

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Evaluación financiera de corto plazo, la reestructuración de créditos por ventas vencidos como herramienta para mejorar la liquidez, Havanna S.A.”

“Short-term financial evaluation, the overdue sales credits restructuring as a tool to improve liquidity, Havanna S.A.”

Autor: Feniquetto, Andrés Rodrigo

Legajo: VCPB20111

DNI: 31.212.435

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Entre Ríos, Junio, 2022

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción.....	3
Objetivos	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Análisis de Situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis del contexto	8
Diagnostico organizacional.....	11
Análisis específico según el perfil profesional	13
Marco Teórico	17
Análisis financiero.....	17
Liquidez	18
Capital de trabajo	18
Conclusión diagnostica y discusión.....	20
Descripción del problema.....	20
Justificación del problema	21
Conclusión diagnostica.....	21
Plan de implementación	22
Alcance	22
Limitaciones.....	22
Recursos involucrados.....	22
Presupuesto de recursos tangibles e intangibles	23
Honorarios profesionales.....	24
Actividades específicas a desarrollar y marco de tiempo de realización	24
Desarrollo de acciones y propuesta.....	25
Medición y control	29
Conclusiones y recomendaciones	31
Referencias	33
Anexo I.....	35

Resumen

El presente reporte de caso consistió en realizar una propuesta con el objetivo de mejorar la situación de liquidez de la empresa Havanna S.A. de la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires. Se realizó un análisis del contexto tanto externo como interno del entorno donde se desenvuelve la organización, analizándose el impacto de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, también fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se poseen. Se continuó con un diagnóstico organizacional y análisis de situación según perfil profesional en el cual se aplicaron herramientas de análisis de corto plazo y se logró vislumbrar la problemática de liquidez y posibles causas. Se desarrolló un marco teórico observando como diferentes autores abordaron la temática. La realización de un diagnóstico determinó la problemática y se definió que la mejor opción era trabajar en la cobranza de los créditos por ventas vencidos. Mediante un plan de implementación se propuso reestructurar los créditos por ventas vencidos. Se finaliza realizando una conclusión final sobre la implementación del plan y realizando recomendaciones.

Palabras claves: Liquidez, disponibilidad, capital, créditos. reestructurar.

Abstract

This case report consisted of a proposal to improve the liquidity situation of the company Havanna S.A. in the city of Mar del Plata, province of Buenos Aires. An analysis of the external and internal context of the environment where the organisation operates was carried out, analysing the impact of political, economic, social, technological, ecological and legal variables, as well as strengths, opportunities, weaknesses and threats. An organisational diagnosis and situation analysis was carried out according to the professional profile in which short-term analysis tools were applied and the liquidity problem and possible causes were glimpsed A theoretical framework was developed by looking at how different authors approached the subject. A diagnostic study determined the problem and it was decided that the best option was to work on the collection of overdue sales credits. By means of an implementation plan it was proposed to restructure overdue sales credits. It ends with a final conclusion on the implementation of the plan and recommendations..

Keywords: Liquidity, availability, capital, credits, restructure.

Introducción

En el presente trabajo de reporte de caso se hará un estudio financiero de corto plazo de la empresa Havanna S.A. La organización se dedica principalmente a la elaboración y comercialización de productos alimenticios, siendo su artículo emblema el alfajor. Su producción se ha diversificado con el paso del tiempo ampliando su portafolio de ofertas incluyendo galletitas, chocolates, havannets, barritas, entre otros. También posee franquicia de cafeterías y exporta sus mercancías a 14 países.

Nació como idea en 1947, ya para el año 1948 Havanna abrió su fábrica y salón de venta con elaboración a la vista. Desde aquellos años arranca la expansión de la empresa por la costa atlántica abriendo sus puertas en 50 sucursales para el año 1994.

Para el año 1995 comienza la experiencia cafetería Havanna, pretendiendo desde entonces tener alcance a nivel nacional. En 2003, este exitoso concepto desembarca en distintos países como Chile, Bolivia, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela, España, alcanzando más de 60 Havanna Café, convirtiéndose en un símbolo de lo Argentino. Sin conformarse con lo logrado hasta entonces, también adquiere su propia fábrica de chocolates en Bariloche.

Hacia el año 2005 el objetivo es ser una compañía reconocida en toda Latinoamérica. Entre el 2008/2009 la innovación en cafetería da nacimiento a *frappes* y *lattes*, línea *frappe* generados por sus maestros artesanos. Línea mini fue creada en el año 2012 conservando la calidad, sabor y fórmulas de los productos actuales. En el año 2014 comienza a operar en la bolsa de comercio de Buenos Aires. El año 2017 trajo dos hitos importantes, un nuevo alfajor 70% cacao puro y la renovación de imagen con nuevo logo y embalaje. Su último producto comercializado es el alfajor de súper dulce de leche apto para celíacos presentado a fines del año 2021.

Como de acuerdo a lo expuesto anteriormente la empresa se encuentra desarrollándose en el mercado internacional como nacional. A los efectos del presente trabajo, se tomará el último balance consolidado públicamente disponible en la página web de la comisión nacional de valores. De dicho balance se puede observar como problemáticas que la compañía posee un capital de trabajo negativo pasando de \$1.385.924.774 negativo en 2020 a \$875.219.232 negativo en 2021 si bien ha mejorado no se logró solucionar dicha problemática. El nivel de ventas aumentó en 32,55% en 2021 respecto de 2020 debido principalmente a la apertura paulatina de la actividad luego de las restricciones generadas por la pandemia de covid-19, pero el capital de trabajo sigue siendo insuficiente para cubrir la necesidad de fondos de la actividad

productiva de la empresa, lo que indica una ineficiencia en el manejo de los fondos. Posee también, falta de liquidez lo que provoca una alta dependencia de financiación bancaria incurriendo en altos costos de financiamiento.

Como antecedente en el plano internacional se cita un trabajo de investigación llamado la administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo, allí ofrece elementos teóricos conceptuales acerca de la administración del capital de trabajo y toma como factor influyente la gestión de inventarios para lograr la mayor eficiencia empresarial. Trata diferentes teorías en la gestión de inventarios, las políticas de inventarios, variedades de criterios de inventarios y distintos modelos de administración de inventarios. Concluye que el análisis permitió reconocer distintos puntos de vista en la conceptualización de los inventarios para trazar políticas que contribuyan a elevar los resultados de la empresa. Es necesario el uso de modelos matemáticos para garantizar el éxito en los resultados finales (Céspedes Trujillo, Paz Rodríguez, Jimenez Figueredo, Pérez Molina, Pérez Mayedo, 2017).

Comenta Freire, Gonzaga, Freire, Rodríguez, Granda (2016) en su trabajo: Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones, que los indicadores financieros de liquidez son fundamentales para evaluar la situación de la empresa a corto plazo, es sumamente importante detectar si la empresa posee suficientes recursos para hacer frente a sus obligaciones presentes. El objetivo es analizar las razones financieras de liquidez como estrategia empresarial para la toma de decisiones, destaca la importancia de las bases de administración financiera se fundamenta en los ratios que sirve para generar un mejor análisis financiero y la gestión empresarial. Concluye que un correcto análisis de los estados financieros permite describir la situación actual de la empresa y poder predecir dentro de ciertos límites su desarrollo en el futuro y poder tomar correctas decisiones.

En el siguiente trabajo de Caballero Quispe, Lizarraga Gabriel, Yauri Alvarado (2018) titulado Gestión de créditos y cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa comercial alimenticia SAC, se comenta como influyeron los niveles de cuentas por cobrar y la mala gestión de los créditos en la falta de liquidez para hacer frente a sus obligaciones tanto es así que se debió fusionar con otra empresa. Concluyen que los directivos de la empresa han tomado malas decisiones por la inoportuna gestión de créditos y cuentas por cobrar, al no tener datos reales y oportunos de la liquidez no es posible medir riesgos y actuar en consecuencia. Continúa remarcando que las ventas a crédito están dirigidas directamente al crecimiento en gran parte de las ventas totales y

por consiguiente de la liquidez, aconsejan por lo tanto que se adopten políticas integrales de créditos tales como estudio de clientes, capacitación al personal interviniente, mejoramiento en la gestión de cuentas por cobrar, tendientes a reducir riesgos de liquidez.

En el plano nacional Escandar (2016), expone que el crecimiento en el nivel de ventas, una adecuada gestión económica y financiera basado principalmente por en una correcta rotación de activos son factores determinantes para la inversión en capital de trabajo. Cuanta más alta es ganancia obtenida, más factible es prescindir del financiamiento externo para el capital de trabajo.

Por su parte Garayo (2020) en su trabajo: Aplicación de metodologías de optimización del capital de trabajo en una pyme del sector alimenticio, de la facultad de ciencias económicas, universidad nacional de Córdoba. Desarrolla como objetivo central lograr llevar a cabo una gestión financiera eficiente y para ello analiza los elementos que influyen en la gestión del capital de trabajo de la empresa estudiada, definiéndose políticas y lineamientos de administración de cada componente del mencionado capital de trabajo. Se concluye en el logro de los objetivos planteados ya que se pudo establecer el nivel óptimo de capital de trabajo, aporta contribuciones del trabajo hacia la organización y limitaciones existentes para realizar dicho trabajo.

