

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público.**

**Trabajo Final de Grado.**

**Reporte de caso**

**“Análisis Financiero de corto plazo para una correcta toma de decisiones y uso eficientes de los recursos de Havanna S.A”**

**Autor: Urtazún, Lara Aránzazu.**

**Legajo: VCPB31470.**

**D.N.I: 39.516.311**

**Director de TFG: Solis, Silvana Marcela.**

**Argentina, abril, 2022.**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Abstract</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	2
<i>Relevancia del Caso</i> .....	4
<b>Análisis de Situación</b> .....	5
<i>Descripción de la situación</i> .....	5
<i>Análisis de contexto</i> . ....	6
<i>Diagnóstico Organizacional</i> .....	10
<i>Análisis Especifico del perfil profesional</i> . ....	12
<i>Metodología</i> . ....	13
<b>Marco Teórico</b> .....	14
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	17
<i>Declaración del problema</i> .....	17
<i>Justificación del problema</i> . ....	18
<i>Conclusión Diagnostica</i> . ....	18
<b>Plan de implementación</b> .....	19
<i>Objetivo General</i> .....	19
<i>Objetivos Específicos</i> .....	19
<i>Alcance</i> . ....	19
<i>Limitaciones</i> .....	19
<i>Recursos Involucrados</i> .....	20
<i>Acciones específicas a desarrollar</i> . ....	21
<i>Marco de tiempo</i> . ....	25
<i>Propuesta de evaluación y medición</i> . ....	26
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> . ....	27
<i>Conclusión</i> .....	27
<i>Recomendaciones</i> .....	28
<b>Bibliografía</b> .....	29

## **Resumen**

En la actualidad las empresas se encuentran afrontando los problemas económicos y financieros consecuencia del Covid-19. Es por ello, la importancia de una gestión eficiente del capital de trabajo, que permita detectar las necesidades, y además pueda apoyarse en toma de decisiones correctas para revertir las falencias que la afectan. Para un adecuado estudio se aplicaron herramientas administrativas como Pestel, FODA y también el análisis de los estados contables, para luego profundizarlo calculando las razones financieras, las cuales permitieron detectar, que la empresa se encontraba afrontando problemas financieros, teniendo un capital de trabajo negativo, y liquidez insuficiente. El presente trabajo tiene como objetivo diseñar nuevas políticas financieras, que permita a través de una gestión eficiente de los recursos aumentar el capital de trabajo y consigo la liquidez, además de potenciarlas a través del uso adecuado de la financiación. Se concluye que por medio del plan propuesto y ajustado a la empresa Havanna S.A, mejore su capital de trabajo y el flujo de efectivo, pudiendo de esta manera hacer frente a sus obligaciones inmediatas, y logrando un óptimo funcionamiento futuro.

*Palabras claves: Capital de Trabajo, Liquidez, Financiación, Gestión Eficiente.*

## **Abstract**

Nowadays, the Companies are currently facing economic and financial problems due to Covid-19. That is the importance of efficient management of working capital, which allows detecting needs, and also rely on making correct decisions to correct the shortcomings that affect it. For an adequate study, administrative tools such as Pestel, SWOT, and also analysis of the financial statements were applied to then go deeper by calculating the financial ratios, which allowed detecting the financial problems of the Company taking into account the negative working capital and insufficient liquidity. The objective of the work is to desing new financial policies that allow efficient management of resources to increase working capital and liquidity, to be enhanced through the proper use of financing. In this way, it is concluded that through the proposed plan the Company Havanna S.A improve your working capital and cash flow to be able to face your immediate obligations, to achieve optimal performance in the future.

*Keywords: Working Capital, Liquidity, Financing, Efficient Management.*

## Introducción

En la actualidad se presentan situaciones o escenarios de permanente cambios, lo que ha llevado a las empresas actualizarse a las mismas, ya sea por razones tecnológicas, disposiciones legales (COVID 19), cambios en los gustos de los consumidores, nuevos competidores o exigencias en cuanto a productos innovadores. Es por ello, que las empresas deben contar con un esquema flexible, de fácil adaptación a dichos cambios, para no caer en costos elevados, reducción de rendimiento, y toma de decisiones erróneas que puedan llegar a afectar la salud financiera de la empresa.

El presente trabajo tiene como objeto de estudio y análisis la empresa Havanna, la misma es una productora de alimentos, que en la actualidad amplió su producción en variados productos, pero se caracteriza principalmente en la elaboración de alfajores.

Los fundadores de Havanna fueron Demetrio Eliades, Sbaraglini Luis y Sisterna Benjamín en el año 1.947 en la Localidad de Mar del Plata, perteneciente a la provincia de Buenos Aires, quienes con conocimiento en la industria detectaron una manera vanguardista de producir alfajores. Al siguiente año, inauguran un salón de ventas con elaboración a la vista, en ese momento Havanna contaba con cuatro empleados y sus expectativas de ventas fueron tan alentadoras que entre 1.948 y 1.994 expande su empresa con más de 50 sucursales abarcando toda la costa atlántica argentina.

En 1.997 Havanna se constituye en Sociedad Anónima (S.A), y su directorio pasa a conformarse por un presidente, un vicepresidente y siete directores. A lo largo de los años, la empresa fue vendida a diferentes compañías, en 1.998 a Exxxel Group y en 2.003 a un grupo inversor argentino denominado Grupo DyG perteneciente a Stanley, Giovanelli (presidente actual), Colombo y Pozzoli.

Hoy en día Havanna S.A cuenta con 288 locales en Argentina y 156 locales internacionales (exportando a 14 países diferentes sus productos), y ha generado 3000 puestos de trabajo.

En cuanto al objeto de estudio, estará centrado en el Análisis Financiero en corto plazo, principalmente en la liquidez, lo que va a permitir conocer si la empresa es capaz de solventar sus obligaciones en un periodo no mayor a un año, y del mismo se desprende

otro concepto sumamente importante en cuanto a este análisis, que es el capital de trabajo, quien va a facilitar saber que los recursos se estén utilizando de modo correcto o incorrecto.

Havanna S.A siendo una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, se encuentra afrontando problemas debido a los créditos que diferentes entidades bancarias les otorgaron. Es por ello, que los dueños de la empresa tienen que conocer la importancia del análisis financiero en corto plazo, ya que les facilitaría entender en que aspectos la empresa está teniendo problemas y así evitar fracasos económicos y financieros que afecten el funcionamiento de la misma.

Existen datos que evidencian la importancia del análisis financiero a corto plazo, que manifiestan hallazgos positivos en cuanto a su investigación/ estudio, a continuación, se hace mención de antecedentes en el ámbito internacional se cita un trabajo aplicado a empresas referentes al sector productivo de elaboración de productos alimenticios en la zona de Cuenca perteneciente a Ecuador, en el mismo manifiesta como objetivo principal desarrollar una metodología eficiente de las cuentas de capital de trabajo, que permita maximizar el rendimiento de la empresa a través de la rentabilidad; del cual se concluye que la mayor importancia está centrado en una eficiente administración del flujo de efectivo que permitan cumplir con las obligaciones a terceros (Berrezueta Rodriguez, 2018).

Otro antecedente internacional es el basado en las empresas productoras de alimentos del distrito de San Jerónimo perteneciente a la ciudad de Cusco basa su trabajo de investigación en los problemas de liquidez que tienen que afrontar las pequeñas y medianas empresas, por los retrasos ocasionados en los pagos a los negocios que ellos proveen, lo que genera riesgos en su proceso productivo y utilidad económica, como conclusión se arribó que las empresas cuentan con poca liquidez luego de abonar sus obligaciones, ya que sus ventas no son tanto en efectivo sino que tienen un número elevado de cuentas por cobrar e incobrables (Correa Vizcarra, 2017).

El siguiente trabajo de investigación realizado a la empresa D&G dedicada a la venta de alimentos, bebidas y demás ubicada en la de Babahoyo perteneciente a Ecuador, basa su análisis en conocer la situación económica, si las decisiones que se toman son las correctas o si se perjudica a la empresa, haciendo foco en la importancia de conocer la

gestión financiera y el cuidado de los recursos, del cual dedujo que la empresa no está en condiciones de hacer frente a sus obligaciones, ya que cuenta con capital de trabajo negativo, su rendimiento es deficitario debido a la falta de estrategias y conocimiento de su situación, es por ello que sostiene la importancia de realizar los análisis para evitar escenarios que perjudiquen la empresa (Acosta, 2021).

