

Trabajo Final de Grado



Carrera de Contador Público

Reporte de Caso

Análisis de la administración financiera de corto plazo de Havanna S.A. con foco en la administración del capital de trabajo.

Autor: Toso, Ivo Gonzalo.

Legajo: CPB04791

DNI: 41.349.275

Director de TFG: González Torres Alfredo

Córdoba, Argentina, Junio 2022.

Resumen

El presente trabajo final planteó por objetivo proponer alternativas de optimización de las partidas del capital de trabajo neto de la empresa Havanna S.A. para el año 2022. Havanna S.A. es una cadena de cafeterías especializadas en alfajores y chocolates, considerada una marca emblema argentina, de producción propia y artesanal, cuya experiencia de marca se vive en sus exclusivos locales. Actualmente cuenta con más de 270 cafeterías distribuidas a lo largo de toda Latinoamérica y Europa, estando presente en más de 12 países. Gracias al diagnóstico llevado a cabo se logró determinar falencias en el uso de los elementos que componen el capital de trabajo. Si bien Havanna creció en el transcurso de los años en el mercado gracias a sus decisiones, también producto de esas decisiones hubo momentos en los cuales tuvo que cambiar de dueños ya que no logró afrontar sus deudas. Partiendo de estos datos y mediante la determinación de metas a alcanzar d ellos días que componen el ciclo de efectivo se propuso un plan de mejora que permitirá optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, esperando que la empresa adopte como habitual y constante el análisis financiero y control de las variables que puede manejar y mejorar para optimizar la gestión de corto plazo y se vea reflejada en el largo plazo mediante políticas creadas para alcanzar las metas, se finaliza con recomendaciones tendientes a que el plan otorgue un proceso de mejora continua en la empresa.

Palabras claves: Finanzas, Corto Plazo, Liquidez, Optimización, Control.

Abstract

The objective of this final work was to propose optimization alternatives for the net working capital items of the company Havanna S.A. for the year 2022. Havana S.A. is a chain of cafeterias specialized in alfajores and chocolates, considered an emblematic Argentine brand, of its own and artisanal production, whose brand experience is lived in its exclusive premises. It currently has more than 270 cafeterias distributed throughout Latin America and Europe, being present in more than 12 countries. Thanks to the diagnosis carried out, it was possible to determine shortcomings in the use of the elements that make up the working capital. Although Havanna grew over the years in the market thanks to his decisions, also as a result of those decisions there were times when he had to change owners since he was unable to pay his debts. Based on these data and through the determination of goals to be achieved on the days that make up the cash cycle, an improvement plan was proposed that will optimize the resources available to the company, hoping that the company will adopt the analysis as usual and constant. financial and control of the variables that can be managed and improved to optimize short-term management and be reflected in the long term through policies created to achieve the goals, it ends with recommendations aimed at the plan granting a process of continuous improvement in the company.

Keywords: Finance, Short Term, Liquidity, Optimization, Control.

Agradecimientos

Agradezco, desde lo más profundo, a toda mi familia, amigos y seres queridos que estuvieron durante esta etapa tan linda de mi vida. En especial a mis padres y mis dos hermanos, quienes siempre estuvieron para aguantar y darme apoyo incondicional en cada etapa de esta hermosa carrera.

Agradezco también a la vida por darme la oportunidad de poder estudiar lo que me apasiona y para lo que me forme todos estos años.

Indicé

Introducción.....	1
Objetivos.....	3
Análisis de situación.....	4
Análisis del contexto	4
Análisis P.E.S.T.E.L.....	7
Factor político.....	7
Factor económico.	8
Factor social.....	8
Ambiente Tecnológico.	9
Factor Ecológico.....	9
Factor Legal.....	10
Análisis de la 5 Fuerzas de Porter	11
Poder de negociación de los compradores o clientes	11
Poder de negociación de los proveedores.....	11
Amenaza de nuevos competidores.	11
Amenaza de sustitutos.	11
Rivalidad entre los competidores.	11
Análisis Interno	11
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión.....	18
Definición del problema	18
Justificación.....	19
Conclusión diagnóstica.....	19
Plan de Implementación	21
Alcance	21
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.....	22
Medición de los resultados de la propuesta.	25
Conclusiones.....	27
Recomendaciones	29
Bibliografía.....	30

Introducción

El papel del capital de trabajo dentro de una empresa no se resume solo a un simple indicador, sino que abarca las partidas corrientes diarias buscando mantener el equilibrio entre lo que minimice el riesgo de liquidez y maximice el valor de la empresa para sus accionistas.

El presente Trabajo Final de Graduación realizó un análisis financiero de corto plazo de la empresa Havanna S.A. La misma es una empresa Marplatense creada en 1947 por tres amigos que compartían la pasión y el oficio de la pastelería y la bombonería, así es como en 1948 Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Luis Sbaraglini lanzan a la venta un alfajor único junto con la primer fábrica y salón de ventas con elaboración a la vista. Si bien el alfajor es el producto estrella de la marca, con los años fueron agregando otros productos como variedades de dulces y chocolates, y se implementó la modalidad de franquicias para abarcar mayor proporción de mercado no solo en Argentina sino fuera del país. Entre 2008 y 2017 continuando con la estrategia de posicionamiento lanzaron líneas de productos nuevas como los frappes, lattes, la línea mini que son los productos originales en una versión miniatura y el nuevo alfajor 70% Cacao Puro. En 2017 se realizó la renovación de imagen tanto de su logo como del packaging de sus productos.

En su memoria 2020 la empresa se puede observar que la pandemia impacto en las finanzas de la firma, dejando un capital de trabajo negativo, cierre temporario de los locales comerciales. Para revertir la situación de baja de ventas la gerencia de finanzas decidió extender el plazo de venta más allá de lo habitual, además de ejecutar promociones y descuentos, todas estas decisiones orientadas a transformar el capital de trabajo en flujo de efectivo y de esta forma atenuar el impacto de la pandemia en los resultados económicos. Es decir que la gerencia priorizó la generación de efectivo, lo cual si se sostiene en el tiempo puede ser motivo de alarma, ya que indica que tiene dificultades financieras en el corto plazo y debe depender de préstamos o emisiones de acciones para financiar su capital de trabajo.

Debido a esta situación mencionada es que el presente trabajo pretende realizar un análisis de la actual situación financiera de corto plazo de Havanna diagnosticando su situación actual, desmenuzar las causas que pueden haber conducido o que expliquen la problemática detectada y a partir de ello, diseñar alternativas de mejoras, como así también concientizar acerca de la importancia y el cuidado de los componentes del CTN.

Al realizar una investigación de la literatura se encontraron algunos trabajos que sirven de marco referencial para la elaboración del presente, dado que contienen ciertos criterios que se consideran de utilidad para alcanzar los objetivos que se plantean.

Como primer antecedente se toma el trabajo llevado a cabo en Perú que trató de generar un plan de gestión de capital de trabajo que permita mejorar la liquidez de una empresa de multiservicios metalmecánicos. Donde el autor ejecuta 3 procedimientos tendientes a general tal mejora: preaprobación de egresos de efectivo para que el área de caja, advirtiéndole que los mismos deben realizarse solo cuando sean necesarios; implementando una política de crédito que gestione el aceleramiento de la rotación de las cuentas por cobrar, disminuyendo la cobranza dudosa e incrementando el efectivo disponible para la empresa; y por último un plan de refinanciamiento de la deuda corriente (9 meses) a mediano plazo (16 meses) con el fin de disminuir el egreso de efectivo por la amortización mensual de la obligación financiera que tiene con un banco. Lo que pretende es que a través de esta serie de procedimientos y acciones incrementar el tamaño del activo corriente, influenciado mayormente por la cuenta de efectivo y cuentas por cobrar, para que, con el refinanciamiento, el pasivo corriente disminuya y haya un capital de trabajo positivo (Saenz Espinosa, 2018).

