

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Análisis financiero realizado sobre Havanna S.A. año 2021 proyectando cambios en 2022”**

**“Financial analysis carried out on Havanna S.A. year 2021 projecting changes in 2022”**

Autor: D 'Stefano, Pierina Pilar

Legajo: VCPB34369

DNI: 37.283.110

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

**Santa Fe, junio, 2022**

## Resumen

A medida que las empresas comienzan a crecer en estructura se vuelve más necesario realizar análisis financiero de corto y largo plazo para evitar desfasajes de fondos. También es importante que los entes tengan la sana costumbre de programar sus finanzas con anticipación ya que así pueden determinar los problemas de forma rápida. En este reporte de caso se pudo investigar la empresa Havanna S.A. y determinar a través de distintos procedimientos la situación financiera de corto plazo de esta. Se logró definir los problemas financieros que la empresa expuso en el cierre del año 2021 buscando una solución para realizar una propuesta de valor que permita al ente revertir parte de esa situación en el plazo de 6 meses. Se aplicó una investigación de alcance exploratorio, enfoque mixto y diseño no experimental con la que se pudo llegar a generar una propuesta útil para la empresa.

Palabras clave: Análisis financiero, corto plazo, ratios, problemas, liquidez.

## **Abstract**

As companies begin to grow in structure, it becomes more necessary to perform short- and long-term financial analysis to avoid funding mismatches. It is also important that entities have the healthy habit of scheduling their finances in advance since they can determine problems quickly. In this case report, it was possible to investigate the company Havanna S.A. and determine through different procedures the short-term financial situation of this one. It was possible to define the financial problems that the company exposed at the end of 2021 looking for a solution to make a value proposition that allows the entity to reverse part of that situation within 6 months. An exploratory scope research, mixed approach and non-experimental design was applied with which it was possible to generate a useful proposal for the company.

**Keywords:** Financial analysis, short term, ratios, problems, liquids.

## Índice

Introducción .....	5
Objetivos .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos .....	7
Análisis de situación.....	8
Metodología .....	8
Descripción de la situación .....	8
Análisis de contexto.....	10
Factor político.....	11
Factores económicos.....	11
Factores sociales .....	12
Factores tecnológicos.....	12
Factores ecológicos.....	13
Factores legales .....	13
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera .....	14
Marco teórico .....	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Descripción del problema .....	20
Justificación del problema .....	20
Conclusión diagnóstica .....	21
Plan de Implementación .....	23
Alcance .....	23
Recursos involucrados .....	23
<i>Acciones específicas</i> .....	24
<i>Marco de tiempo</i> .....	26
<i>Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones</i> .....	27
<i>Medición de la propuesta</i> .....	28
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Referencias.....	31
Anexo I Estados contables 2020-2019 .....	33

## Introducción

La presente investigación tiene la finalidad de realizar un análisis financiero de corto plazo para la empresa Havanna S.A. durante el año 2020 marcado por la pandemia de Covid-19. Este año en particular fue negativo para gran cantidad de empresas del mundo y en particular para las empresas argentinas, por tal se pretende realizar un análisis financiero a partir de la información contable disponible.

Con esta información se busca determinar si las finanzas de la empresa están en condiciones óptimas para iniciar un nuevo ciclo postpandemia buscando resurgir con nuevas perspectivas.

En el año 1947 el señor Benjamín Sisterna llega a Mar del Plata proveniente de Buenos Aires donde había trabajado en una afamada panadería creando una marca de alfajores con su receta propia.

Ya instalado en la nueva ciudad conocer al señor Demetrio Elíades, dueño de la Confitería Havanna situada en el centro de la ciudad balnearia y junto con Luis Sbaraglini crean la nueva receta de alfajores que tomó el nombre del negocio ya existente.

En el año 1948 abren su primer salón de ventas con elaboración a la vista donde trabajaban 4 empleados más los 3 dueños. Desde el principio vendieron más de lo que se esperaba y luego la empresa comenzó a crecer abriendo habitualmente una sucursal por año en la costa atlántica hasta convertir a sus alfajores como el bien característico de la ciudad. En el año 1969 inauguran su emblemático edificio que recibe el nombre de Elíades porque no llegó a ver plasmado el sueño de los 3 socios.

Durante el año 1995 la empresa incursiona en el sector de cafetería anexando este servicio a sus locales y también crean nuevos productos como conos con dulce de leche y galletitas para servir.

En el año 2022 la empresa exporta a 14 países de América y Europa trabajando también en el mercado interno con el sistema de franquicias que le permiten llegar a cualquier rincón del país.

La problemática definida en base a la investigación realizada sobre la empresa tiene diversas partes:

El primer problema detectado es la crisis que se origina durante el 2003 cuando la empresa presenta la convocatoria de acreedores en el juzgado debido a que por la crisis económica vivida en el país durante el 2001 se vio inmersa en gran cantidad de

deudas bancarias que no pudo pagar. Esto se arrastró a la nueva empresa que compra el paquete accionario a tener que buscar nuevas formas de ingresos para solventar las deudas y reflotar la compañía.

El segundo problema detectado se da por la pandemia de covid-19 que llevó a la empresa a tener que suspender a 249 empleados temporarios a los que habitualmente contrataba para la producción de alfajores. Esta decisión se fundó en que las ventas durante la pandemia que llevó al aislamiento bajaron al 10% de las ventas habituales.

El tercer problema que se observa es la mala reputación que la empresa obtuvo luego del convenio con la empresa Bioceres para la producción de alfajores transgénicos. Esto sucedió en 05/2021 y debieron salir a respaldar a la compañía volviendo atrás con el convenio firmado por una campaña de redes sociales denominada #chauhavanna por haber intentado utilizar trigo transgénico al que se aplicara glifosato. Esto marcó un inicio de caídas en las ventas.

Todo esto afecta la reputación de la empresa además de sus finanzas por la baja tan drástica en las ventas y el miedo de los consumidores a consumir alfajores elaborados con trigo transgénico.

Con respecto a antecedentes de análisis realizados sobre empresas similares se puede mencionar a la investigación realizada por Barreto Granda (2020) sobre una empresa del sector comercial. Durante el proceso la autora analizó los estados contables de la empresa a través de ratios para determinar un análisis financiero que le permitiera llegar a una conclusión. Así pudo determinar que la rentabilidad no llegaba al 2% de las ventas debido al alto costo de ventas por malas decisiones tomadas por los titulares ante la falta de realización de costeo y seguimiento de ratios.

Otro antecedente de estudios de análisis financieros realizados sobre empresas que se puede mencionar el llevado a cabo por Martinolich (2019) quien analizó a la empresa La Blanca, productora de dulce de leche de la provincia de Córdoba. Determinó que la empresa debía diversificar los productos para lograr eficiencia en los costos como producto del análisis de las finanzas

Es así como a través de los antecedentes se demuestra la relevancia de esta investigación realizada sobre la empresa Havanna S.A. Se pueden analizar los estados contables determinando la salud financiera o no de la misma para lograr a través del análisis de las falencias detectadas llegar a un plan de acción que aporte beneficios al ente. Luego esta investigación puede servir de base y antecedente para tener en cuenta por ser realizada sobre una empresa que sobrevivió a la pandemia y busca salir adelante.

Se va a obtener conocimiento sólido de las necesidades financieras de las empresas en el corto plazo con el fin de que estas puedan planificar a futuro con un margen de acción que les permita adaptarse a los vaivenes económicos del país.

