

Universidad Siglo XXI



Carrera: Contador Público

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.”

Autor: Juan Ignacio Mac Namara

DNI: 34.513.890

Legajo: VCPB31894

Director de TFG: Silvana Solís

Junio de 2022

Índice

Resumen:	1
Abstract:	1
Introducción:	2
Análisis de la Situación:	4
Descripción de la situación:	4
Análisis de contexto:	4
Análisis PESTEL:	5
Análisis FODA:	7
Análisis específico del perfil profesional:	8
Marco Teórico	11
Diagnóstico y discusión:	14
Presentación del problema:	14
Justificación del problema	16
Conclusión diagnóstica	17
Plan de Implementación	18
Objetivos:	18
Objetivo General:	18
Objetivos Específicos:.....	18
Alcance:	19
Recursos Involucrados:	19
Acciones específicas a desarrollar:	20
Marco de Tiempo para la implementación:	25
Propuesta de medición o evaluación de las acciones:	26
Conclusiones:	26
Bibliografía:	28

Resumen:

El objetivo perseguido al abordar el trabajo final de graduación como estudiante de la carrera Contador Público es presentar una alternativa de financiación y solución a los resultados de las ratios obtenidas a través de los estados contables del balance 2021 de la empresa HAVANNA S.A. ya que presenta importantes dificultades en la liquidez a corto plazo y en consecuencia un elevado endeudamiento. La alternativa perseguida se presentará con un análisis de indicadores financieros que permitirán determinar las causas y consecuencias que se plantean, y mediante ello, realizar una planificación financiera a través de distintas herramientas y de la toma de decisiones. Para ello, se aborda la temática de un reporte de caso en la cual inició con un estudio de la situación actual de la empresa, continuó con un trabajo basado fundamentalmente con los métodos teóricos del conocimiento y con el análisis de documentos disponibles, finalizando con la elaboración de un plan de implementación que contempla la solución al problema a través de la toma de decisiones.

Palabras claves: Financiación, Ratios, Corto Plazo, Liquidez, Endeudamiento, Toma de decisiones.

Abstract:

The objective pursued when approaching the final graduation work as a student of the Public Accountant career is to present a financing alternative and solution to the results of the ratios obtained through the financial statements of the 2021 balance of the company HAVANNA S.A. since it presents important short-term liquidity difficulties and consequently a high level of indebtedness. The pursued alternative will be presented with an analysis of financial indicators that will allow determining the causes and consequences that arise, and through this, carry out financial planning through different tools and decision-making. To do this, the subject of a case report is addressed in which it began with a study of the current situation of the company, continued with a work based fundamentally on the theoretical methods of knowledge and the analysis of available documents, ending with the elaboration of an implementation plan that contemplates the solution to the problem through decision making.

Keywords: Financing, Ratios, Short Term, Liquidity, Indebtedness, Decision Making.

Introducción:

Argentina en la actualidad se encuentra en un contexto de inestabilidad en la economía que perjudica a las empresas. El alto costo financiero para el financiamiento de corto plazo hace 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. 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 una crisis financiera.

“Havanna es una empresa que abre su fábrica en Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires el 6 de enero de 1948 con elaboración de alfajores a la vista. Desde aproximadamente 1995 y hasta la actualidad se desarrolló el concepto de cafetería Havanna, además de la venta de alfajores, chocolates, y otros elementos comestibles.” (Havanna, 2022)

Por lo mencionado anteriormente, Havanna hoy se encuentra afrontando un ahogo financiero de corto plazo, detectado puntualmente sobre deudas contraídas con bancos, tomadas en su momento para cubrir los daños económicos que dejó la pandemia. Si bien la empresa posee capital corriente negativo en el balance del año 2021, se puede ver una recuperación en relación al 2020.

Con este reporte de caso, se pretende ayudar a la empresa Havanna S.A, para entender cómo el análisis financiero de corto plazo influye en el desempeño de la empresa, relacionando su conceptualización hasta su análisis y los elementos que comprende, principalmente el análisis vertical y horizontal. El análisis financiero de corto plazo tiene por objeto determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos vinculados con las deudas en el plazo de un año.

Como antecedente del ámbito internacional se presenta el trabajo de investigación de Maritza Isabel Sosa Ipanaque (2017), llamado Influencia del análisis financiero a corto plazo en la toma de decisiones de Comercial Eterna S.A San Marti de Porres. Otro antecedente internacional que se menciona y que ayudo al análisis de los endeudamientos surgidos luego del periodo de pandemia es el trabajo de investigación de Karina Elizabeth Córdoba García

(2021) denominado: El endeudamiento financiero durante la pandemia del COVID 19 y su incidencia en la liquidez de la empresa Agrinorth S.R.L.

Un antecedente del ámbito nacional pero no del mismo rubro, pero que analiza la estructura financiera de una empresa que se encuentra en Argentina y debido a la crisis económica se ve afectada como nuestro caso de Havanna, es el reporte de caso de Maximiliano Cugat (2021) en su trabajo “Optimización de la estructura financiera de Howard Johnson”. O también como menciona Rafael Mehaudy (2021) en su trabajo “Optimización de estructura de costos” resulta de real importancia para la toma de decisiones, que los directores puedan contar con toda la información sobre su empresa.

