

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Administración eficiente del Capital de Trabajo”**

**Autor: Mérida, María Victoria**

**Legajo: VCPB12013**

**DNI: 33.830.152**

**Director de TFG: Gómez Tonsich, Lucas**

**Argentina, junio, 2022**

## Índice

Introducción .....	4
<b>Análisis de la situación</b> .....	7
<i>Descripción de la situación</i> .....	7
5 <i>Fuerzas de Porter</i> .....	10
<i>Diagnostico organizacional</i> .....	12
<i>Análisis específico según el perfil profesional</i> .....	14
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	20
<i>Declaración del problema abordado</i> .....	20
<i>Justificación del problema</i> .....	20
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	21
Plan de implementación .....	22
<i>Objetivo General</i> .....	22
<i>Objetivos Específicos</i> .....	22
<i>Alcance</i> .....	22
<i>Limitaciones</i> .....	22
<i>Recursos</i> .....	23
<i>Propuestas de medición o evaluación de las acciones</i> .....	28
Conclusiones y Recomendaciones .....	29
Referencia .....	30

### **Resumen**

El presente trabajo final tuvo el objetivo evaluar los estados contables de la empresa a través del estudio orientado al mejoramiento del rendimiento económico financiero de Havanna en función a la necesidad de capital de trabajo para el año 2022. Efectuando un análisis de los Estados Contables del periodo 2019-2020-2021, se pudo determinar que las ineficiencias observadas en la administración, se potenciaron, considerando la situación de crisis económica. Si bien la empresa tenía la capacidad económica financiera para seguir su operatoria, era de interés encontrar una estructura optima a nivel financiero.

Palabras claves: empresa, evaluación, gastos financieros

### **Abstract**

The objective of this final work was to evaluate the financial statements of the company through a study aimed at improving the financial economic performance of Havanna based on the need for working capital for the year 2022. Carrying out an analysis of the Financial Statements of the period 2019-2020-2021, it was possible to determine that the inefficiencies observed in the administration were enhanced, considering the situation of economic crisis. Although the company had the financial economic capacity to continue its operations, it was of interest to find an optimal structure at a financial level.

Keywords: company, evaluation, financial expenses

## Introducción

### *Marco de referencia*

El presente trabajo Final de Grado tiene por finalidad, evaluar los estados contables de la empresa a través del estudio del financiamiento orientado al mejoramiento del rendimiento económico financiero de la misma, para el logro de ventajas competitivas en el mercado en el que se encuentra inmersa

Havanna es una Empresa productora de alimentos iniciada en el año 1947 en la Ciudad Capital, fue fundada por Benjamín Sisterna, Demetrio Eliades y Luis Esbaranglini los tres experimentados en la industria de la bombonería y repostería crearon una formula innovadora de alfajores.

Con los años se expandieron en toda la Costa Atlántica donde ha logrado abrir 50 sucursales, creó la cafetería Havanna logrando así su expansión sobre Latinoamérica en países como Paraguay, Chile, Bolivia, Brasil, Perú, Costa Rica, alcanzando más de 60 Havanna café.

En el año 2003 adquiere su propia fábrica de chocolate de Bariloche, a partir del 2005 se inicia definitivamente el desarrollo internacional situando puntos de ventas en diferentes ciudades claves, continuando con su crecimiento innovó en una variedad de sabores artesanales en el rubro cafetería, para el 2012 crea una nueva línea de alfajores, conservando la calidad del mismo, en el 2017 en una firme y constante evolución crea el alfajor de 70% cacao puro, apostando su modernización renovó la imagen de la firma, tanto en el nuevo logo como en los packing.

### *Descripción del problema*

La empresa para tener una suficiente liquidez y una rentabilidad deseada necesita una correcta financiación, para esto es necesaria una buena administración del capital de trabajo que puede definirse como las decisiones que se implementan sobre los recursos que intervienen en una empresa en el corto plazo y que directamente se relacionan con la operatividad de la compañía. Una gestión deficiente del capital de trabajo interfiere en la operación de la organización y la exposición a los riesgos aumenta, por lo tanto, la necesidad de describir la situación financiera de la empresa en el corto plazo se considera de gran importancia para la supervivencia de la misma, la Administración del capital de trabajo es de vital importancia para la empresa dado que permite saber el estado real en el que se encuentra la empresa respecto a su liquidez y

esto es necesario para la toma de decisiones sobre aspectos como qué tipo de política financiera a corto plazo necesita implementar

Otro aspecto que deriva de la problemática, es la liquidez, en lo que refiere al no tener el efectivo disponible para cubrir las necesidades de la empresa de manera inmediata. También se ha llegado a la conclusión, que no se toma conciencia de la necesidad de llevar una buena gestión de cobro, si bien los mismos se efectúan dentro un plazo estipulado desde efectuada la venta no hay registro de los cobros realizados y si efectivamente se cancelan en el tiempo y forma, tampoco cuenta con clasificación de clientes por volumen ni por comportamiento de compra.

Se pretende determinar la estructura de financiamiento actual, analizarlo mediante indicadores, evaluar posibles cursos de acción, proponer medidas concretas y viables que se puedan llevar a cabo, ante entornos críticos.

#### *Antecedentes*

Por lo tanto, se recurrió a la búsqueda de antecedentes empíricos, para que sustenten el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación. Martin Lascano, (2015), por su parte planteó que mediante el empleo de técnicas de análisis de estados contables, ratios financieros, ciclo operativo, la determinación de necesidades de fondos, e indicadores inherentes a la actividad se podían sacar conclusiones claves acerca de la forma de gestión. Lo que permitió haber propuesto ajustes en la disminución de los periodos de inventarios, crédito por ventas y aumentos de los plazos de pago a proveedores, logrando mejorar la liquidez y por ende el financiamiento.

Para Riaño-Solano, (2014), un estudio esencial en las finanzas es el capital de trabajo y una eficiente gestión del mismo, va a proporcionar un buen manejo del nivel de liquidez. Mientras mayor sea el margen entre los activos corrientes de una organización y sus pasivos, más amplio será la capacidad de cumplir con las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos. Cuanto más peso tengas rubros como créditos por ventas o bienes, más probabilidades. Existe que la empresa tenga que venderlo para poder cumplir con los compromisos asumidos. Sin embargo, hay que buscar la combinación óptima porque un exceso de liquidez, genera una reducción de la rentabilidad.

Otra referencia es Herrera Echeverri, (2018) quien en su tesis utiliza el criterio de costo mínimo para determinar la estructura óptima de capital de una empresa en un mercado emergente de Colombia. El caso permite examinar algunos de los mecanismos asociados a la teoría de la estructura de capital y llevarlos a resultados concretos en una empresa real, para así proponer una reestructuración del nivel de endeudamiento.