Como segundo antecedente un trabajo llevado a cabo en Cuba donde a través de técnicas financieras, combinadas con ecuaciones estadísticas, proporcionaron información sobre las partidas del capital de trabajo del periodo estudiado, determinando indicadores como: capital de trabajo mínimo, necesidades operativas de fondo y posición de la empresa respecto a la zona de quiebra, lo que posibilita una correcta administración financiera. De igual forma se reconoce que las técnicas aplicadas al análisis del capital de trabajo son insuficientes, y se requiere examinar puntos definitorios para trazar una estrategia que maximice la utilización de los recursos materiales y financieros (Jimenez Figueredo, Ramirez Prades, & Leyva Reyes, 2019).

Como tercer antecedente una investigación que buscó si existe relación entre rentabilidad y manejo del capital de trabajo un conjunto de 48 empresas distribuidoras de químicos en Colombia para un cierto periodo bajo estudio. La pregunta de investigación pretende no solo conocer si existe esta relación, sino también dar respuesta a su tipo e impacto. Con este fin, se estudió el capital de trabajo en conjunto y también sus componentes de manera individual. Los resultados evidenciaron que existe una relación

entre los factores del capital de trabajo y la rentabilidad empresarial, dado que se observó una relación significativamente negativa entre los días de cuentas por cobrar y la rentabilidad, mientras que se evidencia una relación positiva pero no significativa en cuanto a la rentabilidad ROA, aclarando que se debe tener en cuenta que el capital de trabajo no es la variable única y netamente explicativa de la rentabilidad. Siendo también importante enfatizar sobre las variables de control. El indicador de deuda (total de pasivos entre activos) demuestra una relación negativa constante y significativa sobre la rentabilidad; es decir, entre más alto sea el nivel de endeudamiento, más afectada se verá la rentabilidad del distribuidor (Jaramillo Aguirre, 2016).

El estudio de los antecedentes expone la relevancia de analizar el capital de trabajo y sus componentes, con el fin de ayudar a mejorar el funcionamiento de las finanzas de la empresa.

La importancia de ejecutar este trabajo radica en que lograr determinar de manera más amplia la importancia de la administración del capital de trabajo de Havanna, lo que será de utilidad para lograr revertir su actual situación de negatividad en el mismo, evitando de esta forma que la situación se sostenga y genere daños mayores en la salud financiera de la firma.

Objetivos

Objetivo General

Proponer alternativas de optimización de las partidas del capital de trabajo neto de la empresa Havanna S.A. para el año 2022.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación financiera de corto plazo de Havanna S.A.
- Enmarcar el trabajo en bases teóricas sobre el tema capital de trabajo.
- Analizar particularmente los componentes del capital de trabajo.
- Proponer un plan de mejoras tendiente a optimizar el CTN y revertir la situación actual de negatividad del mismo.

Análisis de situación

Análisis del contexto

Nacida en la ciudad bonaerense de Mar del Plata, Havanna S.A. es una cadena de cafeterías especializadas en alfajores y chocolates, de producción propia y artesanal, cuya experiencia de marca se vive en sus exclusivos locales. Considerada una marca emblema argentina, ocupa un lugar de privilegio en el sentimiento de todo un país. En la actualidad cuenta con más de 270 cafeterías distribuidas a lo largo de toda Latinoamérica y Europa, estando presente en más de 12 países.

La compañía fue fundada en 1947 por tres amigos Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Luis Sbaraglino, todos pasteleros que desarrollaron una receta única del alfajor que le dio vida a la empresa.

Havanna es mucho más que el mejor alfajor, es una experiencia de consumo en un ámbito cálido, moderno e innovador, los Havanna Café. El lugar ideal para compartir el más rico café con una amplia línea de productos elaborada en base al más rico chocolate y el más delicioso dulce de leche.

Poder disfrutar de los productos Havanna bajo una atmósfera de distensión, y al mismo tiempo compartir momentos gratificantes fueron las razones que dieron impulso a la creación del concepto Havanna Café, una red de franquicias que nacieron con el concepto de poder difundir cafeterías especializadas, lugares diseñados con todo el confort y un ambiente distendido para que el cliente pueda disfrutar de la calidad Premium de sus productos. Hoy los Havanna Café forman parte de la geografía urbana de las principales ciudades de toda la Argentina y otros países del mundo, lugares donde se puede vivir la “Experiencia Havanna”.

Havanna pasó de ser la representación de Mar del Plata en el mercado local a ser un ícono de Argentina en el mercado internacional. Y uno de los embajadores más representativos de Argentina en el mundo. (Havanna, 2022)

Visión: Queremos ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros Locales. (Havanna, 2022)

Misión: Elaborar todos los productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal.

Trasmitir la Experiencia Havanna a través de un estilo de atención: calidez, servicio y pasión. (Havanna, 2022)

Valores: Primero el cliente, calidad, trabajo en equipo, integridad y pasión.

Expansión internacional: Desde el año 2004, Havanna ha iniciado un proceso sostenido de expansión internacional, lo que continuará siendo uno de los principales pilares de crecimiento de ventas de sus productos. La Compañía apuesta permanentemente al crecimiento en las principales ciudades de América Latina, imponiendo la marca Havanna como una marca regional, adaptada a aspectos idiosincrásicos de cada país. En materia de expansión, durante el ejercicio 2020, tuvieron lugar una serie de aperturas en los mercados donde ya la marca cuenta con presencia, de esta manera, al finalizar el ejercicio, la red internacional de Havanna contaba con 156 locales en el exterior distribuidos por país de la siguiente forma: Brasil 114, Paraguay 12, Venezuela 8, Perú 6, Chile 8, Bolivia 4, Ecuador 2 y España 2.

Havanna pretende continuar aumentando su participación en los mercados en los que opera a través de la apertura de nuevas bocas de venta, tanto propias como franquiciadas, sumando presencia en shopping malls, y negocios boutique y una mayor presencia en aeropuertos domésticos e internacionales. Continuando con la búsqueda permanente de satisfacer las necesidades de los clientes se ha incursionado en nuevos modelos de negocio como lo es la propia tienda en línea, con envíos gratuitos para las compras que superaran determinados importes. Tiene una gran aceptación y se consolida día a día como un nuevo canal de ventas para la compañía. La explotación de la marca Havanna como una marca identificada con Argentina, que resulte la primera opción de souvenir tanto para argentinos como para extranjeros, continuará siendo una de las principales herramientas de venta. Asimismo, se procura obtener una mayor penetración en el mercado a través del lanzamiento permanente de nuevos productos. (Havanna S.A., 2020)

Información financiera relevante:

