

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Desarrollo de análisis financiero sobre empresa Havanna S.A. año 2021”**

**“Financial analysis carried out on Havanna S.A. year 2021”**

Autor: Frank, Micaela Stefanía

Legajo: VCPB037573

DNI: 35.442.014

Director de TFG: Gómez Tonsich, Lucas

Entre Ríos, junio, 2022

## Índice

Introducción.....	3
Marco de referencia institucional .....	3
Breve descripción de la problemática.....	4
Antecedentes y relevancia del caso de estudio .....	4
Análisis de situación.....	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis de contexto .....	9
Factores políticos.....	9
Factores económicos.....	10
Factores sociales .....	10
Factores tecnológicos .....	11
Factores ecológicos.....	11
Factores legales.....	11
Diagnóstico organizacional .....	12
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	13
Metodología.....	14
Marco teórico.....	15
Diagnóstico y discusión.....	17
Declaración del problema.....	17
Justificación del problema .....	17
Conclusión diagnóstica.....	18
Plan de implementación.....	19
Objetivos.....	19
Alcance .....	19
Temporal.....	19
Geográfico .....	19
Limitaciones .....	20
Recursos .....	20
Acciones específicas.....	21
Marco de tiempo.....	21
Desarrollo de la propuesta .....	22
Propuesta de evaluación .....	22
Bibliografía.....	26

## Introducción

En este trabajo de investigación se analizan las finanzas de la empresa Havanna S.A. con el fin detectar problemas o desvíos que puedan ser corregidos a través de la puesta en marcha de un plan de mejora. Se busca cumplir el objetivo de generar un plan de mejora financiera para el corto plazo para la empresa Havanna.

### *Marco de referencia institucional*

Durante los años 2020 y 2021 por efecto de la pandemia por covid-19 todas las empresas del país y del mundo se encontraron con problemas de varios tipos como financieros, económicos, sociales, etc.

A través del análisis financiero que se realiza sobre los estados contables de la empresa se busca brindar conocimiento a la misma y trazar un plan de acción a llevar a cabo para mejorar sus finanzas brindando estabilidad a futuro.

La empresa Havanna fue fundada en el año 1947 en la ciudad de Mar del Plata (Buenos Aires, Argentina). Adquirió el nombre de una añeja confitería que se ubicaba frente al casino de la ciudad balnearia, uno de los lugares más populares de Argentina en ese entonces.

Nació como idea de tres amigos que decidieron poner en marcha su idea de crear un alfajor distinto y desde el primer día se vieron sorprendidos por el nivel de ventas que tuvieron. Comenzaron con 4 empleados en su local con fabricación a la vista.

Luego de crecimiento continuo los tres socios Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Luis Sbaraglini comienzan a abrir nuevos locales en toda la costa atlántica, iniciando así un largo período de crecimiento.

Su producto inicial fueron los alfajores pero con el correr del tiempo agregaron más productos y llegaron a vender franquicias en todo el país y en el exterior. Así están presentes con exportaciones en 14 países de América Latina y Europa.

En el proceso de expansión, inicia en el rubro cafetería en el año 1995 y en el año 2003 funda su propia fábrica de chocolates, anexando así dos rubros importantes que llevaron la empresa posicionarse aun mejor de lo que ya estaba.

### *Breve descripción de la problemática*

Con la llegada de la pandemia la empresa, como todas las empresas del mundo, se vio afectada debido a que debió cerrar del 20 de marzo al 13 de abril por el aislamiento total decretado.

Luego comenzó a trabajar con menos personal ya que las ventas disminuyeron en un 90% hasta lograr el inicio de la venta *on line* a través de una tienda virtual, lo que acercaba los productos a los todos los consumidores sin importar las distancias ni el aislamiento impuesto.

La problemática se da fundamentalmente por la pandemia ya que a pesar de la fuerte reducción en las ventas debía seguir manteniendo importantes costos fijos como los sueldos e impuestos por ejemplo. Además debió incurrir en nuevos costos como el resto de las empresas para adecuar los establecimientos y procedimientos a la nueva normalidad que se vivió.

Así debieron realizar capacitaciones y provisión de elementos de limpieza y seguridad nunca antes usados con el fin de proteger a sus empleados y clientes del contagio de la enfermedad. Esto fue un nuevo e importante costo para cada local sumando a la disminución de las ventas.

A raíz de lo mencionado anteriormente se detecta como principal problema la falta de análisis financiero para el corto plazo y falta de planificación de las finanzas, lo que puede ser debido a la falta de un área, sector o departamento especializado en tal tarea. Se demuestra esto a través del análisis de los estados contables de la empresa dado que se observaron problemas trasladados de un ejercicio a otro que a su vez crecieron en gran medida.

Otro problema detectado está relacionado con el contexto económico nacional donde existen altos niveles de inflación y por lo tanto la población en general destina sus ingresos a cubrir sus necesidades básica. Esto no les permite tener acceso en muchos casos a productos de lujo como son los alfajores Havanna o la posibilidad de sentarse en una de sus cafeterías ya sea solo o en familia.

### *Antecedentes y relevancia del caso de estudio*

En cuanto al contexto de los análisis realizados sobre empresas similares tomados como antecedentes, se puede citar el estudio de Barreto Granda (2020) sobre una empresa del sector comercial. En el proceso, la autora analizó los estados financieros de la empresa utilizando ratios e índices para determinar el análisis financiero que le permitió llegar a

una conclusión. Como tal, pudo determinar que la ganancia que no llegó al 2% de las ventas del período se debió al mayor costo de los bienes vendidos como resultado de decisiones equivocadas del propietario debido a los altos gastos y no realizar seguimiento de índices.

