

**Universidad Siglo 21**



**Carrera Contado Público  
Trabajo Final de Grado  
Reporte de Caso**

---

**Enfoque de estudio de solvencia de la Empresa Havanna**

---

**Approach to the solvency study of the Havanna Company**

---

**Autor: Vera, Tatiana Leysa.**

**Legajo: Cpb04809**

**Dni: 38729228**

**Director de TFG: Baronio, Alfredo Mario**

**Rio Cuarto, Córdoba, 2022**

## ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Análisis de situación</b> .....	6
Descripción de la situación actual.....	6
PESTEL.....	9
FODA.....	13
<b>Marco teórico</b> .....	16
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	19
Declaración del problema abordado.....	19
Justificación de problema.....	20
Conclusión diagnóstica .....	20
<b>Plan de Implementación</b> .....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Alcance del plan de implementación .....	22
Limitaciones del plan de implementación.....	23
Recursos involucrados.....	24
Acciones a desarrollar.....	24
Marco de tiempo.....	26
Acciones concretas a desarrollar.....	26
Evaluación de las acciones planificadas.....	30
<b>Conclusión</b> .....	31
<b>Referencias</b> .....	33

## RESUMEN

Havanna S.A. es una empresa porteña con más de 50 años de trayectoria en el mercado de alfajores y chocolates, y demás productos que se han ido incorporado a lo largo de los años.

Se realizó un estudio de situación a través del análisis PESTEL que estudia los diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en los que se desarrolla. Además, se llevó a cabo un análisis FODA que realiza una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa a través de información recaudada por el ente. Evaluando también la información contable a través de los ratios, se arribó al problema que existe dentro de la empresa.

El presente Trabajo Final de Graduación, mediante el formato de reporte de caso, se planteó dar solución a la problemática existente en la empresa, detectando un exceso de solvencia vinculado al largo plazo y una falta de liquidez en el corto plazo en relación con los índices que marcan los valores normales de los mismos.

Para dar solución al problema que nos planteamos ya que se puede correr el riesgo de tener demasiado activo corriente es decir dinero en efectivo que podría perder valor con el paso del tiempo. Un valor así de solvencia puede ser signo de infrautilización de recursos, entonces se presentó un esquema de implementación que incluye diversas actividades a desarrollar, a fin de revertir el desfasaje mencionado, y, además, promover la utilización de herramientas financieras a fin de hacer más eficiente el exceso de activos. Respecto al tema de liquidez se propuso la consulta de un Contador Público para disminuir los plazos de cobros de los pasivos en el corto plazo o aumentar los activos corrientes. La finalidad es obtener una estructura de financiamiento óptima que le otorgue rentabilidad, solvencia a la organización.

Palabras claves: Solvencia; Financiación; Ratios.

## **ABSTRACT**

Havanna S.A. is a Buenos Aires company with more than fifty years of experience in the market of alfajores, chocolates and other products that have been incorporated over the years.

A situation study was carried out through the PESTEL analysis that studies the different political, economic, social, technological, environmental and legal factors in which it is developed. In addition, a FODA analysis was carried out that evaluates the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company through information collected by the entity. Also evaluating the accounting information through the ratios, the problem that exists within the company was reached.

The present Final Graduation Work, through a case report format, was proposed to solve the existing problem in the company, detecting an excess of solvency linked to the long term and a lack of liquidity in the short term in relation to the indices that mark their normal values.

To solve the problem that we set ourselves, since we can run the risk of having too much current assets, that is, cash that could lose value over time. Such a value of solvency can be a sign of underuse of resources, so an implementation scheme was presented that includes various activities to be developed, in order to reverse the aforementioned gap, and, in addition, promote the use of financial tools in order to do more efficient excess assets. Regarding the issue of liquidity, the consultation to a Public Accountant was proposed to reduce the collection terms of liabilities in the short term or increase current assets. The purpose is to obtain an optimal financing structure that provides profitability, solvency to the organization.

Key words: solvency, profitability, competitiveness, optimal financing structure.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas generalmente cuentan con dificultades a la hora de definir sus planes de acción en términos económicos y financieros, a mediano y largo plazo. Esto por la escasa búsqueda de información y asesoramiento, generando pérdidas de oportunidades de crecimiento y diversificación del mercado cada vez más competitivo. Sumado al miedo a asumir riesgos que es un factor determinante.

A continuación, se presenta una breve descripción de la organización objeto de estudio:

En la ciudad de Mar del Plata nace en el año 1947 la empresa “Havanna”, productora de alimentos cuyo producto principal son los alfajores. Surge de la mano de Demetrio Eliades, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna. Quienes al año siguiente abren la fábrica y salón de ventas con elaboración a la vista.

A lo largo de los años entre 1948 y 1994 la empresa se expande por toda la costa atlántica argentina, abriendo más de 50 sucursales. En el año 1995 adquiere un gran desarrollo nacional con el lanzamiento de la cafetería la cual ayuda a difundir la “experiencia Havanna”.

En el año 1998 fue vendida cambiando sus dueños a la compañía local Exxcel Group por 85 millones de dólares; luego en el año 2003 nuevamente fue vendida a un grupo inversor argentino llamado “Grupo D y G”, la causa es que había entrado en deudas que alcanzaban los 30 millones de dólares por la crisis económica del 2001 en Argentina.

El “Grupo D y G”, dueños en la actualidad, está conformado por Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damian Pozzoli. Comienza en el año 2004 una gran expansión internacional y un periodo de gran innovación con el lanzamiento de varias líneas de productos en chocolatería como en cafetería como los frappé o latte y otros productos como frutas, hielos, cremas y productos frescos y de moda como la línea nueva haireada que es una opción salada.

La planta marplatense ubicada en el Parque Industrial la cual produce toda la línea de productos para locales ubicados en todo el mundo, la cual exporta hacia 14 países entre ellos Francia que comercializa anualmente 5 toneladas de productos Havanna. También produce una cantidad de 40 000 docenas de alfajores por día y anualmente 100 000 millones de alfajores.

En el comercio nacional cuenta con 233 locales propios y franquicias y en el exterior instalados 218 locales de las cuales 70 son de Brasil y los demás distribuidos en diferentes países como Paraguay, Venezuela, Perú, Chile, Bolivia, España y Ecuador. (Sitio Web Havanna, 2022)

La empresa tiene establecido como visión y misión tal como puede ser visualizado en el sitio web institucional lo siguiente:

Visión: “Queremos ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros locales”.

Misión: “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”.

La misión está bien redactada solo que debería indicar, además que hace. En cambio, la visión está bien establecida ya que presenta la perspectiva de futuro de la compañía, es decir, el objetivo final de la compañía.

Para abordar este trabajo nos vamos a enfocar en la estructura a largo plazo de la organización basándonos en la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras en las condiciones y plazos establecidos. Tal como lo define en su libro Fowler Newton (2002), una persona solvente es, una persona física o jurídica es solvente cuando tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras en las condiciones establecida (en el caso de las deudas monetarias por sus importes comprometidos y en los vencimientos acordados).

También sería solvente una persona sin deudas, pero este es un supuesto que pocas veces se presenta en la realidad.

La solvencia del emisor de un juego de estados financieros depende tanto de su situación patrimonial como de su aptitud para generar efectivo que a su vez está atada a su rentabilidad (Fowler Newton, 2002, p. 107-108).

Podemos hablar también de endeudamiento e inmovilización tal como lo describe el Trabajo Final de Grado de Nieri Agustin (2019), se entiende por endeudamiento, la participación que tienen los capitales de terceros en la mezcla de aportes de los recursos. El mismo debe entenderse como una cuestión relativa.