Con fecha noviembre de 2014 se firmó la escritura de un inmueble fabril ubicado en el parque industrial de Batán, por el precio total y convenido de \$ 3.150.000 pesos argentinos, los cuales se abonaron en el mismo acto, más la suma de 1.735.000 dólares estadounidenses, los cuales se pactó abonar en nueve cuotas anuales y consecutivas, habiendo ocurrido el vencimiento de la primera en noviembre de 2015 y siendo el vencimiento de la última cuota en noviembre de 2023 más la suma de 1.100.000 dólares estadounidenses mediante la refinanciación de su hipoteca, a pagar en cuotas anuales y consecutivas, el vencimiento de la primera tuvo lugar en noviembre de 2015. El saldo adeudado al 31 de diciembre de 2020 asciende a \$69.110.623, los cuales se exponen de la siguiente forma: \$25.669.120 y \$ 43.441.503; en préstamos corrientes y no corrientes. Para financiar la obra con fecha 10 de junio de 2015 se suscribió un préstamo específico con el Banco Provincia de Buenos Aires por un monto de \$39.009.280 con una tasa de interés Badlar más doscientos puntos básicos, con un año de gracia y 66 cuotas iguales y consecutivas. Como condición para recibir el préstamo, la compañía hipotecó determinados inmuebles. Este préstamo fue cancelado totalmente al 31 de diciembre de 2020 y se está tramitando el levantamiento de la hipoteca. La planta fabril ubicada en el Parque Industrial de Batán ya se encuentra operativa, permitiendo de esta manera, a partir de octubre de 2016 y por los próximos seis años, la utilización de los beneficios impositivos provinciales y municipales obtenidos.

Con fecha 15 de octubre de 2020, se procedió a la venta de acciones con la empresa Multi-servicios Latin Bol SRL, transfiriéndole el 99,99% de las acciones que poseía HVN Internacional S.A. sobre Perú Food Services S.A.C. Además, se procedió a la venta de las acciones con el señor Martín Miguel Salas, transfiriéndole el 0,01% de las acciones que poseía Havana S.A. sobre Perú Food Services S.A.C. El monto total de la operación de venta fue de USD 71.162.

La Sociedad presenta al 31 de diciembre de 2020 capital de trabajo negativo y además ha incurrido en pérdidas netas, producto básicamente de los impactos del COVID 19 en el negocio, el impacto del COVID-19 en los presentes estados financieros se tradujo en una disminución de los ingresos de aproximadamente 36% en comparación con el año

anterior. La Dirección de la Sociedad considera que el giro del negocio productivo generará la liquidez necesaria para poder afrontar sus actividades de operación y las actividades de expansión comercial, aunque en el corto plazo se vea afectado por el alcance final del brote por Coronavirus. Asimismo, la sociedad cuenta con líneas de crédito aprobadas en Bancos de primera línea, las cuales estaban disponibles al 31 de diciembre de 2020 con una serie de bancos de primera línea, que sin problema alguno le otorgan crédito y el acompañamiento financiero comprometido por los Accionistas. (Havanna S.A., 2020)

Análisis P.E.S.T.E.L.

Factor político.

El Senado de Argentina aprobó en marzo del corriente año un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por 45.000 millones de dólares, con el que se pretende espantar el fantasma del default e intentar frenar la desbocada inflación de más de 50% anual. Este préstamo servirá para reestructurar el programa stand-by tomado en 2018, cuyos vencimientos por unos 19.000 millones de dólares este año, otros 20.000 millones en 2023 y 4.000 millones más en 2024 Argentina no puede afrontar. El programa contiene un conjunto de políticas económicas cuidadosamente calibradas. Una consolidación fiscal sostenida y favorable al crecimiento reforzará la sostenibilidad de la deuda y permitirá eliminar la financiación monetaria del déficit fiscal, lo que contribuirá a empezar a abordar la persistente y elevada inflación. Además, un marco monetario y cambiario mejorado que ofrezca tasas de interés reales positivas y un tipo de cambio real competitivo contribuirá a apoyar la demanda de activos en pesos y a mejorar la cobertura de las reservas. Estas medidas contribuirán a allanar el camino para una eventual relajación (Fondo Monetario Internacional, 2022). En el país persisten las internas del oficialismo frente al acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, las internas del Frente de Todos están entre la izquierda y la derecha, el kirchnerismo plantea que la deuda es inconstitucional y por eso es que no hay que reconocerla. Sin embargo, desde el albertismo se expone que, a pesar de querer investigar la deuda, no se puede caer en default y no pagarle al FMI porque generaría una gran crisis de empleo y económica, Si el programa tiene éxito, el sector que no está de acuerdo con el programa va a quedar subordinado. Lo que está en discusión es interno y político, si en 2023 va a haber un

Frente de Todos o si hay alguna ruptura. En definitiva, define si hay reelección o no (Cabrera, 2022).

Factor económico.

La economía argentina se encuentra en un proceso recesivo. Los principales indicadores en nuestro país son:

- La economía creció cerca del 1% intertrimestral y anotó el mejor primer trimestre desde 2018. La recuperación permitió recomponer el PIB per cápita en 4,3% en febrero de 2022 y así superar los niveles de diciembre de 2019, y recuperarse a niveles de mediados de 2018 (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022).
- El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 6,7% en marzo de 2022 y un aumento de 55,1% comparado con igual mes del año anterior (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).
- Tras un inicio en baja en mayo, la divisa marginal subió en el transcurso de los pocos días de mayo, situando a la brecha cambiaria con el dólar mayorista en un 72,6 % (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Todos estos factores afectan a la actividad diaria de la empresa, sobre todo en lo que respecta al consumo, el cual se ve seriamente afectado por los factores antes expuestos.

Factor social.

El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,2% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.633.905 hogares, que incluyen a 10.806.414 personas; y, dentro de ese conjunto, 578.282 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.384.106 personas indigentes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad que mide la población económicamente activa sobre el total de la población alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo

que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación se ubicó en 7,0% (Indec, 2022).

Ambiente Tecnológico.

Durante el mes de diciembre de 2020 y con el objetivo de digitalizar la experiencia del cliente, se lanzó la aplicación Havanna, la cual ofrece la compra online a través de la visualización de un menú digital, otorgando la posibilidad de comprar los productos y coordinar el día y la hora de retiro por la tienda más cercana. Inicialmente se implementó en los locales de la Costa Atlántica, para luego continuar con la parametrización del resto de las tiendas de todo el país. Además, cada local cuenta con un código QR en mesa el cual reemplaza al menú en papel. Adicionalmente, se puso operativa la tienda de comercio electrónico con cobertura, en un principio, para el AMBA y con un alto grado de aceptación por parte de los consumidores, logró posicionarse rápidamente como un generador de ventas muy atractivo en términos de performance. Durante el mes de diciembre y con el objetivo de digitalizar la experiencia del cliente, se lanzó la aplicación Havanna para todos los locales de Mar del Plata, la cual ofrece la compra online a través de la visualización de un menú digital, otorgando la posibilidad de comprar los productos y coordinar el día y la hora de retiro por la tienda más cercana (Havanna S.A., 2020).

Factor Ecológico.

