

**Universidad Siglo 21**



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

*“Análisis de los estados contables durante la pandemia de Havanna S.A”*  
*“Analysis of the financial statements during the pandemic of Havanna S.A”*

Autor: Félix Daniel Pereyra

DNI: 24.590.272

Director de TFG: Myriam De Marco

Argentina, noviembre 2023

## Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Análisis de la situación	4
Descripción de la situación	4
Misión.	4
Visión.	4
Análisis del contexto	4
Análisis PESTEL	5
Factor político.	5
Factor económico.	5
Factor social.	6
Factor tecnológico.	6
Factor ecológico.	7
Factor legal.	7
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	7
Rivalidad entre competidores del sector.	7
Amenaza de nuevos competidores.	8
Poder de negociación de los proveedores.	8
Poder de negociación de clientes.	8
Amenaza de productos sustitutos.	9
Diagnostico organizacional	9
Análisis FODA	9
Análisis específico	10
Marco teórico	12
Índice de liquidez.	13
Capital corriente.	13
Ratio Quick o Liquidez Seca.	13
Ratio Cash.	14
Solvencia.	14

	3
Endeudamiento.	14
Diagnóstico y Discusión	15
Descripción del problema	15
Justificación	16
Conclusión	16
Plan de implementación	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Alcance	17
Limitaciones	17
Recursos	17
Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación	18
Propuestas de medición o evaluación de las acciones	24
Conclusiones y Recomendaciones	25
Conclusiones	25
Recomendaciones	25
Referencias	27

## **Resumen**

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

*Palabras claves: empresa, evaluación, gastos financieros*

## **Abstract**

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

*Keywords: company, evaluation, financial expenses*

## Introducción

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 de la misma, para el logro de ventajas competitivas en el mercado en el que se encuentra inmersa. La empresa 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 lo complementamos con otros índices se llega a la conclusión de que existen problemas. Estos afectan 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 prestamos, 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 el tiempo y forma, tampoco cuenta con clasificación de clientes por volumen ni por comportamiento de compra.

Con el presente trabajo se pretende determinar la estructura de financiamiento actual, analizarla 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.

En tal sentido, Martin Lascano (2015), por su parte planteó que, mediante el empleo de técnicas de análisis de estados contables, ratios financieras, ciclo operativo, la determinación de

necesidades de fondos, e indicadores inherentes a la actividad se podían sacar conclusiones claves acerca de la forma de gestión. Lo que permitió haber propuesto ajustes en la disminución de los periodos de inventarios, crédito por ventas y aumentos de los plazos de pago a proveedores, logrando mejorar la liquidez y por ende el financiamiento.

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

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

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

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

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

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

Para realizar el análisis de situación se utilizó el modelo de análisis PESTEL, que es una herramienta estratégica. Sirve para identificar y evaluar los factores del entorno que pueden afectar al desarrollo de la empresa. Este modelo de análisis hace referencia a aquellos aspectos que no

dependen directamente de la empresa sino de su contexto. Dicho análisis incluye estos cuatro factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factor político.*

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 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)

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

#### *Factor económico.*

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



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

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

El país estaba en un contexto de crisis, pero la pandemia, y la cuarentena estricta dificultó el crecimiento económico, aumentó la tasa de desempleo, hubo fuga de capitales, devaluación de la moneda, gran inestabilidad económica, por nombrar algunas consecuencias que trajo aparejado la crisis sanitaria. Además de todo este contexto, las restricciones al turismo afectaron de manera directa a la empresa en estudio, ya que sus productos son consumidos por los visitantes de las diferentes ciudades turísticas donde se encuentran los cafés y salones de venta.

#### *Factor social.*

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

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

El gobierno anunció el 14 de agosto un aumento para las jubilaciones y pensiones de 7,5% en septiembre. Con esto lo acumulado en lo que va del año alcanza el 28,9 por ciento para las jubilaciones y pensiones más bajas. También se ven alcanzadas por esta suba las Pensiones No Contributivas, PNC, la Asignación Universal por Hijo, AUH, la Asignación Universal por Embarazo, AUE, y las asignaciones familiares.