Los antecedes 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 y desarrollar la toma de decisiones para optimizar la estructura financiera de Havanna.

Análisis de la Situación:

Descripción de la situación:

Havanna se fundó en Mar del Plata el 6 de enero de 1948, su personal inicial estaba compuesto por 4 personas más los 3 socios fundadores llamados Demetrio Eliades, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna. Durante los siguientes 40 años Havanna busca expandirse a través de toda la costa atlántica, estableciendo alrededor de 50 sucursales. A partir del año 1995 intentando expandir su comercio a nivel nacional desarrollan el concepto de cafetería el cual en el 2003 no solo se consolida a nivel nacional, sino que su alcance llega a otros países como Paraguay, Chile, Bolivia, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela y España alcanzando más de 60 café. En este año también se abre su primera fábrica de chocolates propios.

Su visión es “ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros Locales”. Y su misión es “Elaborar todos nuestros productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Queremos transmitir la Experiencia Havanna a través de nuestro estilo de atención: calidez, servicio y pasión.” (Havanna, 2022)

En la actualidad es una de las empresas argentinas más reconocidas en el rubro y exporta sus productos a más de 14 países, pero no escapo de la crisis producida en todo el mundo por la pandemia COVID 19, en los últimos dos años la empresa no atraviesa un buen momento, presentando resultados financieros negativos, que nos invitan a analizar la misma para elaborar y desarrollar una adecuada toma de decisiones para ayudar a Havanna a ser la empresa de primer nivel que siempre fue.

Análisis de contexto:

Nos encontramos atravesando un contexto particular, en un país que históricamente atraviesa crisis financieras, pero producto de una pandemia generada por el COVID-19, la cual provoco que las cafeterías de Havanna tuvieron que cerrar por aproximadamente dos meses, provocando deudas y futuros inconvenientes para afrontar los gastos del día a día.

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.

Análisis PESTEL:

Factores Políticos:

Con el objetivo de seguir ampliando las condiciones de acceso al crédito del sector productivo, recientemente el banco central aprobó un nuevo esquema con diferentes líneas de financiamiento para las MiPyME, una de las cuales está destinada a financiar el capital de trabajo de empresas MiPyME, con tasa de interés nominal anual de 35% (Banco Central de la República Argentina, 2020).

“Al respecto de este tema en 2022 en marco del acuerdo con el fondo monetario internacional, la autoridad monetaria elevó los rendimientos del sistema financiero para enfrentar la inflación. Sin embargo, ciertas tasas reguladas por el banco central no tendrán alteraciones, se mantienen las tasas de las líneas de inversión productiva con una tasa de 30% y para capital de trabajo con una tasa de 41%” (Infobae, 2022).

Factores Económicos:

Argentina en la actualidad es un país con constante inflación, aumento de precios, disminución del poder adquisitivo de la moneda. Después del periodo de pandemia del COVID-19 se produce dos años de caída del PBI y cesación de pagos de sus acreedores y el FMI (al que se le adeuda más de 44.000 millones de dólares). (EL PAIS, 2021)

Esta situación hace que las empresas, entre ellas Havanna, tengan aumentos de los precios de las materias primas y hasta algunos artículos se vuelven escasos, los costos relacionados a los empleados también pueden crecer, y también es posible que los clientes no puedan consumir los servicios o comprar tantos productos como lo hacían antes.

Factores Socio-culturales:

Según el último informe del el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el mes de marzo de 2022, el nivel general de los 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. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

Factores Tecnológicos:

El uso de tecnologías de comercio electrónico (e-commerce) es muy utilizado en la actualidad en la Argentina ya que ayuda a incrementar las ventas virtuales como consecuencia de la automatización, agilización y optimización de procesos, personalización, y demás factores que facilitan el trámite.

Factores Ecológicos:

Desde el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible se impulsan acciones de educación y acción ambiental con lo que se busca modificar la forma en que se produce y en que se consume, para que los residuos sean reutilizados en el sistema productivo. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022)

Havanna tiene como lineamiento y objetivo producir alimentos sustentables, cuidando el ambiente y los recursos naturales del planeta.

Factores Legales:

Durante el 2020 y 2021 producto de la pandemia atravesada en el mundo, en la Argentina se prohibieron los despidos, y se habilito el artículo 223 bis de la Ley de Contrato de Trabajo, que permite suspensiones por causa de fuerza mayor que sean pactadas entre las partes y homologadas por el Ministerio de Trabajo. (Argentina Gobierno, 2021).

Análisis FODA:

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

Tabla 1: Matriz FODA

	Positivos	Negativos
Interno	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Acompañamiento financiero comprometido por sus accionistas.• Apalancamiento financiero• Modelo de negocio óptimo.	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Capital de trabajo negativo.• Índice de liquidez y liquidez seca bajo.• Endeudamiento elevado.• Necesidad Operativa de Fondos elevada.
Externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Devaluación de la moneda local• Aumentó la llegada de turistas extranjeros.• La marca se hace cada vez más conocida.• Política de gobierno fomenta al consumo local.• La presencia en las redes sociales	Amenazas <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.• Altas tasas de interés en el mercado financiero.• Restricciones en el mercado cambiario.

Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA nos brinda una mejor visualización del diagnóstico interno y externo dentro de la empresa, y nos ayuda en nuestro análisis de la situación de Havanna ya que nos da a conocer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la misma y nos guía sobre las propuestas en la toma de decisiones futuras. En sus debilidades se puede

observar capital de trabajo negativo, baja liquidez y un endeudamiento elevado, todos ellos resultados de la crisis que se atravesó a nivel mundial.

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 Havana:

Tabla 2: Análisis vertical y horizontal

Activo	Año 2021	Análisis vertical	Año 2020	Anál. vertical	Anál. horiz.
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%
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		

Pasivo	Año 2021	Análisis vertical	Año 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	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%
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 realiza como se puede ver en la tabla 2, el análisis vertical de los años 2020 y 2021, para luego realizar en análisis horizontal con la comparación de ambos años.

En este análisis se puede observar como el impacto de la post pandemia COVID 19 afecto a la mayoría de las empresas, sobre todo en nuestro país en el cual estuvieron durante gran tiempo cerradas, y otro tiempo con restricciones para las ventas y la atención al público como es en el caso de Havanna, al ser cafetería de atención directa al público.

En el año 2021 fue un periodo de reconstrucción en el que se comenzó de a poco a volver a la normalidad, donde se puede ver la disminución de inversiones, donde los inventarios y los créditos por ventas aumentan y los pasivos claramente disminuyen reflejando la recuperación gradual.

De los análisis podemos identificar los bajos porcentajes de activos corrientes en relación a los pasivos corrientes, lo que nos da un adelanto de los cálculos de las ratios de liquidez y endeudamiento que veremos más adelante en el diagnóstico, y que en el análisis FODA se remarca como las debilidades de la empresa.

Marco Teórico

A continuación, se exponen conceptos relevantes para el desarrollo del presente trabajo:

Al analizar la situación financiera de corto plazo se busca determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en un periodo de tiempo que comprende hasta un año, lo cual es de suma importancia dado que, de no contar con un flujo de fondos, una empresa podría presentar problemas de cesación de pagos, entonces podría afirmarse que para hacer frente a los compromisos y obligaciones del corto plazo.

Los análisis financieros sirven para saber si la evolución financiera de una empresa está dentro de las pautas de comportamiento normal, identificar las políticas financieras de un competidor o examinar la situación financiera de un cliente actual o posible. (Estupiñan Gaitan, 2020)

El análisis financiero de la empresa Havanna lo realizaremos a través del cálculo de ratios, los cuales cuantifican numerosos aspectos de una empresa y forman una parte importante del análisis de los estados financieros de la misma.

Las ratios se emplean en forma casi permanente para evaluar la posición económica financiera de las empresas y conocer de ese modo no solo su situación patrimonial sino también su desenvolvimiento. (Delfino, 2004)

Los indicadores financieros de liquidez son fundamentales para evaluar la situación y económica y financiera de una empresa a corto plazo, es decir, detectar si la empresa tiene suficientes recursos financieros y disponibles para cubrir las obligaciones presentes. (Herrera Freire, 2016).

Sera necesario realizar análisis vertical de los últimos dos años de la empresa Havanna y también análisis horizontal de ambos periodos para sacar conclusiones de sobre la estructura de los activos y pasivos.

“Al referirse a análisis vertical se hace referencia a determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que lo agrupo, lo que representa una primera mirada, un primer nivel de análisis sobre la estructura de los activos y los pasivos de una empresa, no pudiendo a partir de ellos

determinar razones ni conclusiones de liquidez o rentabilidad. Por su parte el análisis horizontal consiste en transformar a valores relativos una serie de números de distintos periodos, pudiendo evaluar la tendencia, tomando como base un determinado periodo” (Dumrauf, 2013)

“Como complemento del análisis horizontal y vertical, se emplean otros tipos de instrumentos financieros, conocidos como ratios o indicadores, que ofrecen una imagen fiel del estado general de la empresa. Los ratios o indicadores financieros son herramientas que cualquier director utiliza para analizar la situación financiera de su empresa. Gracias a estas relaciones entre variables, que aportan unidades financieras de medida y comparación, se puede determinar si se ha gestionado bien o mal una compañía y se pueden realizar proyecciones económico-financieras bien fundamentadas con el fin de mejorar la toma de decisiones” (Estupiñan Gaitan, 2020)

“La administración financiera a corto plazo se denomina Administración del Capital de Trabajo porque se ocupa de la administración del Efectivo, Créditos e inventarios y que, por tradición, las decisiones financieras a corto plazo comprenden entradas y salidas de efectivo que se producen dentro del término de un año o menos.” (Delfino, 2004)

Una empresa en la medida que logre mejorar la gestión del capital de trabajo determinando la entradas y salidas de dinero, logrará ser competitiva aumentando su valor buscando así alcanzar un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.

“Por un lado, con un capital de trabajo alto, la empresa presenta menos riesgo ya que cuenta con todos los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones. Es decir, cuenta con la liquidez suficiente para enfrentar el corto plazo. Esto ocasiona una disminución en rentabilidad debido al elevado costo que debe asumir en capital invertido. Por otro lado, con un capital de trabajo bajo, el riesgo aumenta, disminuye así la liquidez y provoca un aumento en la rentabilidad.” (García Aguilar, Galarza Torres, & Altamirano Salazar, 2017)

La determinación del capital de trabajo depende de la relación entre rentabilidad y riesgo, tiene que ver con la liquidez y la exigibilidad de sus deudas. Hay decisiones que

afectan la liquidez de la organización, entre otras, el manejo del efectivo y las inversiones temporales, procedimientos y políticas para la concesión del crédito (cuentas por cobrar), control de inventarios y el manejo de los activos fijos.

Para realizar el presente trabajo se utiliza la combinación de dos tipos de investigación; la exploratoria y la descriptiva. Con la investigación exploratoria se logra obtener una visión general del tema objeto de estudio para poder comprender el problema bajo análisis. Con esta técnica se busca descubrir y recabar información sobre un tema específico. Con la investigación descriptiva se usa para describir de manera específica la empresa bajo análisis, características del mercado, comportamientos de los grupos y pronósticos. Al combinar los dos tipos de investigación se permite recabar la información necesaria para realizar el diagnóstico organizacional.

Se realiza recolección de información a través de relevamiento de documentos que nos brinda la empresa, lo cual permite analizar la situación de la misma con sus actividades correspondientes. Se analizarán los estados contables del año 2020 y 2021.

Diagnóstico y discusión:

Presentación del problema:

Havanna es una empresa reconocida en el mercado nacional con fuerte presencia internacional, donde desde sus orígenes se caracterizó por crecer día a día, tratando de expandir su mercado por todo el mundo, pero la realidad de la actualidad del país golpea duramente la estructura económica y financiera de las empresas lo cual impacta de manera directa en el manejo del corto plazo, sobre todo en el periodo post pandemia.

En la tabla 3 que se observa a continuación se calculan las ratios de liquidez, los cuales son fundamentales para evaluar la situación y económica y financiera de una empresa a corto plazo. Los resultados nos demuestran lo que a simple vista se observaba en el análisis vertical de la empresa, y que Havanna posee una liquidez corriente baja en los últimos años, claramente agravada con la pandemia y en un 2021 creciendo un poco pero reflejando una liquidez corriente baja, una liquidez acida baja por lo cual la empresa no puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Y no solamente producto de la pandemia COVID 19, ya que antes de la misma en el 2019 los valores de las ratios de liquidez ya venían siendo bajos.

Tabla 3: Ratios de Liquidez.

Indicador	2021	2020	2019
Liquidez Corriente = Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,62	0,48	0,77
Liquidez ácida = AC-Bs.de cambio) /PC	0,39	0,28	0,45

Fuente: Elaboración propia.

El capital de trabajo se considera como aquellos recursos disponibles de forma inmediata o en el corto plazo que requiere la empresa para poder operar. El capital de trabajo es el dinero con que se cuenta para hacer funcionar el negocio en el día a día, lo que implica el dinero suficiente para compra de mercancías, pago de salarios, de servicios públicos, etc. El cálculo de la ratio mencionada, como se puede observar en la Tabla 4 es en negativo, lo

que significa que Havanna no posee el capital de trabajo suficiente para funcionar en el corto plazo, por lo que es necesario una correcta toma de decisiones para aumentar este resultado.

Tabla 4: Ratio Capital de Trabajo.

Indicador	2021	2020	2019
Capital de Trabajo= Activo corriente – Pasivo corriente	- 875.219.232	- 1.385.924.774	- 344.243.227

Fuente: Elaboración propia.

La ratio de endeudamiento nos muestra cuanta deuda usa la empresa para financiar sus activos. Según los resultados obtenidos se puede observar que, en el 2020, producto de la pandemia el endeudamiento fue alto, que nos dio un resultado de 1,08 en un año que las deudas eran más que los activos. En la actualidad se posee un 0,86 si bien los activos crecieron sigue siguen un resultado con demasiadas deudas.

Tabla 5: Ratio Endeudamiento de corto Plazo.

Indicador	2021	2020	2019
Endeudamiento=PC/PN	0,86	1,08	0,89

Fuente: Elaboración propia.

Por último, calcularemos la ratio de rotación de inventarios, para poder proponer implementación de rotación de mercadería para aumentar las ventas y mejorar la liquidez y bajar el endeudamiento a corto plazo.

Tabla 6: Rotación de Inventario

Indicador - Periodo	2.021	2020
Rotación de Inventario	10,23	7,85

Fuente: Elaboración propia.

Justificación del problema

Analizando los Estados contables 2020 y 2021 de la empresa luego de la crisis atravesada por la pandemia de COVID 19 y calculando las ratios del análisis financiero a corto plazo, se puede observar que la empresa Havanna tiene serios problemas ya que viene registrando capital de trabajo y resultado operativo negativo. Esta situación hay que solucionarla porque de seguir en esta línea la empresa no podrá hacer frente a sus compromisos de corto plazo y esto la puede llevar a un estado de insolvencia financiera. Una eficiente Administración del Capital de Trabajo implica una buena toma de decisiones sobre las variables que lo componen, como son: cuentas por cobrar, efectivo, cuentas por pagar e inventarios, de esta manera le permite a la empresa tener más claro el panorama en el que se está realizando la operación de la empresa. Dentro de los resultados y las conclusiones más importantes de la investigación se encuentra que debido al poco flujo de efectivo con el cual cuenta la Empresa se derivan incumplimientos en las cuentas por pagar, además existe incertidumbre importante que puede generar dudas significativas respecto de la capacidad financiera para afrontar el cumplimiento de las obligaciones en el curso normal de los negocios, viéndose obligada a diferir ciertas obligaciones de pago, o imposibilitada de atender las expectativas respecto de incrementos salariales o de costos de terceros, por tal motivo toda esta serie de variables anteriormente mencionadas terminan afectando la administración del efectivo debido al recurso que se maneja.

En mercados afectados por la recesión económica y la elevada inflación sumada a la caída del consumo y los problemas financieros ocasionados por la pandemia una gestión acorde del capital de trabajo genera la liquidez necesaria para que Havanna pueda cumplir con las obligaciones a corto plazo evitando así caer en una insolvencia.

Conclusión diagnóstica

Con la administración efectiva del capital de trabajo la empresa estará en condiciones de contar con la liquidez necesaria para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, mejorando la rotación de las ventas que como consecuencia traerá la mejora de la capacidad de cobro. Se trabajará también en los pasivos de corto plazo, en el plazo de pago a proveedores, logrando un manejo eficiente en los pagos, pudiendo cumplir con las obligaciones pactadas. Se cierra este apartado mencionando que a partir de un manejo eficiente del capital trabajo permitirá continuar manteniendo la competitividad aumentando su valor a lo largo del tiempo, y recuperando el prestigio conseguido a lo largo de los años y poder así seguir expandiéndose en el mercado mundial.

Plan de Implementación

A partir del análisis de situación y el diagnóstico planteado, se implementa una propuesta de acción que permitirá solucionar los problemas a corto plazo identificados de la empresa Havanna. A continuación, se presentan los distintos apartados que contiene el plan:

Objetivos:

Objetivo General:

Lograr un manejo efectivo del capital de trabajo, en la empresa Havanna S.A., haciendo foco en el desarrollo de liquidez y endeudamiento de corto plazo, a partir del período 2022 en la Argentina, para contar con información para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos:

- Estudiar la estructura financiera de la empresa Havanna luego de la crisis por la pandemia COVID 19 en Argentina del balance 2021.
- Analizar la liquidez y el endeudamiento a corto plazo con los datos del balance de la empresa Havanna 2021 con el fin de determinar y evaluar la situación financiera actual de la empresa.
- Desarrollar la toma de decisiones para la optimización de la estructura financiera, a través de los resultados obtenidos en los cálculos de los ratios.
- Realizar una propuesta que permita optimizar los componentes del Capital de Trabajo Neto. En la cual se pondrá énfasis en la rotación de la mercadería a través de las ventas para mejorar la capacidad de cobro.
- Desarrollar el manejo efectivo del capital de trabajo de la empresa Havanna, a consecuencia de la toma de decisiones, bajando el endeudamiento y mejorando la liquidez a corto plazo a través de refinanciación de la deuda a partir de un préstamo a largo plazo.

Alcance:

La propuesta de mejora para implementar en el segundo semestre del año 2022 proporcionara un plan estratégico para bajar el endeudamiento a corto plazo y mejorando la liquidez a través de la rotación de mercadería, aumentando las ventas mejorando la capacidad de cobro. Estas medidas serán implementadas en todos los locales Havanna del país y del extranjero como así también se recomendará implementar en las franquicias durante el periodo de tiempo de 6 meses desde el 01 de Julio del 2022.

Recursos Involucrados:

La implementación de las propuestas requiere de recursos que ya forman parte de la empresa Havanna en todos sus establecimientos y que requieren de la toma de decisión de los directivos de la misma para poner en práctica las distintas propuestas comerciales para la mejora financiera a corto plazo.

A modo de control sobre la toma de decisiones de los directivos, y la implementación de las políticas comerciales para bajar el endeudamiento a corto plazo y desarrollar el aumento de la liquidez se contratará un contador externo que analizará la evolución a través de análisis financiero a corto plazo una vez cerrado el balance 2022, controlando las diferencias del último semestre y calculando las ratios vistas en el presente trabajo. El contador externo recibirá semanalmente la información contable de todos los establecimientos Havanna y se comunicará constantemente con el equipo de contadores de la empresa por cualquier necesidad.

Además, como la información contable de todos los establecimientos de la empresa Havanna es demasiado como para una sola persona, se propone contratar estudiantes de la Universidad Siglo XXI como practicas rentadas para ayudar al contador externo a realizar todos los cálculos necesarios.

También se necesitará de un lugar físico para desarrollar sus tareas (se recomienda algunos de los establecimientos de Havanna en la ciudad de Mar del Plata, una sola oficina es suficiente), una computadora, impresora, escritorio y silla cada uno. En la tabla número 6

se puede observar en detalle el costo de los recursos involucrados para el control de las consecuencias financieras de la toma de decisiones.

Tabla 6: Recursos Involucrados.

Recursos necesarios involucrados	Monto	Observación
Contador externo	\$ 360.000	Mensual, 4 hs x día.
Pasante 1	\$ 60.000	Mensual, 4 hs x día.
Pasante 2	\$ 60.000	Mensual, 4 hs x día.
Computadores x 3	\$ 150.000	Por única vez.
Escritorios x 3	\$ 30.000	Por única vez.
Sillas x 3	\$ 9.000	Por única vez.
Impresora x 1	\$ 30.000	Por única vez.

Fuente: Elaboración propia.

El valor hora profesional del contador externo fue calculado según los honorarios mínimos del consejo profesional de ciencias económicas de la Provincia de Buenos Aires, debido a que será aplicado en las oficinas de Mar del Plata, ciudad de dicha provincia. Ese monto más los honorarios de los pasantes son los únicos gastos mensuales, aplicados por 6 meses desde Julio a diciembre del 2022, todos los demás gastos son por única vez, una vez culminadas las tareas tales elementos pueden ser distribuidos en las oficinas de la empresa o bien ser vendidas.

Acciones específicas a desarrollar:

En el corto plazo, según el análisis financiero realizado y los valores resultantes de los cálculos de las ratios financieras la empresa Havanna deberá bajar el endeudamiento y mejorar la liquidez. Para esto la empresa deberá tomar medidas decisiones que serán determinadas por el directorio de la empresa, que son las siguientes:

- Mejorar la rotación de mercadería: mejorar el índice de rotación de inventario para aumentar la liquidez aprovechando la logística comercial que ya posee a nivel mundial la empresa Havanna y con propuestas comerciales para que rote más la mercadería; se

propondrá realizar descuentos para las compras que se realicen en los comercios sin uso de mesa, para fomentar la compra rápida e instantánea. Se aplicará un 10% de descuento en todas las compras con retiro y un 15% para las realizadas online. Además, se realizarán descuentos en días como el Cybermonday y en otros días de ventas masivas por internet aplicando promociones (las medidas comerciales ya se encuentran en la logística empresarial de Havanna, pero se intensificarán en el segundo semestre del 2022 con el objetivo primordial de aumentar las ventas). Al bajar los precios de ventas (a través de promociones y marketing), las mismas aumentan, lo que provoca la rotación de mercadería. Al mejorar las ventas, mejora la capacidad de cobro generando mayor flujo de capital y bajando el endeudamiento, pudiendo así pagar a proveedores en tiempo y forma. De no ser así, se propondrá a los proveedores, que a través del aumento de las ventas tendrán mas confianza en la empresa, la negociación del pago a mayor largo plazo o financiación de las compras; esto nos dará mas alivio en el periodo mencionado ayudando a la liquidez a corto plazo (disminuye el pasivo corriente, generando el pago a proveedores a largo plazo aumentando el pasivo no corriente).

Como vimos anteriormente la ratio de liquidez es Activo Corriente dividido Pasivo Corriente, es decir que también al generar mayor activo con el aumento de ventas, además de bajar el endeudamiento también generamos mayor liquidez, con el objetivo de llegar a un mínimo de liquidez de 1, para afrontar las deudas a corto plazo.

Figura 1: Ingresos por Ventas 2021

	31.12.2021	31.12.2020
Ventas de productos	5.435.261.522	4.118.179.350
Regalías	46.836.245	14.484.303
Derechos de franquicias	3.673.300	6.010.923
Total	5.485.771.067	4.138.674.576

Fuente: Nota 7– Ingresos por Ventas de los estados financieros consolidados 2021.

Como podemos ver en la Figura 1 las ventas de productos al 31 de diciembre del 2021 fueron de \$ 5.435.261.522, con la propuesta a establecer se estima aumentar las ventas un 50% (se propone este porcentaje con el fin de aumentar la liquidez mayor a 1 en el corto

plazo, lo que no significa que se llegara, solo se considera que con el crecimiento que tiene la empresa en el país y en el mundo y con la vuelta a la normalidad post pandemia no será imposible llegar a ese aumento de ventas, si bien es un porcentaje optimista, no es imposible) al cierre del balance 2022, teniendo como objetivo el monto aproximado de \$ 8.228.656.601. A continuación, se observa en la tabla 7 el estado de resultados con los ingresos por ventas del 2021 y el estimado al 2022 según los objetivos de ventas para generar flujo de capital a corto plazo.

Tabla 7: Estado de Resultados 2021 y estimado 2022.

ESTADO DE RESULTATOS	31/12/2021	31/12/2022
Ingresos por ventas	5.485.771.067	8.228.656.601
Costo de ventas	-2.481.957.431	-3.722.936.147
Ganancia bruta	3.003.813.636	4.505.720.454
Gastos de distribución y comercialización	-1.504.633.795	-2.256.950.693
Gastos administrativos	-434.955.549	-652.433.324
Otros ingresos y otros egresos	-27.563.751	-41.345.627
Ganancia / (Pérdida) operativa	1.036.660.541	1.554.990.812
Ingresos financieros	105.746.362	158.619.543
Costos financieros	-733.767.074	-1.100.650.611
Resultado por posición monetaria neta	349.226.157	523.839.236
Resultado antes del impuesto a las ganancias	757.865.986	1.136.798.979
Impuesto a las ganancias	-516.762.662	-775.143.993
Ganancia / (Pérdida) por acción (expresada en \$ por acción)	241.103.324	361.654.986

Fuente: Elaboración Propia.

- Otra acción a desarrollar, para poder cumplir con las obligaciones a corto plazo en donde tenemos un pasivo corriente elevado, y un monto de Prestamos – Pasivo Corriente (en el corto plazo) de \$ 1.080.582.946, es necesario como vemos en la figura 2 de la nota 25 de los estados financieros consolidados 2021 de Havanna, se propone la refinanciación de los préstamos con los bancos Macro, Francés, Galicia, Citibank, Ciudad, Santander y Patagonia; pero con devolución a largo plazo, estableciendo en todos los casos devolución a 18 meses. Esto nos dará un total de \$ 661.000.000 que nos servirán para afrontar los pasivos corrientes para el 2022. La negociación con los bancos será llevada a cabo por el contador externo, avalado por la directiva de la empresa.

Figura 2: Nota 25 – Prestamos 2021.

NOTA 25 – PRÉSTAMOS (CONT.)

Adicionalmente durante el ejercicio 2021 el Grupo ha renovado préstamos con los siguientes bancos: Macro, Francés, Galicia, Citibank, Ciudad, Santander, Patagonia.
 El préstamo con Banco Macro es por \$100 millones, tiene un plazo de 6 meses y una tasa fija del 47%.
 El préstamo con Banco Francés es por \$ 36 millones, tiene un plazo de 180 días y una tasa del 45%.
 El préstamo con Banco Galicia es por \$ 65 millones, tiene un plazo de un año y una tasa del 52%.
 El préstamo con Banco Macro es por \$ 40 millones, tiene un plazo de 6 meses y una tasa del 47%.
 El préstamo con Banco Citibank es por \$ 150 millones, tiene un plazo de 9 meses y una tasa del 44%.
 El préstamo con Banco Ciudad es por \$ 134 millones, tiene un plazo de 12 meses y una tasa del 46%.
 El préstamo con Banco Francés es por \$ 36 millones, tiene un plazo de 180 días y una tasa del 44%.
 El préstamo con Banco Santander por \$ 40 millones, tiene un plazo de 6 meses y tasa fija del 39,5%.
 El préstamo con Banco Patagonia es por \$ 60 millones, tiene un plazo de 120 días y una tasa del 35%.

Fuente: Nota 25 – Prestamos de los estados financieros consolidados 2021.

A continuación, en la tabla 8 podemos observar parte del estado de situación patrimonial estimado para el año 2022 con las propuestas planteadas y los objetivos buscados logrados:

Tabla 8: Estado de Situación Patrimonial estimado 2022.

ACTIVO	Saldo estimado al 31/12/2022	PASIVO	Saldo estimado al 31/12/2022
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Inventarios	375.433.427	Otros pasivos	76.409.641
Otros Créditos	95.200.577	Deudas fiscales	144.147.132
Créditos por ventas	1.189.403.094	Pasivo por Imp. gcias. ctes.	158.309.449
		Deudas sociales	312.080.634
Inversiones	1.248	Préstamos	419.582.946
Efectivo y equivalentes de efectivo	44.503.065	Cuentas por pagar	526.094.886
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.704.541.410	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.636.624.688
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVO NO CORRIENTE	
Propiedades, plantas y equipos	1.925.999.196	Préstamos	772.764.153
Valor llave	1.896.785.594	Provisiones y otros cargos	10.301.236
Activos intangibles	21.929.963	Otros pasivos	44.324.237
Activo por imp. a las gcias. dif.		Pasivo por imp. a las gcias. dif.	467.783.605
Otros Créditos	694.315.199		
TOTAL ACT. NO CORRIENTES	4.539.029.952	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.295.173.231
TOTAL ACTIVO	6.243.571.362	TOTAL PASIVO	2.931.797.919
		PATRIMONIO NETO	3.311.773.443,40
		PN + P	6.243.571.362,40

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 8 podemos observar el aumento del activo corriente, producto del incremento de las ventas y la rotación de mercadería que produce aumento de los créditos por ventas y del efectivo. Por otro lado, en el pasivo vemos como gracias a los préstamos negociados y adquiridos por la empresa nos disminuye el pasivo corriente (si bien aumenta el pasivo no corriente dado a la devolución al largo plazo) nos permite afrontar los pasivos del 2022.

Una vez establecidas las medidas y negociaciones, el equipo de pasantes y contador externo comenzara a ver resultados desde las primeras semanas, y viendo la evolución mes a mes hasta el cierre del balance 2022.

Marco de Tiempo para la implementación:

La elaboración del diagrama de Gantt implica plasmar en un gráfico el tiempo que se propone para el desarrollo del plan de implementación que permita a la empresa obtener buenos resultados a la hora de implementar las acciones a través de la toma de decisión de los directivos según las propuestas planteadas.

Si bien las medidas y acciones planteadas serán determinadas por el directorio, se demostrarán en el diagrama de manera escalonada por mes según el grado de relevancia para la recuperación financiera de la empresa Havanna. Luego durante todo el semestre (Julio a diciembre del 2022) el equipo armado para el control de las acciones planteadas, es decir, del contador externo con los pasantes, realizaran tareas contables y de auditoria diariamente durante el periodo mencionado.

Tabla 9: Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT - Havanna 2022						
ACTIVIDAD	MESES					
	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEM.	DICIEM.
Estrategias comerciales para la rotación de mercadería para aumentar ventas.	■		■		■	
Solicitud de préstamos con financiación a largo plazo - 18 meses.		■				
Control sobre las acciones propuestas del Contador externo y Pasantes.	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones:

Conclusiones:

La crisis sanitaria provocada por el COVID-19, afecto a la economía mundial, y Argentina, acarreando ya graves problemas económicos y sociales sintió aún más esta situación. Durante todo el 2020 todos los locales de la empresa Havanna S.A permanecieron cerrados durante una gran parte del año, y algunos meses del 2021 con algunas restricciones sanitarias que afectaron ampliamente las ventas y la economía. Por lo que es de mucha importancia conocer la situación financiera con el mayor detalle posible, a fin de lograr anticiparse o bien soportar sin caer en pérdidas, sabiendo utilizar herramientas que permitan la utilización de las opciones del mercado y la toma de decisiones adecuada.

Del estudio realizado en la sección del análisis de la situación, se obtiene la base de información para conocer las características de la empresa y concluir sobre diferentes aspectos que se reflejan en sus resultados financieros. Los estados contables muestran un alto endeudamiento a corto plazo, baja liquidez y capital de trabajo negativo.

Como se pudo apreciar en los cálculos realizados en el diagnóstico, la empresa necesita cubrir el giro en el corto plazo. La propuesta apuntó principalmente a realizar medidas comerciales que aumenten la rotación de inventarios, a través del aumento de las ventas en el corto plazo, generando mayor ingreso, además destinar los préstamos para la cancelación de los préstamos a corto plazo, obteniendo los nuevos en una financiación a 18 meses, generando pasivo no corriente pero al estar recuperando la normalidad en el año 2022 las ventas crecen y la empresa se expande mundialmente, generando franquicias y abriendo nuevos locales en nuevas localidades.

Como se pudo apreciar en el desarrollo de la propuesta, se demostró que, la alternativa de solicitar el préstamo a largo plazo, aumenta el pasivo corriente de largo plazo, mejora el capital de trabajo neto y aumenta la liquidez, y si esta situación se complementara con una mejora en los ciclos de inventario, cobranzas y pagos, se obtendrían fondos para invertir sin necesidad de recurrir a financiamiento externo sin un correspondiente aumento en las utilidades.

A modo de recomendación para la empresa, se sugiere analizar las pérdidas que trae a través de estos últimos años, que si bien fue agravado por la pandemia la empresa ya venía con problemas financieros, llevando a cabo un análisis del estado de resultados y cada uno de sus componentes. Se recomienda que cuando la empresa tenga un alto nivel de deuda a corto plazo, la misma sea analizada en términos financieros y de liquidez. La probabilidad de iliquidez en un contexto económico incierto y alta incertidumbre en las expectativas económicas puede traer problemas financieros e incurrir en gastos no deseados. Esto indica que, a medida que se cuenta con una planificación financiera a corto plazo con objetivos precisos elaborados en un plan estratégico, el riesgo disminuirá, así como sus gastos por financiamiento externo.

Bibliografía:

Banco Central de la República Argentina. (08 de 2020). *bcr.gov.ar*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de <http://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-sobre-bancos-agosto-20.asp>

Chavariaga Puerta, J. (2008). *Evaluación y optimización del CTN como herramienta de mejora en empresas del sector real*. Medellín, Colombia: El cuaderno.

Contreras, I. (2006). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Viion Gerencial*, 13-28.

Delfino, M. A. (2004). <https://marcelodelfino.net/files/FO.PDF>. Obtenido de <https://marcelodelfino.net/files/FO.PDF>

Dumrauf, G. M. (2013). *Manual de Matemáticas Financieras*. Argentina: Alfaomega Grupo Editor.

EL PAIS. (13 de Noviembre de 2021). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://elpais.com/economia/2021-11-13/la-crisis-economica-agiganta-los-problemas-electorales-del-peronismo-en-argentina.html>

Estupiñan Gaitán, R. (2020). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

García Aguilar, J., Galarza Torres, S., & Altamirano Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo. *Revista Ciencia UNEMI*, 10.

Havanna. (2022). *havanna.com.ar*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de [havanna.com.ar](https://www.havanna.com.ar/nosotros/historia): <https://www.havanna.com.ar/nosotros/historia>

Herrera Freire, A. (2016). *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para la toma de decisiones*. Lima: Revista de la Facultad de Ciencias Contables.

Infobae. (28 de 02 de 2022). *infobae.com*. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://www.infobae.com/economia/2022/02/28/suba-de-tasas-del-banco-central-5-claves-para-entender-su-impacto-sobre-la-economia/>

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.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *argentina.gov.ar*. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de <https://www.argentina.gov.ar/ambiente/economia-circular>