

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Determinación de la estructura de financiamiento óptima de la empresa  
Havanna”**

Autor: María Florencia Sánchez de Bustamante

Legajo: VCPB 17696

DNI: 25.954.908

Director de TFG: Prof. Alfredo González Torres

Argentina, abril, 2022

# Índice

Resumen / Abstract/ Palabras claves .....	3
Abstract/ Palabras claves .....	4
Introducción.....	5
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos .....	7
Análisis de la situación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Descripción de la situación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Análisis de contexto.....	8
Análisis el modelo PESTEL. ....	8
5 fuerzas de Porter .....	12
Diagnóstico organizacional FODA.....	14
Matriz FODA .....	15
Análisis según el perfil profesional .....	16
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	22
Conclusión diagnóstica .....	26
Plan de implementacion.....	28
Objetivos y Alcance.....	28
Metas.....	28
Alcances.....	29
Recursos involucrados .....	29
Actividades Concretas .....	30
Marco de tiempo .....	34
Concluiones y recomendaciones .....	35
Bibliografía.....	36

## **Resumen**

Para que las empresas permanezcan en el mercado, sean competitiva y tenga rentabilidad, deben aplicar mejoras continuas de sus procesos y conocer la situación económica y financiera de sus organizaciones, para ello deben contar con personal capacitado que apliquen herramientas administrativas y contables que apoyen a la gerencia a la toma de decisiones.

En este caso el objetivo principal de este trabajo es analizar la situación financiera a corto plazo de la empresa Havanna, analizando sus estados contables, con el fin de determinar la capacidad del ente para hacer frente a sus obligaciones y liquidez de la misma. Para ello se realizó un diagnóstico de la empresa externa e internamente se utilizaron como herramientas el PESTEL, las 5 fuerza de Porter, la matriz FODA, evaluando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la entidad. Cabe destacar que actualmente la empresa cuenta con un sistema financiero desordenado con ciertas deficiencias en el ciclo de cuentas por cobrar y como resultado de esto, surge un importante aumento en los resultados financieros, producido principalmente por los intereses bancarios, debido a préstamos tomados por la empresa, aumentando la deuda a corto plazo y afectando la liquidez. A raíz de este problema se elabora un plan estratégico para transformar en efectivo las cuentas por cobrar y mejorar la liquidez de la empresa al menor costo posible.

*Palabras claves: financiamiento, liquidez, estados contables y corto plazo*

## **Abstract**

For companies to remain in the market, be competitive and profitable, they must apply continuous improvements to their processes and know the economic and financial situation of their organizations, for this they must have trained personnel who apply administrative and accounting tools that support the management to decision making.

In this case, the main objective of this work is to analyze the short-term financial situation of the Havana company, analyzing its financial statements, in order to determine the entity's capacity to meet its obligations and its liquidity. For this, a diagnosis of the company was made externally and internally, the PESTEL, Porter's 5 forces, the FODA matrix were used as tools, evaluating the strengths, weaknesses, opportunities and threats that affect the entity. It should be noted that the company currently has a disorderly financial system with certain deficiencies in the accounts receivable cycle and as a result of this, there is a significant increase in financial results, produced mainly by bank interests, due to loans taken by the company. company, increasing short-term debt and affecting liquidity. As a result of this problem, a strategic plan is developed to transform accounts receivable into cash and improve the company's liquidity at the lowest possible cost.

*Keywords: financing, liquidity, financial statements and short term*

## **Introducción**

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

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. Además, la compañía cuenta con una franquicia de locales de café y exporta sus productos a diversos países de América y Europa.

La sociedad fue fundada en el año 1947, por Demetrio Elíades, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna. Recibe su nombre en honor a la capital de Cuba, en alemán llamada “Havanna”. Elíades, especialista en bombonería, junto a sus socios, que tenían experiencia en la fabricación de alfajores, desarrollaron una innovadora fórmula de alfajores, que se convirtieron en un “clásico” argentino.

La empresa es Havanna, de la localidad de Mar de Plata, de la Provincia de Buenos Aires Argentina, es una empresa productora de alimentos cuyo producto más reconocido es su alfajor, considerado como uno de los mejores de la Argentina. Adicionalmente a este producto, la firma se encuentra expandida considerablemente, vendiendo variedades de dulces y chocolates, con una cadena de más de dos centenares de cafeterías y con exportaciones de su producción a 14 países de América, Europa y Asia.

Efectuando un análisis de la situación financiera de corto plazo de los estados financieros de la empresa al 31 de diciembre de 2019, 2020 y 2021 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 se complementan 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.

Otro aspecto que deriva de la problemática, es la liquidez, en lo que refiere al no tener el efectivo disponible para cubrir las necesidades de la empresa de manera

inmediata. También se ha llegado a la conclusión, que no se toma conciencia de la necesidad de llevar una buena gestión de cobro, si bien los mismos se efectúan dentro un plazo estipulado desde efectuada la venta no hay registro de los cobros realizados y si efectivamente se cancelan en tiempo y forma, tampoco cuenta con clasificación de clientes por volumen ni por comportamiento de compra.

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

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

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

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

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

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

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

#### *Objetivo General*

Determinar la estructura de financiamiento óptima a corto plazo de la empresa Havanna, por medio de sus estados contables en el año 2022

#### *Objetivos Específicos*

- Analizar la situación actual de la empresa tanto en el entorno como internamente.
- Analizar la situación financiera a corto plazo de los estados contables de la empresa al 31 de diciembre de 2019, 2020 y 2021
- Diagnosticar las dificultades financieras a las que enfrenta la empresa en un plazo temporal estipulado y como inciden en su liquidez.
- Desarrollar las acciones necesarias para medir el desempeño de las áreas sobre las cuales se van a plantear los objetivos, en pos de lograr el mejoramiento continuo de la organización.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

Havanna comenzó su actividad el 6 de enero de 1948, abriendo su fábrica con elaboración a la vista y salón de ventas. La fábrica estaba ubicada en la esquina de las calles Buenos Aires y Rivadavia, frente al Casino Central, en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina. (Havanna, 2022) Los productos de confitería son elaborados con la misma receta hasta el día de hoy, se ha ampliado la variedad, pero los alfajores, principalmente de chocolate, se convirtieron en insignia de la marca.