Una forma de evaluarlo es a través de la siguiente relación:

ENDEUDAMIENTO= PASIVO / PATRIMONIO NETO

Indica que, por cada peso de recursos propios aportados a la empresa, cuantos de capital de terceros se emplearon”. (Pérez, 2005)

Y la inmovilización:

“Con la inmovilización buscamos medir el grado de inflexibilidad de los recursos de la empresa.

Lo obtenemos de la siguiente manera:

$INMOVILIZACIÓN = \frac{ACTIVO\ NO\ CORRIENTE}{ACTIVO}$ ”. (Pérez, 2005) (p.25-26).

A continuación, se presentan los diferentes objetivos del Trabajo Final de Graduación:

Objetivo General:

- Analizar la solvencia de la organización para determinar la capacidad de hacer frente a las obligaciones en el tiempo.

Objetivos Específicos:

- Determinar la solvencia, el endeudamiento y el grado de inmovilización.
- Mostrar si la solvencia a Largo Plazo es la adecuada para el nivel de endeudamiento.
- Analizar y estudiar la situación financiera de largo plazo a través de sus indicadores.

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objeto el estudio de la empresa Havanna. Se pretende analizar la organización mencionada y determinar la solvencia y la capacidad de hacer frente a las deudas contraídas, haciendo foco en la inmovilización y el endeudamiento.

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La empresa Havanna nació en 1948 en su primer día de ventas en la ciudad de Mar del Plata. Comenzó siendo una empresa productora de alfajores abriendo su fábrica y salón de ventas, en la que luego se incorporó con una cadena de cafés distribuidos por toda la argentina y más adelante por el año 2003 con presencia en el exterior. Previamente como dice en la página de Havanna en la pestaña de Historia en 1947 en la capital de Buenos Aires “Demetrio Elíades especializado en bombonería, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna ambos al frente de una fábrica de alfajores en Capital, desde 1939 llamados “Gran Casino”, desarrollan una fórmula de alfajores.”

El nombre surge de la reconocida alfajorería de elogiar a la ciudad: LA HABANA, ya que nació como una confitería bailable que, junto con el casino, le daba vida a esa ciudad costera. La música cubana inspiró a sus iniciales dueños (Demetrio Elíades, Benjamín Sisterna y Luis Sbaraglini) y de allí eligieron el nombre elogiando a la ciudad: La Habana.

Como lo indica en la página web de Havanna en la solapa de historia que, con 70 años en el mercado, la firma que se posiciona globalmente, sigue innovando y además de los tradicionales alfajores de chocolate, glaseados de merengue italiano, fruta, nuez, chocolate blanco y conitos de dulce de leche -bautizados Havannets-, se producen los alfajores 70 por ciento cacaos. Y, en conmemoración del 70° aniversario, también se fabrican los Havannets 70% cacao que, por ahora, se comercializan solo en la costa atlántica.

En materia de cambios, la firma amplió su menú con los distintos tipos de café (lattes o frappé, por ejemplo) que sirven en los locales y se ampliaron a la línea de salados bajo la denominación “Haireados”, además de barritas de distintas semillas.

Su personal inicial se compone de dos obreros, un maestro y un ayudante y; actualmente, en la fábrica trabajan “200 personas de forma permanente y los temporarios van variando de acuerdo a las necesidades. Ahora estamos en un pico con 150 operarios más”, explicó a LA CAPITAL, el jefe de plantas de Havanna Juan Illa.

Los clientes usualmente son en su mayoría familias en determinados momentos más precisamente en las temporadas vacacionales cuando se viajaba a la Costa Atlántica o cuando se recibía regalado por alguien que volvía de sus vacaciones allí. Havanna consiguió así su estatuto de algo único, imposible de conseguir con facilidad,



similar a lo que hoy sucede cuando alguien busca los alfajores fuera de la Argentina. Se puede afirmar que los principales atributos a los que hoy se asocia la marca son, por lo tanto: regalo, tradición, argentinidad, calidad, genuinidad y escasez. Estas sensaciones lograron crear un fuerte vínculo con la marca en las generaciones anteriores.

El sistema que emplea para captar clientes es a través de las redes sociales, de boca en boca o por promociones que realizan los vendedores.

Constituyen a Havanna en una marca singular en el mercado argentino. En palabras de Alejandro Alcedo (2017) en la Tesis de Grado de Arocha, Carvalho y Mosta (2017), se puede decir que la compañía tiene un modelo de negocio en donde no tiene competencia con el mismo modelo de alfajores pero si existen diferentes empresas productoras de alfajores. Este mercado esta al alcance de la población en general, Havanna no compete con la mayoría de ellos por precio, no representando rivales en la estrategia de la compañía.

El principal competidor de la categoría alfajor es la marca Cachafaz, sus productos de calidad y con un fuerte carácter artesanal, logrando ubicarse en el mercado como alfajores premium, con precios similares, pero con un esquema de distribución mucho más extendido que el de Havanna.

Algo característico de Havanna es que sus alfajores se venden en sus tiendas, en algunos supermercados específicos y en determinadas góndolas de aeropuertos. Siendo el objetivo, garantizar la calidad del producto en todas las ocasiones de venta y, subrayar el atributo de escasez. Generando que ante un competidor como Cachafaz, que se consigue en el “kiosco de la esquina”, Havanna pierda oportunidades de ser parte de la vida del consumidor, ya que para conseguirlos el consumidor tiene que trasladarse hasta un local de la cadena.

El principal objetivo es ser una compañía argentina con alcance global, reconocida. La visión a largo plazo es posibilidad de expandirse hacia el exterior de la posibilidad de ser reconocidos en muchos países. Las nuevas franquicias y locales abiertos durante estos ultimo años le permiten vender mayores volúmenes y lograr así sus objetivos, evitando el desabastecimiento en sucursales, perdidas de venta por falta de stock, disminuir los altos índices por fallas, evitar el vencimiento de mercaderías, etc.

Teniendo en consideración las Memorias y Estados Financieros Consolidados, desde el año 2020 al 2021, que se presentarán cifras que expresen la evolución histórica de la organización, los resultados por ventas al cierre anual junto con los resultados netos (dados por la sumatoria de los ingresos, ganancias brutas y operativas, y resultados

financieros) servirán como indicadores de la solvencia financiera de Havanna S.A. Con respecto al nivel de solvencia de la empresa, esta no presenta inconvenientes ya que el total del activo es mayor al total del pasivo, y con respecto al activo corriente que es el de más fácil realización con un plazo de cobranza menor con respecto al pasivo corriente el resultado es menor a uno lo que significa que no alcanza a cubrir las deudas a corto plazo, pero si a largo plazo; y con respecto al año 2020 h mejorado en un 29%. (Memorias de Havanna, 2020,2021)

Respecto del endeudamiento y el grado de inmovilización, el primero en general es mayor a uno lo cual significa un grado de endeudamiento, pero en comparación con el año anterior el grado disminuyó casi en un veinte por ciento, a nivel de largo plazo está bien ya que es menor a uno y con el año anterior disminuyó. Y la inmovilización en ambos años es bastante mayor a uno y de un año a otro casi no hubo diferencia, lo que significa al ser mayor a uno que tiene un menor fondo de maniobra y deberá acudir con mayor frecuencia a los créditos acorto plazo.

Se puede observar que en el año 2021 los ingresos por ventas fueron superiores en más de treinta por ciento en comparación al cierre anterior. Este salto en las cifras es justificado en la Memoria y Estados Financieros Consolidados de ese año debido el final de la pandemia Covid-19 y a la vuelta a la normalidad.

