



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS DE CORTO PLAZO EMPRESA HAVANNA HOLDING S.A

Autor: Bertolotti, María Agustina

Director: De Marco, Myriam Lilian Cecilia

2023

Trabajo de Metodología de la Invest. En Cs. Economicas: Contador
Publico

RESUMEN

En el presente trabajo de reporte de caso de investigación se desarrollará sobre la empresa Havanna S.A, dedicada a la fabricación de alfajores. El principal objetivo es analizar la situación económica financiera de la empresa, en el corto plazo.

Havanna Holding S.A. está inmersa en un proceso de ampliación con una considerable inversión, utilizando el capital disponible y respaldando el saldo restante mediante capital externo. Frente a esta situación, el propósito de este estudio fue sugerir una opción de financiamiento para disminuir gradualmente la emisión de deuda, disminuir los compromisos financieros a corto plazo y aumentar las reservas disponibles. Se evaluó la situación específica de la empresa, donde se identificó un periodo de recuperación en las ventas después de la pandemia, con algunas restricciones económicas y falta de liquidez a raíz de la considerable inversión necesaria para el proyecto..

Se analizarán los factores externos, como sus competidores en el mercado, así como también factores internos para observar la situación en la que se encuentra la empresa, los indicadores, encontrar el problema, analizar su entorno.

ABSTRACT

In this case study report, we will delve into the company Havanna S.A, specializing in the production of alfajores. The primary objective is to analyze the company's economic and financial situation in the short term.

Havanna Holding S.A. is undergoing an expansion process with a significant investment, utilizing available capital and supporting the remaining balance through external capital. Given this scenario, the purpose of this study was to propose a

financing option to gradually reduce debt issuance, decrease short-term financial obligations, and increase available reserves. We assessed the company's specific situation, identifying a period of sales recovery post-pandemic with certain economic limitations and liquidity scarcity due to the substantial investment required for the project.

External factors, such as market competitors, will be analyzed, along with internal factors, to gain insights into the company's current situation, indicators, problem identification, and environmental analysis.

INTRODUCCIÓN

La reconocida empresa Havanna nace en el año 1.947 con tres socios fundadores (Demetrio Eliádes; Luis Sbaraglini y Benjamín Sistema), que en ese momento no se hubieran imaginado lo que podría llegar a ser la marca hoy en día. Sistema y Sbaraglini estaban a cargo de una fábrica de alfajores, y Eliades dueño de una confitería en Mar del Plata llamada Havanna. Dichos socios se unen y desarrollaron una innovadora fórmula de alfajores, que fue el inicio de esta gran historia.

El 6 de enero del año 1.948 Havanna abrió su primera fábrica de alfajores y salón de ventas en la provincia de Buenos Aires. Desde el primer día la marca sorprendió con sus ventas, superando las expectativas de los fundadores, dichos alfajores se convertían en un clásico y eran muy elegido por todos los habitantes y turistas que visitaban la ciudad.

A lo largo de medio siglo, la empresa fue creciendo y se vio obligada a una expansión para poder seguir desarrollándose, es así que abrió 50 sucursales provocando la “expansión en costa atlántica” y constituyéndose en una referente en la producción y comercialización de alfajores de calidad, dichas sucursales fueron en Pinamar; Villa Gesel; Mar de Plata entre otros. Los socios, observando el

crecimiento de dicha marca, comenzaron a pensar que más podían lanzar al mercado para seguir expandiéndose. Es por ello que entre los años 1.995-2.003(en 1.998 cambian los dueños de Havanna y pasa a ser el grupo Exxel) nace la “CAFATERIA HAVANNA” con lo que se pretendía que sea una empresa de alcance nacional.

Se podría decir que el año 2.003 (cambian los dueños y ahora pasa en manos del grupo D&C) fue un gran año para dicha marca ya que obtuvo su primera fábrica de chocolates en la ciudad de Bariloche. Además a partir del nacimiento de la cafetería havanna logró alcanzar a varios países, provocando una expansión a nivel mundial y logrando abrir puntos de venta en cada una de las ciudades claves de Latinoamérica por ejemplo en: Paraguay, Chile, Brasil, Perú, Costa Rica, España, Suiza, entre otros países.

Entre los años 2.008-2.009, la empresa lanza al mercado dos grandes líneas de café, Frappes y Lattes línea Frappes de 4 sabores únicos, con dichos café intentaba ofrecer mayor cantidad de variedades a sus consumidores. En el año 2.012 desarrolla una nueva línea mini de los productos actuales que tenía, pero en una versión más pequeña manteniendo la esencia de Havanna.

En el 2.017, presenta al cliente un nuevo producto; un alfajor de 70% de cacao puro tratando de que sea un alfajor autentico en su categoría, con ciertas características que lo hacían único; doble capa de chocolate, dulce de leche argentino y 70% de cacao puro. En dicho año, cambia su logo para modernizar la marca y los productos que ofrece.

Hoy en día, es muy reconocida a nivel mundial, donde se presenta como una cadena de cafetería y con un alfajor muy protagonista en Argentina elegido por muchas personas, con 232 locales en Argentina, de los cuales 56 de ellos son propios y el resto son franquía, dando empleo a muchas personas y familias.

Havanna ha logrado esto debido a que sus productos solamente se pueden consumir en determinado lugares del país. Algunos esperaban irse de

vacaciones (Ha Mar del Plata por ejemplo) para poder comer su alfajor o traer de regalo a alguien, produciendo esas ganas de querer un alfajor de su marca a cada gente que lo consume. Es por ello que la marca significa muchas cosas; alfajores, chocolate, una charla en un café con un amigo/o, una marca Argentina reconocida a nivel mundial.

Creciendo día y día, creando nuevas ideas y productos, elegida por muchos argentinos. Algo estratégico, es que solamente sus productos se venden en sus tiendas o en los aeropuertos, lo que da exclusividad y mantiene la calidad de los productos que ofrece.

Los productos que la marca ofrece son:

- Alfajores
- Havannets
- Galletitas
- Barritas
- Chocolates
- Merchandising

Afectada por la situación económica del país, con nuevos competidores en el mercado, que ofrecen productos similares, algunos a un precio menor.

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.¹

Sin duda, Havanna cumple con su visión, está bien definida por parte de la compañía, indicando hacia donde se quiere dirigir, ya que no solo es una compañía

¹ Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.havanna.com.ar/>

Argentina reconocida en su país, sino que logró llegar a varios países y ser reconocida a nivel mundial con los diferentes productos que ofrece.