Ultimo antecedente internacional es de una empresa de industria alimenticia llamada Carolina ubicada en Villavicencio- Colombia, basó su trabajo en conocer la situación financiera, el rumbo de la empresa para llevarla a un mayor éxito financiero, realizó todos los ratios y análisis correspondientes para tener entendimiento, del cual arribó que la empresa cuenta con inestabilidad de un periodo a otro en su Estado de Situación Patrimonial, en el último año debía vender para poder funcionar ya que contaba con poca liquidez; para su solución se propuso una inyección de capital correspondientes a los socios (Estrada y Garzon, 2020).

Por ultimo como antecedente nacional enfocado en la empresa Delicias S.R.L perteneciente a la industria alimenticia de la provincia de Córdoba plantea en su trabajo de investigación que, debido a la falta de información confiable y el escaso tiempo de planificación de informes, provoca que la empresa genere problemas en el proceso de productivo y en el flujo de efectivo, afectando la liquidez para hacer frente a las obligaciones haciendo caer a Delicias S.R.L a elevados préstamos y reducción de utilidad. Como conclusión del mismo, se obtuvieron resultados positivos alcanzando una optimización de los recursos de los cuales tenían puntos críticos, perfeccionando no solo el capital del trabajo, sino también beneficiando acuerdos con proveedores, clientes, alcanzando resultados beneficiosos para la empresa (Garayo, 2020).

### *Relevancia del Caso*

En cuanto a la empresa Havanna S.A es de vital importancia realizar el análisis financiero en corto plazo, ya que el mismo va a permitir tener conocimiento en profundidad respecto a la liquidez, el capital de trabajo, el endeudamiento, las cuentas por cobrar, los pagos a realizar, lo que va a permitir encontrar herramientas óptimas y consigo tomar decisiones correctas que ayuden a la salud económica y financiera de la empresa.

## Análisis de Situación

### *Descripción de la situación.*

La empresa Havanna S.A es una firma marplatense fundada en el año 1947, cuyo producto insignia es el alfajor, aun así, brinda una gran variedad de productos, entre los cuales se pueden destacar el dulce de leche, havannets, galletitas y más, asimismo cuenta con un área de cafetería que ofrecen lattes, frappés, café, entre otros.

En la actualidad con más de 70 años de trayectoria, Havanna S.A expandió sus productos, a nivel nacional logrando 55 locales propios y 173 locales franquiciados, no obstante, en el año 2003 bajo el concepto “Cafetería Havanna” amplía sus productos por Latinoamérica en los países de Brasil, Chile, Paraguay, Bolivia, Venezuela, Perú, Costa Rica, Estados Unidos y Ecuador, siendo el año 2005 dilatarse hacia Europa ganando un total de 156 locales a nivel mundial. En cuando a la producción de alfajores, Havanna S.A produce un estimado de 40.000 docenas por día, a 100.000.000 al año, genera un alrededor de 3000 puestos de trabajos, siendo algunos de manera fija y otros por temporada.

Su misión, visión son:

- Misión: “Elaborar todos nuestro productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Queremos transmitir la Experiencia Havanna a través de nuestro estilo de atención: calidez, servicio y pasión”.
- Visión: “queremos ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros locales”.

En lo que respecta el proceso de producción, Havanna cumple estrictamente con las medidas para la elaboración, ya que los insumos que utilizan se calculan por el periodo anual, aunque puede variar dependiendo la temporada. Otra fase fundamental que realiza, es el control de calidad de dichos insumos, bajo un protocolo riguroso. La fabricación de los productos se realiza de manera mecánica, aunque otras actividades las realizan de modo manual para mantener lo artesanal, como por ejemplo el bañado de merengue italiano a mano. Respecto de su empaquetado la mayoría de sus materiales son reciclables

también se realiza de manera mecánica, pero dependiendo del consumo, si es por unidad, media docena o docena. Por último, pero no menos importante, un grupo de personas vuelve a hacer el control de calidad del producto final.

En el ámbito innovador, Havanna aparte de ofrecer nuevas líneas de productos, también lo hizo en el sector de café, ofreciendo distintas bebidas de moda y otra alternativa de opciones saladas. También produce alfajores 70% cacao, y luego de festejar su 70° aniversario en el mercado, adhirieron los productos de Havannets al 70% cacao el cual su venta solo se encuentra en la costa atlántica argentina. La empresa mantiene su prestigio en la calidad de sus productos en lo nacional como lo internacional.

En los últimos años, tanto la Argentina como el resto del mundo, se vio sumamente afectada con respecto a la pandemia. Conforme se debieron ejecutar medidas preventivas para evitar contagios, eso llevo a que las empresas tengan que cerrar sus puertas por tiempo indeterminado, perjudicando sustancialmente el área económica y financiera de las mismas.

En lo que respecta la empresa Havanna S.A teniendo en consideración el periodo 2020 y primer semestre del 2021, pese que las actividades están volviendo a la normalidad de manera paulatina, han obtenido mejores resultados, aunque el capital de trabajo aún sigue siendo negativo. Su liquidez en el periodo 2020 se encontraba 0,64 y en el 2021 0,48, han contraído deudas con diferentes entidades bancarias los cuales siguen siendo altos, su activo corriente ha sufrido una disminución, referente al flujo de efectivo y equivalente de efectivo sufrió rebajas. Todos estos indicadores demuestran que la empresa Havanna S.A se encuentra con dificultades económicas y financieras en corto plazo, que deben ser analizadas en profundidad, es por ese motivo que es de vital importancia utilizar la información administrada en los Estados Contables, principalmente es Estado de Situación Patrimonial y el Estado de Resultados para establecer soluciones alternativas que mejoren la salud financiera de la empresa, en el ámbitos económico financiero, o para una correcta toma de decisiones.

#### *Análisis de contexto.*

Para poder realizar un adecuado análisis de contexto, se utilizará de herramienta de PESTEL que considera los factores, Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológico,

Ecológicos y Legales, los mismos son de entorno general es decir a nivel macro, que pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa.

#### *Factor Político*

Los ministros de Relaciones exteriores, Comercio Internacional y Culto anunciaron un Plan de Exportaciones para el Desarrollo 2022. Su objetivo principal es aumentar las exportaciones, fortaleciendo aquellas empresas cuyos últimos 5 años hayan superado montos significativos respecto a sus ingresos en las exportaciones. En ese sentido encontrarse sumergido en el mercado internacional, trae aparejado muchos beneficios, como crecimiento económico, crecimiento laboral, mejores salarios, más empleo e incremento de divisas al país. El camino a seguir para que el Plan de Exportaciones para el Desarrollo sea fructífero es definir una vía estratégica y a su vez trabajo en conjunto entre los diferentes sectores y niveles nacional y provincial, puesto que este plan no solo favorecería a las empresas que exporten, sino también ayudaría en el crecimiento y mejora del país (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. Argentina., 2021).

En consecuencia, el anuncio de medidas políticas de esta magnitud, favorecen notoriamente a Havanna S.A, ya que, al ser una empresa nacional y también internacional, le permite aumentar sus exportaciones, seguir abriendo el mercado mundial y consigo un aumento en sus ingresos.

#### *Factor Económico.*

La situación económica actual en que se encuentra Argentina, se ve muy perjudicado respecto en los aumentos tanto en la inflación como en los precios. Si bien el presidente actual Alberto Fernández ha intentado frenar con dicha situación acordando precios en los productos básicos y demás, aún no ha logrado desacelerar los incrementos. En el año 2021 Argentina cerro con una inflación del 50,9% y se espera conforme siga transcurriendo el tiempo que aumente sustancialmente, ya que el Gobierno estima el 33% más en el año 2022, pero otras consultoras sostienen que será por un porcentaje aún mayor.

En lo que respecta a los primeros meses del presente año, el aumento del IPC (Índice de Precios al Consumidor) incremento un 4,7% de enero a febrero y consigo impulso un incremento del 7,5% en los alimentos (El País, 2022).