Para analizar el contexto donde está inmerso la empresa, vamos a utilizar la herramienta PESTEL, que analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. “PESTEL es una forma muy sencilla de analizar el entorno competitivo de una empresa en su sector. El modelo fue ideado por Michael Eugene Porter en el año 1979, un ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Se trata de un modelo muy utilizado para el desarrollo de planes de negocio porque permite analizar de forma muy práctica qué atractivo tiene un sector para invertir en él o desarrollarse y, muy importante, cómo hacerlo para maximizar el valor de la compañía. (Que son y para qué sirven las 5 fuerzas de Michael Porter, 07/06/2020)

#### *Factores políticos*

En los factores políticos que podemos mencionar que afectan a las organizaciones es el riesgo país, los acuerdos internacionales, cambios en las legislaciones, presión fiscal, entre otras. Las causas de que el riesgo país aumente son “La brecha cambiaria, las bajas reservas y la desconfianza en el gobierno actual son las causales. La poca mano de obra, de desinversión y la inflación las consecuencias.” (Perfil, 24/01/2022); generando que venga aumentando desde principios de noviembre y continúa escalando. Viéndose afectados los

argentinos por la falta de puestos de trabajo, de inversiones y la inflación alta son las maneras en que se ven afectados los argentinos como explica *Christian Buteler, financista*, explicó que el mayor impacto se da en el **desaliento a las inversiones** que traducido a nivel microeconómico es menos desarrollo, menos empleo, menos recaudación, menos actividad.

Por otro lado, los acuerdos internacionales el FMI confirmo el acuerdo y se pidió "reducir los subsidios en energía de manera progresiva"(Perfil, 28/01/2022).

Tal como lo redacta la noticia "Tras el anuncio del presidente Alberto Fernández y la conferencia de prensa de Martín Guzmán, el Fondo Monetario Internacional (FMI) celebró el acuerdo alcanzado con el Gobierno nacional este viernes 28 de enero. Los funcionarios del organismo destacaron que es "esencial" reducir los "subsidios energéticos de manera progresiva".

Según el organismo, se acordó con el Gobierno que "el camino de consolidación fiscal será parte clave y ancla del programa" y que dicho acuerdo fiscal "mejoraría gradual y sustancialmente las finanzas públicas para reducir el financiamiento monetario".

El entendimiento, además, permitiría aumentar la inversión en "infraestructura, ciencia y tecnología" y "protegerá programas sociales específicos". "Acordamos que una estrategia para reducir los subsidios energéticos de manera progresiva será esencial para mejorar la composición del gasto público", agregaron". Esta historia de los acuerdos internacionales viene de años y viene afectando a los argentinos fuertemente.

Además, otro factor no menos importante, es la presión fiscal. En argentina la presión impositiva a la producción se trata de una de las más elevadas de todas las economías. Actualmente los tributistas rechazaron el nuevo impuesto anunciado por el Gobierno al afirmar que no será efectivo, generará más perjuicios que beneficios y que será declarado inconstitucional. (Sitio Web de Infobae, 18/04/2022), en este caso se rechazaron el nuevo tributo por la alta presión fiscal que ya existe en el país ya que se pagarán más impuestos tras el acuerdo con el FMI

Si bien el programa acordado con el Fondo Monetario no implica nuevos tributos, subirá la carga fiscal este año. Los motivos que la afirman en el segundo lugar más alto en América latina (Sitio Web de Infobae, 12/03/2022).

En lo que a la empresa Havanna SA respecta, se puede mencionar que tributa los impuestos nacionales de Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias, entre otros; además, los impuestos provinciales, como es el Impuesto a los Ingresos Brutos, y, los municipales.

### *Factores económicos*

Dentro de los factores económicos están la tasa de inflación, tasas de desempleo, devaluación de la moneda, entre otras. Lo que juega un factor importante es la inflación en el desempeño de las actividades de cualquier empresa, afectándolas directamente y sobre la cual no se tiene ningún tipo de control.

Vivimos en un contexto inflacionario; Argentina registró la inflación más alta de los últimos veinte años, siendo que en el año 2021 una inflación del 50,9 %, y según el INDEC, el Índice de Precios al Consumidor de diciembre fue del 3,8%.

Horacio Rodríguez Larreta en diario Perfil: "Es el impuesto encubierto que se come los ingresos de los que trabajan"

El jefe de Gobierno porteño, señaló que "lo único que resuelve la inflación es un plan económico integral".

"La inflación es el peor problema económico que tiene nuestro país y el que más afecta a cada uno de los argentinos. Es el impuesto encubierto que se come los ingresos de los que trabajan y los haberes de los jubilados; y, sobre todo, es el impuesto que cada mes condena a más personas a la pobreza", resaltó. (Perfil, 13/04/2022).

Esto explica, la fuerte apreciación del dólar en el mercado local y que se busca controlar con medidas que van más allá de la política netamente monetaria. Para el año en curso, las proyecciones de inflación son algo mayores que las de 2022, aunque no demasiado. Se estima que en 2022 la inflación anual ronde los % El Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) de consultoras y financieras que publica el Banco Central de la República Argentina (BCRA) estima que alcanzará un 54,8%. (Perfil, 13/01/2022).

La inflación afecta directamente tanto a las empresas como a la sociedad en general; esto provoca que aumente el precio de los bienes y se adquieren en menor cantidad. En estos años, la inestabilidad de la política cambiaria afectó la economía, aumentando los costos operativos e impactando en el precio de los bienes.

### *Factores sociales*

Por otra parte, en los factores sociales se evalúa religión, nivel de ingresos, hábitos, creencias, estilos de vida, entre otras. Con la caída en el poder adquisitivo como explica "el ministro de Trabajo, Claudio Moroni, estimula tanto la actualización de los salarios como la inflación una proyección para este año en un 40%. Por otra parte, la pauta sindical del 54% en 2021 deja un piso alto a los gremios para buscar un incremento por encima de esta cifra. Con una inflación de enero del 3,9% y un aumento en alimentos del 4,9 (según el último informe del Indec), el Gobierno se enfrenta a un panorama complejo

para evitar una nueva caída de los salarios reales.” (Perfil, 17/02/2022). Llevando a que las familias modifiquen su forma de gastar sus ingresos y debiendo hacer rendir los salarios que no pueden competir con el ritmo al que aumenta la inflación. Haciendo que los consumidores elijan en que gastar, haciendo recortes en los rubros recreativos o aquellos que no son necesarios, pero si satisfactorios.

#### *Factores tecnológicos*

Con respecto a este factor, estos hacen referencia a investigaciones, desarrollos y avances tecnológicos. En lo que respecta Havanna en la época de pandemia por elCovid-19 que trajo consigo el aislamiento preventivo, social y obligatorio que trajo el cierre obligatorio de las empresas del 20 de marzo al 13 de abril de 2020, a partir de ese momento se reabrieron paulatinamente y funcionaba con delivery y posteriormente el retiro en tienda; en cuanto a la planta productora se tomaron todos los recaudos necesarios de higiene y seguridad para prevenir el contagio y así seguir produciendo, la empresa buscó alternativas para no perder rentabilidad. Este contexto parece ser una oportunidad para promover el mercado online y apostar constantemente a invertir en tecnologías que permitan un mejor proceso productivo manteniendo la calidad original de sus productos.

#### *Factores ambientales*

Por otra parte, se encuentran los factores ambientales, hace referencia a aspectos ecológicos, cuidado del medioambiente y en lo que respecta a generar un menor impacto en el cambio climático. Las empresas son una de las grandes responsables del deterioro del medioambiente, éstas, tienen influencia en la contaminación sonora y del aire. Siendo el ambiente un factor que influye en la calidad de vida de las personas y de las especies.