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.²

Lo importante para la marca es mantener la calidad, por eso es tan exclusiva que no se encuentran sus productos en todos lados, satisfacer a cada cliente que consume sus productos, ya sea en una tienda o comprando su producción, intentando llegar a toda la población en general, pero la de mayor demanda se podría decir que es a partir de los 40 años para arriba, ya sea que lo satisfaga por el consumo en su tienda o porque el cliente compra sus productos en los lugares de venta de la marca.

A continuación analizaremos el análisis externo e interno, con las diferentes herramientas de cada uno de ellos. Permitiendo esto conocer más en profundidad la situación de la empresa.³

ANÁLISIS EXTERNO

Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son una herramienta para evaluar la competitividad de la empresa o mercado.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

² Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.havanna.com.ar/>

³ Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.havanna.com.ar/>

Havanna reconoce como principal competidor, a la empresa de alfajores Cachafaz. Siendo productos de muy buena calidad y artesanales, logrando ubicarse en el mercado como la competencia de la marca, con precios un poco más económico, y con una distribución de sus productos más extendida. Sucede lo contrario con Havanna, ya que solo sus productos se venden solamente en sus tiendas, y en algunas góndolas de aeropuertos, siendo un objetivo estratégico de la marca seguir manteniendo la calidad de sus productos. Esto hace que los productos de su competencia se encuentren con más facilidad en cualquier lugar del país, llegando a más gente, pero perdiendo la exclusividad como la que tiene Havanna.

Otra competencia de la marca es Starbucks, ya que muchos jóvenes lo prefieren debido a la mayor cantidad de productos que ofrece al mercado.

La dificultad de Havanna es imponerse frente a los jóvenes, ya que una parte prefiere a Starbucks y la otra parte prefiere ir a un bar en donde ofrece mayor cantidad de productos o más variedad de desayunos/merienda más amplia Havanna.

2. Rivalidad entre competidores existentes

Está muy claro que Havanna no se diferencia por ser lo más barato entre sus competidores, sino que siempre se ha diferenciado por sus productos de calidad y por la exclusividad que tiene en el país, debido a la escasez de sus productos, ya que algunos es muy difícil de encontrar en sus tiendas o lugares de venta.

Se podría decir que tiene una rivalidad entre los competidores existentes, que ha aumentado a lo largo de los años ya que hoy en día tiene más competencia que antes, la gente es cada vez es más exigente con lo que quiere consumir, por lo que muchos jóvenes son exigentes y no eligen Havanna, prefieren otros lugares donde la relación precio/calidad es mejor, lo que no sucede con la marca, por eso debe adaptarse a la preferencia de la gente cada día.

Con todos los competidores que tiene hoy, ya no es un monopolio de mercado como quizás lo fue cuando se creó. Ahora son muchas firmas que ofrecen productos similares por lo que el mercado pasó a ser compartido entre todos.

3. Poder de negociación con los clientes

La rentabilidad de la marca se ve afectada por el poder de negociación con los clientes, es decir, si se buscan una relación precio/calidad, o si se asociaron obteniendo mejores precios. Para mantener la rentabilidad, la marca debe mejorar la calidad de todos sus productos y tratar de imponerse frente a los jóvenes que hoy no la eligen.

Puede lograrlo incrementar las campañas de marketing en plataforma de internet, ofreciendo una mayor variedad de desayunos/merienda y lanzando promociones por diferentes acontecimientos durante el año, por ejemplo en día del amigo ya sea en algo para consumir en sus tiendas o en alguno de sus productos para regalar (alfajores).

Es muy factible que los clientes puedan llegar a productos similares, de manera más rápida y económica, un alfajor de la competencia lo podemos encontrar en el “Kiosco de la esquina”.

4. Poder de negociación con el proveedor

Havana cuenta con fábricas de elaboración propia, pero no cuenta con una planta propia para la elaboración de dulce de leche. Terciarizar la producción de este producto es difícil debido al control de calidad que se requiere y la homogeneidad del producto.

Por lo tanto, para el dulce de leche, cuenta pocos proveedores, que cumplen con los requisitos de la marca, lo que supone un riesgo en caso de no poder disponer de ellos para la elaboración de sus productos.

Para los otros ingredientes, como el cacao, azúcar, la marca tiene muchos proveedores, por lo que su poder de negociación podría ser moderado.

5. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es moderada, ya que los productos de confitería y chocolates tienen competidores, pero la marca se sigue diferenciando por la calidad.

Uno de los productos difícil de sustituir es el alfajor, a pesar de que haya muchos competidores que ofrezcan productos similares ninguno llega a ser como el de la marca, por eso sigue siendo lo más reconocido y comprado por la gente que lo elige.

Como conclusión de este análisis externo, que me permitió conocer de mejor manera la situación de la empresa en el mercado, puedo decir que los competidores de la marca están bien identificados. La marca conoce cuales son los productos sustitutos de lo que ella ofrece, por eso siempre está tratando de lanzar nuevos productos al mercado y adaptarse a las preferencias de la gente. La relación precio/calidad es otro factor importante, ya que para muchos consumidores no es adecuada.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial para evaluar el entorno de una organización, ayudando a las empresas a comprender mejor su entorno para una excelente toma de decisiones, permitiendo identificar los factores del micro entorno, factor económico, socio cultural, demográfico y político

- Factores económicos

El banco central de la república Argentina estableció para el mes de Agosto 2023 una inflación mensual del 12,4%, acumulo una variación de 80,2% y

una inflación interanual del 121,4% Con una tasa nominal anual (TNA) que paso del 97% al 118% este mes luego de las medidas tomadas por los resultados de las PASO 2.023, con un tipo de cambio que aumenta todos los días.

Podemos ver que el factor económico se encuentra totalmente ligado al político. Teniendo en cuenta lo citado en el párrafo de arriba, podemos observar lo dificultoso para todas las empresas, no solo para la empresa de estudio, con muchas más barreras establecidas, afectando de manera negativa sus márgenes de rentabilidad, con posibilidades de financiamientos con costos muy elevados⁴

- Factores socios culturales

Según el Instituto nacional de estadísticas y censos, el nivel general del índice de precios al consumidor registro una suba mensual de 12,4% para Agosto 2023, debido a la devaluación implementada por el gobierno tras los resultados de las PASO.

Otros indicadores importantes son los índices del mercado laboral para el primer trimestre del 2023. La tasa de actividad fue del 48,3%; la tasa de empleo 45,0%; tasa de desocupación 6,9% y la tasa de subocupación 9,4%.⁵

Son indicadores importantes que la empresa debe tener en cuenta al momento de evaluar las estrategias de su negocio para el año de análisis.

- Factores Demográficos

Algunos datos demográficos generales para la empresa, son para un grupo de edad de personas adultas. Como mencione anteriormente, los jóvenes de hoy en día no eligen la marca, por lo cual el grupo de edad que más lo elige se podría

⁴ Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.bcra.gob.ar/> (Agosto 2023).