Por último, siguiendo las recomendaciones del estudio de Kumar, (2019), el análisis de la estructura de capital sectorial en el contexto de las Pymes necesita más atención, ya que la estructura de capital varía de una industria a otra, desde el sector manufacturero al sector servicios.

#### *Relevancia del caso*

La importancia de realizar un análisis sobre el financiamiento de la empresa, radica en que es una herramienta fundamental en la gestión, pues permite exponer el ciclo económico de la misma para de esta manera lograr observar los tiempos y aspectos a optimizar para una correcta financiación. Su relevancia yace principalmente en lograr definir el ciclo económico de la empresa en cuestión, para un posterior mejoramiento u optimización del mismo. De esta manera se alcanzaría, entre otros beneficios, la posibilidad de obtener el financiamiento interno necesario para hacer frente a inversiones a largo plazo evaluándose en la actualidad en esta empresa el esparcimiento o la ocupación de nuevas plazas.

Con este estudio se pretende conducir a la empresa en pos de que optimice su sistema de gestión de cobranzas mediante la implementación de nuevas herramientas que avalen y garanticen su accionar cumpliendo mayores índices de eficiencia.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

Havanna es una Empresa productora de alimentos argentinos que surge en el año 1947 creada por Benjamín Sisterna, Demetrio Eliades y Luis Esbaranglini cuyo emblema principal han sido los alfajores, con el correr de los años Havanna ha ido creciendo y desarrollando nuevos productos. En el año 1998 fue vendida a una compañía local Exxcel Group por aproximadamente unos U\$S 85 millones, en el año 2003 a raíz de la crisis económica del 2001, Havanna había caído en deudas que alcanzaban los U\$S 30 millones, como consecuencia de esto Exxcel Group vendió nuevamente la compañía a un grupo de inversores llamado Grupo DyG conformado por Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damian Pozzoli. Para el año 2005 la empresa comienza una gran expansión internacional y un periodo de gran innovación con el lanzamiento de nuevas líneas de productos, llegando a ser una empresa de reconocimiento a nivel mundial por su calidad y frescura de sus productos como así también por la calidez de sus servicios.

En la actualidad, la empresa comercializa productos de grandes empresas, como el alfajor sigue siendo el protagonista. El protagonismo del alfajor se refleja en los ingresos de la empresa. Hoy, el 70% de las ventas de la empresa pasa por las cajas de alfajores, con un 93% de las cajas vendidas a través de locales propios y un 7% en góndolas de supermercados.

Todas las empresas al realizar sus operaciones diarias están obligadas a tomar decisiones financieras. Por lo tanto, al realizar un análisis financiero adecuado, puede conocer la realidad de su organización.

En análisis de la situación financiera de la empresa requiere la intervención sobre la administración del capital de trabajo, la cual debería ser considerada imprescindible para llevar adelante una propuesta que tienda a incrementar el valor para la empresa, ya que, a mayor tenencia de fondos líquidos la rentabilidad será mejor dado que se pierden oportunidades de colocar dichos recursos en inversiones que actualmente serían más rentables.

### *Análisis del contexto*

Para realizar el análisis de situación se utilizó el modelo de análisis PEST o Pestel, es una herramienta estratégica. Sirve para identificar y evaluar los factores del entorno que pueden afectar al desarrollo de la empresa. Este modelo de análisis hace referencia a aquellos aspectos que no dependen directamente de la empresa sino de su contexto. Dicho análisis incluye estos cuatro factores: Político, Económico, Social y Tecnológico.

#### *Factor político*

La inestabilidad política de Argentina, sumado al Covid 19 y al aislamiento social adoptado para combatirla, ha dificultado la toma de decisiones a largo plazo debido a los riesgos que esto implica.

Las medidas implementadas por el gobierno como solución a la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19, comprendieron un mayor gasto en salud derivados en compras de equipamiento hospitalario, construcción de clínicas y hospitales; un soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más vulnerables a través de la exención de contribuciones de seguridad social; subvenciones para cubrir costos de sueldos, y préstamos subsidiados para actividades relacionadas con la construcción; implementación de un control de precios de alimentos y suministros médicos, garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a pymes para la producción de alimentos y suministros básicos; otorgar ciertas ayudas estatales para que las empresas afectadas por la cuarentena puedan pagar sueldos. (Santander, 2020)

#### *Factor económico*

Las continuas crisis económicas y los planes económicos fallidos han impedido el desarrollo económico de Argentina. Esta situación ha generado que se profundice por el manejo de las acciones para reducir el impacto de la pandemia. Si bien la inflación de agosto del 2021, se ubicó apenas debajo del 3%, el acumulado entre enero y agosto quedó en 33%. Las expectativas sobre la posible reactivación económica, han generado un leve incremento del consumo, principalmente en supermercados y mayoristas, que

impulsa la demanda y generó que incrementen los precios acelerando el ritmo de la evolución de precios (Calvo, 2021).

Esto permite que incrementen las ventas de la empresa por el incremento del consumo. Sin embargo, desde el lado de las Pymes, las expectativas no son iguales, el 30% con problemas en la cadena de pagos. Desde el Observatorio Pyme, establecieron que las estadísticas alegan que las cobranzas de las facturas no formarían parte de los principales temas de las empresas. Los clientes declarados como riesgosos se redujeron en comparación del año 2021, en un 15% (Lamiral, 2021).

### *Factor Social*

En marzo de 2020, luego de decretarse el aislamiento social obligatorio a causa de la pandemia de covid-19, el gobierno crea planes para mitigar el efecto sobre la economía. En este sentido se lanza el Ingreso Familiar de Emergencia (Argentina) para trabajadores informales y el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción mediante el cual el estado abona una parte de los salarios del sector privado.

Además, en abril, para contener el impacto de la crisis sanitaria y económica derivada de la Pandemia del Covid-19, se asignó un bono de hasta \$ 3.000, beneficiando al 63% de los jubilados y pensionados de más bajos ingresos y llegando de forma directa a más de 4,3 millones de personas.

El gobierno anuncio el 14 de agosto un aumento para las jubilaciones y pensiones de 7,5% en septiembre. Con esto lo acumulado en lo que va del año alcanza el 28,9 por ciento para las jubilaciones y pensiones más bajas.

También se ven alcanzadas por esta suba las Pensiones No Contributivas (PNC), la Asignación Universal por Hijo (AUH), la Asignación Universal por Embarazo (AUE) y las asignaciones familiares.

