

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Análisis de la estructura financiera de corto plazo y propuestas de mejora
para Havana.**

Autor: Cohen, Fernando José

Legajo: VCPB12318

DNI: 24.547.964

Director de TFG: De Marco, Miriam

Argentina, junio, 2022

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Diagnóstico organizacional</i>	10
<i>Análisis de los estados contables</i>	12
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	18
<i>Declaración del problema abordado</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de Implementación	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
Conclusiones y recomendaciones.....	26
Referencia	27

Resumen

El objetivo principal de este trabajo es analizar analizarán los estados contables de empresa Havana a corto plazo. Para ello se realizó un análisis de la situación financiera de corto plazo con el fin de determinar la capacidad del ente para hacer frente a sus obligaciones, también se examinaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la entidad. Se encontró un manejo financiero algo 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 y descubiertos 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

The main objective of this work is to analyze the financial statements of the Havana company in the short term. For this, an analysis of the short-term financial situation was carried out in order to determine the entity's capacity to meet its obligations, strengths, opportunities, weaknesses and threats that affect the entity were also examined. A somewhat disorderly financial management was found with certain deficiencies in the cycle of accounts receivable and as a result of this, a significant increase in financial results arises, produced mainly by bank interests, due to loans and overdrafts taken by the 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 analiza los estados contables de Havanna de la localidad de Mar de Plata, de la Provincia de Buenos Aires, a fin de evaluar si es posible mejorarla.

Pretendemos concientizar sobre la importancia de la adecuada observación y tratamiento de los costos en la empresa, ya que existe una necesidad imperativa en el marco de mercados exigentes y cada vez más complejos, junto a un escenario económico muy regulado y continua presión fiscal. Dentro de las condiciones macroeconómicas, posee un peso importante el alto grado de inflación que, junto al alto nivel de competitividad del mercado en el que la empresa desarrolla su actividad, hacen que sea necesario contar con un sistema de información de costos adecuado.

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. 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. Como resultado, Exxcel Group vendió nuevamente la compañía a un grupo inversor argentino llamado "Grupo DyG" conformado por Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damian Pozzoli.

En contextos de Covid-19, la situación económica que hay en Argentina hace muy difícil la toma de decisiones financieras, Para hacer más énfasis en esta crisis, desde la llegada del Coronavirus han desaparecido muchas empresas a nivel nacional e internacional.

Efectuando un analisis de la situacion financiera de corto plazo de los estados financieros de la empresa Havanna del 2021 se observa que presenta problemas de liquidez, posee capital de trabajo negativo, aunque en principio este numero aislado no indica que puede estar en problemas financieros, pero si lo complementamos con otros indices se llega a la conclusion de que existen problemas. De esta forma, cada asociado puede tener una lectura de los balances de forma adecuada y oportuna.

Con el fin de lograr el análisis establecido en esta empresa se recurre a la búsqueda de antecedentes empíricos, para que guíen y sustenten el desarrollo de este trabajo, en

donde se encontraron las obras de Lascano (2015) y Almada (2015). Ambos aplicaron técnicas de análisis y de campo similares sobre empresas con crecimiento económico, pero con problemas financieros. Las propuestas para solucionar esta problemática también se asemejaron, y consistieron en conocer y comprender la gestión financiera del corto plazo para lograr el uso eficiente de sus recursos operativos tomando decisiones de valor.

Algunas de las teorías y metodologías que se aplicaron en los trabajos de Lascano (2015) y Almada (2015) son: análisis de estados contables, ratios financieros, ciclo operativo, determinación de necesidad operativa de fondos, etc. Estos dieron como resultado conclusiones acerca de su forma de administración, proponiendo ajustes en los ciclos de las partidas operativas.

Como antecedentes se tomó el trabajo de García y Atao (2019) que tenía como objetivo la determinación de financiamiento para potenciar la actividad de un supermercado mayorista. Para ello, se efectuó un análisis de interno y externo. La empresa poseía un crecimiento en las cuentas por cobrar, generando una reducción de las disponibilidades para cumplir con las obligaciones, recurriendo a fuentes externas. Se indagó el mercado, pudiendo de esta forma, obtener financiamiento y tener más créditos en una entidad bancaria (factoring).

El capital de trabajo es considerado más que un indicador, una medida de la liquidez en general de la empresa; ya que mientras mayor es el margen en que los activos circulantes cubren los compromisos a corto plazo mayor es la capacidad de pago generada por la empresa para la cancelación de las deudas a su vencimiento; esto se fundamenta en que los activos circulantes constituyen entradas de efectivo y los pasivos circulantes, desembolsos de efectivo; por tal motivo es necesario disponer de capital de trabajo para garantizar el efectivo requerido para responder con el pago de las deudas contraídas al momento de su vencimiento, tal liquidez nos proporciona un margen de seguridad y reduce la posibilidad de insolvencia y de eventual quiebra. (Albornoz, 2013).

