

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Análisis de la situación financiera de corto plazo para la empresa Havanna en el periodo del 2022”**

**Autor:** María Celeste Bertoni

**Legajo:** VCPB038073

**DNI:** 37283082

**Director de TFG:** Alfredo González Torres

Argentina, Junio, 2022

## **Resumen**

El presente trabajo plantea elaborar un plan de análisis y saneamiento financiero de corto plazo para la empresa Havanna para hacer frente a sus obligaciones dentro del plazo de un año se ha realizado un análisis interno a través del FODA y análisis externo a través de PESTEL para conocer el contexto de la situación actual de la organización para poder llegar a un diagnóstico. Se desarrolló un marco teórico y se identificaron elementos internos de la empresa como lo son la visión, misión y valores, que permitieron la identificación de los objetivos estratégicos. Se detalla toda la información respectiva a la composición de la empresa, sigue un análisis del contexto, como así también un análisis específico sobre el problema a tratar. Luego se realiza una revisión de autores sobre el tema, para concluir con un plan de implementación y conclusiones sobre el caso.

*Palabras Claves: financiera, ratios, análisis y corto plazo.*

## **Abstract**

The present work proposes to elaborate a short-term financial analysis and restructuring plan for the Havana company to meet its obligations within a year, an internal analysis has been carried out through the SWOT and an external analysis through PESTEL to know the context of the current situation of the organization in order to reach a diagnosis. A theoretical framework was developed and internal elements of the company were identified, such as the vision, mission and values, which allowed the identification of strategic objectives. All the information regarding the composition of the company is detailed, followed by an analysis of the context, as well as a specific analysis of the problem to be addressed. Then, a review of authors on the subject is carried out, to conclude with an implementation plan and conclusions on the case.

Keywords: *financial, ratios, analysis and short.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<i>Objetivo General.....</i>	<i>3</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>3</i>
<b>Análisis de la situación.....</b>	<b>4</b>
<i>Descripción de la situación .....</i>	<i>4</i>
<i>Análisis del contexto .....</i>	<i>5</i>
<i>5 Fuerzas de Porter.....</i>	<i>8</i>
<i>Diagnostico organizacional .....</i>	<i>9</i>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>12</b>
<b>Diagnóstico y Discusión .....</b>	<b>16</b>
<i>Descripción del problema .....</i>	<i>16</i>
<i>Justificación.....</i>	<i>16</i>
<i>Conclusión Diagnostica .....</i>	<i>17</i>
<b>Plan de implementación.....</b>	<b>18</b>
<i>Alcance de contenido .....</i>	<i>18</i>
<i>Alcance temporal .....</i>	<i>18</i>
<i>Alcance metodológico .....</i>	<i>18</i>
<i>Alcance en relación al universo.....</i>	<i>18</i>
<i>Alcance Geográfico.....</i>	<i>18</i>
<i>Limitaciones .....</i>	<i>18</i>
<i>Recursos involucrados .....</i>	<i>18</i>
<i>Desarrollo de la propuesta.....</i>	<i>19</i>
<i>Actividades de control y medición .....</i>	<i>22</i>
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>24</b>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>24</i>
<b>Referencia .....</b>	<b>25</b>

## Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad tratar las cuestiones financieras, más precisamente elaborar un análisis financiero de corto plazo con el fin de analizar, diagnosticar y proponer mejoras a la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones dentro del plazo de un año, es decir estudiar la liquidez de la empresa, analizar la gestión del capital de trabajo, y en caso de tener superavit proponer formas de potenciarlo. Es de vital importancia ya que permitirá obtener información para tomar decisiones de manera correcta y oportuna, revisar políticas de cobranzas y ventas, manejo del capital de trabajo, políticas de stocks, poder afrontar imprevistos.

Havanna es una firma productora de alimentos argentina, cuyo producto distintivo son los alfajores, aunque en la actualidad tiene varias líneas de productos diferentes, comercializando tanto en el mercado interno como en el externo, con 228 locales en Argentina y 156 locales alrededor del mundo, generando 3000 puestos de trabajo y logrando gran cantidad de franquicias.

Se encuentra en el mercado de alimentos hace aproximadamente 75 años, nace en el año 1947, en Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, fundada por Demetrio Eliades, Luis Sbaraglini y Benjamin Sisterna, en sus comienzos iniciaron produciendo con una innovadora fórmula de alfajores, la cual desde el primer día de apertura dio resultados positivos. En los años siguientes fueron abriendo sucursales en Argentina, y en el año 1994 lograron abrir la número 50, en el 1995 lograron abrir la primera Cafetería Havanna adquiriendo desarrollo a nivel nacional, desembocando en los años posteriores en algunos países de América Latina, convirtiéndose en un símbolo de lo argentino. En 2003 abre la fábrica de chocolates en Bariloche, continuando con su proceso de expansión y diversificación de productos, en el 2005 se encara definitivamente el proceso de expansión internacional, en 2012 lanzan nuevos productos innovadores y posteriormente toman la decisión de realizar una renovación en la imagen, hoy es una empresa consolidada, convencida de haber alcanzado un producto de calidad superior.

Cabe mencionar que la empresa ha sufrido cambios en su estructura interna, en 1997 se constituye con la forma jurídica de una Sociedad Anónima, en 1998 fue vendida a la compañía Exxcel Group, y en 2003, debido a las deudas en las que incurrió y la crisis del 2001, dicho grupo vendió nuevamente la compañía al grupo inversor argentino “Grupo DyG” la cual es dueña hasta la actualidad. (Havanna, 2022b)

Es menester destacar que Havanna propone un sistema de Franquicias, para ello la empresa solicita una serie de requisitos economicos, de infraestructura, de ubicación, etc, en donde ofrecen al franquiciado capacitaciones y herramientas para la correcta operación del negocio (Havanna, 2022a).

Por todo lo dicho anteriormente, y en concordancia con su trayectoria y situación actual, se puede decir que la empresa va alineada con su visión, la cual señala “Queremos ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros Locales” (Havanna, 2022c).