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

- Desarrollar un análisis financiero de corto plazo para la empresa Havanna S.A. que permita la optimización de su estructura de financiamiento y del ciclo de pagos y cobranzas como forma de mejora en la liquidez para el año 2022.

#### *Objetivos específicos*

- Establecer los puntos críticos de la empresa realizando análisis financiero de los estados contables para la búsqueda de problemas de manejo de proveedores.
- Analizar ratios de liquidez y capital de trabajo en el área de proveedores buscando el origen de estos para la búsqueda de correcciones.
- Evaluar las alternativas más convenientes para el financiamiento de la empresa Havanna para la generación de liquidez.

## Análisis de situación

### *Metodología*

Se analizó la información disponible de la compañía en su portal web y se recopiló información mediante publicaciones como cotidianos y revistas para el detalle del diagnóstico PESTEL. En Anexo I Estados contables se plasmaron los cuatro estados básico de la empresa que fueron utilizados en la investigación.

El alcance de la investigación fue explicativo dado que se buscó establecer las causas de los eventos o fenómenos que estudiaron sobre la empresa luego de haberlos detectado. El enfoque fue mixto dado que se utilizó análisis bibliográfico y medición numérica de las información para poder arribar a la conclusión. El diseño fue no experimental ya que no se realizaron ningún tipo de experimento en las variables analizadas.

### *Descripción de la situación*

Havanna S.A. es una empresa argentina que genera productos alimenticios como alfajores, los que son su fuerte y principal producto, galletitas, cono de dulce de leche, etc. Llegaba a más de 253 localidades antes de la pandemia, situación que la obligó a cerrar de a poco diversas sucursales y las franquicias fueron cerrando producto de la caída estrepitosa de la economía mundial y nacional hasta llegar a tener solo 140.

En el año 1997 se constituye la S.A. que existe hasta la actualidad y se forma su directorio por un presidente, un vicepresidente y 7 directores de los cuales son 5 titulares y 2 suplentes.

Actualmente distribuye a 14 países como: Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, España, Francia y Suiza. Datos importantes:

- \$3.140 millones de pesos en ventas durante el año 2021
- 60% del total de ventas corresponde a alfajores
- 5 toneladas anuales se venden anualmente a Francia solamente,
- 156 locales en todo el mundo,
- 3000 empleados,
- 40.000 docenas de alfajores produce por día.

Su misión según la página web es: La elaboración de todos los productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Buscan

transmitir la Experiencia Havanna a través de su estilo de atención: calidez, servicio y pasión.

Su visión es querer ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por los alfajores y chocolates y por la excelencia en el servicio de atención en sus locales (Havanna S.A., 2022).

Desde el inicio, en un lapso corto de tiempo estos alfajores se convirtieron en los regalos preferidos y casi obligados de los turistas, al punto de que su principal centro se encuentra en el ingreso a la ciudad de la costa, y se encuentran además en 214 puntos dentro de aeropuertos y terminales de ómnibus. Internacionalmente, cuenta con 92 cafés distribuidos en España y 8 países de Latinoamérica.

La empresa goza de gran prestigio por la calidad de los insumos que utilizan en la elaboración de sus productos y hace que sus alfajores o conos de dulce de leche sean un emblema para los visitantes de Mar del Plata.

Así es que desde junio de 2018, en un trabajo conjunto con la *Humane Society International*, Havanna S.A. es la primera empresa argentina en sumarse al movimiento global de huevos libres de jaula.

El proceso de fabricación de los productos se calcula cuidadosamente y se basa en el cumplimiento de estrictos estándares de calidad, así como en el uso de materias primas de primera calidad.

Calcular con exactitud los insumos que se utilizarán a lo largo del año es el primer paso en la cadena de producción, aunque las estimaciones de ventas están sujetas a cambios. Cuando los suministros llegan a la fábrica se comprueba la calidad con muestras microbiológicas, físicas y químicas, siguiendo un proceso riguroso, explica el gerente general de la planta. Así, mezclando diferentes ingredientes en proporciones adecuadas e históricamente establecidas, se crean unas galletas que luego son las tapas de alfajores.

El proceso es llevado a cabo por maquinaria, aunque se lleva a cabo bajo la supervisión empleados que no descuidan un momento la línea para evitar problemas. Una vez hecha la tapa, con una jeringa de dulce de leche o crema de limón se coloca el relleno, se pone la tapa y luego se hace la cobertura de chocolate que se compone del 70% de cacao amargo puro de calidad.

Este cacao es importado dado que en Argentina no se dan las condiciones climáticas para la plantación de este producto tropical. Esto puede suponer en la

actualidad un problema dado que es un producto importado y se complica el pago con un dólar que tiene precio fluctuante (Jurado y Ruiz, 2015).

En la Figura 1 Certificaciones vigentes para la empresa, se puede observar las insignias que ha logrado tener a base de esfuerzo en la calidad de sus productos y servicios ofrecidos al público.

Figura 1

*Certificaciones vigentes para la empresa*



Fuente: Recuperado Havanna S.A. (2022)

### *Análisis de contexto*

El análisis PESTEL siguiente permite conocer el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa Havanna S.A. Se analizan así aquellos factores externos que afectan su actividad, influyendo en su toma de decisiones, acciones llevadas adelante y resultados que busca.

### *Factor político*

Las empresas en general y en particular las que producen y venden productos de consumo masivo no esenciales se ven afectadas por todos hechos que suceden a nivel mundial y nacional. Con respecto a esto se puede mencionar que recientemente el Ministro de Economía Martín Guzmán anunció la creación de un nuevo impuesto llamado renta inesperada (Jueguen, 2022).

El mismo autor refiero que este nuevo tributo va a gravar las ganancias obtenidas por las empresas durante el año 2021 que excedieron lo normal y habitual pre-pandemia y se estima por única vez con el fin de que el gobierno obtenga fondos para el pago del nuevo Ingreso Familiar de Emergencia que planea otorgar a monotributistas, empleados de casa particulares y jubilados durante los meses de mayo y junio de 2022 (Jueguen, 2022).

Esto sumando a la imposición ya vigente que según el Instituto Argentino de Análisis Fiscal (2022) es de 165 tributos entre los tres niveles del estado. Esta cantidad se compone de impuestos, tasas y contribuciones que cada empresa debe abonar entre IVA, impuesto a las ganancias, impuesto a los débitos y créditos bancarios, contribuciones a la seguridad social, patentes de comercios, tasas a la propiedad raíz, iluminación, etc.

Los autores mencionados destacan que esto es una mala señal para posibles inversores ya que se ve de este país que ante cualquier necesidad de fondos para el estado se puede crear un nuevo impuesto transitorio. Al igual que la historia de los impuestos demuestra que cada impuesto que se creó por poco tiempo se ha quedado para siempre.

### *Factores económicos*

La inflación del mes de marzo de 2022 que fue publicada es de 6,7%, la mayor medición mensual de los últimos 20 años. Esta situación preocupa a los empresarios dado que existe de forma visiblemente alarmante un aumento generalizado en los precios (Calveira, 2022).

Esto impacta en el precio de los insumos que la empresa debe comprar y en el precio de los productos al momento de la venta dado que constantemente se mueven los precios.

Otro dato importante para tener en cuenta es el valor del dólar que día a día aumenta, esto tiene incidencia en la empresa ya que el cacao que utiliza es importado de

países del caribe donde se produce. Esto implica la falta de dólares para realizar los pagos ante las medidas que el Gobierno Nacional toma para contener una escalada fuerte de la divisa norteamericana (Beldi, 2022).