Las empresas innovadoras, verdes y rentables tienen una conciencia creciente impulsa en el país ideas con un impacto que trasciende. Siendo ellas actores claves para generar cambios sustanciales en la forma de utilizar los recursos naturales y la sostenibilidad en el tiempo. Por eso, es su deber incorporar la sustentabilidad como parte del negocio y no como acciones aisladas.

Todas las empresas que elijan implementar políticas de sustentabilidad para el cuidado del medio ambiente, concientizan a la sociedad sobre la gravedad de no cuidarlo, generan una buena estrategia de posicionamiento en el mercado respecto de las compañías que no implementen políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Algunos de los cambios pueden ser, es modificar la iluminación del edificio por uno más efectivo, logrando mayor eficiencia energética; también es importante involucrar a los integrantes de la organización en la aplicación de políticas sustentables que pueden ser brindando

charlas sobre la utilización de energía renovable, recolección de residuos diferenciada, entre otras.

### *Factores legales*

Por último, los factores legales, que pueden ser leyes de protección, salud y seguridad laboral, licencias, salarios, entre otras. La empresa Havana SA, se rige por la Ley de Sociedades Comerciales; y, en lo que respecta a la nómina salarial, se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio.

También si se trata de leyes el aumento del IVA en la importación afecta en gran medida a Havana debido a que gran parte de sus materias primas provienen del exterior.

Las nuevas leyes para evitar el uso de envases desechables. Una prohibición o una iniciativa en distintos países podría suponer problemas para el que no tenga alternativas. Hasta ahora no hay nada para sustituir a los vasos desechables de las cafeterías al paso, que generan muchos residuos. Buscando alternativas para la necesidad de reemplazar esos vasos.

En conclusión, se puede resumir que, actualmente como hace varios años atrás, se puede ver gran inestabilidad en el contexto político y económico, vinculado a altos índices de inflación, cambios de gobierno que generan la discontinuidad de líneas políticas, económicas y financieras, grandes fluctuaciones en el tipo de cambio, fuerte presión impositiva, entre otras.

Esta empresa como otras les afectan los factores antes mencionados. La inflación se traslada a una subida del precio de los bienes, generando consumidores que compran menos cantidades de los mismos. Y también el nivel de los salarios condiciona el poder adquisitivo de las personas, siendo también un elemento determinante a la hora de consumir.

También se puede agregar para abordar el diagnóstico organizacional, emplear la matriz FODA. “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Análisis Foda. Una herramienta necesaria. 2015)

Desarrollo de la matriz FODA de la empresa:

*Fortalezas:*

- La empresa posee una trayectoria en el mercado de más de 50 años y con el paso del tiempo se ha extendido geográficamente abarcando casi todo el país e incluso llegando hasta el exterior con varios países.
- Nacionalmente tiene una posición competitiva en el mercado, en calidad de productos y también está posicionado como producto nacional, representativo de Argentina en todo el mundo.
- Comercializa varios productos, siendo el alfajor el producto más importante con el que mayormente se identifica a la marca.
- Tiene una producción artesanal la cual asegura la calidad del producto y con una exclusiva fórmula en sus productos.
- Tiene como principio en los valores de la empresa es la orientación hacia el cliente, siendo la prioridad su satisfacción. Y la organización realiza acciones de responsabilidad social
- También son responsables socialmente es, generando las mejores condiciones para los empleados y brindando la oportunidad de crecer profesional y personalmente. Generando una cultura organizacional, sólida y de valores compartidos.
- Tiene un Modelo de negocio diferenciado, que no se puede replicar por sus competidores.

*Oportunidades:*

- La nueva tendencia de la sociedad de tener una dieta saludable abre caminos que se pueden aprovechar para innovar en nuevas opciones de productos sanos y naturales.
- También, cuenta con la posibilidad de incorporar la tecnología al proceso de compra que realizan los clientes, ofreciéndoles un nuevo servicio de compra online, siendo está, una tendencia en crecimiento en el ámbito en que se desarrolla la empresa. Y el fuerte uso de las Redes Sociales es, un desafío y una herramienta para las empresas para mejorar la comunicación y generar publicidad con costos bajos.
- El sector de los adolescentes tiene cada vez más incentivo cuando se trata de temáticas hacia el cuidado del medio ambiente y mejores hábitos alimenticios.
- La tendencia de una organización transparente y RSE le permite que puedan insertarse en los escenarios internacionales.

*Debilidades:*

- La empresa, no posee estrategia publicitaria, elemento que en la actualidad le permitiría crecer más. Tampoco establece una difusión acerca de la variedad de sus productos que ofrecen.
- El hecho de que las franquicias dependen de las personas (franquiciados) teniendo el título del local, puede ser negativo cuando el franquiciado no tiene los mismos cuidados o tiene mala relación con los empleados y clientes.
- Havanna está involucrada profundamente en acciones de RSE, pero no las visibiliza públicamente.
- Los beneficios que otorga la incorporación de tecnología, ya sea a través de herramientas, sistemas o procesos, resulta muy provechosa y recién ahora a causa de la pandemia se puso foco en la venta online.

*Amenazas:*

- La nueva tendencia hacia los productos saludables resulta poco beneficiosa para la Industria Pastelera y de Alfajores ya que debe disminuirse el uso de las harinas refinadas y del azúcar.
- Situación de inestabilidad económica, especulación a nivel nacional y los cambios de las legislaciones al igual que el resto de las organizaciones, está expuesta a factores externos y la influencia que estos ejercen.

Las variables una vez analizadas se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar y optimizar la situación. Teniendo en cuenta el resultado de la investigación y el análisis a lo largo de todo este trabajo.

Se puede establecer que la compañía se caracteriza por ser de carácter reservado respecto a sus actividades por fuera del negocio de producción y comercialización de productos alimenticios. La comunicación está orientada a la promoción de los productos tradicionales. Dejándose de lado aquellos productos que agregan diversidad gastronómica ofreciendo opciones más saludables tales como las barras de cereal, los mix de frutos secos y la línea de productos libre de gluten. Havanna apostó a la diversidad gastronómica ofreciendo productos para cada momento del día y apto para todos los gustos. Sin embargo, destina su comunicación a informar sólo sobre la línea de productos tradicionales.

Havanna en su diversidad gastronómica ofrece productos para cada momento del día y apto para todos los gustos. Sin embargo, al no informar se genera que los clientes desconozcan esta diversidad y puedan descartar la opción de elegir a Havanna siendo algo



más que una cafetería destacado por sus alfajores. Pudiendo incrementar sus ventas fomentando el conocimiento.

### *Metodología*

Para la realización del siguiente trabajo final de grado se ha acudido a fuentes teóricas que expliquen detalladamente las características de cada uno de los índices financieros en el corto y largo plazo, plasmando los conceptos de cada uno de una forma unificada y resumida. Se procederá a analizar la empresa y los resultados de los ratios sacados del balance general del 2020 y 2021 para compararlos con los resultados óptimos y así obtener las conclusiones correspondientes para ofrecer la mejor solución posible.

## MARCO TEÓRICO

Es importante para todas las empresas tener una buena y óptima estructura de financiación a largo plazo para así obtener un funcionamiento correcto y eficientemente de la empresa. Para obtenerlo se trata de ver a través de variadas herramientas financieras como están compuestos sus estados contables y si los mismos arrojan resultados positivos de solvencia de la empresa. Tradicionalmente las formas para evaluar la situación financiera utilizadas estaban basadas en modelos de valoración de insolvencia con indicadores estáticos, que servían de medidores de la solvencia de las empresas.

A lo largo de los años, muchos estudios fueron avanzando y creando nuevos modelos y técnicas capaces de apoyar la gestión de las empresas y evitar una situación financiera indeseada. (Análisis de solvencia de las empresas: modelo estático versus modelo dinámico, 2016).