Sin duda alguna, esta situación perjudica de modo directo a Havanna S.A y demás, ya que contar con una inflación elevada genera gran incertidumbre, debido a que implica menos ventas, aumentos en los insumos, aumento de precios, dañando la situación económica financiera y operativa de la empresa.

#### *Factor Social.*

Dentro del factor social argentino se pueden mencionar dos cuyas relevancias son importantes. El primero es la pobreza, que según datos del INDEC en el segundo semestre del año 2021 respecto de los hogares se registró un 27,9% por debajo de la línea de pobreza lo que significa un estimativo de 2,6 millones de hogares, y en consideración a la indigencia (quienes no pueden cubrir la canasta básica de alimentos) un 6,1% estimativo de 578 mil hogares, en ambos los índices son altos y preocupantes, ya que al establecer nuevos montos en la canasta básica de alimentos, son más las personas que pertenecen al grupo de pobreza (INDEC, 2022).

El otro factor importante que afecta al sector social es la desocupación, según datos del INDEC, pese a que la tasa de empleo aumento, la desocupación se encuentra en peores circunstancias que en el año 2016 debido a que cayó un 7% más, a esta situación se adiciona que debido a la pandemia, muchas personas que estaban empleadas dejaron de estarlo, el COVID-19 ayudo de manera negativa respecto de este índice (Infobae, 2022).

Efectivamente el factor social influye de manera negativa, debido a que un índice de pobreza alto indica menos personas con poder adquisitivo para comprar, lo mismo sucede con la desocupación, ya que personas desempleadas, no cuentan con ingresos lo que provoca que no puedan adquirir los productos del mercado.

#### *Factor Tecnológico.*

El desarrollo tecnológico es un factor de suma importancia en la actualidad, ya que debido al COVID-19, muchas empresas de diferentes rubros se adhirieron a las

aplicaciones para lograr un aumento en las ventas de manera on-line. En el mismo observaron que sus ventas crecieron de manera significativa y que el método más utilizado para comprar es la tarjeta de crédito, el cual los clientes siguen eligiendo por las opciones de financiamiento que brinda el gobierno y que gran parte de las empresas adaptaron como medio de pago (CACE, 2021).

#### *Factor Ecológico.*

En la actualidad la sociedad se encuentra comprometida con el cuidado del medio ambiente, es por ello que, para seguir avanzando en la protección del planeta, el Ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible, pone en marcha un plan para erradicar los basurales a cielo abierto. Entre las actividades del plan, se fomenta que algunos residuos sean utilizados como materia prima para la confección de nuevos productos, es decir reciclar los residuos, lo que aporta de manera positiva al medio ambiente (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2021).

En la empresa Havanna S.A, en los últimos años han incorporado la utilización de empaques reciclables y reutilizables, ya son muchas las empresas que hoy en día se suman al cuidado del planeta.

#### *Factor Legal.*

Debido a la emergencia sanitaria el Gobierno Nacional oficializó a través del DNU413/2021 declara por Ley 27.541 la prohibición de despidos. Esta medida está centrada principalmente en el beneficio hacia los trabajadores, pero en cierto punto perjudica a las empresas ya que, con sus caídas en las ventas y poca actividad económica y financiera, deben hacer frente a los pagos de salarios de sus trabajadores (Gobierno de la Nación Argentina, 2021).

Otra herramienta administrativa importante es el FODA, la misma analiza las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, tanto a nivel interno de la empresa, como a nivel externo.

Figura 1: Análisis FODA

		Debilidades	Fortalezas
Interno		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capital de trabajo negativo.</li> <li>❖ Endeudamiento.</li> <li>❖ Préstamos bancarios.</li> <li>❖ Nivel de liquidez bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Productos de alta calidad.</li> <li>❖ Sucursales en puntos estratégicos (Nacional e Internacional)</li> <li>❖ Marca bien posicionada.</li> <li>❖ Utilización de materiales reciclables.</li> <li>❖ Adaptación a la tecnológica.</li> </ul>
	Externo	Amenazas	Oportunidades
		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Altos niveles inflacionarios.</li> <li>❖ Inestabilidad en el ámbito económico y social.</li> <li>❖ Aumento de costos (debido a la inflación)</li> <li>❖ Aumento de precios en materia prima e insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cambios en el consumo (preferencias)</li> <li>❖ Altos niveles de exportación, nuevos mercados.</li> <li>❖ Nuevas tecnologías adaptadas a la venta on-line. Y opciones de pago.</li> </ul>
		Negativo	Positivo

Fuente: Elaboración Propia.

#### *Diagnóstico Organizacional.*

Al finalizar el análisis Pestel y FODA cuyas herramientas administrativas permitieron conocer tanto el entorno interno y externo en el que se maneja la empresa Havanna S.A, facilito tener un panorama más amplio de los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa. En lo que concierne al ámbito Interno más precisamente las fortalezas, Havanna se encuentra bien posicionada en el mercado nacional e internacional el tener muchas sucursales alrededor del mundo y sobre todo en puntos estratégicos como zonas turistas le otorgó el privilegio de ir ganando terreno en el mercado, es reconocida por sus productos de alta calidad lo que le permite que muchos de sus clientes no solo consuman

para su propia necesidad sino que utilizan el producto como presentes hacia otras personas considerándolo un buen souvenir. En el área innovadora, la empresa no se ha quedado en el tiempo, al contrario de eso, a lo largo de su trayectoria ha presentado diferentes líneas de productos, incluyendo el sector de café, ofreciendo también opciones saladas y una temática saludable y esto se suma la incorporación de materiales reciclables y reutilizables, captando la mirada de nuevos consumidores.

En cuanto a sus debilidades, la empresa se vio afectada fundamentalmente debido al COVID-19, ya que esto produjo que para hacer frente a sus obligaciones Havanna S.A debió acceder a varios préstamos bancarios, con diferentes tipos de entidades bancarias, la empresa cuenta con liquidez negativa, lo que provocó también que su capital de trabajo siga siendo negativo, ambos índices que presenta la empresa son preocupantes, porque le afecta económica financiera y de manera operativa, pudiendo llegar al punto que no pueda cumplir con sus obligaciones en el plazo no mayor a un año, debido al alto índice de endeudamiento que maneja en la actualidad.

En el ámbito Externo, tiene en cuenta las variables macro, todos aquellos cambios negativos o positivos que no dependen de la empresa, pero si pueden beneficiarla o perjudicarla directamente. En el caso de las oportunidades, en el ámbito tecnológico Havanna S.A se adaptó a las nuevas aplicaciones lo que le permitió aumentar las ventas de manera on-line, otra variable fue el cambio en el consumo, la empresa se ajustó a las nuevas tendencias abriendo un abanico de posibilidades para los diferentes consumidores. En cuanto a la exportación, la empresa Havanna S.A exporta grandes cantidades a los puntos estratégicos que tiene alrededor del mundo, y con los nuevos planes de desarrollo en la exportación que se han creado, es un gran incentivo para seguir creciendo en el mercado internacional, ya que permite el crecimiento económico tanto de la empresa como de la nación.

Aquellas Amenazas que perjudican a la empresa están relacionadas entre sí, ya que, en la actualidad, la Argentina se encuentra atravesando una inestabilidad económica y social devastadora, la alta inflación afecta tanto en las ventas como en la suba de precios para la compra de insumos, lo que provoca el aumento del producto final ofrecido por la empresa. De esta situación se espera que siga empeorando, en vista de que la inflación

aun va a seguir aumentando, ya van a ser más las familias que comiencen a pertenecer al índice de pobreza que incluso se encuentra con un indicador alto.

*Análisis Específico del perfil profesional.*

Para poder realizar un adecuado análisis desde el punto de vista profesional, se realizó un análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Patrimonial.