Efectuando un análisis de la situación financiera de corto plazo de los estados financieros de la empresa al 31 de diciembre de 2020 se observa que presenta problemas de liquidez, ya que a simple vista se puede observar que posee capital de trabajo negativo, aunque en principio este número aislado no indica que puede estar en problemas financieros, pero si lo complementamos con otros índices se llega a la conclusión de que existen problemas. Estos afecta a la compañía en general, 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 préstamos, razón por la cual la magnitud del problema es importante, ya que puede traer perjuicios tanto internos como externos. Es decir se encuentra expuesta a los diversos riesgos generados por el inadecuado manejo del sistema administrativo y financiero, que lleva en sus registros y libros que se utilizan todos los días. La falta de un proceso adecuado para tales actividades hace que la empresa presente a futuro problemas de inexactitud de datos financieros.

De lo expuesto anteriormente, se hace referencia a algunos antecedentes que tratan problemas similares.

Según Juanita, García-Aguilar, Sandra, Galarza-Torres y Aníbal, Altamirano-Salazar, (2017) y haciendo referencia al capital de trabajo, mencionan que una gestión adecuada del mismo, permite contar con liquidez necesaria para cubrir las obligaciones de corto plazo, como resultado de la eficiente aplicación del ciclo de conversión del efectivo.

Hablando de los indicadores de liquidez, Luis Sáenz y Laury Sáenz (2019) mencionan que a través de estos, se puede detectar dificultades financieras y aplicar correctivos adecuados para solventarlas, un correcto análisis del estado financiero de la empresa orienta la toma de decisiones de la situación de la empresa: inversión, financiamiento, planes de acción; así como pronosticar el desempeño futuro de la misma.

Caro (2016) expone que los ratios tienen un comportamiento que diferencia a las empresas en crisis de las que no lo están, ya que las empresas en crisis tienen menor índice de rentabilidad, menor liquidez y mayor endeudamiento que las empresas sanas.

Por su parte, Martelotto (2014) afirma que los ratios financieros y económicos contribuyen a detectar la situación de crisis de una empresa con antelación y siendo que aplicados a tiempo e interpretados correctamente permiten generar un cambio en pos de la conservación de la empresa y el aumento de la eficiencia.

Lo expuesto anteriormente demuestra la importancia de realizar análisis financiero de corto plazo, ya que tal como menciona Nava Rosillon (2009), el análisis financiero debe ser aplicado por todo tipo de empresa, ya que constituye una medida de eficiencia operativa que permite evaluar el rendimiento de una empresa a la vez que permitirá tomar decisiones oportunas.

Como conclusión de lo expresado, no hacerlo hará desaprovechar oportunidades de negocio por no tener liquidez suficiente, no poder hacer frente a obligaciones por no disponer de los fondos o no conciliar cobranzas con pagos, incurrir en cesación de pagos, posible malestar en el personal al no poder pagar los haberes en el tiempo que corresponde, y de nada serviría tener un exceso de liquidez permanente, ya que genera costo de oportunidad.

#### *Objetivo General*

Proponer alternativas que efficienten la administración del capital de trabajo en la empresa Havanna SA, ubicada en Mar del Plata, Argentina para obtener mejoras en la liquidez y rentabilidad a partir del segundo semestre de 2022

#### *Objetivos específicos*

- Calcular los ratios a corto plazo que permitan conocer los valores del capital de trabajo y los componentes integrantes del mismo.
- Proponer nuevas políticas de cobranza con los clientes para poder hacer frente a las obligaciones de corto plazo evitando desfasajes financieros
- Analizar el plazo de las cuentas a pagar, proponer mejoras en los plazos de pago para disminuir intereses y cumplir con las obligaciones en tiempo y forma
- Determinar diferentes medidas de control y proponer alternativas correctivas para evitar desviaciones en los componentes del capital de trabajo.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

Havanna, es una empresa argentina del rubro alimenticio. Con el correr de los años, fue expandiendo su variedad de productos, pero es reconocida principalmente por sus alfajores de chocolate, que son considerados entre los mejores alfajores del país, liderando rankings de preferencia. (Belvedere, 2010) Además, la compañía cuenta con una franquicia de locales de café y exporta sus productos a diversos países de América y Europa.

Havanna SA tiene como visión ser una compañía con alcance global, y ser reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención en sus locales.

Su misión es elaborar todos los productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Transmitir la “Experiencia Havanna” a través de un estilo de atención que contemple: calidez, servicio y pasión.

La empresa fue fundada en 1948 por Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Giuseppe Vaccotti y comenzó su actividad como productora de alfajores en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires. “Sisterna” era un panadero, que anteriormente había trabajado en la tradicional "Confitería Los Dos Chinos" de la Ciudad de Buenos Aires. El primer producto que desarrolló fueron los "Alfajores Santa Mónica", creados junto con su socio Sbaraglini, y que estuvieron a la venta en diferentes puntos de Buenos Aires durante un período corto. En la década de 1940, “Sisterna” arriba a Mar del Plata, donde rápidamente se asoció con Demetrio Elíades, dueño de la Confitería Havanna situada en el centro de la ciudad.

En el año 1998, Havanna fue vendida a la compañía Exxel Group. En Julio del 2002, se pidió a la justicia el concurso preventivo de la empresa; debido a la devaluación, Havanna no pudo hacer frente a sus pasivos contraídos en dólares, mientras facturaba en pesos. Es por ello que, en 2003, Exxel Group vende la compañía al grupo inversor “Grupo DyG”, de Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damian Pozzoli, quienes adquieren el 100 % de la compañía, haciéndose cargo de la deuda que tenía (deuda valuada en 30 millones de dólares).

La firma está comprometida con el cuidado del medio ambiente, especialmente usa materiales reciclables, en el año 2018 ha logrado la certificación de la norma ISO 22.000:2018, que hace referencia a la gestión y manejo adecuado de los alimentos. Esta

certificación le ha permitido no sólo afianzarse en el mercado local, sino que además se ha abierto puertas para conquistar importantes mercados internacionales.

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.

A causa de la pandemia, en el año 2020, la firma Havanna tuvo que enfrentar diferentes inconvenientes, principalmente por el cierre de actividades. Al analizar los estados contables se observa que presentó un capital de trabajo negativo de 918 millones de pesos, que si bien arrastraba resultados no deseados, en la pandemia esto se intensificó.

La empresa presenta además importantes problemas de liquidez para poder hacer frente a las obligaciones de pago conllevando esto, a riesgo de suspensión de pagos en el corto plazo.

#### *Análisis del contexto*

Para realizar el análisis de situación se utilizó el modelo de análisis PESTEL 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, Tecnológico, Ecológico y Legal.