Seguidamente se expondrá el Marco Teórico del presente Trabajo Final de Grado.

En el balance general del año 2021 en el cual es en el que se basa el análisis de este Reporte de Caso, y se evalúa el tema planteado anteriormente. En este se dan a conocer la composición del Activo Corriente y No Corriente, Pasivo Corriente y No Corriente y el Patrimonio Neto.

Una vez que se ha interiorizado en cómo está compuesta la empresa, lo que se busca es tratar de evaluar la posición de solvencia o insolvencia de la empresa a lo largo de un año. Las empresas para llevar a cabo el análisis financiero utilizan el Análisis de Ratios como elemento determinante de la posición financiera y con una adecuada interpretación de estos llevar a una manera eficiente para la toma de decisiones.

Los Ratios son matemáticamente una razón, la relación entre dos números. Que dan por resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. (Ratios Financieros)

El Análisis de las ratios de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. El respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una impresión de la autonomía financiera de la misma. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y

el patrimonio. También Miden el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan, quienes han aportado los fondos invertidos en los activos.

Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o largo plazo. Lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. Debemos tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo. (Ratios Financieros)

#### *Estructura del capital (deuda patrimonio)*

Es el grado de endeudamiento respecto al patrimonio y se evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio. Se calcula dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio:

$$\text{ESTRUCTURA DEL CAPITAL} = \text{PASIVO TOTAL} / \text{PATRIMONIO} = \%$$

#### *Endeudamiento*

Es el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. El objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \text{PASIVO TOTAL} / \text{ACTIVO TOTAL} = \%$$

#### *Cobertura de gastos financieros*

Indica hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros.

$$\text{COBERTURA DE GG.FF.} = \text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES} / \text{GASTOS FINANCIEROS} = \text{Veces}$$

El resultado proyecta una idea de la capacidad de pago del solicitante. Indicador utilizado por las entidades financieras, ya que permite conocer la factibilidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones derivadas de su deuda.

#### *Cobertura para gastos fijos*

Permite visualizar este ratio la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. Se calcula dividiendo el margen bruto por los gastos fijos. El margen bruto es la única posibilidad para responder por sus costos fijos y por cualquier gasto adicional, como, por ejemplo, los financieros.

COBERTURA DE GASTOS FIJOS = UTILIDAD BRUTA / GASTOS FIJOS =  
Veces (Ratios Financieros)

El riesgo financiero o la posibilidad de insolvencia puede ser clasificado en dos niveles: por un lado, el Riesgo de Crédito que es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos en el momento oportuno; y el Riesgo de Quiebra que es de mayor gravedad y se relaciona con la probabilidad de que la empresa entre en una situación de descapitalización y termine liquidándose. (Análisis de solvencia de las empresas: modelo estático versus modelo dinámico, 2016)

En conclusión, gracias a los variados análisis que se pueden realizar, a través de ciertas herramientas que se utilizan, se puede llevar a cabo un estudio detallado de la Solvencia y Endeudamiento de una empresa obteniendo diferentes resultados los cuales van a ser motivo de la implementación de estrategias para mejorar los que hayan presentado malos resultados.

## DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

### *Declaración del problema abordado*

Para comenzar, después de analizar la situación, utilizando diferentes herramientas aplicables a la información contable de Havanna S.A., se obtuvo diferentes resultados, rescatando las principales conclusiones respecto de la política financiera a largo plazo:

❖ Sobre la Solvencia se observó un mayor valor positivo para financiar el capital de trabajo. Arroja un resultado mayor al óptimo que es entre 1,5 el ratio, implica que la empresa no tendría problemas cuando se necesite financiación ya que este índice es de interés para bancos y entidades financieras, accionistas, al estado, etc. Sin embargo, el valor supera el óptimo de solvencia lo que lleva a que se vea un exceso de solvencia. Generando una pérdida de resultados positivos si ese dinero se invirtiera.

❖ La liquidez para afrontar sus compromisos corrientes, la empresa depende de las cuentas por cobrar o de la venta de sus productos. En el escenario actual, la empresa podría tener problemas para hacer efectivas las cobranzas, situación que implicaría riesgo de mora e incobrabilidad; sus valores notan por debajo del óptimo que es 1,5 a 2.

❖ El ratio de endeudamiento muestra que la empresa está por fuera del óptimo, que es 0 y 0,5, dando como resultado que el pasivo no está totalmente respaldado con el patrimonio de la empresa. Mostrando Havanna en el corto plazo un ratio del 0,8 y en el largo plazo 0,20, este último dentro del óptimo.

❖ El índice de inmovilización indica que el fondo de movilidad dentro de la empresa debe ser mayor a la unidad para ser positivo. El resultado del ratio devuelve un valor mayor a la unidad significando que tiene más activos que pasivos, estando este dentro de los valores aceptables.

Resumiendo, los indicadores de la solvencia, liquidez e inmovilización, muestran una tendencia positiva, que impactan directamente en los ciclos operativos y del efectivo. También se refleja este impacto positivo en la rentabilidad. Sin embargo, a pesar de estas tendencias, la empresa no logra llevar adelante una adecuada operatoria de la inversión de su efectivo. Por lo tanto, se considera que la empresa realizaba, en un contexto sin pandemia, una administración eficiente del capital de trabajo. Se concluye que el problema que debe resolver, se plantea en la conformación de la estructura de su activo, ya que posee un excesivo Activo Corriente.

Tabla 1:

RATIOS FINANCIEROS DE HAVANNA						
RATIOS:	FÓRMULA	2021		2020		OPTIMO
SOLVENCIA	Activo	5615988580	1,92	5803622271	1,74	1,5
	Pasivo	2931797919		3342887389		
LIQUIDEZ	Activo Corriente	1422405456	0,62	1264592319	0,48	1,5-2
	Pasivo Corriente	2297624688		2650517093		
ENDEUDAMIENTO	Pasivo	2931797919	1,09	3342887389	1,36	0-0,5
	Patrimonio Neto	2684190661		2460734882		
LARGO PLAZO	Pasivo No Corriente	634173231	0,24	692370296	0,28	
	Patrimonio Neto	2684190661		2460734882		
CORTO PLAZO	Pasivo Corriente	2297624688	0,86	2650517093	1,08	
	Patrimonio Neto	2684190661		2460734882		
INMOVILIZACION	Activo No Corriente	4193583124	6,61	4539029952	6,56	Menor a 1
	Pasivo No Corriente	634173231		692370296		

Fuente de elaboración propia. Basado en Cuadro Resumen Ratios Financieros, Econfinados, 26/01/2021

#### *Justificación del problema*

Considerando la situación descrita en la sección anterior, tal como se refleja en la tabla anterior, la empresa concentra su pasivo en el corto plazo y tanto su activo como pasivo disminuyeron en vez de aumentar respecto del 2020, solo el patrimonio neto y el activo a corto plazo aumentaron mínimamente. Sus activos se financian principalmente con recursos propios.

Es importante destacar que los índices dieron positivos excepto el índice de liquidez que dio por debajo del óptimo y el de solvencia superó en gran volumen el óptimo. Esto da como resultado mora e incobrabilidad y en el caso de la solvencia una pérdida de oportunidades que tendría a la hora de invertir ese dinero y no manteniéndolo inmovilizado en el activo.

#### *Conclusión diagnóstica*

La propuesta del presente Trabajo Final de Graduación apunta a generar una recomendación para lograr un mejor aprovechamiento de su solvencia, y con esto se hace referencia a la conveniencia de invertir económicamente ese activo disponible. Por lo tanto, se propone utilizar herramientas financieras que ofrece el mercado de capitales y aumentar las inversiones en el rubro del activo, generando liquidez corriente que les

permita aumentarla. De lo contrario, de continuar la falta de liquidez, puede provocar estancamiento, falta de inversión en tecnología, mora en los pagos hacia sus proveedores y acreedores, entre otras.