Si bien es cierto, los indicadores más conocidos son el análisis de liquidez general o el análisis estático de liquidez, existen algunos otros que se determinan con planificación operacional o la estratégica, que no son abordados, tratados, desarrollados, de manera particular en este análisis de reporte de caso. El beneficio de utilizar indicadores de gestión financiera, radica, sobre todo, en la velocidad con la que la información viajaría hacia la alta gerencia, evitando que se pueda falsear la información. (Pyme empresario, 2014).

Análisis de la situación

Descripción de la situación

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. Como resultado, Exxcel Group vendió nuevamente la compañía a un grupo inversor argentino llamado "Grupo DyG" conformado por Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damian Pozzoli.

Havanna es una sociedad anónima, líder en repostería artesanal, dedicada a la producción, comercialización, y exportación de alfajores, dulce de leche y galletitas y productos derivados. La compañía opera principalmente bajo la modalidad de “coffee store” o “cafeterías especializadas”, conocidas como “Havanna Café”, tanto en locales propios como a través de franquicias. Asimismo, Havanna opera a través de la apertura de bocas de venta en shopping malls, negocios boutique, cadenas de supermercados y en aeropuertos domésticos e internacionales.

Su forma jurídica, Havanna fue constituida como Sociedad Anónima el 19 de noviembre de 1997 bajo la denominación “Cuba Acquisition S.A.”, inscripta ante la IGJ bajo el número 13509, Libro 122, Tomo A, de Sociedades Anónimas. La misma, determinaba como principal actividad la producción de alfajores y similares. Previo a su consolidación como Sociedad Anónima la forma jurídica de Havanna fue Sociedad Anónima Comercial Industrial Financiera e Inmobiliaria.

La estrategia que la empresa se plantea es generar un valor agregado, está orientado a la satisfacción del cliente y que sus precios sean competitivos. Esto es factible

ya que cuenta con una amplia oferta de productos, que tienen niveles de precios bajos con respecto a los competidores en el mercado que se desarrolla

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.

Valores



Fuente: elaboración propia

Análisis del contexto

El análisis PESTEL, es una herramienta para analizar estratégicamente el entorno macro económico donde se desarrolla la empresa. Te permitirá reconocer aquellos factores externos de la empresa, que no se puede lograr influir en ellos, pero si minimizar las amenazas e incrementar las oportunidades (Estrategia, 2020).

Los factores son: Político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico-ambiental y legales.

Factores políticos

Tanto a nivel nacional, provincial y local se encuentra bajo un gobierno democrático, cuya gestión se basa en el intervencionismo de mercado, políticas restrictivas y la asistencia al consumo. La empresa opera con empresas nacionales, por lo que las decisiones políticas de apertura de importaciones influyen en el giro comercial de la empresa. También influye las decisiones políticas de tipo cambiarias por las cuales la especulación financiera constituye una alternativa al desarrollo de actividades económicas. También las decisiones relativas a las tasas de interés son relevantes a la hora de tomar decisiones de financiamiento que resultan inaceptables por las altas tasas activas bancarias existentes.

El Presidente enfrenta una feroz interna y un panorama nada fácil con el alza virulenta del costo de vida y una obligada flotación del tipo de cambio. El movimiento de estas variables condicionó a otros jefes de Estado a esta altura de sus mandatos y sus perspectivas electorales. El acuerdo con el FMI fijó el compromiso de no atrasar el tipo de cambio, y ello también pondrá en aprietos a la política electoralista.

A raíz de estas decisiones, el sector de Havanna se vio afectado fuertemente en términos económicos y financieros, dado que tienen obligaciones que cancelar y no pueden producir en un momento en el que las proyecciones para el sector - previas a la declaración de la pandemia - auguraban un crecimiento sostenido. La irrupción del Covid-19 echó por tierra todos los pronósticos efectuados (Llorens, 2022).

Factores económicos

Un punto fundamental fue la firma del consenso fiscal 2022, firmado por todas las provincias quedando fuera del mismo CABA, el cual busca un crecimiento equilibrado de la Argentina. Entre los puntos más importantes se estableció que las alícuotas de Ingresos Brutos no deberán ser superiores a las establecidas para cada actividad para el año 2022 y se expuso límites máximos para el impuesto a los sellos. Otra acción, es continuar con la construcción del programa integral para establecer normas generales y de procedimientos respecto de tributos nacionales, provinciales y municipales, régimen de retención, percepción y recaudación y domicilio fiscal electrónico unificado. En particular, en el caso de la actividad de comercio, la alícuota es mayor a la aplicada por las provincias, lo que incrementaría el costo fiscal y finalmente en los precios de los productos comercializado (Errepar, 2021)

Factores Social

A pesar de la situación compleja respecto al clima social en el país, producto en parte a la situación de crisis económicas reinante, acompañado con leyes que han provocado polar. El precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 6,7% con relación al mes anterior. Una síntesis de las variaciones de precios correspondientes a cada división de la canasta del IPC se puede observar en el cuadroizaciones en la sociedad. La tasa de subocupación es de 12,1% , mientras que los otros ocupados demandantes y los otros ocupados no demandantes disponibles alcanzaron, en conjunto, el 11,4%, la presión sobre el mercado laboral, alcanzó el 30,5% (INDEC, 2022).