⁵ Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.indec.gob.ar/> (Agosto 2023).

decir que es a partir de los 45 años en adelante de distinto sexo, con unos ingresos “normales” ya que la empresa no se destaca por sus precios económicos

- Factores políticos

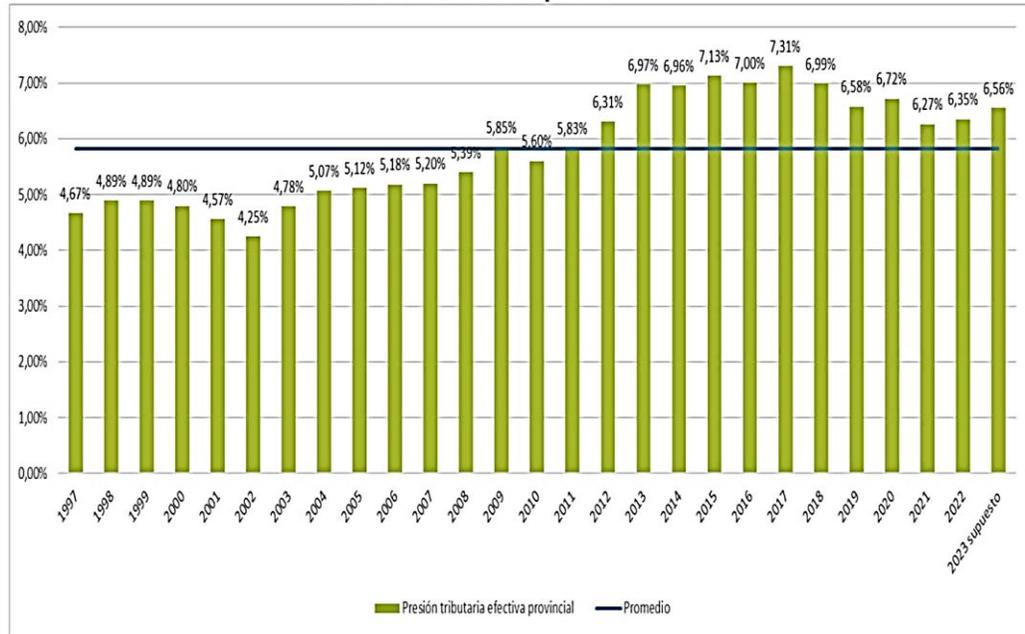
Havanna se ve muy afectada por todos los cambios políticos que atravesamos como país, por cambios en las políticas fiscales, aduaneras y de importación/exportación.

Sin lugar a duda, todas las medidas que se adoptan después de cada elección le afectan directamente a la empresa. La incertidumbre que se vive en la Argentina, donde todos los días los precios cambian debido a la devaluación de nuestra moneda.

La presión fiscal del país con respecto al resto del mundo es una de las más altas. En 2.023 la carga fiscal llegó a un valor del 31,9% del PIB, lo que creció unos 10,8 puntos porcentuales, lo que lleva a un aumento del 51,1%.⁶

⁶ Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.argentina.gob.ar/>

Presión tributaria efectiva del Sector Público Provincial Periodo 1997-2023 supuesto



Fuente: IARAF con datos del Ministerio de Hacienda e INDEC.

Por medio de este análisis, vemos cómo afecta la presión tributaria del país, la devaluación de nuestra moneda, y las diferentes medidas adoptadas por el gobierno, influyendo de manera negativa en la marca. Haciendo que los impuestos que tenga que pagar sean más elevados, mes a mes, y que sus deudas en moneda extranjera sean más costosas y difícil de adquirir por ella. Todos estos datos recopilados sirven para poder plantear una mejor solución a la empresa

Grupos Estratégicos

Para la empresa Havanna se puede identificar varios grupos estratégicos en función de algunos criterios:

1. Precio y Calidad: La marca ofrece una variedad de productos desde el precio más alto hasta uno más “bajo”, por lo que un grupo estratégico de una

marca de precios elevado podría ser Bonafide, y otro grupo de una marca con precio más bajo Chacafaz.

2. Canales de Distribución: Havanna como lo mencione anteriormente vende sus productos en sus tiendas físicas, por medio de su página web y en lugares exclusivos como en aeropuertos, no pudiendo encontrar sus productos en los supermercados o en el “kiosco de la esquina”. Su competidor cachafaz tiene un canal de distribución muy distinto y más amplio ya que es más fácil encontrarlo en un kiosco.

3. Enfoque Geográfico: Havanna a través de los años logro imponerse en varios puntos del país, ya no solo en la ciudad de Mar de Plata, logro expandirse intencionalmente en muchos países.

4. Segmento de Mercado: La variedad de productos que tiene, por nuevas propuestas por ejemplo productos para celíacos, productos para vender a empresas para regalo a sus empleados.

Análisis ciclo de vida

La marca ya ha logrado posicionarse en el mercado, destacándose en su amplia gama de productos y su imagen de muchos años. Para poder seguir desarrollándose y creciendo ha lanzado nuevos productos, diversificando y ofreciendo nuevos servicios por ejemplo “CAFETERIA HAVANNA”, chocolate amargo. Ha logrado llegar hasta la madurez del sector en el cual se desarrolla.⁷

ANÁLISIS INTERNO

Diagnostico Organizacional

⁷ DEL CARRIL, Juan C., DE MARCO, Myriam L. y USANDIVARAS, Silvia E., Tesis y Tesinas en Ciencias Economicas, 1º Edición, (Tucumán, 2006).

Havana ha logrado su ventaja competitiva por diferenciarse con los productos que ofrece y con la calidad de los mismos, ya que la reducción de costos en esta empresa no la encontramos. Fue innovando a lo largo de los años de trayectoria con nuevos servicios y productos para los clientes; por ejemplo los productos sin tacc.

Las debilidades que presenta la empresa son sin duda el resultado negativo en su capital de trabajo desde hace varios años, afectado por la pandemia. Las limitaciones a las posibilidades de financiamiento de corto y largo plazo, producto de la tasa de interés y la tasa de inflación de nuestro país.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que surge del ambiente externo, permitiendo conocer e identificar las oportunidades y amenazas, luego el análisis interno, las debilidades y fortalezas de una empresa o de un sector que se quiera analizar. Siendo su análisis fundamental para la toma de decisiones.