Para financiar la situación mencionada, se propone el uso de un mecanismo financiero práctico y sencillo donde la empresa puede, de una manera más flexible y eficaz, optimizar el estado de sus cuentas por cobrar y mejorar la gestión del capital de trabajo. Es decir, solucionar el desfase que tiene, entre los días de pago a sus proveedores y el tiempo de cobro de cartera de sus clientes. Con este mecanismo, además, la empresa, puede obtener descuentos por pronto pago de parte de sus proveedores.

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se desarrollarán los objetivos, acciones y actividades necesarias para llevar hacia adelante la propuesta dada, considerando los recursos y alcance que tiene Havanna.

### *Objetivo general:*

Como objetivo general se plantea evaluar las alternativas de inversión para la utilización del activo disponible de la empresa Havanna, a través de un análisis de los índices correspondientes a la situación financiera de la empresa para el año 2021 y así obtener un crecimiento sostenido para el año 2022. A su vez, se considerarán variables externas como la situación económica y las alternativas que el mercado de capitales y el financiero ofrece como inversión. Además, verificar una correcta administración de los créditos de cuentas a cobrar a plazo para una correcta liquidez.

### *Objetivos específicos:*

- Analizar e interpretar la situación financiera empresarial con los datos aportados por la misma para afrontar el proyecto de inversión.
- Llevar adelante un análisis de ratios de los estados contables de los ejercicios cerrados 2020 y 2021.
- Estudiar las posibles opciones de inversiones tanto internas como externas.
- Proponer medidas estratégicas tendientes a mejorar los resultados del bajo índice de liquidez.
- Valorar las alternativas de inversión a las que la empresa podría acceder.

### *Alcance del plan de implementación*

#### Alcance de contenido

En el presente trabajo se abordarán temas referidos a determinar la estructura de financiamiento óptima, centrado en hacer más eficiente la relación entre el ciclo de pago a proveedores y el exceso de solvencia de la empresa, con una modificación de un 30% aproximadamente de los valores basado en que la empresa tiene un grado de solvencia de 1,92 y lo óptimo es el 1,5. La propuesta está enfocada en dar una solución a la problemática actual, considerando alternativas para revertir el desfasaje existente en los



plazos actuales, a través de diversas acciones y actividades a ser llevadas a cabo, orientando al personal del área financiera, obteniendo asesoramiento de un profesional especializado, entre otras, y también, ampliar la utilización de herramientas ante la necesidad de inversión de capital.

#### Alcance temporal

El estudio se realiza en el primer semestre del año 2022, por lo que se estima que será implementado en el segundo semestre, con un plazo aproximado de 6 meses de implementación. Sin embargo, se espera la obtención de resultados positivos en más de un año.

#### Alcance geográfico

El estudio se realiza en la provincia de Córdoba, estando radicada en Buenos Aires la empresa analizada.

El plan de implementación apunta al área de Administración y Finanzas, dentro de las sub áreas de pagos y también al área de activos fijos.

El reporte de caso no podrá ser aplicado a otra organización, ya que cada una en particular presenta una situación que deberá ser analizada de manera minuciosa para poder elaborar un diagnóstico y su correspondiente plan de implementación. Salvo que cuenten con similares índices y posición en el mercado, actividad y conformación jurídica.

#### Alcance metodológico

La presente propuesta se caracteriza por compartir la naturaleza de la información, una investigación cuantitativa, descriptiva y explicativa para enfrentar el problema sujeto a análisis.

#### *Limitaciones del plan de implementación*

En cuanto a las limitaciones para la realización del presente trabajo, no se presentaron inconvenientes o limitaciones para realizar dicho análisis y estudio. La tarea de investigación fue viable, en razón a que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo. Conteniendo al alcance todo el material necesario para llevar a cabo el mismo.

### *Recursos involucrados*

Havana tiene bastos recursos con los cuales lleva a cabo su actividad comercial, estos mismos serán de utilidad para la propuesta, sin embargo, será necesario contar con los conocimientos de un asesor financiero y administrativo que brindará las mejores alternativas de inversión, gracias a su experiencia en rentabilidad y riesgos que conlleva cada opción. Pudiendo aconsejar la inversión en entidades financieras, en el mercado de capitales e incluso la colocación en inversiones internas de activo fijo. Y un Contador Público que asesore sobre medidas de acción conducentes a la mejora de la liquidez en los plazos de cobro.

Podríamos ordenar y clasificar los recursos en:

Tangibles:

- Espacio físico de la empresa.
- Estados contables consolidados.
- Computadora y mobiliario.

Intangibles:

- Software de la empresa y software especializados referido a finanzas.
- Agente financiero que ilustre las posibles inversiones.
- Contador Público que muestre las acciones a seguir para disminuir los plazos de cobro.

### *Acciones a desarrollar*

Cada una de las actividades planificadas hacen al cumplimiento de los objetivos específicos del presente trabajo, y, todas en su conjunto, hacen al cumplimiento del objetivo general del mismo.

#### ➤ Actividad 1:

Realizar una reunión con los propietarios de la empresa para la toma de conocimiento respecto a los temas del objetivo general,

Duración una 1 semana.

#### ➤ Actividad 2:

Realizar cálculos de los ratios obteniendo índices. Relacionado con los objetivos específicos 1 y 2.

Duración 2 semanas.

➤ Actividad 3:

Solicitar a un agente financiero y administrativo que realice un análisis de las posibles inversiones disponibles ya sean externas o internas a la organización. Relacionado con el objetivo específico 3.

Duración 3 semanas.

➤ Actividad 4:

Consultar a un Contador Público sobre las posibles medidas a realizar para mejorar los pagos a plazos y así mejorar la liquidez. Se relaciona con el objetivo específico 4.

Duración 2 semanas.

➤ Actividad 5:

Comparar opciones de inversión externa contra internas. Se relaciona con el objetivo 3.

Duración 2 semanas.

➤ Actividad 6:

Recomendar una opción, o combinación de opciones. Se relaciona con el objetivo 3.

Duración 2 semanas

➤ Actividad 7:

Seleccionar la medida más conveniente a tomar de las opciones propuestas por el Contador. Relacionado con el Objetivo específico 4.

Duración 1 semana.

➤ Actividad 8:

Exponer ante la gerencia las conclusiones referidas a las medidas a adoptar de los 2 temas analizados.

Se relaciona con los objetivos específicos 4 y 5.

Duración 2 semanas.

➤ Actividad 9:

Realizar una reunión con los propietarios para informar de la implementación por parte de la empresa que se va a realizar.

Duración 1 semana.

➤ Actividad 10:

Implementación de los cambios.

Duración 4 semanas.

### *Marco de tiempo*

Las actividades a desarrollar se reflejarán en un Diagrama de Gantt para tener una imagen más clara de las mismas y expresarlas en el espacio de tiempo en el cual se van a desarrollar:

A continuación, se expone en *Tabla 1* a través de un diagrama de Gantt las actividades en el tiempo:

### *Diagrama de Gantt*

*Tabla 2:*

ACTIVIDAD	DURACIÓN	PERIODO (SEMANAS)																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Actividad 1	1 semana	■																			
Actividad 2	2 semanas		■	■																	
Actividad 3	3 semanas			■	■	■															
Actividad 4	2 semanas				■	■															
Actividad 5	2 semanas						■	■													
Actividad 6	2 semanas								■	■											
Actividad 7	1 semana										■										
Actividad 8	2 semanas											■	■								
Actividad 9	1 semana													■							
Actividad 10	4 semanas																			■	■

Fuente: Elaboración propia.