Factores Tecnológicos:

La economía digital genera nuevas oportunidades para las empresas, en la actualidad debido a las restricciones de movilidad producto de la pandemia muchas de las empresas incrementaron su presencia en línea para seguir prestando servicios y ofreciendo productos para lo cual, internet se volvió una herramienta indispensable. A raíz de esto las empresas tuvieron que readaptarse para crecer. Un estudio realizado por Microsoft Argentina arribó a que el 88% de las pymes afirma que la pandemia digitalizó sus empresas. A su vez, el 74% considera que continuarán con la adquisición e implementación de nuevas tecnologías después de la pandemia. Y el 70% sostuvo que la reinención del objetivo y estrategia del negocio es clave para la recuperación económica. (Microsoft, 2021).

Factor Ecológico-Ambiental

En los últimos tiempos ha ganado influencia los movimientos ecologistas, las cuales tienen como objetivo incentivar al cuidado del medioambiente, como al uso responsable y sostenible de los recursos. Esto afecta de manera particular a las empresas, de modo tal que hoy requiere de políticas estratégicas orientadas a la reducción del impacto ambiental de las organizaciones en el ambiente. A tal efecto, no se observa dentro de la información brindada que haya un área específica dedicada al tema, si bien existe relevancia en este aspecto, ya que la misma dirección posee un compromiso en este aspecto. Havana cuenta con el compromiso de la dirección de mantenimiento de

certificado ISO22000, certificados de aptitud ambiental, con sistemas de separación y están inscriptas al registro de operaciones de residuos especiales exigido por la OPDS (Ministerio de ambiente de la pcia. de Buenos Aires).

Factor Legal

Es conocido la estructura organizativa de la Nacion, existe legislación que afecta al desarrollo del negocio tanto a niveles nacionales, provinciales y locales. Existe un amplio espectro de temáticas que influyen en el negocio.

Es amplia la normativa referente a la manipulación de productos alimenticios, que regula todas las condiciones sanitarias, desde la conservación, transporte y situaciones particulares, a cargo del organismo de aplicación, que al una empresa interjurisdiccional, a cargo de SENASA.

Una ley que se reglamentó es la Ley 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable, conocida como ley de etiquetado frontal, que tiene como objetivo advertir a los consumidores sobre los excesos de grasas, sodio y azúcares en los productos, con el fin de ayudar a combatir la obesidad, la hipertensión y los riesgos cardíacos, que advierte cuando un producto tenga "exceso en azúcares", "exceso en sodio", "exceso en grasas saturadas", "exceso en grasas totales", y/o "exceso en calorías", según valores propuestos por la OPS, y otro tipo de advertencias como la presencia de edulcorantes o cafeína. (Cronista, 2022)

Diagnóstico organizacional

En el siguiente apartado se realiza el análisis FODA. Dicho instrumento, siguiendo a Porter (2017), es una herramienta de análisis interno de una organización, que examina aspectos internos y externos.

Tabla 1 Análisis FODA

	Factores Positivos	Factores Negativos
Factores Internos	<p>Fortalezas</p> <p>Liderazgo en el mercado.</p> <p>Reconocimiento de los clientes.</p> <p>Posicionamiento de la marca.</p> <p>Gran cantidad de sucursales.</p> <p>Reconocimiento de turistas.</p> <p>Marca asociada a la cultura del país.</p> <p>Fabrica propia.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Deuda bancaria elevada con vto. en corto plazo.</p> <p>Elevados gastos en intereses perdidos.</p> <p>Capital de trabajo negativo.</p>
Factores Externos	<p>Oportunidades</p> <p>Reactivación del turismo.</p> <p>Tecnología para la industria alimenticia.</p> <p>Tendencia al consumo saludable.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Incremento de pobrezas y tasa de desocupación.</p> <p>Mercado saturado.</p> <p>Cambio de hábitos de consumo.</p> <p>Inestabilidad de precios.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Mediante la correcta utilización de las oportunidades planteadas, en combinación con los puntos fuertes detectados como fortalezas, se logra un crecimiento exponencial para la compañía. Los años de trayectoria y experiencia en el rubro constituyen aspectos sumamente importantes para Havanna. Finalmente, en cuanto a las amenazas, se puede decir que la complicada situación macroeconómica del país y la elevada presión fiscal que ejercen los impuestos sobre las empresas, es nociva para cualquier crecimiento organizacional. Se observa que hay gran cantidad de productos y marcas sustitutas, a lo que llamamos segundas marcas. Estas son de preferencias debido a que las personas a la hora de comprar se fijan en los precios, como así también la tendencia de lanzamientos de productos saludables.

