

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Estudio financiero de liquidez en empresa Havanna S.A. para el desarrollo en la toma de decisiones fundamentadas”

Autor: Piccino María

Legajo: CPB05164

DNI: 39.024.410

Director de TFG: Cr. Alfredo González Torres

Argentina, junio, 2022

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado constituye un Reporte de Caso sobre empresa Havanna S.A. reconocida firma por sus años de trayectoria en la industria chocolatera y como símbolo emblemático argentino por sus característicos alfajores.

A lo largo del trabajo el lector puede apreciar una propuesta de intervención profesional destinada a corregir una serie de debilidades detectadas en la empresa, dentro del diagnóstico de situación se utilizaron dos herramientas de Planificación Estratégica: análisis P.E.S.T.E.L y la matriz F.O.D.A logrando conocer los aspectos internos de la empresa y su entorno.

Con el objetivo de realizar un análisis del estado financiero global a corto plazo se emplearon determinados indicadores los cuales reflejan que la empresa presenta como problemática principal un nivel de liquidez poco óptimo, un grado de endeudamiento elevado y no cuenta con políticas claras y definidas en torno a la Administración de los componentes del Ciclo de Efectivo y Ciclo Operativo, lo cual le ha traído inconvenientes en las actividades de operación y financiamiento que hacen al desenvolvimiento de su actividad.

Finalmente se elaboró un Plan de Implementación para mejorar y lograr un equilibrio mediante acciones concretas en un proyecto integrado dentro de cada área de la organización que permitan cambiar la manera de trabajar, logrando recuperar la liquidez para hacer frente a sus obligaciones diarias y cumplir con los objetivos.

Palabras claves: planificación estratégica, indicadores, liquidez, ciclo de efectivo.

Abstract

This Final Degree Project constitutes a Case Report on the company Havanna S.A. renowned firm for its years of experience in the chocolate industry and as an emblematic Argentine symbol for its own alfajores.

Throughout the work, the reader can appreciate a professional intervention proposal aimed at correcting a series of weaknesses detected in the company, within the situation diagnosis, two Strategic Planning tools were used: P.E.S.T.E.L analysis and the SWOT matrix, getting to know the internal aspects of the company and its environment.

With the objective of carrying out an analysis of the global financial status in the short term, certain indicators were used, which reflect that the company presents as its main problem a suboptimal liquidity level, a high degree of indebtedness and jointly it does not have clear and defined policies in around the Administration within the components of the Cash Cycle, which has brought inconveniences in the operation and financing activities that make the development of its activity.

Finally, an Implementation Plan was developed to improve and achieve a balance through concrete actions in an integrated project within each area of the organization that allows changing the way of working, managing to recover liquidity to face their daily obligations and meet the objectives.

Key words: strategic planning, indicators, liquidity, cash cycle.

Índice

Introducción	1
<i>Objetivo General</i>	3
<i>Objetivos Específicos</i>	3
Análisis de situación	5
<i>Descripción de la situación de Havanna S.A.</i>	5
<i>Análisis de Contexto - P.E.S.T.E.L.</i>	6
<i>Diagnóstico Organizacional – F.O.D.A.</i>	12
<i>Análisis desde el perfil profesional</i>	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	18
<i>Declaración del Problema</i>	18
<i>Justificación del Problema</i>	20
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	21
Plan de Implementación	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Recursos involucrados</i>	22
<i>Acciones concretas que desarrollar</i>	24
<i>Marco de tiempo</i>	28
<i>Evaluación o medición de la propuesta.</i>	29
Conclusiones	31
Recomendaciones	32
Referencias	34
Anexos	39

Introducción

Marco de referencia institucional

El siguiente trabajo tiene como formato un Reporte de Caso que toma como objeto de estudio bajo análisis a la empresa Havanna S.A. la cual es una organización dedicada a la producción y comercialización de alfajores, chocolates y cafetería que tiene más de 74 años de trayectoria en el mercado, cuenta con un desarrollo muy contundente a nivel comercial, por su excelente calidad, presentación y sabor que ofrece.

Está ubicada en Argentina durante los últimos años ha dado grandes saltos de crecimiento, apostando a nuevos desafíos y abriendo nuevas fronteras, hoy en día es un símbolo argentino que resulta como la primera opción de souvenir tanto para argentinos como para extranjeros, siendo está una de las principales herramientas de venta.

Teniendo en cuenta las actividades que desarrolla la empresa se advierten ciertos desvíos en su gestión financiera, cabe destacar también la coyuntura en la que se encuentra inmersa, puntualmente el objetivo de esta intervención es realizar un análisis respecto a su estado financiero global a corto plazo, este caso toma relevancia, no solamente por la implicancia neurálgica en sí, sino también por la coyuntura social, política, nacional y mundial que se encuentra atravesando y de la cual Havanna S.A. no se encuentra exenta, tomando como perspectiva el análisis a través de ésta herramienta se vuelve fundamental para la toma de decisiones respecto a las posibilidades de alternativas de desarrollo, crecimiento y gestión financiera en el corto plazo.

Descripción de la problemática

Considerando la dimensión antes descrita de la organización y sus perspectivas de desarrollo en el corto plazo se advierte que de acuerdo a sus actividades la organización presenta ciertas fluctuaciones en cuanto a la dimensión económica financiera de gestión de endeudamiento provocado por la pandemia causada por el virus COVID-19, detrás de una premura en cuanto a solventar determinadas actividades operativas básicamente relacionadas con, cuentas por cobrar comerciales y anticipos a proveedores han ido engrosando su clasificación de deuda respecto a entidades bancarias. Por lo tanto, una primera problemática que se advierte es su endeudamiento que pone en evidencia en el mediano plazo las actividades claves generando crisis para afrontar sus obligaciones menores a un año.

Otro punto que se complementa es el estado de liquidez que refiere a su análisis financiero y sobre todo en el corto plazo ya que lo que pudo observarse en su contraste de activos corrientes sobre pasivos corrientes, no refleja un sentido ameno ni estado de corporeidad sobre posibles inversiones.

Resumen de antecedentes

Todo esto que acaba de describirse alusivo a la empresa Havanna S.A. es un denominador común en diversas organizaciones y como tal es una temática o problemática que atraviesa a muchos actores o empresas, por eso demanda el conocimiento técnico y específico de los profesionales a tal punto que pueden referenciarse diversos trabajos publicados tanto de investigación como de aplicación que evidencian esta transcendencia para el desenvolvimiento de las organizaciones, uno de estos casos es el de (Canal Gaitero, 2016) quien realizó un trabajo de investigación tomando como modelo la empresa Chocolates Valor, en el que desarrolló un análisis económico-financiero, uno de los puntos desarrollados por el autor fue del análisis financiero de corto plazo en el que aplicó determinados indicadores uno de ellos fue el ratio de liquidez, señalando la importancia que tiene el análisis de estados contables que como fin principal para proporcionar información útil y confiable para la toma de decisiones, llegando a la conclusión de que la empresa bajo estudio cuenta con una buena situación de liquidez para atender sus deudas ya que todos los valores son positivos, con lo cual podría pagar la totalidad de su deuda y afrontarla en el corto plazo.

Como recomendación propone expandirse y establecerse en mercados extranjeros por medio de sus franquicias ya que ha ampliado su capacidad productiva, este punto se puede considerar dentro de nuestro análisis más adelante, con la expansión que hoy Havanna S.A. viene transitando.

Otro caso que se considera pertinente a los fines de revelar un paralelismo con lo que se pretende desarrollar, es el trabajo de investigación llevado a cabo por (Barriga Toscano, 2017) en su maestría donde indica que “La administración del capital de trabajo permite conocer el ciclo financiero que tiene la empresa en el corto plazo, es decir, desde su adquisición, transformación, venta y recuperación de cartera, sujetas a políticas internas que ayuden a tomar decisiones básicas sobre el eficiente manejo de los recursos a corto plazo” Por último, menciona en su caso que el capital de trabajo es negativo, lo que implica una necesidad de aumentar el activo corriente y para concluir propone como alternativa de mejora, vender parte del activo inmovilizado o activo no corriente.

Todos los temas detallados anteriormente, son interesantes debido a que las empresas ante determinadas circunstancias deben tomar decisiones y deben hacerlo de manera correcta, de no contar con un análisis profesional podrían cometer errores que ponga en riesgo a la organización. Por lo tanto, en el presente trabajo se desarrolla la problemática, estudio financiero de liquidez en empresa Havanna S.A. para el desarrollo en la toma de decisiones fundamentadas.

Relevancia del caso

Finalmente, dadas las condiciones y circunstancias descritas, el análisis de costos a corto plazo, en una situación cotidiana ya es determinante y más aún en un contexto cambiante como el que se encuentra Argentina, Latinoamérica y el mundo a partir de la crisis, política, económica y social generada por la actual controversia entre Rusia y Ucrania y por las consecuencias producidas luego de la pandemia. Por lo tanto, las organizaciones y en particular Havanna S.A. por su sentido carente de liquidez y aumento de endeudamiento debe estar concentrada en una articulación e incorporación de esta herramienta no de forma contingente sino de forma protagónica y central. Debe contar con el desarrollado de análisis de situación financiera de forma simultánea a sus actividades operativas, y comerciales, en ese sentido es relevante como profesional Contadora trabajar para concientizar a esta organización, para demostrar que a partir de una planificación de un análisis financiero en el corto plazo puede generar ingresos y mejoras en dicho periodo.

Objetivo General

- Optimizar el desarrollo económico financiero alusivo para disminuir el endeudamiento y potenciar su liquidez a lo largo de un año mediante el diseño de un plan de acción concentrado en la contribución de la toma de decisiones a nivel gerencial.

Objetivos Específicos

- Analizar estados financieros de los últimos años con el fin de evaluar la situación a corto plazo en materia económica financiera, de endeudamiento y liquidez de la empresa conjuntamente con la gestión del capital de trabajo.

- Identificar las causas que han llevado a la empresa a aumentar su deuda a corto plazo y disminuir la liquidez corriente.
- Diseñar acciones e iniciativas para mejorar la perspectiva financiera, mediante indicadores e índices.
- Realizar un plan de implementación de financiamiento propio y aplicarlo a la empresa para mejorar los índices de liquidez corriente.

Análisis de situación

Descripción de la situación de Havanna S.A.