La empresa comienza 1995 adquiere un desarrollo a nivel nacional, con el lanzamiento de la cafetería, que ayuda a difundir la “experiencia Havanna”. En 1998, Havanna fue vendida a la compañía local Exxcel Group por, aproximadamente, U\$S 85 millones. Hacia el año 2003, Havanna había caído en deudas que alcanzaban los U\$S 30 millones a raíz de la crisis económica argentina de 2001.

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

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

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

### *Misión*

Elaborar todos nuestros productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal, transmitir la Experiencia Havanna a través de nuestro estilo de atención: calidez, servicio y pasión.



### *Visión*

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

### *Análisis del contexto*

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del análisis PESTEL, en el cual se identifican los factores del entorno general. Los factores son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

### *Factor político*

En cuanto al factor político, el conflicto bélico desatado entre Rusia y Ucrania, en Europa, ha obligado a los países de la región y extrazona a incrementar la autosuficiencia de recursos necesarios para que sus matrices sigan operando sin detenimiento alguno. El aumento en el precio de insumos, importante para la producción, impacta en todo el mundo. Empresas como Havanna no fue la excepción. A su vez, la necesidad de cerrar un acuerdo de refinanciación con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y los ajustes fiscales necesarios para cumplirlo llevan a que se perciba un panorama de certidumbre en cuanto a la continuidad del actual gobierno (CPCECBA, 2022). Dicha situación influye en el proceso de flujos de inversiones dado que empresas como Havanna demandan previsibilidad al momento de planificar inversiones de mediano y largo plazo en el país.

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

Alberto Fernández, asumió como presidente de la Nación en el año 2019; dentro de sus preocupaciones estaba lograr que el país crezca, produzca, tenga educación de buena calidad, salud y trabajo.

En diciembre de 2019 se dio a conocer la aparición en China de un nuevo coronavirus SARS-CoV-2 (conocido como “COVID-19”), que se expandió prácticamente en todo el mundo. El 11 de marzo de 2020, la OMS declaró al brote de COVID-19 como una pandemia. La situación de emergencia sobre la salud pública, llevó a que en los distintos países se tomaran diversas medidas para hacerle frente.

En dicho marco, mediante el Decreto N° 260/20 se amplió la emergencia pública en materia sanitaria establecida por la Ley N° 27.541, por el plazo de UN (1) año a partir de la entrada en vigencia de dicha norma, habiendo sido prorrogado dicho decreto hasta

el 31 de diciembre de 2021 por el Decreto N° 167/21, en los términos del mismo. (Boletín oficial, 2021)

### *Factor económico*

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 déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con el COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas, así como de una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación. (Banco Mundial, 2022).

La situación macroeconómica de Argentina es crítica. De acuerdo al INDEC (2022) la tasa de inflación de marzo de 2022 fue de 6.7% mientras que la de desocupación para el tercer trimestre año pasado ascendió a poco más del 7%. Ello acompaña un índice de producción de -5.5%. Con estos indicadores, la recuperación de la economía parece ser lenta en un horizonte de tiempo corto.

Del resultado del relevamiento de expectativas de mercado, presentado por el (BCRA, s.f.), los analistas esperan que el tipo de cambio alcance \$154,37 por dólar en diciembre de 2022, situación que se considera optimista, ya que representa un aumento del 29% respecto al dólar actual (BNA, s.f.).

El grado de influencia de las variables macroeconómicas en la empresa es alto. Uno de los problemas estructurales de la economía argentina es la inflación como fenómeno que distorsiona toda estructura de costos a los que Havanna debe considerar al momento de tomar decisiones de corto plazo ya sea para abastecerse de insumos necesarios y los consecuentes costos de mantenimiento de los stocks en la empresa.

### *Factor Social*

Según el INDEC, en marzo del 2022, una familia necesitó \$ 89.690 para superar la línea de pobreza. El valor de la canasta básica triplica el valor del salario mínimo. El Gobierno argentino busca mitigar esta situación otorgando un bono a un sector de trabajadores y jubilados, pero esta medida es insuficiente, mostrando dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que crecen día a día.

Según un informe de dicho organismo, en el segundo semestre del 2021, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%. Dentro de

este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI). En cuanto a los grupos de edad según condición de pobreza, se destaca que más de la mitad de las personas de 0 a 14 años son pobres (51,4%). El porcentaje total de pobres para los grupos de 15 a 29 años y de 30 a 64 años es de 44,2% y 32,6%, respectivamente. En la población de 65 años y más, el 13,0% se ubicó bajo la LP. Por otra parte, las mayores incidencias de la pobreza en personas se observaron en las regiones Cuyo, 42,7%; y Noreste (NEA), 39,4%. (INDEC, 2022)

#### *Factor Tecnológicos:*

Frente a la emergencia sanitaria de COVID -19, el comercio electrónico se convierte en el principal aliado para el abastecimiento y distribución, demostrando su eficacia a la hora de mantener los negocios en pie. Esto conlleva a que cada vez más organizaciones se animen a mejorar sus procesos al apostar por el e-commerce, el cual no significa únicamente la capacidad de una empresa por ofrecer una tienda virtual, sino de acercar al usuario los productos a través del canal digital. Las restricciones de circulación de las personas, generó que los modelos de negocios se transformen, llegando a los usuarios por medio de las redes sociales, volcándose al comercio electrónico. Existen competidores que están utilizando este canal de comercialización, acción no imitada por la empresa, perdiendo una ventaja competitiva. Se incorporaron nuevos instrumentos de pago como: link de pago, billeteras electrónicas , QR y el debin (Ministerio de Economía, 2020).

La tecnología resulta ser un factor importante para mejorar la productividad y competitividad en las organizaciones. Así es que la empresa invierte en tecnología de punta para reducir su huella ambiental y minimizar riesgos en seguridad. En cuando a la automatización de procesos, los mismos permiten aumentar la productividad de los factores productivos y la transformación digital contribuye al acercamiento con nuevos grupos de interés como clientes, proveedores y accionistas. Es importante mencionar que la cultura de innovación y la visión a largo plazo de Argentina están en la base de los continuos avances en materia de excelencia industrial, competitividad y servicio al cliente.