Tabla 1: Análisis FODA

| | |
|--|--|
| Fortaleza: -Calidad de sus productos. -Compromiso con la política ambiental. -Gran cantidad de locales y franquicias en el país. -Economía de escala. - Mayores canales de venta/distribución. | Oportunidades: -Elaboración de nuevos productos por la exigencia de sus consumidores -Gran cantidad de turistas en el país, por la devaluación de nuestra moneda. |
| Debilidades: -Precios elevados. -Orientado a una población en específico. -Poca participación en ciertas provincias del país. -Capital de trabajo negativo. | Amenazas: -Nuevos competidores en el mercado. -Elevada presión tributaria del país. -Nuevas exigencias por parte de sus consumidores. |

Fuente: Elaboración propia

Cadena de Valor

La cadena de valor es otra herramienta utilizadas en la gestión empresarial, para descomponer las actividades de una empresa en diversas etapas o funciones. Estas etapas son las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Actividades primarias:

Tabla 2: Desarrollo de actividades primarias.

| | | | |
|---|--|---|---|
| Abastecimiento de Materias Primas. El abastecimiento de los productos claves para la elaboración de sus productos como por ejemplo el dulce de leche. | Producción. En esta actividad contamos con la elaboración propia de los productos, en sus fábricas de alta tecnología. | Marketing y Publicidad. La empresa ha cambiado su logo por uno más llamativo, además realiza campañas de publicidad para poder promover su marca y productos. | Servicio al Cliente. La atención a sus clientes es algo principal y esencial para la empresa. |
|---|--|---|---|

Fuente: Elaboración propia

Actividades de Apoyo:

Tabla 3: Desarrollo actividades de apoyo

| | | |
|--|---|--|
| Investigación y Desarrollo. Atraves de las nuevas tecnologías, se puede innovar en nuevos productos y procesos de elaboración, ya que es algo propio de la marca mejorar constantemente sus productos. | Recursos Humanos y Gestión. La gestión de su personal como así también la administración, es algo muy importante para mantener la operación eficiente y efectiva. | Venta al por menor. La venta en todas sus franquicias ya sea en Argentina como internacionalmente. |
|--|---|--|

Fuente: Elaboración propia.

A través de la cadena de valor, podemos observar cuales son las principales actividades primarias, en las cuales pone mayor énfasis. El servicio al cliente es uno de ellos por el cual se destaca, aparte de la calidad de sus productos.

ANÁLISIS PROFESIONAL

Esta evaluación constituye el punto de partida para un análisis más minucioso que se lleva a cabo en el capítulo siguiente, como se señaló en los antecedentes presentados. Todo examen financiero comienza con el estudio de las estructuras horizontales de los estados contables. Posteriormente, a partir de estos, se calculan los indicadores financieros a corto plazo que enriquecen la evaluación.⁸

Tabla 4: Análisis financiero de corto plazo

| <u>Indicador</u> | <u>Formula</u> | <u>2.022</u> | <u>2.021</u> |
|--------------------------|--|-----------------|-----------------|
| Índice de Liquidez | Act cte./pasivo cte. | 0,8289 | 0,6209 |
| Prueba Acida | (Activo cte.-Bs de cambio)/Pasivo cte. | 0,4306 | 0,4175 |
| <u>Indicador</u> | <u>Formula</u> | <u>2.022</u> | <u>2.021</u> |
| Razón de endeudamiento | Pasivo/PN | 0,8065 | 1,5536 |
| Índice de Solvencia | PN/Pasivo | 1,2399 | 0,6437 |
| Índice de Inmovilización | Act no cte./ total act | 0,7168 | 0,6955 |
| Inversión Permanente | Activo no cte. | \$7.831.263.068 | \$7.284.559.105 |
| Fondo de maniobra | Financiación permanente-inversión permanente | \$(638.702.236) | \$(999.736.677) |

⁸ Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.havanna.com.ar/> (Año 2022 y 2021)

| | | | |
|-----------------------------|--|-----------------|-----------------|
| Rotación de créditos | Ventas/cuentas a cobrar | 12 veces | 7 veces |
| Margen | Rno/ventas | 0,2795 | 0,1882 |
| Plazo promedio de cobranzas | 365/rotación | 30 | 53 |
| Rotación de stock | Cmv/bs de cambio promedio | 5,4428 | 5,0651 |
| Retención de stock | 365/Rotación | 67 | 65 |
| Ciclo de Maduración | Per. Stock+ Per. cobranzas | 30+67=97 | 53+65=118 |
| Nof | Act cte operativo-pasivo cte operativo | \$2.835.081.117 | \$841.247.454 |
| Capital de Trabajo | Act cte-pasivo cte | (\$638.702.236) | (\$999.736.677) |
| Rotación cuentas por pagar | Costo de producción y ventas/cuentas a pagar promedio. | 3,78 | 2,82 |
| Retención cuentas a pagar | 365/rotación. | 96 | 129 |
| Ciclo de caja | Per. Stock + Per. Cobranzas= ciclo de maduración- Per pago | 30+67-96=1 | 53+65-129=(14) |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

| | 2.022 | 2.021 |
|---------------------|------------------|-----------------|
| Activo Corriente | \$3.094.487.748 | \$1.637.499.793 |
| Activo no corriente | \$7.831.263.068 | \$3.739.637.608 |
| Total Activo | \$10.925.750.816 | \$5.377.137.401 |
| Pasivo Corriente | \$3.733.189.984 | \$2.637.236.470 |
| Pasivo no corriente | \$1.144.578.183 | \$634.173.231 |

| | | |
|--------------|-----------------|-----------------|
| Total pasivo | \$4.877.768.167 | \$3.271.409.701 |
| Pn | \$6.047.982.649 | \$2.105.727.700 |

Fuente: Elaboración propia

Se realizó el análisis de los estados contable del año 2.022 y 2.021. En primer lugar se observa la liquidez menor a 1 en dichos años. El valor óptimo es mayor a 1, y se lo denomina como “salud financiera”, con lo que consideramos que la empresa tiene problemas de liquidez. La gestión de liquidez está a cargo de la gerencia financiera, donde el pasivo corriente de la empresa es superior al activo corriente, lo que causa complicaciones para las deudas de corto plazo, ya que los activos corrientes no alcanzan a cubrir los pasivos corrientes. Por esa razón, la empresa cuenta con un capital de trabajo negativo en los dos años bajo análisis, siendo eso el principal problema de la empresa. Para hacer frente al riesgo de la liquidez la empresa cuenta con líneas crediticias sin usar, guardando ese respaldo para usarlo en casos de ser necesario.

En cuanto al financiamiento, lo realiza con entidades financieras como el Banco Macro, Banco Patagonia, Banco Itau, Banco Galicia, Banco Santander Rio, Banco Francés, Banco Comafi, Banco Ciudad y Banco Citibank.

La mejora de la rotación se produjo por el incremento de las ventas de un año a otro.