### *Factor Tecnológicos:*

Frente a la emergencia sanitaria de COVID -19, el comercio electrónico se convierte en el principal aliado para el abastecimiento y distribución, demostrando su eficacia a la hora de mantener los negocios en pie. Esto conlleva a que cada vez más organizaciones se animen a mejorar sus procesos al apostar por el e-commerce, el cual no significa únicamente la capacidad de una empresa por ofrecer una tienda virtual, sino de acercar al usuario los productos a través del canal digital. Las restricciones de

circulación de las personas, generó que los modelos de negocios se transformen, llegando a los usuarios por medio de las redes sociales, volcándose al comercio electrónico. Existen competidores que están utilizando este canal de comercialización, acción no imitada por la empresa, perdiendo una ventaja competitiva. Se incorporaron nuevos instrumentos de pago como: link de pago, billeteras electrónicas, QR y el debin (Ministerio de Economía, 2020).

#### *Factor Ecológico*

En los últimos tiempos cada vez son más las prácticas que se destinan al cuidado del medio ambiente. Lo que se quiere lograr que las políticas ambientales sean tomadas en cuenta por toda la sociedad, tanto individuos como empresas. Actualmente la empresa no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, pero si cuenta con inspecciones regulares de higiene y seguridad, y cumplen con los procedimientos e indicaciones que les brinda el técnico. Havana cuenta con el compromiso de la dirección de mantenimiento de certificado ISO22000, certificados de aptitud ambiental, con sistemas de separación y están inscriptas al registro de operaciones de residuos especiales exigido por la OPDS.

#### *Factor Legal*

El análisis de este factor está ligado al estudio de aquellas normas que pueden incidir en el desarrollo de la empresa.

Existen normas municipales, provinciales y nacionales, en la que la empresa debe adaptarse y cumplirlas. Una de ellas es la ley de contrato de trabajo y convenios colectivos, ley de higiene y seguridad, el código civil y comercial, entre otros.

#### *5 Fuerzas de Porter*

A continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter, cuya finalidad permite estudiar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector en el que opera (Porter, 2017).

#### *Rivalidad entre competidores del sector*

La empresa Havana tiene un poder de negociación alto sobre el precio, financiación y descuentos respectivamente. Los competidores tienen poder medio porque existe una oferta de valor semejante. La gran competencia que hay en el

mercado hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente en productos que no son exclusivos de la empresa.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Actualmente es difícil el ingreso de nuevos competidores debido a la situación económico y social que atraviesa el país. Además, la diferenciación del servicio, la identidad de la marca, la lealtad del cliente, la relación con proveedores y otras ventajas competitivas se logran con años en el mercado, lo que también dificulta la inserción de nuevos competidores.

El papel del estado también juega un rol importante en este tema, ya que a través de sus políticas de gobierno puede entorpecer el ingreso, aplicando nuevas leyes de seguridad, medioambientales, ampliando normas de patente o los municipios donde se va a instalar la empresa exigiendo determinadas cláusulas.

En este punto se va a evaluar las barreras que existen para los competidores al querer ingresar al mercado. En el caso de Havanna su trayectoria y su nombre ya bien posicionado en el mercado resulta en uno de sus mayores beneficios; un posible nuevo competidor requiere de una gran inversión inicial, diversidad de productos, logística para el almacenamiento y distribución, entre los más destacados.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Con respecto a los grandes proveedores de productos que comercializa Havanna tales como Regional Trade, Arcor, entre otros; el poder de negociación es muy fuerte, haciendo que los distribuidores se vean forzados a aceptar volúmenes mínimos de compra, opciones de financiación y pago.

La situación cambia con los proveedores de segundas marcas ya que están dispuestos a ofrecer mejores condiciones de compra, al necesitar colocar sus productos en el mercado.

#### *Poder de negociación de clientes*

Los clientes buscan satisfacer sus necesidades con productos de calidad, buen servicio y precio. Valorán el cuidado del medio ambiente y a través de los medios de comunicación pueden diferenciar de un producto con otro. Cuando hay una gran cartera de posibilidades el poder de negociación de los clientes aumenta. Lo cual es muy importante esforzarse para mantenerlos fieles a la marca ya que, al sentirse satisfecho con el producto, lo recomienda y hace posicionar mejor a la empresa en el mercado.

### *Amenaza de productos sustitutos*

El poder de nuevos entrantes se considera bajo a pesar de que sea relativamente fácil entrar al mercado. Con los productos sustitutos de la industria se compiten en precio, diferenciación por servicios, preferencias y lealtad del cliente. Internet facilita el acceso a mucha información para los clientes lo que le da muchas más posibilidades de comparar antes de elegir.

Los productos de este sector pueden sustituirse con facilidad. La posible entrada de productos sustitutos. Es por ello que la empresa trata de buscar diferenciarse del resto ofreciendo buenos precios, innovación tecnológica, calidad y originalidad en sus productos.

### *Diagnostico organizacional*

Para la realización del análisis interno de la empresa, se elabora a través del FODA.

FODA, según, Riquelme Leiva, (2016) es una herramienta de planificación estratégica. Las siglas FODA representan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Esta herramienta ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante el mercado en el cual se desarrolla. Al conocer el resultado de este análisis la empresa tiene mayores oportunidades y crea mejores estrategias.

*Tabla N ° 1: FODA*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria de más de 75 años en el sector mayorista de productos alimenticios.</li> <li>• Nivel de precios competitivos frente de competidores.</li> <li>• Servicio de asesoramiento comercial.</li> <li>• Diversidad de productos de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con clasificación de clientes, ya sea por volumen o comportamiento de compra.</li> <li>• No cuenta con un área de RRHH.</li> <li>• No hay proceso de inducción para distintos cargos y puestos.</li> <li>• No posee planes de financiación para sus clientes.</li> <li>• No lleva control de stock y es</li> </ul>

Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada a clientes y tiempo de entrega acotada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frecuente quiebres de stock.</li> <li>• Los alfajores Havanna son los de precio más alto del mercado.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Factores Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión corporativa gracias a su posición geográfica y capacidad de almacenamiento.</li> <li>• Utilización de nuevas tecnologías que den acceso a nuevos mercados y clientes.</li> <li>• Mejorar la capacitación y desempeño del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis Económica del país que afectan a la capacidad de compra de los clientes. (COVID 19)</li> <li>• Políticas fiscales e impositivas que tome el Estado y afecte a los costos de los productos.</li> <li>• Economía inflacionaria del país.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores en el mercado.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

Partiendo del análisis FODA realizado anteriormente se puede decir que Havanna. cuenta con la fortaleza de tener una gran trayectoria en la actividad, con el conocimiento del negocio por parte de los dueños y un gran y constante crecimiento.

En este contexto actual de pandemia Covid-19 se presenta como una oportunidad el cambio de hábito de consumidores quienes prefieren realizar sus compras en despensas, mini mercados, quioscos a realizarlas en grandes lugares de compras llenos de gente y más alejados.