### *Factor Ecológico*

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

### *Factor Legal*

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

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

### *5 Fuerzas de Porter*

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

#### *Rivalidad entre competidores del sector*

La empresa Havanna tiene un poder de negociación alto sobre el precio, financiación y descuentos respectivamente. Los competidores tienen poder medio porque existe una oferta de valor semejante. La gran competencia que hay en el mercado hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente en productos que no son exclusivos de la empresa.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Actualmente es difícil el ingreso de nuevos competidores debido a la situación económico y social que atraviesa el país. Además, la diferenciación del servicio, la identidad de la marca, la lealtad del cliente, la relación con proveedores y otras ventajas

competitivas se logran con años en el mercado, lo que también dificulta la inserción de nuevos competidores.

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

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

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

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

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

#### *Poder de negociación de clientes*

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

#### *Amenaza de productos sustitutos*

El poder de nuevos entrantes se considera bajo a pesar de que sea relativamente fácil entrar al mercado. Con los productos sustitutos de la industria se compiten en precio, diferenciación por servicios, preferencias y lealtad del cliente. Internet facilita el acceso

a mucha información para los clientes lo que le da muchas más posibilidades de comparar antes de elegir.

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

#### *Diagnostico organizacional*

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

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

*Tabla N ° 1: FODA*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria de más de 75 años en el sector mayorista de productos alimenticios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con clasificación de clientes, ya sea por volumen o comportamiento de compra.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de precios competitivos frente de competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un área de RRHH.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de asesoramiento comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay proceso de inducción para distintos cargos y puestos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de productos de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee planes de financiación para sus clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada a clientes y tiempo de entrega acotada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los alfajores Havanna son los de precio más alto del mercado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio a nivel internacional por la calidad de sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de clientes morosos en el largo plazo.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión corporativa gracias a su posición geográfica y capacidad de almacenamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis Económica del país que afectan a la capacidad de compra de los clientes. (COVID 19)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de nuevas tecnologías que den acceso a nuevos mercados y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas fiscales e impositivas que tome el Estado y afecte a los costos de los productos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la capacitación y desempeño del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía inflacionaria del país.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevos competidores en el mercado.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

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

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

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

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

#### *Análisis específico*

En este trabajo se realiza un análisis específico aplicando herramientas administrativas y contables que aportan al profesional en ciencias económica información valiosa para su desarrollo. Como primer paso realiza un diagnóstico de la situación actual, evalúa la información contable de la empresa, utilizando diferentes herramientas e índices. Por lo tanto, se selecciona los estados financieros de Havana a fin de realizar un análisis vertical de los componentes del Patrimonio Neto para tener una idea general de la información proporcionada por la empresa. (Newton, 2011).

Un análisis financiero de corto plazo comprende los siguientes elementos:

Análisis de liquidez, análisis estático de liquidez, análisis dinámico de liquidez, análisis puntual de liquidez.

Para determinar este índice se realiza de la siguiente manera:

Capital corriente = Activo corriente - Pasivo corriente

Entre otras ratios a cortos plazos.

Cabe destacar que en los EECC en el periodo 2019, 2020 y 2021 se observa los ingresos y egresos de la empresa HAVANNA, y que permite evaluar los diferentes riesgos como los crediticio, liquidez, en donde se requiere mantener efectivo para cumplir obligaciones toda esta información, sirve como base para comparar los resultados entre el periodo y para su implementación.

## **Marco teórico**

### *Estados Financieros*

El análisis de los Estados Financieros de la empresa cumple con la función de aportar datos para la toma de decisiones, ya sea a los gerentes de empresa que necesitan realizar la evaluación de la misma, o a directores financieros atentos a nuevas inversiones y proyectos (Castro, 2015).

Feldman (2019) plantea que el principal objetivo que busca esta disciplina, enmarcada en las Ciencias Económicas es la de gestionar las variables principales que forman parte del proceso de toma de decisiones de la empresa con miras a maximizar el valor de esta, tanto en el corto, mediano y largo plazo.

Según Alcaraz (2001) Estados Financieros: son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un período determinado o en una fecha específica futura. El objetivo de elaborar dichos estados es que el empresario visualice desde el principio hacia dónde conduce todos los esfuerzos que realiza en el negocio, además de elaborar información que pueda servir para la toma de decisiones.

Entre los estados financieros se pueden mencionar:

Estados de Resultados

Balance General

Flujo de Efectivo

### *Estados contables.*



El análisis de los estados contables según, Ortega, P y Díaz R (2010). es un sistema de transformación de la información para la toma de decisiones. Constituye un conjunto de técnicas y herramientas que pretende reducir la información que contienen los Estados de Situación Patrimonial, observando aquellos aspectos que interesan a los agentes

Por su parte, el análisis de los Estados Contables de la empresa de acuerdo lo planteado por

(FACPCE, 2017), Son informes que reflejan la situación de una empresa en un momento determinado, y son considerados los elementos más importantes para transmitir información económica y financiera.

#### *Tipos de estados contables*

La Federación Argentina de Concejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) establece que son cuatro los estados básicos que debe presentar toda organización: Estado de Situación Patrimonial o Balance General; Estado de Resultados; Estado de Evolución del Patrimonio Neto; y Estado de Flujo de Efectivo.

#### *Análisis de estados contables.*

Según (Lamattina, 2018), “El análisis de estados financieros es un sistema de diagnóstico y proyección de la situación integral de la empresa o proceso de información diseñado para suministrar datos para planificar y evaluar la gestión y poder tomar decisiones adecuadas”.

#### *Objetivo del análisis.*

El principal objetivo del análisis de estados contables es que a través del procesamiento de los datos se pueda diagnosticar la situación actual de una empresa, o su evolución en el tiempo, con el fin de explotar las fortalezas que posee o corregir las debilidades a través de la toma de decisiones.

Los estados contables presentados por las empresas son la principal fuente de información que se tiene. 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.