Los antecedentes precedentemente mencionados se relacionan con el presente reporte de caso ya que hacen principal énfasis en la efectiva y adecuada gestión del capital de trabajo resaltando la importancia del mismo. Del análisis de los componentes del capital de trabajo se encuentra información relevante que sirve como herramienta gerencial, fundamental para la toma de decisiones, como pueden ser la gestión de los inventarios, la gestión del crédito y los niveles de cuentas por cobrar, entre otros componentes, son factores importantes para gestionar la liquidez. Una buena gestión en el capital de trabajo permitirá a Havanna S.A. sortear la situación de liquidez deficiente.

La relevancia de poseer una adecuada gestión del capital de trabajo para Havanna S.A. asegura ahorrar en elevados costos de financiamiento, minimizar los riesgos de incurrir en un quiebre financiero, no tener malos antecedentes financieros, permitiéndole continuar con el giro normal del negocio. Administrar eficientemente los recursos asegura previsibilidad en los ingresos, adecuar las erogaciones de corto plazo, poseer un correcto ciclo del dinero, potenciar la rentabilidad, lograr un crecimiento sostenido en el tiempo y de esta manera resultar atractiva a nuevas inversiones y también gozar de buena reputación y prestigio de una marca sólida y confiable.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la situación financiera de la empresa Havanna S.A. ubicada en la ciudad de Mar del Plata, con la finalidad de conocer su estado financiero de corto plazo y realizar una propuesta para mejorar su estado de liquidez al final del ejercicio económico 2022.

Objetivos específicos

- Revisar los estados contables de Havanna S.A. para obtener información necesaria a fin de realizar un diagnóstico de la situación actual de liquidez.
- Efectuar un análisis del ciclo operativo y ciclo de conversión de efectivo para determinar los plazos de realización.
- Implementar un plan de reestructuración de créditos por ventas vencidos para aumentar la disponibilidad inmediata de dinero.
- Proponer un mecanismo de control y medición que permita conocer el grado de cumplimiento y efectividad del plan propuesto.

Análisis de Situación

Para la realización de este trabajo de reporte de caso se utiliza como fuentes tanto la información brindada por el estado de situación financiera consolidado cerrado el 31 de diciembre de 2021 como también libros, trabajos de investigación indexados y páginas web oficiales. En base al mencionado estado de situación financiera se lleva a cabo análisis horizontales y verticales y se calcularán ratios que servirán para el análisis de situación financiera de corto plazo. Se realiza una investigación descriptiva y mixta la cual nos permite describir la situación actual para poder trabajar en cómo mejorarla.

Descripción de la situación

Havanna S.A. es hoy un holding internacional que nació como una pequeña empresa local en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina y con el paso del tiempo fue escalando su tamaño. A lo largo de su desarrollo a atravesado situaciones difíciles que han sido superadas a través del tiempo y de sus distintos dueños, estos últimos años no han sido la excepción.

A pesar de ello se continua innovando, para fines del año 2021 la empresa larga a la venta un nuevo alfajor denominado súper dulce de leche, la particularidad del mismo es que es apto para celíacos, claro ejemplo del constante trabajo para estar a la vanguardia.

La expansión internacional sigue siendo como desde 2004, unos de los pilares importantes para el crecimiento de ventas. Su objetivo es continuar ampliando la demanda potencial y diversificar el riesgo comercial. Se apuesta permanentemente al crecimiento en las principales ciudades de América Latina, imponiendo la marca Havanna como una marca regional adaptada a aspectos idiosincrásicos de cada país.

Al culminar el ejercicio 2021 la red internacional de Havanna S.A. contaba con 218 locales en el exterior distribuidos por país: Brasil 173; Paraguay 13; Venezuela 8; Perú 8; Chile 8; Bolivia 3; España 3; Ecuador 2.

Pero no todo es plano internacional, Havanna S.A. también pretende seguir aumentando su participación en los mercados en los que opera nacionalmente a través de la apertura de nuevas bocas de venta, ya sea de locales propios o franquiciados. Continuando con la permanente búsqueda de satisfacer las necesidades de los clientes se ha incursionado en nuevos modelos de negocios, se han concretado la apertura de dos locales ubicados dentro de espacios de estaciones de servicios. También se ha consolidado el funcionamiento de la propia tienda en línea, con envíos gratuitos para las

compras que superen ciertos importes. Por su gran aceptación se consolida día a día como un nuevo canal de ventas para la compañía (memoria balance 31.12.2021, Havanna S.A., 2022).

Se procura tener una mayor penetración en el mercado a través del lanzamiento permanente de nuevos productos.

Durante el 2021 se continuó con la elaboración de los planes estratégicos que se venían llevando a cabo en los últimos años, los que se seguirán implementando a partir de la vuelta a la nueva normalidad.

La red Argentina culminó el 2021 con 233 locales; 50 propios y 183 franquiciados.

No se puede dejar de comentar que la empresa posee política medioambiental, mediante la política de inocuidad se expresa el compromiso de la dirección para el mantenimiento de la certificación ISO22000:2018. Sus plantas industriales cuentan con certificado de aptitud ambiental otorgado por la secretaría de medio ambiente de la municipalidad de General Pueyrredón, tratamiento de efluentes líquidos con el objeto de ajustar el vuelco dentro de los parámetros exigidos por la autoridad de agua y obras sanitarias sociedad de estado.

Contando además con mediciones de descargas de efluentes gaseosos a la atmosfera, un sistema de separación, compactado y retiro de cartones reciclables y una norma de buenas prácticas de manufactura en gestión de residuos respecto al separado del resto de los residuos reciclables.

La empresa se encuentra con la problemática de poseer capital de trabajo negativo asociado directamente por la caída en el nivel de actividad generada por la pandemia de covid-19.

Análisis del contexto

Mediante la herramienta PESTEL, acrónimo de político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal, identificaremos los factores macro que tienen impacto en la organización.

Factores Políticos: En 2021 la política continuó subordinada al desarrollo del covid-19 aunque en menor medida que en 2020, con el paso de los meses y avances en el esquema de vacunación se fue notando una mayor incidencia en las decisiones tomadas que lograron reactivar paulatinamente el sector productivo. Para los últimos meses de 2021 los niveles de producción estaban volviendo a niveles pre pandemia

debido en gran parte al principio del fin de las restricciones a la circulación. Las decisiones tomadas con respecto al límite de acceso al dólar, gastos con tarjetas en moneda extranjera, prohibición de financiación con tarjetas de créditos viajes al exterior y los cierres de fronteras han provocado que se minimice el turismo al exterior y aumente el turismo interno, llevando a superar los niveles previstos de viajeros aumentando la demanda interna lo que provoca para la empresa una demanda no prevista que mejoró los niveles esperados.

Factores económicos: Como se viene comentando la crisis generada por covid-19 ha ocasionado a nivel mundial un receso en la actividad comercial afectando fuertemente a las economías de todo el mundo, por ejemplo durante el año 2021 EEUU registro un aumento en el nivel general de precios del 7%, un numero sumamente importante para su economía, una de las más sólidas del mundo. Esto provoca por efecto derrame complicaciones a economías subdesarrolladas como la nuestra, que sumado a los problemas internos ya preexistentes, solo vienen a complejizar aún más la situación reinante. En el mismo periodo anual, Argentina, arrojo un índice de inflación interanual del 50,9% medición a cargo del instituto nacional de estadística y censo (INDEC). El nivel de actividad económica reflejó una variación positiva de 9,8% interanual según el Estimador mensual de actividad económica (EMAC) suministrado por INDEC. La compleja situación económica argentina sumado a los efectos de la pandemia, crean un escenario de grandes desafíos para mantener competitiva y posicionar la empresa en lo más alto.

Factores socio-culturales: Las conductas de las personas en cuanto al consumo se han visto modificadas por los sucesos vividos estos tiempos, el modo de comprar, alcance de la oferta y de la demanda y el aprovechamiento de oportunidades pueden ser algunos de los aspectos a resaltar. En el modo de comprar, si bien ya había una clara tendencia a la virtualidad, el proceso de adaptación tanto de la oferta como de la demanda a esta modalidad se encontró forzada a desarrollarse aceleradamente como ser la oferta online, canales de venta 24hs, entregas inmediatas, etc., imponiendo la velocidad como factor de cambio. El alcance está generado por las nuevas plataformas de venta online donde potenciales clientes tienen la posibilidad de conseguir el producto que antes no tenían y viceversa.

El cambio en la manera de hacer turismo, de consumir de la población, abre nuevas oportunidades que son aprovechadas por empresas ya preparadas o de rápida adaptación al cambio, impuesta por la nueva demanda, marcando la diferencia con el

resto de sus competidores. Havanna S.A. tiene como premisa estar innovando permanentemente siendo permeable, receptora a los cambios con una rápida respuesta, creando productos para la nueva demanda, nuevos y distintos canales de ventas, etc.

Factores tecnológicos: El desarrollo tecnológico es un pilar fundamental hoy en día tanto para optimizar los procesos productivos como también las ventas y gestiones administrativas. Cada vez es más relevante estar a la vanguardia tecnológica pudiendo asegurar estándares de calidad eficientes. Para la compañía la tecnología usada para el estudio y desarrollo de nuevos productos es muy importante, ya que le permite innovar constantemente. También es de destacar en este apartado el desarrollo de plataformas por la nueva forma de venta digital tan potenciado en los últimos años y de plena vigencia.