Como debilidad encontramos la falta de un área de recursos humanos trae como consecuencia la falta de capacitación e inducción en la promoción interna de personal. La falta de planificación en publicidad y comunicación organizacional, como así también la carencia de un asesor financiero.

La actual situación del país, se presenta como una amenaza en sí. Esta situación de pandemia Covid-19 en la que está inmersa la República Argentina trae niveles altos de inflación, desempleo, pobreza, afectando a los consumidores y trasladando los problemas a la economía.

### *Análisis específico según el perfil profesional*

En este análisis específico se evalúa la información contable de la empresa, utilizando diferentes herramientas e índices. Por lo tanto, se selecciona los estados financieros de Havanna a fin de realizar un análisis vertical de los componentes del Patrimonio Neto para tener una idea general de la información proporcionada por la empresa. (Newton, 2011).

*Tabla N ° 2: Composición de la Estructura de Activos, Pasivos y Patrimonio Neto*

ACTIVO	2020	%	2021	%
efectivo	32.840.444,00	1%	51.787.101,00	1%
inversiones temporales	4.099,00	0%	193.200.832,00	4%
cuentas por cobrar	391.321.689,00	10%	792.935.396,00	15%
otros créditos	64.370.090,00	2%	63.242.997,00	1%
inventarios	349.265.873,00	9%	536.333.467,00	10%
Subtotal activo corriente	837.802.195,00	22%	1.637.499.793,00	30%
propiedades, plantas y equipos	1.275.989.368,00	33%	1.770.064.968,00	33%
valor llave	1.256.635.130,00	33%	1.898.200.078,00	35%
activos intangibles	14.528.770,00	0%	25.108.571,00	0%
activos por imp.gcias.diferido	-	0%	-	0%
otros créditos	459.989.191,00	12%	46.263.991,00	1%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.844.944.654,00</b>	<b>100%</b>	<b>5.377.137.401,00</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
otros pasivos corrientes	39.924.450,00	9%	76.409.641,00	2%
deudas fiscales	70.196.818,00	15%	149.031.309,00	5%
pasivos por imp.gcias.cte.	-	0%	158.309.449,00	5%
deudas sociales	228.057.735,00	50%	312.080.634,00	10%
prestamos	1.068.074.211,00	233%	1.414.563.551,00	43%
cuentas por pagar	349.734.865,00	76%	526.841.886,00	16%
<b>Subtotal pasivo corriente</b>	<b>1.755.988.079,00</b>		<b>2.637.236.470,00</b>	
préstamos	217.797.564,00	47%	111.764.153,00	3%
provisiones y otros cargos	7.816.642,00	2%	10.301.236,00	0%
otros pasivos a largo plazo	42.049.724,00	9%	44.324.237,00	1%
pasivos por imp.gcias.diferido	191.036.748,00	42%	467.783.605,00	14%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>458.700.678,00</b>	<b>100%</b>	<b>3.271.409.701,00</b>	<b>100%</b>
capital social	64.331.300,00	4%	46.976.135,00	2%
ajuste al capital social	1.679.055.704,00	103%	1.376.123.889,00	65%
prima de emision	118.810.400,00	7%	149.789.822,00	7%
reserva de utilidades	261.143.160,00	16%	776.100.477,00	37%
otros resultados integrales acumulados	28.131.353,00	2%	12.119.944,00	1%
resultados acumulados	- 521.216.020,00	-32%	- 376.840.480,00	-18%
<b>SUBTOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.630.255.897,00</b>	<b>100%</b>	<b>1.984.269.787,00</b>	<b>94%</b>
interes no controlante	-	0%	121.457.913,00	6%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.630.255.897,00</b>	<b>100%</b>	<b>2.105.727.700,00</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATIMONIO</b>	<b>3.844.944.654,00</b>		<b>5.377.137.401,00</b>	

*Fuente: Elaboración propia, en base a los estados contables de Havanna*

El análisis que podemos realizar en base a los resultados obtenidos, es que de cada peso que la vale la empresa en tiene 22% invertido en capital de trabajo y en 33% en el 2021 y un 78% en activos fijos. Los inventarios representan el 10% esto significa que cuenta con poca materia prima para procesar y productos para vender, situación riesgosa para la empresa.

Con respecto al pasivo de la empresa podemos analizar en base a los resultados obtenidos, se visualiza que las principales fuentes de financiación son de corto plazo con capital ajeno a la misma.

El resultado neto de enero a diciembre del año 2021 fue una ganancia de \$470,5 millones 2020.

El resultado financiero neto de enero a diciembre fue una pérdida de \$40,2 millones, comparado contra una pérdida de \$493,1 millones en el mismo ejercicio del año 2020. Durante el 2021, los ingresos financieros ascendieron a \$105,7 millones. Los costos financieros fueron de \$768,9 millones en 2021. La exposición monetaria fue de \$623 millones.

Índices comparativos con los mismos períodos de anteriores ejercicios:

*Tabla N ° 3: Índices*

	2021	2020	2019	2018
Liquidez	0.62	0.50	0.77	1.17
Solvencia	0.64	0.44	1.12	1.82
Capital	0.70	0.72	0.72	0.70
Rentabilidad	0.26	0.36	0.17	0.12

*Fuente: Elaboración propia, en base a los estados contables de Havanna*

Se visualiza un repunte en la liquidez corriente de un 22 % más con respecto al año 2020 pero aún está lejos de aquél índice de 2018 donde registró 1,17, situación que le está costando mantener su capital de trabajo.

El índice de solvencia se ha fortalecido, o sea, la empresa tiene más capacidad para hacer frente a sus pasivos

En los 4 últimos años no ha variado su inmovilización de capital y en cuanto a su rentabilidad la empresa obtuvo la mejor performance.

*Tabla N ° 4: Cobranzas y proveedores*

	2021	2020	2019
Cuentas cobrar en días	52.75	52.09	47.24
Cuentas a pagar en días	77.19	89.20	68.35

*Fuente: Elaboración propia, en base a los estados contables de Havanna*

Por último, si se analiza el plazo de cobranza a los clientes y el plazo promedio de pago a los proveedores, se detecta una buena gestión de cobranza, donde se ve a las claras que la empresa se maneja con una buena y saludable labor de financiar y financiarse.

## Marco Teórico

En la actualidad las empresas se encuentran en un entorno cada vez más competitivo, con lo cual dificulta la permanencia y el progreso de éstas. El proceso de transformación que viene aparejado con los avances tecnológicos, la automatización de los procesos, son factores que obligan a las unidades empresariales a estar preparadas para gestionar adecuadamente sus recursos financieros (Nava, 2009). Por lo tanto, encontrar una situación de equilibrio en la estructura económica y financiera de una organización representa un verdadero desafío para los administradores ya que de ello depende el incremento de los niveles de eficiencia de los recursos utilizados, así como también pone en una situación cómoda para hacer frente a todos los compromisos de pagos, permitiendo la viabilidad de las operaciones en el largo plazo (Rodríguez, 2018).