#### *Estado de Situación Patrimonial*

El mismo es un estado estático que muestra la situación económica y financiera de la organización en un momento determinado de tiempo. Este se elabora en base a las normas contenidas en las Resolución Técnica N° 8 (Normas Generales de Exposición Contable), Resolución Técnica N°9 (Normas Particulares de Exposición Contables) y Resolución Técnica N° 17 (Normas de Valuación) (Fowler Newton, 2011)

Dentro de los componentes del Estado de Situación Patrimonial se puede observarlos siguientes rubros:

- Activo. (Corriente y No Corriente).
- Pasivo. (Corriente y No Corriente).
- Patrimonio Neto.

#### *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)

Los ratios financieros se pueden definir como un cociente entre dos datos financieros, y proporciona de esta manera una unidad contable y financiera de medida y comparación. Se caracterizan por su facilidad de cálculo, sentido práctico y por su capacidad de comparación, que puede ser para evaluar la evolución a través de los años de la empresa o comparar los resultados obtenidos con otras empresas del sector. Para lograr dicha comparación, esta relación debe cumplir dos condiciones:

- Los datos financieros que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o período en el tiempo.
- Debe existir relación económica y financiera entre las cantidades a comparar.

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

#### *Análisis e interpretación de estados contables*

El análisis de los estados contables es una labor objetiva, está basada en la recolección de datos que surgen de los mismos; la interpretación de la información es, en cambio, una tarea subjetiva dominada por la formación técnica del profesional que la ejecuta. Existe una estrecha relación entre la tarea de análisis e interpretación de la información contable. (Miralles; Sánchez, 2011).

#### *Ciclo operativo de una empresa*

Espinoza y otros (2019) mencionan que el análisis del ciclo operativo de una empresa puede distinguirse entre su valor bruto y valor neto. Si bien el último resulta útil para el proceso de toma de decisiones el primero permite dar cuenta de la gestión temporal del activo corriente. En primer lugar, para el análisis de los días necesarios para la conversión del activo se utiliza como indicador el tiempo promedio de cuentas por cobrar como el cociente entre el rubro de créditos por venta, multiplicado por 365 días y las ventas incluido el Impuesto al Valor Agregado.

#### *Construcción propia del Marco Teórico*

Se analizan diferentes autores de relevancia para la construcción del marco teórico, así como también páginas web, relacionados al tema de estudio como lo es los estados financieros, construcción interpretación, capital de trabajo, ciclos operativos y de caja, a fin de definir la necesidad de financiamiento de la organización.

*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. Una organización se considera solvente cuando el valor de los activos que posee supera el de las deudas y representan, por tanto, una garantía para los acreedores.

*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)

Las empresas están inmersas en contexto muy dinámico y competitivo, 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 situación actual, optimizar el empleo de los recursos y alcanzar así los objetivos empresariales.

## **Diagnóstico y Discusión**

Para cumplir con los objetivos planteados en este trabajo de grado enfocado a la empresa Havanna, se comenzó con un diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizando sus actividades, funcionamientos, personal, así como los factores internos y externos que afectan su operatividad para ello se utilizaron herramientas administrativas y contables como el PESTEL, 5 fuerzas de Porter y FODA.

Durante el desarrollo del análisis financiero de los estados contables del Havanna Holding S.A a través de ratios y gráficos se observaron varios problemas entre ellos, la falta de liquidez lo que impide cumplir con sus obligaciones a corto plazo, deficiencia en el ciclo de cobranzas que a lo largo de los últimos tres años ha tomado una línea ascendente lo que da como resultado un mayor plazo para el cobro, así grandes toma de financiamiento de entidades financieras.

Es importante destacar que, dentro de los factores externos como los políticos, económicos hay una gran inestabilidad e incertidumbre en el país, ya que la guerra entre Rusia y Ucrania, ha impactado en gran parte del mundo debido al alza de insumos y devaluación de la moneda y caída en los índices financieros también en lo social la pandemia causo estragos sobre el sector comercial

Dentro de los factores internos la empresa HAVANNA está consolidada en el mercado cuenta con personal capacitado, con alta tecnología y es competitiva con alto nivel de exportación, y dentro de sus debilidades está expuesta a un riesgo crediticio debido a sus actividades operativas, tanto los saldos de las cuentas por cobrar como los anticipos a proveedores.

A continuación, en la tabla 2 se observa los estados contables de la empresa HAVANA del periodo 2019-2020 que permitirá analizar detalladamente su gestión financiera y servirá de base para el trabajo en estudio.

**Tabla N°2 Análisis de los Estado Contables**

Activo	31/12/2020	Análisis Vertical 2020	31/20/2019	Análisis Vertical 2019	Análisis horizontal
--------	------------	------------------------------	------------	------------------------------	------------------------

Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.275.989.368	33%	\$ 1.620.180.242	40%	-21%
Valor llave	\$ 1.256.635.130	33%	\$ 1.256.635.130	31%	0%
Activos Intangibles	\$ 14.528.770	0%	\$ 21.008.559	1%	-31%
Activo por impuesto a las ganancias diferido	\$ -		\$ 8.292.232	0%	-100%
Otros créditos	\$ 459.989.191	12%	\$ 15.741.918	0%	2822%
<b>Total del Activo no corriente</b>	<b>\$ 3.007.142.459</b>	<b>78%</b>	<b>\$ 2.921.858.081</b>	<b>72%</b>	<b>3%</b>
Inventarios	\$ 349.265.873	9%	\$ 465.621.543	11%	-25%
Otros créditos	\$ 64.370.090	2%	\$ 60.179.161	1%	7%
Créditos por ventas	\$ 391.321.689	10%	\$ 553.291.575	14%	-29%
Inversiones	\$ 4.099	0%	\$ 259.110	0%	-98%
Efectivo y equivalentes	\$ 32.840.444	1%	\$ 48.551.694	1%	-32%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ 837.802.195</b>	<b>22%</b>	<b>\$ 1.127.903.083</b>	<b>28%</b>	<b>-26%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 3.844.944.654</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 4.049.761.164</b>	<b>100%</b>	<b>-5%</b>
Capital Social	\$ 64.331.300	4%	\$ 64.331.300	3%	0%
Ajuste del capital social	\$ 1.679.055.704	103%	\$ 1.679.055.704	78%	0%
Prima de emisión	\$ 118.810.400	7%	\$ 118.810.400	6%	0%
Reserva de utilidades	\$ 261.143.160	16%	\$ 49.700.286	2%	425%
Otros resultados integrales acumulados	\$ 28.131.353	2%	\$ 19.015.969	1%	48%
Resultados acumulados	-\$ 521.216.020	-32%	\$ 221.442.874	10%	-335%
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 1.630.255.897</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 2.152.356.533</b>	<b>100%</b>	<b>-24%</b>
Prestamos	\$ 217.797.564	10%	\$ 64.600.532	3%	237%
Provisiones y otros cargos	\$ 7.816.642	0%	\$ 6.460.693	0%	21%
Otros pasivos	\$ 42.049.724	2%	\$ 93.114.410	5%	-55%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 191.036.748	9%	\$ 271.082.686	14%	-30%
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$ 458.700.678</b>	<b>21%</b>	<b>\$ 435.258.321</b>	<b>23%</b>	<b>5%</b>
Otros pasivos	\$ 39.924.450	2%	\$ 116.425.661	6%	-66%
Deudas Fiscales	\$ 70.196.818	3%	\$ 119.788.583	6%	-41%
Deudas Sociales	\$ 228.057.735	10%	\$ 208.416.752	11%	9%
Prestamos	\$ 1.068.074.211	48%	\$ 664.379.756	35%	61%
Cuentas por pagar	\$ 349.734.865	16%	\$ 363.135.558	19%	-4%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 1.755.988.079</b>	<b>79%</b>	<b>\$ 1.472.146.310</b>	<b>77%</b>	<b>19%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 2.214.688.757</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.907.404.631</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>