#### *Factores Políticos*

Se continúan las acciones de reactivación económica y para la protección del empleo, se prorrogó la doble indemnización para el despido sin justa causa justificada la medida por encontrarse en el marco de la emergencia pública en materia ocupacional. De esta forma, la medida se extiende hasta el 30 de junio de 2022 (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2022).

Para impulsar el sector industrial, el gobierno ha decidido la elevación a puesto ministerial a la Secretaría de Agroindustria por medio del DNU N° 532. De esta forma se han establecidos acciones como capacitaciones, facilidades para la incorporación de nueva tecnología, líneas de crédito para la renovación de bienes de capital (Poder Ejecutivo Nacional, 2019).

Se reactivó el proyecto de reforma judicial buscando modificar la cantidad de integrantes del máximo tribunal. Para la oposición el motivo es la búsqueda de la parcialidad del Poder Judicial, a la vista de posibles inversores reduce la seguridad jurídica frente a posibles inversores externos.

### *Factor Económico*

El dólar y los salarios son factores que afectan al consumo y a los precios. Esta sinergia entre estos puntos es una situación histórica que se produce en Argentina. Las subas del tipo de cambio real van acompañadas de un deterioro de la participación del ingreso de los asalariados en el producto bruto. Un factor siempre a tomar en cuenta y más en Argentina es el contexto inflacionario, según INDEC el índice de precios del consumidor (IPC) del año 2021 fue de 50,9%, afecta mercado en general.

El Gobierno ha establecido como estimación del PBI, un incremento del 3%, y una inflación del 60,9% anual, para el año 2022 (Banco Central de la Republica Argentina, 2022). Este crecimiento inflacionario, generó que las paritarias salariales para el sector de la industria alimenticia del 52,7%. A este incremento, es necesario sumar el reajuste de tarifas eléctricas. Otro elemento que impulsa los costos de producción es el incremento en los combustibles, generando un aumento del 9% mensual en el costo de logística (Guarino, 2022).

### *Factor Social*

En Argentina los resultados del segundo semestre de 2021 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 27,9%. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 8,2% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.633.905 hogares, que incluyen a 10.806.414 personas; y, dentro de ese conjunto, 578.282 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.384.106 personas indigentes. (Indec, 2022).

Pese a la notoria mejora, la recuperación del empleo respecto de 2019 no fue acompañada por una mejora simultánea en el poder adquisitivo de los trabajadores hay una gran masa de trabajadores que están consiguiendo un empleo pero que, cuando suman sus ingresos a fin de mes, quedan por debajo de la línea de pobreza. Es decir, hay cada vez más trabajadores, pero aun así son pobres; cada vez hay más trabajadores pobres.

En el primer semestre de 2021 el 31,5% de los ocupados fueron pobres, cinco puntos porcentuales más que a fines de 2019 y 13 puntos más que en 2017. Dentro de los trabajadores, la mitad o más de los asalariados informales y los cuentapropistas sin estudios universitarios o terciarios tuvieron ingresos por debajo de la línea de pobreza a comienzos del año pasado. (Reina, 2022)

### *Factor Tecnológico*

El mundo tecnológico no se detiene. La conectividad en esta pandemia fue crucial para unir a las personas que estaban en aislamiento. El canal electrónico fomentó el comercio electrónico. En el sector donde se desarrolla Havanna existen competidores que están utilizando este canal, generando un incremento de las ventas y accediendo a clientes de todo el país.

Conjuntamente, se incluyeron nuevos instrumentos de pago como link de pago, billeteras electrónicas, QR y el debin (Ministerio de Economía, 2020), para facilitar las cobranzas.

Nuevo paradigma tecnológico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. La accesibilidad a la información que estos medios facilitan y su efecto multiplicador dificultan la comunicación. Para la compañía, las nuevas tecnologías se convirtieron en una herramienta que permite el contacto directo con los clientes. A través de Facebook y Twitter se pueden conocer las necesidades del consumidor y establecer cuáles medidas de mejora se pueden adoptar. Además, Instagram se instaló como una plataforma idónea para la promoción de nuevos productos (Perfil, 2021).

### *Factor Ecológico*

El “lobo de alfajores” es el lobo marino de 12 metros cubierto con 50 mil papeles de alfajor Havanna y creado por la artista plástica Marta Minujín. Desde que fue ubicado en el frente del flamante Museo de Arte Contemporáneo de Mar del Plata (MAR), hace una semana, nadie quiere perderse la foto con él. Es el nuevo ícono que surgió para romper el reinado de más de 50 años de los lobos marinos de cemento que custodian la rambla.

La estructura de hierro será acostada a fines de febrero y los turistas podrán llevarse los papeles y canjearlos por un alfajor en cualquier sucursal de Havanna, que financió la obra. Luego, la figura se rellenará con tierra y pasto para pasar a ser “un mito ecológico”. Las empresas en la actualidad buscan ser más sustentables.

### *Factor Legal*

La Ley 27.264, llamada Ley Pyme, sancionada en 2016, trajo cierto alivio fiscal para las micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, pasado el tiempo y con la crisis económica que se fue agudizando, muchas de esas ventajas en la actualidad quedaron cortas y requerirían de una actualización normativa. Con esta ley las pymes puedan abonar el IVA a los 90 días de la generación del hecho imponible. Pero una vez implementado el beneficio, el círculo de pagos gira de nuevo y la realidad muestra que a

las empresas les cuesta hacer frente al pago del impuesto en el plazo extendido sin ningún tipo de financiación. (Clarín, 2019).