*Figura 2: Análisis vertical y horizontal del ESP.*

<b>Activo</b>	<b>Saldo 31.12.2020</b>	<b>A.Vertical</b>	<b>Saldo 31.12.2019</b>	<b>A.Vertical</b>	<b>A.Horizontal</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo.	32.840.444	0,85%	48.551.694	1,20%	-32,36%
Créditos por venta	391.321.689	10,18%	553.291.575	13,66%	-29,27%
Inversiones	4.099	0,00%	259.110	0,01%	-98,42%
Inventarios	349.265.873	9,08%	465.621.543	11,50%	-24,99%
Otros Créditos	64.370.090	1,67%	60.179.161	1,49%	6,96%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>837.802.195</b>	<b>21,79%</b>	<b>1.127.903.083</b>	<b>27,85%</b>	<b>-25,72%</b>
<b>Activo No Corriente</b>					
Activo intangibles	14.528.770	0,38%	21.008.559	0,52%	-30,84%
Valor llave	1.256.635.130	32,68%	1.256.635.130	31,03%	0,00%
Propiedades, plantas y equipos	1.275.989.368	33,19%	1.620.180.242	40,01%	-21,24%
Activo por imp a las ganancias dif.		0,00%	8.292.232	0,20%	-100,00%
Otros Créditos	459.989.191	11,96%	15.741.918	0,39%	2822,07%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>3.007.142.459</b>	<b>78,21%</b>	<b>2.921.858.081</b>	<b>72,15%</b>	<b>2,92%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>3.844.944.654,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.049.761.164</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración Propia.

*Figura 3: Análisis vertical y horizontal del ESP.*

<b>Pasivo</b>	<b>Saldo 31.12.2020</b>	<b>A. Vertical</b>	<b>Saldo 31.12.2019</b>	<b>A. Vertical</b>	<b>A. Horizontal</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Prestamos	1.068.074.211	48,23%	664.379.756	34,83%	60,76%
Cuentas por pagar	349.734.865	15,79%	363.135.558	19,04%	-3,69%
Deudas sociales	228.057.735	10,30%	208.416.752	10,93%	9,42%
Deudas fiscales	70.196.818	3,17%	119.788.583	6,28%	-41,40%
Otros pasivos	39.924.450	1,80%	116.425.661	6,10%	-65,71%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1.755.988.079</b>	<b>79,29%</b>	<b>1.472.146.310</b>	<b>77,18%</b>	<b>19,28%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					
Prestamos	217.797.564	9,83%	64.600.532	3,39%	237,15%
Pasivos por Imp. a las ganancias dif.	191.036.748	8,63%	271.082.686	14,21%	-29,53%
Provisiones y otros cargos	7.816.642	0,35%	6.460.693	0,34%	20,99%
Otros pasivos	42.049.724	1,90%	93.114.410	4,88%	-54,84%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>458.700.678</b>	<b>20,71%</b>	<b>435.258.321</b>	<b>22,82%</b>	<b>5,39%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.214.688.757</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.907.404.631</b>	<b>100,00%</b>	
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>1.630.255.897,00</b>		<b>2.142.356.533</b>		
<b>PN + P</b>	<b>3.844.944.654,00</b>		<b>4.049.761.164</b>		

Fuente: Elaboración Propia.

El profesional dentro de sus funciones, recolecta información económica y financiera, la analiza a través de diferentes herramientas y toma decisiones que ayuden el manejo de la empresa, además de brindar asesoramiento en diferentes áreas ya sea, contable, económica e impositiva.

Por consiguiente, para comprender los problemas que enfrenta Havanna S.A, se realizó un análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Patrimonial del periodo 2019 y 2020. Como el trabajo está orientado al Análisis Financiero en Corto Plazo, el foco central se encuentra en el activo y pasivo corriente cuyo plazo corresponde al periodo no mayor a un año. En principio se puede verificar que, en el activo corriente el concepto efectivo y equivalentes redujo de manera notable en un -32,36%, lo mismo sucedió con los créditos por ventas arrojando un -29,27% y a nivel general, todos los componentes del activo corriente proyectaron reducciones, deduciendo dificultades tanto en la liquidez para hacer frente a las obligaciones o eventualidades que puedan llegar a surgir y en los cobros, instigando a que esos deudores pasen a formar parte de los incobrables, generando pérdidas a la empresa.

Respecto del pasivo corriente el rubro que más llamo la atención debido a su gran aumento fueron los préstamos en un 60,76%, del cual se puede suponer, que la empresa Havanna S.A debió incurrir a varios o altísimos créditos.

Como último punto importante, se observa que su pasivo corriente es mayor a su activo corriente, lo que es un peligro para la empresa, ya que Havanna S.A tiene más obligaciones que recursos para pagarlas en el corto plazo.

#### *Metodología.*

Para lograr un correcto análisis respecto de la empresa Havanna, lo fundamental fue realizar una investigación explorativa del tema, lo que facilitó comprender cuales pueden ser los diferentes problemas que puedan llegar a afectar a la misma, además de una investigación descriptiva lo que permitió conocer las características y aspectos de la empresa, ambas investigaciones contribuyeron para lograr un adecuado análisis de situación. En cuanto a las técnicas empleadas, se recolectó y analizó información de los Estados Contables proporcionados por Havanna S.A e información de libros especializados para lograr un adecuado estudio de Análisis Financiero en corto plazo.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado del trabajo final, se llevarán a cabo conceptos, teorías y definiciones de diferentes autores para abordar el tema planteado en la presente investigación, correspondiente a la empresa Havanna S.A.

Burguete (2016), sostiene que el análisis financiero es una herramienta que ayuda a conocer todos los resultados de la empresa, aporta entendimiento de cuales fueron los diferentes problemas para luego buscar soluciones que logren mantener rentable a la misma, también menciona la importancia de hacer una comparación de resultados con otras empresas. Por otra parte, Padilla (2014) coincide con el pensamiento de la autora anterior, ya que menciona que el análisis financiero ayuda a controlar los factores que están afectados y también obtener una visión o proyección futura. A su vez, los autores Ross, Westerfield y Jordan (2021) a pesar de compartir la misma línea de pensamiento con los demás autores en cuanto al análisis financiero, difieren en la comparación de resultados con otras empresas, ya que podría variar el tamaño de las organizaciones, o moneda, es por ello que entienden que no es viable la comparación entre las mismas.

En cuanto al análisis financiero en corto plazo, los autores Ross et al (2021), hacen principal énfasis en que no hay una definición exacta en tanto a la diferencia del análisis en corto plazo o largo plazo, sino que el primero está vinculado con la entrada y salidas de efectivo en el transcurso de un año, marcan que la principal diferencia es la temporalidad, incluso uno de los conceptos que más se identifica en este análisis es el capital de trabajo, el mismo es la diferencia entre el activo corriente, el pasivo corriente y administración de los mismos, también es de suma importancia para una correcta toma de decisiones.

Peñaloza (2018) hace mención en la diferencia del capital de trabajo y el capital de trabajo neto, define “El capital de trabajo neto es la diferencia que se presenta entre los activos y pasivos corrientes de la empresa. Por otro lado, el capital de trabajo se refiere a los activos circulantes de una firma. El término circulante quiere decir aquellos activos que la compañía espera convertir en efectivo en el periodo menor a un año. Los elementos que componen el capital de trabajo son: el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios”. (p.161).

Por otra parte, Aguilar (2017) define al capital de trabajo como una necesidad para generar efectivo en las empresas, comparte su pensamiento con los autores anteriores respecto a la diferencia de activo circulante menos pasivo circulante, pero su investigación se centra principalmente en el activo corriente y el uso de sus recursos, para lograr un funcionamiento eficaz y eficiente en la empresa. En relación con la administración de los mismos, si bien habla de la importancia de la gestión del pasivo corriente para lograr obtener fuentes de financiamientos, su eje principal está centrado en una buena administración y uso de los activos para que logren tener una buena liquidez y rendimiento productivo de ellos.

En cuanto al capital de trabajo, el mismo vincula el estudio de activo corriente y pasivo corriente, de ambos se desglosan otros conceptos importantes de investigación para este análisis, los cuales son la liquidez y el endeudamiento, según plantean Veiga y Pérez (2015) sobre la liquidez “Es la capacidad para hacer frente a los pagos a corto plazo. Aunque la liquidez contempla varios plazos, la principal son los inmediatos. Para cubrirlos la empresa debe asegurar que tiene o que puede captar los fondos necesarios. (p.46). Por su parte Ross et al (2021) además de compartir el pensamiento, asocia al concepto de liquidez con la rapidez que tiene en convertirse en efectivo, agrega en su libro que cuanto más líquida logra ser una empresa, la misma tiene pocas probabilidades de contraer dificultades futuras. Peñaloza (2018) respecto al concepto en cuestión, sigue la misma línea de pensamiento haciendo referencia a la facilidad que un activo se convierte en efectivo y suma un aporte vital, indicando que una empresa debe encontrar el nivel óptimo de liquidez, el cual se logra obteniendo el valor ideal en el efectivo, inventario y cuentas por cobrar, conceptos pertenecientes en el rubro del activo. Gitman (2012) sostiene que la liquidez de una empresa se mide por la aptitud de liquidar sus obligaciones, siguiendo un pensamiento similar a los autores antes mencionados, pero agrega que las medidas básicas de la liquidez son la razón circulante el cual lo define como la capacidad de la empresa para solventar sus deudas en el corto plazo y la razón rápida también conocida como prueba ácida que si bien es parecida a la anterior, difiere en que se restan los inventarios para su respectivo cálculo.