#### *Factores sociales*

El 05/08/2021 600 trabajadores iniciaron un cese de labores en la planta de Mar del Plata por rechazar el aumento que había firmado el sindicato que los representa conducido por Carlos Vaquero.

Los trabajadores buscaban obtener un 18% más de aumento para las paritarias de 2021/2022 ya que durante el 2020 y 2021 no habían recibido aumento como producto de la pandemia (Qué digital, 2021).

Luego de haber tenido que dejar trabajadores temporarios sin llamar a realizar labores durante la pandemia más cruda por la importante baja en las ventas, la empresa se ve envuelta en un escándalo debido a que los trabajadores afirmaban haber visto al secretario del sindicato en reuniones informales con los altos directivos de la empresa. Esto produjo malestar entre el personal que se vio más preocupado y enojado al momento de conocer los valores que fueron pactados (Qué digital, 2021).

#### *Factores tecnológicos*

El papel principal de la tecnología en las empresas es impulsar el crecimiento y mejorar las operaciones diarias y la obtención de información. Sin ella no pueden mantenerse en los mercados para poder competir y sobre todo desde que la empresa cotiza en la bolsa. Varias industrias y empresas dependen de la tecnología, ya que mejora las comunicaciones comerciales, mejora la producción, gestiona el inventario y mantiene registros financieros y contables para la toma de decisiones.

Al momento del inicio del aislamiento social preventivo y obligatorio las empresas debieron actualizarse para poder vender. Así fue como Havanna SA y miles de empresas más del país se dirigieron hacia la creación de tiendas virtuales con el fin de que los clientes potenciales que estaban en sus casas sin posibilidad de realizar otros gastos pudieran acceder a los productos.

Los consumidores en general vieron la posibilidad de realizar compras desde la comodidad de sus casas y que estos productos fueran entregados la mayor rapidez posible en condiciones de inocuidad. Así creció el comercio electrónico y la empresa bajo estudio no estuvo ajena a esto.

### *Factores ecológicos*

La empresa Havana S.A. se vio envuelta en un escándalo social por haber firmado un convenio con la empresa Bioceres en mes de mayo de 2021. El problema surgió como consecuencia de la publicidad de la futura producción de alfajores transgénicos elaborados con trigo modificado genéticamente para sobrevivir al uso de glufosinato de amonio (Infonews, 2022).

Este herbicida de amplio alcance es muy dañino a la salud humana por lo que está controlado de forma estricta y prohibido en algunas zonas. Se ha demostrado que produce cáncer en las personas que tienen contacto como los empleados rurales encargados de manipularlo o las personas de las localidades donde se aplican en grandes dosis ya que al ser pulverizado se disemina en poco tiempo y a distancias muy importantes.

Así se gestó una campaña de redes sociales dirigida por organismos protectores del medio ambiente denominada #chauhavana, lo que llevó a la cancelación por parte de la empresa del convenio firmado y marcha atrás con el proyecto.

### *Factores legales*

Por la formación de la sociedad está guiada por la Ley N° 19550 general de sociedades. Así es que conforma un directorio de 9 personas entre presidente, vicepresidente y directores.

Esta formación le permite a la empresa limitar la responsabilidad de los socios al capital aportado o las acciones suscriptas dando mayor seguridad a los inversores que optan por comprar sus valores en la bolsa.

Se utiliza a continuación la matriz FODA para obtener una herramienta válida para la toma de decisiones.

#### Fortalezas

- Empresa líder del sector de producción de alfajores premium.
- Cotiza en bolsa desde hace muchos años.
- Marca bien posicionada en el mercado.
- Antigüedad que le permite tener un buen conocimiento del mercado.
- Expansión utilizando franquicias a nivel nacional e internacional.
- Diversificación de productos con la incorporación de cafetería y salados.
- Gran cantidad de empleados comprometidos con la empresa.

### Oportunidades

- Opción de importar nuevamente materia prima como cacao.
- Facilidades para contratar personas jóvenes a través de planes de fomento del gobierno.
- Apertura de opciones turísticas postpandemia.
- Aumento de exportaciones a más países.

### Debilidades

- Volatilidad de situación económica y social por contexto económico del país.
- No cuenta con productos de opción light ante nueva ola de cuidado de la salud.
- Aumento de las deudas contraídas durante la pandemia para solventar gastos fijos.
- Gestión poco eficiente de stock y proveedores.

### Amenazas

- Aumento constante de costos debido a la inflación creciente del país.
- Cambios en hábitos sociales tendientes a la mejor alimentación dejando de lado el consumo de azúcar y grasas.
- Su principal competencia se vende en kioscos y supermercados mientras la empresa solo vende en tiendas oficiales de marca propia o shoppings dejando fuera de alcance a la mayor masa de personas.
- Guerra de Rusia y Ucrania amenaza en cierto la provisión de cacao y limita a tener un país menos para vender.

### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

Con base en los análisis hasta acá expuestos se puede definir una situación general de la empresa para comenzar a analizar futuras posibles propuestas a realizar el contador público como asesor.

A continuación se analizan los estados contables de la empresa de Havanna S.A. cerrados el 31/12/2020 comparativos con el cierre anterior al 31/12/2019 con el fin de obtener datos que permitan el cálculo de ratios indispensables para el inicio de la evaluación financiera.

Teniendo en cuenta que se compara el año de inicio de pandemia que generó una baja importante de venta en las empresas se hace el análisis de algunos rubros del estado

de situación financiera que muestran cambios significativos. Estos cambios dan las señales necesarias para lo posterior elaboración de una propuesta acorde al nivel profesional.

Se observa un aumento importante en el rubro otros créditos del activo no corriente lo que se debe a préstamos a largo plazo a empresas relacionadas del *holding*. Esta acción puede complicar la situación financiera de la empresa dado que esos valores se van a cobrar efectivamente un plazo mayor a 12 meses y no se cuenta con esa información en las notas para poder analizarla. En comparación con el ejercicio 2019 se puede observar una baja significativa en el rubro caja y bancos, bienes de cambio e inversiones al igual que en créditos por ventas.

Las ventas disminuyeron en 2020 alrededor del 40% con respecto al año 2019 pero los costos y gastos no reflejaron el mismo nivel de baja. Esto se debe a los costos fijos que la empresa debe mantener para seguir en actividad y por sobre todo por los costos de mantener la empresa cerrada durante los primeros días de aislamiento.

En Tabla 1 Estados contables comparativos 2020 y 2019, se muestran los datos resumidos del estado de situación patrimonial y el estado de resultados con los correspondientes análisis vertical y horizontal. Se observa una disminución del activo del 5,33% con respecto al año 2019, una disminución de inversiones del 98,42%, una importante suba del 2822,07% en otros créditos que se justifica en el préstamo otorgado a Havanna Holding S.A. y una disminución del 29,27% en los créditos por ventas. Estos datos muestran una falta de correlación que llevan a la disminución de 0,29 puntos en la liquidez.