Factores ecológicos: las empresas no deben ser valoradas únicamente en términos económicos, sino también en términos sociales y medioambientales, con la finalidad de asegurar una maximización de sus resultados en materia de sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento que contribuya a superar esta gran problemática de carácter mundial (Ortegón Riveros, 2017). En otras palabras, lo que proporciona dinero a una empresa, al menos en el corto plazo, puede ser perjudicial para la sociedad en su conjunto (Diamond, 2020). Havanna S.A. posee política ambiental, contando con certificación ISO22000:2018, certificado de aptitud medioambiental, tratamiento de efluentes, separación de residuos, entre otras medidas de cuidado medioambiental.

Factores legales: Constituida en Argentina, se enmarca legalmente bajo la ley de sociedades 19.550 de forma jurídica sociedad anónima. La relación que posee con sus empleados está amparada bajo la ley de contrato de trabajo 20.744 y sus respectivos convenios de trabajo. En términos fiscales se encuentra sujeto a la ley de IVA 23.349 e impuesto a las ganancias 20.628 a nivel nacional, a nivel provincial por convenio multilateral de IIBB y a nivel municipal impuestos tasas y contribuciones que correspondan al asentamiento de sus locales o plantas fabriles. Hasta noviembre de 2023 posee beneficios impositivos provinciales y municipales a causa del asentamiento de una planta fabril en Batán provincia de Buenos Aires en octubre de 2016.

A continuación para complementar el análisis de contexto se desarrolla una matriz FODA, acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Nos permite identificar problemas, prever escenarios, predecir complicaciones, observar soluciones, visualizar puntos débiles de la organización y transformarlos en fortalezas y oportunidades.

Tabla 1

Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento en el comercio electrónico	Elevadas tasas de inflación
Devaluación de moneda argentina frente a las exportaciones	Altos índices de pobreza
Reactivación económica	Trabas a las importaciones
Vuelta a la normalidad internacional	Devaluación de la moneda argentina
Fortalezas	Debilidades
Posicionamiento en el mercado	Capital de trabajo negativo
Innovación	Falta de liquidez
Reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional	Endeudamiento
Diversidad de productos	Baja rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

Diagnostico organizacional

De acuerdo al análisis de contexto precedente se observa que la situación económica en el contexto nacional presenta una leve mejoría contribuyendo a un mayor nivel de actividad para la empresa, dado por la apertura y flexibilidad de las restricciones de pandemia generan una reactivación en el comercio llamado tradicional fundamentalmente.

La innovación y diversidad de productos hacen una empresa en constante movimiento considerándose dentro de sus fortalezas ya que la mantienen a la vanguardia en el mercado. Constantemente pensando y desarrollando productos para mantenerse diferenciados de la competencia.

La marcada devaluación de la moneda argentina es una amenaza al momento de trabajar con las importaciones o debilidad en la toma de créditos en moneda extranjera pero, simultáneamente, se presenta como una oportunidad para potenciar el comercio a nivel nacional por la llegada de turismo extranjero. La marca Havanna es sinónimo de calidad y ostenta un buen posicionamiento y prestigio. Sus productos, principalmente el alfajor, están muy bien catalogada al momento de recibirse como presente o souvenir.

Gestionar el capital de trabajo en un contexto inflacionario suele ser más complejo de lo habitual debido a los efectos que produce sobre los activos y pasivos corrientes.

La elevada tasa de inflación que sufre actualmente argentina, que no logra retroceder sino más bien continuar su escalada, se presenta como una amenaza. Este problema histórico de argentina, agravándose en los últimos años, no hace más que complicar la situación problemática de liquidez que posee Havanna S.A. Como resultante genera que cada vez sea más costoso acceder a financiación externa ya que el

mercado financiero sube las tasas de interés de los préstamos que otorga como cobertura ante la pérdida en el poder adquisitivo de la moneda local, incrementando de tasas de interés activa, tratando de conservar el valor del dinero en el tiempo. Si bien la empresa posee el 85% de sus pasivos en tasa fija tratando de minimizar la exposición a la variación de las tasas de interés mencionadas, se observa en la existencia de saldos de capital por préstamos tomados a tasa variable como también un crédito en moneda extranjera bajo sistema americano con amortización del capital a 12 y 24 meses.

Havanna S.A. hace uso de su posibilidad de tomar créditos a corto plazo, girar en descubierto, pedir adelantos o refinanciar deuda. Estos son aplicados por sus directivos, al capital de trabajo, intensificándose para los años 2020 y 2021 para sobrellevar la difícil situación de liquidez.

La inflación genera además un aumento en el valor de los insumos pudiendo acarrear consigo problemas en la cadena de pagos ya que para evitar desabastecimiento por faltante de materia prima se suele comprar a precio abierto perdiendo referencia en los precios, esta maniobra también se genera por la especulación por parte del proveedor. Con precios marcadamente elevados de una reposición de stock a otra, por el interés implícito por cobertura de la inflación por parte del proveedor de la materia prima, se encuentra el inconveniente de no poder trasladar este costo al precio de los productos en lo inmediato tanto por la información tardía por pérdida de precios de referencia mencionado o por política comercial en el atraso de actualización de precios, esto genera entonces que la cobertura financiera llegue a destiempo y afecte el giro normal del negocio. Se aprecia que Havanna S.A. hace uso de los adelantos a proveedores para minimizar el riesgo de desabastecimiento y poder continuar con el ciclo operativo.

El fenómeno inflacionario también produce efectos sobre las cobranzas, principalmente en créditos por ventas otorgados que debieran contemplar la pérdida del valor del dinero en el tiempo.

Así como la pandemia y las restricciones establecidas por el gobierno nacional han complicado la situación general de Havanna S.A. también los clientes han sufrido de la misma manera. En este sentido la dirección de la empresa dice que el riesgo del crédito por venta es la posibilidad de que un cliente no cumpla con sus obligaciones, atento a esto como política general la organización posee amplia diversificación al riesgo del crédito tanto en clientes como en segmentos geográficos, en este sentido tanto

para el año 2020 como para el año 2021 ningún cliente, salvo sociedades relacionadas, posee el 12% del importe total de las cuentas por cobrar comerciales.

A pesar de ello se ve un incremento significativo en créditos vencidos no cobrados principalmente de una antigüedad de 0 a 3 meses y de 3 a 9 meses.

Sus debilidades se presentan en torno con su problemática, poseer capital de trabajo negativo, genera como consecuencia la falta de liquidez que se presenta mostrando un elevado nivel de endeudamiento para mantener el giro del negocio ocasiona una menor rentabilidad provocando un desinterés a presentes y futuros inversores.

Análisis específico según el perfil profesional

En este apartado se hacen algunos análisis de los estados contables de Havanna S.A., se emplea análisis horizontal y vertical como también algunos ratios que respaldan lo comentando.

Como se puede observar en Tabla 2, Havanna S.A. posee un índice de liquidez general o índice de liquidez común (Lamattina, 2018) de 61,91% para el año 2021 que es mayor al del año 2020 que fue de 47,71%, este valor se obtiene dividiendo el activo corriente, es decir los recursos para pagar, sobre pasivo corriente, deudas por pagar. Es preciso resaltar que es un índice de nivel general y que a juzgar por lo que dicta la bibliografía debiera ubicarse alrededor de 100%, su resultado deja en evidencia que la empresa se encuentra en una delicada situación de liquidez, pero por otro lado si tenemos en cuenta el punto de partida del año anterior la mejora es destacada. Una prueba más exigente al índice de liquidez consiste en detraer las partidas menos líquidas del activo corriente, en este caso bienes de cambio que requieren aún un esfuerzo de comercialización para convertirse en disponibilidades.

Tabla 2

Indicadores de análisis de situación

Indicadores	31.12.2020	31.12.2021
Liquidez comun	47,71%	61,91%
Liquidez de tesoreria	27,82%	38,56%
Liquidez de disponibilidad	1,87%	1,29%
Capital de trabajo	- 1.385.924.774,00	- 875.219.232,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2-A

Activo corriente

Rubros	31.12.2020	31.12.2021
Inventarios	527.187.614,00	536.333.467,00
Otros créditos	97.161.265,00	63.467.051,00
Créditos por ventas	590.667.350,00	792.935.396,00
Inversiones	6.187,00	832,00
Efectivo y equivalentes a efectivo	49.569.903,00	29.668.710,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2-B

Pasivo corriente

Rubros	31.12.2020	31.12.2021
Otros pasivos	60.262.617,00	76.409.641,00
Deudas fiscales	105.956.224,00	144.147.132,00
Pasivos por impuesto a las ganancias corriente	-	158.309.449,00
Deudas sociales	344.234.071,00	312.080.634,00
Presatamos	1.612.168.662,00	1.080.582.946,00
Cuentas a pagar comerciales y otras	527.895.519,00	526.094.886,00

Fuente: Elaboración propia.

Detrayendo los bienes de cambio se llega a un índice de liquidez de tesorería, comúnmente llamado de prueba ácida, donde tomamos en el numerador el activo corriente menos bienes de cambio y en el denominador el pasivo corriente, arroja igual resultado en términos generales, la dificultad en la liquidez y la recuperación medida anualmente. Para el año 2021 el indicador es de 38,56% y 2020 27,82%. Se puede notar claramente el peso que poseen los valores de bienes de cambio entre el índice de liquidez común, pertenece al cálculo, y el de liquidez de tesorería, lo detrae del cálculo.