### *Acciones concretas a desarrollar y evaluación de las propuestas*

A continuación, se desarrollarán de las dos actividades a proponer sus posibles acciones concretas a desarrollar y posterior evaluación de las posibilidades de implementación.

#### **Acción 1:**

Se propone llevar a cabo las acciones indicadas por el Contador Público, contenidas en un Plan confeccionado para la Gestión de Cuentas a Cobrar, el cual tiene como objetivo disminuir los plazos de cobros actuales, y con ello generar mayor liquidez

al ente. Esta se desarrollará en el área de administración y deberá ser controlada por la gerencia general durante su aplicación. Se pretende que esta política se siga aplicando en los años siguientes, pero sin requerir grandes procesos de control.

Cuenta con tres medidas aplicables a las ventas, y se considera que, en el plazo de un año, estaría totalmente implementado.

Como 1ra actividad se debe observar un listado de los clientes que componen Cuentas por Cobrar, evaluando las posibilidades de cobro de las mismas.

Como 2da actividad, se debe enviar un resumen de los saldos de cuenta corriente e informar a los clientes la necesidad del pago en tiempo y forma, incluyendo los nuevos plazos de pago. Exponiendo que a partir de una fecha tentativa se pone en práctica el cobro de intereses por pago fuera de término. Es requerida la confirmación del cliente por algún medio formal, como el correo electrónico, y su plazo comienza a correr a los sesenta días de informado.

Los intereses serán ajustados al valor de la TNA del Banco de la Nación Argentina, correspondientes al mes de mora. Pasados los diez días de pago fuera de término, se debe emitir una nota de débito por los intereses generados. Los mismos son capitalizables y se debe aplicar esta operatoria hasta el día de pago efectivo.

Como 3er actividad, dirigido a nuevos clientes o clientes ocasionales, se solicitará el cobro de anticipos para los pedidos. Este asciende al 40 % del valor presupuestado de compra, cubriendo los costos de los materiales a utilizar. No se podrá solicitar al área de producción el inicio de ningún producto hasta el cobro.

Con la finalidad de mantener una buena relación comercial, con aquellos clientes que confían en la empresa desde hace varios años, se debe comprender y ser flexible en casos excepcionales, y lograr con el paso del tiempo se adecuen a estas nuevas políticas. También tener en cuenta que el fin es disminuir los plazos de cobro a los clientes, pero no disminuir las ventas, ni perder clientes.

#### Acción 2:

Para cerrar este apartado se pretende mostrar numéricamente los beneficios de alternativas de inversión externa que se vayan renovando y perduren en el tiempo, ya que internas se podría proponer nuevas incorporaciones de maquinarias para aumentar la capacidad de producción, lo que además conlleva un análisis respecto a la existencia de capacidad ociosa de las máquinas actuales, además de evaluar la posibilidad de que la demanda del mercado no logre absorber los incrementos de productos, ocasionando un

exceso de stock. Otra alternativa de inversión interna sería el estudio y su posterior implementación de un nuevo producto.

Respecto a las opciones de inversiones externas se muestran datos obtenidos de información expuesta por el Banco de la Nación Argentina sobre inversiones en plazo fijo, fondos comunes de inversión, bonos, acciones, entre otros.

Plazo Fijo:

La inversión en Plazo Fijo, es una alternativa de muy bajo riesgo que permite obtener rendimientos sobre tus ahorros a cambio de inmovilizarlos durante un periodo de tiempo.

Las Ventajas que tienen son:

- Constituyen la alternativa de ahorro con menores riesgos, conociendo su rendimiento en el momento de realizar el depósito.
- La Nación garantiza las operaciones del Banco (Art. II Carta Orgánica).
- La más amplia red de sucursales para renovar tu depósito.
- La posibilidad de optar libremente por el servicio de renovación automática. (Banco de la Nación Argentina, 2022)

#### Consulta de Tasas Vigentes

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO EN PESOS SECTOR PRIVADO																
Tasas por Sucursal				Tasas Canal electrónico				Tasas Canal electrónico Nación Empresa 24				Tasas Canal Web				
Mínimo \$1.500				Mínimo \$500				Mínimo \$10.000				Mínimo \$1.500				
Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		
Rango de Plazo (días)	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA
De 30 a 370	48,00%	60,12%	46,00%	57,06%	48,00%	60,12%	46,00%	57,06%	48,00%	60,12%	46,00%	57,06%	48,00%	60,12%	46,00%	57,06%

(\*) Total acumulado de depósitos en Inversiones a Plazo Fijo.  
TEA informada para el día de inicio de cada rango de plazo

Fondos Comunes de Inversión:

Los Fondos Comunes de Inversión Pellegrini tienen la posibilidad de participar en una cartera de inversión, tanto en el Mercado Financiero como en el Mercado de Capitales. Es una cartera de inversión, es un mix o combinación de destinos para hacer crecer tu dinero, y cada una representa una respuesta a las distintas expectativas, tiempos y necesidades.

Las ventajas que tiene:

- Monto mínimo. \$1.000.
- Liquidez inmediata. En caso de ser necesario, permite disponer en el día, 24 o 48 horas hábiles, el importe parcial o total invertido, según el fondo.
- Sin comisiones.
- Al ser una cartera de inversión, se minimiza el riesgo, compensado por los diferentes beneficios que puedan obtenerse de las distintas fuentes.

Los Fondos Comunes Pellegrini no tienen comisiones en la compra (suscripción) ni en la venta (rescate). Los honorarios anuales por administración están incluidos en el valor de la cuota partes.

Bonos y Acciones:

Acciones: Son instrumentos que emiten las empresas para financiarse y cotizan en la Bolsa de Valores. Como inversor, al adquirir acciones de una compañía, participarás de las ganancias o pérdidas de la misma.

Es un buen instrumento de colocación de fondos, pero tiene como desventaja la volatilidad del mercado. Por lo que requiere un mejor análisis respecto a que acciones adquirir.

Bonos: Son un instrumento financiero emitido por una entidad pública o privada que promete devolver el capital más sus intereses en un plazo determinado.

A diferencia de los plazos fijos, permiten ser vendidos en el mercado secundario antes de su vencimiento.

Títulos Públicos: estos son instrumentos emitidos por el Tesoro Nacional. Esta alternativa es la ideal si como inversor, desea conocer la rentabilidad de la inversión en un periodo determinado, sin tomar en cuenta las variaciones que esta sufra a lo largo del mismo. El Banco de la Nación Argentina y Nación Bursátil Sociedad de Bolsa S.A negocian los diferentes Títulos Públicos: Letes, Bontes, Globales, Previsionales, Proveedores, Brady's y Bodenes

Obligaciones Negociables: son valores de renta fija emitidas a mediano y largo plazo por empresas privadas.

Cedears: Los Certificados de Depósito Argentinos (CEDEAR) son certificados vinculados con empresas no argentinas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Los valores representados por ellos deben cotizar en mercados externos y pueden ser emitidos por entidades financieras autorizadas por el BCRA. Como inversor, al comprar un CEDEAR, adquirirás acciones originales de una empresa radicada en el exterior. (Banco de la Nación Argentina, 2022)

### *Evaluación de las acciones planificadas*

La evaluación del impacto de la implementación de las soluciones planteadas deberá ser de tipo cuantitativo o cualitativo, siendo para algunos parámetros más apropiada una variante que otra.

La colaboración de un Contador para la gestión de las cuentas a cobrar es lo más conveniente para llevar adelante el plan de acción.