Análisis de los estados contables

Luego de elaborar el análisis de situación, FODA y PESTEL, se puede observar que la empresa Havanna SA, tiene una marcada experiencia en el rubro de producción alimenticia, con más de 74 años en el mercado y con una marcada diferencia con la producción y comercialización de productos artesanales.

La planta marplatense comenzó a expender su mercado hacia el resto del país con más de 228 locales, propios y franquiciados, luego se expandió mundialmente llegando a Europa, Estados Unidos y América Latina. Estos locales son en su mayoría Havanna café, donde la cafetería convive con toda la línea de productos propios, además posee locales de comercialización.

Frente a los cambios del mercado, la empresa empezó a variar su carta de productos ofreciendo opciones más saludables tales como las barras de cereal, los mix de frutos secos y la línea de productos libre de gluten. A su vez, Havanna propuso un nuevo plan de negocio dirigido a ofrecer productos para ser consumidos durante el almuerzo o la cena con varias opciones como hamburguesas, Haireados de lomito, pollo y salmón, sándwiches de peceto y veggies, ensaladas, tartas, sopas, baguettes, entre otros.

En este sentido, Havanna apostó por la variedad gastronómica brindando productos para cada momento del día y apto para todos los gustos.

Debido a todo este crecimiento y apuesta de la empresa, el análisis financiero es una herramienta clave para un diagnóstico detallado de su labor financiero, buscando la permanencia y excelencia en el mercado por medio del análisis constante y la promoción interna y externa del uso racional y eficiente de los recursos financieros.

Por lo tanto se propone realizar un análisis financiero que permita identificar, medir, cuantificar y analizar posibles problemas que presente la empresa, detectando el modelo más conveniente y eficiente para realizar un completo diagnóstico que permita resolver problemas financieros actuales y eludir errores futuros; encontrando las causas de éxito que han posicionado a la empresa en su estado actual y los errores que han dificultado a lo largo del tiempo el objeto básico financiero, fundado en el aumento de la rentabilidad para los accionistas y propietarios de Havanna SA.

Este análisis se enfoca en exhibir cada uno de los indicadores y métodos de evaluación financiera que permitan llevar a cabo acciones que ayuden al crecimiento constante de la organización, no solo por el impacto de estas, sino también porque la

estabilidad financiera interviene en la ventaja competitiva, en el renombre, la captación de clientes como de proveedores de la empresa.

Por lo tanto y a través de este análisis, se busca cooperar con el mejoramiento económico y financiero de la empresa Havanna SA, realizando un minucioso análisis de sus finanzas, brindando información y herramientas importantes para una correcta toma de decisiones que se plasmen en el aumento de su rentabilidad y competitividad en el mercado.

Tabla 1.
Análisis horizontal y vertical 2021,2020 y 2019 de Havanna S.A.