La empresa fue fundada en 1947 y comenzó su actividad comercial como Havanna S.A. el 6 de enero de 1948 en la ciudad de Mar del Plata en la provincia de Buenos Aires, Argentina. Se dedica a producir y comercializar productos como alfajores, chocolates, galletas y dulce de leche. Además, dado a las nuevas tendencias de consumo de alimentos, también fabrica barras de cereal, que iniciaron su participación en la categoría de snacks saludables y cuenta con la incorporación de productos sin TACC. (Barriviera, 2018).

Su producto estrella es el emblemático alfajor, por la calidad y sabor que ofrece siendo reconocido a nivel mundial, considerándose como símbolo argentino, en algunas ocasiones es considerado un producto destinado como regalo empresarial o también como alternativa de souvenir en distintos puntos turísticos.

En 1995 la marca lanzó el concepto Café Havanna, que rápidamente se expandió por todo el país, debido a su gran desarrollo y crecimiento a lo largo de los años actualmente cuenta con 233 locales, 50 propios y 183 franquiciados como así en el exterior contando con una red de 218 locales en total. (Havanna. S.A, 2022).

Como uno de sus valores fundamentales, dentro de los locales ofrece la Experiencia Havanna con innovadoras propuestas de atención al cliente, asociadas a las experiencias y a los momentos compartidos. (Lombardi, 2015).

Su fábrica de alfajores está ubicada en el Parque Industrial en Buenos Aires, tiene 12.500 metros cuadrados, en la que producen toda la línea de productos para los locales ubicados en todo el mundo llegando a producir 40 mil docenas de alfajores por día. (La capital, 2018). Además, en el año 2013 compró su propia fábrica de chocolates localizada en San Carlos de Bariloche, cuenta con un museo con visitas guiadas y exhibiciones de la historia del chocolate.

Tomando dimensión de su estructura en todo el territorio argentino Havanna S.A. posee 1100 colaboradores de los cuales 830 tienen un contrato de trabajo efectivo, siendo su actividad fluctuante a lo largo del año requieren más personal por temporadas sobre todo en verano e invierno cuando aumenta el turismo y el incremento en las ventas es significativo, como así también en determinadas fechas como Pascuas con la elaboración de huevos y chocolates.

En cuanto a su misión refiere, es elaborar todos los productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Transmitiendo la experiencia Havanna S.A. a través de su estilo de atención: calidez, servicio y pasión. Con respecto a su visión, es ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de sus locales. (Havanna. S.A, 2022).

Actualmente Havanna, cotiza en la Bolsa Nacional de Valores de Argentina y exporta alrededor de 10 millones de alfajores por año. El principal mercado es Brasil, pero también exporta a EEUU, Canadá, España, Colombia, Paraguay, Bolivia, Perú, Ecuador y Chile. (Fernández, 2021).

Como competidores de Havanna se puede mencionar a marcas reconocidas en Argentina como, Café Martínez, con los servicios que ofrece en su amplia variedad de locales, Bonafide en el sentido de los chocolates propiamente dicho, mientras que Balcarce compite con la variedad de alfajores, como así también Cachafaz el cual vende alfajores de estilo similar llegando a imitar el típico envoltorio que caracteriza a Havanna pero los precios de estos son más elevados que Cachafaz lo que permite diferenciarse y percibir en el consumidor que cuenta con mayor calidad. (Ledesma, 2018).

Análisis de Contexto - P.E.S.T.E.L.

Para realizar este análisis del macro entorno se utilizará la herramienta P.E.S.T.E.L, que brinda una visión global a las tendencias en cada una de las dimensiones Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal que conforman el entorno de la organización.

Dimensión Política:

A nivel político se puede mencionar que el Senado de Argentina aprobó en marzo del 2022 un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por 45.000 millones de dólares. (Ruiz, 2022)

A nivel político una de las medidas tomadas por el gobierno el 23 de diciembre de 2021 a raíz de la pandemia por el virus COVID-19 , fue lanzar un el Decreto 886/21 (2021) en el cual se amplía, hasta el 30 de junio de 2022, la emergencia pública en materia ocupacional declarada por el Decreto de Necesidad y Urgencia N.º 34/19 en el caso de despido sin causa, los trabajadores afectados tendrán derecho a percibir, además de la indemnización correspondiente de conformidad con la legislación aplicable.

Esta medida resulta para la empresa un punto importante en cuanto a lo que concierne a sus costos fijos, con la evidente caída de la actividad producida por la pandemia, Havanna S.A. es una corporación que cuenta con una gran cantidad de colaboradores, el contexto que está atravesando debido a la pandemia generó un freno en la producción de la misma, lo cual trae aparejado que la empresa tomara la decisión de dejar de convocar a 249 trabajadores, el 58% del total. Los cuales eran empleados temporarios que prestaban servicios durante el verano y a los que la compañía también reclutaba, en caso de ser necesario. (Quesada, 2020).

En lo que resulta con respecto al comercio exterior, se puede ver que en el gobierno anterior mediante un decreto logró una reducción en los derechos de exportación. (Ascuá, Lassaga & Negri Aranguren, 2016). En contraposición de la filosofía del gobierno actual.

Dimensión Económica:

Argentina se encuentra atravesando un contexto particular producto de la pandemia generada por la propagación del virus COVID-19. Esto ha repercutido significativamente en la economía.

En el 2019, el Gobierno de Alberto Fernández creó el Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria (Impuesto PAIS). Quedando gravadas entonces las operaciones de compra de moneda extranjera para atesoramiento con un 30% de excedente. (Castillo, 2022).

Esto se traduce en una creciente brecha cambiaria, es decir, la diferencia que hay entre la cotización del dólar oficial y el valor del dólar paralelo o blue, que origina todo tipo de distorsiones en los precios, generando a su vez menos exportaciones, más importaciones y una marcada expectativa de inflación (Manzoni, 2020).

Por otro lado, teniendo en cuenta la situación económica con respecto al contexto mundial de alta inflación en Argentina, el aumento de precios en la actualidad en el 2022 va en creciente aumento al superar el 50% anual y podría ser el más alto de las últimas tres décadas. (Centenera, 2022).

En abril la inflación de 2022 fue de 6% y acumulada en un 58%. De acuerdo a la información difundida por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), el

índice de precios al consumidor (IPC) del mes pasado se contrajo apenas 0,7 puntos porcentuales respecto del 6,7% registrado en marzo. (Boyadjian, 2022)

El aumento internacional del precio de los alimentos por la guerra de Ucrania augura un ingreso de divisas para el país, pero se estima que la inflación será mayor en marzo, debido a las consecuencias del conflicto bélico de Ucrania en el valor de bienes atados a mercados externos, como los combustibles y alimentos.

El contexto de la guerra impacta de forma directa en la canasta alimentaria de la Argentina. La guerra entre Rusia y Ucrania está presente en el país y se ve reflejado en el impacto en los commodities lo que genera una suba en el precio de huevos, leche y aceite. Esto afecta fuertemente a la situación económica. (Centenera, 2022). Esto impacta en Havanna S.A debido a que hay mayores precios internacionales, pero también mayores costos, con lo cual los márgenes no aumentan en la misma proporción.

Por último, un aspecto positivo en la actualidad en el que Havanna S.A. se destaca, es que en abril de 2022 participó de un evento internacional, en la Feria Alimentaria de Barcelona, toma una importancia muy relevante para las exportaciones argentinas de alimentos industrializados, permitiendo encontrarse con la innovación, las últimas tendencias y la internacionalización del sector. (Mercojuris, 2022).

Dimensión Social:

En el plano social es importante mencionar que Argentina según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) el índice de pobreza, se ubicó en 37,3% al cierre del segundo semestre de 2021. Con lo cual hay 10,8 millones de personas en situación de pobreza. Con respecto al trabajo la cantidad de ocupados llega a 12,6 millones de personas (43,6% de población relevada en la EPH) y la de desempleados llega a 0,9 millones, siendo del 7%. (Boyadjian, 2022).

Argentina ha ido transitando distintas fluctuaciones en primer lugar debido al incremento poblacional a lo largo de los años entre 1960 y 2020, la población de Argentina aumentó de 20.48 millones de habitantes a 45.38 millones. Esto representa un aumento del 121.5 % en 60 años. (Datos Mundial, 2020).

En segundo lugar, la clasificación socioeconómica de Argentina está compuesta por dos grandes grupos el 54% de los hogares son equivalentes a clases medias y media alta y el 46% corresponde a clases bajas y marginales. (Todos Los Hechos, 2022). Esto

impacta directamente en el poder adquisitivo del consumidor en Argentina que, si bien ha sido un país tradicionalmente inclinado por el consumo de alfajores, es importante considerar que, por el resquebrajamiento económico en el que se encuentra, ha incidido en la conformación y la tendencia de los hábitos de los consumidores.

Además, otro aspecto que complementa este resquebrajamiento es la toma de conciencia en cuanto al consumo saludable. La industria alimentaria, se enfrenta a la presión de ofrecer comidas más saludables de manera más sostenible. Los consumidores son cada vez más conscientes de lo que comen y beben, siendo demandantes de alimentos que presenten una reducción en los niveles de azúcar, sal y grasas saturadas. Van Der (Geer, 2020).

Por lo mencionado anteriormente debido a los nuevos tiempos, Havanna ha comenzado a implementar, envasados de menores tamaños que tienen menos de 100 calorías conservando los sabores clásicos de sus productos. También lanzó al mercado su nuevo producto Semilla, el cual es un alfajor apto para celíacos, ya que a nivel social se ha empezado a reconocer dicha enfermedad en el organismo de las personas, creado con seis semillas, azúcar mascabo, chocolate con 70% de cacao y dulce de leche sin grasas. La (Capital, 2019)

Dimensión Tecnológica:

Las nuevas tecnologías, toman un protagonismo decisivo para todo tipo de organización, lo que resulta modificar la manera de realizar las actividades del sector, ya sea en el ámbito de producción, comercialización y comunicación.

En lo que respecta a la producción del sector, en la actualidad se lanzó el descubrimiento de máquinas refinadoras de chocolate lo que permite que el producto sea orgánico y saludable conservando sus ingredientes naturales, satisfaciendo de esta manera las nuevas preferencias de los consumidores. (Lopardo, 2021). Sumado a que, en la industria alimenticia, se está produciendo una revolución a través de la digitalización de procesos de fabricación, que genera una mayor eficiencia y flexibilidad, en actividades como calidad y seguridad.