Y en el caso de las inversiones a realizar consultar con un asesor financiero es lo óptimo. Correspondiendo a un análisis minucioso acerca de la rentabilidad que desea la empresa, y la que es posible obtener con cada alternativa. Además, influye el periodo en el que la empresa desea obtener el recupero de la inversión y los beneficios. También se ha de considerar la aversión al riesgo, conocer cuál es el riesgo que la empresa estaría dispuesta a asumir.

La colocación de los fondos en instituciones bancarias sería la propuesta menos riesgosa, optando por un plazo fijo o títulos públicos, en los cuales se tiene certeza de los ingresos que generará y de los períodos en que se percibirán.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del estudio realizado en la sección de análisis de situación de Havanna S.A., se obtiene la base de información para conocer las características de la organización y concluir sobre diferentes aspectos que se reflejan en sus resultados financieros. Se arribó a la conclusión de que, en términos generales, la empresa se encuentra en una buena situación económica y financiera, aunque presenta inconvenientes dado que los estados contables muestran su alta solvencia económica en donde estas situaciones pusieron en manifiesto la necesidad de estudiar la forma en la cual es financiada y cuál sería la composición más eficiente de sus activos.

De lo expresado, se diagnostica un problema financiero que tiene su efecto en la necesidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones inmediatas y posibles problemas en la alta solvencia de la empresa, lo cual genera una necesidad de realizar acciones para solucionar la misma.

Del análisis organizacional y del entorno, se destaca que se encuentra dentro de un ambiente de inestabilidad económica y política, que genera dificultades para definir planes de acción rígidos y por periodos prolongados, lo que obliga a las compañías a definir criterios flexibles y que se adapten rápidamente a los cambios de variables.

Por lo mencionado, se determina a aplicar pequeñas modificaciones en los procedimientos habituales como la gestión de cuentas a cobrar, y determinar nuevos criterios de adquisición de deuda a corto plazo, lo que genera mejoras sustanciales en la liquidez y rentabilidad del ente, siempre que estos últimos sean analizados de manera cotidiana por un Contador o persona especializada.

La propuesta de mejora en la liquidez de la empresa consistió en profesionalizar y profundizar el análisis financiero actual, visualizando nuevas maneras de disminuir los plazos de cobro y de pagos de manera de aumentar los ratios. Cuando se habla de profesionalizar se refiere a consultar a un Contador Público para analizar la determinación de que accionar realizar para aumentarla liquidez.

Y en cuanto a la solvencia de la empresa se establece diferentes maneras de realizar inversiones tanto dentro de la empresa como también inversiones bancarias la cual ofrece variadas opciones.

Las fortalezas de este plan de implementación permiten incorporarse en otro sistema financiero, el bancario, en donde se logra visualizar las diferentes maneras de

invertir, hoy en día, que maximizan los beneficios, aunque se debe tener en cuenta las limitaciones del mismo, ya que es un análisis en un momento dado y los vaivenes de políticas económicas del país pueden determinar que en otro momento, quizás, la política actual sea la adecuada.

Se reconoce, que la estructura de financiación a corto y largo plazo es una decisión compleja, porque una decisión errónea conlleva costos financieros altos. Por ello, no hay que dejar de visualizar cuestiones tales como, el porqué es requerida la financiación, evaluar la condición financiera y de rentabilidad del ente, y el riesgo de negocio asociado.

Determinar una fórmula financiera para dar solución a la problemática dependerá del análisis de las diferentes variables internas y externas de la sociedad a estudiar, como así también de los indicadores/ratios financieros sustraídos de los estados contables.

Por medio de este estudio, se intenta maximizar la rentabilidad del ente a un menor costo, lo cual acerca a la organización a una financiación óptima.

## REFERENCIAS

- Anónimo. (13/04/2022). De Larreta a Milei y Bregman: todas las críticas por la "inflación más alta en los últimos 20 años". *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/politica/larreta-milei-bregman-todas-criticas-inflacion-mas-alta-ultimos-20-anos.phtml>
- Anónimo. (28/01/2022). En vivo: todas las noticias sobre el acuerdo entre Argentina y el Fondo Monetario Internacional. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/actualidad/en-vivo-todas-las-noticias-sobre-el-acuerdo-entre-argentina-y-el-fondo-monetario-internacional.phtml>
- Anónimo. (13/01/2022). La inflación en 2021 fue del 50,9%. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-inflacion-en-2021-fue-del.phtml>
- Anónimo. (18/04/2022). “Renta inesperada”: los expertos en impuestos rechazaron el nuevo tributo por la alta presión fiscal que ya existe en el país. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/18/renta-inesperada-los-expertos-en-impuestos-rechazaron-el-nuevo-tributo-por-la-alta-presion-fiscal-que-ya-existe-en-el-pais/>
- Arocha S., Carvalho R. y Mosto L. (2017) *Caso Havanna* (Tesis de Grado). Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15924/2/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Mar.%20Arocha%2c%20Dias%20de%20Carvalho%2c%20Mosto.pdf>
- Donato N. (12/03/2022). Presión impositiva por las nubes: por qué se pagarán más impuestos tras el acuerdo con el FMI. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/12/presion-impositiva-por-las-nubes-por-que-se-pagaran-mas-impuestos-tras-el-acuerdo-con-el-fmi/>
- Funes B. (24/01/2022). Por qué sube el Riesgo País y cómo afecta al bolsillo de los argentinos. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/por-que-sube-el-riego-pais-y-como-afecta-al-bolsillo-de-los-argentinos.phtml>
- Guzman Aching Cesar. Ratios Financieros. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2005/09/ratios-financieros-matematicas-financieras-1.pdf>

- López Víctor. (26/01/2021) Cuadro Resumen Ratios Financieros. *Ecofinados*. Recuperado de <https://www.econfinados.com/post/cuadro-resumen-ratios-financieros>
- Memoria y Estados Financieros Consolidados de Havanna (2020, 2021).
- Montenegro N. (17/02/2022). Inflación versus salarios: una nueva carrera en 2022. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/arden-los-bolsillos-inflacion-salarios-y-una-nueva-carrera-en-2022.phtml>
- Newton, E. F. (2002). Análisis de la Estructura Patrimonial (3ra Ed.) *Análisis de Estados Contables*. (107-138) Buenos Aires: La Ley.
- Nieri, A (2019). *Análisis de estados contables de empresa agroindustrial, con el fin de conocer la evolución de la organización desde el año 2014 al 2016 y aportar plan de optimización económica financiera en corto y largo plazo* (Tesis de Grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16670/NIERI%20AGUSTIN.pdf?sequence=1>
- Oliveira Ana Katarina Pessoa. (2016). Análisis De Solvencia De Las Empresas: Modelo Estático Versus Modelo Dinámico. (Tesis Doctoral) Universidad Zaragoza. Recuperado de [https://zaguan.unizar.es/record/48319/files/TUZ\\_0863\\_pessoa\\_analisis.pdf](https://zaguan.unizar.es/record/48319/files/TUZ_0863_pessoa_analisis.pdf)
- Página Web del Banco de la Nación Argentina (2022). Visitado por última vez 03/06/2022. Recuperado de <https://www.bna.com.ar/Empresas/Grandes/Inversiones>
- Página web de Havanna (2021). Visitado por última vez 10/05/2022. Recuperado de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/historia>
- Que son y para qué sirven las 5 fuerzas de Michael Porter (07/06/2020) *Plantillas Pyme*. Recuperado de <https://www.plantillaspyme.com/blog-pymes/estrategia-empresarial/que-son-y-para-que-sirven-las-5-fuerzas-de-porter>
- Sarli, Ruth, González, Inés. (2015). Análisis Foda. Una herramienta necesaria. Universidad de Cuyo. Volumen 9. N° 1. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)