ACTIVO	Saldo al 31/12/2021	Análisis vertical	Saldo al 31/12/2020	Análisis vertical	Análisis Horizontal	Saldo al 31/12/2019	Análisis vertical	Análisis Horizontal
ACTIVO CORRIENTE		2021		2020	2021-2020		2019	2020-2019
Inventarios	\$536.333.467,00	9,55%	\$527.187.614,00	9,08%	1,73%	\$465.621.543,00	11,50%	-25%
Otros Créditos	\$ 63.467.051,00	1,13%	\$ 97.161.265,00	1,67%	-34,68%	\$60.179.161,00	1,49%	7%
Créditos por ventas	\$792.935.396,00	14,12%	\$590.667.350,00	10,18%	34,24%	\$553.291.575,00	13,66%	-29%
Inversiones	\$ 832,00	0,00%	\$ 6.187,00	0,00%	-86,55%	\$ 259.110,00	0,01%	-98%
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$29.668.710,00	0,53%	\$49.569.903,00	0,85%	-40,15%	\$ 48.551.694,00	1,20%	-32%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$1.422.405.456,00	25,33%	\$1.264.592.319,00	21,79%	12,48%	\$ 1.127.903.083,00	27,85%	-26%
ACTIVOS NO CORRIENTES								
Propiedades, plantas y equipos	\$1.770.064.968,00	31,52%	\$ 1.925.999.196,00	33,19%	-8,10%	\$ 1.620.180.242,00	40,01%	-21%
Valor llave	\$1.896.785.594,00	33,77%	\$1.896.785.594,00	32,68%	0,00%	\$ 1.256.635.130,00	31,03%	0%
Activos intangibles	\$25.108.571,00	0,45%	\$ 21.929.963,00	0,38%	14,49%	\$ 21.008.559,00	0,52%	-31%
Activo por impuesto a las ganancias dif.		0,00%		0,00%		\$ 8.292.232,00	0,20%	-100%
Otros Créditos	\$501.623.991,00	8,93%	\$694.315.199,00	11,96%	-27,75%	\$ 15.741.918,00	0,39%	2822%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$4.193.583.124,00	74,67 %	\$4.539.029.952,00	66,25%	-7,61%	\$ 2.921.858.081,00	72,15%	3%
TOTAL ACTIVO	\$5.615.988.580,00		\$ 5.803.622.271,00			\$ 4.049.761.164,00		
PASIVO	-	-	-	-	-			
PASIVO CORRIENTE								
Otros pasivos	\$76.409.641,00	2,61%	\$ 60.262.617,00	1,80%	26,79%	\$ 116.425.661,00	6%	-66%
Deudas fiscales	\$144.147.132,00	4,92%	\$ 105.956.224,00	3,17%	36,04%	\$ 119.788.583,00	6%	-41%
Pasivo po Imp. Gcias. Ctes.	\$ 158.309.449,00	5,40%	\$ -	0,00%				
Deudas sociales	\$312.080.634,00	10,64%	\$ 344.234.071,00	10,30%	-9,34%	\$ 208.416.752,00	11%	9%
Préstamos	\$1.080.582.946,00	36,86%	\$ 1.612.168.662,00	48,23%	-32,97%	\$ 664.379.756,00	35%	61%
Cuentas por pagar	\$526.094.886,00	17,94%	\$527.895.519,00	15,79%	-0,34%	\$ 363.135.558,00	19%	-4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$2.297.624.688,00	78,37%	\$ 2.650.517.093,00	79,29%	-13,31%	\$ 1.472.146.310,00	77%	19%
PASIVO NO CORRIENTE								
Préstamos	\$111.764.153,00	3,81%	\$ 328.747.201,00	9,83%	-66,00%	\$ 64.600.532,00	3%	237%
Provisiones y otros cargos	\$10.301.236,00	0,35%	\$ 11.798.567,00	0,35%	-12,69%	\$ 6.460.693,00	0%	21%
Otros pasivos	\$ 44.324.237,00	1,51%	\$ 63.470.540,00	1,90%	-30,17%	\$ 93.114.410,00	5%	-55%
Pasivo por impuesto a las gcias. Dif.	\$467.783.605,00	15,96%	\$ 288.353.988,00	8,63%	62,23%	\$ 271.082.686,00	14%	-30%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$634.173.231,00	21,63%	\$692.370.296,00	21%	-8,41%	\$ 435.258.321,00	23%	5%
TOTAL PASIVO	\$2.931.797.919,00		\$ 3.342.887.389,00			\$ 1.907.404.631,00		16%
PATRIMONIO NETO	\$2.684.190.661,00		\$ 2.460.734.882,00			\$ 2.142.356.533,00		
PN + P	\$5.615.988.580,00		\$ 5.803.622.271,00			\$ 4.049.761.164,00		

Fuente. Elaboración propia.

Comenzando por los estados de situación patrimonial, se observa para el ejercicio 2021 la composición del activo está constituida principalmente por activo no corriente y se observa que la cuenta predominante es valor llave, mientras en el corriente la cuenta predominante es créditos por venta, pero con la particularidad de que en el último año aumentaron respecto del 2020 lo que indica que la empresa cambió sus políticas de venta. 2020 el activo no corriente representa un abultado 78% contra un 22% del activo corriente, las cuenta con mayor participación es bienes de uso (propiedades, plantas y equipos) con la misma participación que valor llave, representando un 33% cada una, dentro del activo corriente los clientes representan un 10%, seguido de inventarios con un 9%, cuantas que forman parte del capital de trabajo. Respecto al pasivo aquí la proporción cambia, siendo el no corriente un 21% y el corriente un 79% del total del pasivo respectivamente. Dentro del pasivo corriente los prestamos representan un 48%, porcentaje considerablemente elevado, mientras las cuentas las cuentas por pagar un 16%.

En general entre ambos años, al activo sufrió una disminución del 5%, mientras el pasivo total aumentó en un 16%, el patrimonio como resultado disminuyó un 24%.

Respecto a los resultados el estado muestra perdida en el último ejercicio exponiendo una disminución total del 371% del resultado final respecto del periodo anterior.

Marco Teórico

En este apartado, se expondrán los lineamientos teóricos sobre el tema elegido.

El análisis financiero es una técnica que permite evaluar del comportamiento operativo de una empresa, facilitando su diagnóstico y con la información recolectada permite hacer un mejor uso del capital de trabajo y distinguir las distintas opciones de financiamiento, teniendo en cuenta el riesgo asumido (Hernández, 2005).

Una eficiente administración financiera contempla las utilidades sólo como una parte del valor de la empresa, pone más énfasis en el corto, mediano y largo plazo, interpretando que se pueden tomar decisiones hoy que afectan negativamente las utilidades por un determinado período de tiempo, pero luego a futuro habrá un mayor crecimiento; en definitiva, una eficiente administración financiera es aquella que toma en cuenta tanto la rentabilidad como el riesgo (Madroño Cosío, 2016).