Caso contrario de que la empresa no logre contar con un óptimo nivel de liquidez, el otro concepto importante que interviene en este análisis, es el endeudamiento el cual el siguiente autor aporta diferentes posibles soluciones, es decir que Peñaloza (2018) ofrece

tres perspectivas de financiamiento para una mejora en el capital de trabajo, la primera consiste en financiar una gran parte del mismo con deudas en el corto plazo lo que implica mayor riesgo ya que el pago del mismo está establecido en un menor tiempo, la segunda opción tiene el mismo enfoque a la anterior pero con deuda en el largo plazo arrojando como resultado mayor capital de trabajo neto pero con mayor costo y menor riesgo ya que el plazo para abonarlo es por un periodo más extenso y el ultimo se trata de financiar los activos corrientes disponibles en la empresa a largo plazo y los temporales con deudas en el corto plazo provocando un capital de trabajo templado.

En cuanto al endeudamiento Burguete (2016) lo describe como el financiamiento económico que una empresa puede obtener de un tercero, convirtiéndose en una deuda para la empresa, que deberá abonar en las condiciones que se pactaron para otorgarse. Para poder realizar tal transacción de pedir un préstamo, el o los acreedores piden información acerca de las razones financieras, ya que con ello pueden verificar si la empresa está en condiciones de devolver el dinero, que capacidad tiene respecto de sus obligaciones y hasta que monto es factible prestarle.

Los autores Ross et al (2021), sostienen que una de las maneras para evitar problemas en la empresa, es realizando el análisis de las razones financiera, si bien el primer autor afirma que los acreedores pueden pedir un estudio de ratios para obtener información, los otros autores sostienen que el cálculo de los mismo evitaría contraer problemas.

Gitman (2012) “El análisis de las razones financieras implica métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Es posible hacer dos tipos de comparaciones: seccionales y series de tiempo. El análisis seccional implica la comparación de razones financieras de diferentes empresas en el mismo punto de tiempo. El análisis de series de tiempo la comparación del desempeño actual con el pasado, mediante razones, permite al analista evaluar el progreso de la empresa”. (p.44).

La intención del presente trabajo, es utilizar la información obtenida por diversos referentes, autores y analizar la empresa Havanna S.A, pudiendo detectar a través de la utilización de las diferentes herramientas que puntos son importantes a mejorar.

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del problema*

En cuanto a los análisis, estudios, y utilización de las diferentes herramientas, se pudo observar que la empresa Havana S.A, se enfrenta a problemas financieros en el corto plazo, los factores que pueden haber afectado a la misma, se pueden asociar a que en la actualidad, debido al covid-19, en consecuencia a las diferentes disposiciones legales para el cuidado de la sociedad, termino perjudicando a todos los sectores productivos, ya sea por el cierre temporal, la caídas de ventas, los aumentos progresivos en la inflación, seguir abonando los impuestos, sueldos y demás, perjudicando a las diversas organizaciones en el ámbito económico y financiero.

A continuación, se presenta un cuadro, con el cálculo de las diferentes ratios:

*Figura 4: Análisis de ratios empresa Havana S.A*

<i>Havana S.A</i>	<i>Periodo 2020</i>	<i>Periodo 2019</i>	<i>Fórmulas</i>
Capital de trabajo	-918185884	-344243227	Activo Corriente - Pasivo corriente
Ratio Liquidez circulante	0,47711155	0,766162354	Activo Corriente /Pasivo corriente
Ratio liquidez seca	0,278211639	0,449874809	(AC- BS Cambio)/PC
Ratio liquidez extraseca	0,018704309	0,033156218	(Tesoreria+Inversiones financ. Temp)/PC
Ratio rotacion de existencias	7,850477639	9,18111644	Ventas al costo/Existencias
Ratio antigüedad de existencias	81,25224655	86,79251951	(Bs de cambio*360)/Costo de ventas
Ratio rotacion de creditos	8,478200528	9,34888622	(Ventas a cred+IVA)/Clientes
Ratio antigüedad de creditos	42,46184067	38,5072608	(Cred. por vta*360)/(Vta a cred + IVA)
Ratio cobro de las ventas	42,46184067	38,5072608	(Cred por vta*360)/(Vtas + IVA)
Ratio antigüedad de proveedores	67,24078641	55,9413106	(Deudas comer.s*360)/(Compras a cred + IVA)
Ratio de endeudamiento	1,358491487	0,886193622	Pasivo Total/ PN

Fuente: Elaboración Propia.

Según el diagnóstico realizado en Havana S.A, tanto en el análisis vertical y horizontal, en la presentación del cálculo de las ratios y teniendo en cuenta todos los conceptos relevantes para llevar a cabo el presente trabajo, el mismo arribó que el capital de trabajo es negativo, siendo en el 2019 (-344243227) pero en el 2020 siguió disminuyendo desfavorablemente provocando como resultado (-918185884) por lo tanto, se deduce que sus deudas son mayores a sus recursos. A su vez el resultado obtenido en la ratio de efectivo concluyó que la empresa no puede cubrir sus obligaciones en el corto plazo, ya que las tres ratios calculados de liquidez, dieron por debajo del índice 1 lo que significa que Havana S.A tiene problemas en el flujo de caja. En lo que respecta al plazo

de cobro de créditos y pago a proveedores, si bien se alargó el periodo de pago de 56 días a 67 días, las cuentas por cobrar sufrieron un desfasaje perjudicando a la empresa, porque antes se cobraban en 38 días y en la actualidad aumentaron a 42 días. Y, por último, en cuanto al análisis de endeudamiento en el año 2020 fue de 1.358491487 lo que confirma que sus deudas son mayores a sus activos.

#### *Justificación del problema.*

Con respecto a la empresa Havanna, se pudo observar a lo largo del trabajo, que, si bien cuenta con factores positivos tanto internos como externos, también se encuentra perjudicada desde otros aspectos ya sean directos como indirectos. Es importante realizar un análisis financiero en corto plazo para conocer en qué situación se encuentra la empresa, fue evidenciado la importancia de este estudio a través en los antecedentes como por los diferentes autores presentados. Los mismos destacaron los conceptos relevantes que deben ser estudiados para lograr lo que toda empresa desea, una buena liquidez para cumplir con sus obligaciones, bajo nivel de endeudamiento, un capital de trabajo ideal para que el ciclo operativo de la empresa no se vea afectado, una salud económica y financiera estable y rentable. Y en cuyo caso no sucediera así, buscar alternativas o soluciones que aporten de manera positiva el funcionamiento de la misma.

#### *Conclusión Diagnostica.*

Con todas las evidencias expuestas a lo largo del trabajo, teniendo en cuenta el contexto actual, los diferentes factores positivos como negativos, demuestran la importancia de aplicar herramientas de conocimiento como lo es el análisis financiero en corto plazo. El mismo busca conocer los factores afectados para modificarlos y encontrar soluciones que ayuden al funcionamiento de la empresa.

La intención de la presente investigación de reporte de caso, se basa en buscar liquidez a la empresa, apaciguar las deudas elevadas que tiene, o en su defecto un financiamiento que ayude a mejorar el capital de trabajo que se encuentra afectado, trayendo consigo niveles óptimos en las áreas afectadas, aportando una mejor administración de los mismos y futura tomas de decisiones asertivas.

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Realizar un diseño en las políticas financieras, para lograr una optimización de los recursos que ayuden al recupero del capital de trabajo y mejoramiento de la liquidez, en la empresa Havanna S.A ubicada en la ciudad de Mar del Plata, en el transcurso del primer semestre correspondiente al año 2022.