Extremando el análisis se llega al cálculo de un índice de disponibilidad o liquidez instantánea que está dada por un numerador que solo suma el saldo de caja y bancos e inversiones de corto plazo o lo que es lo mismo, al activo corriente se le detrae las partidas menos liquidas como son los bienes de cambio y los créditos por ventas y en el denominador se mantiene el pasivo corriente, este cálculo arroja para el año 2021 un valor de 1,29% y 2020 1,87%. El resultado de este índice sin lugar a dudas va a ser menor que los anteriores. Si bien es difícil fijar un valor para este índice algunos autores consideran razonable un resultado de 30% (Lamattina, 2018).

Se aprecia en el análisis estático de tabla 2 que la situación de liquidez es realmente delicada. La liquidez instantánea o liquidez de disponibilidad es menor a la

del año pasado, es decir se cuenta con menos efectivo y equivalente a efectivo al cierre de los estados financieros consolidados al 31.12.2021. Quien soporta el crecimiento del indicador de liquidez común y de tesorería es el rubro de créditos por venta, no se precisa fechas de cobro, sería prudente y necesario que en lo mediato e inmediato se realizarán esos créditos e ingresará dinero.

También se puede observar en Tabla 2 que el capital de trabajo o fondo de maniobra de Havanna S.A. es deficiente. Los recursos para pagar son menores a las obligaciones a pagar. Esto impide cancelar pasivos anticipadamente, dificulta mejorar la infraestructura productiva, impide colocar fondos al margen de la actividad principal, suponen altos costos por financiación.

Con este análisis estático se puede apreciar las dificultades existentes y sin lugar a dudas que el mal año 2020 sigue impactando en el funcionamiento financiero de la empresa. Haber realizado inversiones, con posterioridad a este fenómeno, que son financiadas con deudas a cancelarse con un flujos de efectivo estimados totalmente diferente al que realmente se obtuvo, es sin dudas una de las mayores causas de esta situación de liquidez, provocada en su mayor medida por la pandemia de covid-19 a nivel mundial.

El análisis estático realizado vertical y horizontal que vemos en tabla 3 para activo corriente y tabla 4 para pasivo corriente, nos indica las dificultades financieras que presenta la organización, este análisis nos arroja un panorama general de la situación. En términos generales la tendencia es positiva, si comparamos 2020 vs. 2021.

Tabla 3

Análisis vertical y horizontal del activo corriente

Rubros	31.12.2020	Variación Vertical	31.12.2021	Variación Vertical	Variación Horizontal absoluta	Variación Horizontal relativa
Inventarios	527.187.614	41,69%	536.333.467	37,71%	9.145.853	1,73%
Otros créditos	97.161.265	7,68%	63.467.051	4,46%	(33.694.214)	(34,68%)
Créditos por ventas	590.667.350	46,71%	792.935.396	55,75%	202.268.046	34,24%
Inversiones	6.187	0,0005%	832	0,0001%	(5.355)	(86,55%)
Efectivo y equivalentes a efectivo	49.569.903	3,92%	29.668.710	2,09%	(19.901.193)	(40,15%)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Análisis vertical y horizontal del pasivo corriente

Rúbricos	31.12.2020	Variación Vertical	31.12.2021	Variación Vertical	Variación Horizontal absoluta	Variación Horizontal relativa
Otros pasivos	60.262.617	2,27%	76.409.641	3,33%	16.147.024	26,79%
Deudas fiscales	105.956.224	4,00%	144.147.132	6,27%	38.190.908	36,04%
Pasivos por impuesto a las ganancias		0,00%	158.309.449	6,89%	158.309.449	100,00%
Deudas sociales	344.234.071	12,99%	312.080.634	13,58%	(32.153.437)	(9,34%)
Presatamos	1.612.168.662	60,82%	1.080.582.946	47,03%	(531.585.716)	(32,97%)
Cuentas a pagar comerciales y otr	527.895.519	19,92%	526.094.886	22,90%	(1.800.633)	(0,34%)

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al estado de situación financiera consolidado de Havanna S.A., se observa que patrimonialmente permanece sólida, en cambio, si presenta dificultades para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Su activo corriente es menor que el pasivo corriente dejando un resultado negativo de capital de trabajo. El costo por este desfase es alto, girar en descubierto, solicitar adelantos o créditos a muy corto plazo que por lo general poseen costos financieros totales más altos que las que se pueden negociar comúnmente, refinanciación de créditos, etc.. La urgencia por el dinero es más costosa.

Las dificultades ocasionadas por la pandemia han afectado a la organización como se comentaba anteriormente. La reactivación del comercio, lógicamente, se desarrolla con clientes que también han sufrido el freno en su actividad.

La Dirección de la empresa, en consistencia con la industria, monitorea su capital sobre la base del índice de endeudamiento, si bien este indicador corresponde a un análisis estático de largo plazo, es menester mencionarlo ya que sobre él descansan los objetivos planteados por la organización de garantizar el mantenimiento de una sólida calificación crediticia; asegurar un nivel de capitalización saludable, con el fin de salvaguardar la capacidad con la empresa en marcha, generando retornos a los accionistas; mantener una estructura de financiamiento óptima para reducir el costo del capital y cumplir con los compromisos exigidos en los contratos de préstamos.

Para obtener este indicador se coloca en el numerador la deuda financiera neta, es decir el total de préstamos menos efectivo y equivalente a efectivo y en el divisor el patrimonio neto. En 2021 el índice de endeudamiento es de 0,433 y en 2020 fue de 0,769. Es decir que la estructura de financiación de la empresa al cierre del balance 31.12.2021 es de \$1 de capital propio y \$0,433 de capital ajeno, mejorando lo obtenido para el año 2020.

Marco Teórico

El desarrollo del marco teórico sirve de base para dar a conocer y comprender los conceptos y las herramientas que se necesitarán para la elaboración de un plan de implementación que se realizará a la empresa Havanna S.A.

Análisis financiero

Se define como un proceso que implica la compilación, interpretación, comparación y análisis de los estados financieros y los datos operativos generados en una empresa. Esto supone calcular e interpretar porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, que sirven para la evaluación del rendimiento financiero y operacional de la empresa ayudando a los gestores, inversores y acreedores a tomar decisiones (Prieto, 2010).

El análisis financiero de la empresa se puede realizar con herramientas como el análisis horizontal y vertical, se comparan partidas que tienen relación entre sí (Rodríguez Morales, 2012).

En el análisis vertical se toma un solo estado financiero, puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias y se relacionan cada una de sus partes con un total determinado, denominada cifra base, esto siempre dentro del mismo estado. Es un análisis estático (Prieto, 2010).

A diferencia de lo anterior, el análisis horizontal sí toma las variaciones temporales. Según el autor, se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes. Es un análisis dinámico (Prieto, 2010).

En el análisis horizontal se estudia el peso relativo de las partidas en los estados financieros, mientras que en el vertical se relaciona cada partida con un total previamente establecido. (Lamattina, 2018)

Estas comparaciones entre cifras se miden en Ratios, razones o indicadores, Ricra M. (2014) indica que los ratios financieros son los instrumentos más usados y son de suma utilidad para efectuar un análisis financieros en las empresas, estos pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la organización y pueden ser comparables con los ratios de la competencia, por lo tanto constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones.

Liquidez

La liquidez y la solvencia. Ambos términos no son lo mismo, para Ross, Westerfield, Jordan (2018), la liquidez se refiere a la rapidez y facilidad con que un activo se convierte en efectivo, aunque lo llama solvencia de corto plazo. Se trata del efectivo que la empresa necesita para sus compromisos contraídos previamente. Mientras que la solvencia o solvencia de largo plazo, se enfoca en recursos para cancelar las deudas, de manera más general se trata del apalancamiento financiero, aunque los bienes no tengan como referencia el efectivo.

Para Gitman (2012), la liquidez se mide por la capacidad que posee una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo a medida que van devengando vencimiento. Este autor considera que la liquidez está referida a la solvencia de la posición financiera general de la organización, lo que se traduce en la facilidad que tiene la empresa para pagar sus deudas.

La liquidez se trata del efectivo que la empresa necesita para sus compromisos contraídos previamente (Lamattina, 2018)

Pérez-Carballo Veiga (2015), menciona que las causas de falta de liquidez pueden ser variadas pero son bien conocidas en la práctica financiera de las empresas: un crecimiento exagerado; fondos permanentes insuficientes; una mala gestión del capital circulante operativo; caída de la actividad; descapitalización financiera de la empresa; endeudamiento elevado; suceso catastrófico.

Capital de trabajo

Lamattina (2018), dice que algunos autores lo desarrollan como gestión del capital de trabajo o capital circulantes. En definitiva liquidez y capital de trabajo tienen los mismos componentes – disponible es caja y bancos e inversiones corrientes, realizable es créditos corrientes por ventas, existencias son los bienes de cambio y deudas corrientes o pasivo corriente – solo difieren en su enfoque matemático ya que liquidez se calcula por cociente y capital de trabajo por diferencia. Por lo tanto puede abordarse por los dos caminos.