Tabla 1

## Estados contables comparativos 2020 y 2019

ACTIVO	2020		2019		A.H.
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3.007.142.459</b>	<b>100%</b>	<b>2.921.858.081</b>	<b>100%</b>	2,92%
Propiedad, plantas y equipos	1.275.989.368	42,4%	1.620.180.242	55,5%	-21,24%
Valor llave	1.256.635.130	41,8%	1.256.635.130	43,0%	0,00%
Activos intangibles	14.528.770	0,5%	21.008.559	0,7%	-30,84%
Activos por impuesto diferido	0	0,0%	8.292.232	0,3%	-100,00%
Otros créditos	459.989.191	15,3%	15.741.918	0,5%	2822,07%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>837.802.195</b>	<b>100%</b>	<b>1.127.903.083</b>	<b>100%</b>	-25,72%
Efectivo y equivalente	32.840.444	3,9%	48.551.694	4,3%	-32,36%
Inventarios	349.265.873	41,7%	465.621.543	41,3%	-24,99%
Otros créditos	64.370.090	7,7%	60.179.161	5,3%	6,96%
Créditos por ventas	391.321.689	46,7%	553.291.575	49,1%	-29,27%
Inversiones	4.099	0,0%	259.110	0,0%	-98,42%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.844.944.654</b>		<b>4.049.761.164</b>		-5,06%

PASIVO	2020		2019		A.H.
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.630.255.897</b>	<b>100%</b>	<b>2.142.356.533</b>	<b>100%</b>	-23,90%
Capital social	64.331.300	3,9%	64.331.300	3,0%	0,00%
Ajustes al capital social	1.679.055.704	103,0%	1.679.055.704	78,4%	0,00%
Prima de emisión	118.810.400	7,3%	118.810.400	5,5%	0,00%
Reservas de utilidades	261.143.160	16,0%	49.700.286	2,3%	425,44%
Resultados acumulados	-521.216.020	-32,0%	211.442.874	9,9%	-346,50%
Otros resultados	28.131.353	1,7%	19.015.969	0,9%	47,94%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>458.700.678</b>	<b>100%</b>	<b>435.258.321</b>	<b>100%</b>	5,39%
Préstamos	217.797.564	47,5%	64.600.532	14,8%	237,15%
Provisiones y otros cargos	7.816.642	1,7%	6.460.693	1,5%	20,99%
Pasivos por impuesto diferido	191.036.748	41,6%	271.082.686	62,3%	-29,53%
Otras pasivos	42.049.724	9,2%	93.114.410	21,4%	-54,84%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.755.988.079</b>	<b>100%</b>	<b>1.472.146.310</b>	<b>100%</b>	19,28%
Cuentas por pagar	349.734.865	19,9%	363.135.558	24,7%	-3,69%
Préstamos	1.068.074.211	60,8%	664.379.756	45,1%	60,76%
Deudas fiscales	70.196.818	4,0%	119.788.583	8,1%	-41,40%
Deudas sociales	228.057.735	13,0%	208.416.752	14,2%	9,42%
Otros pasivos	39.924.450	2,3%	116.425.661	7,9%	-65,71%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.844.944.654</b>		<b>4.049.761.164</b>		-5,06%

CUENTA DE RESULTADOS	2020		2019		A.H.
<b>INGRESOS</b>	<b>2.983.178.353</b>	<b>100%</b>	<b>4.557.468.761</b>	<b>100%</b>	-34,54%
Ventas	2.741.903.926	91,9%	4.274.925.602	93,8%	-35,86%
Otros ingresos	241.274.427	8,1%	282.543.159	9,5%	-14,61%
<b>CONSUMOS</b>	<b>1.547.473.696</b>	<b>100%</b>	<b>1.931.315.699</b>	<b>100%</b>	-19,87%
Costo de venta	1.547.473.696	100,0%	1.931.315.699	100,0%	-19,87%
<b>GASTOS</b>	<b>1.951.676.333</b>	<b>100%</b>	<b>2.236.600.429</b>	<b>100%</b>	-12,74%
Gastos de distribución	1.106.761.074	56,7%	1.475.131.548	65,95%	-24,97%
Gastos de administración	322.670.967	16,5%	369.059.414	16,5%	-12,57%
Costos financieros	512.918.967	26,3%	391.358.651	17,5%	31,06%
Otros gastos	9.325.325	0,5%	1.050.816	0,05%	787,44%
<b>GENERACIÓN BRUTA DE FONDOS</b>	<b>-515.971.676</b>	<b>100%</b>	<b>389.552.633</b>	<b>100%</b>	-232,45%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-515.971.676</b>		<b>389.552.633</b>		-232,45%
Impuesto sobre beneficios	-3.871.040		200.258.326		-101,93%
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-512.100.636</b>		<b>189.294.307</b>		-370,53%

Fuente: Elaboración propia.

## Marco teórico

En el presente apartado se desarrolla el marco teórico a través de la mención de distintos autores relevantes de la temática definiendo el análisis financiero, los estados contables, los principales ratios financieros y el sistema de pagos y cobranzas.

Según Ruíz (2016) el análisis financiero es importante, ya que permite entender la estructura financiera de la empresa, en cuanto a sus ingresos, gastos, costos, activos, y el comportamiento que los mismos tuvieron en los periodos analizados. A través del análisis financiero se pueden identificar debilidades y riesgos de la empresa, también su potencial, y sobre todo tendencia que es lo que permite hacer proyecciones futuras.

De este modo se puede afirmar que el análisis financiero estudia las relaciones entre los elementos del activo, es decir la estructura económica, y los elementos del pasivo: estructura financiera. Puede decirse que una empresa posee equilibrio financiero cuando la misma dispone de capacidad suficiente para afrontar a todas sus obligaciones de pago, tanto a corto como a largo plazo.

Como expone Rafael (2014), el equilibrio financiero debe ser la meta de toda empresa para de este modo, poder satisfacer sus obligaciones, dicho de otro modo, contar con la capacidad de afrontar sus pagos. Es importante tener en cuenta que el activo no corriente debe estar financiado por capitales permanentes, contar con un fondo de maniobra que se consigue cuando el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, y que además el pasivo corriente sea igual al realizable más el disponible.

Para continuar con lo expuesto, el equilibrio financiero es el estado que coloca a una empresa en una posición de solvencia. Es de destacar, que el análisis financiero a corto plazo se ocupa de analizar la solvencia a corto plazo o solvencia actual. Esta misma se encarga de medir la capacidad de la empresa para afrontar sus pagos a corto plazo. De hecho, es lo que en muchas situaciones se refiere como liquidez (Fernández Pirla , 2022).

A raíz del análisis e interpretación de los estados contables, se vuelve necesario acudir al estudio de los índices financieros o ratios, con la finalidad de diagnosticar la condición financiera. Siguiendo a los autores Iñiguez Sánchez y Garrido Miralles (2021), los mismos exhiben en su obra las diferentes facetas del análisis contable, suministrando de este modo, la comprensión de conceptos, cuyo objetivo es llegar a un estudio completo de las empresas. Se hace mayor atención al examen de la liquidez, ya que esta, desde el punto de vista económico, está definida por la capacidad de un activo

de convertirse en dinero en el corto plazo, sin necesidad de reducir su valor. Sin embargo, el grado de liquidez hace referencia a la rapidez con que ese activo se puede vender o intercambiar por otro. Por lo tanto, mientras mayor facilidad se demuestre para convertir, más líquido será ese activo. Del mismo modo, se incluyen conceptos del capital corriente y cómo una gestión efectiva de este indicador proporciona la liquidez requerida por la empresa para poder solventar las obligaciones, evitando de esta forma, insolvencia técnica.

Sin embargo, el autor Holded (2021) define a un ratio financiero como la relación entre dos variables. En las distintas empresas los ratios son utilizados para realizar un análisis de la situación financiera. A pesar de que existen muchos ratios, todas las organizaciones lo suelen utilizar para explorar la situación económica determinando la información que resulte de mayor utilidad.