<b>Total Pasivo y PN</b>	<b>\$ 3.844.944.654</b>		<b>\$ 4.059.761.164</b>		<b>-5%</b>
--------------------------	-------------------------	--	-------------------------	--	------------

Fuente: [https://www.havanna.com.ar/descargar/id\\_50](https://www.havanna.com.ar/descargar/id_50)

Como se puede observar en la tabla N° 2, se analizaron los estados financieros de la empresa. Para ello se toman los datos de los balances generales y estados de resultados de los últimos tres periodos contables desde los años 2019 hasta el 2020. Las herramientas más utilizadas para tal fin son los análisis horizontales y verticales de los estados financieros.

Cabe destacar que se visualizan una caída del 5%, en los activos totales en cambio el activo corriente aumento 3%, ese observa que aumentó un 16 % el pasivo no corriente y el pasivo corriente aumentó un 19%.

**TABLA N°3 RATIOS Y CICLO OPERATIVO**

Ratios	2019	2020	2021
Liquidez común	0,76	0,47	0,61
Liquidez de tesorería	0,45	0,27	0,38
Liquidez de disponibilidades	0,03	0,01	0,01
Capital de trabajo	-252.825.874	-1.385.924.779	-875.219.232
Rotación de capital	-12,41	-2,98	-6,26
Rotación existencias	5,03	3,41	5,6
Antigüedad de existencias	86 días	81 días	77 días
Antigüedad de créditos	38 días	42 días	43 días
Morosidad	0,1	0,16	0,22
Antigüedad de proveedores	94 días	143 días	107 días

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 4 Ciclo Operativo**

Indicadores	Fórmula	Resultado 2020	Resultado 2019
Plazo Medio de Inventarios (PMI)	$(\text{Bienes de cambio} \times 365) / \text{Costo de ventas}$	82	88
Plazo Medio de Cobranzas (PMC)	$(\text{Créditos por ventas} \times 365) / (\text{Ventas IVA})$	43	39

Plazo Medio de Pago (PMP)	(Proveedores *365) / (Compras + IVA)	80	80
Ciclo Operativo Neto	PMC+OMI-PMP	45	47

Como puede observarse en el Estado consolidado de la empresa del ejercicio 2019-2020, que es uno de los insumos principales para realizar este estudio, ya que es base para analizar la situación financiera de la empresa y su comportamiento en los periodos, se visualiza que en cuanto a los ingresos por ventas y gastos hubo disminución en el año 2020, lo que trajo dificultades a la empresa, en cuanto a liquidez y pérdida en los dividendos de los accionistas.

La existencia de las dos primeras observaciones da origen a la tercera, es decir el capital de trabajo con índices negativos y los largos plazos de los ciclos de cobros y pagos terminan derivando en la necesidad de financiamiento, muchas veces de urgencia y con condiciones desfavorables.

Lo que provoca caer en un mayor endeudamiento e impide la recomposición de la liquidez del ejercicio siguiente. Haciendo hincapié en que el índice de liquidez necesario de la empresa es 0,91.

Se visualiza un repunte en la liquidez corriente de un 22 % más con respecto al año 2020 pero aún está lejos de aquél índice de 2019 donde registró 1,17, situación que le está costando mantener su capital de trabajo.

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

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

El capital de trabajo representa los recursos con los que cuenta la empresa para su funcionamiento diario. Este indicador muestra la capacidad que se tiene para dar respuesta a las obligaciones dentro del corto plazo, administrando los activos más líquidos que son el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios.

Observar las variaciones del capital de trabajo permitirá evaluar la capacidad de la empresa para producir liquidez, además permite maniobrar de manera equilibrada los activos y pasivos. También es importante, porque es el monto de dinero con el que se dará solución a situaciones contingentes, se cubrirá los costos de la empresa en caso de que haya escasez de recursos o se incrementen los plazos de pago de los clientes.

Índices comparativos con los mismos períodos de anteriores ejercicios.



Además, se visualizó que el valor del ciclo operativo neto posee un tiempo de 46 días el ciclo de conversión del dinero, esto refleja una debilidad en la gestión de los créditos por venta, valuación de inventario, control y rotación.

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.

#### *Conclusión diagnóstica*

Con el diagnóstico se pudo analizar la situación actual, de la empresa HAVANNA como administra sus recursos, si cuenta con liquidez, capital de trabajo y fuentes de financiamiento, se abordó con un análisis vertical y un análisis horizontal, que indica los estados de situación patrimonial para evaluar los activos, así como los pasivos.

Cabe destacar que con estos indicadores se determinan la rentabilidad de la empresa, inversiones y fuentes de financiamiento, así como determinar la capacidad que tiene la empresa para cancelar las obligaciones y deudas en un periodo determinado y es allí en donde se considera la liquidez general.