Saucedo Venegas (2020) ofrece, como herramientas, cinco técnicas de gestión para el capital de trabajo: Generar flujos de efectivo positivo para la operación diaria; producir o comprar lo que se vende, manteniendo un inventario equilibrado; Realizar gestión de cobranza para que los plazos de ésta no superen a los de pagos a proveedores; Buscar fuentes de financiamiento idóneas para pagar obligaciones de corto plazo; y

asegurar la rentabilidad de los activos totales, capital contable y del personal, esto como objetivo de dar un valor económico agregado a favor de los accionistas. Estas gestiones se desarrollan a través de un plan de acción.

Por su parte Jiménez Sánchez, Rojas Restrepo y Ospina Galvis (2013) mencionan que un manejo inadecuado del ciclo de caja provoca problemas de liquidez y falta de capital de trabajo suficiente para hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Es necesario ahondar en dos conceptos, el ciclo operativo y el ciclo de pago de efectivo.

Ross, *et al* (2018), definen al ciclo operativo como el periodo que comprende la compra de materia prima, la producción, venta del producto terminado y cobro al cliente, está formado por el plazo promedio de inventarios y el plazo promedio de cuentas por cobrar. Por otra parte el ciclo de pago de efectivo es el periodo que transcurre entre que se desembolsa el efectivo hasta que se produce la cobranza, formado por el plazo promedio de las cuentas por pagar.

Peñaloza Palomeque (2008), comenta que un ciclo operativo largo demuestra problemas a la hora de cumplir con las obligaciones de corto plazo, al contrario cuando el ciclo es corto es producto de una eficaz política de administración de los inventarios y de las cuentas por cobrar, lo que trae como consecuencias liquidez.

Jimenez Sanchez, *et al* (2013) la combinación de ambos ciclos da como resultado el ciclo de caja, sostienen que a ciclos más largos menor es la capacidad de hacer frente a las deudas a corto plazo, consecuentemente necesidad de financiamiento. Este resultado del ciclo de caja puede significar problemas en los inventarios y en las cuentas por cobrar.

Este compendio de conceptos logrado a través de diferentes autores nos sirve para entender la arquitectura que existe detrás del capital de trabajo y de esta manera poder atender las causas que generan la falta de liquidez.

Tener liquidez indefectiblemente ayudará a ahorrar en costos financieros innecesarios, lograr equilibrio financiero para operar adecuadamente, poder planificar las inversiones y estrategias de la empresa en los próximos años y dar previsibilidad a los accionistas. Por otro lado aportará a mejorar la rentabilidad, generando las bases del crecimiento y sustentabilidad para la organización, reduciendo la posibilidad de quiebra o cierre. Resulta importante, entonces, realizar un análisis horizontal, vertical y de indicadores de liquidez ya que mediante ellos se podrá poseer información necesaria para proponer un plan que contribuya a mejorar la liquidez de Havanna S.A.

Conclusión diagnóstica y discusión

Descripción del problema

Se presentan a continuación ratios que complementan a los indicadores antes visto en el análisis de situación.

Tabla 5

Ratios de Liquidez

Ratios	Composición	2020		2021	
rotación del capital de trabajo	nivel de actividad / capital de trabajo = ventas / (activo corriente – pasivo corriente).	(2,99)		(6,27)	
Ratio de rotación de las existencias	Ventas al costo / Existencias promedio	4,71		4,67	
Ratio de antigüedad de las existencias	(Bienes de Cambio promedio* 365) / Costo de Ventas	78	días	78	días
Ratio de rotación de los créditos	(Ventas a crédito + IVA) / Clientes promedio.	8,76		9,59	
Ratio de plazo de cobranzas de las ventas	(Créditos por ventas promedio *365) / (Ventas + IVA).	52	días	38	días
Ratio de morosidad	deudores morosos / ventas a crédito + IVA.	0,65		0,71	
Ratio de incobrabilidad	deudores incobrables / ventas a crédito + IVA	0,03		0,03	
Ratio plazo de pago de las compras	(deudas comerciales promedio * 365) / compras + IVA	69	días	64	días
Ratio de endeudamiento de corto plazo	Pasivo Corriente/Patrimonio Neto	1,08		0,86	
Ciclo Operativo	Antigüedad de las existencias + plazo de cobranzas de las ventas	130	días	116	días
Ciclo de Conversión del Efectivo	Antigüedad de las existencias + plazo de cobranzas de las ventas - plazo de pago de las compras	61	días	52	días

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Havanna S.A, posee capital de trabajo negativo que se observa tabla 2 del análisis de situación, provocando un alto nivel de endeudamiento con establecimientos bancarios para solventar la falta de liquidez. En términos generales una empresa debe poseer un indicador de liquidez común entre 1,5 a 2, indicador de liquidez de tesorería cercano a 1 y un indicador de liquidez de disponibilidades en 0,3, para no pasar necesidades financieras (Lamattina, 2018).

En tabla 5 se aprecia una suba en la rotación en el capital de trabajo producto del aumento en el nivel de actividad, potenciado por la flexibilidad en las medidas frente a la pandemia, necesitando de capital de trabajo para inyectar al proceso productivo.

La demora en el ciclo operativo 116 días respecto del plazo de pagos de compras 64 días genera una necesidad de apalancamiento de 52 días. Los créditos que actualmente están vencidos son un gran porcentaje de la falta de liquidez inmediata que afecta a la organización.

El aumento de los créditos por venta en el año 2021 respecto del año 2020 dan cuenta de un problema en las cobranzas de la empresa, también se observa aumento de la morosidad, si bien en términos porcentuales no es relevante al analizar valores absolutos se encuentra que los deudores vencidos son el 89% de los créditos por ventas.

Justificación del problema

No atender el problema de capital de trabajo negativo, puede ocasionar el quiebre financiero de la institución.

El incumplimiento de las obligaciones comienzan a generar inconvenientes en las relaciones del ente con su entorno, sus empleados por retraso en el pago de salarios, incumplimiento a los proveedores que puede derivar en el atraso en el abastecimiento de materias primas o recargos financieros altos, en el incumplimiento de obligaciones fiscales, sociales y financieras.

A causa de los altos niveles de inflación las entidades financieras comienzan a imponer tasas elevadas como cobertura, esto aumentan los costos para los tomadores de créditos.

Si bien poseer deudas en entidades financieras puede deducirse de impuestos, no es recomendable poseer una alta dependencia financiera, esto quita autonomía en la toma de decisiones y eleva el costo de oportunidad para la empresa.

Conclusión diagnóstica

Para lograr mejorar la liquidez inmediata se propondrá un plan de acción utilizando una herramienta nombrada por Saucedo Venegas (2020) como fuente de financiamiento idónea, se propondrá reestructurar los créditos por venta vencidos con una refinanciación a los clientes bajo las mismas condiciones en las que se obtendrá un préstamo bancario.

Esta propuesta resulta ser conveniente ya que se ahorrarán costos financieros, habrá una mejora en el índice de liquidez de disponibilidad debido al aumento del efectivo, el ratio de plazo de cobranzas de las ventas tendrá una mayor rotación, habrá una mayor probabilidad de cobro dando certidumbre al ingreso de dinero, el ratio de morosidad será menor a causa de minimizar la existencia de deudores vencidos, no provoca un aumento el ratio de endeudamiento. Como cierre de este apartado se menciona que a partir de un manejo eficiente del capital trabajo la empresa logrará mayor competitividad.

Plan de implementación

Alcance

Se elabora una propuesta de reestructuración de deudores por ventas vencidos que logrará mejorar la liquidez de disponibilidad de Havanna S.A. ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, para el ejercicio económico del año 2022. Esta tarea involucra a la gerencia de administración, sistemas, finanzas, impositiva y planificación ubicada en la ciudad de Mar del Plata.

Limitaciones

La realización del reporte fue posible utilizando la información de la memoria y estados financieros consolidados de Havanna S.A. cerrados al 31 de diciembre del año 2021, disponibles públicamente en la página oficial de la bolsa de comercio de buenos aires, se considera que no cuenta con limitaciones en cuanto a su veracidad ya que posee controles exhaustivos por parte de organismos de control públicos y privados. En cambio se encontró limitaciones por la dificultad de acceso a más información que la suministrada no pudiendo profundizar, atento a esto, se pone de manifiesto que la investigación se encuentra acotada a la disponibilidad de datos ofrecidos por dichos estados contables, como consecuencia la propuesta está realizada desde el punto de vista de un actor externo, sin conocimiento de las metodologías, políticas o planes existentes internamente.

Recursos involucrados

Para la concreción del presente trabajo se debe contar con el apoyo del personal administrativo y eventualmente de la gerencia, serán el puente entre el profesional y el cliente, llevaran adelante las negociaciones y carga de datos solicitados, también deberán suministrar información necesaria a requerimiento del profesional que podrá ser de acuerdo al trabajo habitual o también la se pueda requerir particularmente como procesar información en los sistemas internos de la compañía tales como: planillas, listados, estimaciones, etc. También deberán responder consultas pertinentes.

Se detallan entonces los recursos tangibles como intangibles necesarios para el desarrollo del plan.

