

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público Nacional

Trabajo Final de Grado

“Análisis financiero de corto plazo en Havanna”

Autor: Nicolás Molinero

Legajo: VCPB24361

D.N.I: 39141272

Director de TGF: Ruiz Ignacio

Tucumán

Junio 2022

Entrega Nro.: 4

Índice

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	2
Objetivos	5
Objetivos generales.....	5
Objetivos específicos	5
Análisis de la situación	7
Análisis PESTEL	9
Factores políticos	9
Factores económicos.....	10
Factores sociales	11
Factores tecnológicos.....	12
Factores ambientales.....	13
Factores legales.....	14
Fuerzas de Porter	15
Poder de negociación de compradores o clientes	15
Poder de negociación de los proveedores o vendedores	15
Amenaza de nuevos competidores.....	16
Amenaza de productos sustitutos.....	16
Rivalidad entre los competidores.....	17
Análisis F.O.D.A.	17
Tabla 1 Matriz F.O.D.A.....	¡Error! Marcador no definido.
Diagnostico Organizacional.....	18
Análisis específico del perfil profesional.....	19

<i>Tabla 2 Análisis Situación Patrimonial Havanna S.A. al 31/12/21</i>	19
– <i>Tabla 3. Ratio de Liquidez</i>	21
– <i>Tabla 4. Ratio de Capital de Trabajo</i>	22
– <i>Tabla 5. Ratio de endeudamiento</i>	22
– <i>Tabla 6. Ratio de solvencia</i>	23
Marco Teórico	23
Diagnóstico y Discusión	27
Presentación del problema	27
<i>Tabla 7. Ratio de Capital de trabajo</i>	28
– <i>Tabla 8. Ratio de Liquidez</i>	28
Justificación del problema	29
Conclusión diagnostica	29
Plan de implementación	30
<i>Alcance de contenido</i>	30
<i>Alcance Geográfico</i>	31
<i>Alcance Temporal</i>	31
<i>Limitaciones</i>	31
<i>Recursos involucrados</i>	31
<i>Recursos tangibles</i>	31
<i>Recursos intangibles</i>	32
<i>Tabla 9. Presupuesto de los elementos</i>	32
<i>Tabla 10. Presupuesto de tareas a desarrollar</i>	32
<i>Tabla 11. Diagrama de Gantt</i>	33
<i>Desarrollo de las actividades propuestas</i>	34
<i>Evaluación y medición del proyecto</i>	36
Conclusiones y Recomendaciones	38

Bibliografia.....	40
-------------------	----

Resumen

El objetivo principal del reporte de caso sobre Havanna S.A. que se dedica a la comercialización y distribución de productos de pastelería, es diseñar y planificar un plan de financiamiento a corto plazo, que le permita a la empresa tener la posibilidad de recuperar liquidez y solvencia para hacer frente a los pagos y obligaciones en el corto plazo. Una vez finalizado el análisis, se identifica que Havanna S.A. posee un gran posicionamiento, siendo así una de las primeras marcas en el mercado y una importante estructura financiera de gran magnitud y volumen de operaciones, pero sin embargo, la empresa los últimos años presentó dificultades para la financiación en el corto plazo debido al contexto de pandemia que dio inicio en el año 2020 y a la mala gestión de las finanzas extendiendo las fechas de cobro para incentivar a los clientes generando un desfase en el circuito entre el cumplimiento de las obligaciones y la obtención de los recursos para hacer frente a los mismos. Se llega a la conclusión de que una vez aplicado el plan de financiamiento en el corto plazo Havanna S.A. alcanza óptimos niveles de liquidez y solvencia en el futuro que le permite obtener a su vez una ventaja competitiva frente a sus proveedores y mayor capacidad de negociación ante su poder de cancelación de deudas.

Palabras claves Financiamiento a corto plazo, capital de trabajo, liquidez, solvencia, ratio.

Abstract

The principal objective of the case report on Havana S.A., a company engaged in the marketing and distribution of bakery products, is to design and plan a short-term financing plan that will enable the company to recover liquidity and solvency to meet its payments and obligations in the short term. Once the analysis is completed, it is identified that Havana S.A. has a great positioning, being one of the first brands in the market and an important financial structure of great magnitude and volume of operations. But nevertheless, the company in recent years had difficulties for short-term financing due to the pandemic context that began in 2020 and the poor management of finances by extending the collection dates to encourage customers, generating a gap in the circuit between the fulfillment of obligations and obtaining the resources to meet them. It is concluded that once the short-term financing plan is implemented, Havana S.A. will achieve optimum levels of liquidity and solvency in the future, which in turn will give it a competitive advantage over its suppliers and greater bargaining power in terms of debt cancellation.

Introducción

En un país como lo es la República Argentina con la dinámica política-económica que la caracteriza en constante cambio, las empresas buscan una estructura organizacional cada vez más flexible, capaz de adaptarse a los cambios económicos-financieros como por ejemplo, la situación inflacionaria, las secuela del paso de una pandemia, el nivel de competencia e incertidumbre a nivel macro y microeconómico y otros escenarios impredecibles donde es importante contar con liquidez para hacer frente a estos problemas. Como consecuencia, obligan a los directorios y gerencias de empresas, contar con herramientas, conocimientos y procesos de control que les permitan decidir y tomar las decisiones correctas y estar alertas para reaccionar a tiempo ante cambios repentinos en los principales indicadores de la economía.

Cuando las organizaciones presentan este tipo de problemas temporales, la mejor solución por lo general es buscar financiamiento de corto plazo ya sea con recursos propios o de terceros sin dejar de tener en cuenta siempre la eficacia y eficiencia en la aplicación de la estrategia. Se entiende por el corto plazo a recursos o prestaciones como los préstamos con plazos de un año o menos o a veces liquidando activos corrientes y otros no corrientes como pueden ser efectivo en moneda extranjera al tipo de cambio comprador o los rodados, préstamos bancarios para empresas, financiamiento contra activos, créditos comerciales, entre otros. (Feliu, 2021)

Havanna es una empresa productora de alimentos fundada en Mar del Plata, Buenos Aires, especializada en productos de repostería artesanal como chocolates y alfajores, siendo muy reconocida por este último como uno de los mejores en Argentina. La misma fue creada en los años 1947 por Demetrio Eliades, Benjamín Cisterna y Luis Sbaraglini, quienes previamente contaban con experiencia en el rubro. Es así como los tres lograron crear la fórmula para la producción del alfajor. Su nombre hereda de una antigua confitería ubicada en unos de los lugares más concurridos y populares en aquella época.

El 6 de enero de 1948 Havanna decide abrir las puertas de la fábrica y el salón al público, siendo así su primer día de ventas el cual resultó ser un éxito total, superando ampliamente todas las expectativas prevista para el momento donde solo contaban con 4 empleados, un único salón de ventas y los mismos socios que colaboraban en las distintas

áreas que necesitaban cubrir ganando así un gran y significativo reconocimiento en el mercado logrando posicionar sus alfajores entre los más elegidos por los consumidores.

A partir del año 1995 se logra cambiar el concepto a Cafetería Havanna con la intención de expandirse nacional e internacionalmente en los distintos puntos turísticos, así lograron llegar a países como Paraguay, Chile, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela y España ganándose la referencia de lo argentino (Havanna 2002). Pero en 1998 la firma es comercializada a la compañía de inversiones Exxel Group creando el concepto de Cafetería Havanna por un total de U\$S 85 millones. Para ese momento, se llevó a cabo un proyecto que consistía en la expansión de la red de cafeterías a distintas partes del mundo mediante la distribución y exportación de los productos. (Revista mercado 1998)

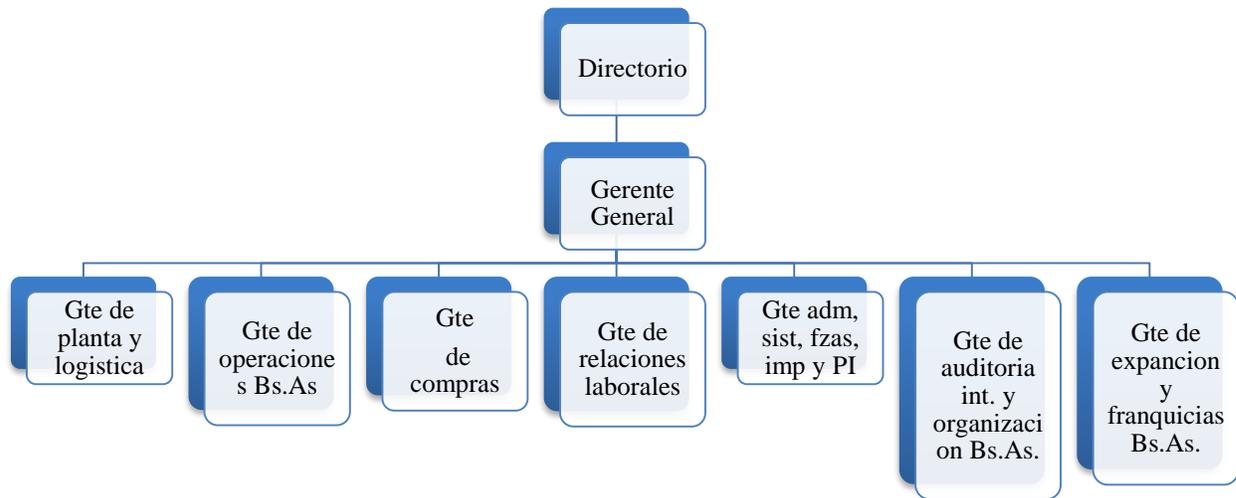
Para el 2001 tras la mayor crisis económica que transitaba la Argentina debido a una mal gestión del estado, declarándose en default, Havanna se vio fuertemente afectada provocando así, la salida de Exxel Group como dueños por el incumplimiento con los intereses a causa de la deuda que habían tomado para financiar su adquisición. Como consecuencia de lo ocurrido, Exxel Group realiza el pedido de quiebra en 2002 y vendió la compañía a el fondo inversor D&G por unos U\$S 32 millones.