En tal sentido, se destacan la función que cumplen los índices financieros para optimizar el análisis sobre el funcionamiento óptimo de una empresa; estos, se utilizan como herramienta necesaria para definir la condición financiera de una empresa. La aplicación de los ratios en los balances de empresas permite la evaluación del estado de estas, haciendo necesario realizarlos con cierta periodicidad a los efectos de detectar desvíos. Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados se encuentran, ratio de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cuentas por cobrar, entre otros (Hernández, 2005).

Otros autores remarcan que estos indicadores también pueden entenderse como un cociente que proporciona una unidad contable y financiera de medida y comparación. En un ratio la relación entre sí de dos datos financieros directos permite analizar el estado actual o pasado de una empresa y compararlo con ratios de otras empresas competidoras o con los niveles óptimos que se han definido para esta misma empresa (Padilla, 2016).

En este reporte de caso se han empleado una serie de ratios financieros con el propósito de lograr una evaluación minuciosa, en virtud de destacar las fortalezas y debilidades financieras presentada por la empresa bajo análisis. De este modo, se consideraron los siguientes ratios:

En referencia a la liquidez, es un ratio que indica contar con el efectivo necesario en virtud de cumplir o pagar los compromisos contraídos con anterioridad. Sin embargo, la solvencia está abocada a mantener bienes y recursos necesarios para

resguardar las deudas adquiridas aunque no estén referidos directamente a efectivo (Nava, 2009).

En tal sentido, otros autores agregan que una empresa tiene liquidez cuando es capaz de hacer frente a las deudas de corto plazo, aunque este índice cuente con ciertas limitaciones y su utilidad se encuentre sobrevalorada “detallando que el mismo no tiene en cuenta la composición del Activo Corrientes”, y no contempla los plazos y acontecimientos futuros (Pérez, 2005). Asimismo, el otro indicador de liquidez común es la prueba ácida, que es similar a la anterior con la excepción de que descuenta el inventario, lo que es recomendable para efectuar un análisis cuando dicho inventario no es altamente líquido (Córdova León, 2018).

El en el caso del capital de trabajo, se entiende este como la inversión que una empresa realiza en activos a corto plazo, o también como la cifra resultante de la diferencia entre los activos circulantes y pasivos circulantes (Lorenzo & Solís, 2010). En otras palabras se puede decir que es la diferencia del activo corriente y el pasivo corriente, el cual indicaría si la empresa tiene o no una liquidez para cubrir sus necesidades inmediatas; si sus activos corrientes son mayores que sus pasivos corrientes ello es un indicador de que se tiene un capital de trabajo favorable (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Por lo tanto su importancia radica en que la estabilidad económica de la empresa depende si se dedica el tiempo suficiente en la planificación de la utilización del capital de trabajo de acuerdo a las decisiones que se tomen para alcanzar los objetivos definidos (Castelo & Palma, 2016).

También es necesario para la dirección y desenvolvimiento de la administración financiera para intentar predecir y controlar los flujos de caja de la empresa y dar a conocer el vencimiento de las obligaciones con terceros, y sus respectivos costos y condiciones de financiamiento (Rodríguez, 2018).

Por otra parte, las razones de rentabilidad permiten evaluar las utilidades de la empresa en relación a un nivel determinado de ventas, de activo o de inversión. El análisis de las razones que se relacionan con las ventas depende directamente de los datos reportados en el estado de resultados, y algunas relaciones de este con al activo y patrimonio. En este caso encontramos los ratios de rentabilidad del Activo (ROA) y rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE).

El primero indica el resultado obtenido por cada recurso propio utilizado, es decir, cuánto gana o pierde un propietario por cada recurso invertido. El segundo indica

el producto obtenido por cada recurso invertido en la organización, independientemente de su origen (capital propio o de tercero).

La diferencia que se encuentra entre el ROE y el ROA es generada por aquello denominado “apalancamiento financiero”, el cual consiste en la implementación de recursos de terceros, buscando incrementar la rentabilidad de los recursos propios. Si el ROE es superior al ROA, es reflejo de un correcto aprovechamiento de los recursos de terceros (Córdova León, 2018).

En relación a lo anterior, se debe considerar el concepto de costo de oportunidad entendido como el valor de un recurso en su mejor uso alternativo, en el cual se incurre a una opción sustitutiva que se sacrificaría para poder disponer de la tenencia de un determinado recurso. Esta herramienta es utilizado para la toma de decisiones tanto en el área contable como económica, incentivando al decisor elaborar un listado de posibles alternativas y calcular los resultados esperados de acuerdo a cada una de ellas (Díaz, 2020).

A partir de las referencias que fueron expuestas resulta necesario remarcar que los ratios financieros son indispensables a los efectos de aportar información y evidencias empíricas sobre la situación actual de la empresa, y con la meta de incrementar el valor de la empresa, optimizar el empleo de los recursos económicos para obtener ya sea mayores niveles de rentabilidad, o incluso mejorar el estado de situación, en este caso la del hotel Howard Johnson.

Por lo tanto, a partir de los ratios analizados, encontrar el financiamiento óptimo a la empresa equivale a encontrar el grado de endeudamiento oportuno, es decir, la proporción de deuda-patrimonio que contribuya al menor costo de financiamiento total en la entidad; el cual depende principalmente, del grado de deudas que la empresa sea capaz de aprovechar, mientras no se vea afectada por el riesgo de quedar sin los recursos necesarios para hacer frente a los costos por intereses que genera la entidad.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema abordado*

Producto del análisis de la información obtenida del caso empresa Havanna SA y desde el enfoque expuesto en el marco teórico, se presenta el análisis de situación:

Como primer punto se debe remarcar una primera inconsistencia relacionada con un importante margen de capital de trabajo el cual puede interpretarse como una subutilización del capital, ya que se estarían empleado recursos a corto plazo para financiar el mismo.

### *Justificación del problema*

La intervención sobre la administración del capital de trabajo debería ser considerada imprescindible para llevar adelante una propuesta que tienda a incrementar el valor para la empresa, ya que, a mayor tenencia de fondos líquidos la rentabilidad será mejor dado que se pierden oportunidades de colocar dichos recursos en inversiones que actualmente serían más rentables. Esto afecta a la empresa, ya que lo que están indicando es que en el corto plazo se puede tener problemas de pagos y no llegar a cubrir todos nuestros compromisos por ejemplo no poder pagar sueldos, impuestos y prestamos, razón por la cual la magnitud del problema es importante, ya que puede traer perjuicios tanto internos como externos.

