor Havanna, logró instalarse tanto en el país como en el exterior. En mercados altamente competitivos se exige a las organizaciones que logren la eficiencia en la gestión financiera, dado que son propensas a sufrir desequilibrios financieros fruto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero.

Luego de la realización del diagnóstico y el análisis financiero de corto plazo de los estados financieros del periodo 2021-2020, se pudo determinar que existen deficiencias en la gestión financiera, lo que generó un capital de trabajo negativo en ambos ejercicios. En el año 2020, las restricciones a las actividades, generó una caída de las ventas y por ende una reducción de la liquidez. Esta falta de fondos generó que la empresa deba buscar financiamiento externo en entidades financieras. A pesar de la obtención de fondos el resultado del capital de trabajo fue negativo de \$1.385.924.774. Cerrando el ejercicio en el año 2020, el ROE arrojó un índice negativo de -0,31.

En el año 2021, con la eliminación de las restricciones, las ventas tuvieron un incremento, pero con una variante en las modalidades de pago, solicitud de créditos. La falta de controles en los plazos otorgados, ha generado que el 89% clientes presentan incumplimiento en los pagos, aumentando los clientes morosos. Conjuntamente, de las ventas a crédito, el 20% se realiza con tarjeta de crédito, lo que sumado a la situación anterior, reduce el flujo de fondos. Desde el lado del pasivo de corto plazo, y como la empresa tiene una cultura conservadora, se redujo en un 33% la solicitud de créditos en entidades financieras y como alternativa para contar con fondos, la empresa decidió liquidar sus inversiones de corto plazo: los fondos comunes de inversión. Sin embargo, el valor del capital de trabajo arrojó un signo negativo de \$875.219.232.

Finalmente, se pudo determinar que según lo indica el índice de liquidez, la empresa no cuenta con fondos suficientes para el cumplimiento de sus obligaciones inherentes a la actividad. Se puede establecer que las decisiones implementadas en el año 2021, no generaron revertir la falta de liquidez, 0,61.

Por esta razón, se propuso establecer una estrategia financiera que permita lograr la eficiencia en la administración del capital de trabajo en la sucursal de Havanna S.A. ubicada en la localidad de Mar del Plata.

En primer lugar, se analizó el ciclo operativo y de efectivo de la empresa, de forma de conocer el requerimiento de fondos necesarios para el desarrollo de la actividad. De esta forma, en el caso de no contar con fondos disponibles, podrá buscar financiamiento externo para cumplir con sus obligaciones. Entre las alternativas propuestas se encuentran préstamos en entidades bancarias (Banco Nación y BICE) y en el mercado de capitales, los descuentos de cheques de pago diferido y pagaré bursátil. Otro elemento para contar con los fondos de forma anticipada, teniendo en cuenta que los clientes han incrementado los pagos a con tarjeta de crédito, son los adelantos de los pagos de los cupones de tarjetas de créditos, lo que le permitirá a la empresa contar con los fondos en 48 horas abonando un 2,86% del monto solicitado.

También se recomienda un manejo eficiente de sus materias primas y materiales con una propuesta de sistema de justo a tiempo, para evitar pérdidas y contar con materia prima de alta calidad.

Finalmente, considerando todas las propuestas, se va a lograr la eficiencia de las cuentas que componen el capital de trabajo, incrementar la liquidez y finalmente, la rentabilidad de la empresa.

### *Recomendaciones*

Finalmente y como acciones para impulsar la gestión del capital de trabajo se recomienda:

- Establecer metas a cumplir para los ciclos, estableciendo métricas para facilitar su control y el establecimiento de medidas correctivas.
- Implementar recordatorios para evitar las moras en los créditos, como también establecer intereses por incumpliendo de las condiciones de venta.
- Establecer nuevas herramientas de financiamiento de corto plazo. Los que permitirán a la empresa contar con fondos que no provienen de la actividad y destinarlos en el caso de presentarse un desfasaje financiero.

## Referencias

- Agüero, Álvarez, Castillo y Vargas. (2021). *El capital de trabajo y su efecto en la rentabilidad de las empresas*. Obtenido de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2310/2021\\_MAF\\_18-2\\_01\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2310/2021_MAF_18-2_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ámbito Financiero. (2022). *El 70% de los consumidores argentinos afirma buscar comida adaptada a su estilo de vida*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/el-70-los-consumidores-argentinos-afirma-buscar-comida-adaptada-su-estilo-vida-n5352399>
- Banco Central de la República Argentina. (2022). *Relevamiento de Expectativas de Mercado Enero 2022*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220131%20Resultados%20web.pdf>
- Cámara de Industriales de Productos de Alimentos. (2022). *Alimentos CIPA- Participación en la industria de alimentos y bebidas*. Obtenido de <http://www.cipa.org.ar/index.php/estadisticas#cifras>
- Córdoba, Morales y Meza. (2019). El manejo del capital de trabajo. *Revista Inclusiones*, 165-177.
- Couto, M. (2019). *Plan de Relaciones Públicas*. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8548/Couto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Elizalde, L. (2019). *Los estados financieros y la política contable*. Obtenido de: <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- Fernández, B. (2019). *Cuarentena top level: crecen las ventas de cervezas importadas y alimentos Premium*. Obtenido de <https://www.ambito.com/informacion-general/cuarentena/top-level-crecen-las-ventas-cervezas-importadas-y-alimentos-premium-n5132036>
- Ferrer, A. (2012). *Estados financieros análisis e interpretaciones*. Lima. Perú: Pacífico Ediciones.
- Gitman y Zutter. (2012). *Administración financiera*. México: Pearson.
- Guamani y Ruiz. (2021). *Administración del capital de trabajo y su incidencia en la rentabilidad de las empresas*. Obtenido de [repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/24190/T-ESPE-044417.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/24190/T-ESPE-044417.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guarino, J. (2022). *Inflación y cortes a la industria. ¿El Gobierno “desdobló” su política energética entre el gas y las naftas?* Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/gas/inflacion-y-cortes-la-industria-el-gobierno-desdoble-su-politica-energetica-el-y-las-naftas-n5413815>
- Havanna S.A. (2022). *Certificaciones, Homologaciones y Premios*. Obtenido de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/certificaciones>
- Havanna S.A. (2022). *Información Inversores*. Obtenido de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/informacion-inversores>
- La capital Mar del Plata. (2018). *La fábrica que produce 40 mil docenas de alfajores por día y abastece al mundo*. Obtenido de <https://www.lacapitalmdp.com/la-fabrica-que-produce-40-mil-docenas-de-alfajores-por-dia-y-abastece-al-mundo/>

- Maguiña y Paredes. (2018). *Gestión del capital de trabajo y su impacto en la liquidez y rentabilidad*. Obtenido de [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4012/Mery%20Alegre\\_Giara%20Cornelio\\_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4012/Mery%20Alegre_Giara%20Cornelio_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Maraboto y Consultora Nielsen. (2020). *Cada vez más argentinos eligen comer sano*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/el-70-los-consumidores-argentinos-afirma-buscar-comida-adaptada-su-estilo-vida-n5352399>
- Microsoft; Ranveer Chandra y Súper Campo. (2019). *Más inteligencia artificial en el agro*. Obtenido de <https://supercampo.perfil.com/2019/07/mas-inteligencia-artificial-en-el-agro/>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *Financiamiento*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0*. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan\\_de\\_desarrollo\\_productivo\\_argentina\\_4.0.vf\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_de_desarrollo_productivo_argentina_4.0.vf_1.pdf)
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2022). *Solicitar créditos para empresas*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/solicitar-creditos-para-empresas>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021). *Ley de etiquetado frontal*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/ley-de-etiquetado-frontal>
- Muñoz Briones. (2018). Análisis a los estados financieros de empresas camaroneras en la provincia de El Oro, Ecuador. *INNOVA Research Journal Vol. 3, No.9*, 102-115.
- Olivera Novelo. (2016). *Análisis de los Estados Financieros*. México: Editorial Digital UNID.
- Pérez, O. (2020). *Análisis de estados financieros: Fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Poder Ejecutivo Nacional. (2019). *LEY DE MINISTERIOS DNU 523*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-532-2019-326080>
- Ross, Westerfield y Jaffe. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sanchez, L. (2016). *LA GESTIÓN EFECTIVA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS*. Recuperado el 09 de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000400006&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000400006&script=sci_arttext&lng=en)
- Scavone, Mestre y Sanabria. (2019). *Análisis Económico Financiero Prospectivo y Sustentable*. Obtenido de <https://backend.congresos.unlp.edu.ar/index.php/encuentro-simposio-fce/article/view/778/205>
- Zibana, J. (2020). *La sustentabilidad como estrategia de negocio*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/negocios/la-sustentabilidad-como-estrategia-negocio-n32553>

## Anexo

### Anexo N°1

	31/12/2021	31/12/2020	
L. propios	\$2.157.442	\$1.672.972	28,96%
Franquicias	\$2.143.207	\$1.547.723	38,47%
O. Segmentos	\$1.083.122	\$917.980	17,99%

### Anexo N°2

	31/12/2021	A. V	31/12/2020	A.V	A. H
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Inventarios	\$536.333.467	10%	\$527.187.614	9%	2%
Otros Créditos	\$63.467.051	1%	\$97.161.265	2%	-35%
Créditos por ventas	\$792.935.396	14%	\$590.667.350	10%	34%
Inversiones	\$832	0%	\$6.187	0%	-87%
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$29.668.710	1%	\$49.569.903	1%	-40%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$1.422.405.456</b>	<b>25%</b>	<b>\$1.264.592.319</b>	<b>22%</b>	<b>12%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Propiedades, planta y equipos	\$1.770.064.968	32%	\$1.925.999.196	33%	-8%
Valor llave	\$1.896.785.594	34%	\$1.896.785.594	33%	0%
Activos intangibles	\$25.108.571	0%	\$21.929.963	0%	14%
Otros Créditos	\$501.623.991	9%	\$694.315.199	12%	-28%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$4.193.583.124</b>	<b>75%</b>	<b>\$4.539.029.952</b>	<b>78%</b>	<b>-8%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$5.615.988.580</b>	<b>100%</b>	<b>\$5.803.622.271</b>	<b>100%</b>	<b>-3%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Otros pasivos	\$76.409.641	2%	\$60.262.617	1%	27%
Deudas Fiscales	\$144.147.132	4%	\$105.956.224	2%	36%
Pasivos por la a las ganancias corrientes	\$158.309.449		\$0		
Deudas Sociales	\$312.080.634	9%	\$344.234.071	6%	-9%
Préstamos	\$1.080.582.946	31%	\$1.612.168.662	28%	-33%
Cuentas a pagar comerciales y otras	\$526.094.886	15%	\$527.895.519	9%	0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$2.297.624.688</b>	<b>66%</b>	<b>\$2.650.517.093</b>	<b>46%</b>	<b>-13%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Provisiones y otros cargos	\$111.764.153	3%	\$328.747.201	6%	-66%
Otros pasivos	\$10.301.236	0%	\$11.798.567	0%	-13%
Pasivo por impuesto diferido	\$44.324.237	1%	\$63.470.540	1%	-30%
Prestamos	\$467.783.603	13%	\$288.353.988	5%	62%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$634.173.229</b>	<b>18%</b>	<b>\$692.370.296</b>	<b>12%</b>	<b>-8%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$2.931.797.917</b>	<b>84%</b>	<b>\$3.342.887.389</b>	<b>58%</b>	<b>-12%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Capital Social	\$64.331.300	2%	\$64.331.300	1%	0%
Ajuste de capital	\$236.078.928	7%	\$2.627.689.482	45%	-91%
Prima de emision	\$0	0%	\$118.810.400	2%	-100%

<b>Reservas de utilidades</b>	-\$6.842.270	0%	\$394.173.753	7%	-102%
<b>Otros resultados integrales acumulados</b>	\$12.697.086	0%	\$42.461.924	1%	-70%
<b>Resultados acumulados</b>	\$253.220.617	7%	-\$786.731.977	-14%	-132%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$559.485.661</b>	<b>16%</b>	<b>\$2.460.734.882</b>	<b>42%</b>	<b>-77%</b>
<b>T. PASIVO+P NETO</b>	<b>\$3.491.283.578</b>	<b>100%</b>	<b>\$5.803.622.271</b>	<b>100%</b>	<b>-40%</b>

	<u>31/12/2021</u>	<u>31/12/2021</u>	Variación
Comunes	\$772.969.836	\$573.070.657	34,88%
S. relacionadas	\$44.789	\$423.221	-89,42%
Tarjetas de crédito	\$48.459.980	\$40.291.345	20,27%
Previsión para deudores incobrables	\$28.539.209	\$23.117.873	23,45%
Total	\$792.935.396	\$590.667.350	34,24%

<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Otros pasivos	\$76.409.641	3%	\$60.262.617	2%	27%
Deudas Fiscales	\$144.147.132	6%	\$105.956.224	4%	36%
Pasivos por I a las ganancias corrientes	\$158.309.449	7%	\$0	0%	#¡DIV/0!
Deudas Sociales	\$312.080.634	14%	\$344.234.071	13%	-9%
Préstamos	\$1.080.582.946	47%	\$1.612.168.662	61%	-33%
Cuentas a pagar comerciales y otras	\$526.094.886	23%	\$527.895.519	20%	0%
Total	\$2.297.624.688	100%	\$2.650.517.093	100%	-13%