Continuando con los indicadores, la prueba acida es menor a 1 (lo óptimo es que sea 1 o se acerque), por lo que se confirma que la empresa tiene problemas de liquidez.

Con respecto a la razón de endeudamiento ha disminuido con respecto al 2.021, ya que se han pagado los préstamos que tenía, lo que es algo favorable para la empresa siendo. En cuanto a la tasa de interés el 100% de sus pasivos financieros del 2.022 son a tasa fija, mientras que en el 2.021, el 85% a tasa fija y el 15% a tasa variable. En 2.022 la empresa tenía un endeudamiento de \$969,9 millones, mientras

que del 2.021 fue de \$2.973,3 millones. Por lo que se puede concluir que la tasa a la que toma sus préstamos está por debajo de la inflación anual.

También la compañía cuenta con endeudamiento en moneda extranjera, que representa un 27% de la deuda total.

Por medio de la NOF, podemos observar el dinero que necesita la empresa para poder desarrollar su giro comercial. Comparado con el fondo de maniobra de cada año que se observa que es negativo, lo que significa que la empresa tiene un faltante, por lo que podría buscar ese dinero afuera, lo cual ya hace, o emitir acciones, ya que cuenta con poco capital corriente.

El ciclo de maduración de la empresa, nos indica el plazo de tiempo desde que la empresa compra sus bienes de cambio, los transforma, los vende, cobra y paga a los proveedores. En el año 2.022, es de 67 días, mientras que en 2.021, fue de 115 días. La empresa paga a sus proveedores cada 96 días para el 2.022 y 129 días para el 2.021.

Expertos especialistas recomiendan que el índice de solvencia sea de 1,5 lo que se considera suficiente para hacer frente a las deudas. En este caso, en los dos años de análisis es menor. Sin embargo, ha aumentado respecto del año 2.021 para el año 2.022, acercándose a su valor “aceptable”

El *cash conversión cycle* (ciclo de conversión de efectivo o ciclo de caja, en español) es el índice económico que mide el periodo que transcurre entre que se adquiere la materia prima para la producción hasta que se cobra por la venta del producto final. Un ciclo de caja más corto es más preferible, ya que indica una gestión más eficiente del efectivo y una mayor liquidez para la empresa. Lo que vemos que en el año 2.021 es negativo, siendo favorable para la empresa.

MARCO TEÓRICO

Varios autores aportan una perspectiva totalmente teórica para poder comprender el tema tratado, haciendo referencia principalmente a un análisis financiero de corto alcance.

Esta sección es crucial para la investigación, ya que amplía conceptualmente e integra la teoría con los elementos que se examinan con el fin de obtener una interpretación más completa del tema en cuestión.

Tal como se señala en la obra de Fowler Newton (2.021) titulada "Evaluación de Informes Financieros", el proceso de revisión o análisis de informes contables y financieros implica una investigación que comienza con la documentación proporcionada por la entidad. A partir de esta documentación, se recopilan evidencias y se someten a un escrutinio exhaustivo.

Al examinar el efecto del apalancamiento financiero, podemos citar al investigador Montero Gabilanes (2.022), quien en su estudio "Impacto del apalancamiento financiero en la firma constructora Edificaciones M&F Construpangua Cía. Ltda.", realizó un análisis acerca del apalancamiento financiero en empresas. En su investigación, estableció una relación directamente proporcional entre el apalancamiento financiero y el rendimiento económico. Esto se debe a la adecuada gestión del apalancamiento financiero, ya que funciona como un instrumento que impulsa el nivel de rentabilidad en las compañías objeto de estudio.

De acuerdo con su descripción técnica, la administración financiera se clasifica como una de las disciplinas dentro de los estudios empresariales que se dedica a analizar la adquisición y el uso óptimo de los recursos de una organización (Westreicher G., 2.020). Además de esto, la administración financiera también asume la responsabilidad de garantizar que la empresa disponga de recursos a corto plazo para cumplir con sus obligaciones actuales. No solo se trata de generar

ganancias, sino también de mantener un flujo de efectivo suficiente para respaldar las operaciones.

Silvestre (2.021) argumenta que el actual enfoque del capital de trabajo en el entorno empresarial guarda una conexión directa con la ventaja competitiva que las compañías deben cultivar para mantenerse como líderes en un producto o servicio específico. Esta ventaja se materializa a través de la consecución de una alta eficiencia operativa, la constante mejora de los procesos y procedimientos empresariales, y la innovación continua. De esta manera, se garantiza la satisfacción de los clientes, respaldada en todo momento por una sólida gestión del capital de trabajo.

Espinoza y sus colegas en 2.019 mencionan que el análisis del ciclo de operaciones de una empresa permite distinguir entre su valor bruto y neto. Aunque el valor neto es especialmente útil en el proceso de toma de decisiones, el valor bruto proporciona una visión de la gestión temporal de los activos circulantes. En primer lugar, para evaluar los días necesarios para la conversión del activo, se utiliza el tiempo promedio de cuentas por cobrar como indicador, calculado como el cociente entre el total de cuentas por cobrar, multiplicado por 365 días, y las ventas, incluido el Impuesto al Valor Agregado. A este promedio de días se le suma el cálculo del plazo promedio de inventario. Este último se obtiene como un cociente entre el valor de los bienes en inventario al finalizar el período, también multiplicado por 365 días, y el costo de ventas. La suma de estos dos conceptos da como resultado el valor del ciclo operativo bruto, que, al restarle el valor del plazo promedio en días de las cuentas por pagar, calculado como el cociente entre el total de cuentas por pagar y 365 días, dividido entre las compras con el Impuesto al Valor Agregado, arroja el ciclo operativo neto.

Otro tema importante a abordar es la emisión de acciones, un mecanismo muy utilizado por empresas para obtener recursos de financiamiento. Debemos mencionar a la Comisión Nacional de Valores es una entidad autónoma

que opera bajo la jurisdicción del Ministerio de Economía y tiene la responsabilidad de fomentar, supervisar y regular el mercado financiero. Se dirige a proteger a las personas que invierten y a establecer un conjunto de normas con el propósito de apoyar el desarrollo de un mercado financiero nacional, claro, inclusivo y sostenible. Este marco tiene como objetivo facilitar la canalización del ahorro hacia la inversión, con la intención de fortalecer las diversas actividades económicas del país. A través de esta entidad se efectuará la emisión y colocación de acciones.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Declaración del problema

Como se mencionó anteriormente, luego del análisis elaborado de Havanna Holding S.A, a nivel interno como a nivel externo, permitió dar por asentado que la empresa, está teniendo problemas de liquidez con una mala situación financiera y económica, acumulación de deuda a corto plazo afectando esto a todos sus indicadores, lo que se propone es tratar de reinvertir el capital de trabajo negativo.