Análisis de la composición y estructura de los Estados contables: se procedió a solicitar los estados contables de la empresa para analizar si cumple con las normas de exposición. Luego se realizó un análisis horizontal y vertical para evaluar la evolución de cada cuenta que componen los Estados Contables. Para ello se solicitó a la empresa los Estados Contables y se entrevistó al Contador Público para consultar por los informes y estructura de los mismos y la evolución de los resultados observados

Análisis financiero y económico de la empresa: se obtuvieron los índices financieros, económicos y de gestión que demuestren la situación real de la empresa obteniendo los siguientes resultados:

Si bien la empresa analizada no muestra en sus estados contables signos alarmantes, se tiene la posibilidad de intervenir sobre los puntos señalados a fin de encontrar un equilibrio en sus cuentas, el mayor aprovechamiento de sus recursos, mejorar la liquidez y con eso, generar valor para la compañía. La idea es buscar oportunidades para aumentar el activo corriente o disminuir el pasivo corriente, a fin de obtener una mejor posición financiera.

Se debe mejorar la liquidez de la empresa ya que no alcanza a cubrir ni al menos el 50% de los mismos. En este sentido la posibilidad de endeudamiento en el corto plazo es latente, con instrumentos de terceros, por ejemplo, los adelantos en cuenta corriente, que generan mayores costos a la organización por el pago de intereses.

Trabajar con un capital de trabajo positivo ayuda a aumentar la estabilidad financiera, liberar efectivo e incrementar las ganancias, que son los objetivos que persiguen las empresas en este momento de reactivación económica, luego de las consecuencias negativas que trajo aparejado la pandemia (Covid 19).

De las decisiones que se toman en el corto plazo depende el éxito o no en el desarrollo de los proyectos a largo plazo que se puedan tener.

Es necesario evaluar la incidencia de esta situación y sus efectos y estar preparados para afrontarlos. Anexar esta contingencia a su planificación financiera y económica en pos del futuro.

En consecuencia, la implementación de esta propuesta, podrá brindar soluciones a las problemáticas que enfrenta la firma, y, además, sentará un precedente para las demás empresas en situaciones similares, en la búsqueda del óptimo financiero.

## **Plan de Implementación**

En este apartado se establecen las pautas del plan de implementación, como primer paso los objetivos, metas, alcance y limitaciones a ejecutar. La propuesta se basa, en analizar la situación financiera de la empresa HAVANA para determinar la administración óptima de capital, mediante, la administración eficiente de su capital de trabajo, ciclo de cobranzas y pagos óptimo, rotación eficiente de inventarios, teniendo en cuenta, el contexto económico político actual, contable-financiera, para el estudio y análisis de la documentación, y posterior comunicación a la gerencia para la toma

### *Objetivos*

El objetivo principal de esta propuesta es Determinar el financiamiento óptimo de la empresa HAVANA a través del análisis de los estados contables en el periodo

2019,2020,2021 y así conocer la situación real, su patrimonio, la rentabilidad en ese periodo con el fin de mejorar su sistema contable y aumentar su rentabilidad.

#### *Metas*

Las metas plantadas para desarrollar este trabajo debe ser medida y comparada con mediciones anteriores, para ello es necesario:

Evaluar de forma sistemática y periódica, para poder detectar desviaciones de los objetivos propuestos y de esta forma poder corregirlos para lograr el rendimiento esperado con dicho plan de acción.

Con respecto a las cuentas por cobrar, se sugiere que se analicen de forma automática, a través de una conciliación de pagos y cuentas por cobrar con una frecuencia semanal.

El responsable debe realizar “conciliaciones de cuenta” con su contraparte en el cliente, es decir, con las personas que se encargan de pagar, para tener cuentas sanas y un flujo de caja controlado, es necesario asegurar que las cuentas sean transparentes para todos. Si la empresa cuenta con un software de gestión, la colaboración es factible a través del mismo, ya que se puede dar visibilidad al cliente para efectos de llevar el control, sino se debería adecuar o adquirir uno para facilitar esta medición con el fin de generar recordatorios para facilitar el cobro de las mismas. Con base a estos indicadores: Plazo medio de cobranza y Antigüedad de las cuentas por cobrar, se puede medir el desempeño del departamento de cobranza. Para el control de los bancos y en especial los que operan con descubiertos, plantear una agenda con los vencimientos de los impuestos, cuentas por pagar y documentos a pagar, para así poder establecer una política de pagos a término y evitar girar en descubierto y de esta manera, disminuir el pago de intereses bancarios. De esta forma se establecen semanalmente los importes a cubrir en las diferentes entidades bancarias con las que opera la empresa. Se hace especial hincapié, que será de suma importancia que se informe la situación en que se encuentra el plan propuesto en cada revisión, las cuales deberán hacerse periódicamente con una secuencia semanal, reflejando el estado de las tareas planificadas, los objetivos alcanzados, los riesgos y problemas detectados para poder evaluar y/o planificar las acciones encaminadas a corregirlos y las recomendaciones a futuro.

#### *Alcance*

El alcance de este trabajo está dirigido a la empresa HAVANA específicamente en el área de Administración y Finanzas, no dispone de una adecuada gestión de su ciclo

operativo y de su capital de trabajo por lo que es necesario llevar adelante una intervención profesional que permita mejorar su que impacta en todas las operaciones de la empresa y sirve como modelo para futuros estudios.

#### *Limitaciones.*

En principio se puede establecer que no se observaron grandes limitaciones para realizar este trabajo, dado que Havanna S.A., es una empresa que cotiza en bolsa, por lo tanto, gran parte de su información es de carácter pública y veraz. Sin embargo, en algunos aspectos analizados no se tuvo acceso a información interna que maneja la propia organización en el desarrollo diario de sus actividades que justifiquen dichos resultados.

#### *Recursos involucrados*

Para lograr el propósito, es necesario contar con un lugar físico para desarrollar la actividad con mobiliario acorde y útiles que necesite para desempeñar las tareas en forma fehaciente. Además, se debe contar con un sistema informático, contratar un asesor contable por la implementación del plan hasta su efectivo funcionamiento y de capacitar al personal en nuevas resoluciones y normativas contables y tributarias.