Para conocer el estado económico financiero actual de una empresa y tomar decisiones de cara al futuro se utiliza el análisis económico financiero, proceso que recopila, interpreta, compara y estudia los estados financieros e información operativa de una organización (Attme, 2016).

El análisis financiero según indica Monserrat Casanovas (2013), se puede realizar desde tres puntos de la empresa:

Pasado: comparando información histórica de la empresa, permitiendo detectar variaciones entre períodos.

Futuro: utilizando las tendencias pasadas y predicciones matemáticas, proyectando datos a futuro, estando estas proyecciones sujetas a errores cuando se toma como base información incorrecta, por lo que deben ser consideradas con mucha precaución.

Comparativo: compara empresas similares o de un mismo sector.

A través de diferentes indicadores (ratios/índices), los cuales son simplemente relaciones entre cuentas del balance o del estado de resultados, se evalúa la viabilidad, estabilidad y rentabilidad de una empresa y sirven a la alta dirección como herramientas para la toma de decisiones (Castro, 2019).

El estudio de la situación financiera de corto plazo de una empresa comprende el instrumental que mide la capacidad de la entidad para hacer frente a los compromisos y obligaciones a corto plazo, es decir el capital a corto plazo que es necesario para cumplir el funcionamiento normal del ciclo operativo (Attme, 2016).

Al hablar de fuentes de financiamiento, las fuentes de financiamiento de corto plazo son la forma más habitual de financiarse, soliendo ser la interna de corto plazo muy breve debido a que surgen de forma espontánea sin que la empresa deba negociar por ellas, tales como proveedores o anticipos de clientes (Bermeo, 2017).

Los proveedores son la fuente de financiación más común y la más utilizada, se da cuando se compra a plazo a los proveedores, y el volumen del financiamiento aumenta o disminuye dependiendo del arreglo comercial que se posea con ellos (Camisón, 2015).

Los anticipos de clientes permiten a la empresa hacer uso del dinero que entregan los clientes antes de recibir la totalidad de la mercadería que se comercializa, para que esto sea posible, la empresa que provee ofrece un descuento considerable (Horne, 2020).

Como financiamiento externo se nombra como los más utilizados descuentos *de* documentos, Factoring, créditos a corto plazo entre otros. Para este trabajo y dado que la empresa indica que posee líneas de crédito preaprobadas, se explica tal fuente.

Los créditos a corto plazo, son una fuente proveniente del sistema bancario quien pone a disposición un fondo determinado para un periodo de tiempo determinado, cuyos costos son abonados por el tomador del crédito y se basan en comisiones y el interés que se calcule por la suma de dinero prestada (Arrubla, 2016).

Cuando se hace uso de dinero ajeno, generalmente se paga por ello un costo, el interés o gasto financiero es un flujo negativo futuros que se paga por usar un dinero ajeno durante un tiempo determinado (Bonmatí Martínez, 2010). Por su parte, el costo de capital es la tasa de descuento que iguala los flujos futuros negativos ocasionados por el préstamo, intereses más devolución, con el importe neto del préstamo recibido en el momento actual, principal menos las deducciones a que hubiera lugar (Gonzales Urbina, 2016). El interés es un gasto que se refleja en el estado de resultados no constituyendo un gasto de explotación principal (Puerta, 2013).

Liquidez corriente se calcula relacionando activo corriente/pasivo corriente y muestra la situación de solvencia a corto plazo de la empresa e indica la capacidad

potencial de la empresa de pagar sus obligaciones de corto plazo, según indica el autor los valores óptimos se establecen 1,2 a 1,5 (Muñoz, 2019).

Respecto a este indicador, Müller Heiberg (2020) afirma que para valorar la posición real de liquidez en una empresa, es necesario determinar sus necesidades operativas de fondos y el fondo de maniobra, hacer una comparación de ellos ya que tal comparación indica la parte de los recursos financieros de largo plazo que se destinará a financiar las partidas del activo corriente.

Matemáticamente, y partiendo de las cuentas del estado de resultados:

- Necesidad operativa de fondos: Activo Corriente – (cuentas por pagar comerciales + remuneraciones y cargas sociales + deudas fiscales).
- Fondo de Maniobra: (Patrimonio Neto + Pasivo No Corriente) - Activo No Corriente.

La relación entre estos parámetros determina si se existe excedente o faltante de efectivo:

- $FM < NOF$ necesidad de recursos, faltante de efectivo equivalente a la diferencia entre ambos montos.
- $FM > NOF$ excedente de recursos, la diferencia debiera ser colocada para generar ganancias.