Otro antecedente relevante es el estudio realizado por Benavides Espinoza (2017) sobre un modelo de gestión financiera de la cafetería Siempre El Rey. La empresa en estudio se encontraba en malas condiciones edilicias, financieras y organizativas, con problemas para continuar trabajando por lo que necesitó de un análisis financiero y administrativo para realizar el diagnóstico.

La autora elabora un plan de aplicación de una estructura administrativa ordenada y con análisis de ratios financieros y de gestión que le permitieron lograr la estabilización. Luego se le propuso que solicite financiamiento para readecuar las instalaciones que estaban en malas condiciones debido al paso de tiempo. Esto demuestra la importancia de la realización de diagnóstico en las empresas para detectar los problemas cuando inician antes de que se conviertan en problemas muy difíciles de solucionar.

Se busca que las empresas comiencen a realizar análisis de la estructura financiera para lograr planificaciones tendientes a la mejora continua que les permita crecer o mantenerse sin grandes problemas

## Análisis de situación

### Descripción de la situación

La misión de la empresa según la página web es: “Elaborar todos nuestros productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Queremos transmitir la Experiencia Havanna a través de nuestro estilo de atención: calidez, servicio y pasión.”

Su visión la definen como “Queremos ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros locales.”

Actualmente es administrado por el Fondo de Inversión de Desarrollo y Gestión, que también tiene participaciones en patentes extranjeras como KFC, *Wendys* y China Wok.

Su forma social según la ley N° 19.500 general de sociedades es sociedad anónima y desde el año 1998 cotiza públicamente sus acciones en la bolsa. La empresa cuenta con un directorio compuesto de 7 directores entre suplentes y titulares que acompañan en la gestión al presidente y vicepresidente.

En la Figura 1 Organigrama de Havanna SA, se expresa como están compuestos los niveles de mando.

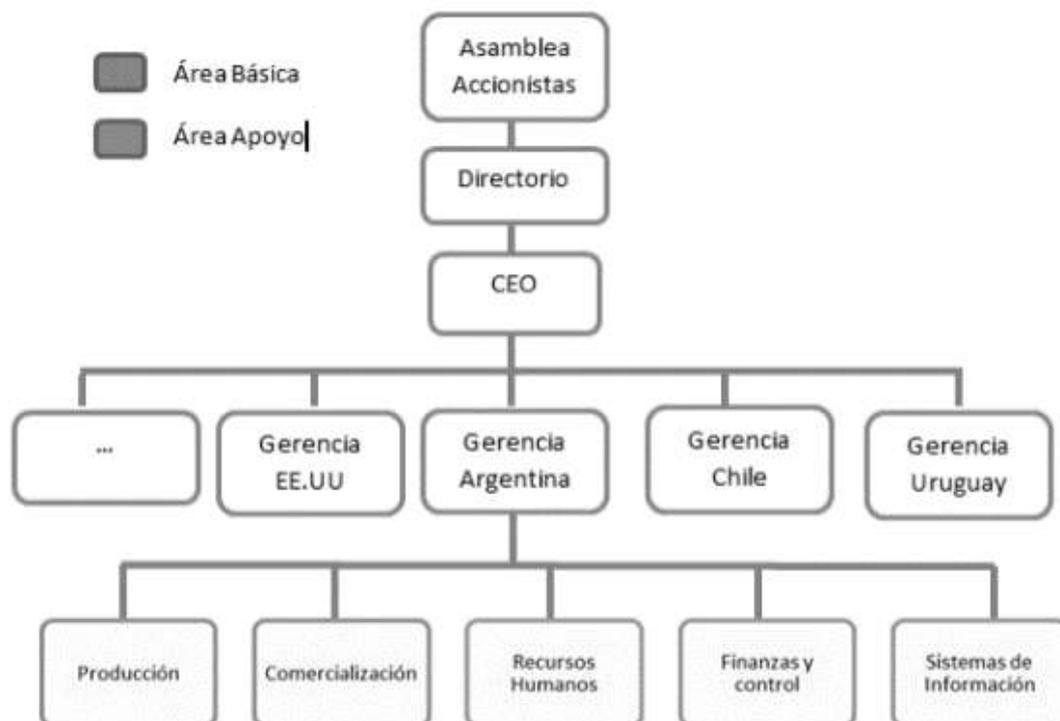


Figura 1. Organigrama de Havanna S.A. Recuperado de [www.havanna.com.ar](http://www.havanna.com.ar)

Cuenta con 1500 trabajadores directos en sus locales y otros 1.700 indirectos en los locales de los franquiciados. Esto la llevó a convertirse en una de las empresas locales con más franquicias fuera del país.

En poco tiempo sus alfajores se han convertido en los favoritos de los turistas y son un símbolo para quienes visitan la ciudad de Mar del Plata. Tanto es así que su centro principal de fabricación está en la entrada de la ciudad portuaria y también se encuentran presentes en otros 214 puntos dentro en aeropuertos y las terminales de ómnibus.

Tiene una superficie de 1,25 hectáreas, produce 40.000 docenas de alfajores por día y puede llegar a 100 millones de unidades anuales. En Argentina, según consta en la memoria de los estados contables, cuenta con 233 locales, 50 propios y 183 franquiciados, mientras que la red internacional son 218 locales distribuidos por país de la siguiente forma:

- Brasil 173
- Paraguay 13
- Venezuela 8
- Chile 8
- Perú 8
- Bolivia 3
- España 3
- Ecuador 2

Esta empresa cuenta con dos fábricas propias para la elaboración de sus productos, una situada en Mar del Plata que produce toda la línea de productos para los locales ubicados en todo el mundo y la otra ubicada en San Carlos de Bariloche donde produce la nueva línea de chocolates.

La empresa es del tipo sociedad anónima y su capital accionario está valuado en \$64.331.300 a valor histórico. Desde el año 1997 cotiza en la bolsa de Buenos Aires con buenas perspectivas.