El costo de los recursos tangibles como intangible que deberá afrontar la empresa es de \$ 1.081.649 de acuerdo al siguiente cuadro:

Todos estos recursos tienen valores promedios consultados en el mercado.

<b>Recursos</b>	<b>Detalles</b>	<b>Costo Anual</b>	<b>Precio unitarios</b>	<b>Cantidad de Hs</b>	<b>Periodo</b>
<b>Tecnológicos</b>	Software contable	5.500			Por única vez
	computadora	85.499			Por única vez
	impresora	41.899			Por única vez
<b>Humano</b>	Asesor contable	920.000	4000	230	anual
<b>Mueble y útiles</b>	escritorio	11.119			Por única vez
	Silla de escritorio	17.840			Por única vez
<b>Capacitación</b>	Curso Impositivo Contable	25.000			Por única vez
<b>Total</b>		<b>1.106.857</b>			

Origen: *Datos obtenidos del mercado*

Se requiere que el asesor contable cubra como mínimo 230 hr anual para implementar el plan de mejora en la estructura contable.

#### *Actividades concretas*

Para lograr un correcto análisis de la situación financiera, se llevan a cabo diversas actividades por parte del contador público. La elaboración de un diagrama de Gantt permite graficar el tiempo propuesto para el desempeño de las actividades del plan de implementación que permitan mostrar el impacto de la pandemia en la estructura financiera de la empresa.

A continuación se presentan las actividades concretas para llevar a cabo la implementación del plan.

1. Recolección de la información: este es el primer paso, recolectar toda la información de la empresa en el área administrativa y contables, como los informes, estados contables, documentación, datos bancarios actualizados, ventas, entre otros, además de investigar en fuentes bibliográficas confiables.

2. Organización de la información: Luego de recolectar la información se organiza de manera que sea de fácil interpretación e importancia para su posterior consulta

3. Análisis de la información: El análisis se lleva a cabo a través de herramientas administrativas (PESTEL, 5 fuerzas de Porter, FODA) y contables como los indicadores financieros y económicos, y aquellas suministrada por la empresa HAVANA.

4. Diagnóstico de la situación financiera de la empresa: Se realiza el diagnóstico de la situación actual evaluando el contexto interno y externo con el fin de conocer los inconvenientes problemáticos que se presentan, así como fortalezas y oportunidades que aporten en la toma de decisiones empresarial.

5. Determinar las fuentes de financiamiento o inversión: para poder llevar a cabo la propuesta, es necesario la utilización de fuentes de financiamiento, que permitan alcanzar los objetivos propuestos, para ello, se debe realizar un estudio, de los costos, plazos de pago, tasas de interés vigentes, etc., para seleccionar la más adecuada para la firma, y que no impacte negativamente, en el nivel de endeudamiento y riesgo.

6. Implementación de una estructura financiera óptima: luego de formular el diagnóstico, y seleccionar las fuentes de financiamiento, se procede a la implementación de la propuesta para brindar una solución acorde a la situación financiera problemática encontrada.

Para determinar la estructura apropiada, es necesario evaluar los niveles de endeudamiento óptimo aplicado a distintas situaciones. Con el fin de determinar cuál es la estructura óptima de endeudamiento. Determinar de este modo el valor máximo de la empresa a partir del nivel de apalancamiento financiero.

Se toman en cuenta las variables de decisión al analizar las distintas fuentes de financiamiento, hay dos fuentes de financiamiento posibles: las externas (Terceros) o Internas (de los accionistas).

Una estructura de financiamiento óptima requiere realizar un análisis sobre:

- Nivel de endeudamiento
- Calidad de deuda
- Costo del financiamiento.

Para llegar a cubrir los objetivos de la propuesta será necesario realizar un análisis de la estructura de la empresa, estudiar su estructura económica y jurídica para así determinar cómo se organiza analizando la documentación contable (estados contables).

Realizado este análisis se interpretan los resultados obtenidos, para dar lugar a la proyección de estados financieros a fin de formular posibles maneras de endeudamiento.

Al identificar tales aspectos da la posibilidad de conocer cuál es la estructura de financiamiento más adecuada para Havanna SA, teniendo en cuenta la situación económica y la capacidad de endeudarse.

La propuesta es tomar decisiones financieras para lograr revertir el resultado de los indicadores, demostrando un funcionamiento óptimo y viable, obteniendo rentabilidad, un capital de trabajo positivo, generando mayor liquidez y reducir riesgos. La estrategia más conveniente de financiación para la empresa en este contexto es tomar una línea de crédito a largo plazo con tasa de interés subsidiada por el estado nacional, reduciendo el costo financiero y que el pasivo sea a largo plazo.

Otro punto a optimizar es el ciclo de cobro a los deudores por venta, donde se presentan los desafíos más complejos debido a que las condiciones de pago con el cliente, generalmente se negocian en el periodo de recuperación, por lo tanto, es importante promover descuentos en caso de pagos anticipados. Al otorgar descuentos para recibir pagos antes de término, hay que tener en cuenta el porcentaje del costo del capital para provocar la disminución de la deuda a cambio de recuperar las cuentas por cobrar. Conjuntamente, apuntando a tener una mayor liquidez, se debe establecer que el ciclo de

pago o financiación con los proveedores se debe corresponder en un periodo de tiempo superior al periodo de cobro a clientes.

7. Medición y evaluación de los resultados: Se evalúan y se miden los resultados obtenidos de tal manera que indique si es satisfactorio para la empresa y que acciones se deben tomar.

Toda acción a desarrollar debe ser medida y comparada con mediciones anteriores, para ello es necesario se evalúe de forma sistemática y periódica, para poder detectar desviaciones de los objetivos propuestos y de esta forma poder corregirlos para lograr el rendimiento esperado con dicho plan de acción.

8. Seguimiento del plan y presentación del trabajo: Se realizar un seguimiento y control para comprobar si los objetivos fueron alcanzados, analizando e interpretando los resultados.