Cabe señalar que el contexto macroeconómico actual de nuestro país es un factor que no se puede pasar por alto, ya que, en función de las previsiones de inversión requerida por el hotel, la inestabilidad económica y una estimación inflacionaria del 60% anual erosiona el valor del dinero y condiciona cualquier análisis.

Por lo tanto, se requiere tomar acciones que abandonen una elección conservadora hacia otra más moderada por parte de los propietarios de la empresa, ya que si el capital de trabajo continúa incrementándose se obtendrá como resultado la disminución del riesgo, pero también una pérdida de rentabilidad.

### *Conclusión diagnóstica*

Si bien la empresa no presenta una estructura financiera para nada alarmante en relación a sus estados contables, la clave de la propuesta reside en el valor agregado en términos del incremento de la rentabilidad que beneficiaría a la empresa Havanna SA. Por ello se espera aprovechar esta oportunidad para lograr que la empresa cuente con una metodología en la gestión de sus recursos capaz de aprovechar y aportar mayor utilidad a los accionistas.

Se buscará a través de la propuesta de estructura financiera, proporcionar mayor liquidez al activo corriente, reduciendo el ciclo de cobranzas al utilizar herramientas disponibles en el mercado de capitales. Esto permitirá acrecentar el capital de trabajo, al contar con un plan financiero preciso en el que se definen previamente las variables tales como el origen, plazo y costo de las fuentes elegidas y su impacto en el nivel de compromisos que éstas generan sobre su patrimonio.

En caso contrario, las pérdidas de valor monetario a causa del alto costo de oportunidad, así como también por el ineficiente uso de fuentes de financiación externa continuarán incrementándose en el transcurso de los años.

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Proponer una administración eficiente del manejo del capital de trabajo en la empresa Havanna haciendo foco en las cuentas por cobrar y pagar para lograr una mayor liquidez a partir del periodo 2022

### *Objetivos Específicos*

- Analizar la estructura financiera de la empresa a partir de sus balances 2021,2020 y 2019.
- Indagar sobre opciones de restructuración de deudas con los bancos con los que se opera para aplicarlo en el primer semestre de 2022.
- Mostrar los cambios reflejados en los estados contables en posibles escenarios según las alternativas propuestas.

### *Alcance*

El presente trabajo se desarrolla con la finalidad de estudiar las diferentes alternativas disponibles en el mercado financiero durante el primer semestre del 2022 a fin de encontrar la más adecuada para el Havanna S.A. ubicada en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires. Dado que el trabajo se desarrolló solo para la empresa en cuestión no es de uso genérico o aplicable a otras empresas.

### *Limitaciones.*

La elaboración de este trabajo contó con la información necesaria para realizarlo, extraída básicamente de sus últimos tres estados contables y la pagina web de la firma; la limitación podría decirse que fue el no poseer acceso a la empresa, lo cual limita la obtención mediante la observación directa o entrevistas a los dueños y/o empleados.

Cabe destacar que el trabajo solo trata lo referido a la situación financiera de corto plazo de la empresa en cuestión, dejando de lado cualquier otro tema y/o problema.

### Recursos

Para el desarrollo del presente trabajo se requieren recursos, tanto tangibles, como intangibles, los cuales son:

Tabla 1.  
*Recursos necesarios*

<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
Últimos tres Estados Contables.	\$ -
Computadora completa.	\$120.000
Honorarios Contador CMI (40 módulos)	\$153.500
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 273.500</b>

Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a los recursos, los honorarios del contador se calculan según lo establece Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, que desde 01/01/2022 establece el módulo un valor de \$3070, necesitando para el trabajo 50 módulos.

Tabla 2.  
*Distribución de los módulos*

<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
Análisis de estados contables	10
Investigación opciones disponibles en el mercado financiero	10
Análisis de alternativas tendientes a mejorar los resultados del hotel.	10
Visita a bancos	10
Exposición de resultados	10
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

Fuente. Elaboración propia.

#### *Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación*

Las actividades se plantean para alcanzar los objetivos planteados:

*Objetivo específico 1:* Analizar la estructura financiera de la empresa a partir de sus balances 2021,2020 y 2019. Esta tarea se realizó mediante las 2 y 3.

Como datos adicionales se sabe que el Grupo ha tomado préstamos financieros con los siguientes bancos: Galicia, Provincia, Santander, Ciudad, Patagonia.

- El Préstamo con Banco Galicia por \$10 millones, tiene un plazo de 6 meses y tasa fija del 48%.
- El Préstamo con Banco Galicia por \$9 millones, tiene un plazo de 6 meses y tasa fija del 48%.

- El préstamo con Banco Provincia por \$ 21,6 millones, tiene un plazo de 12 meses y una tasa fija del 39% (con 3 meses de gracia para el pago del capital) y de intereses.
- El préstamo con Banco Provincia es por \$ 10,9 millones, tiene un plazo de 6 meses y una tasa fija del 28%.
- El préstamo con Banco Provincia es por \$ 24,6 millones, tiene un plazo de 12 meses y una tasa fija del 39% (con 3 meses de gracia para el pago del capital) y de intereses.
- El préstamo con Banco Provincia es por \$ 140 millones, tiene un plazo de 12 meses y una tasa fija del 39% (con 3 meses de gracia para el pago del capital) y de intereses.
- El préstamo con Banco Santander es por \$ 40 millones, tiene un plazo de 6 meses y tasa fija del 38%.
- El préstamo con Banco Ciudad por USD 1,6 millones, tiene un plazo de 24 meses y una tasa del 3,5%.
- El préstamo con Banco Patagonia es por \$50 millones, tiene un plazo de 148 días y una tasa fija del 48%; el mismo ha sido renovado siendo la renovación por \$ 60 millones, tiene un plazo de 180 días y una tasa del 44.5%; la toma neta del ejercicio \$10 millones.

*Objetivo específico 2:* Indagar sobre opciones disponibles en el mercado financiero en el primer semestre de 2022. Con la información del balance 2021, se sabe se han renovado préstamos con los siguientes bancos: Macro, Francés, Galicia, Citibank, Ciudad, Santander, Patagonia.

- El préstamo con Banco Galicia es por \$ 65 millones, tiene un plazo de un año y una tasa del 52%.
- El préstamo con Banco Santander a una tasa fija del 39,5%.
- El préstamo con Banco Patagonia a una tasa del 35%.
- El préstamo con Banco Ciudad a una tasa del 46%.