Aumento del IVA en la importación. Mediante la Resolución General 4461/2019 se modifican las excepciones impositivas con las que contaban las empresas que importan insumos considerados críticos por la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) pasando de una percepción del 0% al 20%. Un aumento impositivo en la importación afecta en gran medida a Havanna debido a que gran parte de sus materias primas provienen del exterior. (InfoLEG, 2019)

### 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de la entrada de nuevos competidores	Teniendo en consideración que las barreras para la entrada de nuevos productos o competidores incide en factores de producción, distribución, regulación y de espacios es factible determinar que la amenaza que generan en la compañía es baja.
Poder de Negociación con compradores	El poder de los compradores se determinó en base a la oferta comercial del mercado y el establecimiento de precios de la compañía. Frente a esto, consideramos que la capacidad que tienen los consumidores de poner bajo presión al negocio no es crítica para la empresa. Esto se debe a que el cliente, al momento de efectuar una compra, contempla que el precio de los productos se encuentra respaldado por la calidad del mismo.
Amenaza por el ingreso de productos sustitutos	En un contexto económico de inflación como en el que se encuentra actualmente la compañía nos encontramos frente a un consumidor que en su decisión de compra está más influenciado por el precio del producto dejando en un segundo plano su calidad. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente podemos determinar que existe una amenaza latente en la que el cliente cambie su hábito de consumo por productos que satisfagan la misma necesidad a un precio más accesible.
Poder de negociación con los proveedores	La mayoría de los productos de Havanna son elaborados a base de materias primas diseñadas exclusivamente para la compañía. Esto quiere decir que el grado de poder de negociación con el que cuentan los proveedores es elevado debido a su singularidad, las características de los insumos que proveen, la calidad que reflejan en el producto final y los costos que conlleva reemplazarlos por otros proveedores.
Rivalidad entre competidores	Cuando se trata de rivalidad entre los competidores debemos tener en cuenta que la competencia de Havanna se encuentra estratificada en dos niveles: en un primer nivel nos encontramos con aquellas compañías que ofrecen los mismos estándares de calidad tales como Cachafaz y Balcarce, y en un segundo nivel aquellas que cuentan con el mismo producto, por ejemplo Guaymallén y Jorgito.

Fuente: Elaboración propia

### *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.

#### Origen interno – Debilidades:

- Liquidez en el corto plazo insuficiente.
- Capital de Trabajo negativo.
- Pasivos elevados
- El 47% del activo corriente son Créditos por venta.
- Los alfajores Havanna son los de precio más alto del mercado
- Misión con fallas en su redacción
- Escaso mantenimiento de la marca

#### Origen interno – Fortalezas:

- Cobertura geográfica amplia a través de su estructura de sucursales.
- Flota de vehículos para brindar eficaz servicio a sus clientes.
- Precios competitivos.
- Los alfajores son fabricados con dulce de leche artesanal.
- Ingredientes naturales, en forma artesanal, con la frescura, sabor y calidad.
- Ser una familia a pesar de cambios de dueños
- Calidad de los productos en el tiempo

#### Origen externo – Amenazas:

- Aumento generalizado de costos operativos e insumos.
- Inestabilidad económica nacional
- Incertidumbre laboral por la pandemia
- Inflación

- Aumento de la competencia de alfajores Cachafaz

Origen externo – Oportunidades:

- Expansión de mercados a través de la demanda de internet.
- Pequeños competidores en cada zona.
- Ubicación estratégica de la casa central.
- Devaluación del peso.
- Inestabilidad económica
- Restricciones a las exportaciones.

Se va analizar la posición financiera y los resultados de las operaciones, con la utilización de técnicas, métodos de análisis e interpretación y aplicación de indicadores financieros que permiten a los Directivos conocer la liquidez, rentabilidad y endeudamiento para establecer la situación real de la organización, esta información no solamente es útil para quienes la dirigen, sino también a terceros interesados en el funcionamiento de Empresa.

La actividad económica muestra un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. El gobierno, conjuntamente con una política activa de cuidado de la salud ante el impacto del COVID-19, ha establecido acciones sin un programa, sino que fueron decisiones para paliar el impacto. El país se encuentra en un contexto político y económico crítico e inmerso en la incertidumbre que se suma con la pandemia covid-19, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia.

La empresa ha cambiado su estrategia de distribución para optimizar los resultados. Además, ha realizado un cambio significativo en su estructura de financiación: pasó de tener una liquidez justa a un modelo en el que la excesiva liquidez le genera costos financieros.

El análisis que se puede 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 se puede 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 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.

*Tabla N ° 3*

	2021	2020	2019
Liquidez corriente	0,619	0,477	0,76
Activo corriente /Pasivo corriente			

*Fuente: Elaboración propia*

Se visualiza un repunte en la liquidez corriente es negativa en los tres periodos lo que indica que actualmente no cuenta con capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo.

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

En los 3 últimos años no ha variado su inmovilización de capital y en cuanto a su rentabilidad la empresa obtuvo la mejor performance.

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.

Del estado de situación patrimonial se puede deducir que el Activo de la Empresa, durante el año 2021, fue financiado a través del Pasivo con un 64% y por el Patrimonio con el 35%. En consecuencia, la empresa se encuentra financiada con fondos de terceros (deudas a corto y largo plazo) las mismas que inciden dentro de los resultados económicos y en la posición financiera, comprometiendo el 100% del patrimonio institucional. La empresa presenta un nivel de deficiencia absoluta la que debe ser corregida cambiando niveles de venta compra endeudamiento y ver qué sucede con la pérdida de clientes que empeoran los ingreso caso contrario será de quiebra.

## Marco teórico

En esta sección, desde un punto de vista puramente conceptual, analizamos las opiniones de varios autores sobre la importancia del análisis económico y el análisis operativo, que puedan contribuir con su investigación, así como el análisis y optimización de la estructura que posee actualmente y la justificación de por qué las empresas presentan estos problemas. La metodología utilizada para recabar información de fuentes bibliográficas como libros, tesis, revistas electrónicas etc. cuyos autores nutran este trabajo con sus aportes teóricos y ejemplificados.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente el autor Gitman y Zutter (2012) menciona en su libro Principios de la Administración Financiera, que los indicadores de rentabilidad, en conjunto, permiten: evaluar la rentabilidad de una empresa en relación con un cierto nivel de ventas, o una inversión por parte del propietario. Sin utilidades una empresa no puede atraer capital extranjero. Se presta especial atención al incremento de las ganancias con respecto al valor que el mercado atribuye a la ganancia

Fowler Newton (2003) define a la contabilidad como una disciplina técnica, que, a partir del procesamiento de datos, sobre la composición y evolución del patrimonio de un ente; bienes de propiedad de terceros en su poder; y ciertas contingencias que produce información para la toma de decisiones, de administradores y terceros. (p. 19)

Esta información relevante se vuelca en Estados Contables, y resulta importante para accionistas actuales, administradores, acreedores, entre otros. (Escribano Martinez, 2013)

Los estados contables presentados por la empresa son la principal fuente de información. Es por ello, que el análisis de los mismos es una herramienta de gran utilidad, que permite la previsión de situaciones y resultados financieros futuros, detectar deficiencias o posibles oportunidades de mejora, también suele utilizarse para el control de la gestión empresarial, y evaluar cuáles son las posibles causas que provocaron determinada situación.