Figura 1

Listado de recursos tangibles e intangibles

Recursos tangibles	Recursos intangibles
Personal de la compañía	Capacitación en competencias comunicacionales y negociación efectiva.
Computadora notebook	Conexión a internet
Telefono celular	Acceso al sistema interno para consulta de cuentas corrientes de clientes
Impresora fotocopiadora	Honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires
Útiles de oficina	Membresía de acceso a biblioteca digital
Mobiliarios de oficina	
Estado de situación financiera año 2021	
Listado de deudores de créditos por venta	

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de recursos tangibles e intangibles

Tabla 6

Presupuesto de recursos tangibles

Recursos	Estado	Importe
Personal de la compañía	Disponible	\$927665,20 (1)
Computadora notebook	Disponible	\$32.000 (2)
Teléfono celular	Disponible	\$3.000 (2)
Impresora fotocopiadora	Disponible	\$4.000 (3)
Útiles de oficina	Disponible	\$10.000 (2)
Mobiliarios de oficina	Disponible	\$2.600 (2)
Estado de situación financiera año 2021	Disponible	\$0
Listado de deudores de créditos por ventas	No disponible	\$0
Total		\$979.255,20

(1) corresponde a remuneración bruta de 4 administrativos categoría V según escala salarial abril 22 del convenio colectivo de trabajo industrias de la alimentación; (2) estimación amortización por tiempo de uso; (3) canon libre impresión por 3 meses presupuesto de recursos intangibles

Fuente: Elaboración propia.

El valor del personal de la compañía que se considera en el presupuesto es por el periodo de duración del plan para una jornada normal y habitual, sin considerar tareas que se realicen simultáneamente, dentro de la categoría V del convenio colectivo es

necesario que sean analistas de cuentas ya que se asegura un conocimiento básico necesario.

Tabla 7

Presupuesto de recursos intangibles

Recursos	Importe
Capacitación al personal, competencias comunicacionales y negociación efectiva, 4 personas	\$20.000
Conexión a internet	\$8.000
Acceso al sistema interno para consultas	\$0
Honorarios establecidos	\$170.100
Membresía de acceso a biblioteca digital	\$4.000
Total	\$202.100

Fuente: Elaboración propia.

Honorarios profesionales

Para el análisis, elaboración e implementación del plan se deberá contar con el asesoramiento de un profesional contador público con conocimientos en análisis financiero que le permita a la empresa Havanna S.A. mejorar la difícil situación de liquidez al implementarlo. Los honorarios detallados a continuación contemplan el análisis, planeación, control y supervisión de la implementación, dicha implementación estará a cargo de la empresa.

La base del cálculo de honorarios profesionales serán según el valor mínimo establecido por el consejo profesional de ciencias económicas de la provincia de Buenos Aires donde se encuentra la sede administrativa- financiera de la empresa, se establece actualmente un valor de honorarios en pesos de \$170.100 correspondientes al valor del módulo de 189 multiplicado por 900 honorarios módulo por la tarea tipificada como de elaboración e implementación de sistemas de información económico-financiera, métodos y procedimientos administrativo – contable y financieros.

Actividades específicas a desarrollar y marco de tiempo de realización

Se expone un diagrama de Gantt en función de las actividades a desarrollar para cumplir con los objetivos, se establece responsables y la temporalidad es en semanas.

Figura 8

Diagrama de Gantt de actividades

Nro.	Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2
1	Reunión inicial	AC	■	
2	Analizar los estados contables	AC		
3	Capacitación al personal	AS	■	
4	Completar indicadores de corto plazo y analizarlos	AC		
5	Analizar las TNA por préstamos disponibles en entidades bancarias con relación comercial.	AC	■	
6	Listar todos los clientes con créditos vencidos	AC		
7	Negociación de plan de pagos con clientes	G / AD	■	■
8	Realizar a la entidad bancaria la solicitud de préstamo y verificación de acreditación	G / AD		■
9	Reunión final de cierre	AC		■

Ref.: AC: asesor contable; AS: asesor sociólogo; G: gerente; AD: administrativos.

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de acciones y propuesta

A continuación se detallan cada una de las actividades a desarrollar para que el plan de implementación de reestructuración de créditos por ventas que se propone logre aumentar la disponibilidad de dinero.

Como primera actividad se propone realizar una reunión de inicio entre las partes involucradas de la empresa y el asesor contable. Aquí se expone como se logrará reestructurar los créditos por ventas vencidos y como serán compensados con una línea de préstamo pre aprobada por una entidad bancaria de relación comercial con la organización, las tareas que cada uno deberá tener a su cargo y resultados esperados.

Luego como segunda actividad se debe realizar un análisis del estado de situación financiera de corto plazo de la empresa Havanna S.A., aquí se realizarán análisis horizontales y verticales, se calcularán ratios para obtener la información necesaria de la situación actual de liquidez, analizando el comportamiento de los componentes integrantes de los indicadores y sus tendencias.

Paralelamente como actividad tres se comenzara con la capacitación de 4 empleados de la firma que acompañaran en este proceso con tareas administrativas y principalmente negociando los nuevos documentos con los clientes.

En la actividad cuatro complementamos el análisis con la información que se obtiene de la segunda actividad, se observa que el índice de morosidad muestra un aumento en el año 2021 respecto del año 2020, analizando detalladamente se observa

que créditos por ventas vencidos suman \$705.250.146 de un total de \$792.935.396, representado el 89% del total de los créditos por ventas según el estado de situación financiera 2021. En tabla 9 podemos apreciar, luego de realizar el análisis de ratios, que la empresa posee una necesidad de financiación equivalente a 52 días, dado que el ciclo operativo tarda 116 días promedios en convertirse en dinero, mientras que el pago a proveedores se realiza a los 64 días promedios. Se trabajará entonces en lograr reducir ese periodo de ciclo de conversión del efectivo disminuyendo el plazo medio de cobranzas, de esta manera la necesidad de financiación será menor ya que cobrar todos los créditos por ventas vencidos sería equivalente a vender al contado logrando indicador del plazo de cobranzas de 4 días y llevando la necesidad de financiación a solo 18 días.

Tabla 9

Ciclo operativo y de conversión del efectivo

Índice	Fórmula	Resultado
Plazo Medio de Cobranzas (PMC)	$(\text{Créditos por ventas promedio} * 365) / (\text{Ventas} + \text{IVA})$	38 días
Plazo Medio de Inventario (PMI)	$(\text{Bienes de Cambio promedio} * 365) / \text{Costo de Ventas}$	78 días
Plazo Medio de Pago (PMP)	$(\text{deudas comerciales promedio} * 365) / \text{compras} + \text{IVA}$	64 días
Ciclo Operativo	PMC + PMI	116 días
Ciclo de Conversión del Efectivo	PMC + PMI – PMP	52 días

Fuente: Elaboración propia.

La actividad cinco consiste en la búsqueda de tasas de créditos más beneficiosas, será responsabilidad del gerente administrativo. La sociedad cuenta con líneas de créditos pre aprobadas con bancos de primera línea como banco BBVA, Galicia, Citibank, Santander, Patagonia y el más conveniente resulta ser banco Provincia de Buenos Aires con una tasa ofrecida a la compañía de 28% fija a 6 meses.

Tabla 10

Opciones de tasas de interés ofrecidas a la compañía

Banco	Tasa	Condición de tasa	Plazo
BBVA	48%	Fija	180 días
Citibank	45%	Fija	9 meses
Provincia de Buenos Aires	28%	Fija	6 meses
Patagonia	49,50%	Fija	30 días
Santander	46%	Fija	180 días
Galicia	55%	Fija	183 días

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros especiales consolidados condensados intermedios al 31 de marzo de 2022 de Havanna S.A.

De las tasas observadas en tabla 10 se implementa la más conveniente, como la compensación se hará a través de los pagos de los clientes la tasa resulta ser una herramienta de negociación con muy importante, siendo sumamente conveniente, muy poco habitual en el mercado actualmente.

Tabla 11

Cálculo de cuotas sistema francés

Valor del préstamo	\$	705.250.746				
TNA (30/360)		0,28				
Años		0,5				
Frecuencia de Pago		Mensual				
Interés equivalente		0,023333333				
N° de pagos por año		12				
N° Total de Cuotas		6				

Cuota	Fecha de Vencimiento	Cuota a pagar	Interés	IVA	Capital Amortizado	Capital vivo
0	XX/X0/2022					705.250.746
1	15/X1/2022	130.781.213	16.455.851	3.455.729	110.869.634	594.381.112
2	15/X2/2022	130.237.952	13.868.893	2.912.467	113.456.592	480.924.520
3	15/X3/2022	129.682.015	11.221.572	2.356.530	116.103.912	364.820.608
4	15/X4/2022	129.113.105	8.512.481	1.787.621	118.813.004	246.007.605
5	15/X5/2022	128.530.922	5.740.177	1.205.437	121.585.307	124.422.298
6	15/X6/2022	127.935.154	2.903.187	609.669	124.422.298	-

Fuente: Elaboración propia.

La organización tomará un préstamo por \$705.250.746 sin necesidad de trámites de aprobación de legajos bancarios ya que posee línea de préstamos pre aprobada en la entidad bancaria, deberá erogar 6 cuotas mensuales de acuerdo a la tabla 11 y deberá ser equivalente al monto cobrado de los deudores morosos antes del vencimiento de dichas cuotas.

Como sexta actividad se reporta o confecciona un listado de clientes con créditos vencidos que será la base del trabajo, este listado deberá poseer como datos importantes: número de identificación del cliente en el sistema interno de la empresa, nombre, cuit, importe vencido y fecha de vencimiento.