#### *Factor tecnológico.*

Frente a la emergencia sanitaria de Covid-19, el comercio electrónico se convierte en el principal aliado para el abastecimiento y distribución, demostrando su eficacia a la hora de

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

#### *Factor ecológico.*

En los últimos tiempos cada vez son más las prácticas que se destinan al cuidado del medio ambiente. Lo que se quiere lograr que las políticas ambientales sean tomadas en cuenta por toda la sociedad, tanto individuos como empresas. Actualmente la empresa no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, pero si cuenta con inspecciones regulares de higiene y seguridad, y cumplen con los procedimientos e indicaciones que les brinda el técnico. 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.

#### *Análisis de las Cinco 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. Valorán el cuidado del medio ambiente y a través de los medios de comunicación pueden diferenciar de un producto con otro. Cuando hay una gran cartera de posibilidades el poder de negociación de los clientes aumenta. Lo cual es muy importante esforzarse para mantenerlos fieles a la marca ya que, al sentirse satisfecho con el producto, lo recomienda y hace posicionar mejor a la empresa en el mercado.

### *Amenaza de productos sustitutos.*

El poder de nuevos productos 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. 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*

#### *Análisis FODA*

Para la realización del análisis interno de la empresa, se elabora a través del FODA. Según, Riquelme Leiva, (2016) este análisis 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 1.**

#### *Matriz 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> <li>● Nivel de precios competitivos frente de competidores.</li> <li>● Servicio de asesoramiento comercial.</li> <li>● Diversidad de productos de marca.</li> <li>● Atención personalizada a clientes y tiempo de entrega acotada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No cuenta con clasificación de clientes, ya sea por volumen o comportamiento de compra.</li> <li>● No cuenta con un área de RRHH.</li> <li>● No hay proceso de inducción para distintos cargos y puestos.</li> <li>● No posee planes de financiación para sus clientes.</li> <li>● No lleva control de stock y es frecuente quiebres de stock.</li> <li>● Los alfajores Havanna son los de precio más alto del mercado.</li> </ul>
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores Externos		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnología para la industria alimenticia.</li> <li>● Tendencia al consumo saludable</li> <li>● Reactivación del turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crisis Económica del país que afectan a la capacidad de compra de los clientes. (COVID 19)</li> <li>● Políticas fiscales e impositivas que tome el Estado y afecte a los costos de los productos.</li> <li>● Economía inflacionaria del país.</li> <li>● Ingreso de nuevos competidores en el mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

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

De lo analizado, se destaca que, a pesar del contexto externo a la empresa, la incertidumbre política/economía, y los efectos negativos de la pandemia, la organización tiene un gran potencial para seguir crecimiento y lograr sus objetivos; está inmersa en un mercado muy competitivo, pero debe hacer foco en las oportunidades y aprovechar sus fortalezas, que es lo que hace la diferencia de la marca.

#### *Análisis específico*

Luego de elaborar el análisis de situación, FODA y PESTEL, se puede observar que la empresa Havanna, 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 al cambio 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, Aireados 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.

## Marco teórico

Para este trabajo final en el marco teórico se desarrollan las teorías sobre las ratios financieras utilizados para determinar la situación financiera de la empresa y utilizar esa información para la mejora en la gestión y el alcance de los objetivos.

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

Los estados contables son una *foto* de la empresa, en una fecha determinada. Deben ser preparados bajo ciertas normas, con la finalidad de que sean comparables y comprensibles para los distintos usuarios de los mismos.

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

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

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

El estado de situación patrimonial o balance general, expone el activo, pasivo, patrimonio neto y la participación minoritaria en sociedades controlados, en un momento determinado. Las partidas integrantes del activo y el pasivo se clasifican en corrientes y no corrientes y, dentro de estos grupos, integran rubros de acuerdo con su naturaleza. El estado de resultado o de recursos y gastos, suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período. El estado de evolución del patrimonio neto informa la composición del patrimonio neto y las causas de los cambios acaecidos durante los períodos presentados en los rubros que lo integran. Las partidas que conforman el patrimonio neto deben clasificarse y resumirse de acuerdo con su origen: aportes de los propietarios (o asociados) y resultados acumulados (FACPCE, 1987).

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

Las ratios financieras, que a veces se denominan índices o razones, miden una proporción entre dos valores. Si bien no existe una estandarización en su fórmula de cálculo y, en muchos casos, ni siquiera en su denominación, existen algunas de ellas que se han vuelto de uso común entre los analistas de estados financieros (Pérez, 2020).

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

*Índice de liquidez.*

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este índice intenta reconocer 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 (Lamattina, 2018).

*Capital corriente.*

$$\text{Capital Corriente} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Esta ratio también es denominada fondo de maniobra, y representa 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.

*Ratio Quick o Liquidez Seca.*

$$\text{Ratio Quick} = \frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Su forma de cálculo resulta muy similar al indicador de liquidez general, y este indicador también mide la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de pago en un plazo menor a un año utilizando activos más líquidos que la ratio anterior, como el efectivo y sus equivalentes, las inversiones fácilmente liquidables a corto plazo y las cuentas por cobrar que puede volverse efectivo rápidamente (Saenz, 2019).



*Ratio Cash.*

$$\text{Ratio Cash} = \frac{(\text{Efectivo y equivalentes} + \text{Inversiones financieras a corto plazo})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este indicador se deriva de considerar solamente el efectivo y las inversiones financieras temporarias de colocaciones menores a tres meses para el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo de la empresa. Mide aproximadamente con cuántos recursos contaría la empresa para hacer frente a sus obligaciones recurriendo únicamente a sus activos más líquidos (Saenz, 2019).

*Solvencia.*

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$$

Esta ratio refleja la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas con sus bienes y derechos de cobro. Su estudio puede centrarse en el corto o largo plazo.

*Endeudamiento.*

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

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, 2020).

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

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

## Diagnóstico y Discusión

### *Descripción del problema*

Si bien la empresa tiene un extenso recorrido en la actividad y un negocio estable, también presenta oportunidades para seguir creciendo. El mercado actual no es impedimento, ya que su actividad es la venta de productos son de consumo masivo

La problemática principal es la situación que está atravesando Havanna en general debido a nivel mundial como consecuencia del Covid-19; ocasionando pérdidas y daños en el capital de trabajo. Los ingresos son prácticamente nulos y los egresos siguen corriendo ya que, los impuestos no son postergados o eximidos por lo cual necesita de capital, dicho requerimiento de capital puede obtenerlo de diferentes maneras, pero siempre debe procurar buscar la opción más rentable y la cual le genere menor costo, y permita aumentar el valor de la empresa.

En la tabla 2 puede observarse el valor negativo del capital de trabajo, que aumenta fuertemente durante el año más agudo de la pandemia de Covid-19, revelando una continua necesidad de financiamiento del capital de trabajo a lo largo de todo el período. En consonancia los índices de liquidez tienen un comportamiento exiguo, cuyos valores en cualquiera de sus versiones se encuentran por debajo de 1. Esto implica que la empresa podría sufrir de problemas de falta de liquidez para cumplir con sus deudas de corto plazo si no se toman acciones correctivas. En tal sentido, la ratio cash, o ratio de liquidez instantánea, muestra que la empresa solo podría hacer frente apenas al 1,2% de sus deudas de corto plazo si recurre a sus activos más líquidos, como el efectivo y sus equivalentes.

### **Tabla 2.**

#### *Ratios relevantes de Havanna, 2019-2021*

Indicador ó Ratio / Años	2021	2020	2019
Ratio Circulante o Liquidez Común	0,61	0,50	0,77
Ratio Quick o Liquidez Seca	0,42	0,30	0,41
Ratio Cash o Liquidez Instantánea	0,012	0,013	0,007
Capital de trabajo	-\$ 875.219.232	-\$ 1.351.136.351	-\$ 301.367.650
Ciclo operativo bruto	122,5	126,3	66,7
Antigüedad de las existencias (días)	77,1	76,5	43,4
Antigüedad de los créditos (días)	45,4	49,8	23,3
ROA	0,04293	-0,0800	0,0231
ROE	0,08982	-0,2149	0,0357

Fuente: elaboración propia

### *Justificación*

Producto del análisis de la información obtenida de la empresa y del material expuesto en marco teórico, está comprobado que las empresas que establecen sus objetivos y desarrollan una planeación estratégica para obtenerlos son las más competitivas.

En el análisis realizado a lo largo del presente trabajo, queda demostrado que la empresa para mantenerse competitiva necesita de esta estrategia expansiva, para poder ofrecer una mayor variedad de productos, mejorar los ciclos y corregir problemas de rotación y abastecimiento, carece de una herramienta de gestión financiera, que le permita diseñar una planificación para ahorrar costos financieros, ya que la empresa tiene costos bancarios altos en términos de ventas, y obtener fuentes eficientes de financiamiento.

La gestión del Capital de Trabajo es un elemento esencial para asegurar la supervivencia de una empresa, por eso se planteó como objetivo general proponer a Havanna alternativas de administración de capital de trabajo que promueva la eficiencia financiera y permita alcanzar niveles de CTN que reflejen mejoras de rentabilidad, dado que el problema que hoy presenta la empresa es un capital de trabajo negativo, disminución en su liquidez y rentabilidad.

### *Conclusión*

La propuesta del presente Trabajo Final de Graduación apunta a dar solución a las necesidades crecientes de financiamiento del capital corriente, que se traducen en un valor negativo del indicador que mide el capital de trabajo. La falta de liquidez, puede provocar estancamiento, falta de inversión en tecnología, entre otras; e incluso, muchas veces, y, a raíz de lo anterior, muchos empresarios son obligados a detener su producción, corriendo el riesgo de quebrar por falta de capital.

Una correcta implementación de un plan de acciones diseñando en función de mejorar la performance del capital de trabajo podría generar los siguientes beneficios para la empresa:

- Menores necesidades de financiamiento, externo o interno, del capital de trabajo.
- Mayores disponibilidades de fondos líquidos para reinversión en otros proyectos.
- Mejora del perfil de inversión de la empresa.
- Menor participación del pasivo corriente en la estructura de financiamiento de la empresa.
- Mejora de los índices de liquidez y de rentabilidad de la empresa.

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Elaborar un plan de análisis y saneamiento financiero de corto plazo para la empresa Havana en el año 2022.

### *Objetivos Específicos*

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

### *Alcance*

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

### *Limitaciones*

La elaboración de este trabajo contó con la información necesaria para realizarlo, extraída básicamente de sus últimos tres estados contables y la página web de la firma. La limitación fue la de no poseer acceso a la empresa, lo cual limitó la obtención mediante la observación directa o entrevistas a los dueños y/o empleados. Cabe destacar que el trabajo solo trata lo referido a la situación financiera de corto plazo de la empresa en cuestión, dejando de lado cualquier otro tema y/o problema.

### *Recursos*

#### **Tabla 3.**

#### *Recursos necesarios*

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

Fuente. Elaboración propia.

Para el desarrollo del presente trabajo se requieren recursos, tanto tangibles, como intangibles, expresados en la tabla 3.

Con respecto a los recursos, los honorarios del contador se calculan según lo establece Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, que, desde 01/01/2022 establece el módulo en un valor de \$ 3.070, necesitando para la totalidad del trabajo un proyectado de 50 módulos. Esto arroja un presupuesto total de \$ 153.500 para la totalidad del proyecto.

**Tabla 4.**

*Distribución de los módulos.*

Recursos	Cant. de módulos presup.
1. Análisis de estados contables	10
2. Investigación opciones disponibles en el mercado financiero	10
3. Análisis de alternativas tendientes a mejorar los resultados del hotel.	10
4. Visita a bancos	10
5. Exposición de resultados	10
Total	50

Fuente. Elaboración propia.

*Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación*

Las actividades se plantean para alcanzar los objetivos planteados:

*Objetivo específico 1:* Analizar la estructura financiera de la empresa a partir de sus balances 2021, 2020 y 2019.

Esta tarea se realizó mediante las acciones 2 y 3 de la tabla 4. Como datos adicionales se sabe que el Grupo ha tomado préstamos financieros con los siguientes bancos: Galicia, Provincia, Santander, Ciudad y Patagonia.

- El Préstamo con Banco Galicia por \$10 millones, tiene un plazo de 6 meses y tasa fija del 48%.
- El Préstamo con Banco Galicia por \$9 millones, tiene un plazo de 6 meses y tasa fija del 48%.
- El préstamo con Banco Provincia por \$ 21,6 millones, tiene un plazo de 12 meses y una tasa fija del 39%; con 3 meses de gracia para el pago del capital y de intereses.
- El préstamo con Banco Provincia es por \$ 10,9 millones, tiene un plazo de 6 meses y una tasa fija del 28%.
- El préstamo con Banco Provincia es por \$ 24,6 millones, tiene un plazo de 12 meses y una tasa fija del 39%; con 3 meses de gracia para el pago del capital y de intereses.
- El préstamo con Banco Provincia es por \$ 140 millones, tiene un plazo de 12 meses y una tasa fija del 39%; con 3 meses de gracia para el pago del capital y de intereses.

- El préstamo con Banco Santander es por \$ 40 millones, tiene un plazo de 6 meses y tasa fija del 38%.
- El préstamo con Banco Ciudad por USD 1,6 millones, tiene un plazo de 24 meses y una tasa del 3,5%.
- El préstamo con Banco Patagonia es por \$50 millones, tiene un plazo de 148 días y una tasa fija del 48%; el mismo ha sido renovado siendo la renovación por \$ 60 millones, tiene un plazo de 180 días y una tasa del 44.5%; la toma neta del ejercicio fue de \$10 millones.

*Objetivo específico 2:* Indagar sobre opciones disponibles en el mercado financiero en el primer semestre de 2022.

Con la información del balance 2021, se sabe que se han renovado préstamos con los siguientes bancos: Macro, Francés, Galicia, Citibank, Ciudad, Santander y Patagonia.

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

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

### **Tabla 5.**

*Créditos de corto tomados durante 2021 por Havanna.*

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

Fuente. Elaboración propia.

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

**Tabla 6.***Créditos a refinanciar por Havana.*

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

Fuente. Elaboración propia.

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

Al efectuar una restructuración de los pasivos la nueva composición de la estructura patrimonial de la empresa quedaría expresada como se observa en la tabla 7.

**Tabla 7.***Composición de los pasivos luego de refinanciar deuda de Havana.*

PASIVO CORRIENTE	2021	Con Refinanciación
Otros pasivos	\$ 76.409.641,00	\$ 76.409.641,00
Deudas fiscales	\$ 144.147.132,00	\$ 144.147.132,00
Pasivo po Imp. Gcias. Ctes.	\$ 158.309.449,00	\$ 158.309.449,00
Deudas sociales	\$ 312.080.634,00	\$ 312.080.634,00
Préstamos	\$ 1.080.582.946,00	\$ 781.666.279,35
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886,00	\$ 263.047.443,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.297.624.688,00</b>	<b>\$ 1.735.660.578,35</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Préstamos	\$ 111.764.153,00	\$ 408.864.153,00
Provisiones y otros cargos	\$ 10.301.236,00	\$ 10.301.236,00
Otros pasivos	\$ 44.324.237,00	\$ 44.324.237,00
Pasivo por impuesto a las gcias. Dif.	\$ 467.783.605,00	\$ 467.783.605,00
Cuentas por pagar largo plazo	\$ 263.047.443,00	\$ 131.523.721,50
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 634.173.231,00</b>	<b>\$ 1.062.796.952,50</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 2.931.797.919,00</b>	<b>\$ 2.798.457.530,85</b>

Fuente. Elaboración propia.

Reformulando los pasivos se genera una disminución en el monto del déficit de circulante como se observa en la tabla 8.

**Tabla 8.***Recálculo de Necesidades Operativas de Fondos Y Fondo de Maniobra de Havanna.*

Concepto	2021	Con Refinanciación
Activo Corriente	\$ 1.422.405.456,00	\$ 1.422.405.456,00
Financiación espontánea	\$ 982.322.652,00	\$ 982.322.652,00
<b>N.O.F.: Activo Corriente - Financiación espontánea</b>	<b>\$ 440.082.804,00</b>	<b>\$ 440.082.804,00</b>
Recursos permanentes	\$ 3.318.363.892,00	\$ 3.880.328.001,65
Activo No Corriente	\$ 4.193.583.124,00	\$ 4.193.583.124,00
Fondo de Maniobra	-\$ 875.219.232,00	-\$ 313.255.122,35
<b>DEFICIT/SUPERAVIT CIRCULANTE</b>	<b>-\$ 1.315.302.036,00</b>	<b>-\$ 753.337.926,35</b>

Fuente. Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 8 que ante una reestructuración de deuda se puede disminuir la necesidad de efectivo en un 75%, con este nuevo monto, se podría recurrir a las líneas de bancos disponibles y solicitar un préstamo para cubrir tal necesidad de efectivo, la necesidad de efectivo se indica solicitar un préstamo por el monto total en el Banco Provincia a 24 meses con una tasa preferencial del 48,08 % por \$760.000.000, con lo cual los valores se quedarían según tabla 10.



**Tabla 9.***Estado de situación patrimonial proyectado.*

	Saldo al 31/12/2021	Saldos con reformulación de deudas	Saldos con reformulación de deudas y préstamo
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>			
Inventarios	\$ 536.333.467,00	\$ 536.333.467,00	\$ 536.333.467,00
Otros Créditos	\$ 63.467.051,00	\$ 63.467.051,00	\$ 63.467.051,00
Créditos por ventas	\$ 792.935.396,00	\$ 792.935.396,00	\$ 792.935.396,00
Inversiones	\$ 832,00	\$ 832,00	\$ 832,00
Efectivo y equivalentes	\$ 29.668.710,00	\$ 29.668.710,00	\$ 789.668.710,00
<b>TOTAL ACT. CORR.</b>	<b>\$ 1.422.405.456,00</b>	<b>\$ 1.422.405.456,00</b>	<b>\$ 2.182.405.456,00</b>
<b>ACTIVO NO CORR.:</b>			
Prop., plantas y equipos	\$ 1.770.064.968,00	\$ 1.770.064.968,00	\$ 1.770.064.968,00
Valor llave	\$ 1.896.785.594,00	\$ 1.896.785.594,00	\$ 1.896.785.594,00
Activos intangibles	\$ 25.108.571,00	\$ 25.108.571,00	\$ 25.108.571,00
Otros Créditos	\$ 501.623.991,00	\$ 501.623.991,00	\$ 501.623.991,00
<b>TOTAL ACT. NO CORR.</b>	<b>\$ 4.193.583.124,00</b>	<b>\$ 4.193.583.124,00</b>	<b>\$ 4.193.583.124,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>\$ 6.375.988.580,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>			
Otros pasivos	\$ 76.409.641,00	\$ 76.409.641,00	\$ 76.409.641,00
Deudas fiscales	\$ 144.147.132,00	\$ 144.147.132,00	\$ 144.147.132,00
Pasivo po Imp. Gcias. Ctes.	\$ 158.309.449,00	\$ 158.309.449,00	\$ 158.309.449,00
Deudas sociales	\$ 312.080.634,00	\$ 312.080.634,00	\$ 312.080.634,00
Préstamos	\$ 1.080.582.946,00	\$ 781.666.279,35	\$ 781.666.279,35
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886,00	\$ 263.047.443,00	\$ 263.047.443,00
<b>TOTAL PASIVO CORR.</b>	<b>\$ 2.297.624.688,00</b>	<b>\$ 1.735.660.578,35</b>	<b>\$ 1.735.660.578,35</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>			
Préstamos	\$ 111.764.153,00	\$ 408.864.153,00	\$ 1.168.864.153,00
Provisiones y otros cargos	\$ 10.301.236,00	\$ 10.301.236,00	\$ 10.301.236,00
Otros pasivos	\$ 44.324.237,00	\$ 44.324.237,00	\$ 44.324.237,00
Pasivo por I.G Diferido	\$ 467.783.605,00	\$ 467.783.605,00	\$ 467.783.605,00
Cuentas por pagar de LP	\$ 263.047.443,00	\$ 131.523.721,50	\$ 1.062.796.952,50
<b>TOTAL PAS. NO CORR</b>	<b>\$ 634.173.231,00</b>	<b>\$ 1.062.796.952,50</b>	<b>\$ 2.754.070.183,50</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 2.931.797.919,00</b>	<b>\$ 2.798.457.530,85</b>	<b>\$ 4.489.730.761,85</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 2.684.190.661,00</b>	<b>\$ 2.817.531.049,15</b>	<b>\$ 1.886.257.818,15</b>
<b>PN + P</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>\$ 4.640.328.001,65</b>

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 10.***Recálculo de índices de evaluación financiera de corto plazo.*

Índice	Formula	2021	Con Refinanciación
Capital de trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	-\$ 875.219.232,00	\$ 446.744.878
Ratio Circulante (o de liquidez común o liquidez general)	Activo Corriente / Pasivo Corriente.	0,629076	1,257391844
Ratio Quick (o de liquidez seca)	(AC- Bs.de Cambio) / Pasivo Corriente.	0,385646966	0,948383578
Ratio Cash (o de liquidez Extra seca o instantánea)	(Tesorería + Inversiones Financieras Temporales) / Pasivo Corriente.	0,012913137	0,454967723

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 10 observa una mejora de los indicadores de gestión financiera de corto plazo, los cuales indicarían que de hacer uno de la propuesta el capital de trabajo se transforma en positivo, además tomando el crédito por la necesidad de efectivo la liquidez aumenta considerablemente otorgando capacidad de pago a corto plazo.

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

**Tabla 11.***Diagrama de Gantt.*

Actividades/Meses	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022
1. Análisis de balances			
2. Cálculo de ratios			
3. Estudio de alternativas			
4. Evaluación de alternativas			
5. Elección			
6. Aplicación			
7. Evaluación			

Fuente. Elaboración propia.

*Propuestas de medición o evaluación de las acciones***Tabla 12.***Comparación de ratios.*

Conceptos	2021	Con Refinanciación
CTN (AC-PC)	-\$ 875.219.232,00	\$ 446.744.877,65
<i>Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente</i>	0,619076503	1,257391844
<i>ROA: Resultado Neto / Activo</i>	0,042931591	0,22
<i>ROE: Resultado Neto / Patrimonio Neto</i>	0,089823472	0,127820981

Fuente. Elaboración propia.

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

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

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

Las limitaciones que se presentaron por parte de la empresa fueron escasa información económica financiera. Con respecto a la información recabada para la presentación de opciones de financiamiento fue limitada, ya que, los bancos no brindan esa información a las personas que no son clientes. De la misma manera, el resto de la información necesaria para calcular ratios fue recopilada de los estados financieros de la empresa, no pudiendo acceder a otra información interna más actualizada o de mayor amplitud y profundidad.

Los estados contables de la empresa demuestran que el rubro cuentas por cobrar es financiado en su totalidad, presentando un desfasaje con respecto a las obligaciones, con capital de terceros. Esta situación se manifiesta con un capital de trabajo permanentemente negativo cuya tendencia es constante en el período considerado. Por tal motivo, los indicadores relacionados con la liquidez de la empresa se ven deteriorados, y el financiamiento requerido es cada vez mayor.

Esta situación descrita genera una necesidad en la empresa de realizar un plan de implementación que colabore para optimizar la estructura de financiamiento, equilibrando y balanceando la deuda actualmente contraída por otra menos gravosa para la empresa, de manera tal de mejorar los índices de liquidez general, seca e instantánea.

Así fue como se diseñó y presentó un plan de acción tendiente a lograr un perfilamiento de la cartera de deudas de la empresa con menores tasas y diferentes alternativas de financiamiento a las actuales. Con dichas modificaciones se estimó que es posible revertir la tendencia negativa del capital de trabajo y lograr un superávit en de \$ 753.337.926,35 aproximadamente, luego de tomar la nueva deuda.

Esto por otro lado también contribuiría a mejorar los índices de liquidez y la rentabilidad de la empresa, ROA, como de sus accionistas, ROE.

### *Recomendaciones*

1. Realizar un análisis financiero más detallado con información interna actualizada.
  - Profundizar en el análisis financiero, centrándose especialmente en la gestión de cuentas por cobrar y en la estructura actual de financiamiento.

- Evaluar la calidad de la deuda actual y sus implicaciones en los índices de liquidez, así como en el capital de trabajo negativo.

2. Continuar con la optimización de la Estructura de Financiamiento de la empresa de manera continua.

- Desarrollar estrategias específicas para optimizar la estructura de financiamiento, considerando la reestructuración de deudas existentes y la búsqueda de fuentes de financiamiento más favorables.
- Explorar opciones de financiamiento con tasas de interés más bajas y plazos que se alineen con la capacidad de pago de Havanna.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento que no estén totalmente vinculadas a cuentas por cobrar, diversificando así las fuentes de capital.
- Explorar posibles inversiones externas o asociaciones estratégicas que puedan aportar capital adicional.

3. Negociar las condiciones comerciales actuales con proveedores y acreedores de la empresa.

- Iniciar negociaciones con proveedores y acreedores para obtener condiciones de pago más flexibles y favorables.
- Explorar acuerdos de pago escalonados o períodos de gracia para mejorar la liquidez en el corto plazo.

## Referencias

- 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.
- Boletín oficial. (2021). Argentina Presidencia. Argentina. Recuperado 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/>
- FACPCE. (1987). *FACPCE*. Recuperado 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)
- Herrera Echeverri, H. (2018). *Estructura óptima de capital para empresas en mercados maduros de economías emergentes*. Colombia.
- Kumar, S. S. (2019). *Capital structure of SMEs: a systematic literature review and bibliometric analysis*. *Management Review Quarterly*.
- Lamattina, O. (2018). *Análisis de estados financieros: un enfoque integral*. Buenos Aires: Buyatti.
- Lamiral, C. (2021). *Pymes: 30% con problemas en la cadena de pagos*. Recuperado 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 de <https://www.argentina.gob.ar/inclusion-financiera/personas/pagoelectronico/medios>
- Pérez, J. (2020). *Análisis de estados financieros*. Córdoba: Libros UCC.
- 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 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. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>

- Saenz, L. (2019). *Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas*. [www.cognita/article/view/376/327](http://www.cognita/article/view/376/327). Recuperado de: [https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis\\_cognita/article/view/376/327](https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/376/327)
- Telam. (2021). *El Gobierno abrió 30 líneas de créditos para sostener la actividad productiva de las pymes*. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202108/563447-gobierno-creditos-pymes-millones.html>