De acuerdo con la evaluación, Havanna experimenta estas dificultades debido a la falta de una sólida base financiera que la dirija hacia la mejora de la disponibilidad de fondos, el cumplimiento de compromisos y la ejecución de la producción sin necesidad de recurrir a la financiación.

Mediante el análisis PESTEL, se destaca la importancia de mantener una vigilancia constante en el contexto económico desafiante que caracteriza a la sociedad. En Argentina, se observa una carga tributaria significativa, una economía marcada por la inflación y una inestabilidad económica. Como resultado, los costos de producción, los precios de las materias primas y el valor de los productos finales aumentan, mientras que la población se enfrenta a la necesidad de satisfacer sus

necesidades básicas, incluyendo la alimentación. Esto tiene un impacto negativo tanto en los ingresos generados por las ventas como en los costos de producción.

En este estudio de caso la solución propuesta es emitir acciones de oferta pública, como una medida de financiamiento, para poder pagar sus deudas, lo que lleva a una disminución de su pasivo, y aumentar el activo con la emisión.

La insuficiencia del activo circulante para cumplir con las obligaciones a corto plazo de la entidad se origina en una inversión significativa en la instalación de producción en el parque industrial. Esta inversión se realizó en parte con recursos propios, lo que agotó los activos de corto plazo, y se complementó con financiamiento externo, lo que resultó en un aumento del pasivo circulante. Como resultado de esta inversión, la liquidez se redujo considerablemente y el capital de trabajo experimentó un deterioro.

A través del fuerte posicionamiento de la empresa, ya sea a nivel nacional como también internacional, bajo esta alternativa aumentara la cartera de accionista.

Es importante que las ganancias y los costos de una empresa estén siempre en equilibrio. Para aumentar la liquidez, cuenta con problemas de no tener una estructura financiera establecida para mejorar la liquidez, pagar deudas, sin recurrir a un financiamiento externo.

Si persistía en obtener financiamiento a través de préstamos bancarios y permanecía en este estado de fuerte dependencia, llegaría un punto en el cual sería incapaz de mantener sus operaciones habituales, y mucho menos lograría el crecimiento previsto, debido a la falta de respuestas a los desafíos de solvencia en tiempo y forma.

Reconociendo que Havanna era una empresa con ganancias, pero que requería la adopción de diversas acciones para abordar sus desafíos, se plante otra

solución de llevar a cabo un plan efectivo de gestión de pagos, cobros, y control de inventarios. Este enfoque permitiría superar el problema de falta de liquidez.

Como opción adicional, se plantea la posibilidad de emitir bonos corporativos que, en contraste con las acciones, convierten a los inversores en acreedores en lugar de nuevos accionistas o propietarios de la empresa.

Con estas soluciones, se anticipa que, en consonancia con la operación rutinaria de sus actividades comerciales, la empresa logre la liquidez necesaria para cumplir con sus compromisos habituales. De manera gradual, se espera que pueda reducir su significativo déficit de capital de trabajo.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivo general

- En base a la problemática planteada, el objetivo principal es obtener recursos que sirvan a la empresa para hacer frente a sus deudas sin tener la necesidad de endeudarse con un tercero, disminuyendo su pasivo y aumentando su activo.

Objetivo específicos

- Obtener los suficientes medios para hacer frente al problema planteado.
- Promover una eficiente administración de los recursos de operación con el objetivo de aumentar la rentabilidad al máximo posible y reducir la exposición al riesgo mediante el establecimiento de un equilibrio entre ambas metas.

Alcance de la propuesta.

El alcance de la propuesta se lleva a cabo en la empresa Havanna S.A ubicada en la ciudad de Mar de Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina, y se aplicara en las áreas de Administración y Finanzas, donde se analizara la emisión de nuevas acciones a libre flotación.

En cuanto al enfoque temporal, se examinan los registros financieros correspondientes a los años 2.021 y 2.022. Se espera que la propuesta se comience a aplicar a partir de Enero 2.024.

La empresa cuenta con recursos adecuados para llevar a cabo la planificación propuesta, ya que las tareas necesarias son ejecutadas por la junta directiva y un contador, el cual deberá emitir la evaluación de precalificación profesional.

Para llevar a cabo la propuesta es necesario obtener la aprobación por parte del directorio de la empresa. Una vez obtenida la aprobación, se procederá a su ejecución.

Para la emisión de acciones de cotización pública, es necesario contar con la conformidad de la Comisión Nacional de Valores (CNV). La CNV desempeña la importante función de primeramente conceder la autorización y posteriormente supervisar, regular y fiscalizar la oferta pública de títulos valores por parte de todas las entidades interesadas en obtener financiamiento a través del mercado de capitales, con el propósito de asegurar los recursos necesarios para sus proyectos. En este contexto, el mercado de capitales representa el escenario en el que estos instrumentos financieros se ofrecerán al público inversor a través de intermediarios registrados ante la CNV, dirigiendo así los ahorros de los inversores hacia la esfera productiva y ampliando sus opciones para canalizar sus recursos disponibles, al mismo tiempo que brinda alternativas de financiamiento no bancario para la economía real. Las entidades emisoras autorizadas llevarán a cabo la colocación de los valores en el mercado primario, y posteriormente, estos títulos, previamente aprobados por la CNV, serán objeto de negociación en el mercado secundario.

Para ello la empresa deberá proporcionar la documentación e información requerida por la CNV para su aprobación, por ejemplo los estados contables.

Los estados contables representan una modalidad de documento mediante la cual la entidad que los produce divulga públicamente su posición en términos de activos, pasivos y rendimiento económico durante un período de tiempo específico. Estos informes son cruciales para accionistas, prestamistas, dueños, miembros de la junta directiva y fiscalizadora, así como para inversores en general. Los informes financieros se preparan siguiendo los estándares contables universalmente aceptados y reconocidos en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Cualquier entidad autorizada, supervisada, regulada o fiscalizada por la CNV está obligada a presentar sus informes financieros en forma trimestral y anual, en su versión completa y resumida.

Será necesario contratar a un profesional en ciencias económicas, un contador público independiente, al cual la empresa deberá abonar sus honorarios. Se le deberá abonar el arancel establecido por el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Tucumán de \$180.000⁹ mensuales, no incluye IVA.

Aparte por el análisis de los estados financieros y el incremento de capital, que involucra la recopilación de datos, orientación en la preparación de actas, modificación del contrato y su registro, con un total de 30 módulos, a un precio de \$5.000 por unidad.