Una vez obtenido el listado se pasa a la actividad siete donde se toma como base el listado y se confecciona una planilla que servirá para observar la evolución mediante

un porcentaje de avance y controlar el trabajo de reestructuración de los créditos por ventas.

Estos nuevos créditos tendrán un nuevo valor igual al que resulte de trasladar la tasa que nos aplicará el banco por la toma del préstamo, como vimos anteriormente 28%, tasa nominal anual, fija, por un plazo de 6 meses.

Tabla 12

Planilla de evolución y control

N° cliente	Nombre Cliente	C.U.I.T.	Importe	Fecha de vencimiento	Fecha de negociacion actual	T. N. A	Importe actualizado
			\$ 10.000.000	15/10/2021	18/4/2022	28%	\$ 11.007.154
			\$ 7.500.000	25/9/2021	11/4/2022	28%	\$ 8.255.366
Totales			\$ 17.500.000				\$ 19.262.520
Total creditos vencidos					\$ 705.250.146		
Importe de préstamo a pagar					\$ 776.280.360		
Total creditos negociados					\$ 19.262.520		
Porcentaje de avance					2,48%		

Fuente: Elaboración propia.

La negociación y carga de datos, es la actividad central para cumplir el objetivo buscado. De la negociación que se lleve a cabo con los clientes estará puesta la mayor atención. Esta negociación deberá ser 100 % efectiva, se debe enfatizar al cliente la posibilidad de refinanciar la deuda a mayor plazo y hacerlo además con una tasa sumamente conveniente, se podría ofrecer una bonificación para futuras compras.

En la actividad ocho ya con el listado de clientes negociados confeccionado, se pasa a gestionar ante la entidad bancaria la acreditación del dinero, negociación a cargo de la gerencia.

En la actividad diez se establece una reunión de cierre con todas las partes involucradas donde se expondrán los resultados obtenidos de la renegociación con los clientes y monto final, dando por cerrada la implementación del plan de reestructuración de créditos. Se deja establecido que la organización deberá hacer el seguimiento de cobranza a dichos clientes, una demora o falta de cobro generará un descalce financiero al plan propuesto.

Medición y control

A partir de la implementación del plan propuesto se logra reducir el plazo de cobranza en 34 días de manera inmediata ya que la inyección de capital de trabajo es producida por el dinero proveniente del préstamo bancario, el ciclo de conversión de efectivo de 52 días pasa a 18 días reduciendo el tiempo que el proceso productivo y las ventas a crédito tardan en convertirse en dinero. Se mejora la liquidez de disponibilidad logrando pasar de 1,29% a un 31,99%. El plan propuesto mejorará la situación de liquidez pero no la soluciona de manera completa ya que la necesidad de financiamiento sigue existiendo por 18 días en el ciclo de conversión de efectivo incluyendo el plan. En tabla 13 se deja planteado un esquema para controlar el logro de reducir 34 días el plazo de cobranza de créditos, actualmente equivalentes a \$705.250.746. Esto resulta si se logran reestructurar el 100% de los deudores por ventas vencidos.

Tabla 13

Control y medición del plan en la organización

Indicadores	Fórmula	Actual s/tabla 9	Propuesta	Resultad os	Responsable	Frecuencia de medición	Propuesta de corrección
Plazos de cobranza de créditos	(Créditos por ventas promedio *365) / (Ventas + IVA).	38 días	4 días		Gerencia	Mensual	Bonificar futuras compras
Plazo de rotación de inventarios	(Bienes de Cambio promedio* 365) / Costo de Ventas	78 días	78 días		Gerencia	Mensual	Reducir plazos
Plazo de pago deudas comerciales	(Deudas comerciales promedio * 365) / compras + IVA	64 días	64 días		Gerencia	Mensual	Aumentar plazos
Ciclo operativo	PMC + PMI	116 días	82 días		Gerencia	Mensual	
Ciclo de conversión de efectivo	PMC + PMI – PMP	52 días	18 días		Gerencia	Mensual	

Fuente: Elaboración propia.

Se muestra en tabla 14 una planilla para seguimiento y control de los pagos que deberá realizar cada cliente. A su vez cada una de estas planillas serán base de información para observar el grado de cobro total a los clientes en relación con la cuota mensual que se debe abonar al banco, se irán sumando automáticamente a la celda de

cada mes correspondiente de la columna recupero de capital por pago de cuota de clientes en planilla de Tabla 15, dicha celda será equivalente al total del monto de capital recuperado. Se establece un indicador general por cada cuota que será: porcentaje de recupero de cuota $x = \text{recupero de capital por pago de cuota de clientes} / \text{capital a pagar por préstamo bancario}$. De esta manera controlamos si los clientes cumplen o no con la cancelación de sus obligaciones y medimos el grado de efectividad del plan propuesto a lo largo de la vigencia del préstamo bancario conociendo que porcentaje el préstamo se pagó con los créditos por ventas vencidos.

Tabla 14

Planilla de seguimiento de cobranza por cliente

Cliente número:							
Nombre o Razón social:							
CUIT:							
Número de Cuota	Fecha de cancelación	Cancelado SI/ NO	Cuotas a pagar	Interés	IVA	Capital amortizado	Capital vivo
0							\$ 10.000.000
1	15/X1/2022	SI	\$ 1.854.393	\$ 233.333	\$ 49.000	\$ 1.572.060	\$ 8.427.940
2	15/X2/2022		\$ 1.846.690	\$ 196.652	\$ 41.297	\$ 1.608.741	\$ 6.819.199
3	15/X3/2022		\$ 1.838.807	\$ 159.115	\$ 33.414	\$ 1.646.278	\$ 5.172.921
4	15/X4/2022		\$ 1.830.740	\$ 120.701	\$ 25.347	\$ 1.684.692	\$ 3.488.229
5	15/X5/2022		\$ 1.822.485	\$ 81.392	\$ 17.092	\$ 1.724.001	\$ 1.764.228
6	15/X6/2022		\$ 1.814.038	\$ 41.165	\$ 8.645	\$ 1.764.228	-\$ 0
Totales			\$ 11.007.154	\$ 832.359	\$ 174.795	\$ 10.000.000	
Saldo cuotas restantes			\$ 9.152.761				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

Control y medición de recupero de capital a clientes

Cuota	Fecha de vencimiento	Capital a pagar por préstamo bancario (1)	Recupero de capital por pago de cuota de clientes (2)	Porcentaje de recupero	porcentaje de recupero propuesto	Frecuencia de medición	Responsable	Propuesta de corrección
1	15/X1/2022	110.869.634		(2) / (1)	(2) / (1)=1	Mensual	Gerencia	Bonifica
2	15/X2/2022	113.456.592		(2) / (1)	(2) / (1)=1	Mensual	Gerencia	r futuras compras
3	15/X3/2022	116.103.912		(2) / (1)	(2) / (1)=1	Mensual	Gerencia	
4	15/X4/2022	118.813.004		(2) / (1)	(2) / (1)=1	Mensual	Gerencia	
5	15/X5/2022	121.585.307		(2) / (1)	(2) / (1)=1	Mensual	Gerencia	
6	15/X6/2022	124.422.298		(2) / (1)	(2) / (1)=1	Mensual	Gerencia	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de este reporte de caso es proponer un plan que mejore la situación de liquidez al final del ejercicio económico 2022 para la empresa Havanna S.A. ubicada en la ciudad de Mar del Plata, luego de realizar un análisis de su situación financiera, se observa que la empresa posee capital de trabajo negativo y por consecuencia falta de liquidez. En base a herramientas de análisis financiero de corto plazo, en la búsqueda de soluciones, se observa la necesidad de trabajar los créditos por ventas vencidos.

La implementación del plan consiste en refinanciar los créditos por ventas vencidos, negociando con clientes un plan de pagos en las mismas condiciones en la que se tomará un crédito bancario logrando de esta manera inyectar dinero inmediatamente mejorando la liquidez de disponibilidad. Tanto el activo como el pasivo se compensarán entre sí, trasladando los costos de financiación por capital de trabajo obtenido a los clientes.

Esta propuesta resulta para la empresa ser la mejor opción para obtener liquidez consiguiendo dinero de manera inmediata y volcarlo al giro habitual del negocio, los costos de financiación al ser trasladables a clientes resultan ser neutros, se minimiza el riesgo de no pago por parte de los clientes ofreciendo una alternativa de reestructurar sus pasivos a una tasa y plazos convenientes. También comercialmente, y no por ello escapa al entorno de las finanzas, se garantiza una alta probabilidad de fidelización de la cartera ya que se tiende un puente de colaboración para sortear a la difícil situación financiera provocada por la pandemia de covid-19 garantizando mantener la cuota de mercado en un ambiente competitivo.

Se concluye que la implementación del plan no logra revertir la situación planteada de manera definitiva pero si logra mejorar la liquidez de disponibilidad de la empresa considerablemente, contribuyendo a reducir fuertemente la necesidad de financiación. El plan es una gran contribución para lograr un capital de trabajo positivo ya que acelera los plazos que se lograrían con el normal giro del negocio y la espera pasiva de la cobranza de los créditos vencidos.

Se sugiere trabajar en una planificación tributaria motivada por pasivos por impuestos a las ganancias diferidos, aunque debe abarcarse toda el área impositiva.

Se recomienda continuar con la expansión internacional haciendo foco principalmente en económicas más estables que la argentina garantizando de esta manera poder planificar a largo plazo con mayor certeza.