Los estados contables son una “foto” de la empresa, en una fecha determinada. Deben ser preparados bajo ciertas normas, con la finalidad de que sean comparables y comprensibles para los distintos usuarios de los mismos. Se deben confeccionar respetando los lineamientos de las Normas Contables Profesionales Argentinas y las normas generales de exposición contenidas en las Resoluciones Técnicas, ambas emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, y en este

caso puntual, deben ser aprobadas por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.

Los documentos utilizados por los analistas, para elaborar las ratios son:

- Estado de Situación Patrimonial o Balance General.
- Estado de Resultados.
- Estado de Evolución del Patrimonio Neto.

Encontramos la definición de cada estado contable en el texto de la Resolución técnica N° 8, de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas:

El estado de situación patrimonial o balance general, expone el activo, pasivo, patrimonio neto y la participación minoritaria en sociedades controladas, en un momento determinado. Las partidas integrantes del activo y el pasivo se clasifican en corrientes y no corrientes y, dentro de estos grupos, integran rubros de acuerdo con su naturaleza.

El estado de resultado o de recursos y gastos, suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período. Las partidas de resultados se clasifican en resultados ordinarios y resultados extraordinarios.

El estado de evolución del patrimonio neto informa la composición del patrimonio neto y las causas de los cambios acaecidos durante los períodos presentados en los rubros que lo integran. Las partidas que conforman el patrimonio neto deben clasificarse y resumirse de acuerdo con su origen: aportes de los propietarios (o asociados) y resultados acumulados. (FACPCE, 1987).

La metodología para el análisis e interpretación de los estados contables, consiste en comparar los rubros o cuentas, utilizando valores absolutos y relativos, para poder luego interpretar el significado de su variación. Estas relaciones o cocientes, son los denominados ratios o índices y deben calcularse con rubros en moneda homogénea.

Son numerosos las ratios que pueden emplear las organizaciones. Dentro de los más utilizados o relevantes encontramos: el índice de liquidez, capital corriente, solvencia y endeudamiento.

Índice de liquidez: se calcula dividiendo el Activo Corriente por el Pasivo Corriente. Lo que busca este índice es conocer la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos en el corto plazo, es decir, aquellas obligaciones con vencimiento menor a un año. Estudia los activos corrientes, es decir sus recursos disponibles o que estarán disponibles para cancelar las obligaciones dentro del lapso de

un año, por otro lado, analiza la cuantía de los pasivos corrientes, que son los compromisos exigibles en el próximo año. Esta ratio nos indica, por cada peso que se adeuda con cuantos pesos se cuenta para cubrir dicha deuda. El resultado no debería ser inferior a 1, ya que de lo contrario estaría indicando la posibilidad de dificultades para cumplir con las obligaciones contraídas. (Pérez, 2014)

Capital corriente: también denominado fondo de maniobra, es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Es el dinero con que cuenta la empresa para su operatoria en el corto plazo, ya sea en caja, cuentas corrientes, cuentas por cobrar en un año, tras haber pagado sus deudas en el corto plazo con sus activos disponibles.

Solvencia: Se calcula dividiendo el patrimonio de la empresa por el pasivo. Esta ratio refleja la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas con sus bienes y derechos de cobro. Su estudio puede centrarse en el corto o largo plazo.

Endeudamiento: indica el grado de endeudamiento de una empresa. Se calcula a través del siguiente cociente: Pasivo/Patrimonio Neto. Esta ratio indica por cada peso de recursos propios aportados a la empresa, cuántos de capital de terceros se emplearon. Siguiendo los lineamientos de las políticas financieras sanas, el resultado de este índice no debería ser mayor a 1, ya que la participación de los acreedores en la financiación de la inversión total no debería superar a la de los propietarios, a fin de cuidar también la autonomía financiera de la organización. (Pérez, 2014)

Según Solís y Lorenzo (2010), en el caso de la administración del capital de trabajo, lo que se pretende es conocer la situación económica y financiera de cada uno de sus componentes del activo corriente como del pasivo corriente, de forma que pueda permitir desarrollar la actividad, permitiendo de esta forma incrementar la rentabilidad. Para Rizzo (2010), es la decisión más importante que toma una organización, porque le permitirá contar con fondos para el desarrollo de su actividad en un entorno dinámico y ajustar la misma a los posibles cambios de la demanda.

Según Ross, Westerfield y Jordan (2012), toda actividad genera entradas y salidas de fondos las cuales son asincrónicas, es decir no están sincronizadas, siendo necesario determinar el ciclo de operativo y el ciclo de efectivo.

De hecho, tales enfoques podrían ser: el llamado enfoque tradicional incluye: al analizar los estados financieros a través de relaciones entre sus elementos. Por otro lado, el enfoque sinérgico está estructurado, es decir, desarrollado como un complemento al enfoque tradicional, complementándola con una recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos. Solo cuando entendemos el negocio, podremos

analizar los estados financieros, que reflejaran al final la política y la conducta de la empresa.

De acuerdo al trabajo presentado por García Vallejo (2017), menciona las diferencias entre el análisis financiero donde se realiza un análisis de liquidez, que es la capacidad para hacer frente a deudas a corto plazo, y a la solvencia como la capacidad para hacer frente a deudas corto y largo plazo independientemente de la fecha de vencimiento de los pagos. Las empresas serán más o menos solventes si pueden mantener suficientes recursos durante más tiempo para cubrir sus costos, de donde se toma información del balance presentado por la empresa, y por otro lado el análisis económico hace hincapié al estudio de la rentabilidad que es la relación entre lo que se invirtió y el rendimiento económico obtenido, donde se obtiene información del estado de resultado que la empresa proporciona.

Las empresas están inmersas en contexto muy dinámico, y lo que se busca a través de realizar un diagnóstico y análisis de la empresa, es detectar los aspectos que requieren atención inmediata, profundizar en las posibles causas que desataron esa situación, para trabajar de manera conjunta e interrelacionada, entre las diferentes áreas de la organización, buscando mejorar la eficiencia y eficacia, y alcanzar así los objetivos empresariales.