Partiendo de estos valores se elegirán las mejores opciones, dentro del total de préstamos tomados en el último año, para considerar las más viables para refinanciar y de esta forma reducir el pasivo corriente, dado que la empresa ya posee líneas preaprobadas en los bancos pero no se pretende generar más endeudamiento sino reestructurar las deudas.

Tabla 3.  
Créditos de corto tomados durante 2021 por Havanna

Banco	Monto	Tiempo	Tasa
Banco Galicia	\$10 millones	6 meses	Tasa fija 48%
	\$9 millones	6 meses	Tasa fija 48%
Banco Provincia	\$ 21,6 millones	12 meses	Tasa fija 39%
	\$ 10,9 millones	6 meses	Tasa fija 28%
	\$ 24,6 millones	12 meses	Tasa fija 39%
	\$ 140 millones	12 meses	Tasa fija 39%
Banco Santander	\$ 40 millones	6 meses	Tasa fija 38%
Banco Ciudad	USD 1,6 millones	24 meses	Tasa fija 3,5%
Banco Patagonia	\$ 60 millones	148 días	Tasa fija 44,5%

Fuente. Elaboración propia.

Partiendo de los datos expuestos, se propone realizar una restructuración de deudas de corto plazo a deudas de largo plazo optando por el banco que ofrece menor costo financiero.

Tabla 4.  
Créditos a refinanciar por Havanna

Banco Patagonia	\$ 60.000.000,00
Banco Santander	\$ 40.000.000,00
Banco Provincia	\$ 21.600.000,00
	\$ 10.900.000,00
	\$ 24.600.000,00
	\$ 140.000.000,00
<b>Total refinanciación</b>	<b>\$ 297.100.000,00</b>

Fuente. Elaboración propia.

*Objetivo específico 3:* Mostrar los cambios reflejados en los estados contables en posibles escenarios según las alternativas propuestas.

Al efectuar una restructuración de los pasivos los mismos quedarías de la siguiente forma:

Tabla 5.  
Composición de los pasivos luego de refinanciar deuda de Havanna

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2021</b>	<b>Con proyecto</b>
Otros pasivos	\$ 76.409.641,00	\$ 76.409.641,00
Deudas fiscales	\$ 144.147.132,00	\$ 144.147.132,00
Pasivo po Imp. Gcias. Ctes.	\$ 158.309.449,00	\$ 158.309.449,00
Deudas sociales	\$ 312.080.634,00	\$ 312.080.634,00
Préstamos	\$ 1.080.582.946,00	\$ 781.666.279,35
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886,00	\$ 263.047.443,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.297.624.688,00</b>	<b>\$ 1.735.660.578,35</b>

<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Préstamos	\$ 111.764.153,00	\$ 408.864.153,00
Provisiones y otros cargos	\$ 10.301.236,00	\$ 10.301.236,00
Otros pasivos	\$ 44.324.237,00	\$ 44.324.237,00
Pasivo por impuesto a las ganancias. Dif.	\$ 467.783.605,00	\$ 467.783.605,00
Cuentas por pagar largo plazo	\$ 263.047.443,00	\$ 131.523.721,50
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 634.173.231,00</b>	<b>\$ 1.062.796.952,50</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 2.931.797.919,00</b>	<b>\$ 2.798.457.530,85</b>

Fuente. Elaboración propia.

Reformulando los pasivos se genera una disminución en el monto del déficit de circulante:

Tabla 6.  
Recálculos de NOF Y FM de Havana

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>Con proyecto</b>
AC	\$ 1.422.405.456,00	\$ 1.422.405.456,00
Financiación espontanea	\$ 982.322.652,00	\$ 982.322.652,00
NOF: AC-Financiación espontanea	\$ 440.082.804,00	\$ 440.082.804,00
Recursos permanentes	\$ 3.318.363.892,00	\$ 3.880.328.001,65
ANC	\$ 4.193.583.124,00	\$ 4.193.583.124,00
FM	-\$ 875.219.232,00	-\$ 313.255.122,35
<b>DEFICIT/SUPERAVIT CIRCULANTE</b>	<b>-\$ 1.315.302.036,00</b>	<b>-\$ 753.337.926,35</b>

Fuente. Elaboración propia.

Se puede apreciar que ante una reestructuración de deuda se puede disminuir la necesidad de efectivo en un 75%, con este nuevo monto, se podría recurrir a las líneas de bancos disponibles y solicitar un préstamo para cubrir tal necesidad de efectivo, la necesidad de efectivo se indica solicitar un préstamo por el monto total en el Banco Provincia a 24 meses con una tasa preferencial del 48,08 % (Anexo 1) por \$760.000.000, con lo cual los valores se quedarían según tabla 10:

Tabla 7.  
Estado de situación patrimonial proyectado

	Saldo al 31/12/2021	Saldos con reformulación de deudas	Saldos con reformulación de deudas y préstamo
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Inventarios	\$ 536.333.467,00	\$ 536.333.467,00	\$ 536.333.467,00
Otros Créditos	\$ 63.467.051,00	\$ 63.467.051,00	\$ 63.467.051,00
Créditos por ventas	\$ 792.935.396,00	\$ 792.935.396,00	\$ 792.935.396,00
Inversiones	\$ 832,00	\$ 832,00	\$ 832,00
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 29.668.710,00	\$ 29.668.710,00	\$ 789.668.710,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.422.405.456,00</b>	<b>\$ 1.422.405.456,00</b>	<b>\$ 2.182.405.456,00</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.770.064.968,00	\$ 1.770.064.968,00	\$ 1.770.064.968,00

Valor llave	\$ 1.896.785.594,00	\$ 1.896.785.594,00	\$ 1.896.785.594,00
Activos intangibles	\$ 25.108.571,00	\$ 25.108.571,00	\$ 25.108.571,00
Otros Créditos	\$ 501.623.991,00	\$ 501.623.991,00	\$ 501.623.991,00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 4.193.583.124,00</b>	<b>\$ 4.193.583.124,00</b>	<b>\$ 4.193.583.124,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>\$ 6.375.988.580,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Otros pasivos	\$ 76.409.641,00	\$ 76.409.641,00	\$ 76.409.641,00
Deudas fiscales	\$ 144.147.132,00	\$ 144.147.132,00	\$ 144.147.132,00
Pasivo po Imp. Gcias. Ctes.	\$ 158.309.449,00	\$ 158.309.449,00	\$ 158.309.449,00
Deudas sociales	\$ 312.080.634,00	\$ 312.080.634,00	\$ 312.080.634,00
Préstamos	\$ 1.080.582.946,00	\$ 781.666.279,35	\$ 781.666.279,35
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886,00	\$ 263.047.443,00	\$ 263.047.443,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.297.624.688,00</b>	<b>\$ 1.735.660.578,35</b>	<b>\$ 1.735.660.578,35</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Préstamos	\$ 111.764.153,00	\$ 408.864.153,00	\$ 1.168.864.153,00
Provisiones y otros cargos	\$ 10.301.236,00	\$ 10.301.236,00	\$ 10.301.236,00
Otros pasivos	\$ 44.324.237,00	\$ 44.324.237,00	\$ 44.324.237,00
Pasivo por impuesto a las gcias. Dif.	\$ 467.783.605,00	\$ 467.783.605,00	\$ 467.783.605,00
Cuentas por pagar largo plazo	\$ 263.047.443,00	\$ 131.523.721,50	\$ 1.062.796.952,50
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 634.173.231,00</b>	<b>\$ 1.062.796.952,50</b>	<b>\$ 2.754.070.183,50</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 2.931.797.919,00</b>	<b>\$ 2.798.457.530,85</b>	<b>\$ 4.489.730.761,85</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 2.684.190.661,00</b>	<b>\$ 2.817.531.049,15</b>	<b>\$ 1.886.257.818,15</b>
<b>PN + P</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>\$ 4.640.328.001,65</b>