Se propone que el área comercial desarrolle un estudio de mercado para introducir la marca en nuevos centros turísticos que se van formando en argentina, con el propósito de aumentar las ventas y ser una marca de mucha presencia y visibilidad en todo el territorio nacional, esto combinado con estrategias publicitarias agresivas.

Se aconseja celebrar contratos de con agencias de turismo de la ciudad de mar del plata para hacer visitas guiadas a la fábrica incluyendo un sector de muestra de productos para dar a conocer la experiencia havanna, comercializar productos y hacer presente la marca en los potenciales clientes.

Referencias

Caballero Quispe, Lizarraga Gabriel, Yauri Alvarado (2018). *Gestión de créditos y cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa comercial alimenticia SAC*. Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/409>

Céspedes Trujillo, Paz Rodríguez, Jimenez Figueredo, Pérez Molina, Pérez Mayedo, (2017). *La administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6145627>

Diamond, J. (2020). *Colapso: por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*. Debate.

Escandar, A. (2016). *Análisis de la situación económica financiera de JAIETEXTIL, S.R.L.* Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/1153/1/161220-PG%20ATTME%20Escandar.pdf>

Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*.

Garayo, Agustín (2020), *Aplicación de metodologías de optimización del capital de trabajo en una PyME del sector alimenticio*. Escuela de graduados de ciencias económicas. Facultad de ciencias económicas. Universidad nacional de Córdoba. Maestría en direcciones de negocios. Trabajo final de aplicación, Córdoba, 2020.

Havanna. (2022). Recuperado el 15 de Abril de 2022, de <https://www.havanna.com.ar/nosotros>

INDEC. (17 de octubre de 2021). *Mercado de trabajo*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim216D4D22FF6B.pdf

Ross et. al. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Mc Graw Hill.

Jiménez Sánchez, Rojas Restrepo y Ospina Galvis (2013). *La importancia del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo en la gerencia PYME*. Institución universitaria tecnológico de Antioquia. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114823>

Lamattina, O. (2018). *Análisis de Estados Financieros*. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de <https://www.uda.edu.ar/images/biblioteca/aef-powerpoint2018.pdf>

Prieto, C. (2010). *FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR*. Obtenido de <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>

Pérez-Carballo Veiga, J. (2015) *La gestión financier de la empresa*. Esic editorial, Madrid, 2015.

Peñaloza Palomeque, Mariana (2008). *ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO PERSPECTIVAS*. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157009.pdf>

Ricra Milla, M. (2014). *Análisis financiero en las empresas*. Instituto pacifico. Perú, 2014.

Riveros, W. E. O. (2017). *La importancia de la logística verde para la gestión ambiental empresarial*. En Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales.: CIANI 2017 (pp. 760-772). Universidad Pontificia Bolivariana.

Rodríguez Morales, L. (2012). *Análisis de estados financieros*. Un enfoque en la toma de decisiones. Mc Graw Hill. México, 2012.

Ross S, Westerfield R, Jordan B (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Mc Graw Hill. 11 ed.

Saucedo Venegas, H. (2020). *Capital de trabajo. Modelos de negocio con valor económico agregado*. Instituto mexicano de contadores. México, 2020.

Scmidt, M. (2020). *El capital de trabajo como determinante del desempeño corporativo : una relación cuadrática cóncava*. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5746>

Anexo I

2

Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562

Estados Financieros Consolidados**Estado consolidado de Resultados**

Por los ejercicios finalizados al 31 de diciembre de 2021 y 2020

	Notas	31.12.2021	31.12.2020
		\$	
Ingresos por ventas	7	5.485.771.067	4.138.674.576
Costo de ventas	10.1	(2.481.957.431)	(2.335.782.075)
Ganancia bruta		3.003.813.636	1.802.892.501
Gastos de distribución y comercialización	10.2	(1.504.633.795)	(1.670.563.245)
Gastos administrativos	10.2	(434.955.549)	(487.044.829)
Otros ingresos y otros egresos	8	(27.563.751)	(14.075.798)
Ganancia/ (Pérdida) operativa		1.036.660.541	(368.791.371)
Ingresos financieros	9	105.746.362	121.064.748
Costos financieros	9	(733.767.074)	(774.208.268)
Resultado por posición monetaria neta	9	349.226.157	229.359.904
Resultado antes del impuesto a las ganancias		757.865.986	(792.574.987)
Impuesto a las ganancias	11	(516.762.662)	5.843.011
Ganancia/ (Pérdida) del ejercicio		241.103.324	(786.731.976)
Ganancia/ (Pérdida) por acción (expresadas en \$ por acción)			
Resultado por acción básica		3,75	(12,23)
Resultado por acción diluida		3,75	(12,23)

Las notas que se acompañan son parte integrante de los presentes Estados Financieros Consolidados.

3

Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562

Estados Financieros Consolidados**Estado consolidado de otros resultados integrales**

Por los ejercicios finalizados al 31 de diciembre de 2021 y 2020

	Notas	31.12.2021	31.12.2020
		\$	
Ganancia/ (Pérdida) del ejercicio		241.103.324	(786.731.976)
Otros resultados integrales			
Ítems que pueden ser reclasificados posteriormente a resultados:			
Diferencias de conversión		(29.764.838)	13.758.910
Otros resultados integrales del ejercicio, netos de impuestos		(29.764.838)	13.758.910
Resultado integral total del ejercicio		211.338.486	(772.973.066)

Las notas que se acompañan son parte integrante de los presentes Estados Financieros Consolidados.

4

Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562
Estados Financieros Consolidados

Estado consolidado de Situación Financiera
 Al 31 de diciembre de 2021 y 2020

	Nota	31.12.2021	31.12.2020
\$			
ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedades, plantas y equipos	13	1.770.064.968	1.925.999.196
Valor llave	14.2	1.896.785.594	1.896.785.594
Activos intangibles	14.1	25.108.571	21.929.963
Otros créditos	17.1	501.623.991	694.315.199
Total del Activo no corriente		4.193.583.124	4.539.029.952
ACTIVO CORRIENTE			
Inventarios	18	536.333.467	527.187.614
Otros créditos	17.2	63.467.051	97.161.265
Créditos por ventas	16	792.935.396	590.667.350
Inversiones	19	832	6.187
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	29.668.710	49.569.903
Total del Activo corriente		1.422.405.456	1.264.592.319
Total del Activo		5.615.988.580	5.803.622.271
PATRIMONIO Y PASIVO			
Patrimonio atribuible a los accionistas de la controlante:			
Capital social	20	64.331.300	64.331.300
Ajuste al capital social		2.360.783.928	2.627.689.482
Prima de emisión	20	-	118.810.400
Reservas de utilidades	21	(6.842.270)	394.173.753
Otros resultados integrales acumulados	21	12.697.086	42.461.924
Resultados acumulados		253.220.617	(786.731.977)
Total Patrimonio		2.684.190.661	2.460.734.882
PASIVO			
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos	25.1	111.764.153	328.747.201
Provisiones y otros cargos	28	10.301.236	11.798.567
Otros pasivos	26.1	44.324.237	63.470.540
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido, netos	11	467.783.605	288.353.988
Total del Pasivo no corriente		634.173.231	692.370.296

Las notas que se acompañan son parte integrante de los presentes Estados Financieros Consolidados.

5

Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562
Estados Financieros Consolidados

Estado consolidado de Situación Financiera (Cont.)
 Al 31 de diciembre de 2021 y 2020

	Nota	31.12.2021	31.12.2020
\$			
PASIVO CORRIENTE			
Otros pasivos	26.2	76.409.641	60.262.617
Deudas fiscales	24	144.147.132	105.956.224
Pasivo por impuesto a las ganancias corriente	11	158.309.449	-
Deudas sociales	23	312.080.634	344.234.071
Préstamos	25.2	1.080.582.946	1.612.168.662
Cuentas por pagar	22	526.094.886	527.895.519
Total del Pasivo corriente		2.297.624.688	2.650.617.093
Total del Pasivo		2.931.797.919	3.342.887.389
Total del Pasivo y Patrimonio		5.615.988.580	5.803.622.271

Las notas que se acompañan son parte integrante de los presentes Estados Financieros Consolidados.

Havanna Holding S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.728.320

Estados Financieros Consolidados

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 PRESENTADAS EN FORMA COMPARATIVA EN PESOS (Cont.)

NOTA 4 – GESTION DEL RIESGO FINANCIERO (Cont.)

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, existen \$705.250.146 y \$479.949.665, respectivamente, de créditos por ventas que se encuentran "vencidos", sin reflejar el efecto de la previsión que se detalla en Nota 16. Los créditos vencidos a más de 9 meses corresponden a clientes del exterior ya sea por venta de producto y/o regalías; los cuales se estima serán cobrados durante el ejercicio 2021. El análisis de antigüedad de saldos de estos créditos por ventas es el siguiente:

Créditos por ventas vencidos	31.12.2021	31.12.2020
Vencidos hasta 3 meses	528.967.251	384.981.266
Vencidos entre 3 y 9 meses	131.231.814	55.153.827
Vencidos entre 9 meses y un año	42.535.220	14.978.723
Vencidos a más de un año	2.515.861	24.835.849
Total	705.250.146	479.949.665

Las cuentas a cobrar comerciales pendientes de pago son monitoreadas regularmente. En consecuencia, el riesgo de crédito no se considera relevante a nivel general.