Analizando el estado de resultados cerrado al 31/12/2021 se observa que ha mejorado notablemente el ingreso por ventas y esto debido a la apertura parcial del aislamiento social. Otro dato importante es que las ventas aumentaron significativamente más que los costos de ventas y los gastos se mantuvieron en valores similares al cierre del 31/12/2020. Esto puede tener origen en la posibilidad de haber tenido que reducir al

extremo los costos durante el año 2020 sumando a que tenía gran cantidad de insumos en *stock* y por lo tanto no debió realizar tantas compras.

En cuanto a la calidad de sus productos han incorporado líneas de maquinarias para la producción pero siguen poniendo énfasis en la parte humana y artesanal de cada producto. Por este motivo pueden decir que realizan una gestión total desde que realizan los pedidos de insumos hasta que llegan y deben pasar el control de calidad necesario.

Su marca registrada tiene como ventaja que quienes consumen los productos confían en que están ante producto de calidad que fue elaborado con normas de producción avaladas por estándares certificados por la empresa tal como consta en el sitio web.

La marca es caracterizada y se diferencia de sus competidores más cercanos por diversos aspectos a los que se la asocia como: el símbolo de argentinidad, calidad en el producto a consumir y la exclusividad ya que sus productos únicamente se comercializan en los locales de su nombre ubicados en puntos estratégicos de sitios al que acceden en general personas con poder adquisitivo alto.

El producto está posicionado en el sector premium y por lo tanto se le asocia con un nivel de vida más alto que los productos masivos, mostrando así que quienes los consumen se sienten identificados con ellos.

Con respecto a sus productos, según constan en su sitio *web*, ofrecen los tradicionales alfajores de chocolate común y negro, con glaseado de merengue italiano, fruta, nuez, y conitos de dulce de leche llamados Havannets. La firma sigue renovando la creación de los mencionados alfajores pero con 70% de cacao en conmemoración del 70 aniversario.

También suma una nueva línea con semillas tendiente al seducir al sector de la población que se encuentra en etapa de giro hacia lo natural y saludable para consumir de forma diaria. Amplió su cartera de café, agregando *lattes* y *frappé*, acompañados de barritas de diferentes semillas.

El proceso de producción es mecánico pero en ningún momento deja de ser observado por los supervisores para la elaboración de las galletitas que se convierten tapas de los alfajores.

Luego está la inyección de dulce de leche de forma mecánica y el merengue aun se agrega de forma artesanal manteniendo así el estricto control de calidad que los caracteriza y diferencia.

Posteriormente se llevan a solidificar y se empaquetan de acuerdo con la variedad de presentación: unidad, media docena, una o dos docenas. Dada la frescura de estos, no cuentan con *stock* amplio y su fórmula está perfectamente guardada y segura, mediante modernas máquinas.

Los alfajores Havanna son considerados una golosina de calidad premium, característica que la compañía trasladó a todos sus productos en busca del posicionamiento en el sector. En Argentina el consumo de alfajores supera los 2.100 millones de unidades al año y está entre las golosinas preferidas de los argentinos, con un consumo *per capita* de 900 gramos por año.

La empresa durante el año 2022 distribuye sus productos a 14 países como: Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, España, Francia y Suiza.

Algunos datos relevantes sobre la empresa son:

- 5 toneladas anuales se venden anualmente a Francia solamente,
- \$3.140 millones de pesos en ventas durante el año 2021
- 60% del total de ventas corresponde a alfajores
- 3000 empleados entre directo e indirectos teniendo en cuenta las franquicias,
- 40.000 docenas de alfajores produce por día en su planta de Mar del Plata.

### *Análisis de contexto*

La herramienta de análisis PESTEL permite estar al tanto del entorno en el que se encuentra empresa Havanna S.A.

### *Factores políticos*

Todas las empresas se ven afectadas por el contexto inflacionario que vive el país sumado a la falta de una política económica clara y con visión a largo plazo. Esto afecta en particular a esta empresa que comercializa productos para un sector de la población que ante problemas de este tipo se vuelva al ahorro en dólares.

Sumado a esto se menciona que el Ministro de Economía Martín Guzmán anunció la creación de un nuevo impuesto llamado renta inesperada y que aplica sobre empresas

que durante el año 2021 hayan tenido ingresos mayores a \$1.000 millones, siendo en particular el caso de la empresa.

Este nuevo impuesto que inicia como transitorio se estima por única vez con el fin de que el gobierno obtenga fondos para el pago del nuevo Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) que planea otorgar a monotributistas, empleados de casa particulares y jubilados durante los meses de mayo y junio de 2022 (Jueguen, 2022).

De esta forma se estima que los posibles inversores van a ser más cautelosos y no van a poner sus divisas en Argentina por ser un país de contexto hiperinflacionario que ahora a las empresas en impuestos para sostener un estado cada vez más cargado de empleados y gasto elevado.

### *Factores económicos*

La inflación es una situación preocupante para los empresarios dado que existe de forma claramente temible un aumento generalizado en los precios que puede desencadenar un contexto social más inestable (Calveira, 2022).

Esto afecta el precio de los insumos que la empresa tiene que comprar para producir y el precio del producto al momento de la venta porque los precios fluctúan con frecuencia. Por esta razón, es difícil para todas las empresas mantener una reserva o *stock* de insumos durante un período relevante para cumplir con las ventas estimadas o proyectadas.

Otra consecuencia de la escalada de precios es que no se puede planificar con una base estimada dado que no se puede prever de manera alguna si en algún momento la inflación se dispara. Sumando a esto el Estado sigue haciendo emisión de dinero disfrazado de ideas como poner a mujeres en los billetes.

### *Factores sociales*

Un factor social importante para tener en cuenta es la caída del salario en los empleados causado por la inflación, esto provoca una caída en el consumo que conlleva, una disminución en la demanda. Esto más la emisión constante y la falta de control del estado trae como consecuencia un aumento en los precios generando un aumento en la tasa de desocupación y del nivel de pobreza.