Para los escenarios adversos e inesperados que se presentan, los directivos de las empresas deben comprender la importancia del análisis financiero de corto plazo como herramienta que permita identificar de manera temprana los desvíos y encontrar soluciones para reaccionar a tiempo y así evitar ahogos y desfasajes financieros. Tal es así que Havanna S.A. siendo una empresa de primer nivel, hoy se encuentra frente un ahogo financiero de corto plazo, detectado puntualmente sobre deudas contraídas con entidades bancarias, tomadas en su momento para cubrir las contingencias colaterales que dejó la pandemia. Si bien la empresa posee capital corriente negativo al cierre del año 2021, se puede visualizar una recuperación pronunciada en relación con el ejercicio cerrado en el período 2020.

Es necesario y muy importante que en un mundo globalizado y cada vez más competitivo, las empresas cuenten con el respaldo del capital de trabajo y su financiamiento como una herramienta indispensable para la gestión de sus operaciones y lograr sus objetivos, pues en muchos de los casos este suele ser el motor de la misma. Una correcta aplicación y gestión de las estrategias económicas-financieras y decisiones tomadas se pueden traducir,

entre otras cosas, en aumentos de productividad, en incrementos de la innovación tecnológica y en una mayor probabilidad de entrar y mantenerse en los mercados, es la posibilidad de obtener recursos financieros que materialicen sus proyectos en el corto y largo plazo.

Havanna se encuentra organizada de la siguiente manera:



Fuente: (Couto & Semmarin, 2019)

Objetivos

Objetivos generales

- Realizar un análisis del financiamiento en el corto plazo de Havanna S.A. que le permita obtener herramientas y ser eficiente al aplicar los recursos, haciendo énfasis en puntos claves como el capital trabajo, liquidez y solvencia

Objetivos específicos

- Analizar la situación financiera de la empresa respecto al capital de trabajo
- Determinar los niveles de liquidez y solvencia de la organización para entender la situación económica.
- Brindar a la empresa un conjunto de recomendaciones y herramientas que den lugar a una mejor administración y control de los recursos.
- Realizar el control y corregir posibles desviaciones que pudieran surgir respecto a la aplicación del plan.

En un contexto internacional se puede mencionar el análisis de la evolución que a sufrido a lo largo del tiempo la liquidez y solvencia en el sector de la distribución minorista alimentaria en los supermercados e hipermercados de España con respecto a la tecnología nueva que se incorpora y la colaboración de las compañías. También se enfoca en estudiar el fondo de maniobra operativo o necesidades operativas de fondo de las compañías necesarios para financiar las operaciones corrientes de la empresa.

Si bien algunas empresas del sector pueden tener capital de trabajo negativo, no implica que la firma tenga problemas de liquidez, dado que al analizar otros índices como el de rotación de existencias y factores como la capacidad de negociación con los proveedores, se observa que, al utilizar grandes volúmenes de tesorería y cobrar de contado a sus clientes, logra mejorar sus estrategias operativas.

Es interesante estudiar también si el índice de rotación de existencias aumenta o disminuye, ya que, si disminuye (rotan menos) es indicio de prosperidad y coordinación de los sectores porque se está obteniendo utilidades, pero un aumento de la rotación no implica necesariamente una mala gestión, en ocasiones puede significar una súbita recesión de ventas o un mayor volumen de existencias para hacer frente a una posible escasez (Rubio Domínguez, 2007).

Es importante destacar el análisis del sector textil también en Cúcuta debido a que es un gran generador de empleo y divisas para una región, aunado a esto la optimización de la gestión financiera que es primordial para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas, ya que en esa gestión es de suma importancia realizar el análisis del capital de trabajo, la liquidez y la rentabilidad de las empresas (Miller Riaño Solano, 2014)

En cuanto al ámbito nacional se cita un trabajo donde se puede analizar la relevancia de la administración eficiente del capital de trabajo como estrategia para lograr la permanencia en el mercado de las empresas a lo largo del tiempo. En dicho estudio se analiza la gestión adecuada del mismo que permite contar con la liquidez necesaria para cubrir las obligaciones de corto plazo, cuando aparecen diferencias entre el circuito operativo de la empresa y el flujo de efectivo. El objetivo fundamental es la necesidad de agregar valor a las empresas que le permitan mantener un desarrollo prolongado, crecimiento económico y eficiencia operativa (Juanita García Aguilar, Sandra Galarza Torres y Aníbal Altamirano Salazar, 2017).

Análisis de la situación

A continuación, para la elaboración del trabajo enfocado en el análisis financiero de corto plazo, se busca y analiza información proveniente de sitios web informativo de noticias

nacionales, estados contables consolidados que provee la empresa y entidades informativas del gobierno nacional.

La metodología empleada para dicho estudio, es cuantitativa, ya que se realiza análisis vertical y horizontal de los estados de situación patrimonial y los ratios de liquidez para el corto plazo y descriptiva, para plasmar el contexto en el cual la empresa desarrolla sus actividades y como es afectada.

Como consecuencia del entorno en que se encuentran inmersas las organizaciones, donde la economía de la República Argentina es cada vez más compleja debido a la volatilidad del mercado, los constantes cambios estructurales de las leyes políticas y económicas, hacen que las empresas busquen adaptarse a los distintos escenarios que se les presentan implementando una estructura organizacional más dinámica y flexible que les permita corregir situaciones de contingencias o desvíos de los objetivos propuestos sin que les genere un costo adicional de lo previsto o pérdidas en los resultados que se esperan obtener, convirtiéndose en un gran desafío para los directores de las empresas.

Es muy importante que los dirigentes, la gerencia y los administradores desarrollen una amplia variedad de herramientas, adquieran conocimiento específico y experiencia previa en el sector, que les simplifique el desarrollo de las actividades estratégicas y operativas de la organización.

Para un escenario de operación en corto plazo es fundamental que Havanna cuente con una estructura de financiamiento que le brinde el grado de solvencia y liquidez necesario para hacer frente a las deudas y obligaciones de manera eficiente sin desperdicios de recursos. Este punto será clave para la planificación del financiamiento a corto plazo y la toma de decisiones que llevarán a cabo el proceso.

Havanna al recuperar la liquidez necesaria podrá ser constante respecto a los procesos de producción y comerciales, esto le dará una posición en la que lograra obtener mayor capital de ahorro o de dinero que estarán a disposición para el financiamiento del capital de trabajo o bien para hacer frente a momentos de crisis en periodos imprevistos.

Todo esto se vincula en respuesta a la vorágine de cambios que el entorno genera, obligándolas a tomar alternativas que permitan conservar la empresa en funcionamiento y en

particular tomar acciones necesarias para mantener la cartera de clientes, vinculando los índices de rentabilidad.

Se pueden preguntar ¿Y de dónde pueden obtener este financiamiento las grandes empresas? Inicialmente estos ingresos de capitales provienen de los aportes que realizan los socios o accionistas para iniciar las operaciones, pero con el tiempo, las empresas necesitan recursos adicionales ya sea para su crecimiento o la necesidad de saldar cuentas pendientes. En caso de que el aporte por fuente propia no sea factible, se consideran nueva fuente de terceros para inversión como préstamos bancarios, nuevos inversores o emisiones de títulos de deuda.

Análisis PESTEL

Para entender mejor el contexto donde la empresa realizara las operaciones comerciales en base a las estrategias que proponen, es importante realizar un estudio en cuanto al entorno de la sociedad en donde se va a desempeñar. De esta forma es posible detectar tendencias y acontecimientos claves de la sociedad. El éxito o supervivencia de la empresa depende en muchas ocasiones de la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en el entorno.

El método que se busca emplear para este análisis es el Pestel, que consiste en el análisis de aquellos factores externos a la organización de los cuales no poseen el control y que de igual forma puede afectar la empresa. Estos factores pueden ser:

Factores políticos

En el aspecto político, la República Argentina se encuentra en un momento de transición afectada por las constantes alteraciones en los cambios de gobiernos con diferentes ideologías políticas, desestabilizando por completo muchos objetivos establecidos por las empresas como consecuencia de promesas incumplidas y la pésima gestión en la conducción de la Argentina.

La inestabilidad generada por los gobernantes con sus decisiones, respecto a puntos políticos y económicos del país, también afecta directamente el crecimiento de las empresas como Havanna S.A. generando una incertidumbre permanente sobre las decisiones que la

organización debe tomar en el corto y largo plazo de forma negativa, como en la inversión, el ahorro, el financiamiento de la mano de obra y proveedores de insumos. Esto no solo produce desconfianza o pérdida de credibilidad para la empresa, que para respaldarse de la volatilidad del contexto muchas veces recurre a medidas como aumento de precios ya que históricamente las medidas que toman los gobiernos para la producción de bienes y servicios, perjudican cada vez más al sector privado; sino que también repercute en el público de la empresa para el consumo y en la propiedad privada.