Mediante la Política de Inocuidad la empresa expresa el compromiso del mantenimiento de la certificación ISO22000. Las plantas industriales cuentan con certificado de Aptitud Ambiental otorgado por la Secretaría de Medio Ambiente de la Municipalidad de General Pueyrredón, tratamiento de efluentes líquidos con el objeto de ajustar el vuelco dentro de los parámetros exigidos por el ADA (Autoridad del Agua) y OSSE. Anualmente se realiza la Medición de Descarga de Efluentes Gaseosos a la Atmósfera en ambas plantas y cada 4 años se renueva la Licencia de Emisiones Gaseosas a la Atmósfera realizado por laboratorios homologados por la OPDS (Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible), también se cuenta con un sistema de Separación, Compactado y Retiro de Cartones Reciclables y Streech. A su vez mantiene la Norma BPM 5.2.4.1 de gestión de residuos respecto al separado del resto de los

residuos reciclables mediante Bolsas Verdes como lo establece la Ordenanza de Separación de Residuos Sólidos. La Planta del Parque Industrial se encuentra inscrita como gran Generador de Residuos Sólidos Urbanos. También las Plantas Industriales están inscritas al Registro de Operaciones de Residuos Especiales exigido por la OPDS, realizándose:

- La separación de desechos que contengan mercurio o compuestos de mercurio (tubos fluorescentes, lámparas bajo consumo, etc.).
- Mezclas y emulsiones de desecho de aceite y agua o hidrocarburos y agua (guantes, trapos con vestigios de aceites, etc.).
- Desechos de la preparación y uso de tintas, colorantes, pinturas, lacas o barnices (envases vacíos de tintas, pinturas, solventes, etc.).

Todas las plantas industriales se encuentran registradas ante la FDA por Bioterrorismo. A su vez cuenta con un sistema OEA (Operador Económicamente Autorizado) para exportación, el cual ya se encuentra autorizado por AFIP. Havanna también es la primera empresa argentina en sumarse al movimiento global de huevos libres de jaula, iniciativa mundial, que aplica en toda la cadena de producción y suministro de sus proveedores de huevo manejar huevo de gallinas libres de jaula a más tardar en 2025. Como acontecimiento reciente acordó con una empresa biotecnológica para la producción sustentable de alimentos mediante prácticas productivas amigables con el ambiente y regenerativas del ecosistema del agro procurando la neutralidad en las emisiones de carbono (Havanna S.A., 2020).

Factor Legal.

Havanna S.A. se cumple leyes como la Ley de Sociedades comerciales, laborales ya sea ley de contrato de trabajo y gremiales, ATR, previsionales, de Propiedad Industrial, de Marcas y Patentes, Defensa del Consumidor, por sus franquicias el Código civil en el artículo 1512. Normas de calidad y protección ambiental.

Análisis de la 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de los compradores es bajo, ya que, dada la marca, el prestigio y la calidad el cliente no negocia, sino que acepta el precio. Por otro lado, la falta de poder de negociación de los compradores también se debe a las pocas alternativas que responden a los mismos niveles de calidad.

Poder de negociación de los proveedores.

Este poder es elevado, ya que por los elevados estándares de calidad que solicita Havana en sus proveedores les otorga poder a ellos de estipular precios y condiciones.

Amenaza de nuevos competidores.

Poder bajo, dadas las barreras de entrada, los altos costos de producción y distribución, economías a escala, etc. Como así también la trayectoria, el reconocimiento y sobre todo las recetas que hacen únicos a los productos son cuestiones que limitan la entrada de nueva competencia.

Amenaza de sustitutos.

En un contexto económico de inflación, pobreza, recesión como el que vive Argentina llevan a que los consumidores valoren otras cuestiones a la hora de realizar compras, no solo la calidad, sino el precio. Ante esta cuestión aparecen productos de menor calidad, pero que ocupan lugar en la demanda.

Rivalidad entre los competidores.

En esta fuerza se puede establecer como moderada, ya que igual o similar calidad existen pocos competidores al referirse a los productos. Ahora bien, en cuanto a las cafeterías, existe más competencia, ya sea del mismo nivel que Havana, como grandes cadenas de cafeterías que ocupan mercado y son una alternativa tentadora y más económica para el consumidor.

Análisis Interno

Para comenzar con esta sección se ejecuta el análisis FODA.

Tabla 1.	Debilidades:
<p><i>Matriz F.O.D.A Havana S.A</i></p> <p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posición competitiva en el mercado. ▪ Desarrollo constante. ▪ Investigación de mercado constante. ▪ Innovación. ▪ Variedad delines de negocios. ▪ Producción artesanal. ▪ Fabricas propias. ▪ Modelo de negocios exitoso. ▪ Elevados estándares de calidad. ▪ Certificaciones y compromisos ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital de trabajo negativo. ▪ Diminución del activo corriente. ▪ Aumento del pasivo corriente. ▪ Resultados con pérdidas. ▪ Disminución de liquidez. ▪ Disminución del índice de solvencia. ▪ Aumento del endeudamiento de corto plazo. ▪ Deudas dolarizadas.
<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reactivación económica. ▪ Turismo en aumento. ▪ Crecimiento del mercado online. 	<p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la pobreza. ▪ Cepo cambiario. ▪ Inflación en crecimiento. ▪ Aumento del tipo de cambio.

Fuente. Elaboración propia.

Análisis según perfil profesional

Se comienza con un análisis vertical y horizontal de los estados contables:

Tabla 2.
Análisis horizontal y vertical estados contables 2020 Havana S.A.

	31/12/2020		31/12/2019		Variac.
ACTIVO		%		%	
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.275.989.368,00	33%	\$ 1.620.180.242,00	40%	-21%
Valor llave	\$ 1.256.635.130,00	33%	\$ 1.256.635.130,00	31%	0%
Activos Intangibles	\$ 14.528.770,00	0%	\$ 21.008.559,00	1%	-31%
Activo por impuesto a las ganancias diferido	0		\$ 8.292.232,00	0%	-100%
Otros créditos	\$ 459.989.191,00	12%	\$ 15.741.918,00	0%	2822%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 3.007.142.459,00	78%	\$ 2.921.858.081,00	72%	3%
ACTIVO CORRIENTE					
Inventarios	\$ 349.265.873,00	9%	\$ 465.621.543,00	11%	-25%
Otros créditos	\$ 64.370.090,00	2%	\$ 60.179.161,00	1%	7%
créditos por ventas	\$ 391.321.689,00	10%	\$ 553.291.575,00	14%	-29%
Inversiones	\$ 4.099,00	0%	\$ 259.110,00	0%	-98%
Efectivo y equivalentes	\$ 32.840.444,00	1%	\$ 48.551.694,00	1%	-32%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 837.802.195,00	22%	\$ 1.127.903.083,00	28%	-26%

TOTAL ACTIVO	\$ 3.844.944.654,00	100%	\$ 4.049.761.164,00	100%	-5%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
Patrimonio atribuible a los accionistas de la controlante:					
Capital Social	\$ 64.331.300,00	4%	\$ 64.331.300,00	3%	0%
Ajuste del capital social	\$ 1.679.055.704,00	103%	\$ 1.679.055.704,00	78%	0%
Prima de emisión	\$ 118.810.400,00	7%	\$ 118.810.400,00	6%	0%
Reserva de utilidades	\$ 261.143.160,00	16%	\$ 49.700.286,00	2%	425%
Otros resultados integrales acumulados	\$ 28.131.353,00	2%	\$ 19.015.969,00	1%	48%
Resultados acumulados	-\$ 521.216.020,00	-32%	\$ 221.442.874,00	10%	-335%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.630.255.897,00	100%	\$ 2.152.356.533,00	100%	-24%
PASIVO					
PASIVO NO CORRIENTE					
Prestamos	\$ 217.797.564,00	10%	\$ 64.600.532,00	3%	237%
Provisiones y otros cargos	\$ 7.816.642,00	0%	\$ 6.460.693,00	0%	21%
Otros pasivos	\$ 42.049.724,00	2%	\$ 93.114.410,00	5%	-55%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 191.036.748,00	9%	\$ 271.082.686,00	14%	-30%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 458.700.678,00	21%	\$ 435.258.321,00	23%	5%
PASIVO CORRIENTE					
Otros pasivos	\$ 39.924.450,00	2%	\$ 116.425.661,00	6%	-66%
Deudas Fiscales	\$ 70.196.818,00	3%	\$ 119.788.583,00	6%	-41%
Deudas Sociales	\$ 228.057.735,00	10%	\$ 208.416.752,00	11%	9%
Prestamos	\$ 1.068.074.211,00	48%	\$ 664.379.756,00	35%	61%
Cuentas por pagar	\$ 349.734.865,00	16%	\$ 363.135.558,00	19%	-4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.755.988.079,00	79%	\$ 1.472.146.310,00	77%	19%
TOTAL PASIVO	\$ 2.214.688.757,00	100%	\$ 1.907.404.631,00	100%	16%
TOTAL PASIVO Y PN	\$ 3.844.944.654,00		\$ 4.059.761.164,00		-5%