La combinación de una mayor actividad por el cese de las cuarentenas y los controles de precios de algunos factores sensibles como los precios de los servicios públicos y los alimentos, ha hecho que a partir de marzo la inflación muestre signos de

aceleración. De acuerdo con los datos oficiales del INDEC, el costo de vida acumuló en los primeros siete meses del año una suba del 15,8%, y desde abril la inflación mensual rondo entre 1,5 y 2,2% (La Nación, 2020).

### *Factores tecnológicos*

El papel principal de la tecnología en los negocios es impulsar el crecimiento y mejorar las operaciones diarias de las empresas. Sin ella no pueden mantenerse en los mercados competitivos y mucho menos llegar a cotizar en la bolsa o certificar alguna norma.

La tecnología mejora las comunicaciones comerciales, mejora la producción, gestiona el inventario y mantiene registros financieros actualizados entre otras funciones. En la actualidad se ha volcado gran parte de la información que las empresas manejan a ser trabajada en la nube por la facilidad con la que pueden acceder los distintos usuarios desde diversas sucursales.

Esto permite la carga sincronizada de datos en los distintos lugares de trabajo y que se pueda centralizar en la gerencia el análisis de la información que es recibida en tiempo real.

### *Factores ecológicos*

La empresa Havanna S.A. se vio cercada por un escándalo social al 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).

No todo es malo ya que la empresa se preocupa por generar productos de calidad y para esto ha buscado certificar normas como las ISO 22.000 de gestión de inocuidad alimentaria en las 2 plantas de producción.

### *Factores legales*

Por la formación de la sociedad está ceñida a la Ley 19550 General de sociedades. Así es que conforma un directorio de 9 personas entre presidente, vicepresidente y directores tal como se muestra en l Figura 1 antes expuesta.

Un problema legal que la empresa afrontó recientemente se dio por una campaña de *marketing* durante el día 28/12/2021 día de los inocentes en Argentina. A modo de

chiste el *community manager* diagramó en una publicación en una red social que solicitaba a los empleados que no hubieran recibido una caja de fin de año como la que mostraba en fotos dejaran su número de documento en el post para que la empresa le enviara una.

Luego de unas pocas horas se vio obligado a decir que era una campaña publicitaria por el día de los inocentes con el texto “que la inocencia les valga”. A esto se formó una gran cantidad de personas que se quejaron por haber solicitados datos personales con la promesa de un regalo y fue amenazada la empresa con inicio de acciones legales por publicidad engañosa en caso de que cada persona no recibiera la caja prometida.

Así la empresa debió cumplir con las entregas significando un costo muy alto en productos y fletes que debió ser absorbido en totalidad para evitar una demanda colectiva dirigida por un abogado reconocido.

### *Diagnóstico organizacional*

Se analiza a continuación la matriz FODA como una herramienta interesante para la toma de decisiones y control.

#### Fortalezas

- Líder indiscutido del sector de producción de alfajores de primera calidad.
- Cotiza en bolsa.
- Marca posicionada en el mercado como símbolo de calidad.
- Conocimiento acabado del mercado por tener una antigüedad de más de 70 años.
- Expansión a nivel internacional con el sistema de franquicias.
- Incorporación de cafetería y salados a sus productos y una línea de alfajores con semillas para las personas que deciden cuidarse.

#### Oportunidades

- Opción de importar nuevamente materia prima como cacao.
- Facilidades para acceder a planes de fomento del gobierno.
- Apertura de turismo postpandemia lo que permite mayores ventas.
- Aumento de exportaciones por contar con más franquicias en el resto del mundo.

- Mejorar las ventas por internet llegando a una mayor cantidad de personas con sus productos.

#### Debilidades

- Sueldos bajos al personal que reclama ante la escalada inflacionaria.
- No cuenta con una línea intermedia de productos, solo premium.
- Falta de acciones publicitarias importantes para llegar a más clientes.
- 

#### Amenazas

- No vender en quioscos y supermercados como su mayor competidor lo que le hace perder ventas masivas.
- Economía nacional volátil.
- Inflación en aumento.
- Aumento de los valores en las cuentas por cobrar lo que demuestra una pobre gestión de cobranzas.

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

Analizando los estados contables de la empresa de los períodos cerrados al 2020 y 2021, ambos ajustados por inflación, se determina que han mejorado las ventas debido a las restricciones más leves en lo referido a la circulación de personas.

Se ha permitido a las personas circular libremente con el uso de mascarilla y de esta manera se reactivó el turismo en el verano 2021 y el de 2022. Estas circunstancias permitieron a los turistas realizar gastos con ahorros que en gran medida se pudieron hacer debido a la imposibilidad de circular. Así el turista se encontró de viaje y con dinero para poder gastar un poco más, lo que lo llevó al consumo de productos que habitualmente no puede.

En esa categoría se incluyen los productos de Havana, lo que se ha visto expresado en el estado de resultado como un aumento importante en las ventas con respecto al 2020 que había bajado drásticamente comparado con 2019.

Con respecto al estado de situación patrimonial se observa que el activo corriente aumentó traccionado por el aumento de la cuenta créditos por ventas. Esto es producto de las mayores ventas y transacciones con los franquiciados del país y la posibilidad que se dio de nuevas aperturas en localidades importantes.

En el pasivo se expone un aumento muy significativo del 237,15% en la cuenta préstamos a largo plazo, esto se da por el préstamo que ha realizado a la empresa Havanna Holding SA del mismo grupo empresario. A su vez los préstamos corrientes también aumentaron en 60,76% con respecto al 2019, lo que evidencia un grave problema de falta de análisis ya que empresa también muestra un resultado negativo desmejorando el 370,53% con respecto al año anterior.

Se nota una disminución del 24,99% en los bienes de cambio en stock al cierre del balance, lo que en caso de aumentar las ventas puede ser un problema. Esto dado que no cuenta con disponibilidades para poder hacer frente a la compra y el análisis de ratios financieros no arrojan buenos resultados que le permitan solicitar algún tipo de financiamiento.

### *Metodología*

La presente investigación se realizó tomando como base el análisis de fuentes primarias y secundarias que fueron obtenidas de sitios académicos y especializados como Google Académico, repositorios de universidades, sitios revistas técnicas como *Scielo*, *Redalyc*, *Science Direct*. También se analizó la información disponible de la empresa en su sitio web y se recopiló información a través de publicaciones como periódicos y revistas para el detalle del diagnóstico PESTEL. Se obtuvo el balance de la empresa para realizar los controles y mediciones que permitieron llegar a una conclusión y la propuesta realizada.

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 dado que no se ha realizado manipulación de variables sino que se observaron y analizaron los datos tal como se han presentado. Fue del tipo transversal por haberse llevado a cabo en un único momento del tiempo como es el análisis del estado de situación patrimonial y estado de resultado cerrados al 31/12/2021.

## Marco teórico

En el presente apartado se realiza una presentación de argumentos y análisis de diferentes autores relacionados con los principales aspectos que se deben considerar para obtener un adecuado análisis financiero a corto plazo. Se considera en este trabajo de investigación que estos análisis son la herramienta más adecuada para estudiar la situación económica y financiera de la empresa. Se logra de esta manera brindar las herramientas necesarias para corregir los desvíos detectados con la finalidad de mejorar la rentabilidad de esta.

Para comenzar un análisis financiero todo administrador, contador público o especialista deber llevar a cabo un estudio sobre ciertos aspectos elementales que constituyen el punto vital de la gestión financiera de la empresa. Estos datos necesarios para los análisis deben surgir de los estados contables del ente donde conta la información financiera al momento de cierre de un período de gestión contable y financiero.

Esto es un proceso de análisis minucioso de la información con el fin de realizar una evaluación de la situación financiera a una fecha y pasada de la empresa, así como también de los resultados de sus operaciones. Estos procesos se realizan con el objetivo de establecer una estimación lo más cercana a la realidad posible sobre la situación y los resultados futuros (Nava Rosillón, 2009).

Los análisis llevados a cabo se dan aplicando un conjunto de técnicas a través de diversos instrumentos con el fin de brindar información relevante para la toma de decisiones de los usuarios tanto internos como externos. El estudio de estados financieros que las empresas emiten tiene la finalidad de convertir la información expuesta en datos útiles que arrojen mediciones (Tolosa y Olivi, 2018).

Estas mediciones pueden llevarse a cabo a través de ratios de diversos tipos que indican puntualmente donde se puede encontrar un problema, error o posible tema a resolver. Esto se denomina análisis financiero, el que se ha vuelto una herramienta al momento de realizar evaluaciones de desempeño económico y financiero de un ente sin importar su tamaño o su forma social (Nava Rosillón, 2009).

Los ratios son distintos indicadores preestablecidos como fuentes de medición para la toma de decisiones y están homologados dentro del ámbito financiero económico como medida de comparabilidad de la información (Tiscornia, 2021).

Algunos de estos ratios son: capital de trabajo, solvencia, liquidez, endeudamiento, tesorería, disponibilidad, rentabilidad del activo (ROA), rentabilidad del patrimonio (ROE), apalancamiento, etc. Cada uno de ellos expresa información para determinar un cierto nivel de análisis financiero que puede ser a corto o largo plazo y que permiten a su vez medir de forma comparativa con valores que son considerados aceptables u óptimos en el sector en el que la empresa se desarrolla (Tolosa y Olivi, 2018).

La prueba de liquidez da como resultado cuántas unidades de activo corriente existen por cada unidad de pasivo corriente, el capital de trabajo expresa la parte de dinero circulante financiado con recursos a largo plazo. Por otra parte el índice de tesorería expresa la capacidad de la empresa para atender las obligaciones de pago a corto plazo sin sacrificar existencias (Reyes Martínez, Cadena Martínez y De León Vázquez, 2021).

Los autores exponen que el ratio de endeudamiento presenta cuánto de los pasivos corrientes son solventados por los activos de la empresa. Por su parte el ratio de apalancamiento expone en qué medida la empresa ha utilizado financiamiento para la obtención de recursos.

El análisis financiero permite que las empresas y los administradores o gerentes tomen decisiones económicas y gerenciales a partir de información numérica de las operaciones normales de la empresa. A raíz de los análisis realizados se puede buscar el origen de los desvíos para buscar las posibles soluciones a aplicar y las formas de medir los efectos de estos cambios (Perez, 2020).

Luego de lo mencionado se puede concluir que el análisis financiero de corto plazo es una herramienta muy valiosa para los gerentes y dueños de las empresas ya que a través de los ratios e índices se conoce el estado del ente a un momento dado. Con esta información surgida de los estados contables se puede analizar qué pasó, cuáles fueron las causas y cómo se asignaron los recursos.

De esta forma se debe tender a la búsqueda de reducción del riesgo en la toma de decisiones tendiendo a una estabilidad que genere rentabilidad y crecimiento en las empresas. Se debe tener presente que luego de evaluar los datos, de generar las medidas correctivas se debe también generar procesos de medición que permitan evaluar si el camino tomado es el correcto o en caso de no ser así que se pueda realizar cambios sin poner en riesgo la gestión general de la empresa.

## Diagnóstico y discusión

Luego de llevar a cabo una observación y análisis de la información brindada por la empresa Havanna S.A. se procede al diagnóstico financiero, para lo cual se evalúan ciertos indicadores financieros. Así se constituye el punto de partida para la valoración del comportamiento de la empresa estudiada.

### *Declaración del problema*

Luego de un estudio sobre los estados contables con el uso del análisis vertical y horizontal se pudieron determinar los desvíos analizados a efectos de definir el problema de la empresa.

Del análisis se observa que los bienes de uso han bajado en 21,24% en el año 2020 con respecto al año 2019, igual sucede con los activos intangibles que han bajado 30,84%. Estos dos ítems suponen un problema porque se nota que no hubo inversiones, lo que puede generar a futuro una baja importante en el patrimonio de la empresa y además el costo que puede tener reemplazar los bienes necesarios para la generación de ingresos.

Otro dato importante es el aumento en 2822,07% del rubro otros créditos, lo que muestra que la empresa ha destinado recursos a préstamos a otros entres, en este caso a Havanna Holding S.A. pero que puede necesitar para hacer frente a futuros inconvenientes o para sanear sus cuentas y quedar en una mejor condición financiera.

Con respecto al activo corriente se observa un baja acumulada del 25,72% pero que se vuelve importante y necesario tener una revisión en el rubro de inversiones que ha bajado 98,42%. Esto sumado al préstamo importante realizado a la empresa Havanna Holding S.A. puede significar una maniobra de financiamiento interno del grupo empresario pero también puede tener consecuencias legales y fiscales para ambas empresas.

### *Justificación del problema*

Esta información numérica analizada a través de ratios se muestra en Tabla 1 Cálculo de ratios financieros y de gestión, en la que se plasmaron los que más cambios han tenido de un período a otro.

*Cálculo de ratios financieros y de gestión*

Ratios	2021	2020
Tesorería	0,48	0,50
Liquidez Corriente	0,48	0,77
Autonomía	0,42	0,53
Endeudamiento	1,36	0,89
Capital De Trabajo	-918.185.884	-344.243.227
Días De Pago A Proveedores	82,49	68,63
Días De Cobro A Clientes	52,09	47,24

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los estados contables.

De estos cálculos de ratios se determina que la empresa tiene un problema de liquidez dado que por cada peso de deuda cuenta con \$0,48 para hacerle frente, de esta forma se justifica lo mencionado anteriormente como problema importante.

A su vez el índice de endeudamiento que estaba por encima del importe tomado como base de nivel óptimo en el año 2020, para el año 2021 muestra un aumento del 52,58%. Este dato resulta de gran interés dado que muestra que la empresa no cuenta con una política de planificación o la que posee es incorrecta.

*Conclusión diagnóstica*

Luego de analizar la información de los estados contables y los ratios calculados a partir de estos datos, se llega a la conclusión que la empresa Havanna S.A. tiene un importante problema de liquidez. Esto no le permite hacer frente a las deudas ya contraídas y al hacer un flujo de ingresos y egresos se demuestra que en el corto plazo no tiende a mejorar.

La situación se ha visto muy complicada a raíz del préstamo realizado a Havanna Holding S.A. que la ha dejado en una mala situación financiera y que no consta en las notas del balance de qué forma será la devolución. Es un tema para tener muy en cuenta dado que va a necesitar planificar de forma muy concreta y cuidada los futuros pasos a seguir para lograr sobrevivir.

La situación en la que se encuentra no le permite acceder de forma simple a financiamiento externo dado que los indicadores más relevantes son negativos en análisis realizados por las entidades crediticias.

## Plan de implementación

### *Objetivos*

#### *Objetivo general:*

- ❖ Mejorar la situación financiera de la empresa a través de un plan de venta de franquicias, cambios en los procesos de pagos y cobros y reestructuración de deuda con el fin de acceder a fondos que aumenten la liquidez en Havanna S.A. para el segundo semestre de 2022.

#### *Objetivos específicos:*

- Evaluar la situación financiera de la empresa a través de los estados contables al 31/12/2021 para la búsqueda de problemas a ser tratados en busca de solución en el sector ventas y cobranzas.
- Medir a través de ratios dónde se encuentran los problemas en el sector de ventas y cobranzas encontrando el inicio de estos para poder solucionarlos.
- Desarrollar un plan de acción durante el segundo semestre de 2022 para venta de franquicias, mejora en plazos de cobranza y pagos y reestructuración de deuda con entidades bancarias.

### *Alcance*

Se busca con esta investigación realizar un análisis financiero pormenorizado de la empresa Havanna S.A. con el fin de conocer los procesos del manejo de las cuentas corrientes de clientes y la consiguiente toma de crédito externo.

### *Temporal*

Este análisis se lleva a cabo durante el primer semestre del 2022 para ser aplicado durante el segundo semestre del mismo año.

### *Geográfico*

Se toma como base la ciudad de Mar del Plata donde la empresa tiene su centro principal de producción.

*Limitaciones*

No se cuenta con un detalle puntual de los datos que la empresa posee de cuenta corrientes como los saldos de los diversos clientes o la anticuación de cada una de las partidas que conforman el estado de las cuentas.

*Recursos*

Se exponen a continuación los recursos que se van a solicitar para la implementación de la propuesta. En Tabla 2 se exponen los recursos necesarios para la implementación y en Tabla 3 se presentan los recursos necesarios para el mantenimiento y control propuesto.

*Tabla 2**Recursos iniciales*

Recurso material	Cantidad	Precio
Oficina interna en la empresa	1	\$ -
Empleado administrativo	1	\$ 80.000,00
Escritorio y 2 sillas	1	\$ 37.725,00
Computadora para el empleado	1	\$ 48.120,00
Subtotal de recursos materiales		<b>\$ 165.845,00</b>
<hr/>		
Servicio de asesoría del profesional		
Honorarios del contador público por 2 meses de 3 visitas semanales de 3 horas cada una	135	\$ 102.600,00
Subtotal de servicio de asesoría		<b>\$ 102.600,00</b>
Total general		<b>\$ 268.445,00</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 3**Recursos de mantenimiento y control*

Recursos	Cantidad	Precio
Empleado administrativo x 12 meses previendo ajuste de sueldos del 40% para los últimos 6 meses	1	\$ 1.152.000,00
Honorarios del contador público por 10 meses de 1 visitas semanal de 3 horas para capacitación y control de información	45	\$ 478.800,00
Total general		<b>\$ 1.630.800,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se han tomado como base de partida los honorarios mínimos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires ya que la empresa se encuentra radicada en esa provincia. Se tomó como base el módulo a valor de \$760 cada uno y para el mantenimiento se ajustó con el 40% de inflación al igual que los últimos 6 meses de sueldo del administrativo.

Las tareas van a ser realizadas por el profesional durante los 2 primeros meses a partir de la información que el administrativo recopile y reorganice para los siguientes 10 meses continuar las tareas por parte del empleado con capacitación y control del contador público.

#### *Acciones específicas*

A continuación, se exponen las acciones específicas que se proponen a cabo para cumplir con los objetivos:

1. Convocar a reunión a los directivos para presentar el plan de implementación.
2. Recopilación de la información solicitando al área contable y de finanzas de la empresa los datos necesarios respecto a estados contables así como también la información comercial.
3. Se realizará análisis de los estados contables e información comercial y financiera, se trabajará con el área contable para poder realizar un estudio de estos tomando caso por caso.
4. Se formulará de forma mensual el cálculo y análisis de los ratios necesarios para verificar los saldos de las cuentas corrientes de clientes y proveedores y control de la anticuación de estos. También se analizarán los datos de los préstamos adeudados buscando posibles soluciones para disminuir las deudas de la empresa y los futuros pagos de intereses.
5. Reuniones mensuales para mantener informadas a las diferentes áreas sobre el avance de la implementación.
6. Seguimiento y evaluación del plan para control de tiempos.

#### *Marco de tiempo*

A través de la herramienta Diagrama de Gantt de Tabla 4 se expone el marco temporal de cómo se propone llevar a cabo las acciones específicas para la implementación de plan que permita obtener los mejores resultados para la organización.

Tabla 4

### Diagrama de Gantt

N°	Actividades durante la planificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Convocar a reunión de directores		■										
2	Recopilación de la información necesaria		■	■									
3	Análisis de los estados contables e información comercial			■	■								
4	Capacitar al personal administrativo				■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Cálculo y análisis de los ratios necesarios				■	■							
6	Analizar los registros contables y financieros de la empresa					■	■						
7	Analizar los registros comerciales de la empresa						■	■					
8	Contacto con proveedores para tratar mejores condiciones							■	■	■			
9	Contacto con entidades financieras tratando pagos anticipados								■	■	■		
10	Seguimiento y control de la implementación										■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

### Desarrollo de la propuesta

A partir de obtener la información planteada y el análisis de la información contable a través de sus índices financieros, se buscará optimizar el plazo de pago y el plazo de cobranza de la empresa.

Por un lado, se pretende realizar una reestructuración en cuanto a los plazos de cobro de los créditos por venta, reducir este que se mantiene en un promedio de 49 días. También se busca reestructurar los plazos de pago a los proveedores que se encuentran en promedio de 75 días y bajar el índice de endeudamiento que se encuentra en 1,36. Si bien, el contexto económico es complejo donde se presenta gran incertidumbre y volatilidad de las principales variables económicas se busca poder disminuir el plazo de cobranza, plazo de pagos y el monto de la deuda.

### Propuesta de medición

Se propone medir de forma cuatrimestral el avance de las mejoras realizando los cálculos de los ratios para poder comparar con los anteriores. Se busca llegar al cabo de 12 meses a un plazo de pago de deudas de 90 días en promedio, un plazo de cobranzas de entre 30 y 45 días y las disminución del 10% de las deudas a través de reestructuración o pactando pagos anticipados con quita de intereses. Las acciones van encadenadas ya que para poder pagar con anticipación se deben minimizar los riesgos de no cobrar en los plazos estipulados y poder pactar mejores plazos de pago a los proveedores.

En la Tabla 5 Medición de propuesta generada, se explica de manera sintética el plan de acción considerando los datos obtenidos del balance consolidado del 2021 y las mejoras que se buscan.

Tabla 5

*Medición de propuesta generada*

Plan	Medición actual	Con la implementación
Ingresos de fondos y baja de inventarios	Al cierre del período 2021 el valor del rubro de bienes de cambio fue \$536.333.467 habiendo aumentado el 1.74% con respecto al año 2020.	A través de la venta de nuevas franquicias se asegura tener los clientes para colocar parte de ese stock inmovilizado bajando así el rubro además de generar nuevos ingresos.
Reestructuración de préstamos	Durante el 2021 el pasivo corriente contiene deudas por préstamos por \$1.414.563.551. Estas han disminuido el 30,45% respecto del 2020.	Con la venta de 30 franquicias nuevas a través de la implementación de plan de <i>marketing</i> se pretende lograr un ingreso de \$71.456.250 que se planean destinar al pago anticipado del 5,05% de los préstamos. Esto significa disminuir el pasivo corriente y bajar la carga de futuros pagos de intereses. Este valor tomado para las franquicias solo corresponde al fee de ingreso y venta de stock inicial.
Reducir plazo de cobranzas y aumentar plazos de pago a proveedores	En el 2021 el tiempo que se tardaba en cobrar las ventas rondaba en 52,09 días los pagos se realizan en promedio a los 82,49 días.	Se espera que sean de aproximadamente 30 días de cobranza aplicando descuentos según algunas alternativas de pago. Con respecto a los proveedores se busca aumentar el plazo de pago a 90 días. De esta forma se tendrán 60 días entre el ingreso de dinero y el pago para poder gestionar la compra de nuevos stocks sin complicar los fondos.

Fuente: Elaboración propio

## Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusiones*

En este estudio de caso se llevó a cabo un análisis financiero a corto plazo de la empresa Havana S.A. durante el período 2021 comparativo con el período 2020. La empresa exterioriza complicaciones en la liquidez, los activos circulantes disponibles son insuficientes para lograr cubrir las deudas a corto plazo y la falta de capital de trabajo hace muy complicado que logre continuar con el giro normal de los negocios provocando que se tengan que recurrir a nuevas o distintas formas de financiamiento externo para poder continuar con la empresa en marcha.

Hubo dos hitos importantes como son haber otorgado un préstamo grande a Havana Holding S.A. y la toma de préstamos en diversos bancos para cubrir la falta de fondos. Se estima que parte de la falta de dinero se dio también por grandes compras de bienes de cambio que no fueron utilizados y que puede ser por falta de análisis financiero de corto plazo.

Durante el desarrollo de la investigación se propuso implementar un plan de reestructuración del pasivo a través de pagos anticipados de cuotas por vencer como forma de bajar el endeudamiento y disminuir a futuro el valor a pagar en intereses. Se llevó a cabo un análisis sobre la necesidad de mantener o vender activos inmovilizados como son los bienes de cambio. Esto se propuso hacerlo a través de las franquicias y se valoró como plan a futuro realizar la oferta de 30 nuevas franquicias. Con el dinero recibido por el pago del *fee* de ingreso más la venta del stock inicial a cada una se logra incorporar fondos que permitirán pagar de forma anticipada un porcentaje del total de las deudas. De esta forma a futuro las cuotas van a disminuir su valor por haber bajado el capital y también de esta forma se asegura tener nuevos clientes que puedan comprar los bienes producidos. Al tener mayores ventas también se asegura poder ofrecer trabajo a los empleados temporarios evitando a futuro posibles problemas legales o intercambios de correspondencia innecesaria.

Analizando los pasivos se buscó prolongar los plazos de pago de las deudas a 90 días y tratando de no generar interés por esto con los proveedores como también sin generar dilemas que deriven en falta de entrega de mercadería. Con respecto al activo se busca también disminuir el plazo de cobranza a clientes ofreciendo reducción de deuda

según la forma de pago que utilicen. Con esta política se puede generar un ingreso de dinero a los 30 días de las ventas que será utilizado a los 90 días para pagar a proveedores. Con los 60 días de diferencia que se va a tener la disponibilidad se puede analizar el pago de compras de bienes de cambio, pago anticipado a proveedores tratando descuentos o pago de cuotas anticipadas en los bancos, lo que sea más conveniente en cada ocasión.

Por lo mencionado este análisis de caso contribuye a la empresa Havanna S.A ofreciéndoles una solución factible para mejorar su situación financiera en el corto plazo. Se brinda información económica y financiera relevante para identificar el origen de la problemática a través de la utilización de ratios y análisis de los estados contables para poder solucionar implementando medidas o estrategias que se consideran necesarias para dar respuesta a los problemas abordados.

Se concluye que a partir del análisis realizado en esta investigación y el plan presentado para la empresa, esta podrá gestionar de forma distintas sus fondos para generar un plan de análisis financiero de corto plazo. Con la propuesta se puede además de generar fondos, generar nuevos negocios a futuro asegurando por un plazo de duración de las nuevas franquicias las ventas de los productos de la empresa.

### *Recomendaciones*

A partir de los datos recopilados sobre la empresa, del análisis realizado en forma estratégica y de los análisis profesionales se logra determinar que la empresa muestra una falencia en análisis financiero. Por esto se propone la realización de un presupuesto financiero con la definición de área o sector que se encargue de prepararlo y comparar mensualmente el cumplimiento de este.

En caso de desvíos se deben tomar medidas de acción rápida que no permitan que la situación definida como problema vuelva a suceder, para esto es muy importante también analizar la gestión integral de la empresa ya que puede haber algunos problemas de comunicación a raíz de los problemas detectados.

Otra recomendación es que al generar nuevos fondos se evalúen también las opciones de inversión que tiene disponibles como forma de generar ingresos extraordinarios que le permitan una mejor situación.

## Bibliografía

- 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 a 134. Recuperado el 19 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)
- Benavides Espinoza, A. (2017). *Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la cafetería “Siempre el Rey”*. Chile: Universidad Tecnológica Israel. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1349/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2017-016.pdf>
- 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>
- Infonews. (20 de Abril de 2022). La respuesta de Havana por los alfajores transgénicos. Obtenido de <https://infonews.com/havanna/la-respuesta-havanna-los-alfajores-transgenicos-n344292>
- 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 on line*, pág. 1. Recuperado el 22 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/>
- La Nación. (2020). El fin del verano. La inflación se empieza a despertar en agosto. *La Nación*. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/el-fin-del-veranito-la-inflacion-se-nid2433039>
- Nava Rosillón, M. A. (Octubre de 2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Pérez, J. O. (2020). *Análisis de estados financieros* (Vol. 2°). Córdoba, Argentina: Universidad Católica de Córdoba. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x->

72DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=importancia+del+análisis+de+estados+c  
ontables&ots=sfukX8Zmz7&sig=V2B8d\_hupZRix9n7FDxhSYCU1bE#v=onep  
age&q=importancia%20del%20análisis%20de%20estados%20contables&f=fals  
e

Reyes Martínez, I., Cadena Martínez, L., & De León Vázquez, I. (2021). *La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Obtenido de <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=uaeh>

Tiscornia, C. (2021). *Estados contables*. CREA. Córdoba: CREA. Obtenido de <https://www.crea.org.ar/4-1-estados-contables/>

Tolosa, L., & Olivi, T. (2018). *Matemática financiera* (Vol. 2°). Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.