Cabe mencionar que en el corto plazo las posibilidades de financiación de una empresa son más limitadas que en el largo plazo, como consecuencia de la capacidad de recuperar la liquidez y los diversos factores que puedan incidir en el equilibrio financiero. Esto conduce a que las empresas gestionen un margen de seguridad financiera para asegurar el cumplimiento de la exigibilidad de los compromisos asumidos (Caraballo, 2013).

Según Caballero Ferrari (2022) en las finanzas personales, la solvencia puede estar dada por la posibilidad de mora de la persona respecto a sus deudas actuales y por su nivel de ingresos. Cabe mencionar que a veces los avales son mezclados con la solvencia, cuando en realidad son dos conceptos distintos. Esto deviene de que su utilización posee un efecto positivo sobre la viabilidad de la inversión, pero no aporta ninguna información respecto a la solvencia del deudor, ya que solo adiciona seguridad en el caso de no pago, pero no comunica al acreedor sobre la posibilidad de que este supuesto se produzca.

Sumado a la tierra, el trabajo y la tecnología, el capital es uno de los cuatro factores de producción. El mismo se destaca por incluir todos los bienes durables que se destinan a la fabricación de otros bienes o servicios. Por lo tanto, el capital sirve para generar valor, ya sea a través de la fabricación de otros bienes o servicios o mediante la obtención de ganancias o utilidades sobre la tenencia o venta de valores (Roldán, 2020).

Por otro lado, el ratio de endeudamiento, es la cantidad de financiación externa, como las deudas con un tercero por lo que la compañía debe reunir los activos en

relación con su patrimonio neto. Esta relación se obtiene dividiendo los fondos externos de la organización y el patrimonio neto, indicando si la empresa recaudó fondos de sus propios recursos o fuentes externas (Nerea, 2022).

No obstante, se hace una distinción sobre el sistema de pagos y cobranzas siguiendo a Pedrosa (2021):

- Por una sección se encuentra la administración de los cobros, que tiene la responsabilidad de mantener el control de, gestionar y llevar una interacción con el comprador en interacción a los saldos con éste, con relación a ventas de mercancía y prestación de servicios, y la ejecución de los pagos: contrapartida en las transacciones de dinero.
- Por otro lado se encuentra la gestión de pagos, que se relaciona con la interacción de los servicios y transacciones con proveedores. Su interacción con los consumidores es distinta, ya que es el comprador del anterior, poseyendo diversas condiciones comerciales y económicas a la de los consumidores, por lo cual, dependiendo de aquellas condiciones, se tratará de gestionar de manera distinta.

Luego de puntualizar los conceptos más importantes de la temática, queda demostrado que el análisis financiero es muy importante en una empresa ya que la misma estudia el equilibrio económico a corto plazo a través de la solvencia y liquidez, teniendo la capacidad de convertir sus activos en dinero y hacer frente a las deudas en un corto plazo.

## Diagnóstico y discusión

### *Descripción del problema*

Luego de analizar la situación financiera de la empresa, se detectaron algunos problemas financieros debido a la gran cantidad de deudas bancarias, teniendo una dificultad para pagar sus obligaciones en un periodo menor a un año. Aunado a esto, se detectó una disminución de ventas durante la pandemia bajando un 10% las ventas habituales, por lo que la empresa tuvo que suspender a 249 empleados temporarios, encargados de la producción de alfajores.

Por último, se encontraron en el periodo 2020, ratios financieros con valores preocupantes, ya que la empresa no podría cumplir con todos los compromisos que tiene en un corto plazo. Debido a este motivo, es necesario realizar un análisis financiero a corto plazo en la empresa, con la finalidad de mejorar la situación económica – financiera.

### *Justificación del problema*

Esta información numérica se muestra en Tabla 2 Cálculo de ratios financieros y de gestión.

Tabla 2

### *Cálculo de ratios financieros y de gestión*

Ratios	2020	2019	Fórmula
Tesorería	0,48	0,77	Dispon. + Realizable Exigible A Corto
Liquidez Corriente	0,48	0,77	Activo Circulante Pasivo Circulante
Autonomía	0,42	0,53	Recursos Propios Activos Totales
Endeudamiento	1,36	0,89	Pasivo Exigible Recursos Propios
Capital De Trabajo	-918185884,00	-344243227,00	Activo cte. – Pasivo cte.
Existencias En Días De Compra	392,44	277,00	365 X Existencias Consumos
Días De Pago A Proveedores	82,49	68,63	365 X Proveedores Compras
Días De Cobro A Clientes	52,09	47,24	365 X Clientes Ventas

Fuente: Elaboración propia.

El primer ratio analizado es tesorería que ha bajado del período 2019 al 2020 debido a que por menores ventas y más uso de tarjetas de crédito se observa una baja significativa en el efectivo disponible y no es suficiente para cubrir las deudas a corto plazo. La misma disminución se observa en el cálculo de la liquidez corriente dado que ha bajado significativamente el activo corriente con respecto a un aumento importante en el pasivo como producto de los préstamos solicitados.

Otro ratio que bajó fue el de autonomía dado que al disminuir el activo corriente se puede pagar autofinanciar en menor cantidad. El endeudamiento aumentó a un valor muy considerable dado que los préstamos tomados para solventar costos fijos elevaron se vieron elevados significativamente. El capital de trabajo es la medida en la que se nota más la falta de acciones correctivas para la empresa dado que demuestra que con el activo corriente no llega a cubrir sus gastos corrientes.

Una medición que llama la atención es la de las existencias en días de compra ya que aumentó a valores cercanos al 50% del período anterior. Esto significa que con los stocks de bienes de cambio puede trabajar 392,44 días, lo que demuestra la gran cantidad de *stock* que la empresa posee y deja a la vista una política de compras deficiente sumando a que durante la pandemia las ventas bajaron y por ende no se hizo elaboración. En cuanto a los días de cobro a clientes y días de pago a proveedores siguen la misma suerte los ratios anteriores mostrando aumento, lo que significa que a pesar de contar con gran *stock* se han seguido realizando compras que dejan a la empresa con menos dinero para realizar pagos.

### *Conclusión diagnóstica*

Luego de nombrar los problemas que presenta la organización se llega a la conclusión que la misma debería establecer la implementación de un análisis financiero a corto plazo, con el objetivo de mejorar los valores de los distintos ratios analizados.

La empresa Havanna se enfrenta a problemas de liquidez financiera ya que sus clientes no pagan al tiempo que la empresa necesita. Por lo cual la organización debe entablar un nuevo proceso de cobranzas, teniendo como tarea cambiar las cuentas por cobrar en activos líquidos lo más veloz viable revirtiendo el impacto negativo de caja o capital de trabajo. La cobranza es parte fundamental de la operación de la empresa, garantizando el flujo de efectivo. Sin embargo, requiere seguimiento, recursos humanos y tecnológicos con el fin de acortar los tiempos de pago por parte de los clientes.

La relevancia de la implementación en la estructura de financiamiento beneficiará a la empresa manteniendo una estrategia de gestión de liquidez, ya que la misma permite garantizar que tienen el efectivo requerido para cubrir las obligaciones y pagos con la finalidad de mantener la empresa en funcionamiento. Además, incrementará la visibilidad sobre el futuro, ya que una gestión permitirá tomar mejores decisiones para hacer crecer a la empresa.

Por otro lado, mejorará el capital de trabajo de la empresa ya que esta implementación servirá para garantizar que cuente con los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad de la organización. Contar con esta información, permitirá diseñar estrategias para administrarlo de forma correcta.