## Diagnóstico y Discusión

### *Descripción del problema*

La empresa Havanna es reconocida por su trayectoria e innovación no sólo en el mercado local, sino también en el ámbito internacional. Desde el desembarco de sus fundadores y sus inicios en el año 1947 se ha caracterizado por apostar al crecimiento y la innovación. En la actualidad, el país que la vio crecer y adaptarse a las situaciones que el mercado le deparaba, vive una realidad que golpea la estructura económica y financiera, afectando principalmente la administración financiera de corto plazo

*Tabla N 4 Análisis de ratios*

<b>Indicadores</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
<b>Liquidez Corriente</b>	0.77	0.48	0.62
<b>Liquidez Seca</b>	0.45	0.27	0.39
<b>Plazo medio de cobranzas</b>	38 días	42 días	54 días
<b>Plazo medio de inventarios</b>	88 días	82 días	89 días
<b>Plazo medio de pagos</b>	57 días	68 días	78 días
<b>Ciclo operativo</b>	69 días	57 días	143 días
<b>Capital de trabajo</b>	-\$ 344.243.227	-\$918.185.884	-\$ 875.219.232

Fuente: Elaboración propia en base al balance 2019-2020-2021 Havana SA

### *Justificación*

De acuerdo al análisis del capital corriente la Sociedad presenta al 31 de diciembre de 2021 capital de trabajo negativo por \$ 875,2 millones y de -\$ 1.385.924.774 para el año 2020. Tanto en el 2020 como en el 2021, los Pasivos Corrientes superan a sus Activos Corrientes.

Con respecto a la liquidez se observa una disminución del 38% en el año 2020 con relación al año 2019, esto se endureció aún más a causa del cierre de locales comerciales y el cese de actividades a causa de la pandemia. En el año 2020 Havanna S.A. cuenta con 0.48 pesos de activos para cubrir sus pasivos corrientes, lo que significa que puede hacer frente al 48% de las deudas de corto plazo con activo corriente. En el año 2021, luego de la reactivación y la eliminación de las medidas restrictivas a causa de la pandemia este indicador mostró una leve mejoría.

A la hora de analizar las cobranzas se observa que las mismas sufrieron un aumento de 12 días en el periodo 2021 con respecto a 2020. Esta flexibilización se debió principalmente para lograr aumentar el volumen de ventas perdido durante la pandemia y flexibilización de contratos con clientes. El ciclo de pago a proveedores en el año 2021 es de 78 días, presentando un aumento de 10 días con respecto al año 2020. Con esto se

observa un desfazaje entre la entrada y la salida de dinero, lo que impacta de manera directa en la liquidez de la firma .

En el año 2021 las mercaderías permanecen en stock 89 días presentando un aumento de 8 días en relación al año 2020, lo que significa que Havanna tienen dinero inmovilizado y altos costos por pérdidas por desperdicios, robos, vencimiento y seguros

El aumento del ciclo de inventarios y el periodo de cobranzas trae como consecuencia un aumento inminente de el ciclo de efectivo, siendo el mismo de 65 días, mientras mas largo sea el mismo, mayores son las necesidades de financiamiento

De todo lo analizado precedentemente, se puede decir que los problemas que afectan a Havanna repercuten directamente en su rentabilidad, un capital corriente negativo ya que el pasivo corriente supera a su activo corriente. Por lo tanto, resulta de gran importancia de conocer la situación económica y operativa de la empresa, dado que, de este modo se tendrá certeza de las deudas a pagar en el corto plazo, además de lograr mantener una estrategia adecuada, conocer la estructura y el funcionamiento interno de la empresa.

Es por ello que resulta de vital importancia tanto su análisis como los beneficios, para poder lograr mejorar los problemas de liquidez corriente.

#### *Conclusión Diagnostica*

A partir de la administración efectiva del capital de trabajo la empresa Havanna SA podrá contar con la liquidez necesaria para hacer frente a las obligaciones de corto plazo renegociando los plazos de cobros con los clientes para disminuir los plazos medios de cobranzas y así lograr que la firma cuente con el efectivo suficiente para hacer frente al corto plazo sin el riesgo financiero de caer en un quiebre financiero

Con la implementación de esta propuesta la firma logra administrar de manera adecuada el capital de trabajo con importantes mejoras en los niveles de liquidez y rentabilidad lo que permite continuar la competitividad y aumentar su valor a lo largo del tiempo logrando así contar con los recursos suficientes para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

## Plan de implementación

### *Alcance de contenido*

Se abordó el análisis de estados contables, utilizado como herramienta a fin de diagnosticar la situación financiera de corto plazo de la empresa, haciendo principal hincapie en el capital de trabajo para mejorar la liquidez y la rentabilidad en la empresa Havanna SA.

### *Alcance temporal*

El plan se lleva a cabo a partir de julio de 2022 hasta julio de 2023. El mismo abarca 1 año, donde se implementan las acciones necesarias para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos propuestos, realizándose diferentes actividades de control y corrección necesarias para atacar posibles desvíos

### *Alcance metodológico*

En el siguiente trabajo se utilizó metodologías descriptivas, correlacionales y explicativas

### *Alcance en relación al universo.*

El plan involucra al personal de las áreas contable, administrativa y financiera de la empresa Havanna SA

### *Alcance Geográfico*

El proyecto se desarrolla en la empresa Havanna S.A cuál se encuentra ubicada en Mar del Plata, Buenos Aires, dedicada a la fabricación y venta de alfajores en el mercado local e internacional.

### *Limitaciones*

En la realización del trabajo no se encontró ningún tipo de inconveniente para llevar a cabo la propuesta.

### *Recursos involucrados*

Los siguientes recursos materiales, inmateriales y humanos son necesarios para llevar a cabo el plan de implementación propuesto:

1. Profesional de ciencias económicas dotado de competencias para aplicar las técnicas de análisis de estados financieros.
2. Computadora con hoja de cálculo electrónica (Excel).
3. Muebles de oficina
4. Artículos de librería
5. Estados contables de la compañía: balance general y estado de resultado.

