

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público Nacional

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

“Análisis de Corto Plazo en la empresa Havanna S.A. y su impacto en la toma de decisiones.”

“Short Term Analysis in the company Havanna S.A. and its impact on decision making.”

Autor: Ricordi, Armando Carlos

DNI: 27.243.047

Legajo: VCPB16867

Director de TFG: Rogelio Cristian Lombardo

Córdoba, Junio de 2022

Índice

Introducción	1
Objetivos	3
<i>Objetivo General:</i>	3
<i>Objetivos Específicos:</i>	3
Análisis de situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis de contexto</i>	5
<i>Factores Políticos y Económicos</i>	5
<i>Factores Socio Culturales</i>	7
<i>Factores Tecnológicos</i>	7
<i>Factores Ecológicos</i>	8
<i>Factores Legales</i>	9
<i>Análisis FODA</i>	9
<i>Diagnóstico organizacional</i>	10
<i>Análisis específico del perfil profesional</i>	11
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	18
<i>Presentación del problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Plan de Implementación	21
<i>Limitaciones</i>	21
<i>Recursos involucrados</i>	21
<i>Presupuesto de recursos tangibles e intangibles</i>	22
<i>Honorarios profesionales</i>	23
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	25
<i>Propuestas de medición y control</i>	28
Conclusiones y recomendaciones	30
Referencias	32
Anexos	36
Anexo 1. Cuadro resumen de Estado de situación patrimonial de Havanna S.A.	36
Anexo 2. Cuadro resumen Estado de Resultados de Havanna S.A.	37
Anexo 3. Nota 25 de Estados Contables de Havanna S.A. (Páginas 56 a 64).....	37
Anexo 5. Consulta de precios en Mercado Libre.....	38

Resumen

El presente trabajo final de grado tiene por objeto diseñar una herramienta para Directivos, Gerentes y tomadores de decisiones del sector financiero de Havanna S.A., haciendo foco en el capital de trabajo, liquidez y endeudamiento, a través del desarrollo de indicadores óptimos, de fácil lectura y confianza, que permita actuar a tiempo y eficazmente ante desvíos que se generan día a día en la dinámica del negocio. Para realizar el presente reporte de caso, se realizó un análisis de contexto en el cual Havanna S.A. desarrolla sus actividades. Para ello se desarrolló un análisis PESTEL, el cual permite analizar el impacto de los factores Políticos y Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Luego se confeccionó una matriz FODA. Luego de realizar una administración eficiente del capital de trabajo, Havanna S.A. logra mejorar los índices de liquidez y necesidad operativa de fondos.

Palabras claves: *Liquidez, endeudamiento, indicadores, desvíos, financiero.*

Abstract

The purpose of this final degree project is to design a tool for Directors, Managers and decision makers of the financial sector of Havanna S.A., focusing on working capital, liquidity and indebtedness, through the development of optimal, easy-to-read indicators and trust, which allows acting on time and effectively in the face of deviations that are generated day by day in the dynamics of the business. To carry out this case report, a context analysis was carried out in which Havanna S.A. develops its activities. For this, a PESTEL analysis was developed, which allows analyzing the impact of Political and Economic, Social, Technological, Ecological and Legal factors. Then a SWOT matrix was created. After carrying out an efficient management of working capital, Havanna S.A. manages to improve the liquidity ratios and operational need for funds.

Keywords: *Liquidity, indebtedness, indicators, deviations, financial.*

Introducción

En contextos inflacionarios, los efectos adversos que dejó la pandemia, la gran incertidumbre macroeconómica que hoy atraviesa la República Argentina, el nivel de competencia que hoy habita en las empresas a nivel global y el alto costo financiero para el financiamiento de corto plazo, hacen que los tomadores de decisiones cuenten con herramientas y conocimientos que les permitan estar alertas y reaccionar a tiempo ante cambios repentinos en los principales indicadores de la economía.

La empresa Havanna S.A., nace en la ciudad de Mar del Plata en el año 1947. Demetrio Eliades, Luis Sbaraglini y Benjamin Sisterna, desarrollan una innovadora forma de producir alfajores. El 6 de Enero de 1948 Havanna S.A. abrió su fábrica y salón de ventas, con elaboración a la vista. En el año 1995 se desarrolla el concepto de *Cafetería Havanna*, cuyo principal objetivo era tener un local Havanna en cada uno de los principales centros turísticos de Argentina. Ante el éxito de esta iniciativa, desembarcan en distintos países como Paraguay, Chile, Bolivia, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela, España convirtiéndose así en un verdadero símbolo de lo Argentino. En el año 2003, adquiere su propia fábrica de chocolates en la ciudad de Bariloche. De esta manera se ha convertido en la marca de alfajores más conocida de Argentina y la de mayor proyección internacional. (Havanna, 2022).

En estos escenarios, los directivos de las empresas deben comprender la importancia del análisis financiero de corto plazo como herramienta que permita identificar de manera temprana los desvíos para lograr reaccionar a tiempo y así evitar ahogos y desfasajes financieros. Tal es así que Havanna S.A. siendo una empresa de primer nivel, hoy se encuentra afrontando un ahogo financiero de corto plazo, detectado puntualmente sobre deudas contraídas con entidades bancarias, tomadas en su momento para cubrir las contingencias colaterales que dejó la pandemia. Si bien la empresa posee capital corriente negativo al cierre del año 2021, se puede visualizar una recuperación pronunciada en relación con el ejercicio cerrado en el período 2020.

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la empresa, permitiendo una correcta toma de decisiones. (Baena Toro, 2014).

Centrándonos en el capital de trabajo, se lo describe como el capital comúnmente utilizado por las empresas para la actividad económica diaria. Estos recursos son dinero en efectivo, cartera de productos financieros y otras inversiones realizadas por la empresa. Las empresas habitualmente deben cubrir en el corto plazo el pago de insumos, sueldos y jornales y reposición de activos, entre otros. Cuando se hace referencia al capital de trabajo, se suelen descontar las deudas que se encuentran próximas a vencer. De esta forma el capital de trabajo neto se calcularía como el activo corriente menos el pasivo corriente de la empresa. (Westreicher y Galán Sanchez, 2020).

Con este reporte de caso, se pretende beneficiar a los tomadores de decisiones de Havanna S.A, para entender cómo el análisis financiero de corto plazo influye de manera significativa en el desempeño de la empresa, relacionando su conceptualización hasta su análisis y los elementos que comprende, principalmente el análisis vertical y horizontal.

Como antecedente del ámbito internacional se presenta una investigación aplicada a la empresa King Kong Sabor Norteño, ubicada en Lambayeque, Perú. En este trabajo se analiza llevar a cabo un plan financiero que permita organizar y aplicar nuevas estrategias y proyecciones, permitiendo a la empresa conseguir y cumplir con los objetivos que han trazado. En este trabajo se concluye que aplicando las herramientas necesarias, se pueden identificar los desvíos y actuar en consecuencia para revertirlos. (Acosta Bances y Paz Ballena, 2018).

Otro antecedente internacional localizado, es el análisis financiero: El caso de Distribuidora internacional de alimentación, el propósito de este trabajo de investigación fue realizar una valoración de la empresa que permita entender el compartamiento del último año. Con este trabajo se han podido identificar puntos críticos de la empresa, los cuales permiten a partir de ello, reorganizar las estrategias de la empresa hacia el futuro. (Carranza Diez, 2019).

Un antecedente del ámbito nacional y del mismo rubro, corresponde al trabajo de grado realizado sobre la Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L. Si bien este trabajo el eje central es el Cuadro de Mandos Integral, se puede destacar la importancia del presupuesto vinculado con el corto plazo, destacando la relevancia que tiene este tipo de herramientas para poder proyectar el futuro de la empresa. (Armesto, 2018).

Los antecedentes citados de orden internacional y nacional tienen relación con este reporte de caso, entendiendo el análisis financiero de corto plazo como una

herramienta fundamental para detectar a tiempo los desvíos que se generan en la dinámica del negocio.

Para Havanna S.A. es de relevancia contar con una herramienta que brinde indicadores óptimos, de fácil lectura y confianza, permitiendo a los tomadores de decisiones, actuar a tiempo y eficazmente ante desvíos y contingencias que se generan día a día en la práctica y dinámica del negocio. Esta herramienta se torna indispensable, teniendo presente que el fin principal de los directivos es llevar a su empresa a su nivel más alto.

Objetivos

Objetivo General:

Proponer un manejo eficiente del capital de trabajo, en la empresa Havanna S.A., ubicada en Mar del plata, haciendo foco en el desarrollo de liquidez y endeudamiento de corto plazo, a partir del período 2022, para contar con información relevante para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar y prever las dificultades financieras a las que se enfrenta la empresa en un plazo temporal determinado, para identificar los indicadores con mayor debilidad.
- Analizar las diferentes fuentes y plazos de financiación que están siendo utilizadas, para evaluar costos y beneficios.
- Analizar y considerar entidades y opciones de financiamiento con mejores beneficios.
- Proponer medidas y controles periódicos para evitar desviaciones de los indicadores de mayor relevancia del corto plazo.

Análisis de situación

Para la confección del presente reporte de caso, se profundizó haciendo un análisis documental consultando información de la página web de Havanna S.A. y sobre los balances 2020 y 2021 disponibles en la página web de la Comisión Nacional de Valores. Se utilizaron técnicas de análisis horizontal y vertical y también se procedió a confeccionar una matriz de ratios e indicadores de capital de trabajo, liquidez y endeudamiento de los cuales se desprende que Havanna S.A. se encuentran inmersa en un ahogo financiero de corto plazo, causado principalmente por la falta de liquidez y por el arrastre de un capital de trabajo negativo de ejercicios anteriores.