### *Objetivos Específicos*

- Definir soluciones que optimicen los componentes del capital de trabajo, permitiendo una reducción en el periodo de cobranzas, y un aumento en el periodo de pago.
- Diseñar una propuesta que permita mejorar el índice adecuado en el periodo de la rotación de inventarios en el primer semestre del año 2022.
- Analizar alternativas de financiamiento que pueda ayudar a la empresa para mejorar el capital de trabajo.

### *Alcance:*

De Contenido: Se aborda el tema análisis financiero en corto plazo, cuyo estudio está centrado en el análisis de los estados contables y cálculos de ratios para conocer y proponer cambios que mejoren la administración del capital de trabajo y aquellos índices que se encuentren afectados, logrando la mayor eficiencia en los mismos.

Geográfico: El presente estudio de reporte de caso, se ejecutará a la Empresa Havanna S.A, cuya sede central se encuentra en la Ciudad de Mar del Plata provincia de Buenos Aires.

En relación al universo: Las áreas involucradas para la implementación y seguimiento son el área, económica-financiera, contable, y logística de la empresa, dejado sin involucrar al resto de las áreas de la organización.

Temporal: El análisis se lleva a cabo en el primer semestre del año 2022.

### *Limitaciones:*

Para realizar el presente trabajo, se contó con la información necesaria proporcionada por la empresa, es por ello que no hubo limitaciones al respecto.

*Recursos Involucrados:*

Para la presente investigación, es preciso contar con los siguientes recursos:

Recursos tangibles proporcionados por Havanna S.A:

- Computadora e impresora.
- Materiales de oficina y muebles de oficina.
- Balance General periodo 2020/2019.

*Figura 5: Recursos intangibles proporcionado por Havanna.*

<i>Recurso</i>	<i>Presupuesto</i>
Servicio de Internet	4300
<b>Total presupuesto por 6 meses</b>	<b>25800</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a los Honorarios del Contador Público, se tomó en cuenta el valor de la hora de la provincia de Buenos Aires, ya que la empresa bajo análisis, se encuentra en la localidad de Mar del Plata.

El valor determinado por el Consejo de Ciencias Económica de la provincia de Buenos Aires fue \$3780, dicho monto es actualizado, del mismo se calculó la totalidad de 120 horas, divididas en 20 horas por mes, y se ejecuta por los 6 meses que perdurará el presente trabajo, el cual arrojo como resultado \$453.600.

#### Honorario de mantenimiento

Una vez finalizado los 6 meses de duración del trabajo, el Contador Público será el encargado de ir a la empresa Havanna S.A tres veces por mes dos horas, durante dos meses para controlar que se estén ejecutando las actividades propuestas, para el cual se estima un presupuesto de \$45.360, cumpliendo un total de 12 horas.

*Figura 6: Cálculo de Presupuesto.*

<i>Concepto</i>	<i>Monto/Presupuesto</i>
Servicio de Internet ( por 6 meses)	25.800
Honorario Contador	453.600
Honorario de Mantenimiento ( por 2 meses)	45.360
<b>Total Presupuesto.</b>	<b>524.760</b>

Fuente: Elaboración Propia.

*Acciones específicas a desarrollar.*

Seguidamente se presentarán las actividades que se llevarán a cabo, para una correcta implementación y logro de los objetivos.

1) Como primera actividad se propone realizar una reunión con los encargados de las áreas contable- económica y financiera de la empresa, para recolectar información respecto de los Balances y Estados Contables cuyo periodo corresponden al año 2020 y 2019. Además, se solicitará la colaboración del personal del área de Logística, para conocer la situación real del control de inventario, la compra de productos y distribución de los mismos. Realizando estas reuniones con los responsables de las diferentes áreas, se podrá obtener la información necesaria para dar soluciones óptimas a aquellos sectores afectados, logrando una salud financiera positiva a la empresa Havanna S.A.

2) En la segunda actividad, se propone establecer nuevas políticas en las cuentas por cobrar, las cuales incluyen una reducción de días que posibilite la obtención de efectivo a la empresa, cuyo fin permita hacer frente a deudas cercanas.

*Figura 7: Meta propuesta.*

<b>Concepto</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fórmula</b>
Antigüedad de créditos	42 días	30 días	$\frac{(\text{crédito} \times \text{vta.} \times 360)}{(\text{vta. a crédito} + \text{IVA})}$

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez analizado el periodo de cobro, y al detectar que los correspondientes ingresos de los pagos se efectúan en un periodo estimado de 42 días, se propone reducir el mismo a 30 días, lo que permitiría contar con flujo de efectivo suficiente en el transcurso de un mes. Para ello se establecen nuevas políticas en las cobranzas:

- Ofrecer alternativas de pagos:
  - Para los clientes que efectúen su respectiva compra de contado/efectivo, ofrecer descuentos en el monto total que oscilen entre el 1% al 3%, dependiendo del volumen de las mismas.
  - Los clientes que compren a crédito en el plazo menor o igual a 30 días aplicar un 5% de recargo.

- Los clientes que compren a crédito en el plazo superior a 30 días e inferior a 60 días un recargo. Considerando que la tasa de inflación para el mes de junio fue de 5,3% y de 7,4% para julio, se recomienda un interés de recargo de 6.35%, siendo el promedio de inflación para los 60 días.
  - Y por último aquellos clientes que realicen la compra a crédito superando el periodo de 60 días, un recargo del 20%.
    - Para aquellos deudores que no cumplan con el plazo establecido de pago, aplicar un interés del 1,5% por día debido a su retraso, de esta manera se procura que el deudor pague en tiempo y forma.
    - Por último, se propone designar a un responsable en el área de cobranzas, para que realice un control diario sobre los plazos de los deudores, aplicando como estrategia el contacto directo ya sea por llamadas telefónicas o correos electrónicos, informando cuando deben realizar sus pagos.
- 3) En lo que respecta a la siguiente actividad, se propone realizar una renegociación con los proveedores.

*Figura 8: Pago a proveedores.*

<b>Concepto</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fórmula.</b>
Antigüedad de proveedores.	67 días	75 días	(Deudas comerciales. *360) (Compras a crédito + IVA)

Fuente: Elaboración Propia.

Para lograr una extensión en el plazo de pago a proveedores a 75 días, se establecen una serie de negociaciones entre las partes para que favorezca a ambos:

- Que la empresa Havanna S.A le ofrezca exclusividad al proveedor, para abastecerse de la materia prima e insumos necesarios para la producción de sus productos.
- Mantener la comunicación y la buena relación con los proveedores, cumpliendo estrictamente con el plazo establecido para el respectivo pago.
- Realizar un mínimo anticipo, que permita generar confianza y otorgar seguridad al proveedor.

De esta manera se espera, que Havanna S.A negocie con los proveedores de mayor magnitud, permitiendo contar un plazo de 75 días para recuperar el efectivo suficiente y luego abonar sus deudas sin ningún inconveniente.

4) Como cuarta actividad, se propone trabajar sobre los inventarios. Para optimizar la gestión de los mismos, se planteará una disminución a 60 días. Y se ofrecerá otra alternativa, que permita la reducción de costos de almacenamiento y a su vez que los mismos se clasifiquen según su orden de importancia para la elaboración de productos.

*Figura 9: Inventarios*

<b>Concepto</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fórmula</b>
Antigüedad de inventarios.	81 días	60 días	$\frac{(\text{Bs Cambio} * 360)}{\text{Costo de ventas.}}$

Fuente: Elaboración Propia.

Se utilizará el método ABC, el cual permite concentrarse en los insumos críticos para la producción de los productos comercializados por Havanna. En este caso en particular se dividirán los productos: Los de categoría A son los de mayor importancia para la empresa ya que los mismos aportan el principal ingreso debido a su alta demanda, deben encontrarse en zonas de fácil acceso para que pueda ser despachado de manera rápida y eficiente. Los productos clasificados en la categoría B, se los considera de importancia moderada, ya que también generan un importante ingreso para la empresa y deben encontrarse en lugares accesibles para su futura venta. Y, por último, aquellos que se centran en la categoría C, son los de menor demanda y relevancia para la empresa, ya que no generan ingresos significativos. El aplicar esta metodología, trae consigo beneficios para la empresa, ya que se reducirá su stock a 60 días, lo que significaría menos capital inmovilizado y en consecuencia una reducción de costo de almacenamiento, para que sea eficiente implementarlo, se acompañará, con el Inventario Perpetuo ya que el mismo procura un alto grado de control, permitiendo de esta manera contar con información constante de las entradas y salidas de los productos y conocer futuras necesidades de compra. Se realizará la implementación de un sistema informático, en este caso el más adecuado es Apache Ofbiz, ya que está diseñado para grandes empresas y no tiene ningún costo para su obtención. Esta actividad una vez aplicada, estará a cargo por el área de logística, de forma permanente.

5) Considerando la problemática actual, los resultados obtenidos, como quinta actividad se propone presentar distintas alternativas de financiamiento para la

empresa. A continuación, se presentará la discriminación del rubro préstamos, con todos los conceptos que lo componen para una mejor interpretación de los mismos.

*Figura 10: Rubro Préstamo.*

<b>Préstamos.</b>	<b>Año 2020</b>
Préstamos bancarios	724.400.000
Intereses a pagar	46.120.104
Deuda por compra planta fabril	25.669.120
Adelanto de cuenta corriente	271.884.987
<b>Total</b>	<b>1.068.074.211</b>

Fuente: Balance General 2020 (Notas de los Estados Financieros) de Havanna S.A.

Suponiendo que la totalidad de la deuda por préstamos bancarios más los intereses se divide en 8 (ocho) meses, el resultado arrojaría un desembolso mensual de 96.315.013,00 este sería el monto que la empresa Havanna debería abonar para afrontar los préstamos en el corto plazo.

Como primera alternativa, se propone realizar una refinanciación a largo plazo, se investigó sobre un crédito bancario el cual ofrece el Banco Nación Argentina en 18 cuotas con una Tasa Nominal Anual del 38,5%, cuyo fin está destinado a financiar el capital de trabajo. Para la obtención del mismo no se establece un monto mínimo ni máximo y el sistema de amortización que utiliza el banco es alemán.

Teniendo en cuenta un monto similar como se presenta en la figura 10, en este caso solicitar un préstamo a largo plazo por un monto de 725.000.000, el mismo arrojaría un desembolso por mes de 60.224.970,16 y cada vez menor, dejando disponibilidad en el pago mensual que venía ejecutando Havanna. Permitiendo de esta manera mejorar el capital de trabajo y, a su vez un aumento y recupero de liquidez para la empresa.

Otra alternativa a tener en cuenta, para contar con liquidez a través de financiamiento y así reducir el gasto financiero, es aprovechar que la empresa Havanna cotiza en bolsa, y el mercado de capitales ofrece diferentes alternativas sin intervención bancaria y a un costo menor. La particularidad de estas opciones es que se realizan a corto plazo, las mismas son:

-Descuento de cheque: el mercado de capitales ofrece la posibilidad de descontar cheques de terceros como propios, el mismo consta de adelantar el cobro del cheque vendiéndolo en el mercado, la ventaja principal es que la tasa que ofrece es 10% menor

que las entidades bancarias o privadas, y permite tener liquidez para las obligaciones cercanas.

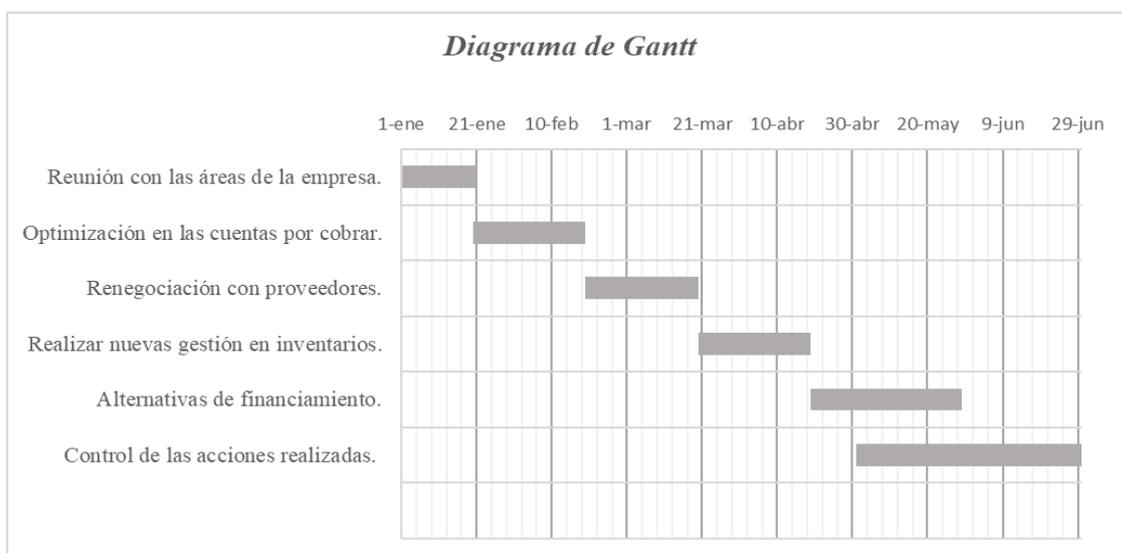
-Pagare Bursátil: es otra herramienta que permite financiar el capital de trabajo, y aumentar el flujo de efectivo, se trata de una promesa de pago correspondiente a una obligación, en el este caso es el valor de una deuda que puede ser negociada en el mercado de capitales, la ventaja que tiene respecto al descuento de cheque, que ofrece una extensión de días superior para su respectivo pago. El mismo puede ser emitido tanto en pesos como dólares. Esta alternativa ofrece bajo costo de financiamiento.

Estas opciones, se utilizan para obtener financiamiento en el corto plazo, a través del mercado de capitales, con un costo inferior en las tasas que las entidades bancarias ofrecen, y son herramientas que aun la empresa Havanna S.A no ha utilizado.

6) Como última actividad, ya finalizado y ejecutado el plan de implementación, el Contador dará seguimiento asistiendo tres veces al mes durante el periodo de dos meses, para verificar la correcta implementación y detectar posibles problemas, luego finalizará su actividad con la empresa y dejará al área contable, económica, financiera y de logística a cargo del control y seguimiento de las mismas.

*Marco de tiempo.*

*Figura 11: Diagrama de Gantt.*



Fuente: Elaboración Propia.

*Propuesta de evaluación y medición.*

Una vez obtenida, analizada e interpretada la información de Havanna S.A, se realizan las acciones para mejorar los índices afectados, y se proyectan los resultados que se espera obtener luego de aplicado el plan.

*Figura 12: Control y medición proyectados.*

<i>Medidas a controlar</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Resultado esperado</i>
Capital de trabajo	-918185884	Semestral	Optimizar el capital de trabajo.	Un aumento del 25% del capital de trabajo.
<i>Liquidez</i>	0,47711155	Trimestral	Aumentar el índice de liquidez.	Mejorar el índice de liquidez un 30%
<i>Antigüedad de crédito</i>	42 días	Mensual	Reducir los días de cobro.	Reducción del plazo a 30 días.
<i>Antigüedad de proveedores</i>	67 días	Mensual	Aumentar los días de pago.	Aumento del plazo a 75 días.
<i>Antigüedad de existencia</i>	81 días	Mensual	Reducir el capital inmovilizado, el stock.	Reducir las existencias a 60 días.

Fuente: Elaboración Propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones.**

### *Conclusión*

El presente trabajo de reporte de caso, plantea como objetivo realizar un diseño en las políticas financieras que permita mejorar el capital de trabajo y consiga la liquidez, favoreciendo la gestión financiera de la empresa bajo análisis.

Para lograr cumplir con los objetivos propuestos, las primeras actividades se centraron en realizar un diagnóstico de la organización, del cual se utilizaron herramientas administrativas, el mismo fue acompañado con un análisis horizontal y vertical del estado de situación patrimonial 2020/2019 del cual se arribó que Havanna tenía problemas económicos y financieros.

Seguidamente se realizó un estudio exhaustivo de las razones financieras, el mismo permitió determinar que componentes del capital de trabajo era fundamental mejorar, para lograr optimizar los recursos.

Con el plan de implementación y las actividades planteadas, se espera lograr las metas propuestas, ya que reestructurar las políticas de cobro de créditos y las renegociaciones con los proveedores, concede que Havanna pueda contar con un aumento en el flujo de efectivo, lo mismo sucede con los inventarios, ya que una gestión eficiente y permanente, permite reducir el costo de almacenamiento y el capital inmovilizado.

En lo que respecta la financiación, se buscaron alternativas convenientes para que la empresa pueda recuperar el capital de trabajo y aumentar el flujo de efectivo, se tomaron en cuenta soluciones tanto a corto plazo como a largo plazo y los beneficios que arrojarían las mismas.

Se concluye, que el análisis financiero en corto plazo, más precisamente el estudio del capital de trabajo, sus componentes y la liquidez, es de vital importancia para reparar, conocer y establecer a que problemas se enfrenta la empresa, de manera que se pueda corregir inmediatamente, evitando llevar a la misma a situaciones desfavorables que afecten su funcionamiento.

### *Recomendaciones*

El trabajo se encuentra centrado en un tema específico, y en consecuencia pueden aparecer otras problemáticas que no sean abordadas.

Como primera recomendación, se sugiere tener en cuenta la inflación para realizar los respectivos cálculos, ya que en la actualidad nos encontramos ante constantes aumentos, lo cual provoca dificultades económicas y financieras. Es importante prever esta problemática, para que luego no se traslade a disminuciones de ventas, aumento en los costos de insumos y termine afectando la salud financiera de la empresa.

Otro de los temas a tener en cuenta en un futuro, es que la empresa invierta en una persona experta o realice capacitaciones a las áreas involucradas en el plan de implementación, para que de esta manera se puedan detectar las posibles desviaciones, encontrando soluciones óptimas y toma de decisiones asertivas, evitando que Havanna S.A vuelva a contraer dificultades, y a su vez, utilicen los recursos de manera eficiente, logrando una buena gestión tanto en el capital de trabajo, como la liquidez.

Como última recomendación, se sugiere seguir profundizando el tema planteado, de manera que se puedan encontrar otras propuestas o modelos enfocados en la optimización del capital de trabajo y sus componentes, procurando aplicaciones eficientes, mejoras constantes, para seguir beneficiando a la empresa.

## Bibliografía

- Acosta, R. (2021). *Analisis de la gestion financiera y la liquidez de la distribuidora DyG*. Ecuador: Universidad Tecnica de Babahoyo. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/10746/E-UTB-FAFI-ICA-000609.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguilar, G. (14 de Mayo de 2017). *Ciencia UNEMI*. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de Ciencia UNEMI: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaAdministracionEficienteDelCapitalDe-8377267.pdf>
- Berrezueta Rodriguez, M. G. (2018). *La gestion del capital de trabajo y su impacto en la rentabilidad de las empresas de la ciudad de Cuenca del sector productivo de elaboracion de productos alimenticios*. Cuenca. Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana Ecuador. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/16101>
- Burguete, A. (2016). *Analisis Financiero*. Digital UNID. Recuperado el 9 de Mayo de 2022, de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RuE2DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=analisis+financiero+ana+consuelo+lavalle+burguete&ots=o1pFMxAVNj&sig=Z0xAWGaG\\_OTeayOvbvvQbWWWNmw#v=onepage&q=analisis%20financiero%20ana%20consuelo%20lavalle%20burguete&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RuE2DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=analisis+financiero+ana+consuelo+lavalle+burguete&ots=o1pFMxAVNj&sig=Z0xAWGaG_OTeayOvbvvQbWWWNmw#v=onepage&q=analisis%20financiero%20ana%20consuelo%20lavalle%20burguete&f=false)
- CACE. (2021). *Informe Mid Term*. Buenos Aires: Camara argentina de comercio electronico. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/informe-mid-2021-final-prensa-final.pdf>
- Correa Vizcarra, D. A. (2017). *Gestion de la liquidez financiera en la empresas productoras de alimentos del distrito San Jeronimo*. San Jeronimo. Cusco: Universidad Andina del Cusco. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/1465>
- El País. (15 de Marzo de 2022). *elpais.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de [elpais.com: https://elpais.com/internacional/2022-03-15/la-inflacion-argentina-se-acelera-en-febrero-registro-un-alza-mensual-del-](https://elpais.com/internacional/2022-03-15/la-inflacion-argentina-se-acelera-en-febrero-registro-un-alza-mensual-del-)

47.html#:~:text=Argentina%20cerr%C3%B3%202021%20con%20una,de%20Mauricio%20Macri%20como%20presidente.

Estrada , N., & Garzon, M. (2020). *Planificacion financiera de la empresa industrias alimenticias*. Villavicencio. Colombia: Corporacion Universitaria Minuto de Dios. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12903/1/TEPRO\\_MonsalveNancy-MuruagaPilar\\_2020.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12903/1/TEPRO_MonsalveNancy-MuruagaPilar_2020.pdf)

Garayo, A. (2020). *Aplicacion de metodologias de optimizacion del capital de trabajo de una PyME del sector alimenticio*. Cordoba. Cordoba: Universidad Nacional de Cordoba. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/18183>

Gitman, L. (2012). *Principios de la administracion financiera*. Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 24 de Mayo de 2022, de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KS\\_04zILe2gC&oi=fnd&pg=PA17&dq=info:biuDPNwZJpIJ:scholar.google.com/&ots=Cz6orkDoG3&sig=Owth-ZNXO4m7z9Hn5MJUIYhe2o#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KS_04zILe2gC&oi=fnd&pg=PA17&dq=info:biuDPNwZJpIJ:scholar.google.com/&ots=Cz6orkDoG3&sig=Owth-ZNXO4m7z9Hn5MJUIYhe2o#v=onepage&q&f=false)

Gobierno de la Nacion Argentina. (28 de Junio de 2021). *argentina.gob.ar*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de [argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-oficializo-la-prorroga-de-la-prohibicion-de-despidos-hasta-el-proximo-31-de](https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-oficializo-la-prorroga-de-la-prohibicion-de-despidos-hasta-el-proximo-31-de)

INDEC. (30 de Marzo de 2022). *indec.gob.ar*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de [indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)

Infobae. (23 de Marzo de 2022). *infobae.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de [infobae.com: https://www.infobae.com/economia/2022/03/23/la-tasa-de-desocupacion-en-argentina-llego-al-7-a-fines-del-2021/](https://www.infobae.com/economia/2022/03/23/la-tasa-de-desocupacion-en-argentina-llego-al-7-a-fines-del-2021/)

Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. (2021). *argentina.gob.ar*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de [argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/ambiente/erradicacion-de-basurales](https://www.argentina.gob.ar/ambiente/erradicacion-de-basurales)

- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. Argentina. (15 de Octubre de 2021). *cancilleria.gob.ar*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/el-gobierno-nacional-lanzo-el-plan-de-exportaciones-para-el-desarrollo-2022>
- Padilla, M. (2014). *Analisis Financiero*. Bogota: ECOE. Recuperado el 9 de Mayo de 2022, de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_dvDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT23&dq=marcial+c%C3%B3rdoba+padilla&ots=TfxZ5PelQU&sig=77KH891jet87TVc0GK4ft7RCmNo#v=onepage&q=marcial%20c%C3%B3rdoba%20padilla&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_dvDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT23&dq=marcial+c%C3%B3rdoba+padilla&ots=TfxZ5PelQU&sig=77KH891jet87TVc0GK4ft7RCmNo#v=onepage&q=marcial%20c%C3%B3rdoba%20padilla&f=false)
- Peñaloza, M. (2018). *Administracion del capital de trabajo*. Bolivia: Universidad Catolica Boliviana. Recuperado el 23 de Mayo de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157009.pdf>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2021). *Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill . Recuperado el 9 de Mayo de 2022, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Fundamentos%20de%20Finanzas%20Corporativas%20-%20Ross%209th%20COMP.pdf>
- Veiga, C., & Pérez, J. (2015). *La gestion financiera de la empresa*. ESIC. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WJ16CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=gestion+financiera&ots=v7QmqMYqBa&sig=qfA2OKa9uMI4RCjnyYyZgrxYfEw#v=onepage&q&f=false>