A continuación, se expone una herramienta para que la empresa Havanna pueda evaluar los resultados obtenidos posteriores a la implementación de la propuesta:

Ratio	Valor actual	Valor meta	Valor al año	Valor aceptable	Valor Crítico
Antigüedad de créditos (días)	10	8		entre 15 y 30	mayor a 30
Antigüedad de inventarios (días)	132	52		entre 52 y 60	mayor a 60
Antigüedad de proveedores (días)	39	60		entre 30 y 60	menor a 30
Liquidez corriente	3,96	2		entre 1,50 y 2,5	mayor a 2,50 o menor a 1,50

Figura 3. Evaluación de la propuesta

*Fuente: Elaboración propia.*

#### *Marcos de tiempo*

El siguiente Diagrama de Gantt presenta el desarrollo temporal de las acciones del asesor para cumplir con los objetivos específicos.

Tabla 6

DIAGRAMA DE GANTT																
Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recolección de la información	■															
Organización de la información	■															
Análisis de la información	■															
Diagnóstico de la situación de la situación financiera de la empresa		■	■													
Determinar las fuentes de financiamiento o inversión				■	■	■	■									
Implementación de una estructura financiera óptima y Cálculo de ratios financieros								■	■	■						
Evaluar el impacto de las medidas aplicadas.											■	■				
Seguimiento del plan y presentación del trabajo final													■	■	■	■

### Conclusiones y recomendaciones

En base a la información obtenida de la empresa Havanna S.A a través del análisis del entorno externo e interno y de la investigación de conceptos y herramientas financieras y contables que se aplicaron en el desarrollo de este trabajo, se observó que aunque la empresa HAVANA es de gran trayectoria, posicionada en el sector alimenticio por sus alfajores, requiere implementar instrumentos financieros a corto plazo que permitan mejorar la liquidez, aumentar el capital de trabajo para obtener mayor rentabilidad e incorporando nuevas alternativas de financiación con el fin de disminuir los intereses bancarios abonados.

Cabe destacar que el capital de trabajo reflejó un monto negativo ya que los pasivos están en aumento en el 2020 se configuró con una disminución del activo corriente, disminuyendo así la liquidez y aumentando el endeudamiento.

Además, se observó que el análisis dio un resultado neto positivo y un capital de trabajo que le permite cumplir con las obligaciones de corto plazo, se ha observado un incremento de los plazos de cobranzas. Las restricciones de circulación han generado un



cambio de demanda de los productos, provocando que el índice de rotación de los inventarios aumentará, extendiendo así, el ciclo operativo. En el caso de los pagos, la empresa está pagando anticipadamente a los proveedores, generando una necesidad de fondos.

Luego de analizar los estados contables los resultados del ejercicio arrojó una pérdida por \$510.653.578, las ventas se vieron afectadas con una disminución del 36 % con respecto al ejercicio anterior, una caída de la ganancia bruta casi en un 50 %, dando como resultado una pérdida operativa. Los costos financieros han aumentado 31 %. En cuanto al activo total, se observó una disminución en un 5%, donde, el activo corriente representa un 22% de activo total, mientras que el no corriente representa un 78 %, por lo tanto, se observa menor liquidez. El pasivo se ve en aumento, debido a un aumento significativo en el pasivo corriente, producto de los préstamos a corto plazo adquiridos por la empresa, utilizando casi la totalidad de las líneas de crédito bancarias disponibles para poder financiarse, siendo el coeficiente un 76% mayor al del ejercicio anterior.

Según el cálculo de ratios de corto plazo calculados en el apartado de análisis de situación se observa que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, su capital de trabajo negativo, no pudiendo administrar el activo y pasivo corriente de manera eficiente para llevar adelante sus operaciones diarias. La rentabilidad sobre sus activos y su capital no es la adecuada. Como última observación, la sociedad posee un elevado endeudamiento a corto plazo, aumentando su pasivo corriente con respecto al ejercicio anterior.

Finalmente podría considerarse a futuro la opción de invertir los saldos excedentes de caja y bancos disponibles, en fondos comunes de inversión sin riesgo y de disponibilidad inmediata, a fin de obtener rentabilidad sobre saldos habitualmente inmovilizados.

## Referencia

- Aróstegui, Á. A. (2013). *Determinación del comportamiento de las actividades de financiamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires.
- Banco Mundial. (13 de abril de 2022). *Banco Mundial*. Recuperado el 22 de abril de 2022, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Boletín oficial. (23 de diciembre de 2021). Argentina Presidencia. Argentina. Recuperado el 22 de abril de 2022, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/255070/20211224>
- Calvo, L. (2021). *La inflación de agosto será la más alta para un mes pre PASO*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://www.cronista.com/economia-politica/la-inflacion-de-agosto-sera-la-mas-alta-para-un-mes-pre-paso/>
- Espinosa, R. (2013). Roberto espinosa. Obtenido de Roberto espinosa: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- 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)
- Feldman, G. R. (2019). El capital de trabajo en las PyMEs como restricción a su operatoria. Working Capital in SMEs as a restriction to their operations. Escuela Argentina de Negocios.
- Fowler Newton. (2011). *Cuestiones Contables Fundamentales*. Buenos Aires: La Ley.
- Havanna. (2022). *Havanna*. Recuperado el 15 de abril de 2022, de <https://www.havanna.com.ar/>
- Herrera Echeverri, H. (2018). *Estructura óptima de capital para empresas en mercados maduros de economías emergentes*. Colombia.
- INDEC. (2022). *INDEC*. Recuperado el 22 de abril de 2022, de <https://www.indec.gob.ar/>
- Kumar, S. S. (2019). *Capital structure of SMEs: a systematic literature review and bibliometric analysis*. *Management Review Quarterly*.
- Lamiral, C. (2021). *Pymes: 30% con problemas en la cadena de pagos*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://www.ambito.com/economia/pymes/30-problemas-la-cadena-pagos-n5175896>
- Lascano, M. (2015). *Aplicación de herramientas para la mejora en la toma de decisiones y gestión financiera del capital de trabajo en una empresa*

*constructora de la ciudad de Córdoba (Tesis de maestría)*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

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>

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

Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Riaño-Solano. (2014). *ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO, LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD EN EL SECTOR TEXTIL DE CÚCUTA, PERIODO 2008-2011*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/respuestas/article/view/11/183>

Riquelme Leiva, M. (2016). Obtenido de FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>

Telam. (2021). *El Gobierno abrió 30 líneas de créditos para sostener la actividad productiva de las pymes*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://www.telam.com.ar/notas/202108/563447-gobierno-creditos-pymes-millones.html>