Además, se necesita el servicio de un escribano público para la realización de la escritura pública y la reforma de estatutos para operar en la CNV. Dicho servicio tiene un costo del 1%¹⁰ del valor real según el Colegio de Escribanos de la provincia de Buenos Aires, a ejecutarse por única vez.

Dicha solución debe ser sostenida en el tiempo, o, si el directorio así lo desea, de forma permanente, con el fin de reducir gradualmente sus deudas a corto

⁹ Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.cgcetucuman.org.ar/honorarios/>

¹⁰ Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.colescba.org.ar/portal/>

plazo, y reinvertir su capital de trabajo negativo. Es una medida utilizada por muchas empresas Argentinas para incrementar su activo de otra manera.

Lo que la empresa debe tener en cuenta, es que las personas que van a invertir en sus acciones, comprándolas, analizarán, entre otras cosas, la estructura de gestión de una empresa, los competidores, la posición de la industria, la tasa de crecimiento, los ingresos y las ganancias.

Las actividades a realizar son las siguientes:

1- La revisión de los informes financieros estará a cargo del contador independiente. La recopilación de datos e indicadores, con el fin de detectar posibles deficiencias o áreas de mejorar, servirá para llevar a cabo la posterior comparación de los resultados. El profesional encargado de analizar los informes financieros debe combinar esta actividad con el uso de las leyes vigentes, con el propósito de identificar herramientas, estrategias y tareas que serán fundamentales para la construcción del plan de acción.

2- El desarrollo del plan de financiamiento estará a cargo del contador contratado, quien, después de identificar las deficiencias en los informes financieros de la empresa y considerando las regulaciones en vigencia, deberá generar un informe que detalle estas carencias y presentar un plan que incluya diversas opciones de financiación para corregirlas. En este plan, se deben proyectar los resultados anticipados en caso de implementar estas medidas. Dicho plan contendrá “En base a la problemática planteada, el objetivo principal es obtener recursos que sirvan a la empresa para hacer frente a sus deudas sin tener la necesidad de endeudarse con un tercero, disminuyendo su pasivo y aumentando su activo. La propuesta, consiste en que la empresa realice una emisión de 1.087.347,90 acciones, lo cual al precio de cotización de estos momentos \$2.680 es equivalente a \$2.914.092.364. De este modo, incrementarían significativamente sus recursos disponibles, compensando el déficit de capital de trabajo negativo que tienen y, además, fortalecerían su solvencia para afrontar sus compromisos.”

3- La divulgación del plan preparado será responsabilidad del contador, en colaboración con la junta directiva. Tras la evaluación de los informes financieros, deben informar a los directivos acerca de la emisión de acciones a realizarse.

4- Proceder con la reunión de accionistas para votar el monto nominal del aumento, el número y el valor nominal de las acciones a ser emitidas. También, se debe determinar la proporción del capital social que representa este aumento, la clase de acciones involucradas y el monto del capital con derecho a participar en la emisión de acciones que se suscribirán. Además, se deberá proporcionar una copia del nuevo texto de las cláusulas relevantes del estatuto social, según se proponga en la reunión.

5- Informe del contador después de la reunión, el emitirá su opinión en relación a la competencia, evaluando si la información contenida cumple con los requisitos legales y las regulaciones vigentes, lo cual incluye la revisión de los informes financieros, otros registros contables y la documentación respaldatoria. Se adjuntarán copias del acta de la reunión que autorizó el aumento de capital, así como del acta del órgano de administración. Finalmente, se completará el formulario de modificación del estatuto y se obtendrá la firma del notario público para su presentación adecuada.

Tabla 6: Diagrama de Gantt: Tareas y tiempos de realización.

| Actividad | Semanas. | | | | |
|--------------------------|----------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Revisión de los informes | ■ | | | | |
| Plan de financiamiento. | | ■ | | | |
| Divulgación del plan. | | | ■ | | |
| Reunión accionistas. | | | | ■ | |
| Informe del contador. | | | | | ■ |

En el gráfico proporcionado, se puede notar que todas las actividades están interrelacionadas, ya que es necesario que una termine antes de que se inicie la siguiente.

Tras completar todas las etapas por parte del contador de la empresa. Se procede a la solicitud de aprobación de oferta pública ante la CNV, y a continuación, se avanza hacia la obtención de la autorización de oferta pública de la CNV y los mercados autorizados. En otras palabras, una vez que los expertos han presentado y evaluado la documentación, el Directorio de la CNV tomará la decisión sobre la concesión de la autorización para llevar a cabo una oferta pública de acciones. Las acciones se introducen en el mercado, donde se reciben las propuestas de los inversores interesados y se captan los recursos necesarios.

Una vez otorgadas las autorizaciones, procedemos a realizar la publicación de la oferta, dando inicio al proceso de suscripción por parte de los accionistas respectivos. En este contexto, los accionistas disponen de un período no menor a 10 días consecutivos para solicitar la asignación de las acciones de la nueva emisión o ejercer sus derechos de ampliación de capital. Tienen la opción de utilizar su derecho de suscripción o vender este derecho en el mercado. Únicamente después de completar la suscripción de los accionistas se podrá asignar el remanente de la emisión a terceros.

Posteriormente, una vez ejercidos estos derechos por parte de los accionistas existentes, se procede a la búsqueda de posibles inversores. Es decir, una vez lanzada la oferta, Havanna Holding S.A. invita a los inversores a presentar órdenes indicando la cantidad de acciones que desean adquirir y los precios a los que están dispuestos a comprarlas.

El precio de cotización de una acción de Havanna Holding S.A es de \$2.680, con un aumento importante en el último año. Una revalorización del 805% en los últimos 12 meses.

La emisión de acciones junto con su correspondiente proceso de suscripción e integración, incrementaría el activo corriente de la entidad. Con el transcurso del tiempo, esto contribuiría a que sus principales métricas experimenten mejoras positivas, permitiéndole alcanzar niveles óptimos en relación a su sector y en comparación con sus competidores más cercanos.

Para ilustrar lo mencionado en los párrafos previos, se confeccionó una tabla que presenta los indicadores primordiales que experimentaron impacto debido a la modificación en el capital de trabajo.

Tabla 7: Ratios para la medición del plan.

| Indicador. | Formula. | Valor Actual. | Proyecciones. | Valor Optimo |
|---------------------|--------------------------------------|------------------|-----------------|--------------|
| Capital de Trabajo. | Activo Cte - Pasivo Cte | (\$638.70 2.236) | \$2.275.390.128 | >0 |
| Indicé de Liquidez. | Activo Cte / Pasivo Cte | 0,8289 | 1,60 | >1 |
| Prueba Acida. | (Activo Cte- Inventario)/ Pasivo Cte | 0,4306 | 1,21 | >1 |

Fuente: Elaboración propia.

La solución propuesta, analizada y desarrollada lograra cumplir los objetivos propuestos a Havanna Holding S.A.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

En la investigación llevada a cabo en este estudio, se puede observar cómo Havanna Holding S.A. realizó una importante inversión, priorizando y expandiendo sus capacidades organizativas y su eficiencia logística y productiva. Esta expansión se basó en la obtención de financiamiento a través de líneas de

crédito en instituciones financieras, lo cual dificultó la gestión operativa y financiera debido a la estructura de deuda generada. Este escenario se reflejó en el análisis de los indicadores financieros presentados en este estudio, evidenciando valores que se alejaban de los estándares habituales.

De acuerdo con lo examinado en este informe, se remarca la relevancia de aplicar la alternativa sugerida en este trabajo para la empresa. Por lo tanto, esta estrategia se presenta como fundamental para reducir su nivel de deuda, lo que a su vez respaldará la ejecución exitosa de las próximas fases y los beneficios consiguientes derivados de la implementación del proyecto.

Comprendiendo las circunstancias que enfrenta la empresa, se llega a la decisión de optar por una fuente de financiamiento alternativa que propone soluciones para los desafíos organizacionales. En la actualidad, Havanna Holding S.A. goza de una posición muy sólida y una reputación sobresaliente, respaldada por la validación del mercado, lo que se traduce en un alto rendimiento anual de sus acciones y un bajo nivel de riesgo anual. Esto significa que las acciones de la compañía generan beneficios sustanciales con un riesgo mínimo de pérdidas, lo que la hace atractiva para posibles inversores. Por lo tanto, al emitir acciones, se anticipa un aumento en la liquidez general de la empresa, incluyendo sus recursos disponibles, lo que, a su vez, contribuirá a reducir el déficit de capital de trabajo actual. La mejora en los indicadores financieros resultantes de esta estrategia se evidenció en la sección de implementación, basándose en la proyección de los resultados previstos como consecuencia de la emisión de nuevas acciones.

Se sugiere a Havanna Holding S.A. que, a medida que avance la ejecución de la propuesta, inicie el proceso de reducción de la emisión de deuda a través de líneas de crédito en instituciones financieras. Esto tendrá un impacto positivo en el capital de trabajo, ya que gradualmente se reducirá la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

La empresa debe mantener un enfoque constante en la innovación de sus productos para preservar su participación en el mercado y seguir expandiéndose, adaptándose a las preferencias de los consumidores, sus hábitos y sus cambios en la alimentación. De esta manera, podrá satisfacer las necesidades de los clientes y, al mismo tiempo, impulsar un aumento en las ventas, capitalizando las oportunidades de negocio.

Finalmente, se aconseja a la compañía aprovechar el contexto de inflación que afecta al país en la actualidad, con el fin de seguir atrayendo a turistas y consolidarse como la opción líder tanto para los argentinos como para los visitantes extranjeros. Además, se sugiere continuar la senda de la expansión, incrementando su presencia en los mercados locales e internacionales, al tiempo que mantiene su reconocido prestigio y su reputación por ofrecer productos de alta calidad y artesanales.

BIBLIOGRAFÍA

General

- ❖ DEL CARRIL, Juan C., DE MARCO, Myriam L. y USANDIVARAS, Silvia E., Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1° Edición, (Tucumán, 2.006).
- ❖ RICRA, María, Análisis Financiero de Estados contables, ediciones Instituto Pacifico, (2.014). Recuperado de: [https://www.academia.edu/34688266/Libro Analisis Financiero Maria Ricra](https://www.academia.edu/34688266/Libro_Analisis_Financiero_Maria_Ricra)
- ❖ NEWTON, Fowler Enrique, Evaluación de Informes Financieros, quinta edición, (2.021) Recuperado de: <https://www.fowlernewton.com.ar/>
- ❖ WETREICHER, Guillermo, Gestión Financiera, (2.020). Recuperado de: [https://economipedia.com/definiciones/gestionfinanciera.html#:~:text=La %20gesti%C3%B3n%20financiera%20es%20una,recursos%20propios%20y%20de%20terceros](https://economipedia.com/definiciones/gestionfinanciera.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20financiera%20es%20una,recursos%20propios%20y%20de%20terceros).
- ❖ MONTERO, Gabilanes, Apalancamiento financiero y rentabilidad en la Constructora Edificaciones, (2.022) Repositorio Digital. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/34370>

Otras Publicaciones

- ❖ Consulta base de información, en internet:
<https://www.havanna.com.ar/nosotros/historia>
- ❖ Consulta base de información, en internet:
<https://www.havanna.com.ar/nosotros/informacion-inversores>
- ❖ Consulta base de información. en internet:
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

- ❖ Consulta base de información, en internet:

<https://www.havana.com.ar/nosotros/vision>

Específicas

- ❖ BOSCOVICH, Ezequiel, Análisis Financiero de corto plazo, Administración del capital de trabajo y rentabilidad de la empresa Havana S.A (2.022)
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/25508/TFG%20-%20Boscovich%20Ezequie.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ DANIELE PERELLO, Laura Jorgelina, Gestión de Liquidez en entornos atípicos e inflacionarios, (2.022)
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/25650/TFG%20=%20Daniele%20Perello%20Laura%20Jorgelina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ PIMPINATTI, Maximilian Ader, Análisis Financiero a corto plazo para la empresa Havana S.A, (2.022)
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/28146/TFG%20%20-%20Maximilian%20Ader%20Pimpinatti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ NIEVAS, Juan Mauricio, Análisis de la Rentabilidad económica de la empresa, enfocada en el capital de trabajo, (2.022)
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/28141/TFG%20-%20Mauricio%20Nievas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ÍNDICE

| | |
|--------------------------------------|----|
| Resumen..... | 2 |
| Abastract..... | 2 |
| 1.-Introducción..... | 3 |
| 2.-Análisis Externo..... | 6 |
| 2.1- Cinco Fuerzas de Porter..... | 6 |
| 2.2- Análisis Pestel..... | 9 |
| 2.3-Grupos Estratégicos..... | 12 |
| 2.4- Ciclo de Vida..... | 12 |
| 3.-Análisis Interno..... | 13 |
| 3.1- Diagnostico Organizacional..... | 13 |
| 3.2-Analisis FODA..... | 12 |
| 3.3- Cadena de Valor..... | 14 |
| 4.- Análisis Profesional..... | 15 |
| 5.-Marco Teórico..... | 19 |
| 6.- Diagnostico y Discusión..... | 21 |
| 7.- Plan de Implementación..... | 21 |
| 8.-Conclusion y Recomendación..... | 30 |