Sin duda los diferentes y constantes cambios en lo que respecta a las reglas que debe cumplir Havanna en el rubro y más en los últimos años, trajo aparejado una disminución de productividad y consumo afectando la rotación de los activos corrientes de la misma, su liquidez y margen de endeudamiento. Desde ese momento, el país debió reestructurarse en cuanto a las costumbres y la forma de trabajar adoptando distintas medidas de cuidados sanitarios y cumplir con el ciclo operacional.

Factores económicos

La economía del país es un tema que más alarmado tiene a los habitantes del mismo, ya que desde hace varias décadas solo viene decayendo bruscamente y los índices de inflación y déficit fiscal son cada vez más impresionantes notándose día a día la devaluación del peso argentino. Para atacar este fenómeno monetario la clave reside en un conjunto de medidas monetarias, fiscales y cambiarias, y contar con la cooperación del estado.

Tras las elecciones del 2021 el gobierno tomo medidas artificiales por un lapso de tiempo determinado que no eran sustentables ni en el corto y largo plazo, para que no en todos los bienes y servicios de la economía se reflejara la devaluación del peso. Como por ejemplo congelar tarifas, implementar precios cuidados o el control de precios con el costo que implica de pagar impuestos y producir, y retrasar el tipo de cambio. Una vez que las elecciones culminaron, todas estas medidas fueron levantadas con lo cual llevo a un brusco incremento de precios para solventar las pérdidas incurridas en los meses anteriores. (Aldo Abram, 2022)

La inflación en Argentina para marzo del 2022 fue del 6.7% mensual, record histórico en 20 años, superando todas las estimaciones previstas, no obstante enero (3.9%) y febrero

(4.7%) también concluyeron con un índice más elevado al de año anteriores y esto se debe a distintos factores como por ejemplo la emisión monetaria del Banco Central con una base de \$3.712.850 millones al 19/04/22 y las personas que cada vez quieren menos el peso argentino, el elevado gasto público en ministerios, asesores y políticos incapacitados, y el exceso de planes sociales para personas con menos capacidades incentivando el ocio y no el trabajo productivo.

Como consecuencia de la desconfianza de los ciudadanos en vista a los gobiernos, también existen siete tipos de cambios de la divisa estadounidense, siendo el precio “oficial” el que determina el banco central y al precio que tienen acceso las empresas, y el blue o paralelo, que lo determina la oferta y demanda en el mercado de divisas. También se pueden encontrar otros tipos de cambio como el dólar MEP y el contado con liqui.

Un tema no menos importante es la elevada tasa de desempleo o empleo informal debido a las regulaciones inflexibles y el alto costo que hoy implica contratar un nuevo empleado en reglas. Tras el paso de la pandemia muchos comercios se vieron afectados por las restricciones aplicadas del gobierno nacional y la inestabilidad económica ante los costos que tiene una empresa, de manera que esto afectó a muchos empleados informales, a quedar sin trabajo lo que termina perjudicando también al consumo de productos.

Se puede ver que económicamente, la empresa Havanna en Argentina enfrenta numerosas variantes a lo largo del ejercicio económico que influyen en los planes estratégicos y económicos, como los índices elevados de inflación, la devaluación de la moneda local, el aumento de precios para poder seguir cubriendo los gastos de producción o el tipo de cambio que le ofrece el banco central, entre otros.

Factores sociales

Los índices de desempleo en la Argentina son cada vez más elevados como consecuencia de las malas gestiones gubernamentales que afectan la oferta y demanda de empleo. Una tasa de desempleo alta es uno de los más grandes problemas en la economía de un país, perturbando directamente la producción real de las empresas por la disminución de la demanda e incrementando el déficit fiscal.

Las posibles causas que lo originan pueden ser la falta de capacitación de la población, cierre de los negocios por crisis económicas o financieras, exceso de oferta laboral y posibles hechos sobrenaturales. El resultado del desempleo culmina en aumento de las desigualdades sociales, disminución de la calidad de vida, reducción del consumo, mayor gasto público y pérdida del capital humano. (Economipedia, 2015)

En 2021 el desempleo en Argentina para el mes de diciembre fue del 7% siendo el nivel más bajo desde 2016 disminuyendo cuatro puntos en relación al registro del último trimestre del 2020 e influyendo directamente sobre la tasa de empleo la cual quedo en 43.6%. Desde el 2016 sobrepasar ese porcentaje era inesperado, siendo el nivel más elevado, mientras que la tasa de subocupación resulto ser del 12.1% de la población. De esta forma podría decirse que de una base de 45 millones de habitantes 1.480.000 ciudadanos son desempleados. (Cronista, 2022).

De igual manera, este reciente recupero de la tasa de empleo no es más que el producto de las miles y miles fuentes de trabajo, que en 2020 por el COVID-19 y las restricciones estrictas del gobierno, se perdieron por la prohibición del derecho a circular libremente tras el confinamiento obligatorio. Havana no queda exceptuada de este contexto, ya que el recupero que tuvo en 2021 es consecuencia del aumento de producción por la contratación de los trabajadores y ciudadanos que pudieron volver a sus actividades normales, motivando el consumo y recuperando su capacidad productiva.

El principal causante de la falta de empleo en el país, es producto, como bien decíamos antes, de la inflexibilidad para contratar nuevos empleados y la inestabilidad económica en el corto y largo plazo, que como resultado tiene menor volumen de inversión por parte de los contribuyentes para así generar nuevos puestos de trabajo.

Factores tecnológicos

En el funcionamiento y desarrollo de los sistemas empresariales, la tecnología en términos económicos y financieros, cumple un rol esencial, estando estrechamente vinculada a la toma de decisiones de los circuitos departamentales de cada empresa. La participación de la ciencia, la tecnología e innovación es clave para hacer frente a los actuales desafíos

económicos que atraviesan las empresas, más aún los últimos años tras el paso del COVID-19(CEPAL, 2020).

Con el inicio del virus que circulaba de manera acelerada en la población las empresas se vieron obligadas prácticamente a encontrar nuevas formas de trabajo, de educación y hasta de relacionarse con los demás, invirtiendo en nuevos sistemas y aplicaciones tecnológicas que permitan continuar con nuestras actividades diarias y ciclos operacionales de manera remota, es decir, operar desde afuera de las empresas.

La influencia tecnológica en Havanna puede ser tan fuerte y significativa que hasta debe considerar restablecer rápidamente su matriz de negocios y adecuarse a la economía digital, caso contrario podría ser motivo de quiebra en la empresa.

Para esta organización innovarse tecnológicamente en cuanto a sistemas operativos, maquinarias nuevas y nuevas estrategias de mercado puede beneficiarse en cuanto a optimización de procesos de tareas contables hasta el control de producción o mercaderías obteniendo ventajas competitivas, mayor productividad ya que al implementar nuevos sistemas de controles mejorados reducen los márgenes de error trasladándose a ganar tiempo y también mejora en la comunicación entre las partes intervinientes de las entidades a través de los correos electrónicos o redes sociales que permiten comunicarnos con el mundo. También tiene mucho impacto sobre la reducción de costos tras la optimización de distintos procesos operativos, mejor toma de decisiones ya que los sistemas modernos entregan información más importante e incrementa la competitividad para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.(Oliva, 2019)

Factores ambientales

Casi todas las empresas intentan ser más responsables con el ambiente que los rodea y donde desempeñan sus actividades, siendo conscientes del daño que podrían causar si no son cuidadosos. De más está aclarar que las distintas entidades comerciales y financieras, incluso las personas como individuo, busca dejar su marca en el mundo, pero deben

comprometerse con estas acciones para dar garantía que no será contraproducente explotar los recursos naturales.

Por estas razones Havanna mediante la política de inocuidad se muestra comprometida para conservar la certificación ISO22000 en donde las plantas industriales de la empresa cuentan con el certificado de aptitud ambiental que indica la aprobación de la Secretaria de Medio Ambiente de la Municipalidad de General Pueyrredon.

Todos los años realiza la medición de efluentes gaseosos a la atmosfera en las plantas y cada un intervalo de 4 años se renueva dicha licencia donde intervienen laboratorios homologados por el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible)

Las plantas industriales de la organización cuentan con una amplia variedad de normas de aprobación como la norma BPM 5.2.4.1 Gestión de residuos, sistemas de Separación, Compactado y Retiro de Cartones Reciclables y otras registraciones como en el registro de operaciones de residuos especiales que exige la OPDS para la realización de sus actividades.

Los desechos de los procesos de producción por parte de las empresas, como los gases que estos despiden, vulneran la calidad del aire y del agua, entre muchos otros aspectos. Estos dos factores se ven impulsados como las consecuencias de todas y cada una de las acciones del hombre para con el medio ambiente. Se puede hacer mención de los siguientes tipos de contaminación: Atmosférica, del aire, hídrica, del suelo, térmica, radioactiva, electromagnética, entre otros (CEUPE, 2020).