Fuente. Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla 2 como aumentó el activo no corriente en un 3%, mientras el corriente cayó un 26%, el pasivo no corriente subió 5% mientras que el corriente lo hizo en un 19%. Esta variación y los valores de los rubros indican un capital de trabajo negativo.

Dentro de los activos corrientes la cuenta con mayor participación la tiene las cuentas por cobrar, seguida de los inventarios. En los pasivos la cuenta con mayor participación son los préstamos, tanto de largo como de corto plazo.

Tabla 3.
Ratios de plazos 2020/2019 Havanna S.A.

	2020	2019
Plazo de inventarios	81	87
Plazo de cobranzas	43	38
Plazo de pagos	67	56

Fuente. Elaboración propia.

Se observa en la tabla 3 como los plazos aumentaron en líneas generales lo 3. Esto es producto de lo indicado en la memoria 2020, donde se explica que dado del cierre temporario de los locales comerciales se decidió extender el plazo de venta más allá de la tradicional fecha incluyendo atractivas promociones y descuentos, los que permitieron transformar el capital de trabajo en flujo de efectivo y colaborar en atenuar el impacto de la pandemia en los resultados económicos.

Marco Teórico

El análisis de la información financiera de una empresa forma parte de un proceso de administración cuyo objetivo principal es aportar datos para una toma de decisiones apoyada en datos, además de que la información sirve para los usuarios de la misma ya sean internos o externos (Jicavioj, 2012).

El análisis financiero se ocupa de transformar los datos estáticos de los estados financieros en información útil, la cual permite conocer el pasado, visualizar el presente y proyectar un futuro en términos económicos y financieros (Meza Orozco, 2016). Al interpretar los estados contables se hace referencia a la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido analizando y comparando los mismos, las técnicas más utilizadas son:

- **Análisis Horizontal.** Es en el cual se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.
- **Análisis Vertical.** Este método se refiere a la utilización de los Estados Financieros de un período para conocer su situación o resultados (Altieri, Martínez Mirau, & Perri, 2018).

Desde el punto de vista estático, el capital de trabajo se define como las necesidades financieras que se producen cíclicamente en la empresa producto de las variaciones en los niveles de actividad, en fórmula el CTN es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente de la firma (Donoso Sánchez, 2016).

El capital de trabajo, es esencial para el crecimiento de la empresa ya que permite cumplir con las obligaciones contraídas. Entre las principales ventajas que brinda un adecuado nivel de capital de trabajo se pueden nombrar:

- Permite consolidar y continuar el crecimiento de la organización.
- Permite anticiparse al efecto de fluctuaciones macroeconómicas que puedan afectar las cuentas de la empresa, sobre todo la liquidez.
- Mantener una relación fructífera con proveedores y clientes.
- Proteger la solvencia.
- Procurar suficiente stock para cumplir el nivel de demanda (Arce, 2017).

La gestión del capital de trabajo debe valerse de políticas y estrategias, cuyo impacto se verá en las finanzas a través del monitoreo de los indicadores que lo representan, tales indicadores son, según indica Hernández Cabrera (2015):

Rotación de Créditos por Ventas: Las cuentas por cobrar se originan por las ventas a plazo, este ratio es el que mide, en promedio, cuánto tiempo en días tarda una empresa en cobrarle tales ventas. Este indicador tiene por objeto de determinar si hay que modificar las políticas de cobro a clientes, se destaca que, a mayor cantidad de días, el ingreso de dinero es más lejano, retrasando el ingreso de efectivo.

Rotación de Inventarios: Este indicador muestra el número de veces que los stocks se convierten en disponibilidades o en cuentas a cobrar, cuanto más elevado sea su resultado demuestra que más rápido se vende, reflejando además una buena gestión de las existencias.

Rotación de Cuentas a Pagar: Este indicador muestra la cantidad de días que se demora en pagar las cuentas a los proveedores, se supone que mientras más largo, mejor para la firma, dado que le deja margen de cobrar antes de pagar.

La determinación del nivel del capital de trabajo necesario u óptimo depende de la relación entre rentabilidad y riesgo, la liquidez y la exigibilidad de las deudas de la empresa. Ya que las decisiones que afectan la liquidez entre otras, se encuentra el correcto manejo del efectivo, los procedimientos y políticas de crédito y la relación con los proveedores, lo que genera recursos para atender los compromisos corrientes (Chavarriga Puerta, 2008).

La necesidad de capital trabajo implica buscar fuentes de financiamiento, lo cual genera un costo financiero, un costo de oportunidad. Una empresa puede disminuir la cantidad de capital de trabajo si gestiona adecuadamente las estrategias de administración del efectivo. La disminución tiene un efecto positivo tanto en el financiamiento como en la rentabilidad, se reduce el valor del préstamo y mejora la rentabilidad de la empresa, entonces el efectivo existente en una empresa depende del nivel de activos circulantes y pasivos circulantes que mantengan, para generar ingresos (García Aguilar, Galarza Torres, & Altamirano Salazar, 2017).

Figura 1. Estrategias para la administración del efectivo y sus políticas

Estrategias de adm. del efectivo	Políticas de cobro	Políticas de inventario	Políticas de pago
Cobrar las cuentas pendientes en el menor tiempo posible	Negociar cobros progresivos en función del porcentaje de adelanto del trabajo Pagar comisiones sobre lo cobrado, no sobre lo vendido No surtir nuevos pedidos si existen saldos pendientes Eliminar a los clientes poco rentables Ofrecer descuentos por pronto pago Cargar intereses sobre cuentas vencidas		
Rotar el inventario el mayor número de veces		Mantener niveles óptimos de inventarios Eliminar o reducir líneas no rentables o sin potencial de compra Liquidar inventarios obsoletos Reducir el número de modelos, tamaños y modelos	
Pagar las cuentas pendientes lo más tarde posible			Obtener plazos más amplios de los proveedores Evitar compras innecesarias Negociar con proveedores para que los pedidos se despachen según el programa de producción Solicitar materiales en consignación

Fuente. García Aguilar, Galarza Torres y Altamirano Salazar (2017).

El objetivo de administrar correctamente cada una de las cuentas del activo y pasivo corriente que componen el CTN es mantener un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad, de modo que se logre maximizar el valor de la empresa. En un escenario de riesgo existen tres decisiones financieras que todo gerente debe tomar: decisiones de administración del capital de trabajo, de inversión relacionadas con presupuesto de capital y de financiamiento referente a estructura de capital (Ross y Jordan, 2006).