Descripción de la situación

Havanna S.A. es uno de los íconos de la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina. Se producen más de 100 millones de unidades de alfajores por año. En el año 1995 se desarrolla el concepto de *Cafetería Havanna*, cuyo objetivo es tener un local Havanna en cada uno de los principales centros turísticos de Argentina. Este mismo concepto comenzó a desembarcar en el exterior, desembarcando en Paraguay, Chile, Bolivia, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela y España. Logran alcanzar los 60 Havanna Café, convirtiéndose en un símbolo de lo Argentino. En ese mismo período Havanna adquiere su propia fábrica de chocolates en la ciudad de Bariloche, provincia de Río Negro. Desde el año 2008 la empresa fue tomando mejores posiciones gracias a su espíritu innovador tanto en cafetería como en nuevas líneas de sus principales productos. Hoy la empresa cuenta con más de 270 cafeterías distribuidas a lo largo de toda Latinoamérica y Europa, con presencia en más de 12 países. (Havanna, 2022).

Su visión es ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención en sus locales.

Su misión es elaborar sus productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. (Havanna, 2022).

La aparición del COVID 19 y la declaración del aislamiento preventivo, social y obligatorio por parte del gobierno nacional trajo como consecuencia el cierre preventivo de todas las operaciones de la empresa. Con ello trajo aparejado algunos inconvenientes en el normal desarrollo de sus actividades, afectando de manera significativa su capital de trabajo y financiamiento de corto plazo, tal como muestran los indicadores de fondo de maniobra y liquidez. Al 31 de Diciembre de 2021, Havanna S.A. presenta un capital

de trabajo negativo por \$875,2 millones de pesos. Cabe mencionar que este indicador viene arrojando resultado negativo desde el ejercicio anterior, donde el mismo arrojó un resultado de \$1.385,9 millones de pesos. Sumado a ello se verifica que el índice de endeudamiento de corto plazo se encuentra en un nivel elevado, tanto para el período 2021 como así también el del período 2020. Sin lugar a dudas que la empresa se encuentra inmersa en una situación de dificultad, con necesidades reales de financiamiento de corto plazo principalmente. Esto conlleva a los directivos a tener que tomar decisiones riesgosas, ya que impactan de lleno en el desarrollo del negocio de la organización. Sin dudas que las decisiones equivocadas por parte de los directivos, gerentes y los tomadores de decisiones en esta rama del negocio, trae como consecuencia un impacto totalmente negativo en el progreso de la empresa.

Si bien se espera una paulatina recuperación de los niveles de ventas, teniendo en cuenta el levantamiento de las restricciones de la pandemia, mejorándose así los niveles en los principales indicadores como el capital de trabajo y liquidez, es de vital importancia también el análisis de las deudas tomadas a corto plazo. Cabe hacer mención también, que hoy en día las opciones de financiación de mercado tienen un costo financiero muy elevado.

Ante este panorama, se hace vital contar con una herramienta que brinde a los encargados de tomar decisiones en esta arista del negocio, indicadores óptimos y eficaces, permitiendo así llevar a la empresa por el mejor camino y evitar altos costos innecesarios.

Análisis de contexto

Para analizar Havanna S.A., se utiliza el método PESTEL, el cual nos permite analizar el impacto de los factores Políticos y Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores Políticos y Económicos

Recientemente, mediante el decreto 131/2022 de fecha 18 de Marzo de 2022, el presidente de la Nación Argentina, Alberto Fernandez, presentó el nuevo paquete de medidas económicas, denominado *guerra contra la inflación*. Convocó a empresarios y gremios a apoyar el plan contra la suba de precios. Destacó la importancia del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, pero aclaró que no es suficiente. (Ambito Financiero, 2022).

El Directorio del Banco Central de la República Argentina volvió a elevar en 250 puntos básicos la tasa de interés nominal anual de las Letras de Liquidez a 28 días, pasando de 44,5% a 47%. La aceleración de la inflación en marzo respecto de los meses anteriores afectó especialmente a los precios de los alimentos y la energía, causado por la guerra en Ucrania, a lo que se sumó la concentración de incrementos en precios de bienes y servicios regulados y aumentos estacionales como indumentaria. La suba de tasas no es suficiente para reducir la inflación. El resto de políticas y condiciones necesarias son entre otras: la consolidación de la estabilidad cambiaria, la reducción del déficit fiscal, acuerdos de precios y salarios. El BCRA seguirá monitoreando la evolución de precios y evaluará revertir los sesgos de la política monetaria cuando se consolide un sendero decreciente de la tasa de inflación. (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Relacionado con el aspecto de estabilidad cambiaria, es importante destacar las limitaciones y restricciones impuestas según comunicación A 7490 y sus modificaciones, publicadas el 13 de Abril de 2022, donde se establece hasta el 31/12/2022 el acceso al mercado de cambios para la realización de pagos de importaciones de bienes o la cancelación de capital de deudas originadas en la importación de bienes, requerirá la conformidad del BCRA. Dicha autorización deberá ser canalizada en mesa de entrada o bien por correo electrónico y dirigida a la Gerencia Principal de Exterior y Cambios. (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Por otro lado, el índice de precios al consumidor informado al mes de marzo de 2022, alcanzó un 6,7% con relación al mes anterior. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

En febrero de 2022, el total de viajeros hospedados fue de 1,8 millones y tuvo una variación positiva del 83,5%, respecto del mismo mes del año anterior. La cantidad de viajeros residentes aumentó un 73,5% y los no residentes de 1053,3%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

El factor económico se encuentra totalmente ligado al factor político. Teniendo en cuenta el artículo citado y la reciente subas de tasas de interés por parte del BCRA, se puede imaginar un futuro con barreras dificultosas, no sólo para la empresa en análisis, sino también para el conjunto de empresas que conforman el universo del sector, afectando de manera negativa sus márgenes de rentabilidad, como así también se registrarán efectos negativos sobre el financiamiento, principalmente de corto plazo. Vale destacar en este último punto que durante el mes de febrero de 2022, el crédito comercial registró una caída del 1,6%, según informe N° 02/2022, publicado por el Centro de

Estudios de la Unión Industrial Argentina. (Centro de Estudios Unión Industrial Argentina, 2022).

Si bien los indicadores de las proyecciones por parte de la Unión Industrial Argentina, muestran que algunos sectores industriales van a mostrar mejoras, el contexto inflacionario, la suba y restricciones del tipo de cambio, las subas de las tasas de intereses y la incertidumbre en el corto plazo, hacen que los tomadores de decisiones tengan que estar permanentemente monitoreando la evolución de las variables que afectan la liquidez para afrontar los diferentes impactos que se puedan producir.

Factores Socio Culturales

Según el último informe presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el mes de marzo de 2022, el nivel general del índices de precios al consumidor registro una variación del 6,7% con relación al mes anterior. En febrero de 2022, se estimaron 84,9 mil llegadas de turistas no residentes, cifra que presentó un aumento del 664,2%.

Otro indicador de importancia publicado por el mismo ente, es la suba del 8,7% del índice de producción industrial manufacturera, con respecto al mismo período del año 2021. Por otro lado y no menos importante los resultados del segundo semestre del 2021, registraron que el 27,9% de los hogares, se encuentran por debajo de la línea de pobreza.

Por último se hace referencia a los índices del mercado laboral, durante el último trimestre del 2021, donde la población económicamente activa alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo se ubicó en el 43,6% y la tasa de desocupación se ubicó en el 7%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

Sin lugar a dudas que estos índices, hacen que la empresa en análisis tenga presente estos datos mencionados al momento de evaluar sus estrategias de negocio, dado que impactan de manera significativa en el día a día en la economía de las empresas que se encuentran inmersas en la sociedad de la República Argentina.

Factores Tecnológicos

La innovación de procesos, diseñados para mejorar la tecnología de una empresa, de tal manera que se puedan bajar los costos y mejorar la calidad. (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

Es de vital importancia hacer inversiones en tecnología, principalmente para optimizar los procesos y costos de la empresa. Hoy se habla mucho sobre la aceleración del comercio electrónico. La aceleración del comercio electrónico es el proceso de aplicar tecnología y experiencia basadas en datos para aumentar el crecimiento de los ingresos en los principales canales de comercio en línea. Las empresas que se especializan en proporcionar tales servicios se llaman aceleradores de comercio electrónico. La aceleración del comercio electrónico es capaz de producir un mayor valor a lo largo del tiempo para cualquier marca con un producto de calidad. El futuro del comercio electrónico es emocionante porque hay una variedad de empresas que democratizan el acceso a herramientas poderosas que ayudan a las marcas grandes y pequeñas a llegar a clientes de todo el mundo. (Entrepreneur, 2022).

El comercio electrónico está cambiando la forma de vender en las empresas. Este canal permite una llegada a lugares impensados del mundo, acotando de manera significativa los costos fijos. Con estas herramientas además, se pueden llevar a cabo pronósticos de inventarios totalmente precisos, asegurando que los productos y/o materias primas nunca se agoten. Sin lugar a dudas que es el futuro de las empresas que anhelan llegar a cada punto del planeta con información actualizada y precisa, permitiendo de esta manera un nuevo flujo de ingresos por ventas.

Con un antecedente marcado a fuego como el que ha dejado el COVID-19, afectando todas las variables de la economía, principalmente la generación de ingresos por ventas y generando grandes dificultades para afrontar los compromisos de corto plazo, es de vital importancia trabajar en este factor para evitar volver a caer en ese tipo de ahogo financiero ante hechos similares.

Factores Ecológicos

A nivel local, regional y nacional para sancionar y penalizar los ilícitos ecológicos cada país cuenta con sus propias leyes, tratando de lograr un equilibrio al respecto. En este punto a Havanna S.A. le fueron otorgadas distintas certificaciones, homologaciones y premios, entre ellos, La Municipalidad de General Pueyrredón. Sello a la excelencia y Calidad Hecho en Mar del Plata, en categoría Oro. Como punto destacado en 2021 Havanna S.A. ha conseguido la certificación ISO22000:2018 de su planta Planta Parque Industrial Mar del Plata ubicada en Mar del Plata y de su planta Planta Bariloche ubicada en Bariloche, uno de los estándares internacionales más estrictos, con lo cual demuestra

la confianza desde la inocuidad de los productos elaborados bajo dicho alcance. (Havanna, 2022).