El gobierno argentino creó el departamento de Gestión Ambiental que promueve el desarrollo sustentable, la cual integra enfoques sociales, económicos y ambientales. Esta oficina previene los actos que puedan deteriorar de manera descontrolada los recursos naturales siendo la responsable de las medidas que se van a tomar para el cuidado del medio ambiente.(Senasa, 2022)

Factores legales

Es muy importante mantenerse actualizado ante este tipo de eventualidades, ya que siempre hay modificaciones en las mismas y las empresas necesitan estar al tanto para poder cumplir con los pagos impositivos y acuerdos laborales. Si Havanna no tiene en cuenta el

marco legal vigente puede derivar en multas y sanciones contra las entidades recaudadoras o enfrentar juicios por partes de los empleados, clientes o proveedores. A la misma vez se convierte en una tarea muy compleja estar al tanto de cada modificación.

Las relaciones laborales se relacionan en base al marco legal. En Argentina estas leyes laborales son las que asocian el contrato de trabajo de los empleados con los empleadores garantizando los derechos de los trabajadores y las obligaciones por cumplir de cada una de las partes asociadas.

Para conocer las leyes laborales, se muestra primero el art.14 de la constitución nacional, el cual dice que la totalidad de los habitantes del país gozan del derecho a trabajar y ejercer toda profesión lícita, respaldado por la protección de las leyes laborales como suelen ser las condiciones dignas, salio justo, descanso, y horas por semanas entre otras más.

Existe una ley de trabajo que es la Ley 20.744 de contrato de trabajo sancionada en 1974 sufriendo a lo largo del tiempo diversas modificaciones. La ley dictamina que es una relación laboral y determina que existe una cuando una persona trabaja para otra/s ya sea persona o empresa con consentimiento. (Ana Sofía, 2022).

Fuerzas de Porter

Poder de negociación de compradores o clientes

Havanna es una empresa multinacional que logro ganarse su lugar en el mercado nacional e internacional, inaugurando nuevos locales y numerosas franquicias por el país y el mundo, adquiriendo una amplia cartera de clientes por la distinción de su producto. El hecho de su gran reconocimiento le da la ventaja sobre sus clientes de que no tengan un alto poder de negociación sobre la empresa y que estos busquen establecer, mediante su influencia, el precio de los productos en el mercado. Pero también cabe destacar que son productos sustituibles debido a la gran cantidad de competidores en el rubro de pastelería y sensibles al cambio de precio en los consumidores locales.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

La empresa cuenta con tres proveedores en el país conocidos como Olitas MR, Matinales y El Cachafaz (Infocomercial, 2022) debido a que debe delegar la producción de dulce de leche por no poseer una planta de elaboración del mismo, el cual es un ingrediente

fundamental en la fórmula de productos. El hecho de que los proveedores de este ingrediente sean tan escasos, puede ser una amenaza para la organización ya que pueden influir fuertemente en los costos de producción y también puede traer aparejado riesgos como la calidad del dulce de leche, la no homogeneidad y desabastecimiento del mismo.

Amenaza de nuevos competidores

Havanna desempeña sus actividades en un mercado donde la competencia para poder entrar, enfrenta numerosas barreras como factores productivos, de distribución, regulación, espacios, recursos y marca. Esto es una ventaja para la empresa debido a que el nivel y volumen de inversión que posee es sumamente grande, dejando así a gran cantidad de competidores fuera del mercado, por ejemplo: nuevos emprendedores o comerciantes que logran desarrollar un producto pero no cuentan con los recursos para un gran impacto social. A lo largo de su historia logro posicionar el nombre de Havanna entre los alfajores más ricos del país, de tal forma que la amenaza que enfrenta la compañía es baja diminuta reduciendo el riesgo de la aparición de nuevos competidores en el mercado. Solo podrían ser competidores significativos aquellos que puedan manejar el mismo volumen de operaciones, una estructura sólida y de gran complejidad.

Amenaza de productos sustitutos

Sin importar el posicionamiento de la marca en el mercado, Havanna puede sufrir desventajas respecto a productos sustitutos a los que elaboran como así pueden ser las distintas variedades de chocolates y golosinas incluso hasta más económicos. Esta situación puede darse por distintos factores que alteran la demanda como el precio, preferencias, necesidades, experiencias, entre otras. Y es aquí donde la empresa debe evaluar su capacidad de competencia para llegar a ser elegidos en los distintos sectores. Se puede identificar productos sustitutos aquellos que son similares a los que ofrece Havanna como las distintas elaboraciones de alfajores dietéticos o más saludables en cuanto a su composición o golosinas, entre otros productos de pastelería y cafetería.

Rivalidad entre los competidores

Si bien existen distintas marcas que pueden ofrecer productos similares a los que elabora Havanna, esta competencia se encuentra segmentada en dos: primero se encuentran las marcas principales como Cachafaz y Balcarce, las cuales poseen el mismo estándar de calidad y segundo, las marcas como Jorgito o Tatin que ofrecen el mismo producto que muy difícilmente sean los preferidos por los consumidores, eso genero la empresa al posicionarse como líder del mercado de pastelería.

Pocas marcas pueden ser realmente una competencia que preocupe a la empresa para comerciar sus productos, como pueden ser Arcor, Nestlé y demás nombradas, pero no tanto como para influir sobre los precios que Havanna decide tener en sus productos.

Análisis F.O.D.A.

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de expansión a nuevos mercados internacionales - Atracción para los turistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflación - Reformas tributarias

	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento mundial de la marca - Bajo costo en publicidad - Aumento del turismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia variedad de competidores - Importación de materia prima - Devaluación de la moneda nacional - Incertidumbre jurídica
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Productos destacados - Oportunidad de crecimiento - Empresa líder - Innovadora - Sentido de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflexibilidad laboral - Capital de trabajo negativo - Elevado endeudamiento - Productos que no son de primera necesidad - Productos reemplazables - Poca competencia de proveedores

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico Organizacional

A través de los análisis como el FODA y PESTEL, es posible mostrar un diagnóstico de contexto organizacional de los distintos factores externos e internos a tener en cuenta, como hacer frente a los mismos, identificar los puntos clave para el cumplimiento de objetivos y posicionar la marca entre las primeras empresas más rentables y elegidas para trabajar.

A lo largo de los ejercicios económicos, las empresas pueden ser fuertemente afectadas por eventualidades externas en lo que las compete como internas también, por ejemplo, acuerdos políticos internacionales, creación de nuevos impuestos nacionales, crisis económicas y políticas de países proveedores de materia prima y más aún. Es importante para las grandes empresas como es Havanna, de gran reconocimiento mundial, que puedan contar con las herramientas necesarias a través de sus departamentos legales y contables que

coordinan la información para realizar los informes sobre la coyuntura de la misma y cuáles son los factores que influyen en las decisiones que deberá tomar el directorio.

Havanna tras ser reconocida mundialmente como un símbolo artesanal de lo argentino, cuenta con las oportunidades de expandirse en el mercado y ser rentable por su fama de cafetería y la distinción por el sabor de sus alfajores atrayendo fuertemente el público extranjero a su consumo, pero como toda industria, padece de los distintos factores ajenos a la misma que pueden afectar su funcionamiento y contraer problemas financieros o legales.

A lo largo de su trayectoria, Havanna supo desarrollar diversas estrategias competitivas que fortalecen la estructura de la organización, su cultura y valores organizacional, la pertenencia de los trabajadores con la misma y el posicionamiento en el mercado siendo una empresa líder, sin embargo aunque sus pilares muestren gran fortaleza siempre surgen descontentos por parte de empleados al no sentirse cómodos en el ambiente o trabajadores que no logran cumplir los objetivos planteados por la empresa generando una mala experiencia en los clientes.

Análisis específico del perfil profesional

Mediante el análisis de los estados de situación patrimonial, se pueden utilizar las cuentas de activos y pasivos, corrientes y no corrientes para determinar índices importantes como lo es el capital de trabajo, la liquidez y la solvencia de la empresa.

Tabla 2 Análisis Situación Patrimonial Havanna S.A. al 31/12/21

	31/12/20	Análisis vertical	31/12/21	Análisis vertical	Análisis Horizontal
Activo					
Activo Corriente					
Inventario	527.187.614	10%	536.333.467	10%	2%
Otros Créditos	97.163.940	2%	63.242.997	1%	-35%
Créditos x ventas	590.667.350	11%	792.935.396	15%	34%
Inversiones	237.189.832	4%	193.200.832	4%	-19%