Para complementar los indicadores antes expuestos, se usa el ratio de liquidez, el cual relaciona el activo y pasivo corriente (AC/PC), es un indicador de solvencia financiera de corto plazo, se pretende que sea ligeramente superior a la unidad, lo cual indica que la empresa cuenta con fondos para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, lo cual implica un fondo de maniobra positivo. Cuando es menor a la unidad la empresa no cuenta con activos líquidos para atender sus obligaciones corrientes y por ende su fondo de maniobra es negativo (Müller Heiberg, 2020).

Diagnóstico y discusión

Definición del problema

Gracias al diagnóstico llevado a cabo se logró determinar falencias en el uso de los elementos que componen el capital de trabajo. Si bien Havana creció en el transcurso de los años en el mercado gracias a sus decisiones, también producto de esas decisiones hubo momentos en los cuales tuvo que cambiar de dueños ya que no logró afrontar sus deudas, hoy dados los mercados fluctuantes y totalmente expuestos a las variaciones económica, políticas y sociales, debe prestar notable atención a revertir la situación que hoy la mantiene en un capital de trabajo negativo. A continuación, se exponen los principales indicadores que se analizan para determinar la problemática en corto plazo que enfrenta la empresa:

Tabla 4.

Indicadores de gestión financiera de corto plazo

		2019	2020	2021
Liquidez corriente:	Activo Corriente / Pasivo Corriente.	0,7662	0,4771	0,619
Liquidez seca:	(Activo Corriente-bienes de cambio) / Pasivo Corriente.	0,4499	0,2782	0,385
Liquidez instantánea:	(Tesorería + Inversiones Financieras Temporales) / Pasivo Corriente.	0,0332	0,0187	0,013
Plazo medio de cobranzas:	Saldo.ds por ventas*365/ventas con IVA	39	43	53
Plazo medio de inventarios:	Saldo bs.de cambio*365/costo de ventas	73	68	79
Plazo medio de pagos:	saldo proveedores*365/compras con IVA	57	68	77
CICLO OPERATIVO NETO:	PMC+PMI-PMP	55	43	55

Fuente. Elaboración propia en base a estados contables Havana 2020.

Se puede observar que la liquidez en sus 3 análisis disminuyó entre 2019 y 2020, producto principalmente de la caída de las ventas sufridas por efecto de la pandemia. Lo cual se revierte entre 2020 y 2021 dado que la situación fue volviendo a la normalidad.

En cuanto a los indicadores de actividad, los 3 indicadores mejoraron respectivamente entre 2019 y 2020 producto de las acciones tendientes a paliar la situación generada por la pandemia, donde producto del cierre temporario de los locales comerciales se decidió extender el plazo de venta más allá de la tradicional fecha incluyendo atractivas promociones y descuentos, los que permitieron transformar el capital de trabajo en flujo de efectivo y colaborar en atenuar el impacto de la pandemia en los resultados económicos. Entre 2020 y 2021 los indicadores se tornaron negativos,

provocando un aumento del ciclo operativo neto, es decir que el efectivo se torno mas lento en ingresar a la firma. Si se compara la liquidez con lo expuesto en el marco teórico se puede observar que la misma está bastante alejada de la unidad lo cual indica que la empresa se encuentra con una insuficiencia para hacer frente a las obligaciones de corto plazo con sus activos líquidos.

Justificación

Habiendo expuesto los indicadores que muestran que el principal problema es la baja liquidez, la cual tuvo una abrupta caída entre 2019 y 2020 seguramente consecuencia de la pandemia, aunque retomo una tendencia en aumento aún se encuentra lejos del valor optimo; también se observa un incremento de los días de cobranza los cuales a lo largo del trienio aumento e inventarios que tuvo una caída entre 2020 y 2019 producto de las promociones del 2020 pero en 2021 volvió a incrementarse a tiempo similar al 2019, tras la recuperación de la pandemia, por su parte el plazo de pago aumentó durante los tres años, lo cual es totalmente positivo. Así mismo el operativo neto, tuvo una mejora entre 2019 y 2020, pero entre 2021 y el anterior volvió a decaer. Dados estos movimientos y esta tendencia de poder hacer ajustes para disminuir los plazos al verlo necesario es que el presente trabajo final se justifica en que si bien la pandemia trajo aparejada una situación atípica la empresa tuvo la cintura para establecer estrategias que generaron mejoras, así mismo la liquidez continua lejos de uno y el capital de trabajo sigue siendo negativo, por lo que es necesario establecer metas a cumplir para no descuidar los componentes, tratando de continuar con la tendencia que se inició en pandemia.

Conclusión diagnóstica

De acuerdo a lo desarrollado hasta aquí, resulta inminente proponer a Havana un plan a implementar que procure una correcta administración financiera de corto plazo que permita optimizar el capital de trabajo a través de sus componentes, lo que permite evaluar para encauzar todos los esfuerzos en forma unificada para el logro de los objetivos establecidos por en las estrategias de la empresa. Es importante destacar la responsabilidad e importancia de los administradores financieros ya que una buena o mala administración del CTN afecta directamente la liquidez y rentabilidad de la empresa. De esta forma al controlar mediante la determinación de metas a alcanzar se puede trazar un camino claro, con pautas y acciones a seguir tanto como las medidas correctivas

necesarias para su cumplimiento y de esta forma generar información relevante a la vez de generar valor extra a los socios.

Por lo que se espera a través del plan propuesto alcanzar o superar los parámetros del 2020 y de esta forma optimizar los recursos.

Plan de Implementación

Alcance

La propuesta está relacionada con más controles sobre las variables que influyen en los indicadores para mejorar la liquidez y con ello optimizar el CTN.

El marco temporal será de carácter inmediato y permanente en cuanto al control, mientras que para las actividades propiamente de implementación y seguimiento se estipulan para un año comenzando en Junio de 2022.

El ámbito de aplicación es la administración y control de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios de la empresa Havanna S.A.

La metodología de análisis y evaluación de tipo descriptivo y cuantitativo.

En la ejecución de este informe no se generaron dificultades o limitaciones de importancia debido a que la información fundamental, se encontraba disponible en los balances y sitio web de Havanna.

Los recursos necesarios para el desarrollo y posterior seguimiento se calculan basados en las tareas que debe ejecutar el contador interviniente, para este caso se toma como referencia lo indicado por el consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (lugar donde se realiza el presente trabajo), dicha entidad plantea por la Disposición 13/21 tiene un valor de \$3.070 por módulo de trabajo.

Tabla 5.
Presupuesto estimado

	Inicio	Mantenimiento	Costo unitario		
Preparación de la propuesta	30		\$3.070	\$92.100	Implementación
Capacitaciones	30		\$3.070	\$92.100	
Puesta en marcha	50		\$3.070	\$153.500	
					Control posterior
Controles	30	90	\$3.070	\$92.100	\$276.300

Fuente. Elaboración propia.

Cabe aclarar que solo se toma en cuenta los honorarios profesionales, ya que otra herramienta no se necesita, en cuanto a computadoras, internet, elementos de oficina, los posee el contador y los dispone en la empresa. La movilidad y gastos en los que incurre se toman dentro de los honorarios.

Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación

I. Recolección y selección de datos e información.

En esta tarea se recolecta y selecciona la información contable necesaria para con ella calcular los ratios de gestión. Se debe procurar que la información esté actualizada y libre de errores.

II. Planteamiento de alternativas de decisión y metas.

En esta tarea partiendo de los datos relevados se determinan las siguientes metas:

Tabla 6.