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8.  
Recalculo de índices de evaluación financiera de corto plazo.

Índice	Formula	2021	Con refinanciación y préstamos
capital de trabajo	activo corriente – pasivo corriente	-\$ 875.219.232,00	\$ 446.744.878
Ratio Circulante (o de liquidez común o liquidez general)	Activo Corriente / Pasivo Corriente.	0,629076	1,257391844
Ratio Quick (o de liquidez seca)	(AC-bs.de cambio) / Pasivo Corriente.	0,385646966	0,948383578
Ratio Cash (o de liquidez Extra seca o instantánea)	(Tesorería + Inversiones Financieras Temporales) / Pasivo Corriente.	0,012913137	0,454967723

Fuente. Elaboración propia.

La tabla 11 deja en evidencia la mejora de los indicadores de gestión financiera de corto plazo, los cuales indicarían que de hacer uno de la propuesta el capital de trabajo se transforma en positivo, además tomando el crédito por la necesidad de

efectivo la liquidez aumenta considerablemente otorgando capacidad de pago a corto plazo.

Las actividades se planificaron para ser efectuadas en el orden presentado, a continuación el diagrama de Gantt de las mismas

Tabla 9.

*Diagrama de Gantt*

Actividades/Meses	Mayo 2022	Juni o 2022	Juli o 2022
Análisis de balances			
Cálculo de ratios			
Estudio de alternativas			
Evaluación de alternativas			
Elección			
Aplicación			
Evaluación			

Fuente. Elaboración propia.

*Propuestas de medición o evaluación de las acciones.*

El proceso de control se propone llevarlo a cabo cada vez que se estime necesario calcular opciones de financiamiento y/o reestructuración de deuda. La tabla 13 se propone para tal fin, donde se puede visualizar el impacto de la propuesta desarrolladas anteriormente

Tabla 10

*Comparación de ratios*

CTN (AC-PC)	-\$ 875.219.232,00	\$ 446.744.877,65
<i>Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente</i>	0,619076503	1,257391844
<i>ROA: Rdo Neto/A</i>	0,042931591	0,22
<i>ROE: Rdo Neto/PN</i>	0,089823472	0,127820981

Fuente. Elaboración propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

Del estudio que se lleva a cabo en el presente trabajo final de grado en la empresa Havanna , se realiza un análisis financiero, teniendo en cuenta la información promedio de los estados contables cerrados en 2019, 2020 y 2021.

Los estados contables muestran que el rubro cuentas por cobrar es financiados en su totalidad, presentando un desfase con respecto a las obligaciones contra tercero. Esta situación genera una necesidad en la empresa de realizar un plan de implementación que colabore para optimizar la estructura de financiamiento.

Se comenzará por analizar los estados contables que es información brindada por la empresa, luego se calcularán ratios para profundizar en ciertos aspectos financieros.

Más allá que no es un área de interés para este presente trabajo, si es considerable exponer si las condiciones comerciales se están cumpliendo o no. Particularmente en este caso este punto fue expuesto a través de analizar ratios, haciendo posteriormente flujos de fondos que muestran a la empresa en dos escenarios, cumpliendo los plazos comerciales pactados y desviándose de los mismos.

Más allá de la problemática presentada, se llega a la conclusión que en general la empresa está en buena situación económica y financiera.

En definitiva, se recomienda la aplicación de dicho plan de implementación con la posibilidad de agregar las tareas necesarias para la obtención del objetivo y el mejoramiento continuo.

Las recomendaciones para un mejor resultado de dicho plan, es realizar un análisis de mercado con respecto a la búsqueda de nuevos proveedores, para generar alianzas estratégicas y poder tener un mayor poder de negociación.

Este trabajo está realizado con información que fue proporcionada por la empresa

Havanna. Las limitaciones que se presentaron por parte de la empresa fueron escasa información económica financiera. Con respecto a la información recaudada para la presentación de opciones de financiamiento fue limitada, ya que, los bancos no brindan esa información a las personas que no son clientes.

## Referencia

- Aróstegui, Á. A. (2013). *Determinación del comportamiento de las actividades de financiamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires.
- Calvo, L. (2021). *La inflación de agosto será la más alta para un mes pre PASO*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://www.cronista.com/economia-politica/la-inflacion-de-agosto-sera-la-mas-alta-para-un-mes-pre-paso/>
- Herrera Echeverri, H. (2018). *Estructura óptima de capital para empresas en mercados maduros de economías emergentes*. Colombia.
- Kumar, S. S. (2019). *Capital structure of SMEs: a systematic literature review and bibliometric analysis*. *Management Review Quarterly*.
- Lamiral, C. (2021). *Pymes: 30% con problemas en la cadena de pagos*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://www.ambito.com/economia/pymes/30-problemas-la-cadena-pagos-n5175896>
- Lascano, M. (2015). *Aplicación de herramientas para la mejora en la toma de decisiones y gestión financiera del capital de trabajo en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba (Tesis de maestría)*. Córdoba: Universidad Nacional de Cordoba.
- Ministerio de Economía. (2020). *Diferentes medios de pago electrónicos*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/inclusion-financiera/personas/pagoelectronico/medios>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Riaño-Solano. (2014). *ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO, LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD EN EL SECTOR TEXTIL DE CÚCUTA, PERIODO 2008-2011*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/respuestas/article/view/11/183>
- Riquelme Leiva, M. (2016). *Obtenido de FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Telam. (2021). *El Gobierno abrió 30 líneas de créditos para sostener la actividad productiva de las pymes*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://www.telam.com.ar/notas/202108/563447-gobierno-creditos-pymes-millones.html>