Efectivo	77.483.575	1%	51.787.101	1%	-33%
Total Activo Corriente	1.529.692.311	28%	1.637.499.793	30%	7%
Activo no Corriente					
Propiedades, plantas y equipos	1.925.999.196	36%	1.770.064.968	33%	-8%
Valor llave	1.898.200.078	35%	1.898.200.078	35%	0%
Ac intangibles	21.929.963	0%	25.108.571	0%	14%
Otros créditos	43.077.521	1%	46.263.991	1%	7%
Total Ac no Corriente	3.889.206.758	72%	3.739.637.608	70%	-4%
Total activo	5.418.899.069	100%	5.377.137.401	100%	-1%
Pasivo					
Pasivo corriente					
Otros pasivos	60.262.617	2%	76.409.641	2%	27%
Deudas fiscales	105.956.224	3%	149.031.309	5%	41%
Pasivo a las gcias cte	-	0%	158.309.449	5%	0%
Deudas sociales	344.234.071	9%	312.080.634	10%	-9%
Prestamos	2.033.986.415	54%	1.414.563.551	43%	-30%
Cuentas x pagar	528.615.511	14%	526.841.886	16%	0%
Total Pasivo corriente	3.073.054.838	82%	2.637.236.470	81%	-14%
Pasivo no corriente					
Prestamos	328.747.201	9%	111.764.153	3%	-66%
Prev y otros cargos	11.798.567	0%	10.301.236,00	0%	-13%
Otros pasivos	63.470.540	2%	44.324.237,00	1%	-30%
Pasivo x imp gcia diferido	288.353.988	8%	467.783.605	14%	62%
Total pasivo no cte	692.370.296	18%	634.173.231	19%	-47%
Total pasivo	3.765.425.134	100%	3.271.409.701	100%	-13%
Patrimonio neto					
Capital Social	46.976.135	6.4%	46.976.135	3.34%	
Ajuste al capital social	1.109.178.660	80.79%	1.109.178.660	78.9%	
Prima de emisión	149.789.822	10.91%	149.789.822	10.65%	
Reserva de utilidades	644.383.485	46.93%	644.383.485	45.84%	
Otros rds integrales ac	33.652.917	2.45%	16.553.587	1.17%	
Resultados acumulados	(703.997.319)	-51.27%	(649.897.908)	-46.23%	
Sub total del patrimonio	1.279.983.700		1.316.983.781		
Interés no controlante	92.868.564	6.76%	88.687.710	6.3%	
Total Patrimonio	1.372.852.264	100%	1.405.671.491	100%	

Fuente: (Havanna, 2022)

Durante el año 2021 el activo circulante de Havanna se vio afectado significativamente como consecuencia de un año paralizado por pandemia, contrayendo numerosas deudas para poder cumplir con las obligaciones frente al fisco y pagar sueldo de sus empleados. Esto puede notarse al comparar verticalmente el activo corriente con el no corriente.

Se puede notar que del 2020 al 2021 el efectivo y las inversiones disminuyen significativamente un 33% y 19% debido al contexto de pandemia, pues sin turistas y sin consumo local, tiene un efecto de ralentizar el flujo de efectivo. Pero sus cuentas por cobrar incrementaron un 34%, como consecuencia de la extensión para los cobros de las ventas realizadas con la intención de obtener más volumen de dinero para recuperar en cierto grado el nivel de liquidez.

Por otro lado los pasivos de la compañía también muestran variaciones importantes en lo que transcurrió el periodo de un año a otro, disminuyendo su pasivo total en un 13% como causa de la disminución del 14% en pasivos corrientes por el escaso poder de endeudamiento para los préstamos bancarios que muestra una disminución del 44% , un 9% en deudas sociales que se contraen para desarrollar actividades con beneficio a la sociedad y en cuanto a pasivos no corrientes una disminución del 47% como consecuencia de acortar los préstamos a largo plazo frente a la incertidumbre del contexto de pandemia y la apertura de la economía normalmente.

Con el uso de las ratios podremos determinar la situación financiera de la empresa.

– Tabla 3. Ratio de Liquidez

<i>Ratio de Liquidez</i>	2020	2021
<i>Liquidez general</i>		
Activo corriente / pasivo corriente	0,5	0,62

<i>Liquidez acida</i>		
(Activo corriente - inventario) / pasivo corriente	0,32	0,41
<i>Liquidez defensiva</i>		
(caja y bancos / pasivos Corrientes) * 100	2,52	1,96

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el índice de liquidez es menor a 1, esto indica que la empresa en el corto plazo no cuenta con los fondos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo debido al cierre de los locales interrumpiendo directamente las actividades lo que generó una disminución de ingresos por las ventas y a la misma vez un decrecimiento en el flujo de efectivo. Havana puede cubrir el 62% de sus deudas en el corto, un 12% más respecto al año 2020.

– *Tabla 4. Ratio de Capital de Trabajo*

<i>Ratio de Capital de Trabajo</i>	2020	2021
Capital de trabajo		
Activo corriente – Pasivo corriente	-1.543.362.527	-999.736.677

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo es de los índices que más se tienen en cuenta, ya que es el capital con el que la empresa cuenta para afrontar los pagos. Si bien tuvo un incremento del 35% respecto al 2020 se observa que Havana en 2021 continúa con un índice negativo por - 999.736.677, lo cual plasma que la empresa no posee los fondos necesarios para cubrir sus actividades operativas pudiendo tener un problema financiero y deberá buscar financiamiento de terceros para poder cumplir con las obligaciones y deudas contraídas.

– *Tabla 5. Ratio de endeudamiento*

<i>Ratio de Endeudamiento</i>	2020	2021
Pasivo / Patrimonio	2,74	2.32
<i>A corto plazo</i>		
Pasivo corriente / Patrimonio Neto	2,23	1.87

Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia la ratio de endeudamiento, se puede observar que presenta un elevado índice de deudas contraídas. Esto ocurre cuando el flujo de efectivo comienza a ralentizarse generando falta de liquidez para la cancelación de las mismas. Para el año 2021 ese poder de endeudamiento se observa afectado disminuyendo su índice frente al año 2020.

– *Tabla 6. Ratio de solvencia*

<i>Ratio de Solvencia</i>	2020	2021
Activo / Pasivo	1,43	1,64

Fuente: Elaboración propia

Havana cuenta con un considerable índice de solvencia, ya que el valor que generan sus activos es superior a las deudas del pasivo exigible y por lo tanto podría saldar por completo sus deudas en un momento determinado.

Marco Teórico

En el presente trabajo final se busca exponer los principales conceptos a tener en cuenta para el análisis desarrollado.

El estudio de los estados contables y financieros tienen el fin de dar a conocer la situación económica de la empresa, ya que con frecuencia, mediante los datos que proporciona el análisis financiero con utilización de herramientas fundamentales como los ratios, son una fuente de información propia y confiable para las tomas de decisiones de la empresa.

Estos dos estados son el producto de las operaciones contables y financieras que emprende la organización para el funcionamiento de su actividad principal, relacionándose unas con otras generando variaciones a medida que comienzan el ejercicio económico (Ramírez & Moctezuma, 2012)

Para (Catacora, 2012) los datos e información procesada proporcionados por los estados contables o financieros, son el fiel reflejo del funcionamiento de todo el circuito de información contable de la empresa desde que inicia las actividades. Por lo tanto sobre estos estados que proveen información, se toman la mayoría de las decisiones.

Al momento de realizar dichos análisis, existen diversas herramientas como las razones financieras o también llamados Ratios financieros, los cuales son imprescindibles para conocer si una empresa puede ser responsable de sus obligaciones. Los ratios de liquidez, solvencia o capital de trabajo son primordiales para poder analizar y tomar conocimiento del desempeño que tiene la empresa en el corto plazo y determinar los puntos de corrección para mayor eficiencia. (Herrera Freire, 2016)

Para los autores como (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2021), destacan que el análisis financiero de corto plazo está directamente relacionado con la entrada y salida de dinero en el ejercicio económico de la empresa donde también entra en juego el capital de trabajo.

El análisis económico, hace referencia al marco en que se desarrollan las actividades de la empresa y no menos importante, cuanto pueden influir factores como la economía de un país, el funcionamiento de los mercados, indicadores como el IPC, que influyen también al momento de tomar decisiones dentro de la empresa.

Dentro del análisis económico, se puede identificar el análisis microeconómico, que se enfoca en puntos individuales y específicos de la empresa, es decir, se concentra en el estudio del mercado de bienes y servicios, las preferencias de los compradores y quienes pueden ser los proveedores de materia prima. Estos puntos claves, son los que marcaran el precio del producto una vez encontrado el equilibrio entre la oferta y la demanda. Este análisis trae aparejado consigo un segundo estudio más global e integrado, se trata de un análisis macroeconómico, que se concentra en elementos de estudio como las tasas de inflación mensuales y anuales, las tasas de desempleo, de crecimiento, entre otras. Así, se

permite encontrar la mejor manera de conseguir los objetivos económicos del país.(Freire Rubio, 2020)

En primer lugar para realizar los respectivos análisis, es fundamental tener noción de realidad económica donde la empresa desempeña sus actividades y la relación con los distintos entes económicos que se relaciona para luego, plasmar la situación de la empresa en los Estados Contables a través de los datos y la información reunida. El segundo paso es resumir, integrar y sintetizar la información en un sistema de transformación de la misma, que disminuye el grado de incertidumbre para la toma de decisiones del directorio. El análisis contable se conforma por una agrupación de herramientas que permite reducir la información teniendo en cuenta los puntos de importancia para los agentes económicos.(Amondarain Arteche & Zubiaur Etcheverry, 2018)

En cuanto al análisis financiero de la empresa, la intención es conocer la magnitud del manejo de dinero que tiene la misma para los distintos escenarios del corto plazo, la velocidad de convertir los bienes y servicios en efectivo y el poder de cancelación de las deudas que contrae. Para este estudio es sumamente importante que la relación entre el activo y pasivo tenga un equilibrio respecto al patrimonio neto.(Olivares, 2018)

El proceso consiste en la comparación, bajo conceptos analíticos, de las partidas dobles de los estados contables respecto a periodos anteriores al actual, para analizar la evolución de la empresa.