Metas de capital de trabajo y sus componentes

	Días 2021	Días meta	% variación
Bienes de cambio	79	50	-0,37
cuentas por cobrar	53	30	-0,43
cuentas por pagar	77	50	-0,35
Ciclo de efectivo	55	30	-0,45

Fuente. Elaboración propia.

III. Reducir el periodo de las cuentas por cobrar (llevar el periodo de 53 a 30 días) para lograr alcanzar esta meta se propone establecer un sistema de control y seguimiento preciso, continuo y exhaustivo de la nómina de clientes, a través del sistema de gestión de la empresa controlar que los datos de los clientes estén al día, y conciliar con cada uno de ellos los saldos, revisar plazos y brindar facilidades de pago con los recargos o punitivos adecuados al contexto inflacionario que vive el país, esta tarea estará a cargo del personal de cobranzas, si no existe tal puesto deberá proceder a elegir personal nuevo para tal puesto. Es importante Reducir el periodo de las deudas por cobrar (Llevar el periodo a 30 días) y para ello establecer un sistema de control y seguimiento exhaustivo, fundamentalmente revisar los plazos o facilidades de pago ofrecidas con los recargos o punitivos adecuados al contexto inflacionario de la economía. incentivar a la clientela a abonar de contado, por lo que se debería premiar tala acciones con descuentos.

Como actividades específicas se propone:

1. Evitar costos y gastos de cobranza, promoviendo las ventas de contado mediante promociones o descuentos.
2. En caso de ventas a crédito, sincronizar fechas de pago que son mutuamente beneficiosas.
3. Establecer diferenciación con grandes clientes, corporativos y franquicias según sus montos de compras y otorgar beneficios para agilizar sus cobranzas.
4. Determinar el un procedimiento adecuado y estandarizado para la cobranza.

IV. Periodo de pago. Se propone una meta de 50 días, a cargo de una o dos personas del departamento de administración, que se encargue del pago a proveedores, cuya principal función será conseguir una reducción de vencimiento de las deudas para que el ciclo de efectivo se acorte y concuerde con el plazo de cobranzas e inventarios, de esta forma se pueden evitar gastos en intereses, estos plazos pueden ser mejorados en función de la relación que la empresa tiene con sus proveedores. Dado que el plazo de pago de proveedores no puede ser menor al plazo de cobranzas se sugiere:

1. Realizar proyecciones de caja, con los ingresos y egresos.
2. Evitar el pago de contado, a menos que tenga un descuento que beneficie a la empresa y el costo de oportunidad sea menor que perder la liquidez del efectivo.
3. Realizar negociaciones con cada proveedor buscando las mejores alternativas manteniendo relaciones acordes con cada uno y buscando incrementar los plazos de pagos, sin perder calidad y evitando intereses.
4. Buscar alternativas a cada proveedor para evitar depender solo de uno.

La cuentas por cobrar y pagar deberán controlarse de manera quincenal, conciliándolas y evitando retrasos que alteren el plan.

V. Inventarios. Se propone como meta un plazo de 50 días. Esta tarea estará a cargo del encargado de inventarios o de depósito. Se sugiere aplicar políticas de rotación que permitan acordar los días de stock y acelere el ciclo. El inventario es la partida menos líquida dentro de la estructura del activo circulante, quedando supeditado a la realización de las ventas, algo muy relevante considerando la crisis económica actual y la disminución de la demanda de bienes que no son de primera necesidad como los que

ofrece Havana. Se sugiere entonces reforzar el control de los inventarios e identificar estrategias orientadas a acelerar la rotación, monitoreando constantemente los niveles óptimos, analizando y proyectando compras y realizando las mediciones para manejar un stock mínimo que además reduce costos de almacenamiento, siempre procurando poseer lo necesario para abastecer la demanda y lograr ventas, el conocido *just in time* es un modelo de control de inventario que permite contar únicamente con la cantidad necesaria de producto, en el momento y lugar justo, eliminando cualquier desperdicio o elemento que no aporte valor, requiere de una gran coordinación y organización entre todos los elementos que interactúan en la cadena de suministro, por lo que la misma debe ser clara, definiendo puestos y comunicación fluida.

VI. Establecer una reestructuración de deudas. En este caso como el corto plazo es lo que se debe mejorar, se sugiere renegociar deudas de corto y extender sus pagos a largo plazo.

Tabla 7.
Créditos de corto tomados durante 2021 por Havana

Banco	Monto	Tiempo	Tasa
Banco Galicia	\$10 millones	6 meses	Tasa fija 48%
	\$9 millones	6 meses	Tasa fija 48%
Banco Provincia	\$ 21,6 millones	12 meses	Tasa fija 39%
	\$ 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.

Con los datos expuestos, se propone refinanciar las deudas de corto plazo a deudas de largo plazo optando por los que ofrezcan menor costo financiero, este caso se propondría:

Banco Patagonia \$ 60.000.000,00

Banco Santander \$40.000.000,00

Banco Provincia \$10.900.000,00 - \$140.000.000,00

Total refinanciación: \$ 250.900.000,00

VII. Una vez calculada la refinanciación se deberá proceder a recalcular los ratios de corto plazo para verificar si obtuvieron las mejoras correspondientes.

Las actividades de control se inician desde un primer momento y a lo largo del desarrollo de la propuesta, a fin de evaluar las alternativas convenientes así lograr optimizar la rotación del capital de trabajo, al buscar disminuir los plazos de los períodos de cobro, como los de rotación de inventario y los plazos de pago. Al realizar un seguimiento de los indicadores se podrá generar un control específico y oportuno del ciclo del capital de trabajo de Havanna.

Seguimiento. Esta actividad se realiza a partir del cuarto mes y por el lapso de 9 meses, con el fin de completar un año de trabajo, ya que se considera tiempo adecuado para medir avances y corregir desvíos. El mismo se hará de manera quincenal dentro de la empresa y constante fuera de ella, es decir analizado resultados y corrigiendo parámetros no deseados. Se propone realizar auditorías no planificadas a fin de controlar si los procedimientos se realizan de manera correcta, si la carga de datos es la correcta y si los indicadores en momento X son los esperados. La planificación que expuesta en el siguiente Diagrama de Gantt.

Figura 2. Diagrama de Gantt de la propuesta

Actividades	Implementacion (3 meses)			Seguimiento (9 meses)								
	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23
I	■											
II		■										
III			■									
IV				■								
V					■							
VI						■						
VII							■					
Seguimiento				■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente. Elaboración propia.

Medición de los resultados de la propuesta.

Para evaluar el impacto de la propuesta, se plantean indicadores que ayuden a identificar el nivel de desempeño.

- Capital de trabajo: activo corriente – pasivo corriente ≥ 0 .

Dado que Havanna arrastra años de CT negativo se espera en un principio mitigar este resultado es decir comenzar tornándolo a positivo.

- Liquidez: activo corriente/pasivo corriente ≥ 1 .

Como se expuso en el marco teórico es que sea uno o levente superior a la unidad.

Resulta necesario, además, medir como las políticas de cobro dieron frutos, por lo tanto se sugiere utilizar:

- Rotación de cobros = ventas a crédito / total de cuentas por cobrar.
- Ratio de morosidad = deudores morosos / ventas a crédito + IVA.

Para ambos ratios se espera que vayan en decadencia, procurando de esta forma una mejor gestión de las cobranzas.

Para medir el éxito de los cambios realizados se propone la rentabilidad bruta del capital de trabajo:

$$RBct: (Utilidad Bruta/ ventas) / (ventas/Capital de Trabajo).$$

Este ciclo representa la relación entre mercadería y ventas, estableciendo que la empresa debe determinar correctamente el la magnitud del capital de trabajo con el que va aoperar ya que un uso incorrecto puede genera disminución de ventas.