A modo de conclusión, se puede decir que el análisis financiero permite obtener una visión cuantitativa de la empresa, que permite determinar si situación financiera a partir de capital de trabajo y la liquidez, partiendo de estos conceptos se puede determinar la existencia de sobrante o faltante de efectivo, lo cual al concederlo permite a la empresa anticiparse a estudiar fuentes o destino de fondos, procurando que al buscarlos se genere menor costo o mayor rendimiento según sea el caso. Como punto final, el análisis de la situación financiera, permite conocer y anticiparse a posibles escenarios.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

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

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

Justificación del problema

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

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

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

Conclusión diagnóstica

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

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

Esta situación de riesgo de corto plazo podrá ser atenuada y revertida al implementar la propuesta que desarrolló este trabajo, mediante la utilización de herramientas financieras disponibles en el mercado de capitales. De esta forma se podrá controlar el endeudamiento diversificando el riesgo y evitando tener que soportar contratiempos financieros. Lo que se espera con la propuesta del presente trabajo final de grado es exponer a la empresa alternativas de reestructuración de deuda y financiamiento que mejoren la liquidez y tengan el menor costo en el corto plazo e implementar medidas de control sobre el uso y mantenimiento de efectivo en el mismo plazo.

Plan de Implementación

Objetivo General

Analizar la situación económica y financiera de la empresa Havanna y proveer alternativas de financiamiento, con énfasis en los ciclos de cobro y obligaciones a pagar, a fin de determinar una estructura óptima de financiamiento.

Objetivos Específicos

- Analizar si la empresa mantiene equilibrio financiero.
- Diagnosticar y prever las posibles dificultades financieras a las que pudiera enfrentarse la empresa en un plazo temporal estipulado.
- 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.

Alcance

Este plan de implementación involucra el departamento de Administración y Finanzas, desde sus gerentes hasta sus subordinados, ya que se tiene que trabajar de forma conjunta para lograr los objetivos planteados. Con respecto al tiempo, se establece que comience en el primer trimestre del próximo año, luego del periodo vacacional para empezar trabajar bajo estas nuevas acciones.

Metodológicamente este estudio es cualitativo y descriptivo ya que se analizan los valores de los balances, para mediante ratios explicar su relación con la situación financiera de la empresa y de la misma forma encontrar la estructura óptima.

Durante la realización del plan no se presentaron dificultades que afecten el desarrollo de plan, contando con los recursos necesarios para un satisfactorio desenvolvimiento.

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 Havana es de \$ 1.106.849 de acuerdo al siguiente cuadro:

Todos estos recursos tienen valores promedios consultados en el mercado.

Recursos	Detalles	Costo Anual	Periodo
Tecnológicos	Software contable	5.500	Por única vez
	computadora	85.499	Por única vez
	impresora	41.899	Por única vez
Humano	Asesor contable	919.992	anual
Mueble y útiles	escritorio	11.119	Por única vez
	Silla de escritorio	17.840	Por única vez
Capacitación	Curso Impositivo Contable	25.000	Por única vez
Total		1.106.849	

Origen: *Datos obtenidos del mercado*

Acciones

Se procederá a formular las acciones y propuestas con fundamentos en los objetivos específicos planteados y así lograr llegar al objetivo general.

A continuación, se detalla las actividades a desarrollar por el asesor contable para poder alcanzar los objetivos fijados.

Tabla 5: Actividades

Objetivos	Descripción de la actividad	Inicio	Final	Duración	Responsable
O. Específico 1	Recopilación de la información contable	1/07/2022	5/07/2022	5	Administración
O. Específico 1	Analizar si la empresa mantiene equilibrio financiero.	6/07/2022	12/07/2022	7	Contable
O. Específico 2	Investigación y análisis de los instrumentos financieros	13/07/2022	11/08/2022	30	Contable
O. Específico 3	Diagnosticar y prever las posibles dificultades financieras	12/08/2022	18/08/2022	7	Directorio
O. Específico 4	Determinar los factores principales que reducen el capital de trabajo	19/08/2022	31/12/2022	135	Contable
O. Específico 5	Evaluación del método aplicado.	02/01/2023	11/01/2023	10	Contable.

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

objetivos	inicio	final	1-jul	8-jul	15-jul	12-ago	19-ago	30-dic	3-ene	12-ene
especifico 1	1/7/2022	5/7/2022	■							
especifico 2	6/7/2022	12/7/2022		■						
especifico 3	13/7/2022	11/8/2022			■					
especifico 4	12/8/2022	31/12/2022				■	■			
especifico 5	19/8/2022	11/1/2022						■	■	

Fuente: Elaboración propia

En el mismo se observa una medida temporal semanal, detallando cada acción descripta según las actividades a tratar como así mismo el inicio y finalización de las acciones.

Descripción de las actividades según objetivos

A continuación, se mencionarán las actividades que se llevarán a cabo en este plan de implementación en función al cumplimiento de cada objetivo específico, a saber:

Recopilación de la información (Específico 1)

Se le solicita al área de administración: últimos 3 balances generales, extractos bancarios, detalle de las cuentas corrientes de deudores y proveedores, estado de flujo de caja y cuadro del estado de pérdidas y ganancias.

Análisis de la estructura de financiamiento. (Específico 1)

Análisis de ratios

Para lograr el mismo, primero se analizarán los estados contables de los tres años aplicando los ratios, dicha función será llevada a cabo por el área contable. Luego, en conjunto con el asesor contable, evaluarán los resultados de las técnicas aplicadas con el objetivo de realizar una conclusión diagnóstica sobre la situación económica y financiera de la empresa.

Investigación y análisis de los instrumentos financieros (Específico 2)

Para el logro de este objetivo, será necesario que el asesor contable realice visitas a los ejecutivos de cuentas de las entidades bancarias con las que comercializa la empresa para conocer las coberturas financieras, tanto de inversión como de financiación, y de gestión de riesgos que ofrecen a la empresa. Luego de esta visita, el asesor procederá a realizar el respectivo análisis de coberturas y dictaminará a favor de las que cumplan con los objetivos de la administración financiera. Una vez hecho el dictamen, el asesor contable recabará toda la información obtenida de las actividades precedentes y optará por la/s cobertura/s que maximice/n las utilidades, minimice/n los riesgos y garantice/n la liquidez.

Diagnosticar y prever las posibles dificultades financieras (Específico 3)

Para llegar al objetivo se propone automatizar la emisión de los principales ratios que se suele usar para alertas en las dificultades financieras, mediante la utilización de un software contable para la emisión de ratios. El asesor contable con la información de: niveles de endeudamiento, liquidez, fondo de maniobra, etc., debe plasmarlo en cuadros, exponerlos y hacerlos llegar a los usuarios miembros de la empresa para facilitar la toma de decisiones. Es clave para el crecimiento empresarial como para supervivencia de toda empresa.

Determinar los factores principales que reducen el capital de trabajo (Específico 4)

Para lograr este objetivo el asesor analizará factores como el crédito disponible, crédito permitido, ciclo de negocios e inflación; estos son los que son de mayor importancia y los que debe mantener en vigilancia el asesor a fin de cumplir con la optimización de ratios. Pero sin descuidar otros de menor importancia para este análisis (naturaleza del negocio, escala de operaciones, factores estacionales, ciclo de producción, eficiencia operativa, disponibilidad de materia prima, perspectiva de crecimiento, nivel de competencia).

Evaluación del método aplicado (Específico 5)

Una vez concluidas las etapas anteriores se debe verificar si las medidas implementadas mejoran los ratios de la empresa y a partir de allí, cuanto más se puede

mejorar. Es fundamental el ida y vuelta entre la toma de decisiones, implementación de acciones y evaluación de esas dos acciones para obtener mejoramiento continuo.

El diagnóstico financiero deberá finalizar con una etapa de análisis en el que se analice la información obtenida, con el objeto de tomar las decisiones oportunas para evitar problemas, buscar financiación, alternativas de inversión, etc.

Medición y evaluación del plan

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.

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.

Conclusiones y recomendaciones

En base a la información obtenida de Havanna de la localidad de Mar de Plata, de la Provincia de Buenos Aires, se realiza en el presente Trabajo Final de Grado un análisis económico-financiero de la empresa, comparando los ejercicios 2019, 2020 y 2021. En función a los resultados obtenidos, se llega a la conclusión que la empresa cuenta con una adecuada situación económica y financiera, aunque podría obtener mayor rentabilidad optimizando los instrumentos financieros en uso e incorporando nuevas alternativas de financiación con el fin de disminuir los intereses bancarios abonados.

Luego del análisis de situación realizado, posee 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.

Se recomienda a la empresa evaluación continua para que en el momento justo se logre cambiar y su vez mejorar.

Se recomienda tener técnicas de control interno para lograr eficiencia, rapidez y mejoras económicas. Y tener en cuenta las buenas ideas que aportan clientes y personal de la empresa.

Se recomienda que la empresa transmita los objetivos, misión, visión a todo el personal, de esta manera tener motivadas a todas las áreas.

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

- Albornoz. (2013). *Administración de capital de trabajo un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual*.
- García y Atao . (2019). *Financiamiento Autoservicio Mayorista*. Obtenido de repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/14641/FINANCIAMIENTO_TRIBUTACION_ORELLANA_GARCIA_OLGA_MARLENE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 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.
- Microsoft. (10 de SEPTIEMBRE de 2021). *MICROSOFT*. Obtenido de MICROSOFT: <https://news.microsoft.com/es-xl/un-ano-de-pandemia-mas-de-la-mitad-de-las-pymes-argentinas-cambio-sus-procesos-y-objetivos-de-negocio/>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- 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>

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque gracias el existo

A mi tutora Miriam DeMarco

A Carmen Estigarribia y Leon Cohen, mis madres por ser mi apoyo siempre

A Maria Elena, mi esposa, y a mis dos hijos Emi y Zaca, por motivarme a seguir y apoyarme siempre siempre...

A muchas personas que hoy no están pero me ayudaron mucho para llegar.-