Para concluir, luego de la implementación la empresa tendrá una rápida ejecución de cobranzas automatizadas. Se facilitará la obtención de datos al integrarse con el sistema base de datos ahorrando tiempo y se podrá llevar un control de indicadores más efectivo y puntual para la toma de decisiones. De esta forma, la compañía podría recuperar a corto plazo su situación financiera teniendo un mejor manejo del dinero y cubriendo todas las deudas que posee actualmente.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance*

Para el presente trabajo se aborda un análisis financiero para la empresa Havanna, con el propósito de buscar cambios necesarios en la optimización de los recursos financieros.

Dicho plan de implementación se realiza para la empresa Havanna S.A., ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina.

El estudio de caso se realiza en el primer semestre del año 2022 y su implementación se hará efectiva en el segundo semestre del mismo año.

Respecto a las limitaciones del trabajo, si se presentaron carencias que exceden al análisis de la propuesta, como por ejemplo la falta de información financiera, utilizando solamente el balance publicado.

### *Recursos involucrados*

Luego de establecer los problemas detectados en la empresa Havanna es necesaria la capacitación de los empleados, especialmente a los operarios del área de compra y gestión de *stock*. Por dicha razón, es importante la realización de cursos de capacitación para el personal, con el fin de contar con empleados capacitados, para que se realice las actividades de forma correcta.

Los recursos están compuestos por recursos tangibles, intangibles y la contratación de un profesional de ciencias económicas para la implementación de la herramienta.

Los recursos tangibles se componen por: una computadora, una impresora y un escritorio. Mientras que los recursos intangibles estarán compuestos por la capacitación e internet. Asimismo, se deberá contratar un Contador Público, quien será el encargado de las capacitaciones y posterior evaluación de los resultados obtenidos.

Se espera que la capacitación brinde conocimientos y herramientas al personal, con el fin de mejorar el área de compras y gestión de *stock* y la toma de decisiones a cargo del directivo.

A continuación, en la Tabla 3 Tabla Presupuestaria, se detallan los recursos tangibles, intangibles y las actividades del contador público para realizar la implementación de la herramienta.

Tabla 3

*Tabla presupuestaria*

Presupuesto	Cantidad de módulo	Valor módulo	Valor total
Capacitación	30 módulos	\$760	\$22.800
Contador público	60 módulos	\$760	\$45.600
Asesoría posterior a la implementación	15 módulos	\$760	\$11.400
Computadora			\$150.000
Impresora			\$25.000
Escritorio			\$35.000
Total presupuesto			\$289.800

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto correspondiente al plan de implementación contiene los honorarios que serán destinados al contador público para el análisis de cuentas por cobrar y gestión de estas con la capacitación a un administrativo. Los honorarios se consultaron al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires y el valor módulo equivale a \$760.

*Acciones específicas*

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se expresan las siguientes acciones:

## Análisis financiero de los estados contables para la búsqueda de problemas

- Realizar un diagnóstico de la situación inicial de la empresa: para dar inicio al plan de implementación se analizará la situación financiera de la empresa, los ratios financieros de corto plazo y las principales cuentas del balance que se encuentran con valores preocupantes.
- Detectar las áreas que presentan problemas: luego de realizar un análisis de la situación de la empresa en el que se detectarán las áreas de la empresa que tienen inconvenientes en el sector interno.
  - Contratar un profesional de ciencias económicas: se contratará un Contador Público, con la finalidad de que realice el plan de acción. Además, sería el encargado de capacitar a los empleados de la empresa y

de realizar un posterior control evaluando los resultados obtenidos. Los honorarios del profesional, será establecido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, donde verifican las distintas actividades con su valor de módulo correspondiente.

- Capacitar al personal para que adquiriera habilidades y competencias en la utilización de la herramienta: El contador público será el encargado de capacitar a todos los empleados del área de ventas y finanzas para llevar a cabo el plan de acción de cobranzas y análisis de las finanzas pasadas con proyección de corto plazo. Esto va a permitir evaluar los desvíos en los 12 meses anteriores, plasmar información recopilada de las distintas áreas en un nuevo presupuesto financiero que será a futuro la guía central de acciones.

#### Análisis de ratios financieros y del ciclo de pagos y cobranzas

- Se realizará un análisis de los principales ratios financieros a corto plazo. Además, se analizará el sistema de pagos y cobranzas que posee la empresa buscando nuevas acciones que se puedan llevar a cabo para el logro de la mejora en la liquidez.
- Implementación de la propuesta: El contador público, será el encargado de realizar la implementación, las capacitaciones a los empleados y la posterior evaluación de desempeño.

#### Evaluar las alternativas de financiamiento

- Colocar las diferentes alternativas de financiamiento indicando las más convenientes para luego tomar la decisión de modo que se obtenga o gestione con celeridad.
- Evaluar los resultados obtenidos, estableciendo ajustes de acción, en caso de ser necesario.

A continuación, se realizará una estimación, mediante la presentación de un flujo de caja proyectado desarrollándose en la Tabla 4.

Tabla 4

*Flujo de caja*

Flujo de caja	Inversión inicial	2do semestre 2022
Ingresos		\$250.000.000
Egresos		
Contratación del profesional		\$57.000
Pago a proveedores		\$191.933.274,82
Capacitaciones		\$22.800
Total egresos		\$192.013.074,82
Flujo	-\$ 289.800	\$57.986.925,18

Fuente: Elaboración propia.

*Marco de tiempo*

Se expone en el marco de tiempo, la Figura 2 el diagrama de Gantt, en el cual se detallan las tareas necesarias para la implementación del plan de acción, indicando el tiempo estimado.

**Figura 2***Diagrama de Gantt*

N°	Actividades durante la planificación	1	2	3	4	5	6
1	Realizar un diagnóstico de la empresa	■					
2	Detectar áreas que presentan problemas		■				
3	Contratar un Contador Público			■			
4	Capacitación del personal				■		
5	Análisis de los principales ratios financieros					■	
6	Implementación de la herramienta						■
7	Evaluar las alternativas de financiamiento						■
8	Medición de la propuesta						■

Nota. Desarrollo de las tareas. Fuente de elaboración propia

*Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones*

En el presente trabajo se describieron datos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de proyectar los cambios necesarios en la empresa mediante una correcta implementación.

A continuación, en la Tabla 5 Fuentes de financiamiento, se describen las principales ventajas y desventajas de las fuentes desarrolladas.

Tabla 5

*Fuente de financiamiento*

Fuente	Ventajas	Desventajas
Financiamiento por medio de los inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a capital rápido y fácil</li> <li>• Variedad de prestamistas</li> <li>• Mayor flexibilidad con un préstamos a corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas tasas de interés</li> <li>• Altas tarifas</li> <li>• Necesidad de garantía personal</li> </ul>
Crédito bancario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento actualizado de la deuda existente con la entidad</li> <li>• Posibilidad de financiamiento inmediato</li> <li>• Capacidad de previsión de pagos gracias a su amortización de cuotas periódicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligación de determinar de forma exacta la cantidad de capital que se solicita.</li> <li>• Necesidad de ofrecer garantías de pago intereses incluidos.</li> <li>• Imposibilidad de reutilizar los fondos una vez son utilizados, a diferencia de las cuentas de crédito.</li> </ul>
Pagaré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobranzas en menos tiempo. Lo habitual es que el plazo de pago no pase de los 18 meses.</li> <li>• No se pagan comisiones</li> <li>• Una rentabilidad más elevada que la de otras opciones de ahorro o inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su baja liquidez hace que coticen en el mercado secundario.</li> <li>• La solvencia del banco es la única garantía de cobro.</li> <li>• No siempre es factible</li> <li>• Cancelarlo es costoso.</li> </ul>
Línea de crédito	<p>Poder planear tus gastos y diferir pagos Mantener un registro ordenado de las compras Es más rápido y conveniente que expedir cheques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden implicar cargos adicionales por financiamiento o por su uso.</li> <li>• Si no tiene la empresa disciplina puedes acumular una deuda muy grande.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Después del desarrollo de las principales fuentes de financiamiento, se le recomienda a la empresa solicitar el pagaré bancario, ya que el emisor le permite el pago pudiendo así acumular recursos y evitar endeudamiento. También le puede permitir utilizar esos recursos para invertir antes de la fecha de vencimiento del pagaré.