6. Memorias, estados financieros y reseñas informativas 2019-2020-2022.
7. Capacitaciones al personal de las áreas contables, administrativa, financiera
8. Acceso a Wifi

*Grafico N° 2*

Costo de la implementación

Acciones	Horas Estimada	Valor final
Relevamiento de analisis	20	46080
Relevamiento de actividades	20	46080
Determinación de ratios	15	34560
Tabulación de información	30	69120
Cálculo de ratios	40	92160
Cálculo de liquidez	40	92160
Elaboración del informe	20	46080
Presentación a la empresa del analisis	6	13824
Propuesta de acciones correctivas	6	13824
Implementación de la propuesta	40	92160
Total		546048

*Fuente:* Elaboración propia

Una vez implementada la propuesta es necesario establecer honorarios profesionales para llevar a cabo el mantenimiento

A continuación, se establecen los honorarios profesionales de mantenimiento del plan propuesto.

Se propone realizar actividades de mantenimiento por 6 meses a partir de enero a julio de 2023. Las actividades consisten en controlar el cumplimiento de cada una de las actividades llevadas a cabo y detectar las posibles desviaciones que pudieran ocurrir.

Se presupuestan un total mensual de 20 horas arribando a un total de \$ 46080, siendo el total presupuestado por 6 meses de \$ 276480.

*Desarrollo de la propuesta*

Actividad N° 1: Se propone en primer lugar llegar a cabo una reunión con los responsables de las áreas involucradas de la firma Havanna SA para conocer la situación en la que se encuentra la firma. Se solicitan los balances, memorias y estados financieros de los periodos 2019-2020-2021 para estudiar la situación y realizar un diagnóstico organizacional

Actividad N° 2: Luego se recolectar toda la documentación necesaria se procede a realizar un diagnóstico organizacional. En primer lugar, se analiza la situación externa de la empresa para lo cual se utiliza la herramienta denominada PESTEL, luego se analiza las fuerzas competitivas a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter, para arribar a un análisis FODA, donde se determinan las fortalezas y debilidades, propias el ambiente interno y las amenazas y oportunidades, variables del ambiente externo. Conjuntamente

se realiza un análisis horizontal y vertical de los estados contables para determinar la situación financiera de la firma. Además, se realiza un análisis de las principales ratios de corto plazo, entre los que se mencionan; capital de trabajo, liquidez corriente, liquidez seca, periodo de inventario, ciclo de pago y periodo de cobranzas, para contar con información relevante para conocer la situación que atraviesa la empresa bajo análisis.

Actividad N° 3: Con la información que arrojan las ratios, se propone en primer lugar trabajar con el plazo de cobranza. Según las ratios analizadas se detectó que en el periodo 2021 el ciclo medio de cobranzas asciende a 54 días. Se propone para el periodo 2022/2023 bajar el mismo a 30 días. El encargado de llevar a cabo esta actividad es el área de administración y el personal involucrado en la misma

Para lograr alcanzar esta propuesta, se propone renegociar con los clientes nuevas condiciones de compra.

- Para clientes que compren de contado efectivo se hace una bonificación del 10%
- Para grandes clientes que compren en grandes volúmenes se propone realizar una bonificación de hasta el 20% en pagos de contado
- Para clientes que compren a crédito hasta 20 días de plazo un interés del 10%, clientes entre 20 y 30 días de plazo un interés del 15%, mientras que para clientes que superen los 30 días el interés es de 30%.

Se propone hacer diferentes promociones y descuentos importantes a turistas que abonan de contado efectivo para incrementar así el flujo de efectivo. Esto se ve altamente beneficiado por el afluente de turismo local. Para concretar esta iniciativa se propone fomentar el turismo trabajando con la secretaria de turismo de Mar del Plata, para aumentar la afluencia de turismo y que a su regreso lleven los productos de Havanna SA aumentando las ventas y tener altos niveles de liquidez para hacer frente a las obligaciones de corto plazo

Actividad N° 4: En esta actividad se propone disminuir el periodo de pago a proveedores para disminuir las tasas de interés. Se propone reducir el ciclo de pago a 60 días. El responsable de esta tarea es el responsable de pago a proveedores conjuntamente con el personal administrativo.

Para alcanzar esta propuesta es necesario renegociar con los proveedores los contratos estableciendo nuevos plazos de pagos a una tasa de interés beneficiosas para ambas partes. Cabe mencionar que es menester que el encargo de esta actividad se

comprometa a la carga de factura de cada proveedor para tener un conocimiento a ciencia cierta de las fechas de vencimiento y el monto adeudado. Es importante conocer el plazo acordado con cada proveedor para llevar un control aceitado y poder cumplir con la meta propuesta. En primer lugar, se comienza renegociando los contratos con los proveedores más grandes que tengan plazos de pago más largos para luego ir aplicando la propuesta a los proveedores medianos y pequeños

Actividad N° 5: Se propone reducir el plazo promedio de inventarios a 70 días. Se propone reducir el plazo para así reducir el capital inmovilizado. Se propone trabajar con el método ABC, cual permite lograr una eficiente administración de los inventarios, reduciendo las necesidades de los mismos, sin contar con capital inmovilizado, produciendo la cantidad exacta de productos necesarios para la venta, teniendo un stock mínimo. El método ABC es posible agrupar los inventarios en tre grupos según el valor de los mismos. En la zona A se agrupan entre el 10 y 20% de los inventarios con un valor entre el 70 y 80% del stock. En el grupo B se agrupan entre el 30 y 40% de los productos con un valor entre el 15 al 20%, mientras que el grupo C se agrupan entre el 40 y 50% de los productos representan entre el 5 y el 10% de valor . Una vez que la firma determinó los productos en el grupo A, B o C debe determinar la reducción de los días de inventarios de los productos A y B, que representan la mayor inmovilización de efectivo.

Actividad N° 6: En esta actividad se propone realizar los controles necesarios y atacar las desviaciones que se pudieran detectar, para lo cual es necesario implementar medidas correctivas. En esta actividad se propone que el contador responsable de cada actividad confeccione una planilla donde se detallen los valores actuales y valores propuestos en los ciclos de cobros, pagos e inventarios, capital de trabajo y liquidez. Además se debe comparar los valores propuetos con los valores logrados y los desvíos detectados, detallando al responsable de cada tarea y frecuencia de medicion

Actividad N° 7: Con la propuesta ya implementada es necesario llevar adelante las diferentes actividades de mantenimiento, en la cual el contador publico conjuntamnete con su equipo de trabajo debe asistir a la empresa para controlar y corroborar el cumplimiento de cada una de las actividades.

A continuación se presenta el diagrama de Gantt con la actividades propuestas, y tiempo de realización de las mismas.