Conclusiones

Para dar comienzo al presente trabajo se llevó a cabo un análisis tanto externo como interno a Havanna S.A. y se obtuvo la información necesaria para conocer sus características y determinar a partir de sus estados contable los ratios financieros que indiquen su situación de corto plazo, haciendo principal énfasis en los componentes del del capital de trabajo.

A partir de tales datos se logró determinar que la empresa presenta un capital de trabajo negativo, pero logró demostrar que, en pandemia, dada la extremidad de la situación pudo ajustar las variables a sus objetivos, y en 2020 sus periodos de cobranzas, pago e inventarios se vieron notablemente mejorados favoreciendo a la firma.

Partiendo de tal situación se planteó por objetivo promover, mediante un plan de mejoras una gestión eficiente de la liquidez dinámica, es decir mejorar la liquidez desde el ciclo de efectivo, para lo cual se detallaron una serie de tareas a ejecutar orientadas a revertir la situación actual y que se encarguen de reencausar los días de cada ciclo y optimizarlos. Para lograr mayor precisión en las tareas se plantearon metas a alcanzar y actividades, todo deberá ser controlado de manera periódica con el fin de evaluar su cumplimiento, reajustando las mismas según necesidad de la firma procurando una mejora continua.

El fin fundamental que se pretende lograr con la propuesta es que Havanna S.A. adopte como habitual y constante el análisis financiero y control de las variables que puede manejar y mejorar para optimizar la gestión de corto plazo y se vea reflejada en el largo plazo. Dado que la administración del capital de trabajo es una de las actividades que requiere mayor atención dentro de la gestión de una empresa y cuya importancia radica en que el valor de las partidas varía constantemente es sumamente necesario supervisar las cuentas a corto plazo para que la organización opere de manera eficiente, y esto es lo que se lograría mediante la propuesta.

Finalmente, se concluye que Havanna S.A. posee las herramientas necesarias para cumplir sus metas estratégicas y su estructura financiera se puede considerar sana, pero no debe descuidar los componentes que hacen a su operatividad, de esta forma, controlando el corto plazo, podrá evitar inconvenientes mayores a largo plazo, y de esta forma mantener bajo total control sus finanzas.

Se puede decir que la propuesta además de ser viable aportará a la firma un alivio financiero en el corto plazo, ya que la propuesta de reestructuración tiene como fin fundamental la recomposición del capital de trabajo neto demostrando orden, control y generando de esta forma confianza tanto a los deudores, como acreedores y accionistas. La recomposición del capital de trabajo implica generación de flujos de fondos y, por lo tanto, generación de valor.

Respecto a los objetivos planteados se puede afirmar que durante el desarrollo del trabajo se alcanzó en cumplimiento de los mismos.

Recomendaciones

Para lograr optimizar el capital de trabajo se requiere que la dirección de Havanna S.A. y todas las áreas de la misma trabajen en conjunto, y de esta forma establecer una cultura de trabajo basada en el análisis, obtención, estudio y comparación de ratios financieros, asegurando que las mejoras incorporadas sean sostenibles en el largo plazo.

Prestar constante y debida atención a los indicadores financieros que muestran una tendencia al deterioro en el corto plazo y las metas propuestas.

Implementar la utilización del análisis del capital de trabajo como instrumento esencial de fuente de información que respalde el proceso de toma de decisiones.

Realizar proyecciones de necesidades patrimoniales.

Controlar los plazos del capital de trabajo para evitar desvíos y actualizar metas, procurando la mejora continua.

Bibliografía

- Altieri, D., Martínez Mirau, E., & Perri, M. (17 de diciembre de 2018). Recuperado el 6 de mayo de 2022, de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/814/1/TFPP%20EEYN%202018%20ADL-MMEN-PMN.pdf>
- Arce, M. (28 de Septiembre de 2017). Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6540/Arce%2C%20Mat%C3%A4Das%20Exequiel.%20La%20gestion%20del%20capital%20de%20trabajo...%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Central de la Republica Argentina. (s/f de mayo de 2022). *BCRA*. Recuperado el 7 de mayo de 2022, de <https://www.infobae.com/economia/2022/05/09/dolar-hoy-la-cotizacion-libre-sufre-una-minima-baja-que-la-lleva-a-20050-pesos/>
- Cabrera, E. (16 de febrero de 2022). *Plural Noticias*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de <https://pluralnoticias.ar/con-este-acuerdo-en-2023-se-pierden-las-elecciones/>
- Chavarriga Puerta, J. (2008). *Evaluacion y optimizacion del CTN como herramienta de mejora en empresas del sector real*. Medellin, Colombia: El cuaderno.
- Donoso Sánchez, A. (31 de Octubre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/activo-inmovilizado.html>
- Fondo Monetario Internacional. (25 de marzo de 2022). Recuperado el 10 de abril de 2022, de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/25/pr2289-argentina-imf-exec-board-approves-extended-arrangement-concludes-2022-article-iv-consultation>
- García Aguilar, J., Galarza Torres, S., & Altamirano Salazar, A. (2017). *Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes*. Buenos Aires: Revista Ciencia UNEMI .
- Havanna*. (2022). Obtenido de <https://www.havanna.com.ar/nosotros>

- Havanna S.A. (31 de diciembre de 2020). *Memorias y Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 2020*. Balance. Recuperado el 6 de abril de 2020, de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/informacion-inversores>
- Hernández Cabrera, J. (2015). *Técnicas de Análisis Financiero. Los Indicadores Financieros*. Gestiópolis.
- Indec. (s/f de marzo de 2022). Recuperado el 7 de mayo de 2022, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A57838DEC.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (31 de marzo de 2022). *INDEC*. Recuperado el 10 de abril de 2022, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s/f de marzo de 2022). *INDEC*. Recuperado el 7 de mayo de 2022, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf
- Jaramillo Aguirre, S. (1 de diciembre de 2016). *Relacion entre la gestion de capital de trabajo y la rentabilidad en la industria de distribucion de quimicos de Colombia*. Recuperado el 10 de abril de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/3235/323547319006/html/>
- Jicavioj. (2012). Interpretación de Sistemas Contables. Interpretación de Sistemas Contables. <https://es.scribd.com/doc/91726785/6/Tipos-de-Balances-Generales>
- Jimenez Figueredo, F., Ramirez Prades, C., & Leyva Reyes, L. (2019). *La administracion del capital de trabajo en una empresa de materiales de construccion*. Las Tunas: Revista Académica de Investigación TLATEMOANI. Recuperado el 10 de abril de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7340394.pdf>.
- La voz del Interior. (1 de Septiembre de 2021). *La voz del Interior*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/a-pocos-dias-de-las-paso-el-dolar-blue-salta-hasta-los-185/>

- Meza Orozco, J. (2016). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ecoe.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (25 de abril de 2022). *Argentina.gob*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-economia-corono-el-primer-trimestre-del-ano-en-expansion>
- Ross, S. W., & Jordan, B. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill.
- S.A., H. (2021). *Memoria y Estados Financieros Consolidados*.
- Saenz Espinosa, R. (s/d de s/d de 2018). *Universidad privada del norte*. Recuperado el abril 10 de 2022, de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14148/S%c3%a1enz%20Espinosa%20Ricky%20Junior.pdf?sequence=1&isAllowed=y>