*Medición de la propuesta*

Luego de establecer el plan de implementación es necesario la confección de un tablero para realizar la medición de la propuesta realizada.

Tabla 6

*Medición de la propuesta*

Ratios	Fórmulas	2020	2021	Frecuencia de medición	Responsable
Tesorería	Dispon. + Realizable	0,48		Cuatrimestral	Finanzas
	Exigible A Corto				
Liquidez Corriente	Activo Circulante	0,48		Cuatrimestral	Finanzas
	Pasivo Circulante				
Autonomía	Recursos Propios	0,42		Cuatrimestral	Finanzas
	Activos Totales				
Endeudamiento	Pasivo Exigible	1,36		Cuatrimestral	Finanzas
	Recursos Propios				
Capital De Trabajo	Activo cte. – Pasivo cte.	-918185884,00		Cuatrimestral	Producción
Existencias En Días De Compra	365 X Existencias	392,44		Mensual	Área de Compras
	Consumos				
Días De Pago A Proveedores	365 X Proveedores	82,49		Mensual	Área de Compras
	Compras				
Días De Cobro A Clientes	365 X Clientes	52,09		Mensual	Área comercial
	Ventas				

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

Con base en la información obtenida de los estados contables de la empresa Havanna S.A., luego de profundos exámenes tanto teóricos como prácticos, se realizó en el presente reporte de caso un meticuloso análisis financiero de la sociedad, detectándose que no posee presupuesto financiero. Durante la investigación se revelaban inconvenientes en la liquidez y capital para invertir, descubriéndose también inestable el capital de trabajo. Este dato es crucial para gestionar la búsqueda de fuentes financieras que le garanticen estabilidad en un contexto inestable como el que se vive por la hiperinflación en Argentina durante el año 2022.

Se llegó a la conclusión de que la empresa Havanna S.A. se encontraba en una situación financiera crítica exteriorizando muchos inconvenientes en sus cuentas por pagar y cobrar. En la investigación desarrollada se centralizó en buscar una solución para estas áreas ya que de continuar esta situación en el tiempo puede convertirse en un problema mayor al que no se le pueda encontrar otra solución que la venta de bienes para solventarse.

Los problemas detectados permitieron iniciar la búsqueda de posibles soluciones partiendo del análisis de los estados contables y los ratios que los evalúan. Este plan de acción trazado para la empresa se espera que se lleve a cabo durante los próximos 12 meses partiendo del mes julio de 2022.

Con los resultados que se obtengan de la puesta en marcha prontamente de este plan detallado para la empresa se espera poder ver resultados en los primeros 4 meses ya que se requieren acciones rápidas y controladas. Con estas acciones se va a dotar a la empresa de fondos que le permitan gestionar las cuentas por pagar y cobrar con nuevos procedimientos tendientes a disminuir los plazos de cobranza y prolongar los plazos de pago a proveedores sin comprometer el suministro de insumos.

La presente investigación de caso concluye que el análisis y planificación financiera disponen una herramienta fundamental para las empresas argentinas con el fin de enfrentar las problemáticas. Esta planificación puede hacerse a través de una herramienta de gestión valiosa como es el presupuesto financiero. Para esto se debe en primer medida determinar las solicitudes de fondos de cada área para plasmarlo en una herramienta que permita visualizar los ingresos y egresos proyectados y la evolución de los fondos.

Se presentan las siguientes recomendaciones para la empresa luego de iniciado el plan de acción generado por esta investigación. Como primera recomendación se define la generación de reuniones con las distintas áreas con el fin de explicar la necesidad de obtener información de pagos por realizar. Luego se busca llegar a que cada área genere un presupuesto interno que será unido con el de las otras áreas para ser plasmado en el presupuesto financiero base o inicial.

Este presupuesto inicial debe ser analizado profundamente con el fin de determinar los desvíos que se deban manejar y en base a esto analizar las estrategias que se pueden implementar definiendo las correcciones necesarias. Estas correcciones deben ser valorizadas luego de ser valorizadas y propuestas en una nueva proyección ajustada con el fin de mejorar la necesidad de fondos para cada período analizado.

Otra recomendación es gestionar nuevas ideas para obtener financiamiento o financiarse internamente gestionando las cobranzas con un nuevo plan de gestión de clientes. Se debe buscar reducir el plazo de cobro sin generar problemas que afecten las ventas futuras.

Una vez obtenidos los fondos y regularizados los ingresos de dinero de modo que permitan contar con disponibilidades se debe buscar la forma de generar ingresos con inversiones que deben ser definidas. Para esto se debe analizar el mercado de valores o nuevas formas de obtención de ingresos extra con los fondos.

## Referencias

- Barreto Granda, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300129](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300129)
- Beldi, L. (20 de Abril de 2022). Tensión entre los inversores por las verdaderas razones de la suba del dólar libre. *Infobae*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/20/tension-entre-los-inversores-por-las-verdaderas-razones-de-la-suba-del-dolar-libre/>
- Calveira, M. (15 de Abril de 2022). Reflexiones sobre la inflación de marzo de 2022. *El Economista*, pág. 1. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://eleconomista.com.ar/economia/reflexiones-sobre-inflacion-marzo-2022-n52383>
- Fernández Pirla . (2022). *Análisis de los estados financieros*. Obtenido de <https://yirepa.es/analisis%20financiero%201.html>
- Havanna S.A. (2022). *Havanna S.A.* Obtenido de [www.havanna.com.ar](http://www.havanna.com.ar)
- Holded. (21 de octubre de 2021). *Ratios financieros: ¿Qué son y qué tipos existen?* Obtenido de <https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas>
- Infonews. (21 de Abril de 2022). La respuesta de Havanna por los alfajores transgénicos. Obtenido de <https://infonews.com/havanna/la-respuesta-havanna-los-alfajores-transgenicos-n344292>
- Instituto Argentino de Análisis Fiscal [IARAF]. (2022). *165 tributos entre los niveles de gobierno nacional*. Buenos Aires: IARAF. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://drive.google.com/file/d/14uh46wmnEypljX4dbii4zYRGmvpCYLH9/view>
- Jueguen, F. (20 de Abril de 2022). Renta inesperada: alarma en el círculo rojo por el avance del Gobierno con un nuevo impuesto. *La Nación*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/renta-inesperada->

alerta-en-el-circulo-rojo-por-el-avance-del-gobierno-con-un-nuevo-impuesto-  
nid20042022/

Jurado, Á., & Ruiz, S. (7 de Julio de 2015). En las entrañas del cultivo del cacao. *El País*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de [https://elpais.com/elpais/2015/07/06/planeta\\_futuro/1436179112\\_367886.html](https://elpais.com/elpais/2015/07/06/planeta_futuro/1436179112_367886.html)

Martinolich, J. (2019). *La Blanca: plan de negocios 2020/2024*. Universidad Austral, Buenos Aires. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de [https://rii.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1200/Cordeiro%2C%20Sebasti%C3%A1n\\_Tesis.pdf?sequence=3](https://rii.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1200/Cordeiro%2C%20Sebasti%C3%A1n_Tesis.pdf?sequence=3)

Nerea, D. (2022). *Índice de endeudamiento*.