Las medidas para interpretar estos estados financieros son:

Análisis Horizontal: Es el estudio comparativo entre periodos anteriores, representando las variaciones en términos porcentuales.

Análisis vertical: Hace referencia a la participación de las cuentas en el estado financiero respecto al total de los activos, pasivos o patrimonio neto según correspondan.

Ratios o razones financieras: Es la relación entre las cuentas de los estados contables que permiten determinar su liquidez, solvencia, capacidad de endeudamiento, entre otros.(Estupiñan Gaitán, 2020)}

Generalmente las personas confunden estos dos conceptos creyendo que hablan de lo mismo y no es así.

El análisis económico, se enfoca en el conjunto de bienes que integran el patrimonio de una persona o una sociedad, hace hincapié en la solvencia. Mientras que el análisis financiero se concentra en la velocidad en que la empresa convierte sus bienes de cambio en dinero o cuando se cuenta con varios medios de pago disponible para su uso, es decir, la liquidez que posee. Hace referencia a la capacidad de cancelación para las deudas contraídas.(Yáñez, 2017)

Para poder realizar estos análisis y armar los informes que posteriormente serán estudiados por las partes interesadas, es necesario tener un sistema de información que provea todos los datos para la realización de los mismos, aquí es donde aparece la contabilidad. La contabilidad es un conjunto de herramientas y técnicas que se utiliza para registrar las operaciones de la empresa en el día a día para el funcionamiento de su actividad principal y generan información financiera para el armado de los informes.(Financiera, 2014)

Para la confección de dichos análisis, es necesario que la empresa, en tiempos anteriores, haya realizado inversiones para el inicio de las actividades, adquiriendo bienes como insumos, propiedades, rodados, entre otros.

Al hablar de inversiones, también se hace mención de un componente paralelo que es el riesgo de la misma, es decir, la probabilidad de no obtener rentabilidad sobre el monto invertido o la pérdida del dinero. Por lo general, cuanto más riesgo tiene la inversión, mayor será la rentabilidad debido a los intereses que genera el dinero en el tiempo.

Los inversores siempre valoran la probabilidad de impago o de no obtener la rentabilidad esperada, ya que son escenarios en los cuales se acostumbran a realizar sus operaciones. Al momento de la inversión se tiene en cuenta la liquidez de la misma, es decir, el intervalo de tiempo en que ese activo dará el beneficio debido a que el inversionista está sacrificando su capacidad de compra y poder de adquisición en la actualidad. Entonces el beneficio obtenido se entiende como un pago por el depósito del dinero en el tiempo transcurrido, que fue utilizado con fines distintos a los que se puede elegir entre tantas opciones de su uso. (Vazquez Burguillo, 2015)

Estas elecciones entre una opción de inversión u otra, se denomina costo de oportunidad. El costo de oportunidad es el valor de esa opción a la que se renuncia tras hacer

otra elección y la Frontera de posibilidades muestra muy bien ese sacrificio ya que combina las variables respecto a lo que se renuncia para su elección. (Mankiw, 2015)

Otro punto importante para realizar los informes son los Índices de ratios o razones financieras que se utilizan y colaboran al armado de los informes financieros mediante la aplicación de una división entre las cuentas del estado financiero y el estado de resultado.

El conjunto de estas razones se puede segmentar en cinco categorías: Ratios de liquidez, deuda, capital de trabajo, rentabilidad y mercado. El ratio de liquidez, deuda y capital de trabajo miden en principio el riesgo, mientras que el ratio de rentabilidad y solvencia, miden el retorno y los beneficios de la inversión.

La liquidez hace referencia a la velocidad del dinero de volver a convertirse en dinero después de la inversión. Mientras que la ratio de endeudamiento mide el índice financiero en el que los activos que se adquieren son financiados por deuda, como prestamos de entidades bancarias o nuevos inversores.

El capital de trabajo se enfoca en la capacidad de cumplir con las obligaciones y responsabilidades para el funcionamiento y la rentabilidad mide la capacidad de la empresa para generar ganancias. (Zutter & Gitman, 2012). Al tener en cuenta esta teoría se puede contemplar que el capital de trabajo desempeña actividades con alto nivel de complejidad al desarrollarlas como consecuencia de la dinámica de los mercados y la economía mundial. (Rangel & Caballero, 2014)

Diagnóstico y Discusión

Presentación del problema

A lo largo del análisis realizado se observó que la empresa Havanna S.A, es reconocida a nivel nacional e internacional con una trayectoria de más de 60 años en el mercado de pastelería. Esta trayectoria le brindó posicionarse como marca líder obteniendo grandes oportunidades, fortalezas y estabilidad en el mercado competitivo, pero, aun así, presentó problemas para afrontar pagos en el corto plazo entre 2020 y 2021 debido al

COVID-19 que paralizó la economía en gran parte del mundo. Este factor complicó la situación económica y financiera de Havana, generando desfases entre las cuentas por cobrar donde no ingresa el efectivo deseado a la organización en el tiempo estimado y la salida de efectivo para el cumplimiento de sus obligaciones. También como consecuencia de la falta de capital de trabajo este se encuentra en negativo y por la falta de liquidez, se vieron obligados a cerrar distintas sucursales en los distintos puntos de ubicación.

Havana quiso incrementar los ingresos extendiendo los plazos de cancelación para sus deudores para incentivarlos y generar más volumen de venta para mayor liquidez, pero aun así no logro achicar la brecha. Si bien la empresa siempre apuesta al crecimiento, no se puede negar la realidad económica, política y social que presenta la República Argentina que golpea fuerte la estructura económico-financiera de las empresas, repercutiendo directamente en el manejo del financiamiento a corto plazo y el capital de trabajo.

Tabla 7. Ratio de Capital de trabajo

<i>Ratio de Capital de Trabajo</i>	2020	2021
Capital de trabajo		
Activo corriente – Pasivo corriente	-1.543.362.527	-999.736.677

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el capital de trabajo, a pesar de su remontada, sigue siendo negativo, es decir que no presenta la totalidad de su capacidad para afrontar pagos al corto plazo. Si bien al retomar las actividades tras la pandemia, el volumen de ventas muestra un incremento lo que también beneficia a la circulación de efectivo, pero los ingresos todavía no fueron lo suficiente para cubrir sus deudas.

– Tabla 8. Ratio de Liquidez

<i>Ratio de Liquidez</i>	2020	2021
<i>Liquidez general</i>		
Activo corriente / pasivo corriente	0,5	0,62

Fuente: Elaboración propia

La falta de liquidez, en donde se puede notar que su índice es menor a 1, acompaña al problema del capital de trabajo, ya que son dos razones que están fuertemente relacionadas. La falta de circulación de dinero se encuentra desfavorecida debido a la extensión de los plazos de cobro para los clientes con la intención de estimular el volumen de ventas generando un desfase entre el flujo de entrada y salida.

Justificación del problema

Havanna como cualquier otra empresa, busca maximizar sus beneficios y obtener más ingresos a medida que pasa el tiempo a través de nuevas estrategias de negocios debido a que cada vez el mercado es más competitivo y constantemente las empresas buscan obtener ventajas sobre sus competencias directas. Cuando se implementan nuevos cursos de acción, se corren riesgos de que tal estrategia no brinde los resultados o la rentabilidad que esperaban obtener, incluso a veces se pueden generar pérdidas considerables produciendo un mal momento económico para la empresa.

A causa de las malas decisiones que se toman en la empresa y la incorrecta utilización de los recursos de producción, es de suma importancia que Havanna realice un análisis económico financiero a corto plazo que le permita determinar los puntos claves para corregir los errores o desvíos de objetivos y mejorar su situación frente a los pagos y recuperar su valor.

Es importante que Havanna implemente un plan y cuente con herramientas que le permita recuperar su liquidez mediante nuevos planes de pagos para sus deudores, solventar a tiempo sus obligaciones en donde el ingreso de dinero sea aún mayor que la salida del mismo y también una mejor administración y control de sus recursos y activos.

Conclusión diagnóstica

Como consecuencia de la errónea administración de los recursos y herramientas económicas se pretende con el análisis económico financiero de corto plazo de la empresa Havanna S.A., conocer los puntos y áreas en donde la empresa presenta falencias o falta de rendimiento y las causas por las cuales pueden estos desvíos de los objetivos propuestos,

tener lugar en una empresa de tan grande magnitud y reconocimiento, luego trabajar sobre los errores en la aplicación de los recursos para optimizarlos y mejorar la rentabilidad, solvencia y liquidez con el objetivo también de obtener mayor ganancias para compensar la pérdida de los años anteriores como el 2020 y 2021. Otro punto importante es implementar en Havanna S.A. nuevas formas de pagos para los clientes, incluyendo nuevos planes de marketing y atrayendo más consumidores a los distintos locales para un mayor volumen de ventas y poder de cancelación de deudas. Es importante que las áreas de finanzas y publicidad trabajen en conjunto para obtener resultados óptimos eficientes y eficaces donde se puedan incluir promociones y nuevos productos para captar la atención de los clientes y turistas. Estas modificaciones en conjunto y sincronizadas unas con otras, darán la posibilidad a la empresa de recuperar los niveles esperados de liquidez, solvencia y capital de trabajo.