Otros aspectos tecnológicos dentro del ámbito de comercialización y comunicación se destaca el avance de las plataformas digitales, por ejemplo, redes

sociales, con consumidores más exigentes que obliga a las empresas a estar más atentas a cómo manejarse en materia digital.

De todo el crecimiento digital antedicho, uno punto positivo que fue impulsado por la pandemia, es el crecimiento del comercio electrónico el cual aumento un 68% respecto del 2020. (Telam, 2022). También, se afirma que el canal digital representa más del 10% de las ventas en las organizaciones y este porcentaje sigue subiendo, esto es importante para las empresas para poder estar un paso adelante con respecto a la complejidad creciente en el mundo cambiante, en lo que refiere a la comercialización.

La pandemia tomó protagonismo nuevamente con el impulso del teletrabajo dado al aislamiento social; debido a esto, muchos de los lugares de café implementaron espacios de coworking, estos son lugares en los que se ofrece un espacio para trabajar de forma independiente y en los que ocasionalmente se puede crear sinergias entre profesionales. (Di Bartolo, 2021)

Desde la dimensión tecnológica la jefa de Marketing de Havanna (Belén Molina, 2021) dijo al respecto: “Venimos trabajando en un proceso de innovación, tanto en nuestros productos como en las sucursales. Hoy nos encontramos ante el desafío de posicionar la marca en el mundo digital, a través de un vínculo descontracturado, acercándonos aún más a los consumidores y potenciando el negocio de producto, del retail y del e-commerce, para lograr una experiencia digital omnicanal y en línea con nuestro ADN”.

Dimensión Ecológica:

En los últimos años el deterioro ambiental, como los gases de efecto invernadero, clima extremo, la pérdida de biodiversidad y el manejo de desechos, entre otras, están generando nuevas amenazas para las empresas en las industrias. Esto, constituye uno de los aspectos de mayor preocupación, lo que ha provocado cambios importantes en los consumidores y organizaciones, que también se traducen en nuevas oportunidades ya que, debido a ello, obligan a las empresas a replantear sus planes estratégicos y a incluir la consideración del entorno natural en la toma de decisiones. (Iriarte Goñi, 2021)

Una posible solución para disminuir el impacto ambiental es, el packaging ecológico el cual tiene cada vez más importancia en las industrias sobre todo en la alimenticia, no solo porque respeta al medio ambiente, sino también porque permite

aprovechar otros materiales utilizados que son reciclables y reutilizables, y contribuye al ahorro de materiales. El hecho de que sean reutilizables, además, tiene como consecuencia una menor cantidad de emisiones de dióxido de carbono CO₂. (Pérez, 2020).

Havanna firmó un acuerdo para la producción sustentable de alimentos mediante prácticas productivas amigables con el ambiente y regenerativas del ecosistema, que se produce lograr en el futuro una neutralidad en las emisiones de carbono. (Ámbito, 2021)

Además, en el año 2018 Havanna es la primera empresa argentina en sumarse al movimiento global de huevos libres de jaula ofreciendo a sus consumidores productos con bienestar animal, de una manera más natural auténtica y diferenciada. Esto apoya a comunidades de pequeños productores, que practican sistemas libres de jaula y fomenta la Responsabilidad Social de las empresas, como un factor que puede sumarse a otras acciones por la comunidad y a favor del medio ambiente.

Dimensión Legal

El día 16 de junio de 2021, el Poder Ejecutivo Nacional sancionó la Ley 27630 (2021) con respecto al impuesto a las ganancias y sus modificaciones, consiste en la aplicación de alícuotas escalonadas tomando como base la ganancia neta acumulada.

Las empresas podrían verse afectadas por un nuevo incremento de la presión fiscal. Por lo tanto, volver a incrementar la alícuota de ganancias es un obstáculo para el desarrollo de la inversión, de la actividad y del empleo formal. (Infobae, 2022).

Cuando la ganancia neta acumulada sea mayor a de \$ 50.000.000 de la ganancia neta imponible acumulada, se abonarán un monto fijo de \$ 14.750.000 más una alícuota del 35% sobre el excedente de ese monto, este es el caso de Havanna S.A. que queda encuadrada dentro de esta alícuota debido a que el resultado antes del impuesto a las ganancias según su Estado Contable era de \$757.865.986 pesos al 31 de diciembre 2021.

Diagnóstico Organizacional – F.O.D.A.

Para poder llevar adelante el diagnóstico organizacional se utilizará dicha herramienta que permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para saber qué aspectos internos de la organización ejercen influencia positiva y cuales impactan negativamente. Las fortalezas y debilidades provienen del análisis de origen interno de la empresa, en tanto que las oportunidades y amenazas derivan del análisis externo: **F.O.D.A.:**

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Marca reconocida a nivel internacional ➤ Amplia red de sucursales ➤ Posicionamiento como producto argentino ➤ Sello a la excelencia y calidad ➤ Diversificación de los productos que ofrece entre ellos, Sin TACC. ➤ Experiencia Havanna en el local de sorteos mensuales ➤ Primera empresa argentina en sumarse al movimiento global de huevos libres de jaula. ➤ Posicionamiento en el rubro de regalos empresariales. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de liquidez. ➤ Capital de trabajo negativo. ➤ Aumento de endeudamiento. ➤ Precios elevados. ➤ Imposibilidad de financiamiento propio. ➤ Demora en el cumplimiento de pago.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avance tecnológico en la industria del chocolate ➤ Incremento del comercio electrónico post pandemia que amplió la cobertura de empresas. ➤ Innovación en cafés con espacios coworking. ➤ Mayor uso de las redes sociales para la promoción de productos. ➤ Mayor importancia el impacto ambiental de los productos consumidos. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Altos niveles de inflación en el país. ➤ Mayor presión tributaria por impuestos a las ganancias. ➤ Medidas tomadas por el gobierno protección al trabajador, imposibilidad de despidos. ➤ Aumento del dólar mayor brecha cambiaria. ➤ Cambio en el consumo de los consumidores.

Figura 1. Diagnóstico organizacional. Fuente de elaboración propia.

Análisis desde el perfil profesional

A modo de introducción se aplican ratios para estudiar la situación financiera de la empresa a corto plazo. Los datos extraídos de los Estados Contables de Havanna S.A (2021). son los siguientes:

Activo Corriente	\$1.422.405.456
Activo No Corriente	\$4.193.583.124
Pasivo Corriente	\$2.297.624.688
Pasivo No Corriente	\$634.173.231
Patrimonio Neto	\$2.684.190.661
Ingresos por ventas	\$5.485.771.067

Índice de Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,62
Capital Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$-875.219.232

Tabla 1. Análisis desde el perfil profesional. Fuente de elaboración propia

El índice de liquidez es de 0,62 lo que se traduce en lo siguiente, por cada peso de pasivo corriente, la empresa cuenta con 0.62 pesos para cubrirlo con lo cual la empresa no tiene capacidad de pago en el corto plazo ya que se encuentra por debajo de los parámetros objetivos debiendo ser mayor a 1 el índice de liquidez para cubrir sus obligaciones.

La Sociedad presenta al 31 de diciembre de 2021 capital de trabajo negativo por \$-875.219.232 millones de pesos. Al ser este valor negativo significa que una parte del activo corriente se está financiando con endeudamiento a corto plazo, en este caso la empresa no genera el suficiente flujo de caja para afrontarlo.

Ante esta situación la Dirección de la Sociedad en los Estados Contables (2021). considera que el giro del negocio productivo generará la liquidez necesaria para poder afrontar sus actividades de operación y las actividades de expansión comercial. Asimismo, la sociedad cuenta con líneas de crédito aprobadas en Bancos de primera línea, las cuales estaban disponibles al 31 de diciembre de 2021.

Si bien dirección tiene una mirada positiva con respecto a la situación, sabiendo que cuenta con líneas de préstamos disponibles en bancos para poder afrontar sus obligaciones, desde una mirada como profesional actuando con responsabilidad y compromiso, se evidencia que la empresa Havanna S.A. no se encuentra oxigenada ni en un contexto beneficioso, con lo cual debería tomar decisiones internas lo antes posible mejorando su ciclo operativo, considerando todo el análisis de manera global, desde el momento en que adquiere el inventario hasta el momento en que recibe finalmente el efectivo que necesita la compañía.

Marco Teórico

En este apartado se presentan los lineamientos teóricos necesarios que dan contexto a este reporte de caso sobre la empresa Havanna SA, por lo cual se ha indagado en contenido de diversos autores calificados sobre la temática.

En general, dado el contexto actual, las empresas se encuentran atravesadas por cambios vertiginosos, debido a altos niveles de inflación, complejos sistemas de tributación, controles o restricciones por parte del Estado, complejos grados de competencia, y un amplio crecimiento en el ámbito de las nuevas tecnologías, es por ello que ante esta situación se necesita de un análisis de la aplicación de sistemas de costos como herramienta estratégica para la toma de decisiones gerencial.

“En la actualidad los objetivos de las organizaciones pasan por ir más allá, dar un paso más que consiste en tomar decisiones en base al futuro, futuro a predecir mediante técnicas analíticas sobre los datos históricos residentes en los sistemas corporativos.” (Dossier, 2011 p.276)

Para ello se debe considerar la contabilidad de costos como un elemento clave de la gerencia en todas las actividades de planeación, control y formulación de estrategias ya que proporciona las herramientas contables indispensables para lograr un buen funcionamiento y la toma de decisiones antes mencionadas. (Arredondo González, 2015)

El análisis de los estados financieros suele contemplarse desde tres ángulos diferentes, análisis patrimonial, análisis económico y análisis financiero. Dentro del análisis patrimonial se puede definir como el estudio de la situación y de las relaciones entre las masas patrimoniales que constituyen el balance de la compañía como análisis estático y su comportamiento como análisis dinámico, destinado a poner de manifiesto la situación real en relación con la estructura patrimonial óptima, teniendo en cuenta el nivel de actividad de la compañía y de la estabilidad de su estructura financiera. (Valls Pinós, 1999).

De lo expuesto anteriormente se puede decir que el análisis estático, es el que se utiliza desde un punto de vista determinado y en un momento concreto de tiempo sin efectuar comparaciones. Por otra parte, el análisis dinámico es el que se realiza estableciendo comparaciones de distintos períodos de tiempo dentro de una misma empresa.

Otra forma de estudiar el balance de una empresa es mediante el análisis por medio de ratios, una ratio es un cociente que relaciona magnitudes económicas y da como resultado el seguimiento de su variación a lo largo del tiempo, además son idóneos para visualizar la evolución de la empresa y permite hacer una valoración global de la situación dentro de la misma. (Muñoz Cabrera, 2019).

El período de tiempo igual o inferior a un año que posiciona el análisis a corto plazo comprende el estudio de las decisiones de inversión y financiación en la cual se encuentra precedida principalmente por objetivos de rentabilidad y liquidez.

Según Haro (2017) el riesgo se refiere al desconocimiento del futuro a la hora de hacer previsiones sobre las variables relevantes que apoyan las decisiones financieras, es por ello que uno de los conceptos para disminuirlo es saber el grado de liquidez, que se entiende como tener la disponibilidad de los medios y recursos económicos para realizar pagos, es decir, tener el efectivo necesario en el momento oportuno que permita hacer el pago de determinados compromisos. La liquidez implica la capacidad puntual de convertir los activos en dinero o de obtener disponible para hacer frente a vencimientos a corto plazo.

Por lo general, la liquidez se complementa con la solvencia, entendida como la capacidad de pago de la empresa contando con bienes y recursos suficientes para respaldar sus deudas contraídas, aun cuando estos bienes sean diferentes al efectivo. Es decir, liquidez es cumplir con los compromisos, y solvencia es tener con qué pagar esos compromisos. Como expresa Haro (2017) para tener liquidez se necesita tener solvencia de tal modo que, a nivel general, todo negocio que tiene liquidez es solvente, pero no todo negocio solvente implica que tenga liquidez.

Abordando el tema desde una mirada más específica cabe destacar la importancia del capital de trabajo ya que está fuertemente relacionado con la toma de decisiones de liquidez. El capital de trabajo se ocupa de la administración de los activos corrientes y pasivos corrientes según (Albornoz, 2018) se calcula por la diferencia entre estos dos componentes. La cual se utiliza como parámetro para medir los recursos que tiene la empresa para poder desarrollar su actividad económica.

De esta manera el capital de trabajo le permite a la empresa cumplir con su ciclo operativo, esto implica que transforma el dinero en mercadería para venderla y que nuevamente la convierta en dinero. (Albornoz, 2014) surge entonces nuevamente, la

necesidad del análisis de situación financiera a corto plazo, cuando hay un desfase entre las entradas y salidas de efectivo.

Esto contribuye fundamentalmente en la creación de políticas y estrategias de la administración del capital de trabajo, con lo cual se puede concluir que tanto el ciclo operativo como la rotación del capital de trabajo son términos equivalentes, dado que cuanto menor sea el ciclo dinero - mercadería - dinero, mayor será la rotación del capital de trabajo, o sea menor la inversión en capital de trabajo. Ilustración de los ciclos:

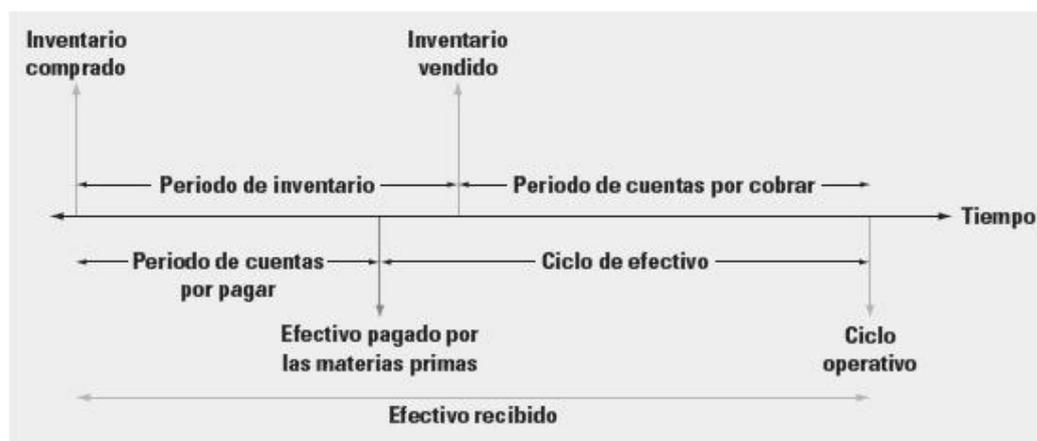


Figura 2. Fuente: Ross, Westerfield & Jaffe, 2012, p. 756

A continuación, se mencionan determinadas políticas internas que una empresa puede desarrollar para aumentar el nivel de efectivo y a su vez mejorar el índice de liquidez en el corto plazo propuestas por (Ross, 2012)

- Aumentar la deuda a largo plazo (endeudarse a largo plazo).
- Incrementar el capital contable (vender acciones).
- Acrecentar el pasivo circulante (obtener un préstamo a plazo de 90 días).
- Disminuir otros activos circulantes que no son efectivo (vender al contado parte del inventario).
- Reducir los activos fijos (vender un inmueble)

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

Para realizar el diagnóstico se emplearon diferentes técnicas y métodos de análisis, se consideró pertinente efectuar de forma comparativa el impacto durante los años 2019, 2020 y 2021 debido a las fluctuaciones que ha tenido el contexto en el que se encuentra Havanna S.A. mencionados con anterioridad en la herramienta P.E.S.T.E.L dado por la situación que desencadenó la pandemia provocado por la propagación del virus COVID-19, generando una crisis económica en el país, en el cual el gobierno se vio obligado a tomar medidas drásticas que han incidido en la empresa, sumado a los altos niveles de inflación. Por todo lo dicho con anterioridad se tomará como inicio para el análisis, los Estados Contables del año 2021 y realizando las reexpresiones correspondientes sobre los rubros necesarios de los Estados Contables del año 2020, utilizando el índice de precios al consumidor publicados por el F.A.C.P.E. para abordar el diagnóstico con mayor aproximación a la realidad y razonabilidad posible.

Índices y Ratios calculados	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Liquidez Corriente	0,77	0,48	0,62
Liquidez Seca	0,45	0,28	0,39
Plazo Medio de Cobranzas (PMC)	39	43	44
Plazo Medio de Inventario (PMI)	87	82	78
Plazo Medio de Pago (PMP)	80	125	101
Endeudamiento de Corto plazo	0,69	1,08	0,86
Capital Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	-519.600.727	\$ -1.385.924.774	\$ -875.219.232

Tabla 1. Diagnóstico y Discusión. Fuente de elaboración propia. Ver anexo.

Ciclo Operativo y de Efectivo	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ciclo Operativo = Plazo Medio de Cobranzas + Plazo Medio de Inventario	127	125	123
Ciclo de Efectivo = Ciclo Operativo – Plazo Medio de Pago	47	0	21

Tabla 2. Diagnóstico y Discusión. Fuente de elaboración propia. Ver anexo.

Se observa que la empresa ha tenido una leve mejoría en lo que respecta a la liquidez corriente debido a que en el 2019 el índice era de 0.77, luego cae en el 2020 con un valor de 0.48 y en el 2021 se incrementa nuevamente pero aún no llega a los valores iniciales, provocado por un aumento del pasivo corriente y al mismo tiempo una

disminución del activo corriente, con lo cual en el último año la empresa cuenta con 0.62 pesos para cubrir 1 peso de pasivo corriente, de este modo se encuentra en una situación desfavorable para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Este indicador no toma en cuenta la composición de los activos corrientes, es por eso que se obtiene el índice de liquidez seca, eliminando los activos menos líquidos dentro del activo corriente, presentándose la misma situación del punto anterior, debido a que presenta una mejoría, de 0.45 a 0.28 y finalmente a 0.38 pero no lo suficientemente óptima.

Los resultados obtenidos considerando el capital de trabajo, puede decir, que durante los períodos los activos corrientes son menores a los pasivos a corto plazo por lo que la entidad no puede cubrir las obligaciones, que se originan en el ciclo financiero a corto plazo, donde su capital de trabajo ha ido aumentando para el año 2022 arrojando un valor de \$ -875.219.232 pero no se equipara en correspondencia con el aumento del pasivo corriente.

En lo que respecta al endeudamiento de corto plazo se logra visualizar un incremento del 0.69 al 1.08 para el año 2019 y luego para el año 2021 presenta un valor de 0.86 pesos, lo cual indica que la empresa tiene 0.86 pesos de financiación de terceros por cada peso de financiación propia. Lo cual se traduce que al ser próximo a 1 presenta un desequilibrio financiero ya que, dependiendo del sector o de la empresa, dentro del criterio general aceptado es que el valor óptimo de endeudamiento se encuentre comprendido entre 0.40 y 0.60 en consecuencia se aprecia que la empresa se encuentra endeudada en el corto plazo.

Llegando a un análisis en mayor profundidad el Ciclo Operativo año tras año fue disminuyendo presentando una duración para el 2021 de 122 días. Esto indica que en promedio transcurren 122 días entre el momento en que Havanna adquiere el inventario y, después de venderlo, recibe el dinero de la venta realizada.

Para el Ciclo de Efectivo se puede decir que hay un retraso de 21 días para el año 2021 entre el momento en que la empresa paga la mercancía y el momento en que cobra la venta. Cuanto menos tiempo dure el ciclo del efectivo, menos financiamiento requerirá. Un punto importante a considerar es que para el año 2020 Havanna tuvo un ciclo de efectivo negativo debido a que la empresa incrementó su demora de hasta 125 días para el período de cuentas por pagar, lo cual repercutió en este indicador.

Dentro del período de inventario ha durado menos tiempo en venderse que en los dos años anteriores, arrojando un valor de 78 días en el año 2021.

Se puede apreciar que los clientes están tardando en pagar, provocando un aumento durante el período bajo análisis de 39 días, 43 días y 44 días.

Para el plazo medio de pago Havana en el periodo 2020 se vio obligada a extender su plazo de pago a los proveedores con una duración de 125 días y para el año 2021 ha disminuido su valor tardando 101 días.

Justificación del Problema

Para justificar el problema dentro del TFG se puede apreciar que Havana tal como se plasmó dentro del análisis de situación posee debilidades generadas por determinadas causas entre las que se puede mencionar, un mal manejo en su capital de trabajo por no contar con una planificación, aumento de endeudamiento por imposibilidad de financiamiento propio, falta de liquidez, capacidad de deuda con proveedores entre otros. Es por esto que toma relevancia contar con el desarrollado de análisis de situación financiera de forma simultánea a sus actividades operativas y comerciales para afrontar la situación en la que se encuentra la compañía.

El problema que tiene Havana es que pareciera a primera vista tomando el año 2019 como año de referencia que no tiene por decisión financiera disponer de una liquidez elevada, sin embargo, esa decisión que parece riesgosa, está en concordancia con lograr una rentabilidad mas alta. Este tipo de decisión financiera, se ve truncada cuando en el año 2020 la pandemia vino a producir un desequilibrio dado por, la disminución en las ventas debido al confinamiento, con lo cual Havana tuvo una presión para seguir teniendo abierta la empresa, bajando el activo corriente y subiendo el pasivo corriente.

Dado esto, la empresa ya tenía entre obligaciones contraídas y obligaciones a mantener la fábrica, esto le generó, la pandemia, la caída en el poder adquisitivo, en la imposibilidad de moverse de la gente; inclusive también, el cambio de hábitos de consumo hizo que Havana se tuviera que adaptar, sus productos saludables y la venta por comercio electrónico.

Todo lo expresado anteriormente le ocasiona a Havana un aumento de sus costos que produce un aumento en el endeudamiento con terceros, y un aumento en el pasivo corriente, generando una baja en la liquidez y en la rentabilidad.

Conclusión Diagnóstica

De todo lo plasmado con anterioridad en el diagnóstico se puede concluir que Havanna en los últimos 3 años ha ido presentando distintas fluctuaciones, sobre todo en el año 2020 debido al contexto dado por la crisis económica provocada por la propagación del virus COVID-19 y altos niveles de inflación, generando una situación crítica para la empresa en el manejo del efectivo y su endeudamiento, lo que implica que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de cambio, retomando paulatinamente los valores normales al año 2019.

Por ende, sigue siendo primordial que la política financiera de la empresa este enfocada en perfeccionar los períodos que conforman el ciclo operativo y el ciclo de efectivo, de manera que el ciclo operativo pueda repetirse varias veces a lo largo de un año, es decir, que Havanna logre vender sus activos más de una vez y aumentar dicho ciclo para que la empresa sea rentable, al mismo tiempo, disminuir la liquidez junto con el endeudamiento, para ello va a ser necesario realizar una planificación, un plan de acción y contar con indicadores de gestión y control para mejorar el rendimiento organizacional.

Plan de Implementación

Alcance

La temática se desarrolla desde el análisis de los Estados Contables como herramienta para diagnosticar la situación patrimonial y financiera a corto plazo para luego establecer los recursos necesarios y llevar adelante una planificación estratégica para optimizar la liquidez y ciclo de efectivo en Havanna S.A.

El plan de implementación incluirá todas las áreas de la organización, no solo por su pertinencia en este caso, sino para lograr una sinergia de manera global, donde los directivos y empleados, se sientan parte de este proceso de mejora de cambio.

La propuesta será optimizar cada componente del ciclo de efectivo de la empresa para alcanzar el cumplimiento de las obligaciones y posibilidades de inversión a corto plazo.

El análisis se llevará a cabo en Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina. Sobre la empresa industrial de alfajores y chocolates Havanna S.A. Extendiendo la política a implementar a todos los locales de Havanna tanto nacionales como internacionales.

El estudio será de tipo descriptivo y cualitativo de acuerdo a los objetivos mencionados.

Para llevar adelante este proceso se calcularán los honorarios establecidos como profesional en Cs. Económicas.

Finalmente, el alcance temporal será de 12 meses, iniciando en enero y finalizando en diciembre.

Recursos involucrados

Los recursos necesarios para el plan de implementación se clasificarán en dos grupos.

El primero serán los recursos propios de la empresa que pondrá a disposición para llevar adelante el proceso, estos son: los colaboradores actuales dentro de la organización el conocimiento que tienen dentro cada área, el equipamiento tecnológico, el software utilizado, los Estados Contables publicados, el Estado de Situación Patrimonial, el Estado de Resultados, los anexos y las notas de los Estados Contables.

En segundo lugar, serán los recursos externos que deberá contratar y presupuestar Havanna S.A. con el fin de lograr dicha implementación, para ello se necesitará contratar una persona idónea en el área contable-financiera (durante el tiempo que dure el proyecto: 1 año) que llevará a cabo el seguimiento del proyecto dentro de la organización, midiendo y evaluando el cumplimiento en base a los objetivos planteados dentro del plan, además se requerirá un espacio de trabajo, un escritorio, una computadora y un dispositivo móvil, para realizar de manera correcta el desarrollo de su función.

Dentro de este punto también será necesario realizar capacitaciones al personal principalmente en el área de ventas y cobranzas para mejorar los periodos de créditos y de cobranzas respectivamente.

Adicionalmente, se deberán abonar los correspondientes honorarios profesionales en concepto de análisis de situación, diagnóstico y plan de implementación.

A continuación, en la siguiente Tabla 1 se detallan las erogaciones a modo de presupuesto.

<i>Presupuesto de Recursos</i>			
<i>Concepto de erogación</i>	<i>Detalle</i>	<i>Importe Mensual</i>	<i>Importe Anual</i>
<i>Honorarios Profesionales</i>	Se tomó como referencia la escala de honorarios del (CPCE Córdoba 2021) Se presupuestó por la totalidad del análisis financiero y de la formulación de plan de implementación dado por 5 meses de trabajo equivalente a 150 Módulos por un valor de \$3.070 cada uno. 6hs x 5 días x 5 meses = 150hs	\$ 92.100	\$ 460.500
<i>Sueldo de Asistente Financiero</i>	Sueldo Bruto \$54.000 por 4 Hs. de trabajo Contribuciones Empleador Trabajador Jubilación 16% \$8640 PAMI 2% \$1080 Obra Social 6% \$3240 Fondo Nacional de Empleo 1,5% \$810 Seguro de Vida Obligatorio 00,3% \$162 Sueldo Anual Complementario incluido en el año. Vacaciones pagas \$30240	\$67.932	\$895.796.64

<i>Capacitación al personal</i>	Capacitación digital tercerizada a tres gerentes de tres áreas, en plataforma de aprendizaje a través de empresa FICDE. Inscripciones \$23.730 más 6 cuotas fijas de \$15.570.	\$ 39.300	\$ 117.150
<i>Escritorio</i>	Escritorio de Oficina de 120 cm x 75 cm posibilidad de pago en 6 cuotas sin interés	\$ 2.165	\$ 12.990,00
<i>Computadora</i>	Notebook Lenovo IdeaPad 3 Intel Core i3 posibilidad de pago en 12 cuotas sin interés	\$ 7.491,67	\$ 89.900,00
<i>Dispositivo Móvil</i>	Samsung Galaxy A03 4 GB posibilidad de pago en 6 cuotas sin interés	\$ 5.917	\$ 35.500
<i>Costo de Implementación</i>	Se tomó como referencia la escala de honorarios del (CPCE Córdoba 2021) Módulos por un valor de \$3.070 cada uno. 6hs x 4 días x 2 meses = \$147.360 Anual \$12.280 Mensual.	\$12.280	\$147.360
<i>Costo de Mantenimiento</i>	Se tomó como referencia la escala de honorarios del (CPCE Córdoba 2021) Módulos por un valor de \$3.070 cada uno. 6hs x 4 días x 4 meses = \$294.720 Anual \$73.680 Trimestral \$24.560 Mensual.	\$24.560	\$294.720
	<i>Presupuesto TOTAL</i>	<i>\$251.745,67</i>	<i>\$2.053.916,64</i>

Tabla 1. Plan de Implementación. Fuente de elaboración propia sobre la base de relevamiento en páginas web y Consejo Profesional de Cs. Económicas de Córdoba.

Acciones concretas que desarrollar

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, evaluando los Estados Contables, determinando en el mes de enero el escenario en el que se encuentra Havanna S.A con un índice de liquidez de 0.62, un ciclo de efectivo de 21 días para el año 2021, con un plazo medio de cobranzas de 44 días, un plazo medio de pago de inventario de 78 días y un plazo medio de pago de 101 días.

2. Para lo cual se considera pertinente efectuar en el mes de febrero una capacitación al personal jerárquico dentro de las áreas de ventas, compras, y producción.

La capacitación se efectuará de manera tercerizada por el Instituto Educativo FICDE ubicado en la provincia de Córdoba de manera virtual, dado por tres cursos de:

- Curso en Ventas y Negociación.

- Curso en Gestión de Compras.
- Curso en Planificación y Organización de la Producción.

3. Plan de comunicación, el mismo se desarrollará durante el mes de marzo luego de que cada gerente de las determinadas áreas haya finalizado con los cursos, la actividad estará a cargo del referente de Recursos Humanos realizando capacitaciones semanales en el transcurso del mes.

La comunicación tendrá como finalidad transmitir los conocimientos a los colaboradores de los distintos departamentos de ventas, compras y producción a cargo de los gerentes para aplicar las nuevas metodologías de trabajo.

En ventas se buscará que desplieguen conocimientos y habilidades para impulsar al logro de los objetivos comerciales de la empresa, y detección de oportunidades de ventas. Por el lado de las cobranzas, que conozcan los procesos de facturación y cobranzas, y que adquieran técnicas de renegociación de deuda. Finalmente, en lo que respecta a la producción se espera que los empleados realicen de acuerdo a una planificación y organización, lograr una disminución el nivel de stock de acuerdo a la demanda, para bajar los costos de almacenamiento y cumplir con los tiempos de entrega del producto terminado.

4. Optimización en Ciclo Operativo y Ciclo de Efectivo, el objetivo de la actividad será disminuir el tiempo transcurrido dentro de cada elemento.

La meta de la actividad para el Ciclo Operativo será disminuir los 122 días que transcurren desde el momento que Havanna S.A. adquiere el inventario y luego de realizar la venta cobra el dinero de la misma. Se establecerá como parámetro de medición Ver Tabla 3, reducir la duración en 26% para pasar de 122 a 90 días.

Las actividades claves serán: A) Producir de una manera más rápida para lograr un plazo medio de inventario de 60 días disminuyendo un 23% el plazo actual que es de 78 días y, por otro lado, B) Acelerar el plazo medio de cobranzas de 44 días a 30 días dado por una disminución del 32% en la cantidad de días que en promedio demoran los clientes en pagar.

Una política razonable de administración del efectivo consiste en tener suficiente dinero disponible para satisfacer las obligaciones que se presenten en el curso ordinario de las operaciones es por ello que para el Ciclo de Efectivo se establece como objetivo

lograr una reducción del 52% de 21 a 10 días dado que cuanto menos sea el ciclo de efectivo, mayor será la rotación del capital de trabajo, lo que indica que menor será la inversión de dicho capital.

Luego todos los excedentes de efectivo que se logren aplicando este plan de implementación en Havanna S.A. deberán invertirse o pagarse a los accionistas.

Los responsables de esta actividad tanto para el Ciclo Operativo y de Efectivo estará a cargo del Gerente de Compras, Producción, Cuentas por Pagar y Finanzas.

5. Establecer métodos de gestión en cobro y pago. La administración del efectivo tiene una relación mucho más estrecha con la optimización de los mecanismos para cobrar y desembolsar efectivo, debido a esto es necesario establecer condiciones de financiamiento, ya que se sabe que la empresa vende a 44 días el valor que arroja el plazo medio de cobranzas, para disminuirlo y cumplir con el objetivo de llegar con los porcentajes deseados y alcanzar un plazo óptimo para cobrar las ventas a 30 días, se establece un plan de financiación y cálculo de intereses por ventas a crédito, tomando como punto de partida la Tasa Nominal Anual de referencia publicada por el BCRA del 51% en la cual se incrementará a medida que aumenta el plazo de la operación para cada cliente, como se muestra en la siguiente Tabla 2.

Clientes	Plazo en días	Tasa Efectiva al plazo (15,30 días)	Tasa Nominal Anual (TNA 51%) al plazo (15, 30 días)
Pago de Contado	0	0,13883%	0,14166%
Financiación en Cuenta Corriente	15	2,102%	2,125%
	30	4,25%	4,25%

Tabla 2. Plan de Implementación. Fuente de elaboración propia

Para el pago a proveedores Havanna S.A. deberá emitir cheques o pagarés a no más de 80 días para que los mismos sigan abasteciendo a la empresa, para cumplir con los plazos estipulados, brindándoles confianza y mejorando la relación con los mismos ya que esto proporcionará mayor poder de negociación en el futuro.

6. Administración eficiente del inventario, en base a capacitación de planificación y organización dentro de la producción, se propone una optimización en los niveles de stock, dado que Havanna S.A. posee una producción fluctuante a lo largo del año debido

a la estacionalidad, deberá disminuir los niveles de stock durante los meses de abril-mayo y septiembre-octubre cuando la demanda baja.

Por otro lado, la empresa al fabricar un producto alimenticio con una fecha de vencimiento, teniendo que cumplir con las normativas de higiene y seguridad, deberá acelerar su proceso productivo-ventas para mejorar el plazo medio de inventario en un 23% ya que, Havanna S.A. demora 78 días desde que ingresan las materias primas, se convierten en productos terminadas y luego se venden. No debe tardar más de 60 días el stock dentro de la empresa, para lograrlo necesitará producir más a demanda en base a una planificación y generando al mismo tiempo, una reducción en los costos de almacenamiento. Esta actividad estará a cargo del gerente de Producción.

7. Presupuesto de Tesorería, desarrollar esta actividad resulta primordial para conocer con anterioridad la liquidez real con la que cuenta la empresa y anticipándose de los desvíos que pudiera haber, la responsabilidad estará a cargo del gerente de Finanzas. Se planificará esta actividad al inicio del año plasmando los movimientos de efectivo tanto de ingresos como egresos, medidos por reportes mensuales sobre las condiciones de las operaciones con los proveedores y con los plazos de ventas.

8. Contratación de asistente financiero, la selección del mismo estará a cargo del referente de RRHH, se propone la incorporación de un profesional acorde al perfil pretendido, debe contar con experiencia en puestos similares, habilidades interpersonales y comunicativas como impulsor del cambio para reportar de manera directa a las gerencias de Administración y Finanzas junto con una estrecha relación con cada gerente de Compras, de Producción y de Cuentas por Pagar, representando la responsabilidad del plan de implementación en todo el organigrama.

9. Seguimiento y control del plan implementado verificando a su vez, el avance en el cumplimiento de los objetivos. El seguimiento se desarrollará de acuerdo a una planificación durante el año dividido por trimestres, será clave presentación de informes de cada área responsable para evaluar el desempeño, medir el grado de avance y atender los desvíos que se presenten, generando una retroalimentación dentro de dicho proceso iterativo.

Marco de tiempo

Dentro del horizonte temporal el Plan de Implementación se desarrollará durante el transcurso de 1 año. Iniciando el 02 de enero de 2023 a 31 de diciembre del mismo año.

Para detallar en mayor profundidad la planificación se utilizó la herramienta Diagrama de Gantt listando por un lado las actividades a desarrollar junto con el cronograma a lo largo del tiempo y por último el responsable que estará a cargo, dicha herramienta es de mucha utilidad ya que sirve como hoja de ruta que ayuda a los equipos a mantener la estrategia coherente en el proyecto, para entender los componentes básicos del plan y poder desarrollarlo de forma organizada.

Actividades de Inicio	Tiempo												Responsable - Referente en la organización
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Diagnóstico de situación													Gerencia General
Capacitación a los gerentes de área													Jefes de área
Plan de comunicación													Referente de RRHH
Optimización de los ciclos de Cobro y Efectivo													Gerente de Compras, de Producción y de Cuentas por Pagar
Métodos de Cobro y Pago													Gerente de Compras y de Cuentas por Pagar
Administración de Inventario													Gerente de Producción
Contratación de Asistente Financiero													Referente de RRHH
Presupuesto de Tesorería													Gerente de Caja
Seguimiento y Control													Gerencia de administración

Diagrama de GANTT. Plan de Implementación. Fuente de elaboración propia

Evaluación o medición de la propuesta.

Para medir el éxito del plan de implementación se llevarán a cabo las siguientes acciones de la Tabla 3.

Además, se establecerán reuniones trimestrales a lo largo del año con los referentes de cada área para dar a conocer el nivel de avance de las acciones comprometidas.

Se pactarán entregas de reportes mensuales de cada departamento involucrado para evaluar el desempeño junto con el cumplimiento de los objetivos.

Actividad vinculada a cada objetivo	Objetivos	Responsable	Mediciones
Diagnóstico de situación	<p>1° Objetivo. Analizar estados financieros de los últimos años con el fin de evaluar la situación a corto plazo en materia económica financiera.</p> <p>2° Objetivo. Identificar las causas que han llevado a la empresa a aumentar su deuda a corto plazo y disminuir la liquidez corriente.</p>	Gerencia general	Se espera alcanzar un índice de liquidez del 0,77 la que tenía originalmente en 2019. Si la liquidez está por debajo del 0,77 el Gerente General tendrá que revisar el accionar del Asistente Financiero, identificando las variables de Activo Corriente y Pasivo Corriente. Si el índice de liquidez es está por encima del 0,77 se debe analizar la rentabilidad. Ya que Havana tiene la política de baja liquidez para alta rentabilidad.
Capacitación a los gerentes de área y plan de comunicación	<p>3° Objetivo. Diseñar acciones concretas para mejorar la perspectiva financiera, mediante indicadores e índices.</p>	Jefes de área/ Referente de RRHH	Indicador para evaluar: Objetivos Cumplidos sobre Objetivos Planteados; el indicador entre objetivos cumplidos y objetivos planteados es del 100% esto quiere decir que dicho jefe del área está actuando de manera correcta porque está llevando a su equipo a que cumplan los objetivos. El valor objetivo es el 100% del indicador si está por debajo el referente de RRHH debe evaluar a los jefes de cada área y a sus equipos.
Contratación de Asistente Financiero	<p>3° Objetivo. Diseñar acciones concretas para mejorar la perspectiva financiera, mediante indicadores e índices.</p>	Referente de RRHH	Si no se alcanzan los objetivos planteados en la Tabla N°4 CO y CE. El referente de RRHH debe evaluar las habilidades y estrategias implementadas por el asistente financiero. Ya que las actividades que realice deben ser transversal al CE y CO.

Presupuesto de Tesorería	3° Objetivo. Diseñar acciones concretas para mejorar la perspectiva financiera, mediante indicadores e índices.	Gerente de Finanzas	Los reportes mensuales deben incorporar cálculos de desvíos del presupuesto de tesorería y acciones para mitigarlos.
Optimización de ciclos operativo y de efectivo. Métodos de cobro y pago. Administración del inventario	4° Objetivo. Realizar un plan de implementación de financiamiento propio y aplicarlo a la empresa para mejorar los índices de liquidez corriente.	Gerente de Compras, Producción, Cuentas por Pagar y Finanzas	Se espera una reducción los días en el MPC de 30 días. Si no se alcanzan los 30 días, el Gerente de Finanzas debe revisar los canales de cobro a los clientes y los intereses cobrados. Si el PMI no alcanza los 60 días el gerente de producción debe evaluar si no hay un sobre stock, el gerente de finanzas debe evaluar si no hubo una disminuyeron las ventas. Si el PMP no llega los 80 días el Gerente de Compras debe evaluar si los proveedores son los adecuados para el plan de financiación de la empresa.
Seguimiento y Control	4° Objetivo. Realizar un plan de implementación de financiamiento propio y aplicarlo a la empresa para mejorar los índices de liquidez corriente.	Gerencia de Administración y Finanzas	La medición será adicionar a los Estados Contables un informe del Ciclo Operativo y Ciclo de Efectivo que muestre los avances en el cumplimiento de los objetivos trimestrales.

Tabla 3. Plan de Implementación. Fuente de elaboración propia.

Aspectos a Medir	Cantidad de días transcurridos en el año 2021	Cantidad de días para optimizar los ciclos	Cantidad de días a disminuir. Calculado por diferencia.	Medición en porcentajes de disminución
Plazo Medio de Cobranzas (PMC)	44	30	14	32%
Plazo Medio de Inventario (PMI)	78	60	18	23%
Plazo Medio de Pago (PMP)	101	80	21	21%
Ciclo Operativo = Plazo Medio de Cobranzas + Plazo Medio de Inventario	122	90	32	26%
Ciclo de Efectivo = Ciclo Operativo – Plazo Medio de Pago	21	10	11	52%

Tabla 4. Plan de Implementación. Fuente de elaboración propia.

Conclusiones

Havanna S.A. es una reconocida empresa en Argentina y en el exterior dedicada a la producción y comercialización de alfajores, chocolates y cafetería. Cuenta con una trayectoria de más de 74 años.

Como su visión lo indica busca ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus productos y excelencia en el servicio de atención en sus locales. Con el fin de dar cumplimiento a su visión toma importancia en el presente trabajo analizar la situación financiera a corto plazo de la misma.

Para ello se logró exponer mediante el análisis de los estados contables durante los años 2019, 2020 y 2021 resolver la problemática planteada sobre la pérdida de liquidez y gestión del Ciclo de Efectivo para poder arribar con los objetivos a corto plazo de la empresa.

El análisis de liquidez se realizó en la empresa tomado en cuenta el contexto interno y externo, dentro del contexto externo a nivel político, económico y social se pudo demostrar que la empresa el contexto esta en un estado crítico, con lo cual tiene menos ventas, debido al cambio en el poder adquisitivo de la moneda, porque la inflación deteriora el margen sobre el precio, porque los costos se incrementan más altos de lo que puede subir el precio de los productos. Socialmente hay mayor pobreza, con lo cual el consumo se vuelve más objetivo.

También, existen oportunidades que se pueden aprovechar como el avance tecnológico de la refinación del chocolate y el comercio electrónico, hace que analizar la liquidez a la empresa no sea simplemente establecerle un objetivo sino tener en cuenta todas estas variables.

Con estas variables, establecer un Plazo Medio de Cobranzas a 30 días es razonable porque un plazo mayor, la inflación haría que el poder adquisitivo propio de la empresa disminuya. El Plazo Medio de Inventario se espera que sea de 60 días, de ser mayor generaría que la empresa pierda posicionamiento y al mismo tiempo rentabilidad. Posicionamiento quiere decir porque no está vendiendo lo suficiente, perdiendo así posición dentro del mercado, y rentabilidad ya que tendría activos inmovilizados en el inventario. Por último, se establece un Plazo Medio de Cobranzas en 80 días para mantener la relación con proveedores, y mantener un margen de negociación y el cual

también le permitirá a Havanna desempeñar el doble rol de; cumplir con sus obligaciones en tiempo y forma, y al mismo tiempo disponer de ese dinero extra para financiarle a los franquiciados.

A través de la implementación de herramientas como cálculos de ratios se obtuvo la situación detallada en la cual se encontraba Havanna S.A. la cual sirvió como puntapié para entender si la empresa podía atender sus obligaciones inmediatas.

Con lo cual finalmente se estableció un Plan de Implementación en todas las áreas de la organización logrando una sinergia de manera global tanto para los directivos como para los colaboradores.

Se establecieron actividades concretas, capacitando a los gerentes, estableciendo un plan de comunicación, administrando el inventario, haciendo un presupuesto de tesorería, contratando un asistente financiero, estableciendo métodos de cobro y administrando el ciclo de efectivo y operativo.

Diseñando parámetros para disminuir la duración en el pago a proveedores mejorando la relación con los mismos para poder aumentar el poder de negociación. Aplicando metodologías de cobro con la implementación de cálculos de interés para ventas a plazo. También, produciendo de una manera más eficiente y aumentando las ventas dadas las capacitaciones realizadas.

Finalmente, será clave la presentación de informes y reportes de cada centro de responsabilidad y el debate articulado para disminuir riesgos y atender los desvíos, generando una retroalimentación dentro de dicho proceso iterativo.

Recomendaciones

Luego de las conclusiones del trabajo reporte de caso se plantean las recomendaciones y sugerencias profesionales a tener en cuenta para que la empresa Havanna S.A. pueda continuar con el desarrollo de su negocio y potenciarlo.

Para ello se recomienda evaluar y controlar las políticas financieras no solo a corto plazo, sino también a largo plazo con la finalidad de lograr una mejora continua en los resultados de la gestión empresarial y al mismo tiempo para el desarrollo en la toma de decisiones de manera fundamentada.

Además, se sugiere continuar con el Plan de Implementación propuesto comprometiendo a cada gerencia y responsable de cada área. Asimismo, a cada departamento brindarle el espacio para plantear y proponer acciones desde su perspectiva, dicha medida será muy eficaz para que todas las áreas formen parte de manera participativa y se logre una sinergia descentralizando la responsabilidad.

También, se recomienda mediante una evaluación de desempeño medir la contribución individual de los colaboradores en conjunto con el área de Recursos Humanos dando apoyo con capacitaciones continuas.

Havanna, debe tener una mirada aún más enfocada en el cliente, dado que los consumidores son cada vez mas exigentes se sugiere que la empresa potencie sus ventajas competitivas, con el fin de obtener un mayor rendimiento a futuro.

Dentro del análisis realizado se encontró otro problema en Havanna ya que hoy no cuenta financieramente distinguido cuál es su doble rol, por un lado, tiene que comprar a sus proveedores para producir y vender a sus clientes, pero también es una empresa que es proveedor de sus locales propios y de sus franquicias y que las franquicias no son más que un nuevo tipo de cliente para Havanna. Con lo cual se le recomienda hacer un análisis financiero, teniendo en cuenta Havanna fabrica y Havanna franquiciante. Como fabrica viendo cuan rentable es la producción de chocolates y alfajores, cuan rentable es la comercialización del café que compra y distribuye y finalmente, Havanna franquiciante midiendo que rentabilidad le aporta cada franquicia, el canon que le pagan, midiendo las compras que le hacen a la fábrica, como es su desempeño en atención al público y posicionamiento de la marca.

Para concluir con esta última idea se le recomienda armar un plan de trabajo como fabrica, y un plan de trabajo para los franquiciados, donde se pueda medir todos estos aspectos para tomar decisiones fundamentadas.

Referencias

- Albornoz (2014) El ciclo operativo de la empresa en el mantenimiento del capital de trabajo, en las PYMES industriales. Disponible en: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1234_AlbornozCH.pdf. Recuperado el día: 10/05/2022
- Ámbito (2021) Havana producirá alimentos sustentables en alianza con Bioceres. Disponible en: <https://www.ambito.com/economia/negocios/havanna-producira-alimentos-sustentables-alianza-bioceres-n5191069>. Recuperado el día: 20/04/2022
- Análisis Contable (Muñoz Cabrera, 2019). Disponible en: https://books.google.com.ar/books?id=P3fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=analisis+financiero+a+corto+plazo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi4zNj2_973AhU4sJUCHdo1DqM4ChDrAXoECAyQAQ#v=onepage&q=analisis%20financiero%20a%20corto%20plazo&f=false. Recuperado el día: 09/05/2022
- Análisis de Balances. (Valls Pinós, 1999). Disponible en: https://books.google.com.ar/books?id=suTmd0L8JMMC&hl=es&source=gbs_navlinks_s. Recuperado el día: 09/05/2022
- Ascuá, Lassaga & Negri Aranguren (2016). Consejo Empresario de Entre Ríos. Reducción de Derechos de Exportación. Disponible en: <http://www.ceer.org/1723-2/> Recuperado el día 12/04/2022
- Barriga Toscano (2017) Gestión de cartera y liquidez de la empresa textil El Peral Cía. Ltda. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25308> Recuperado el día: 18/04/2022
- Barriviera (2018). Acciones de Havana: ¿una inversión con demasiado riesgo argentino? Disponible en: <https://www.guadabarriviera.com/post/acciones-de-havanna-una-inversi%C3%B3n-con-demasiado-riesgo-argentino> Recuperado el día: 12/04/2022
- Belén Molina (2021) Cuatro Coronas es la nueva agencia digital de Havana. Disponible en: <https://dossiernet.com.ar/articulo/cuatro-coronas-es-la-nueva-agencia-digital-de-havanna/27440#:~:text=Bel%C3%A9n%20Molina%2C%20Jefa%20de%20M>

- arketing,a%20las%20necesidades%20del%20mercado. Recuperado el día: 19/04/2022
- Boyadjian (2022) El Cronista <https://www.cronista.com/economia-politica/la-inflacion-de-abril-llego-al-6-el-segundo-mayor-nivel-en-lo-que-va-del-gobierno-de-alberto-fernandez/> Recuperado el día: 14/05/2022.
 - Boyadjian (2022) El Cronista. Disponible en: <https://www.cronista.com/economia-politica/el-desempleo-cayo-al-7-en-el-cuatro-trimestre-del-ano-el-nivel-mas-bajo-en-5-anos/#:~:text=Cu%C3%A1l%20es%20la%20cantidad%20de%20desempleados&text=Potenciar%20Trabajo%202022%3A%20con%20bono,millones%2C%20el%20mencionado%207%25>. Recuperado el día: 14/05/2022.
 - Canal Gaitero, I (2016). Chocolates Valor: Análisis e impacto de la estrategia en la estructura económica y financiera. Disponible en: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5536/071468351Z_GADE_julio16.pdf?sequence=1&isAllowed=y Recuperado el día 12/04/2022
 - Castillo, G. Iprofesional. Impuesto PAIS: ¿Qué es?, ¿Cuándo se devuelve y quién está exento? Disponible en: <https://www.iprofesional.com/finanzas/357332-impuesto-pais-que-es-cuando-se-devuelve-y-quien-esta-exento> Recuperado el día 12/04/2022
 - Centenera (2022). El País. La inflación argentina se acelera: en febrero registró un alza mensual del 4,7% Disponible en: https://elpais.com/internacional/2022-03-15/la-inflacion-argentina-se-acelera-en-febrero-registro-un-alza-mensual-del-47.html?event=go&event_log=go&prod=SUSDIGAM&o=popup_paywall Recuperado el día 12/04/2022
 - Contabilidad y Análisis de Costos (Arredondo González, 2015) Disponible en: https://books.google.com.ar/books?id=i9NUCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Recuperado el día: 09/05/2022
 - Datos Mundial (2020) Crecimiento demográfico en Argentina. Disponible en: [https://www.datosmundial.com/america/argentina/crecimiento-poblacional.php#:~:text=El%20mayor%20aumento%20en%20Argentina,32.40%20a%C3%B1os%20\(valor%20medio\)](https://www.datosmundial.com/america/argentina/crecimiento-poblacional.php#:~:text=El%20mayor%20aumento%20en%20Argentina,32.40%20a%C3%B1os%20(valor%20medio)). Recuperado el día: 12/04/2022