Roldán, P. N. (07 de julio de 2020). *Definición de Capital de Trabajo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/capital.html>

Ruíz, J. (27 de noviembre de 2016). *Análisis de estados financieros Gerencie*. Obtenido de [https://www.academia.edu/32712064/Analisis\\_de\\_estados\\_financieros\\_Gerencia](https://www.academia.edu/32712064/Analisis_de_estados_financieros_Gerencia)

## Anexo I Estados contables 2020-2019

1

### Havanna S.A. Estados Financieros Consolidados

Domicilio legal: Av. Santa Fe 3148  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Actividad principal: Elaboración y venta de alfajores y similares  
Inversora

#### Ejercicio económico N° 24 Estados Financieros Consolidados

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019 por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2020 y 2019

Fecha de constitución: 6 de noviembre de 1997

Del Estatuto o contrato social: 19 de noviembre de 1997

De las modificaciones:

- 24 de marzo de 1998
- 2 de julio de 1998
- 31 de agosto de 1998
- 31 de agosto de 2004
- 7 de diciembre de 2004
- 8 de septiembre de 2014
- 20 de febrero de 2017
- 21 de septiembre de 2018

Número de Registro en la Inspección General de Justicia: 1.642.562

Fecha de vencimiento del Estatuto: 19 de noviembre de 2096

COMPOSICION DEL CAPITAL SOCIAL (Nota 20)		
Acciones		
Cantidad	Tipo	Suscripto, integrado e inscripto
64,331,300	Acciones ordinarias, nominativas, no endosables VN \$ 1 con derecho a 1 voto por acción	\$ 64,331,300

2

**Havana S.A.**

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562  
**Estados Financieros Consolidados**

**Estado consolidado de Resultados**

Por los ejercicios finalizados al 31 de diciembre de 2020 y 2019

	Notas	\$	
		31,12,2020	31,12,2019
Ingresos por ventas	7	2,741,903,926	4,274,925,602
Costo de ventas	10,1	(1,547,473,696)	(1,931,315,699)
<b>Ganancia bruta</b>		<b>1,194,430,230</b>	<b>2,343,609,903</b>
Gastos de distribución y comercialización	10,2	(1,106,761,074)	(1,475,131,548)
Gastos administrativos	10,2	(322,670,967)	(369,059,414)
Otros ingresos y otros egresos	8	(9,325,325)	43,382,029
<b>(Pérdida) / Ganancia operativa</b>		<b>(244,327,136)</b>	<b>542,800,970</b>
Ingresos financieros	9	80,206,332	88,811,605
Costos financieros	9	(512,918,967)	(391,358,651)
Resultado por posición monetaria neta	9	151,952,711	150,349,525
<b>Resultado antes del impuesto a las ganancias</b>		<b>(525,087,060)</b>	<b>390,603,449</b>
Impuesto a las ganancias	11	3,871,040	(200,258,326)
<b>(Pérdida) / Ganancia del ejercicio</b>		<b>(521,216,020)</b>	<b>190,345,123</b>
<b>(Pérdida) / Ganancia por acción (expresadas en \$ por acción)</b>			
Resultado por acción básica		(8,10)	2,96
Resultado por acción diluida		(8,10)	2,96

Las notas que se acompañan son parte integrante de los presentes Estados Financieros Consolidados.

**Havana S.A.**

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562  
**Estados Financieros Consolidados**

**Estado consolidado de otros resultados integrales**

Por los ejercicios finalizados al 31 de diciembre de 2020 y 2019

	Notas	\$	
		31,12,2020	31,12,2019
<b>(Pérdida) / Ganancia del ejercicio</b>		<b>(521,216,020)</b>	<b>190,345,123</b>
<b>Otros resultados integrales</b>			
Ítems que pueden ser reclasificados posteriormente a resultados:			
Diferencias de conversión		9,115,384	(1,050,816)
<b>Otros resultados integrales del ejercicio, netos de impuestos</b>		<b>9,115,384</b>	<b>(1,050,816)</b>
<b>Resultado integral total del ejercicio</b>		<b>(512,100,636)</b>	<b>189,294,307</b>

Las notas que se acompañan son parte integrante de los presentes Estados Financieros Consolidados.

## Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562  
Estados Financieros Consolidados

### Estado consolidado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2020 y 2019

	Nota	31.12.2020	31.12.2019
		\$	
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Propiedades, plantas y equipos	13	1,275,989,368	1,620,180,242
Valor llave	14,2	1,256,635,130	1,256,635,130
Activos intangibles	14,1	14,528,770	21,008,559
Activo por impuesto a las ganancias diferido	11	-	8,292,232
Otros créditos	17,1	459,989,191	15,741,918
<b>Total del Activo no corriente</b>		<b>3,007,142,459</b>	<b>2,921,858,081</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Inventarios	18	349,265,873	465,621,543
Otros créditos	17,2	64,370,090	60,179,161
Créditos por ventas	16	391,321,689	553,291,575
Inversiones	19	4,099	259,110
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	32,840,444	48,551,694
<b>Total del Activo corriente</b>		<b>837,802,195</b>	<b>1,127,903,083</b>
<b>Total del Activo</b>		<b>3,844,944,654</b>	<b>4,049,761,164</b>
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>			
<b>Patrimonio atribuible a los accionistas de la controlante:</b>			
Capital social	20	64,331,300	64,331,300
Ajuste al capital social		1,679,055,704	1,679,055,704
Prima de emisión	20	118,810,400	118,810,400
Reservas de utilidades	21	261,143,160	49,700,286
Otros resultados integrales acumulados	21	28,131,353	19,015,969
Resultados acumulados		(521,216,020)	211,442,874
<b>Total Patrimonio</b>		<b>1,630,255,897</b>	<b>2,142,356,533</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Préstamos	25,1	217,797,564	64,600,532
Provisiones y otros cargos	28	7,816,642	6,460,693
Otros pasivos	26,1	42,049,724	93,114,410
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	11	191,036,748	271,082,686
<b>Total del Pasivo no corriente</b>		<b>458,700,678</b>	<b>435,258,321</b>

Las notas que se acompañan son parte integrante de los presentes Estados Financieros Consolidados.

## Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562  
Estados Financieros Consolidados

### Estado consolidado de Situación Financiera (Cont.) Al 31 de diciembre de 2020 y 2019

	Nota	31.12.2020	31.12.2019
		\$	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Otros pasivos	26,2	39,924,450	116,425,661
Deudas fiscales	24	70,196,818	119,788,583
Deudas sociales	23	228,057,735	208,416,752
Préstamos	25,2	1,068,074,211	664,379,756
Cuentas por pagar	22	349,734,865	363,135,558
<b>Total del Pasivo corriente</b>		<b>1,755,988,079</b>	<b>1,472,146,310</b>
<b>Total del Pasivo</b>		<b>2,214,688,757</b>	<b>1,907,404,631</b>
<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>		<b>3,844,944,654</b>	<b>4,049,761,164</b>

Las notas que se acompañan son parte integrante de los presentes Estados Financieros Consolidados.