*Tabla N 5: Diagrama de Gantt*

	Mes	Julio 2022				Agosto 2022				Setiembre 2022				Oct 2022				Nov 2022				Dic 2022			
Actividad	Semana.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con responsables áreas involucradas	1																								
Diagnóstico organizacional	5																								
Optimización de los ciclos de cobranzas	10																								
Eficientizar ciclo de pagos con los proveedores	10																								
Reducción del ciclo de inventarios	08																								
Realizar actividades de control y mediación	08																								

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente diagrama se presentan las actividades de mantenimiento

*Tabla N 6: Diagrama de Gantt actividades de mantenimiento*

	Mes	Enero 2023				Marzo 2023				Abril 2023				Mayo 2023				Junio 2023				Julio 2023			
Actividad	Semana.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Mantenimiento	24																								

Fuente: Elaboración propia

#### *Actividades de control y medición*

A continuación, se proponen las medidas de control y medición con las actividades a implementar en caso de detectarse desvíos

*Tabla N 7 : Actividades de control y corrección*

Ratios	Objetivo a lograr	Criterio de medición/evaluación	Medidas a adoptar
Capital de trabajo	Reducir el ciclo de cobranzas	Se logró	Continuar con las propuestas implementadas
		No se logró	Rever las medidas implementadas y proponer mejoras
Capital de Trabajo	Reducir los plazos de pagos y disminuir intereses	Se logró	Continuar con las propuestas implementadas
		No se logró	Rever contratos con los proveedores Renegociar plazos de pagos
Liquidez corriente	Aumentar la liquidez	Se logró aumentar	Continuar con políticas implementadas
		No se logra aumentar	Rever las medidas implementadas

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y Recomendaciones

Para cumplir con el objetivo general de este trabajo que es obtener análisis y saneamiento financiero de corto plazo para la empresa Havanna para hacer frente a sus obligaciones dentro del plazo de un año se ha realizado un análisis interno a través del FODA.

Una vez concluido el diagnóstico organizacional se puede observar que la firma a pesar de su posicionamiento y reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional presenta una serie de debilidades entre las que sobresale es el capital de trabajo negativo ya que su pasivo corriente supera a su activo corriente.

Con una administración eficiente del capital de trabajo, la empresa Havanna SA puede disminuir el ciclo de cobranzas trabajando de manera continua con los clientes para ofrecer diferentes bonificaciones a los mismos para que de esta forma ingrese dinero efectivo en el menor tiempo posible, pudiendo así contar con la liquidez necesaria para que la firma pueda hacer frente a las obligaciones de corto plazo. A partir de un manejo efectivos del ciclo de inventarios es posible contar con los materiales necesarios en tiempo y forma sin que la producción se frene por no contar con los materiales necesarios, al mismo tiempo se logra un equilibrio sin la necesidad de elevados stocks, que representan dinero inmovilizado y elevados costos por pérdidas por vencimiento, deterioros y seguros varios.

### *Recomendaciones*

En base a los resultados y las conclusiones a que se llegó luego del presente trabajo, se recomienda que a la hora de evaluar la conveniencia de realizar un proyecto y determinar su estructura de financiación, la organización busque y se informe sobre distintas formas de obtener recursos óptimos para concretar un proyecto. También es importante que realice un estudio de mercado que permita mostrar cómo es la situación en la que se encuentra la empresa en el momento socio-económico del país

Además, sugerimos que vigile y mejore su proceso de cobranza. Esta se desprende de que la organización tiene casi la totalidad de su activo en esa cuenta. Al realizar un proyecto en un país donde hay inflación desmedida la empresa podría necesitar en un futuro, flujos de fondos para poder lograr su objetivo. Se ofrece que busque alternativas en el mercado de capitales como por ejemplo descuento de cheques de pagos diferidos, pagarés bursátiles o descuento de facturas que faciliten la obtención de fondos.

## Referencia

- Banco Central de la Republica Argentina. (2022). *Relevamiento de Expectativas de Mercado Enero 2022*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220131%20Resultados%20web.pdf>
- Clarín. (01 de enero de 2019). Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia/beneficios-fiscales-mantiene-pymes-2019\\_0\\_K7SOXcxQS.html](https://www.clarin.com/economia/economia/beneficios-fiscales-mantiene-pymes-2019_0_K7SOXcxQS.html)
- FACPCE. (11 de diciembre de 1987). *FACPCE*; Recuperado el 15 de abril de 2022, de [file:///C:/Users/calde/Downloads/RESOLUCI%C3%93N\\_T%C3%89CNICA\\_N%C2%BA\\_8.pdf](file:///C:/Users/calde/Downloads/RESOLUCI%C3%93N_T%C3%89CNICA_N%C2%BA_8.pdf)
- Guarino, J. (2022). *Inflación y cortes a la industria. ¿El Gobierno “desdobló” su política energética entre el gas y las naftas?* Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/gas/inflacion-y-cortes-la-industria-el-gobierno-desdoblo-su-politica-energetica-el-y-las-naftas-n5413815>
- Havanna. (2022a). *Franquicias*. Obtenido de <https://www.havanna.com.ar/atencion-al-cliente/franquicias/franquicias-en-argentina/>
- Havanna. (2022b). *Historia*. Obtenido de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/historia>
- Havanna. (2022c). *Vision*. Obtenido de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/vision>
- Indec. (04 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- InfoLEG. (2019). *Administración Federal de Ingresos Públicos*. Recuperado el 15 de 04 de 20, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/174986/norma.htm>
- 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>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2022). *Qué medidas está tomando el gobierno?* Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo>
- Pérez, J. O. (2014). *Análisis de estados contables, un enfoque de gestión*. Córdoba, Argentina: Universidad católica de Córdoba. Recuperado el 20 de abril de 2022
- Perfil. (17 de 04 de 2021). Recuperado el 20 de 04 de 2022, de <https://www.perfil.com/noticias/opinion/opinion-eduardo-laveglia-riesgo-redes-sociales-introducen-en-marcas.phtml>

Poder Ejecutivo Nacional. (2019). *LEY DE MINISTERIOS DNU 523*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-532-2019-326080>

Reina, S. (31 de Mayo de 2022). *Ambito Financiero*. Recuperado el 04 de junio de 2022, de <https://www.ambito.com/economia/empleo/por-que-la-fuerte-mejora-el-no-tiene-correlato-una-baja-similar-la-pobreza-n5412926>