- Decreto 886 (2021). Boletín Oficial. Emergencia publica en materia ocupacional. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/255071/20211224>
Recuperado el día 05/04/2022
- Di Bartolo (2021) Un viaje al mundo del coworking en la ciudad. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/un-viaje-al-mundo-del-coworking-en-la-ciudad-nid1286089/> . Recuperado el día: 19/04/2022
- Dossier (2011). Performance management Disponible en: <file:///C:/Users/Mari/Downloads/PERFORMANCE%20MANAGEMENT.pdf>.
Recuperado el día: 10/05/2022
- Estados Constables Havana (2021). Disponible en: [file:///C:/Users/Mari/Downloads/Havana%20Bce%20COMPLETO%20122021%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Mari/Downloads/Havana%20Bce%20COMPLETO%20122021%20(1).pdf). Recuperado el día 05/04/2022
- Fernández (2021) Havana: la marca emblema de Mar del Plata que fundó un comerciante griego. Disponible en: <https://www.visiondesarrollista.org/havana-la-marca-emblema-de-mar-del-plata-que-fundo-un-comerciante-griego/> Recuperado el día: 20/04/2022
- Haro (2017) Gestión Financiera: Decisiones financieras a corto plazo Disponible en: https://books.google.com.ar/books?id=MXQrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=analisis+a+corto+plazo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiIrsu7id_3AhUvu5UCHTAZBnUQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=analisis%20a%20corto%20plazo&f=false. Recuperado el día: 10/05/2022
- Havana (2022). Nosotros. Disponible en: <https://www.havana.com.ar/nosotros>. Recuperado el día 05/04/2022
- Infobae (2022). Cambios en Ganancias: las empresas advierten que la nueva ley aumenta la presión tributaria y desalienta las inversiones. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2021/06/03/cambios-en-ganancias-las-empresas-advierten-que-la-nueva-ley-aumenta-la-presion-tributaria-y-desalienta-las-inversiones/> Recuperado el día 19/04/2022
- Iriarte Goñi (2021). Adaptación Ambiental De las Empresas TFG. Disponible en: <https://zagan.unizar.es/record/100936/files/TAZ-TFG-2021-229.pdfv>.
Recuperado el día: 20/04/2022

- La capital (2018). La fábrica que produce 40 mil docenas de alfajores por día y abastece al mundo. Disponible en: <https://www.lacapitalmdp.com/la-fabrica-que-produce-40-mil-docenas-de-alfajores-por-dia-y-abastece-al-mundo/#:~:text=febrero%20de%202018-,La%20f%C3%A1brica%20que%20produce%2040%20mil%20docenas%20de%20alfajores%20por,plantas%20de%20Havanna%2C%20Juan%20Illa.>
Recuperado el día: 12/04/2022
- La Capital (2019) La innovación más importante de los últimos 30 años en el mundo del alfajor. Disponible en: <https://www.lacapitalmdp.com/la-innovacion-mas-importante-de-los-ultimos-30-anos-en-el-mundo-del-alfajor/#:~:text=Diciembre%20de%202019%20marca%20un,una%20marca%20de%20primera%20I%20C3%ADnea.> Recuperado el día: 12/04/2022
- Ledesma (2018) Canales de distribución Havanna Competidores. Disponible en: <https://es.essays.club/Ciencias-humanas/Negocios/Canales-de-distribuci%C3%B3n-Havanna-58114.html>. Recuperado el día: 20/04/2022
- Ley 27630 (2021). Ley de impuestos a las ganancias. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/245673/20210616>
Recuperado el día 05/04/2022
- Lombardi (2015). La firma marplatense, creada en 1947. Disponible en: <https://www.iprofesional.com/negocios/164045-de-un-simple-alfajor-a-construir-una-gran-empresa-la-estrategia-de-havanna-para-alcanzar-el-exito>
Recuperado el día: 12/04/2022
- Lopardo (2021) Los chocolates de Tierra del Fuego Disponible en: <https://www.cronista.com/apertura/emprendedores/los-chocolates-de-tierra-del-fuego-que-en-un-ano-ya-la-rompen-en-hong-kong-como-lo-lograron/>
Recuperado el día: 12/04/2022
- Manzoni, C. LA NACIÓN. Dólar blue. Cómo impacta la brecha cambiaria en los precios. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar-blue-como-impacta-la-brecha-cambiaria-en-los-precios-nid2409600/> Recuperado el día 12/04/2022
- Mercojuris (2022). Una delegación de 17 empresas argentinas estará presente de Alimentaria Barcelona. Disponible en: <https://www.mercojuris.com/49264/una-delegacion-de-17-empresas->

argentinas-estara-presente-de-alimentaria-barcelona/ Recuperado el día: 12/04/2022

- Pérez (2020). ¿Qué es el packaging ecológico y por qué tiene cada vez más importancia? Escuela Superior de Diseño de Barcelona. Disponible en: <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/diseno-packaging/que-es-el-packaging-ecologico-y-por-que-tiene-cada-vez-mas-importancia>. Recuperado el día: 20/04/2022
- Quesada, R. (2020). Por el freno en la producción, la planta de Havanna dejó de convocar a 249 empleados temporarios. Disponible en: <https://www.cronista.com/apertura/empresas/Por-el-freno-en-la-produccion-la-planta-de-Havanna-dejo-de-convocar-a-249-empleados-temporarios-20200423-0006.html> Recuperado el día: 12/04/2022
- Ross & Westerfield & Jaffe (2012) Libro Finanzas Corporativas. Disponible en: <file:///C:/Users/Mari/Downloads/libro-finanzasross.pdf>. Recuperado el día: 12/05/2022
- Ruiz (2022) La Voz. Disponible en: https://www.lanacion.com.ar/economia/el-fmi-aprobo-el-nuevo-acuerdo-y-la-argentina-recibira-fondos-frescos-para-reforzar-las-reservas-nid25032022/?gclid=Cj0KCQjwyYKUBhDJARIsAMj9lkEmp2fKMWvb8RcqQgFemEW6Tvgk2dcEbhV-NV5zD0oKvbRh9TILhMwaAldmEALw_wcB Recuperado el día: 14/05/2022.
- Telam (2022) El comercio electrónico creció 68% en un año en la Argentina. Disponible en: <https://www.telam.com.ar/notas/202203/586423-comercio-electronico-facturacion-crecimiento-argentina.html#:~:text=Durante%202021%20se%20realizaron%20196,1%C3%ADnea%20durante%20el%20a%C3%B1o%20pasado>. Recuperado el día: 19/04/2022
- Todos los hechos (2022). Disponible en: <https://todosloshechos.es/que-es-abc1-c2-c3-d> Recuperado el día: 12/04/2022
- Van Der Geer (2020). La industria alimentaria, presionada para ofrecer comida más saludable y sostenible. Disponible en: <https://es.rankiapro.com/industria-alimentaria-presionada-ofrecer-comida-mas-saludable-sostenible/> Recuperado el día: 12/04/2022.

Anexos

Análisis de Ratios e Indicadores

Formulas Aplicadas
Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente
Liquidez Seca = (Activo Corriente - Bienes de Cambio) / Pasivo Corriente
Plazo Medio de Cobranzas = (Saldo Ds. Por Venta * 365) / Ventas con IVA
Plazo Medio de Inventario = (Saldo Bs. de Cambio * 365) / Costo de Ventas
Plazo Medio de Pago = (Saldo Ds. Proveedores * 365) / Compras con IVA
Ciclo Operativo = PMC + PMI
Ciclo de Efectivo = PMC + PMI - PMP
Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

Conceptos extraídos de los EECC	2019	2020	2021
Activo Total	\$ 6.112.709.501	\$ 5.803.622.271	\$ 5.615.988.580
Activo Corriente	\$ 1.702.456.913	\$ 1.264.592.319	\$ 1.422.405.456
Activo No Corriente	\$ 4.410.252.587	\$ 4.539.029.952	\$ 4.193.583.124
Bs de Cambio	\$ 702.809.157	\$ 527.187.614	\$ 536.333.467
Disponibilidades	\$ 73.283.927	\$ 49.569.903	\$ 29.668.710
Inversiones Temporales	\$ 391.101	\$ 6.187	\$ 832
Deudores por Ventas	\$ 835.138.303	\$ 590.667.350	\$ 792.935.396
Pasivo Total	\$ 2.879.036.550	\$ 3.342.887.389	\$ 2.931.797.919
Pasivo Corriente	\$ 2.222.057.640	\$ 2.650.517.093	\$ 2.297.624.688
Pasivo No Corriente	\$ 656.978.910	\$ 692.370.296	\$ 634.173.231
Patrimonio Neto	\$ 3.233.672.951	\$ 2.460.734.882	\$ 2.684.190.661
Ingresos por venta	\$ 6.452.572.704	\$ 4.138.674.576	\$ 5.485.771.067
Costo de Ventas	\$ 2.915.127.916	\$ 2.335.782.075	\$ 2.481.957.431
Compras	\$ 1.720.432.604	\$ 1.092.063.977	\$ 1.465.646.800
Compras + IVA	\$ 2.081.723.451	\$ 1.321.397.412	\$ 1.773.432.628
Proveedores	\$ 456.386.567	\$ 454.515.092	\$ 494.749.458
Ventas + IVA	\$ 787.612.972	\$ 5.007.796.237	\$ 6.637.782.991

Fuente: Elaboración propia en bases a Estados Contables Havana SA.

Índices y Ratios calculados	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Liquidez Corriente	0,77	0,48	0,62
Liquidez Seca	0,45	0,28	0,39
Plazo Medio de Cobranzas (PMC)	39	43	44
Plazo Medio de Inventario (PMI)	87,99	82,38	78,87
Plazo Medio de Pago (PMP)	80,02	125,54	101,82
Endeudamiento de Corto plazo	0,69	1,08	0,86
Capital Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	-519.600.727	\$ -1.385.924.774	\$ -875.219.232

Ciclo Operativo y de Efectivo	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ciclo Operativo = Plazo Medio de Cobranzas + Plazo Medio de Inventario	126,99	125,38	122,87
Ciclo de Efectivo = Ciclo Operativo – Plazo Medio de Pago	46,97	0	21,05
Endeudamiento de Corto plazo	0,69	1,08	0,86

Tabla 2. Diagnóstico y Discusión. Fuente de elaboración propia.