Plan de implementación

Alcance de contenido

Se realiza un análisis de la situación financiera en el corto plazo teniendo en cuenta los activos corrientes y pasivos corrientes para detectar las falencias de la empresa, conocer su situación frente a los pagos y cobros en el corto plazo y corregir aquellos puntos de desvíos que forman parte de la propuesta para mejorar los índices de capital de trabajo y como resultado final conseguir mayor liquidez y solvencia. Dicho análisis es específico de Havanna S.A.

Alcance Geográfico

El análisis del financiamiento a corto plazo se realizará en la empresa Havanna S.A. La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Buenos aires – Argentina en la ciudad de Mar Del Plata, destinada a la producción y comercialización de productos de pastelería.

Alcance Temporal

El análisis se realiza en la primera mitad del año 2022 con la intención de implementar las herramientas y soluciones a partir del segundo semestre. El análisis es correspondiente a los datos que proveen los estados contables de los años 2020 y 2021 para afrontar el siguiente ejercicio económico.

Limitaciones

Si bien se manifiestan algunas limitaciones al momento de profundizar sobre los informes complementarios para un mayor detalle de datos relevantes, no fueron un inconveniente para poder llevar a cabo el reporte de caso, ya que se pudo contar con los recursos necesarios para dicho análisis.

Recursos involucrados

A continuación, se especifica una lista recursos que implica información y elementos útiles y necesarios para dar inicio al análisis del financiamiento y como ponerlo en funcionamiento.

Recursos tangibles

- Oficina de trabajo/muebles y útiles
- Artículos de trabajo para oficinas
- Acceso a la base de datos del sistema contable que utiliza la empresa
- Estados de Situación Patrimonial 2020 – 2021 – 2022
- Estados de Flujo de Efectivo 2020 – 2021 – 2022
- Datos de proveedores y clientes

Recursos intangibles

- Rápida adaptación a los distintos escenarios
- Capacidad de innovación
- Conectividad
- Capacitaciones en materia financiera
- Honorarios

Tabla 9. Presupuesto de los elementos

Elementos	Precios
Muebles y útiles	\$36.500
Artículos de oficina	\$6000
Honorarios	\$49.120
Computadoras	\$80.000
Total	\$171.620

Tabla 10. Presupuesto de tareas a desarrollar

Actividades a desarrollar	Módulos	Total
Análisis del financiamiento a corto plazo	16	\$3.584
Implementación del plan	16	\$3.584
Monitoreo de los pasos a seguir	2	\$448
Corrección de los desvíos respecto a los objetivos	4	\$896
Capacitación de las aéreas gerenciales	12	\$2.688
Control de los objetivos	8	\$1.792
Total	58	\$12.992

Fuente: Elaboración propia en base a los honorarios propuestos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires según la Resolución de Mesa Directiva N° 3329, con fecha del 18 de febrero de 2022.

La incorporación del nuevo plan para mejorar el financiamiento a corto plazo de Havanna S.A. comprende la suma de \$12.922, el cual será dirigido y controlado por el área directiva y gerencial de la empresa y en cuanto a las actividades operativas, estarán a cargo de los empleados de menor jerarquía en la empresa. A su vez, la organización contara con el

asesoramiento financiero a medida que las actividades se desarrollen acorde a lo planificado. También se buscará incorporar nuevas estrategias de marketing con la intención de incrementar el volumen de ventas y captar la atención de los clientes por nuestros productos y alcanzar niveles de liquidez más elevados. Hasta eso se buscará llegar a un acuerdo con los proveedores, el cual consista en extender los ciclos de pago negociando una refinanciación de las deudas contraídas y por otro lado respecto con los clientes, recurrir a diversas alternativas después de un análisis individual de cada cliente para facilitar y recortar el ciclo de cobro de deudores por venta mediante descuentos de documentos en los bancos y refinanciación de las deudas brindando un porcentaje de descuento por el anticipo de los pagos.

En cuanto al control para el correcto desempeño de las actividades, este será mensual, de tal manera que permitirá al equipo, encontrar los errores a tiempo para poder corregir en caso de desvíos y reducir el margen de error.

Tabla 11. Diagrama de Gantt

Actividades / Semanas	Julio de 2022	Agosto de 2022	Septiembre de 2022	Octubre de 2022	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022
Análisis de la situación financiera a corto plazo	■	■	■			
Reunión con el directorio y la gerencia		■				
Saldar la cuenta deudores por venta a través de descuento de documento		■				
Implementación de la estrategia de financiamiento a corto plazo			■			
Monitoreo de los pasos a seguir			■			
Corrección de los desvíos respecto a los objetivos			■	■		
Capacitación de las partes intervinientes de la empresa				■	■	

Con los fondos que adelanta la entidad financiera es posible saldar las deudas comerciales dicho valor asciende a \$ 528.615.511. Con el monto obtenido, una vez descontados intereses, gastos y comisiones es posible cubrir un total de 383.933.778, quedando pendiente la suma de \$ 144.681.733.

Actividad N°4 Implementación estratégica del plan de financiamiento. En primer lugar es necesario enfocarse en ciclos de pago que los proveedores de Havanna S.A. brindan a la empresa, en donde examina las diversas posibilidades de extender dichos periodos y refinanciar la deuda estableciendo nuevos vencimientos. Se propone reestructurar el pasivo de corto plazo, llegando el saldo de \$ 144.681.733 a largo plazo. Se renegocia con los proveedores y suponiendo que la tasa de refinanciación es del 92%, tasa usada por el Banco Nación para líneas de préstamos para financiar el capital de trabajo hasta en 24 meses. Es importante mencionar que según las estimaciones del INDEC, la inflación para el año en curso es de un 96%, mientras que otras fuentes consultadas no tan optimistas avizoran un futuro con una inflación de más de 3 dígitos. Por lo que la relación costo beneficio de la reestructuración de la deuda, es positiva, ya que el interés pactado a pagar es menor que la inflación que se proyecta en el año 2023, por lo que se tiene una tasa de interés negativa ya que no alcanza a cubrir los costos de la inflación

Luego se procede a informar a los clientes que integran Deudores por Ventas que a partir del segundo semestre, el crédito adquirido tendrá nuevo ciclo de cobros tras la normalización de la actividad mercantil buscando recuperar liquidez en la empresa.

El segundo momento, consiste en un proceso para incrementar el volumen de ventas donde se tendrá en cuenta distintas estrategias de marketing en redes sociales y medios de comunicación ofreciendo a los clientes promociones y descuentos incentivando el consumo de los productos que ofrece la empresa utilizando estas estrategias en cada fecha festiva y un día en el mes.

Actividad N°5: A medida que se realizan las actividades anteriores, es importante llevar un control, semanal y mensual de cómo la empresa encamina hacia los objetivos propuestos, si los proveedores están dispuestos a refinanciar la deuda, si los clientes tienen

la posibilidad de cancelar los saldos y el alcance que tiene al público Havana S.A. tras la publicidad.

Actividad N°6: Después de observar los distintos puntos de desvío que pueden surgir en la implementación de la estrategia y a medida que se realizan las actividades, es importante corregirlos en el momento para evitar futuros errores o no poder revertir la situación.

Actividad N°7: Es de suma importancia realizar reuniones y conferencias con el equipo de la empresa para capacitar, dar conocimiento y orientar sobre el objetivo del análisis financiero y el plan que se implementa para el corto plazo. La intención es concientizar al personal y brindarles las herramientas y conocimientos necesarios para la aplicación del plan y las funcionalidades de cada puesto de trabajo para el desempeño del mismo y obtener los resultados deseados por Havana S.A.

Actividad N°8: Indagar tras el tiempo transcurrido, nuevos análisis de las ratios y de los estados contables para poder determinar la actual situación de la empresa, su obligación frente a los pagos a sus acreedores y proveedores y si logra cerrar los ciclos de cobro frente a los deudores, corrigiendo los desfases entre los pagos y cobranzas.

Actividad N°9: Analizar si al final del proceso Havana S.A. pudo corregir los desfases financieros contraídos a lo largo de los periodos 2020 y 2021 o si muestra mejorías en cuanto a su estado de situación patrimonial e índices de razones financieras.

Evaluación y medición del proyecto

Tabla 12. Ficha de la ratio de liquidez

Nombre de la ratio	Ratio de liquidez
Formula de calculo	Activo Corriente / Pasivo corriente
Responsable	Departamento de finanzas
Frecuencia de Medición	Mensual
Valor base	0,62
Meta 2022	0,9 o 1
Tendencia	Positiva

Fuente: Elaboración propia en base a las ratios anteriormente analizadas

Havana S.A. buscara mejorar los flujos de efectivos en lo que resta del año 2022 y alcanzar mínimamente un índice de 0,9 o 1. En caso de que las estimaciones de dichos índices no sean alcanzadas, se procede a un análisis de los procesos llevados a cabo.

Tabla 13. Ficha de la ratio de capital de trabajo

Nombre de la ratio	Ratio de Capital de Trabajo
Formula de calculo	Activo Corriente – Pasivo Corriente
Responsable	Departamento de contabilidad
Frecuencia de medición	Bimestral
Valor base	-999.736.677
Meta 2022	-399.894.670
Tendencia	Positiva

Fuente: Elaboración propia en base a las ratios anteriormente analizadas

La empresa intenta achicar la brecha del capital de trabajo en un 40%, logrando un capital de trabajo igual a \$-399.894.670. En caso de no cumplirse dicho parámetro, se indaga sobre la aplicación de los recursos propios en las actividades comerciales y de producción.