Esta descripción demuestra el alto grado de compromiso que tiene la empresa, no sólo con la calidad de sus productos, sino también cumpliendo con los estándares más altos a nivel mundial. En este aspecto Havanna S.A. trata de reinventarse permanentemente, con el fin de dar un protagonismo fundamental replanteando sus formas de trabajar y de hacer negocios.

Factores Legales

Mediante la resolución general 4461/2019, se establecieron nuevas alícuotas de Impuesto al Valor Agregado para importaciones de mercadería. La Administración Federal de Ingresos Públicos, estableció una alícuota del 20%, cuando se trate de operaciones de importación definitiva de las mercaderías que se encuentren alcanzadas por la alícuota general del Impuesto al Valor Agregado. (Administración General de Impuestos Públicos, 2019).

En una empresa con la magnitud de Havanna S.A. donde gran parte de sus materias primas son importadas, este tipo de resoluciones tiene un alto impacto negativo sobre la liquidez de la empresa.

Análisis FODA

A continuación, se detallará el análisis FODA de la empresa Havanna S.A.

Tabla 1:

Matriz FODA

	Positivos	Negativos
	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Calificaciones crediticias aprobadas por entidades financieras de primera línea. • Acompañamiento financiero comprometido por sus accionistas. • Apalancamiento financiero. • Ciclo operativo acorde. • Modelo de negocio óptimo. • El 85% de sus pasivos financieros están en tasa fija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo negativo. • Índice de liquidez y liquidez seca bajos. • Necesidad Operativa de Fondos elevada. • Endeudamiento elevado.
	Oportunidades	Amenazas
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Devaluación de la moneda local. • Aumento de turistas extranjeros. • La marca se hace cada vez más conocida. • Política de gobierno fomenta al consumo local. • La presencia en las redes sociales. • Publicidad a muy bajos costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inflación genera constantes aumentos de las materias primas. • La competencia ha comenzado a captar cada vez más el mercado, haciendo disminuir el market share. • Altas tasas de interés en el mercado financiero. • Restricciones en el mercado cambiario.

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico organizacional

Si bien la empresa tiene una serie de oportunidades que no debería dejar pasar, principalmente el aumento de la llegada de turistas extranjeros, producto de la devaluación del peso argentino, es importante hacer mención que entre las principales debilidades que se detectan, es de gran relevancia hacer énfasis sobre el capital de trabajo negativo que posee, mejorar los índices de liquidez y poder mejorar la necesidad operativa de fondos. Por otro lado se hace necesario estar alerta ante las amenazas más importantes, principalmente al monitoreo del desempeño de la competencia y el análisis minucioso de los costos financieros que ofrecen las entidades bancarias y financieras del mercado. Tampoco se deberían dejar de analizar los índices que mayor relevancia cobran en el entorno en el que se desarrolla Havanna S.A., tales como el índice de desocupación, índice de actividad industrial, índices de pobreza e indigencia y por supuesto el índice inflacionario que desde hace mucho tiempo afecta de manera significativa el desarrollo de las empresas en general, ubicadas en la República Argentina. Es importante destacar que si bien el impacto que genera este tipo de contexto sobre la empresa Havanna S.A. es totalmente negativo, es relevante entenderlo y reaccionar a tiempo en la toma de

decisiones para redireccionar las estrategias comerciales y financieras. Es fundamental tener en cuenta lo que ocurre en el ambiente de desarrollo de la empresa en análisis y actuar en consecuencia de modo favorable para su supervivencia y crecimiento.

La pandemia trajo como consecuencia el cierre preventivo de todas las operaciones de la empresa en estudio durante el período 2020, con ello trajo aparejado algunos inconvenientes en el normal desarrollo de sus actividades, afectando de manera significativa su capital de trabajo y financiamiento de corto plazo. Al 31 de Diciembre de 2021, Havanna S.A. presenta un capital de trabajo negativo por \$875,2 millones de pesos. Cabe mencionar que este indicador viene arrojando resultado negativo desde el ejercicio anterior, donde el mismo arrojó un resultado de \$1.385,9 millones de pesos. Sin lugar a dudas que la empresa se encuentra inmersa en una situación de dificultad, con necesidades reales de financiamiento de corto plazo y liquidez principalmente.

Análisis específico del perfil profesional

Para el desarrollo de este análisis se procedió a realizar un análisis horizontal y vertical de cada una de las cuentas que integran el activo y pasivo de la empresa Havanna S.A.

Tabla 2:

Análisis vertical y horizontal

HAVANNA S.A.						
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL						
ACTIVO	Saldo al 31/12/2021	Análisis vertical	Saldo al 31/12/2020	Análisis vertical	Análisis Horizontal	
ACTIVO CORRIENTE						
Inventarios	\$ 536.333.467	9,55%	\$ 527.187.614	9,08%	1,73%	
Otros Créditos	\$ 63.467.051	1,13%	\$ 97.161.265	1,67%	-34,68%	
Créditos por ventas	\$ 792.935.396	14,12%	\$ 590.667.350	10,18%	34,24%	
		0,00%				
Inversiones	\$ 832	0,00%	\$ 6.187	0,00%	-86,55%	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 29.668.710	0,53%	\$ 49.569.903	0,85%	-40,15%	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.422.405.456	25,33%	\$ 1.264.592.319	21,79%	12,48%	
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.770.064.968	31,52%	\$ 1.925.999.196	33,19%	-8,10%	
Valor llave	\$ 1.896.785.594	33,77%	\$ 1.896.785.594	32,68%	0,00%	
Activos intangibles	\$ 25.108.571	0,45%	\$ 21.929.963	0,38%	14,49%	
Activo por impuesto a las ganancias dif.		0,00%		0,00%		
Otros Créditos	\$ 501.623.991	8,93%	\$ 694.315.199	11,96%	-27,75%	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.193.583.124	74,67%	\$ 4.539.029.952	66,25%	-7,61%	
TOTAL ACTIVO	\$ 5.615.988.580	100,00%	\$ 5.803.622.271			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3:
Análisis vertical y horizontal

PASIVO	Saldo al 31/12/2021	Análisis vertical	Saldo al 31/12/2020	Análisis vertical	Análisis Horizontal
PASIVO CORRIENTE					
Otros pasivos	\$ 76.409.641	2,61%	\$ 60.262.617	1,80%	26,79%
Deudas fiscales	\$ 144.147.132	4,92%	\$ 105.956.224	3,17%	36,04%
Pasivo por Imp. Gcias. Ctes.	\$ 158.309.449	5,40%	\$ -	0,00%	
Deudas sociales	\$ 312.080.634	10,64%	\$ 344.234.071	10,30%	-9,34%
Préstamos	\$ 1.080.582.946	36,86%	\$ 1.612.168.662	48,23%	-32,97%
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886	17,94%	\$ 527.895.519	15,79%	-0,34%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.297.624.688	78,37%	\$ 2.650.517.093	79,29%	-13,31%
PASIVO NO CORRIENTE					
Préstamos	\$ 111.764.153	3,81%	\$ 328.747.201	9,83%	-66,00%
Provisiones y otros cargos	\$ 10.301.236	0,35%	\$ 11.798.567	0,35%	-12,69%
Otros pasivos	\$ 44.324.237	1,51%	\$ 63.470.540	1,90%	-30,17%
Pasivo por impuesto a las gcias. Dif.	\$ 467.783.605	15,96%	\$ 288.353.988	8,63%	62,23%
		0,00%		0,00%	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 634.173.231	21,63%	\$ 692.370.296	20,71%	-8,41%
TOTAL PASIVO	\$ 2.931.797.919		\$ 3.342.887.389		-12,30%
		100,00%		100,00%	
PATRIMONIO NETO	\$ 2.684.190.661		\$ 2.460.734.882		
PN + P	\$ 5.615.988.580		\$ 5.803.622.271		

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los activos corrientes del ejercicio correspondiente al año 2021 equivalen al 25,33% del total del activo, dentro de este mismo rubro se puede verificar que las cuentas inventarios y créditos por ventas, ocupan el mayor porcentaje del mismo. La cuenta inventarios ocupa el 9,55% del total del activo, mientras que la cuenta créditos por ventas ocupa un 14,12% de dicho rubro. Por otro lado a través del análisis horizontal de estas cuentas se puede apreciar que la cuenta inventarios se mantiene prácticamente en el mismo nivel, en relación con el ejercicio del año 2020. Y analizando la cuenta créditos por ventas se observa un importante incremento, marcado por un 34,24% en relación con el ejercicio cerrado en el año 2020. En base a la cuenta efectivo y equivalentes de efectivo, si bien no posee una importante significación dentro del activo, al analizar el resultado porcentual del análisis horizontal, se aprecia una disminución del 40,15% en relación con el ejercicio cerrado en el año 2020.

En el pasivo corriente la cuenta con mayor participación es préstamos con un 36,86% del total del pasivo, si bien esta es la cuenta que mayor peso tiene sobre el total del pasivo, analizando el porcentaje arrojado del análisis horizontal, se verifica una importante disminución en relación con el ejercicio cerrado el año 2020. Las cuentas por pagar y otros pasivos no evidencian variación significativa, manteniendo porcentajes similares tanto en el análisis vertical como horizontal de ambas cuentas.

Es importante no dejar de lado el análisis sobre algunos indicadores de importancia en el análisis de corto plazo como son la liquidez y el índice de endeudamiento.

Tabla 4:

Ratios de liquidez

Indicador	2021	2020	2019
Liquidez Corriente	0,62	0,48	0,77
Liquidez ácida	0,39	0,28	0,45
Liquidez de caja	0,013	0,019	0,033

Fuente: Elaboración propia

Haciendo una lectura rápida de estos indicadores, se puede observar que durante los últimos tres períodos analizados, el mismo arrojó valores inferiores a 1, y a medida que se exige con los índices de liquidez ácida y liquidez de caja, disminuyen. En este punto se observa que la empresa mantiene grandes volúmenes de inventarios y además ha sufrido disminuciones en los niveles de ventas, producto de las restricciones de la pandemia. Si bien es un punto a revertir por Havanna S.A. para gozar de una mejor salud financiera de corto plazo, se visualiza una importante mejora durante el último período analizado.

Con respecto al índice de endeudamiento de corto plazo, se puede observar una señal de mejora con respecto al período 2020. Esta mejora está focalizada sobre la cancelación de los adelantos en cuenta corriente, los cuales son los que poseen mayor costo financiero total en el mercado. Queda claro que la Havanna S.A. ha hecho uso de esta herramienta financiera durante el período de pandemia para afrontar sus obligaciones de corto plazo.

Tabla 5:

Ratio de endeudamiento

Indicador	2021	2020	2019
Endeudamiento de corto plazo	0,86	1,08	0,69

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se hace necesario analizar la eficiencia de sus activos para generar ventas. Al analizar la rotación de inventarios, se observa que Havanna S.A. demora 35 días en rotar sus inventarios. Se verifica una baja altamente pronunciada con respecto al

período 2020, producto de la liberación de las restricciones relacionadas con el COVID-19.

Tabla 6:
Ratios de inventarios

Indicador	2021	2020
Rotación de inventario	10,23	7,85
Días de inventario	35,69	46,49

Fuente: Elaboración propia

Marco Teórico

En este apartado se desarrollan diferentes corrientes teóricas, enfoques y conceptos, sobre capital de trabajo, endeudamiento y liquidez para interpretar correctamente el análisis financiero de corto plazo como herramienta para la toma de decisiones. Antes es importante dar respuesta al significado de analizar estados contables y financieros. Los autores Kakazu y Orieta (2020) manifiestan que consiste en el estudio de datos mediante diferentes métodos con el fin de obtener un diagnóstico de la situación económica financiera de la empresa que se pretende analizar para luego obtener conclusiones al respecto. La diferencia entre un análisis económico y un análisis financiero se basa en que el análisis económico hace referencia al estudio del capital invertido y a la medida en que ese capital genera resultados, como así también a los costos fijos y al margen de ganancia aplicado. En cambio el análisis financiero focaliza sobre la capacidad de pago y los fondos disponibles en el corto plazo para hacer frente a los compromisos de pago y al financiamiento de la empresa. El análisis de los estados contables consiste en realizar cálculos para determinar variaciones de los saldos de las diferentes cuentas realizando comparaciones entre balances de período a período y también determinar la participación sobre montos totales. La interpretación de la información generada permite hacer una lectura de los puntos débiles y fuertes de la empresa en análisis permitiendo contar con información valiosa para la toma de decisiones. Los mismos autores definen al capital de trabajo como el activo de corto plazo excedente una vez canceladas las deudas. Es una medida de capacidad de una empresa para su normal desempeño de corto plazo.

Como afirma Baena Toro (2014) los gerentes, directivos y administradores de todos los niveles de una empresa, recurren a técnicas y herramientas del análisis financiero para múltiples propósitos. Entre ellos, la verificación mediante una adecuada interpretación de cambios que se producen en razones y tendencias de los principales indicadores para tomar decisiones correctivas de manera oportuna. El mismo autor define al capital de trabajo como el conjunto de recursos en dinero necesarios para garantizar el funcionamiento de la empresa durante su ciclo operativo. (Baena Toro, 2014).

La mejora continua de las herramientas para procesar y analizar la información financiera ha evolucionado con el progreso de las computadoras, las comunicaciones y los diferentes tipos de software que hoy brindan información en tiempo real desde cualquier lugar del planeta. De la misma manera han evolucionado los instrumentos y

servicios financieros brindados por las entidades bancarias y financieras, al igual que los sistemas de cobranzas y pagos. Con estos avances creció conjuntamente el desarrollo del conocimiento financiero. (Pérez-Carballo Veiga, 2015). Este autor menciona a la liquidez como la capacidad que tienen las empresas para hacer frente a los pagos en un horizonte anual, es decir se refiere a los pagos más inmediatos. (Pérez-Carballo Veiga, 2015).

El autor Córdoba Padilla (2016) en total concordancia con Pérez-Carballo Veiga, dice que la liquidez está relacionada con la capacidad de pago de la empresa de sus obligaciones de corto plazo, haciendo énfasis en que mientras mayor sea el monto del capital de trabajo, menor será el riesgo de quedar insolvente, pero tiene como desventaja que la rentabilidad del ejercicio de la empresa disminuye. De esto se deduce que una empresa puede ser rentable y caer en mora por no tener liquidez y viceversa.

Una opinión similar tienen Nava y Marvelis (2016) manifestando que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez.

Desde el punto de vista de los autores Haro de Rosario y Rosario Diaz (2017). entienden a la liquidez como la capacidad de la empresa para atender las obligaciones de pago que tienen vencimiento próximo, por lo general igual o menor a un año. El ratio de liquidez es el cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente. Para la mayoría de las empresas este valor debe estar por encima de 1, siendo aceptable un valor entre 1,5 y 2. Si este valor es menor a 1,5 indica peligro de suspensión de pagos y si es mayor a 3 indica que existen recursos ociosos que disminuyen la rentabilidad de la empresa.

Navarro Silva, Crespo Garcia y López Macas (2018) manifiestan que la relación entre activos y pasivos corrientes son fundamentales para una correcta administración financiera del capital de trabajo. Por lo general son utilizados para determinar y analizar los índices de liquidez, fondos de maniobras y endeudamiento de corto plazo. Mientras mayor sea el índice de liquidez, menor será la probabilidad de caer en mora.

Por su parte Diaz (2021) hace un importante aporte definiendo al ratio de endeudamiento de corto plazo como el cociente entre el pasivo corriente y el patrimonio neto. Según el tipo de empresa el ratio ideal de endeudamiento está entre 0,4 y 0,6. Si el valor es menor a 0,4 la empresa puede tener un exceso de capitales ociosos, con lo cual estaría perdiendo rentabilidad. Por otro lado, si el valor del coeficiente se encuentra por encima de 0,6 significa que la empresa tiene un excesivo volumen de deuda. Si bien estos parámetros marcan un ideal, cabe mencionar que no es lo mismo el ratio medio del sector industrial, la construcción o la energía, dado que este tipo de proyectos deben soportar grandes cantidades para soportar enormes infraestructuras para su funcionamiento.

Analizando y sintetizando los conceptos y miradas de los autores expuestos, se puede determinar el grado de importancia que tiene hoy en día el análisis financiero de corto plazo para la toma de decisiones. Sin lugar a dudas que el seguimiento y control eficiente de cada uno de los indicadores de este segmento, toman cada vez mayor relevancia y requieren de un seguimiento exhaustivo en el contexto y el momento que se encuentra inmersa la empresa en análisis. Los conceptos que se han desarrollado, permiten interpretar de una manera ágil, simple y práctica dónde se debe ajustar o mejorar para llevar a la empresa a niveles óptimos. En un país como la República Argentina, que se encuentra sumergida en un contexto inflacionario de difícil recuperación y con variadas restricciones en mercado cambiario, se hace totalmente necesario contar con conocimientos, habilidades y herramientas que eviten caer en situaciones indeseadas. Si bien el análisis financiero de corto plazo abarca diversas aristas, se hace énfasis sobre tres indicadores como son el capital de trabajo, la liquidez y el endeudamiento.

Como desventaja de las miradas de estos autores se observa que ninguno hace mención al tipo de endeudamiento. Se sobreentiende que las deudas de corto plazo son las de mayor costo financiero del mercado y ninguno de los autores desarrollados precedentemente realiza un análisis minucioso sobre la calidad del endeudamiento de las empresas. No es lo mismo financiarse con adelantos en cuentas corrientes o tarjetas de créditos a financiarse con créditos de corto plazo con un destino específico. Generalmente, este último posee tasas con subsidios o beneficios especiales. No menos importante es la financiación por medio de la negociación de cheques que actualmente es la de menor costo financiero en las entidades bancarias y financieras, siendo una herramienta donde también se pueden conseguir tasas subsidiadas y beneficios especiales.

También es relevante destacar del análisis de cada uno de los conceptos desarrollados, que permiten realizar proyecciones, si bien no son determinantes, brindan un panorama para orientar ciertas decisiones hacia un punto determinado.

Diagnóstico y Discusión

Presentación del problema

Focalizando sobre el diagnóstico organizacional del presente reporte de caso, se puede determinar que la empresa Havanna S.A. ubicada en la ciudad de Mar del Plata, dedicada a la producción de alfajores, chocolates y cafetería, desde sus inicios en el año 1948 hasta la actualidad ha evolucionado hasta convertirse en una marca emblema de la República Argentina, exportando en la actualidad sus productos a los destinos turísticos más importantes del mundo. Si bien se trata de una empresa que cuenta con una estructura organizativa de primer nivel, es necesario afianzar las habilidades y conocimientos de los tomadores de decisiones financieras, ya que se puede detectar con una simple lectura de los principales ratios e indicadores, falencias y dificultades financieras en el corto plazo, teniendo como principal inconveniente revertir el capital de trabajo negativo. Relacionado con el capital de trabajo, es necesario hacer un análisis para corroborar si la empresa es autosuficiente. Evaluando el índice de rotación de capital de trabajo, tal como se aprecia en la tabla 6, se puede observar que dicho indicador arroja un resultado negativo en los períodos analizados, empeorando significativamente en el período 2021. Con una rotación del capital de trabajo negativa, se demuestra que la empresa no está generando suficientes ingresos para cubrir los gastos, motivo por el cual deberá actuar inmediatamente para corregir el desvío detectado.

Tabla 7:

Rotación de Capital de Trabajo

Indicador	Fórmula	2021	2020
Rotación de capital de trabajo	Ventas / (activo corriente - pasivo corriente)	-6,27	-2,99

Fuente: Elaboración propia

Además se puede observar en la Tabla 3, que los valores de liquidez no llegan a su nivel ideal durante los períodos analizados, mostrando una disminución constante, afectado principalmente por mantener grandes volúmenes de inventarios y por haber disminuido en gran medida sus niveles de ventas. Sobre este índice se puede observar un problema a resolver con urgencia, ya que pone de manifiesto la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos que vencen en el corto plazo. En la tabla 4, si bien se detecta una importante mejora sobre el índice de endeudamiento de corto plazo, es de vital

importancia indagar sobre el tipo de financiaciones que se utilizan. Se puede apreciar un desvío superior al valor aceptado durante el período 2020 mostrando signos de mejora durante el período 2021. En la tabla 5 se aprecia que la rotación de inventarios presenta una importante mejoría pero se entiende que estos valores no se encuentran en su valor óptimo. Sobre este aspecto es importante trabajar sobre los pronósticos y proyecciones de ventas con el fin de tener un panorama y analizar que tan lejos se encuentra Havanna S.A. de su nivel ideal. Para lograr optimizar los valores de los índices antes mencionados, se hace necesario monitorear y analizar los ratios de actividad. Sobre los valores presentados en la tabla 7, es importante destacar que la rotación de créditos se encuentra dentro de los valores normales. Sobre el ratio de antigüedad de créditos por ventas, se verifican niveles por encima de los márgenes aceptados, teniendo que afrontar dicho exceso con financiación propia o externa. Respecto de los índices de antigüedad de deudas comerciales y antigüedad de proveedores, se puede analizar y establecer que poseen un índice similar a la antigüedad de los créditos por ventas. Ahora bien, siempre es mejor cobrar primero y pagar después.

Tabla 8:

Ratios de actividad

Ratios	2021	2020
Ratios de actividad		
Rotación de créditos	9,59	8,76
Antigüedad de créditos por ventas	86,41	91,29
Antigüedad deudas comerciales	-71,36	-99,56
Rotación de proveedores	-4,10	-3,86
Antigüedad de proveedores	-87,71	-93,23

Fuente: elaboración propia

Se puede advertir sobre posibles descuidos que ha tenido el área financiera de Havanna S.A., reflejando en estos indicadores una falta de análisis profundo sobre los mismos. Este problema genera costos financieros innecesarios, teniendo que acudir a financiaciones de alto costo para hacer frente los pagos inmediatos de corto plazo.

Justificación del problema

En un contexto inflacionario, constantes restricciones sobre el sector cambiario, altas tasas de interés, las consecuencias que ha dejado la pandemia, son variables que afectan el normal desarrollo de las empresas y sumado a ello los desvíos detectados sobre los principales indicadores y ratios del análisis diagnóstico, se hace imprescindible el avance sobre un plan de administración en materia económica financiera focalizado sobre

técnicas de investigación de mercados que permitan mejorar paulatinamente los niveles de liquidez y capital de trabajo. Como se puede verificar de seguir presentándose este tipo de gestión, sin actuar y generar los cambios necesarios se podría llegar a un escenario de mayor dificultad al que se encuentra actualmente, agravando y haciendo insostenible el cumplimiento de los compromisos y por ende dejando en riesgo la estabilidad del negocio. Una gestión acorde optimizar los indicadores de mayor relevancia, beneficiando a la empresa de altos costos financieros y evitando caer en riesgo de pagos, aplicando nuevas estrategias de ventas, tomando los recaudos necesarios sobre los niveles de rotación inventarios y créditos por ventas, como así también amortizar rápidamente el endeudamiento financiero y evitar su crecimiento.

Conclusión diagnóstica

Por lo expuesto sobre los apartados precedentes y luego de verificar los riesgos a los que se enfrenta Havanna S.A., se vuelve esencial avanzar con un plan de implementación basado en la interpretación de los datos arrojados por el análisis horizontal y vertical de los estados contables, como así también la lectura, interpretación y análisis de los indicadores y ratios de capital de trabajo, endeudamiento y liquidez. El uso y aplicación de este tipo de análisis permitirá a los responsables del sector financiero de Havanna S.A. detectar los desvíos y falencias para encaminarse hacia un manejo y administración eficiente del capital de trabajo mejorando la liquidez y disminuyendo el endeudamiento de corto plazo permitiéndoles además contar con mayor flujo de efectivo evitando caer en financiamientos de alto costo. También logrará mejorar los ciclos de pagos y cobranzas, al igual que la antigüedad de sus inventarios permitiendo mantener un equilibrio entre las entradas y salidas de dinero. Esto impactará de manera totalmente positiva en la empresa Havanna S.A. dado que es posible obtener importantes beneficios permitiendo actuar de manera eficiente y precisa sobre los desvíos detectados, que a su vez afectará positivamente sobre el resultado de la empresa.

Plan de Implementación

Alcance

En este plan de implementación, a través del desarrollo de un modelo de organización y desarrollo administrativo y financiero, se propone optimizar los índices de liquidez, endeudamiento y capital de trabajo donde se observan desvíos indeseados, detectados durante el análisis específico del perfil profesional, con el fin de brindar una herramienta de valor para los tomadores de decisiones. Este plan está direccionado al sector de administración financiera, abordando la temática de la administración financiera de corto plazo y su impacto en la toma de decisiones. El proyecto que se pretende llevar a cabo, se pondrá en funcionamiento en el área financiera de la empresa Havanna S.A., ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina. La presente planificación abarca el ciclo temporal desde el mes de Junio de 2022 hasta Junio de 2023 inclusive.

Limitaciones

Para realizar este reporte de caso, el mismo fue posible ya que se contaron con todos los recursos necesarios a tal fin. De todos modos es importante destacar que se presentaron algunas limitaciones dentro de las cuales se pueden mencionar el acceso a información complementaria para reforzar algunos datos de importancia. De igual modo cabe aclarar que el trabajo se pudo llevar a cabo sin inconvenientes de relevancia.

Recursos involucrados

Para llevar adelante esta planificación, se hace necesario contar con los elementos que se describen a continuación:

Recursos tangibles:

- Una oficina de uso exclusivo del sector administración financiera.
- Escritorios y sillas ergonómicas.
- Mobiliario de oficina.
- Computadoras.
- Impresora de red.
- Teléfonos celulares.
- Conexiones aptas y estables de internet.
- Paquete office actualizado.

- Un software de gestión que brinde información financiera de la empresa en tiempo real.
- Utiles de oficina que sean necesarios.
- Una sala de reuniones.
- Un proyector.
- Equipo de sonido para llevar a cabo las capacitaciones y reuniones.
- Balances de los períodos 2020 – 2021.
- Estado de situación patrimonial de los períodos 2020 – 2021
- Estado de resultados de los períodos 2020 – 2021
- Memorias e información complementaria de los períodos 2020 – 2021

Recursos intangibles:

- Plan de capacitación al personal del sector financiero.
- Honorarios a cobrar según Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la provincia de Santa Fe.

Presupuesto de recursos tangibles e intangibles

Tabla 9:

Presupuesto de Recursos tangibles

Recursos	Disponible	Precio
Oficina	Si	4.000.000
Escritorios y sillas	Si	1.200.000
Mobiliario de oficina	Si	1.000.000
Computadoras	Si	2.000.000
Impresora de red	No	\$509.990
Teléfonos celulares	Si	1.000.000
Conexión a internet	Si	10.000
Paquete office actualizado por usuario	No	\$26.572,8
Software de gestión	Si	2.000.000
Utiles de oficina	Si	300.000
Sala de reuniones	Si	2.500.000
Un proyector	No	\$64.349
Equipo de sonido	No	\$170.799
Balances 2020/2021	Si	1.000.000
Estado de situación patrimonial 2020/2021	Si	1.000.000
Estado de resultados 2020/2021	Si	1.000.000
Total recursos tangibles		\$17.781.710

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10:

Presupuesto de recursos intangibles

Recursos	Horas	Precio por hora	Total
Honorarios		Horas x valor módulo \$6.320	
Capacitaciones	30	\$6.320	\$189.600
Total Intangibles			\$189.600

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo el presupuesto de capacitación se determinó la cantidad de horas necesarias y se multiplicó por el valor de la hora profesional según lo establecido por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe, a partir del 01 de Junio de 2022 el cual asciende a 6.320 pesos.

Honorarios profesionales

Del mismo modo que se estableció el valor de la capacitación, para el cálculo de los honorarios profesionales se tomó el valor publicado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe al 01 de Junio del 2022. No sólo se tomó el valor de la hora del profesional, sino también los valores de referencia para las diferentes tareas que se encuentran publicadas en el mismo nomenclador.

Tabla 11:

Honorarios profesionales

Recursos	Horas	Precio por hora	Total
Reunión con directivos y presentación de la propuesta.	6	\$4.055	\$24.330
Análisis de situación financiera de corto plazo actual.			\$31.365
Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones			\$18.265
Asesoramiento en el plan estratégico del negocio			\$18.265
Planeamiento y control de gestión			\$26.815
Diseño y planes de capacitación			\$35.955
Control de gestión y definición de estándares			\$18.265
Análisis, diseño e implementación de métodos y procedimientos administrativos			\$71.165
Total Honorarios profesionales			\$244.425

Fuente: Elaboración propia

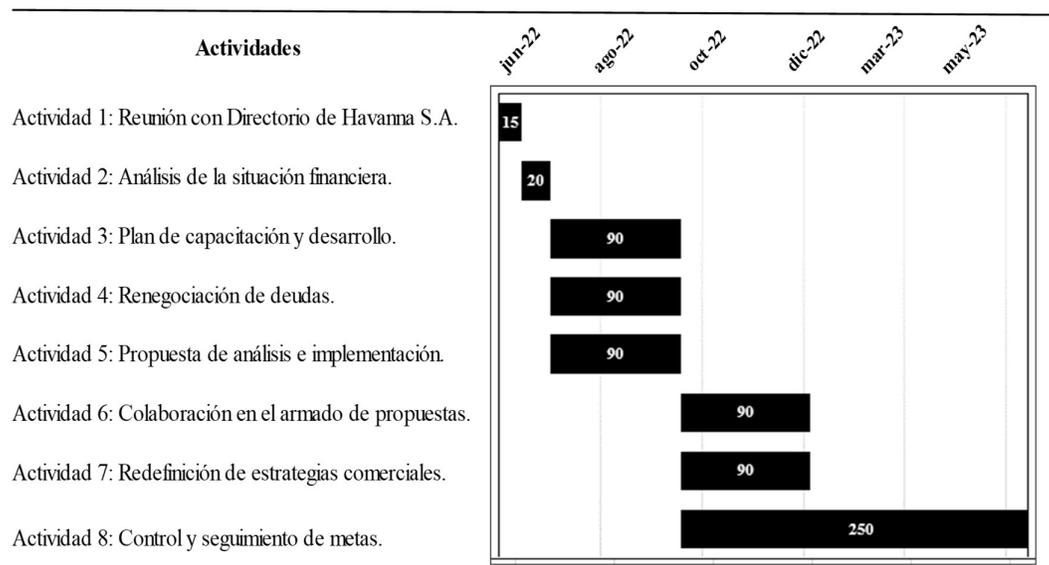
Tabla 12:
Honorarios de mantenimiento

Recursos	Horas	Precio por hora	Total
Control y seguimiento	8 horas mensuales	\$4.055	\$32.440 mensual
Total por 12 meses			\$389.280

Fuente: Elaboración propia

Este plan de implementación cuenta con un presupuesto que asciende a un total de \$18.215.735 correspondiendo \$244.425 a honorarios profesionales, \$189.600 a capacitación al personal y responsables del área financiera y \$17.781.710 a los recursos tangibles necesarios para el normal desarrollo de las actividades. Una vez cumplimentadas las tareas de análisis de situación, capacitación y puesto en funcionamiento el nuevo plan de implementación, se propone realizar una tarea de control y seguimiento, durante 8 horas mensuales hasta Junio de 2023. Para esta tarea se presupuesta el valor de la hora profesional, según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Santa Fe, el cual asciende a \$4.055. Realizando los cálculos de las 8 horas mensuales por los 12 meses que se proyecta el control y seguimiento, el valor asciende a \$389.280.

Tabla 13:
Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

El eje central de este plan permitirá, principalmente a los tomadores de decisiones, nutrirse de poderosas herramientas para hacer frente a las dificultades detectadas en el análisis de situación de Havanna S.A. teniendo como principal objetivo revertir el índice de capital de trabajo negativo, la liquidez y el endeudamiento de corto plazo.

Actividad 1

Como primera medida se propone llevar a cabo una reunión con los directivos y responsables del sector financiero de Havanna S.A. donde se informará sobre la necesidad de llevar a cabo un plan de capacitación y actualización de conocimientos de todo el personal del sector, gerentes, directores y los principales tomadores de decisiones del sector. Dicho plan brindará conocimientos y herramientas financieras aplicables al desarrollo y situaciones habituales del negocio, principalmente en la toma de decisiones, permitiendo analizar y razonar en términos financieros todas las acciones que se llevan a cabo.

Actividad 2

En segunda instancia se hace necesario dar un punto de vista sobre la evaluación sobre el manejo del capital de trabajo, liquidez y endeudamiento de corto plazo, como así también los procesos que se están utilizando mostrando aquellos puntos y factores que presentan falencias y poder actuar en consecuencia formulando las posibles soluciones.

Actividad 3

Llevar a cabo el plan de capacitación descrito en la actividad 1 con el fin de formar y poner en sintonía a los responsables del sector sobre las herramientas y la importancia que tiene el análisis financiero de corto plazo en la toma de decisiones.

Actividad 4

Luego de haber efectuado el análisis de situación y detectado falencias en el capital de trabajo, liquidez e índice de endeudamiento, se hace necesario armar un plan de actividades para comenzar a revertir esta situación. Mediante un flujo de fondos y proyecciones se detallan las principales premisas para llegar al objetivo deseado.

Como primera medida se hace necesario incrementar el nivel de ventas mediante nuevas estrategias comerciales. Por otro lado se propone a los tomadores de decisiones analizar en profundidad el vínculo a Banco Nación Argentina, se verifica que la empresa no posee deuda vigente con esta entidad siendo la que mejores tasas y costos posee en el mercado financiero. Este banco presenta una serie de instrumentos financieros como acuerdos para girar en descubierto en cuenta corriente, descuento de cheques e Echeq,

entre otras opciones. Además Cuenta con un crédito para Grandes Empresas, destinado para proyectos de inversión considerados *estratégicos* por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, teniendo un monto mínimo de \$70.000.000 y máximo de \$250.000.000 con un plazo de hasta 84 meses, incluido el periodo de gracia. Utiliza un Sistema Alemán con periodicidad mensual, trimestral o semanal de acuerdo al flujo de fondos del solicitante, con una tasa fija del 22% TNA bonificada en 8 puntos porcentuales anuales por el FONDEP durante los primeros 60 meses del crédito.

Tabla 14:
Detalles y características de instrumentos financieros del Banco Nación Argentina

	TNA	TEM	TEA
Adelanto en cuenta corriente con acuerdo	49,50%	4,068%	62,44%
Adelanto en cuenta corriente con garantía hipotecaria	47,00%	3,863%	58,59%
Adelanto en cuenta corriente sin acuerdo	56,00%	4,603%	72,88
Tarjeta de crédito			
Financiación 30 días	48,00%	3,945%	60,12%
Adelanto en efectivo	48,00%	3,945%	60,12%
Intereses punitivos para financiación 30 días	24,00%	1,973%	26,83%
Descuento de Echeq	20,00%	1,644%	90 días
Descuento de Echeq	22,00%	1,808%	180 días

Fuente: Elaboración propia en base a página web del Banco Nación Argentina

Con los principales proveedores se propone, hacer un plan de pagos de la deuda actual a 24 meses de plazos con amortización trimestral con una tasa de interés fija y en pesos promedio de tasas activas publicadas por el Banco Nación Argentina 39,31% TNA.

Tabla 15:
Convenio de refinanciación de deuda con proveedores

Capital	\$ 526.094.886					
TEM	3,231%					
PLAZO	24 Meses					
Cuota	Vencimiento	Intereses	IVA	Amortización	Cuota Total	Saldo capital
1	15/9/2022	\$ 110.588.986	\$ 14.766.764	\$ 65.761.861	\$ 176.350.847	-\$ 65.761.861
2	14/12/2022	\$ 96.765.363	\$ 12.920.919	\$ 65.761.861	\$ 162.527.224	-\$ 131.523.722
3	14/3/2023	\$ 82.941.740	\$ 11.075.073	\$ 65.761.861	\$ 148.703.601	-\$ 197.285.583
4	12/6/2023	\$ 69.118.116	\$ 9.229.228	\$ 65.761.861	\$ 134.879.977	-\$ 263.047.444
5	10/9/2023	\$ 55.294.493	\$ 7.383.382	\$ 65.761.861	\$ 121.056.354	-\$ 328.809.305
6	9/12/2023	\$ 41.470.870	\$ 5.537.536	\$ 65.761.861	\$ 107.232.731	-\$ 394.571.166
7	8/3/2024	\$ 27.647.247	\$ 3.691.961	\$ 65.761.861	\$ 93.409.108	-\$ 460.333.027
8	6/6/2024	\$ 13.823.623	\$ 1.845.845	\$ 65.761.859	\$ 79.585.482	-\$ 526.094.886

Comentario: Amortizando el primer año, se logra llevar al nivel deseado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16:
Flujo de fondos proyectado

Flujo de fondos proyectado					
	Julio/Agosto/ Septiembre	Octubre/Noviembre/ Diciembre	Enero/Febrero/ Marzo	Abril/Mayo/ Junio	Total
Ingresos					
Ventas en efectivo	\$ 691.207.154	\$ 691.207.154	\$ 2.764.828.618	\$ 2.764.828.618	\$ 6.912.071.544
Premisa de solución:					
Es primordial incrementar el nivel de ventas en un 40% mediante la reformulación de estrategias comerciales.					
Cobros de ventas a crédito	\$ 178.410.464	\$ 178.410.464	\$ 178.410.464	\$ 178.410.464	\$ 713.641.856
Premisa de solución:					
Definir una política de reducción de plazos de cobranza llevándolos a 30 días como plazo máximo.					
Total Ingresos	\$ 869.617.618	\$ 869.617.618	\$ 2.943.239.082	\$ 2.943.239.082	\$ 7.625.713.400
Egresos					
Costo de ventas	\$ 434.342.551	\$ 434.342.551	\$ 434.342.551	\$ 434.342.551	\$ 1.737.370.202
Premisa de solución:					
Redefinir la estructura de costos, utilizando solo los necesarios hasta lograr bajarlos en un 30%.					
Pago proveedores	\$ 65.761.861	\$ 65.761.861	\$ 65.761.861	\$ 65.761.859	\$ 263.047.442
Premisa de solución:					
Gestionar plan de pagos con los principales proveedores. Se detalla en tabla 16 plan a llevar a cabo.					
Total Egresos	\$ 500.104.412	\$ 500.104.412	\$ 500.104.412	\$ 500.104.410	\$ 2.000.417.644
Flujo de caja económico					
	\$ 369.513.207	\$ 369.513.207	\$ 2.443.134.670	\$ 2.443.134.672	\$ 5.625.295.756
Financiamiento					
Pago de préstamos	\$ 243.131.163	\$ 243.131.163	\$ 243.131.163	\$ 243.131.163	\$ 972.524.651
Premisa de solución:					
A través del incremento de las ventas se propone comenzar a cancelar las deudas de mayor costo, las tomadas a tasa variable y las tomadas en moneda extranjera. Además renegociar deudas incrementando plazos con el fin de aliviar el ahogo financiero de corto plazo.					
Total Financiamiento	\$ 243.131.163	\$ 243.131.163	\$ 243.131.163	\$ 243.131.163	\$ 972.524.651
Flujo de caja financiero	\$ 126.382.044	\$ 126.382.044	\$ 2.200.003.507	\$ 2.200.003.509	\$ 4.652.771.105

Fuente: Elaboración propia

Actividad 5

Es importante también disminuir al mínimo posible los niveles de inventarios para evitar caer en costos excesivos, para ello se propone analizar e implementar nuevos canales de ventas y promociones especiales como así también llevar adelante nuevos acuerdos con los proveedores para que mantengan en stock las materias primas necesarias y optimizar los tiempos de entrega. Por otro lado al disminuir este ratio Havana S.A. evitaría el costo de financiarse con altas tasas para mantener el stock.

Actividad 6

Dentro de las estrategias para incrementar los niveles de ventas y productividad se propone realizar propuestas al gobierno municipal, provincial y nacional, donde fomenten el turismo nacional a través de planes e incentivos. Logrando el fomento de esta iniciativa permitirá tener una mayor afluencia de turistas desembocando en una mayor oportunidad para el incremento de las ventas y así obtener una mejor liquidez.

Actividad 7

Además de estas acciones es importante redefinir los objetivos y estrategias comerciales que permitan llegar a niveles que puedan revertir la situación actual que atraviesa Havana S.A. Para lograr que los niveles de capital de trabajo, liquidez y endeudamiento se encuadren dentro de valores aceptables se hace necesario acrecentar el nivel de ventas en un 40%, disminuir en un mismo nivel el saldo de inventarios y un 30% el nivel de créditos por ventas. Es fundamental también disminuir las deudas financieras de corto plazo un 90% y las cuentas por pagar en un 40%. Por lo expuesto se propone avanzar sobre una política agresiva de ventas, desarrollando promociones y descuentos especiales para la temporada venidera, de esta manera aumentaría el nivel del flujo de efectivo, permitiendo de esta forma incrementar el nivel de capital de trabajo y disminuir el nivel de mercadería en stock y rotación del mismo.

Llevando a cabo estas acciones con un control y seguimiento exhaustivo se logrará llevar los ratios a niveles de alivio para la empresa. A continuación se expone el nivel de ratios proyectados, emulando un balance aplicando los porcentajes mencionados anteriormente.

Propuestas de medición y control

Para el logro de los objetivos planteados en esta propuesta, se hace necesario y primordial llevar a cabo un control y seguimiento riguroso sobre cada una de las acciones, como así también sobre los indicadores que se deben mejorar. En base a lo analizado y para lograr los objetivos planteados, se confeccionó una planilla de control y seguimiento en base a un balance proyectado para el período 2022 donde se aplicaron los valores de las metas deseadas reflejando resultados positivo sobre los indicadores que se detectaron falencias transformándose en beneficios netos para la empresa, tal como se observa en la tabla 17.

Tabla 17:
Medición y control

Indice	Medida a implementar	Actual	Proyectado	Logrado Desvío	Responsable Frecuencia	Frecuencia
Ventas	Incrementar 40%	5.485.771.067	6.912.071.544	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Costo de ventas	Disminuir 30%	-2.481.957.431	-1.737.370.202	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Inventarios	Disminuir 40%	536.333.467	321.800.080	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Créditos por ventas	Disminuir 10%	792.935.396	713.641.856	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Préstamos	Disminuir 90%	1.080.582.946	108.058.295	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Cuentas por pagar	Disminuir 50%	526.094.886	263.047.442	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Ratios de Liquidez						
Liquidez corriente o circulante	Llevar valor cercano a 1	0,62	1,06	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Capital Corriente	Mostrar valor positivo	-875.219.232	66.525.937	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Rotación del capital de trabajo	Mostrar valor positivo	-6,27	103,90	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Liquidez seca o ratio quick	Llevar valor cercano a 1	0,39	0,76	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Liquidez instantanea	Llevar valor entre 0,02 y 0,03	0,01	0,03	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Ratios de actividad						
Rotación del inventario	Mantener valor entre 4 y 6	-4,67	-4,05	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Antigüedad del stock	Mantener	-77,13	-88,91	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Rotación de créditos	Aumentar índice	9,59	11,10	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Antigüedad de créditos por ventas	Bajar plazos de cobranzas	86,41	32,42	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Antigüedad deudas comerciales	Aumentar Plazo de pagos	-39,34	-67,57	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Rotación de proveedores	Mantener	4,74	5,79	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Antigüedad de proveedores	Mantener	76,03	62,18	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Ratios de endeudamiento						
Endeudamiento de corto plazo	Bajar índice	0,86	0,29	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Endeudamiento	Bajar índice	1,09	0,47	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Apalancamiento financiero total	Bajar índice	0,44	0,06	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Ratios de rentabilidad						
Rentabilidad financiera	Mantener	0,09	0,73	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Rentabilidad del activo	Mantener	0,13	0,52	Sin datos	Contador Mensual	Mensual
Beneficio neto como % de ventas	Mantener	0,04	0,33	Sin datos	Contador Mensual	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber llevado a cabo el análisis de los estados contables de los ejercicios 2020 y 2021, se arriba a la conclusión que la empresa Havanna S.A. se encuentra inmersa en un importante ahogo financiero de corto plazo. Para arribar a esta conclusión se llevó a cabo un análisis financiero de corto plazo. El mismo permitió establecer un diagnóstico de los desvíos detectados en los principales ratios e indicadores. El resultado final de este reporte de caso manifiesta que si bien Havanna S.A. ha logrado mejorar los indicadores de mayor relevancia como capital de trabajo, endeudamiento y liquidez de un período a otro, no ha logrado niveles óptimos quedando expuesta a riesgos innecesarios.

Para comenzar a subsanar los desvíos detectados, se hace necesario llevar a cabo como primera medida un plan de capacitación y actualización del conocimiento financiero. Ninguna persona del sector, principalmente los responsables y tomadores de decisiones, puede ignorar qué está informando cada ratio o indicador y cual es el nivel ideal para lograr una mejor salud financiera de la empresa en análisis.

Si bien en este reporte de caso se hace incapié sobre los indicadores de mayor relevancia como el capital de trabajo, endeudamiento y liquidez, no deben dejarse de monitorear y analizar el resto de los indicadores como rotación y antigüedad de inventarios, rotación y antigüedad de créditos por ventas y rotación y antigüedad de proveedores, los cuales afectan de manera directa o indirecta a los mencionados en el primer orden. Para lograr subsanar estas falencias se ha desarrollado un plan de implementación con el desarrollo de tareas a realizar y el tiempo estimado de cada una de ellas. Aplicando de manera efectiva y eficaz este plan, se logra mejorar de manera significativa el índice de liquidez incrementando los niveles de ventas por medio de nuevas estrategias comerciales y disminuyendo el endeudamiento aplicando los excedentes obtenidos por el incremento de ventas, repactando los plazos de pago tanto de las entidades financieras como de los proveedores y acortando los plazos de cobranza. De esta manera se logra cumplir con las obligaciones asumidas de corto plazo evitando caer en riesgos innecesarios.

- Como principal recomendación y teniendo presente el éxito plasmado sobre la expansión internacional, se recomienda trazar un nuevo plan de expansión internacional explorando nuevos mercados a captar.

- Continuar con el plan seguimiento y monitoreo del sector financiero y administrativo.
- Desarrollar una planificación periódica y continua de auditorías internas y externas que permitan detectar a tiempo las falencias de los principales procesos e indicadores.
- Dentro de los planes de capacitaciones es recomendable visualizar y hacer énfasis sobre el mercado de valores como alternativa adicional al sistema bancario.
- Por último avanzar con el desarrollo de una tienda on line novedosa y atractiva con un plan de envíos a domicilio.

Referencias

- Acosta Bances, J. C., & Paz Ballena, J. C. (2018). *Plan financiero para mejorar la rentabilidad de la Empresa King Kong "Sabor Norteño", Lambayeque 2017*. Pimentel. Recuperado el 02 de Abril de 2022, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4815/Acosta%20Bances%20-%20Paz%20Ballena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Administración General de Impuestos Públicos. (2019). *Resolución General AFIP N° 4461/2019*. Administración General de Impuestos Públicos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Administración General de Impuestos Públicos. Recuperado el 18 de Abril de 2022, de http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004461_2019_04_16
- Ambito Financiero. (25 de Marzo de 2022). *ambito.com*. Recuperado el 02 de Abril de 2022, de ambito.com: <https://www.ambito.com/politica/inflacion/guerra-contra-la-gobierno-lanzo-paquete-medidas-convoco-empresarios-y-gremios-y-apunta-contra-especuladores-n5396222>
- Armesto, N. P. (2018). *Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.* Córdoba. Recuperado el 02 de Abril de 2022, de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1732/1/TFG.pdf>
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis financiero - Enfoque y proyecciones* (Segunda ed., Vol. 1). (A. Sierra, Ed.) Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 2 de Abril de 2022
- Banco Central de la República Argentina. (2022 de Abril de 2022). *bcra.gob.ar*. Recuperado el 02 de Mayo de 2022, de bcra.gob.ar: <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/suba-tasa-de-interes-abril.asp>
- Banco Central de la República Argentina. (12 de Abril de 2022). *bcra.gob.ar*. Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de bcra.gob.ar: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Texord/t-excbio.pdf>
- boletinoficial.gob.ar. (18 de Marzo de 2022). *boletinoficial.gob.ar*. Recuperado el 01 de 05 de 2022, de boletinoficial.gob.ar: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259466/20220319>

- Carranza Diez, L. (Junio de 2019). *Análisis financiero: El Caso Día (Distribuidora Internacional de Alimentación)*. Madrid. Recuperado el 02 de Abril de 2022, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27192/LETICIA%20CARRANZA%20TFG%20EL%20CASO%20DIA.pdf?sequence=1>
- Centro de Estudios Unión Industrial Argentina. (2022). *Informe de actualidad industrial N° 02/2022*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios Unión Industrial Argentina. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de https://uiaorgar-cmsdev.s3.amazonaws.com/pdf/CEU_Informe_Industrial_N2_2022.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAJXL23AJMKLGIZFNA%2F20220414%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20220414T112703Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHe
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera* (Segunda ed.). (A. Delgado, Ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda. Recuperado el 26 de Abril de 2022, de <https://books.google.com.ar/books?id=9K5JDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&authuser=0#v=onepage&q&f=false>
- Couto, M. O., & Semmarín, A. (2019 de Abril de 2019). Plan de relaciones públicas de Havanna S.A. *Plan de relaciones públicas de Havanna S.A., 1*, 61. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 05 de Abril de 2022, de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8548/Couto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Diaz, N. (04 de Marzo de 2021). *economipedia.com*. Recuperado el 28 de Abri de 2022, de *economipedia.com*: <https://economipedia.com/definiciones/indice-de-endeudamiento.html>
- Entrepreneur. (08 de Abril de 2022). *entrepreneur.com*. (D. Wright, Editor) Recuperado el 09 de Abril de 2022, de *entrepreneur.com*: <https://www.entrepreneur.com/article/424333>
- Haro de Rosario, A., & Rosario Diaz, J. F. (2017). *Gestión Financiera - Textos Docentes* (14 ed.). Almería: Editorial Universidad de Almería. Recuperado el 26 de Abril de 2022, de <https://play.google.com/books/reader?id=MXQrDwAAQBAJ&pg=GBS.PA4>

- Havanna. (2022). *havanna.com.ar*. Recuperado el 02 de Abril de 2022, de [havanna.com.ar: https://www.havanna.com.ar/nosotros/historia](https://www.havanna.com.ar/nosotros/historia)
- Havanna. (04 de Abril de 2022). *havanna.com.ar*. Recuperado el 04 de Abril de 2022, de [havanna.com.ar: https://www.havanna.com.ar/nosotros/certificaciones](https://www.havanna.com.ar/nosotros/certificaciones)
- Instituto Nacional de estadísticas y censos. (26 de Abril de 2022). *indec.gob.ar*.
Obtenido de [indec.gob.ar:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_04_225FAC53CA09.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_04_225FAC53CA09.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (13 de Abril de 2022). *indec.gob.ar*.
Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de [indec.gob.ar:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Informes técnicos*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- Kakazu, I. E., & Orieta, R. M. (2020). *Análisis e Interpretación de Estados Contables*. Buenos Aires: ERRAPAR S.A. Recuperado el 07 de Mayo de 2022
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos* (Vol. 1, pág. 93). Naucalpan de Juárez, México, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 04 de Abril de 2022
- Nava, R., & Marvelis, A. (2016). Análisis financiero: una herramienta clave para la gestión financiera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14. Recuperado el 27 de Abril de 2022
- Navarro Silva, O., Crespo García, M. K., & López Macas, M. E. (2018). Perspectivas de la administración financiera del capital de trabajo como instrumento necesario en la evolución de las Mipymes. *Espacios*, 39(42), 14. Recuperado el 27 de Abril de 2022, de (PDF) [Perspectivas de la Administración Financiera del Capital de Trabajo como instrumento necesario en la evolución de las Mipymes](#)

Desarrollo y mejora del procedimiento para la gestión financiera del Capital de Trabajo en Pymes. Contenido (researchgate.n

Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015). La gestión financiera de la empresa. En J. F. Pérez-Carballo Veiga, *La gestión financiera de la empresa* (pág. 795). Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 25 de Abril de 2022, de https://books.google.com.ar/books?id=WJ16CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=análisis+financiero+de+corto+plazo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=análisis%20financiero%20de%20corto%20plazo&f=false

Westreicher, G., & Galán Sanchez, J. (17 de Agosto de 2020). *economipedia.com*. Recuperado el 09 de Abril de 2022, de [economipedia.com](https://economipedia.com/definiciones/capital-de-trabajo.html): <https://economipedia.com/definiciones/capital-de-trabajo.html>

Anexos

Anexo 1. Cuadro resumen de Estado de situación patrimonial de Havanna S.A.

HAVANNA S.A.		
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL		
ACTIVO	Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020
ACTIVO CORRIENTE		
Inventarios	536.333.467	527.187.614
Otros Créditos	63.467.051	97.161.265
Créditos por ventas	792.935.396	590.667.350
Inversiones	832	6.187
Efectivo y equivalentes de efectivo	29.668.710	49.569.903
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.422.405.456	1.264.592.319
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Propiedades, plantas y equipos	1.770.064.968	1.925.999.196
Valor llave	1.896.785.594	1.896.785.594
Activos intangibles	25.108.571	21.929.963
Activo por impuesto a las ganancias dif.		
Otros Créditos	501.623.991	694.315.199
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.193.583.124	4.539.029.952
TOTAL ACTIVO	5.615.988.580,00	5.803.622.271
PASIVO		
	Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020
PASIVO CORRIENTE		
Otros pasivos	76.409.641	60.262.617
Deudas fiscales	144.147.132	105.956.224
Pasivo por Imp. Gcias. Ctes.	158.309.449	0
Deudas sociales	312.080.634	344.234.071
Préstamos	1.080.582.946	1.612.168.662
Cuentas por pagar	526.094.886	527.895.519
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.297.624.688	2.650.517.093
PASIVO NO CORRIENTE		
Préstamos	111.764.153	328.747.201
Provisiones y otros cargos	10.301.236	11.798.567
Otros pasivos	44.324.237	63.470.540
Pasivo por impuesto a las gcias. Dif.	467.783.605	288.353.988
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	634.173.231	692.370.296
TOTAL PASIVO	2.931.797.919	3.342.887.389
PATRIMONIO NETO	2.684.190.661,00	2.460.734.882,00
PN + P	5.615.988.580,00	5.803.622.271,00

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de Havanna S.A.

Anexo 2. Cuadro resumen Estado de Resultados de Havanna S.A.

ESTADO DE RESULTATOS	31/12/2021	31/12/2020
Ingresos por ventas	5.485.771.067	4.138.674.576
Costo de ventas	-2.481.957.431	-2.335.782.075
Ganancia bruta	3.003.813.636	1.802.892.501
Gastos de distribución y comercialización	-1.504.633.795	-1.670.563.245
Gastos administrativos	-434.955.549	-487.044.829
Otros ingresos y otros egresos	-27.563.751	-14.075.798
Ganancia / (Pérdida) operativa	1.036.660.541	-368.791.371
Ingresos financieros	105.746.362	121.064.748
Costos financieros	-733.767.074	-774.208.268
Resultado por posición monetaria neta	349.226.157	229.359.904
Resultado antes del impuesto a las ganancias	757.865.986	-792.574.987
Impuesto a las ganancias	-516.762.662	5.843.011
Ganancia / (Pérdida) por acción (expresada en \$ por acción)	241.103.324	-786.731.976
Resultado por acción básica	3,75	-12,23
Resultado por acción diluida	3,75	-12,23

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de Havanna S.A.

Anexo 3. Nota 25 de Estados Contables de Havanna S.A. (Páginas 56 a 64). [Presentación #2864356 - HAVANNA HOLDING S.A. | 30708544082 - CNV.Web](#)

Anexo 4. Emulación de convenio de refinanciación con proveedores

Tabla 14: Convenio de refinanciación de deuda con proveedores

Capital	\$ 526.094.886					
TEM	4,0274					
PLAZO	24 Meses					
Cuota	Vencimiento	Intereses	IVA	Amortización	Cuota Total	Saldo capital
1	15/9/2022	\$ 140.635.850	\$ 14.766.764	\$ 65.761.861	\$ 206.397.711	-\$ 65.761.861
2	14/12/2022	\$ 123.056.369	\$ 12.920.919	\$ 65.761.861	\$ 188.818.230	-\$ 131.523.722
3	14/3/2023	\$ 105.476.887	\$ 11.075.073	\$ 65.761.861	\$ 171.238.748	-\$ 197.285.583
4	12/6/2023	\$ 87.897.406	\$ 9.229.228	\$ 65.761.861	\$ 153.659.267	-\$ 263.047.444
5	10/9/2023	\$ 70.317.925	\$ 7.383.382	\$ 65.761.861	\$ 136.079.786	-\$ 328.809.305
6	9/12/2023	\$ 52.738.444	\$ 5.537.536	\$ 65.761.861	\$ 118.500.305	-\$ 394.571.166
7	8/3/2024	\$ 35.158.963	\$ 3.691.961	\$ 65.761.861	\$ 100.920.824	-\$ 460.333.027
8	6/6/2024	\$ 17.579.481	\$ 1.845.845	\$ 65.761.859	\$ 83.341.340	-\$ 526.094.886

Comentario: Amortizando el primer año, se logra llevar al nivel deseado.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Consulta de precios en Mercado Libre.



Impresora A3 Laser Color Ricoh Sp C840 Dn Sp C840dn Nueva

\$ 509.990