Tabla 14. Ficha de ratio de endeudamiento

Nombre de la ratio	Ratio del poder de endeudamiento
Formula de calculo	Pasivo Corriente / Patrimonio Neto
Responsable	Directores de Havanna S.A.
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	1,87
Meta 2022	1
Tendencia	Positiva

Fuente: Elaboración propia en base a las ratios analizadas anteriormente

La organización persigue una posición favorable frente a las deudas y créditos que adquiere, disminuyendo obligaciones contra terceros e incrementando créditos a favor por parte de los clientes, logrando alcanzar un índice de endeudamiento igual a 1. De no lograr dicho objetivo, se intentará la refinanciación de los pasivos y la liquidación de Deudores por Ventas.

Conclusiones y Recomendaciones

Una vez concluido el reporte de caso, se resuelve que es de suma importancia realizar un análisis financiero de corto plazo anualmente en la empresa Havana S.A., con la finalidad de tener conocimiento sobre la situación económico-financiera de la organización y determinar en qué aspectos se encuentran fallas o errores y poder optimizar las operaciones y aplicación de los recursos para un mejor beneficio de la empresa.

Para detectar el problema que amenaza a la firma en cuanto a su financiamiento, se procede a realizar distintos tipos de análisis como es el F.O.D.A., PESTEL y análisis de las ratios financieras que facilitan el conocimiento de la situación del momento en que se encuentra la firma. Con el análisis F.O.D.A. se descubre las principales amenazas y debilidades de la empresa con respecto a los plazos de cobros otorgados a los clientes y el ciclo de pago a los proveedores, que presentan un cierto desfasaje y por eso la razón de los resultados de los índices financieros por debajo de lo recomendable. Es así que además también presenta dificultades para hacer frente al total de las obligaciones y deudas de los pasivos contraídas.

Se estima que una vez realizado el análisis de financiamiento y la integración del plan de implementación propuesto en Havanna S.A. se abre las puertas a nuevas condiciones y oportunidades de percibir mejores índices financieros, que harán referencia a un incremento en el flujo de caja y a la vez, le permite cubrir en mayor porcentaje las deudas contraídas anteriormente.

Mejorar la situación de la empresa Havanna S.A., implica también un mejor posicionamiento en el mercado para nuevas negociaciones frente a sus clientes y proveedores, traduciéndose en importantes descuentos y promociones de pago tras el aumento de liquidez y solvencia que obtendrá al aplicar el plan y un mayor grado de preferencia y exclusividad con respecto a las deudas que pueda contraer obteniendo variados beneficios para los préstamos bancarios que pudiese solicitar.

Si bien Havanna S.A. cuenta con un amplio equipo de profesionales capacitados para llevar a cabo la implementación del plan, en el último periodo las deudas fiscales mostraron un incremento. Se recomienda a la empresa hacer énfasis en el área impositiva para evitar posibles cargas en concepto de intereses impositivos por el incumplimiento de las mismas. Sería importante desarrollar una herramienta fiscal para poder facilitar la posición de la organización frente al cumplimiento de las obligaciones, como un plan de pago, esto le permitirá alivianar la carga de la deuda en un intervalo de tiempo acorde para la empresa. También integrar al grupo un agente externo que haya sido parte al momento de idear el mismo para un mejor seguimiento de las distintas etapas del proceso y reconocer anticipadamente desvíos que puedan surgir a medida de cumplimiento de las actividades a concluir. A su vez, será un eslabón importante en el personal para la comunicación y capacitación, en caso de sumar integrantes, frente a la situación de un momento determinado y como continuar. Para los integrantes que previamente ya tenían un lugar en la organización, es indispensable otorgar reconocimientos, premios y/o beneficios para promover la motivación e incentivar el cumplimiento de las tareas.

Como última recomendación, se aconseja implementar nuevas estrategias de marketing digital y publicitario que incentive con más frecuencia el consumo de los productos que Havanna S.A. ofrece al mercado, otorgando descuentos, promociones, nuevas

formas de pago, todo aquello que incremente la circulación de efectivo en la organización y acelere la cancelación de las deudas contraídas.

Bibliografía

Amondarain Arteche, J., & Zubiaur Etcheverry, G. (5 de 10 de 2018). *Analisis Contable*. Recuperado el 13 de 5 de 2022, de https://ocw.ehu.es/pluginfile.php/51452/mod_resource/content/2/GU%C3%8DA%20DOCENTE.pdf

Catacora, F. (15 de 10 de 2012). Recuperado el 12 de 05 de 2022, de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/2548/4881>

CEPAL. (7 de MAYO de 2020). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/aporte-la-ciencia-tecnologia-innovacion-es-clave-enfrentar-desafios-la-industria-la>

CEUPE. (25 de AGOSTO de 2020). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/impacto-procesos-industriales-medio-ambiente.html>

Couto, M. O., & Semmarin, A. (2019 de marzo de 2019). *Plan de relaciones publicas*

Cronista, E. (23 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/el-desempleo-cayo-al-7-en-el-cuatro-trimestre-del-ano-el-nivel-mas-bajo-en-5-anos/>

Economipedia. (27 de 05 de 2015). *Desempleo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-riesgo-y-liquidez.html>

Estupiñan Gaitán, R. (1 de Abril de 2020). *Analisis Financiero y de Gestion*. Recuperado el 13 de 5 de 2022, de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=PIYkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=analisis+financiero+metodologia&ots=u6mRGF8qJO&sig=kDbtsNS-ekxDMIM4KtYGzLVuKko#v=onepage&q&f=false>

Financiera, A. d. (20 de Agosto de 2014). *uv.mx.com*. Recuperado el 13 de Mayo de 2022, de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/08/INFORMACION-FINANCIERA.pdf>

Freire Rubio, M. T. (8 de Julio de 2020). *Analisis del entorno economico*. Recuperado el 12 de 5 de 2022, de https://books.google.com.ar/books?id=o-3vDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=analisis+economico&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Havanna, S. (junio de 30 de 2022). *Holding S.A*. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de [file:///C:/Users/HP/Downloads/HVNHconso%20EEFF%20062021final%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/HVNHconso%20EEFF%20062021final%20(1).pdf)

Herrera Freire, A. H. (10 de 05 de 2016). *RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ EN LA GESTIÓN*. Recuperado el 12 de 05 de 2022, de https://d1wqtxts1xze7.cloudfront.net/56665440/13249-45984-1-PB_1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652333853&Signature=RETv8OQLewmB56MOYpWy9T5HMZsHIy0LS04IawRoyKRrZ2uHMcrHWcZLIir8ZYZ3oQGJu0ashf9uW6FjEplLgfBDgzRtFgeuH0q5CnpR5gSWHChZERIH5CWpKhScWzSvc9U1pplh

Infocomercial. (25 de 10 de 2022). *Infocomercial*. Recuperado el 2022, de https://www.infocomercial.com/b/en_argentina/havanna.php

Lavalle Burguete, A. C. (10 de 10 de 2017). *Google Scholar*. Recuperado el 12 de 05 de 2022, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RuE2DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=diferencia+entre+analisis+economico+y+financiero&ots=o1pFOxFTPo&sig=SO2Y_vYPgEV7QOnOrpUrMv7ppVo#v=onepage&q&f=false

Mankiw, G. (12 de Agosto de 2015). *Principios de Economia*. Recuperado el 14 de Mayo de 2022, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/bd2711c3969d92b67fcf71d844bcbaed.pdf>

Oliva, V. (26 de Diciembre de 2019). Obtenido de <https://admission.utem.cl/2019/12/26/como-influye-la-tecnologia-en-las-empresas/>

Olivares, D. (12 de Diciembre de 2018). *MuyPymes*. Recuperado el 13 de 05 de 2022, de <https://www.muypymes.com/2018/12/12/como-hacer-el-analisis-economico-financiero-de-tu-empresa>

Ramirez, & Moctezuma. (15 de 05 de 2012). Recuperado el 12 de 05 de 2022, de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/2548/4881>

Rangel, A., & Caballero, B. (12 de Noviembre de 2014). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/287565998_Estrategias_De_Inversion_En_Capital_De_Trabajo_Aplicadas_Por_Las_Micro_Pequeñas_Y_Medianas_Empresas_Colombianas_De_Comercio_Textil_En_El_Municipio_De_Maicao

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (15 de abril de 2021). Obtenido de https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf

S.A., H. (10 de MARZO de 2022). Obtenido de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/403038.pdf>

Senasa. (15 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/gestion-ambiental>

UOC. (10 de ABRIL de 2022). Obtenido de <https://blogs.x.uoc.edu/calidad-iso/6-maneras-de-cuidar-el-medio-ambiente-en-tu-empresa/>

Vazquez Burguillo, R. (7 de Septiembre de 2015). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-costebeneficio.html#referencia>

Yáñez, L. (15 de Agosto de 2017). *Universidad de Alicante*. Recuperado el 13 de Mayo de 2022, de <https://www.unniun.com/diferencias-entre-situacion-economica-y-financiera-leonardo-yanez-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-mde/>

Zutter, C., & Gitman, L. (1 de 10 de 2012). *Principios de la administracion financiera*. Recuperado el 15 de 5 de 2022, de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf