

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso.

Análisis financiero a corto plazo de Havanna S.A.

Short-term financial analysis of Havanna S.A.

Carrera: Contador Público.

Autor: Lessio, Giuliana.

Legajo: VCPB31963

DNI: 34.692.972

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Córdoba, Octubre de 2022

Índice

Resumen	2
Abstrac.....	2
Introducción.....	3
Objetivos.....	5
General:	5
Específicos:.....	5
Análisis de situación.....	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis de contexto	7
Diagnóstico organizacional	12
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	12
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Descripción del problema.....	19
Justificación del problema.....	19
Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de implementación.....	21
Alcance	21
Recursos	21
Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo.....	23
Alternativas de evaluación.....	25
Conclusiones y recomendaciones	27
Referencia.....	29
Anexos	31

Resumen

El objetivo del presente reporte de caso es optimizar la liquidez corriente de la empresa Havanna S.A., ubicada en la ciudad de Mar del Plata, Buenos Aires - Argentina, para mejorar la capacidad de pago del ente frente a las deudas corrientes. Para alcanzar tal fin se realizó, en primera instancia, un diagnóstico financiero de la empresa. En base ello, se diagramó un plan de implementación, que permite optimizar la liquidez corriente y el capital de trabajo, además de disminuir el endeudamiento. En dicho plan se planteó, como una propuesta de mejora, la interacción con las secretarías de turismos de las ciudades más importantes de la Argentina para concretar planes turísticos que fomenten la compra de los productos Havanna, incrementando el nivel de ventas como el flujo de efectivo. Otra acción es la renegociación con los proveedores, para que dispongan del nivel de stock suficiente que optimice los tiempos de entrega y evitar, de esta forma, la inmovilización de la liquidez del ente. De acuerdo a dicho plan, Havanna S.A. crecerá financieramente de manera sostenida en el tiempo, tras lograr optimizar su liquidez corriente y mejorar su situación financiera a corto plazo.

Palabras claves: Liquidez, Endeudamiento, Optimización, Ratios.

Abstrac

The aim of this case report is to optimize the current liquidity of the company Havanna S.A., located in Mar del Plata city, Buenos Aires - Argentina, to improve the payment capacity of the entity against current debts. To achieve this goal, a financial diagnosis of the company was carried out in the first instance. Based on this, an implementation plan was drawn up that lets optimize current liquidity and working capital, in addition to reducing indebtedness. In the plan I mentioned previously, as a proposal to improve, the interaction with the tourism secretariats of the most important cities in Argentina was proposed to specify tourism plans that encourage Havanna products purchase, increasing the level of sales as well as cash flow. Another action is the renegotiation with suppliers, so that they have a sufficient level of stocks to optimize delivery times and avoid the immobilization of the entity's liquidity. According to said plan, Havanna S.A. will grow financially in a sustained way over time, after optimizing its current liquidity and improving its short-term financial situation.

Keywords: Liquidity, Indebtedness, Optimization, Rate.

Introducción

El presente trabajo final de grado plantea el análisis financiero a corto plazo de la empresa Havanna S.A. luego de atravesar dos años de pandemia, cuyo fin es obtener información relevante de su posición financiera actual y, en base a ello, analizar si es pertinente realizar cambios o mejoras que optimicen su funcionamiento y que, por ende, impacten positivamente en sus estados contables.

Havanna es una sociedad anónima de la República Argentina, productora de alimentos, que nace en 1947 en Mar del Plata, provincia de Buenos Aires – Argentina, tras la revolucionaria fórmula de alfajores que desarrollan Demetrio Elíades, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna, siendo éste el producto emblema de la empresa. En enero de 1948 abre sus puertas la fábrica junto al salón de ventas, con elaboración a la vista. A partir de ese año y, hasta 1994, las ventas superaron las expectativas de los fundadores, razón que los lleva a abrir más de cincuenta sucursales por toda la costa atlántica argentina.

En 1995, la empresa se propone tener un alcance nacional y ofrece el servicio Cafetería Havanna lo que permite, además, la expansión por los siguientes países: Paraguay, Chile, Bolivia, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela, España, convirtiéndose en un símbolo argentino.

Havanna S.A. debe ser vendida en 1998 a la compañía local Exxcel Group, empresa que la vende nuevamente en el 2003 a causa de la crisis económica argentina del 2001 que le produjo deudas de aproximadamente de U\$S 30.000.000, siendo adquirida por la compañía Grupo GyD de Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damián Pazzoli (Couto y Semmarín, 2019).

En este mismo año, Havanna S.A. logra adquirir su primera fábrica de chocolates en la ciudad de Bariloche y, dos años posteriores, se expande internacionalmente de manera definitiva, con el objeto de tener puntos de ventas en todas las ciudades más importantes. A partir de allí, no han dejado de innovar sus productos, siendo un ícono a nivel nacional e internacional, lo cual se ve reflejado en la visión definida por la empresa.

El 20 de marzo de 2020 el gobierno nacional decreta el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio para todo el territorio argentino, a causa de la pandemia por Covid-19, lo cual inquieta a todo el país en sus diversos ámbitos. Debido a que Havanna S.A. no fue una excepción, también se vio afectada por dicha situación, ya que no pudo

operar desde la fecha del decreto hasta el 13 de abril del mismo año. Retomó, posteriormente y de forma muy paulatina, su funcionamiento, recuperando los niveles de venta que la empresa tenía previo al decreto.

Luego de atravesar dos años de pandemia, con una actividad fluctuante, es necesario analizar la situación financiera actual del ente, con el fin de determinar la capacidad que tiene para cumplir con sus obligaciones, ya sea en el corto o largo plazo. Para ello se examinan los balances publicados de la empresa correspondientes a los ejercicios contables cerrados el 31 de diciembre de 2019, de 2020 y de 2021, es decir, se analiza la situación financiera antes y después del punto de inflexión que provocó la pandemia. A través de ello se identifica que las ratios de liquidez correspondientes al análisis estático, han disminuido un 29% en el 2020 con respecto al 2019, mientras que en el 2021 han aumentado con respecto al cierre del año 2020, pero no han alcanzado los niveles pre-pandémicos. Además, se observa que el capital de trabajo es negativo en los tres balances, pero cabe mencionar que en el 2021 posee una leve mejoría.

Como antecedente del ámbito internacional se considera el Trabajo de Investigación en el que se realizó el análisis financiero descriptivo de una empresa de minería artesanal. Como conclusión se obtuvo que el análisis horizontal y vertical de los estados contables comprendidos en el período 2015-2019, como así también las ratios – de liquidez y de rentabilidad – permiten arribar a un panorama claro de la situación financiera del ente y su horizonte (Tintaya Condori, Alameda Lima, y Armuto Quispe, 2020).

En el ámbito nacional se considera un trabajo en el que se analizaron los estados contables y los indicadores financieros de una PyME de la ciudad de Córdoba – Argentina, cuyo objetivo fue evaluar su desempeño económico y financiero a corto plazo. En dicho trabajo se arribó a la conclusión de que con la información financiera y patrimonial del ente es posible definir si una empresa va a poder cumplir, o no, con sus obligaciones (Silvestri, 2020).

Además, como antecedente nacional, se examina una investigación donde se efectuó un Plan de Relaciones Públicas en la empresa Havanna S.A., la cual comparte detalladamente información del ente, brindada por el mismo (Couto y Semmarín, 2019).

Los antecedentes mencionados anteriormente se vinculan con el presente reporte de caso, ya que permiten acceder a información minuciosa de la empresa y muestran la importancia de llevar una administración eficaz de capital de trabajo, contar con una

liquidez óptima y tener información adecuada acerca de los ratios y los comportamientos de las mismas, como así también de la situación financiera y económica de la sociedad y vislumbrar, en base a ello, su posicionamiento futuro.

La implementación de dicho análisis en la empresa Havanna S.A. permitirá analizar su posición financiera actual y posibilitará realizar cambios oportunos para optimizar el capital de trabajo, aumentando la liquidez y asegurando el flujo de caja a corto y mediano plazo, anticipándose a la toma de decisiones financieras inoportunas que la lleven a una situación crítica a afrontar.

Objetivos

General:

- ✓ Optimizar la liquidez corriente a partir del período 2022 de la empresa Havanna S.A., ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina, para mejorar la capacidad de pago del ente frente a las deudas corrientes.

Específicos:

- ✓ Realizar un análisis vertical y horizontal de los estados financieros para diagnosticar la posición financiera de la empresa.
- ✓ Analizar en forma específica, y detalladamente, las cuentas que conforman tanto al activo corriente como al pasivo corriente y sus saldos al cierre del balance con fecha 31 de diciembre de 2021, para optimizar el capital de trabajo y la liquidez del ente.
- ✓ Definir políticas y objetivos que permitan administrar el capital del trabajo, para mejorar la liquidez, el endeudamiento, los ingresos y los egresos.
- ✓ Evaluar alternativas de mejora, para optimizar la ratio de endeudamiento.
- ✓ Proponer distintas actividades de control y medición para detectar desvíos.

Análisis de situación

En el presente reporte de caso, se emplean diversas fuentes de información, tales como los estados contables - presentados por el ente en su página web - prioritariamente el balance cerrado al 31 de diciembre de 2021, como así también otras fuentes bibliográficas, páginas y sitios web oficiales, además de trabajos de investigación indexados. Mediante el relevamiento de dicha bibliografía, se realiza un análisis descriptivo de ella, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, puesto que permitirá examinar la situación financiera a corto plazo de la empresa, permitiendo conocer y describir el estado de situación actual del ente y posibles propuestas de mejora.

Descripción de la situación.

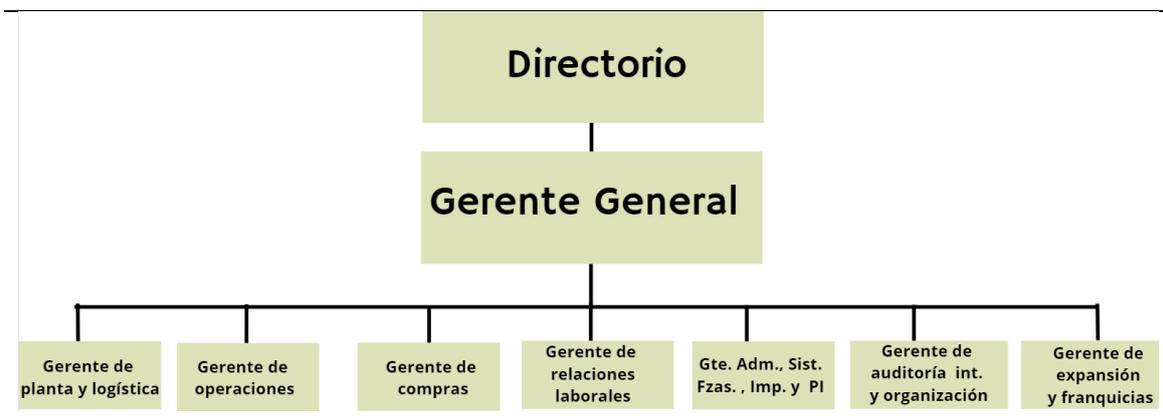
Havanna S.A. es una cadena de cafetería que se caracteriza por los alfajores artesanales que son de propia producción. Es un emblema argentino y reconocido a nivel mundial. La unidad de negocio posee “tres ejes principales: los productos, las confiterías y franquicias (Havanna Café) y las ventas corporativas” (Couto y Semmarín, 2019, p. 14).

La sociedad anónima se constituye en 1997 y su directorio está formado por un presidente – Carlos Giovanelli en la actualidad-, un vicepresidente y siete directores, siendo cinco de ellos titulares y los dos restantes suplentes.

La estructura corporativa del ente, de acuerdo al trabajo elaborado por Couto y Semmarín (2019), tiene orden jerárquico conformado de la siguiente manera:

Figura 1

Cuadro gerencial de Havanna S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse que el cuadro gerencial parte del directorio. Por debajo está el gerente general y, a su cargo, se encuentran los gerentes de cada sector empresarial que deben evaluar el accionar de los empleados.

Su capital social, al 31 de diciembre de 2021, está conformado por sesenta y cuatro millones trescientos treinta y un mil trescientas acciones ordinarias, nominativas, no endosables, con valor nominal de \$1 cada una, equivalentes a un voto por acción.

En cuanto a su infraestructura, en la Argentina posee doscientos treinta y tres locales, de los cuales cincuenta y cinco son propios y, los restantes, son franquiciados. Además, realiza exportaciones a ocho países, donde en total posee doscientos dieciocho locales, trasladando la calidad y la frescura que caracteriza a sus productos.

El accionar del ente es el reflejo de la visión y la misión que tiene Havanna S.A. instauradas, puesto que hacen hincapié en que la empresa sea reconocida por sus productos artesanales y que tenga alcance global, transmitiendo en cada lugar su estilo de atención.

El ente posee tres mil puestos de trabajos que realizan una producción diaria de cuatrocientas mil docenas de alfajores, para satisfacer la demanda de todos los locales.

Debido a que el accionar cotidiano de toda empresa genera numerosas situaciones y operaciones económicas, es importante y de gran utilidad analizar los estados contables, obteniendo así un panorama financiero y económico general que permita hallar las fortalezas y debilidades en ambos aspectos.

Al analizar los estados contables que han cerrado en 2019 - período previo a la pandemia-, en 2020 -período de pandemia- y en 2021 -período post pandemia-, todos ellos publicados por la empresa en su página web, se identifica que el capital de trabajo fue negativo en los tres períodos. Es decir, no cuenta con activo corriente libre una vez atendidas las deudas a corto plazo. Al mismo tiempo, la liquidez posee un índice menor a 1,5 – valor orientativo para analizar la ratio-, lo que implica que Havanna S.A., según Lamattina (2018), no posee la cantidad necesaria de recursos del corto plazo para afrontar las deudas contraídas en dicho período. Esta situación genera alertas debido a que, si esto se mantiene por largo plazo, la empresa va a empezar a depender de préstamos o de los fondos propios para financiar el capital circulante.

Análisis de contexto

Para realizar el análisis del contexto de Havanna S.A., es necesario enfocarse tanto en los factores internos como externos que son relevantes para la empresa y que la afectan.

A razón de ello, se implementa el análisis PESTEL que, de acuerdo a Betancourt (2018), consiste en la descripción del contexto de la empresa a través de la consideración de diversos factores, entre ellos:

Factor Político:

Es relevante tener en cuenta que el país está saliendo de una pandemia que ha golpeado no solo a Argentina, sino a todo el mundo, razón por la que muchas empresas se están recuperando de las implicancias que esta situación tan particular ha traído consigo, como la reanudación paulatina de la actividad, endeudamientos que amenazan con posibles quiebras y la reducción de ventas. Además de ello, Argentina es un país característico de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año.

Havanna S.A. ha sido perjudicada por las medidas implementadas por el gobierno nacional en cuanto a la interrupción total de la actividad por el lapso de 25 días aproximadamente, lo que contrajo una disminución en la producción. También disminuyeron las ventas, puesto que la mayoría de las sucursales se encuentran en sitios turísticos, actividad que se vio suspendida y limitada por casi dos años, como también por la reducción laboral y salarial característica del contexto. Esta situación conlleva a atrasos en los períodos de pago y de cobro.

Factor Económico:

En cuanto a lo económico, Argentina está sufriendo – desde hace años- una suba inflacionaria constante que impacta directamente en la población argentina con la disminución de los salarios, el aumento de desempleo y de los precios de los productos básicos y los servicios.

Desde el comienzo del siglo XXI, Argentina ha sufrido dos grandes recesiones económicas. La primera de ellas, en el 2002, donde dicha contracción fue del 11% aproximadamente y, entre el 2018 y el 2019 que, sumado al año de pandemia, fueron tres años consecutivos de recesión que azotaron a nuestro país, restringiendo su crecimiento económico, afectando al empleo, la inversión y el comercio exterior (López, 2021).

Si bien esta recesión impacta de manera negativa en Havanna S.A., en abril de 2022 surge una esperanza ya que, según datos actuales del Instituto Nacional de Estadística y Censos, en adelante INDEC, las exportaciones – actividad en la que el ente es habitualista- fueron récord en marzo de este año (Télam Digital, 2022). El

incremento obtenido en el índice de cantidades de las manufacturas de origen industrial en el primer trimestre del 2022, fue del 5,4% con respecto al mismo trimestre del año anterior y, además, se vio un incremento del 25,2%, para el mismo período, en cuanto al índice de precios (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Índices de precios, 2022). Dicha situación, se corresponde con el aumento de las ventas, lo que impacta positivamente en el incremento del flujo de efectivo y en el nivel de liquidez corriente, fortaleciendo a la empresa para hacer frente a sus pasivos corrientes (Télam Digital, 2022). El mencionado incremento en las exportaciones, es el efecto producido frente a la devaluación de la moneda del país, lo que hace que el mercado argentino sea altamente competitivo en las exportaciones.

A raíz de la presente situación, el Banco Central de la República Argentina, en adelante BCRA, publicó en marzo del 2022, una política monetaria que estimula la oferta del crédito a sectores privados con el objetivo de promover el desarrollo económico y el empleo, como así también la restauración de la estabilidad monetaria y financiera (Banco Central de la República Argentina, 2022). Dicha propuesta, permite mejorar el capital de trabajo y optimizar la liquidez. Esto se ve reflejado en la nota 25 del Estado Contable correspondiente al Ejercicio Económico N° 25 de Havanna S.A., ya que indica que cada uno de los préstamos obtenidos han sido aplicados con tal finalidad.

Factor Social:

De acuerdo a las características económicas y políticas de la Argentina, desarrolladas previamente, se deduce el impacto social que éstas traen aparejadas. Debido a que la pandemia contrajo el aumento del desempleo y la disminución de los salarios, sumado a la inflación constante, es que nuestro país tiene un alto índice de pobreza, el cual ha ido disminuyendo luego de la pandemia, pero aún posee valores elevados (Kucher, 2022). Pues, según datos del INDEC, en el segundo semestre del 2021, la pobreza ha disminuido con respecto al semestre anterior, quedando con un valor de 37,7% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

La persistencia del elevado índice recientemente mencionado, impacta en Havanna S.A. de manera negativa. Si bien la empresa es productora de alimentos, éstos no forman parte de la canasta básica, por no ser esenciales. Debido a ello y a la situación económica, la elección del consumidor de comprar los productos, se limita a satisfacer un deseo, pero no una necesidad, lo cual disminuye la probabilidad de compra.

A pesar de ello, la empresa posee un excelente posicionamiento en el mercado debido a su marca y a la calidad que la misma brinda, razón por la que cuenta con la fidelidad del usuario.

Factor Tecnológico:

El avance tecnológico ha sido un gran aliado de la empresa desde antes de la pandemia, haciendo que todo el mundo la conozca y acercándola a cada cliente. Pero, a partir de esta situación tan particular del 2020, se ha fortalecido la compra a través de las redes, modalidad que ha quedado instaurada en la sociedad. Esto permitió llevar los productos Havana a cada hogar, a pesar de las restricciones nacionales y mundiales. Es decir, la tecnología es uno de los nexos más importantes que une a la empresa con el consumidor.

Además, Havana apuesta constantemente a invertir en tecnologías que permitan un mejor proceso productivo, manteniendo la calidad original de sus productos (Couto y Semmarín, 2019).

Factor Ambiental o Ecológico:

En cuanto a este factor debemos analizar tanto a la empresa como al consumidor, puesto que debido al creciente interés de cuidar el medioambiente y a las medidas empleadas para tal fin, es que la población posee un consumo consciente y crítico, analizando el impacto ambiental del producto a comprar. Es por ello que las empresas deben adquirir prácticas que impacten favorablemente en el medioambiente, procurando su cuidado. En cuanto a ello, Havana S.A. está comprometida con tal objetivo, razón que favorece su posición en el mercado (Couto y Semmarín, 2019). Además, es preciso hacer referencia a que la empresa posee certificación ISO que muestra el compromiso con la Política de Inocuidad, como así también el certificado de Aptitud Ambiental para el tratamiento de los efluentes líquidos.

Factor Legal:

Todas las empresas deben cumplir con el régimen establecido por el Código de Comercio como también con las normativas de alcances nacionales, provinciales y municipales, cuyo fin es realizar las actividades de manera lícita, con documentación que respalde sus movimientos y cumpliendo sus obligaciones de forma correcta. Dentro de las leyes que regula el Código de Comercio se encuentra Ley N° 27.545 – Ley de Góndolas – sancionada en el 2020, que fomenta la armonía y el equilibrio entre las diversas empresas en las góndolas del mercado, cuyo objetivo es la claridad de los

precios y el acceso de productos regionales o artesanales. Además, en marzo de 2022, se sanciona la Ley N° 27.642 de Etiquetado Frontal siendo su finalidad la de garantizar el derecho a la salud y a la alimentación apropiada del consumidor. La empresa Havanna S.A., se ve afectada en la comercialización de sus productos, ya que deberá modificar los envases incluyendo los sellos adecuados respecto de la información pertinente del producto alimenticio, tal y como lo hace con los productos exportados a los países donde rige dicha ley, como Chile, Uruguay, Brasil, México o Perú (Rodríguez Rey, 2021).

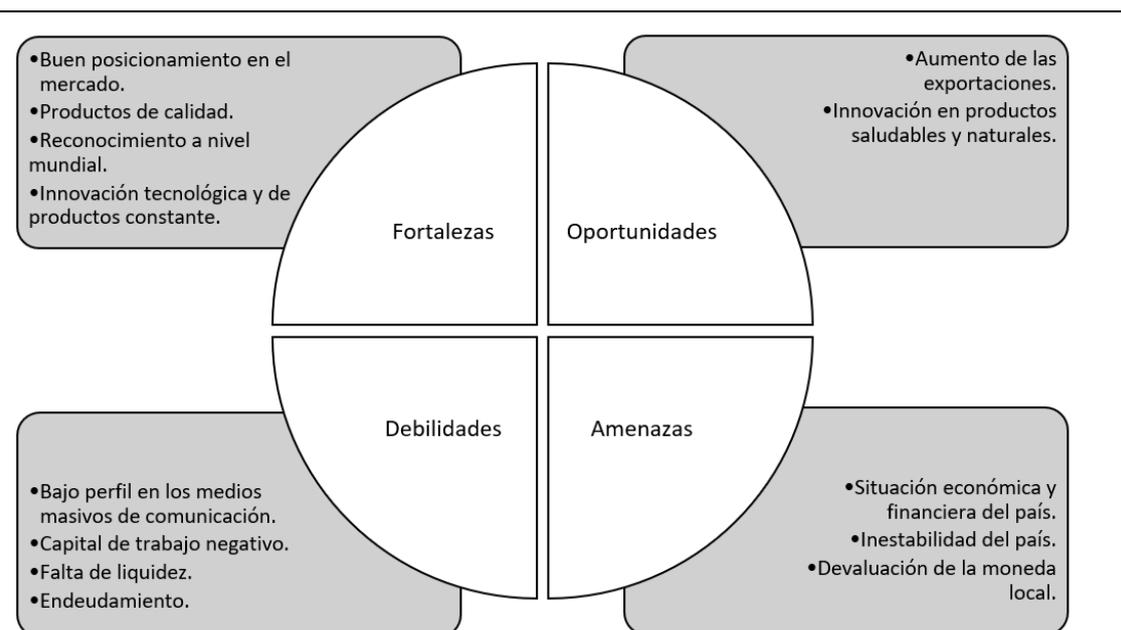
Además, la organización bajo análisis en este trabajo, cumple con las normativas laborales, los convenios colectivos de trabajo de empleados de comercio, con la Ley General de Sociedades N° 19.550, la Ley del Impuesto a las Ganancias N° 20.628 y Ley del Impuesto al Valor Agregado N° 23.349.

Al mismo tiempo que se realiza el análisis de los factores externos, como se menciona al inicio de este apartado, debemos realizar el de los factores internos. Para ello se emplea el análisis FODA, ya que su finalidad es analizar el ente para alcanzar o modificar sus objetivos.

El FODA analiza cuatro áreas diferentes que se desarrollan en el cuadro que se presenta a continuación:

Figura 2

Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

En base al análisis FODA, se detecta que la empresa posee amenazas económicas que caracterizan al país en la actualidad y que están relacionadas con la mayoría de sus debilidades. Además, posee oportunidades que le permitirán seguir creciendo y transformar sus debilidades en fortalezas. Estas últimas están conexas con su imagen de alcance global y a la calidad que define sus productos.

Diagnóstico organizacional

En base a los estados contables examinados como así también a los análisis PESTEL y FODA efectuados se divisa que, si bien la empresa está muy bien posicionada en el mercado con reconocimiento por parte de sus clientes, entre sus principales debilidades se presenta un capital de trabajo negativo y falta de liquidez, es decir, los períodos de pago son menores que los de cobro, pues la empresa no cuenta con los recursos suficientes para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Tal es así que puede incurrir en un quiebre de pago si esta situación se mantiene en el tiempo, lo cual llevará a la empresa a un desequilibrio financiero. Dicho escenario se vio perjudicado por la pandemia, lo cual se combinó con un período de inflación y de devaluación monetaria, provocando mayor inestabilidad en la empresa, lo que se condice con el endeudamiento que presenta el ente al cierre del ejercicio contable 2021. En éste se observa un índice de endeudamiento por debajo de 1, razón por la que se debe estar alerta para no exceder el esfuerzo de los accionistas para enfrentar los pagos del ente y que no haya una posible infrautilización.

A razón de ello, y para que la situación presente no empeore, es un buen recurso la implementación de los créditos ofrecidos por el BCRA, a fin de optimizar el capital de trabajo y la liquidez transformando, de esta manera, las debilidades de la empresa en sus fortalezas.

Además de ello, es importante no descuidar la política de exportaciones que está en aumento, ya que esto acrecentará el flujo de caja de la empresa, mejorando su índice de liquidez y la situación financiera, lo que impactará positivamente en los futuros estados contables.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Luego de realizar el análisis de contexto, tanto interno como externo, se examina la situación financiera y económica de la empresa a corto plazo, mediante ratios

específicas, con lo que se determina la capacidad de pago en el período de los 12 meses posteriores al cierre del ejercicio contable del 2021.

Se comienza con el análisis horizontal y vertical, realizándolo en forma comparativa entre los estados contables finalizados el 31/12/2021 y el 31/12/2020. Aquí se observa que, en ambos períodos, la empresa está altamente inmovilizada puesto que tiene 74,67% de activo no corriente en 2021 y, en 2020, un 78,21%. Esto se debe al alto valor que poseen los rubros propiedades y el valor llave de la empresa. En cuanto al análisis de los pasivos y el patrimonio neto, en el 2021 posee un 52% de financiación de terceros y un 48% de financiación propia, lo que alarma a la empresa, debido a que no posee una personalidad propia dependiendo mayoritariamente de terceros. Dicha situación mejora en el 2021 con respecto al año anterior, puesto que los valores obtenidos en el 2020 para la financiación de terceros y propia fueron 58% y 42%, respectivamente.

Dicho análisis se ve reflejado en la Tabla 1 donde se analiza la estructura de inversión de la empresa y, en la Tabla 2 se examina la estructura de financiación que posee Havanna S.A.:

Tabla 1

Análisis vertical comparativo de la estructura de inversión de Havanna S.A.

Estructura de estados contables	31/12/2021	%	31/12/2020	%
Activo Corriente	1.422.405.456	25,33%	1.264.592.319	21,79%
Activo no Corriente	4.193.583.124	74,67%	4.539.029.952	78,21%
Total Activo	5.615.988.580	100%	5.803.622.271	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Análisis vertical comparativo de la estructura de financiación de Havanna S.A.

Estructura de estados contables	31/12/2021	%	31/12/2020	%
Pasivo Corriente	2.297.624.688	41%	2.650.517.093	46%
Pasivo no Corriente	634.173.231	11%	692.370.296	12%
Total Pasivo	2.931.797.919	52%	3.342.887.389	58%
Total Patrimonio Neto	2.684.190.661	48%	2.460.734.882	42%
Total Pasivo + PN	5.615.988.580	100%	5.803.622.271	100%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al análisis horizontal de ambos períodos, siendo el 2020 el período base, se observa que el activo corriente aumentó en el 2021 debido a incrementos en los rubros de créditos por venta en mayor medida y en inventarios, del 34,24% y del 1,73%

respectivamente. Además, hubo una alta disminución de inversiones, del efectivo y sus equivalentes y de otros créditos. Caso contrario sucede con el activo no corriente que disminuye alrededor del 7,61%, reflejado en la reducción del rubro otros créditos con el 27,5%, y el de propiedades, plantas y equipos con el 8,10%. En lo que respecta a la estructura de financiación bajo dicho análisis, en el pasivo se detecta una disminución del 12,30% que se refleja con las bajas tanto del pasivo corriente como el no corriente. En el pasivo corriente se halla un gran aumento en los rubros de deudas fiscales con el 36,04% y en otros pasivos con 26,79% pero, a la vez, hay gran disminución en el rubro préstamos correspondiente a 32,97%. En cambio, el patrimonio neto sufre un aumento del 9,08% aproximadamente. Todo ello se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 3

Análisis horizontal comparativo de los estados contables de Havanna S.A.

Estructura de estados contables	31/12/2021	31/12/2020	%
Activo Corriente	1.422.405.456	1.264.592.319	12,48%
Activo no Corriente	4.193.583.124	4.539.029.952	-7,61%
Total Activo	5.615.988.580	5.803.622.271	-3,23%
Pasivo Corriente	2.297.624.688	2.650.517.093	-13,31%
Pasivo no Corriente	634.173.231	692.370.296	-8,41%
Total Pasivo	2.931.797.919	3.342.887.389	-12,30%
Total Patrimonio Neto	2.684.190.661	2.460.734.882	9,08%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a estos análisis se puede concluir que Havanna S.A. posee una alta inmovilización de su inversión y una alta financiación de terceros, mayoritariamente a corto plazo. Es por ello que, en la tabla que se encuentra seguidamente, se analizan las ratios de capital de trabajo y de liquidez de la empresa para identificar la falencia en recursos con relación a las deudas a corto plazo.

Tabla 4

Análisis del capital de trabajo de Havanna S.A.

	\$
Activo Corriente	1.422.405.456
Pasivo Corriente	2.297.624.688
Capital de trabajo	-875.219.232
Liquidez corriente	0,62

Fuente: Elaboración propia.

Para completar el presente análisis es imprescindible examinar el índice de endeudamiento de la empresa.

Tabla 5*Análisis del endeudamiento de Havanna S.A.*

	\$
Total Pasivo	2.931.797.919
Total Patrimonio Neto	2.684.190.661
Endeudamiento	1,092246524

Fuente: Elaboración propia.

En base a ello, se complementa la conclusión arribada con el análisis vertical y horizontal, puesto que se demuestra que no hay recursos suficientes en el corto plazo para cancelar las obligaciones contraídas para el mismo período. Se exhibe una falta de liquidez al interpretar que por cada \$1 de deuda, se posee \$0,62 de recursos disponibles para solventarla. Esta situación particular podrá llevar a la suspensión de pagos por parte de la empresa.

A raíz del índice de endeudamiento se concluye que por cada peso de capital propio existe \$1,09 de capital ajeno, es decir, se está frente a una situación de alerta porque la mayor deuda se presenta con terceros y, especialmente, a corto plazo.

Marco Teórico

Todo estado contable necesita ser analizado e interpretado, con el fin de examinar la situación actual de la empresa e identificar comportamientos futuros, como así también para detectar y evitar situaciones que impacten de manera negativa sobre ella. El análisis financiero permite obtener medidas y relaciones cuantitativas para tomar decisiones y, para ello, emplea herramientas y técnicas que señalan su comportamiento (Córdoba Padilla, 2012). En concordancia con ello, Pérez (2020) afirma que el análisis de los estados contables permite diagnosticar y trazar las perspectivas de la situación financiera y económica del ente. Lamattina (2018) perfecciona lo recién mencionado, al indicar que el análisis suministra datos que permiten planificar y evaluar la gestión de la empresa, como así también tomar decisiones pertinentes. Siguiendo este pensamiento, Olivera (2016) hace referencia a la evaluación de cuatro aspectos, a saber: la solvencia, la rentabilidad, la eficacia operativa y el riesgo financiero.

Los autores arriba indicados, convergen en que, para interpretar los estados financieros, existen métodos y técnicas diferentes que se basan en el análisis de diversas ratios, las cuales establecen relación entre valores (Pérez, 2020). Uno de ellos es el análisis vertical, que determina el peso proporcional que posee cada cuenta, o rubro, dentro del estado de situación patrimonial (Baena Toro, 2014).

Por otro lado, el autor Lamattina (2018) lo resume como análisis estructural de los estados contables. Otro tipo de análisis es el horizontal que, de acuerdo a este autor, el mismo permite analizar los importes de cada cuenta, o rubro, en distintos períodos, a través de sus porcentualizaciones, o entre empresas. Pérez (2020) en total acuerdo con ello, agrega la utilidad de asignar el 100% al período base sobre el que se va a trabajar y, en base a ello, analizar las fluctuaciones de los demás períodos. Por último, se encuentra el análisis de correlación y regresión que advierte la fuerza de asociación entre dos variables (Pérez, 2020).

Lamattina (2018) hace hincapié que es necesario, para cualquiera de los tres análisis, que los valores absolutos a analizar puedan ser comparables, es decir, que tengan igual unidad de medida y moneda, y que estén referidos a períodos similares. Dichos análisis pueden ser aplicados para examinar tanto el corto como el largo plazo de la situación financiera del ente. Todos ellos se integran y dan una perspectiva completa de la misma.

De acuerdo a Pérez (2020), el objetivo del análisis de la situación financiera a corto plazo es determinar la capacidad que posee el ente para hacer frente a sus obligaciones, a lo que Lamattina (2018) añade que éste permite analizar decisiones que afectan a los activos y pasivos corrientes. La principal ratio que se examina es la liquidez, la cual permite observar el aspecto rentable de una empresa, ya que indaga sobre la capacidad de satisfacer las obligaciones corrientes que posee, es decir, la facilidad de cumplir a quien se le adeuda (Córdoba Padilla, 2012). El autor Lamattina (2018) completa con la interpretación de dicha ratio, indicando que la empresa tendrá buena liquidez en caso de que el índice se encuentre entre los parámetros 1,5 y 2, el cual es un valor orientativo, puesto que su interpretación depende del análisis de la velocidad de conversión de los activos corrientes y los plazos de los pasivos corrientes. A diferencia de ello, Pérez (2020) no presenta un índice racional, sino que basa su interpretación en identificar cuántos recursos, por cada peso de deuda, posee el ente y, además, sostiene que debe ser complementado con otros análisis debido a sus limitaciones, entre las cuales se pueden mencionar que es un análisis estático que no considera la variable tiempo y que los activos corrientes tienen diferentes grados de liquidez.

Otra ratio importante de analizar es el capital de trabajo, interpretado como el excedente de los recursos en el corto plazo, que se considera como síntoma de endeudamiento si es negativo o neutro, mientras que si es positivo y elevado existe un inadecuado aprovechamiento financiero (Lamattina, 2018). En cuanto a ello, Baena Toro (2014) establece que esta ratio no es un indicador, sino la forma de apreciar cuantitativamente los resultados obtenidos por la razón corriente. En cuanto al índice de endeudamiento, y siguiendo la idea de Lamattina (2018), su análisis implica identificar qué porcentaje de participación poseen terceros en el capital, con respecto al propio. Si bien es un índice prioritario en el análisis a largo plazo, en el corto plazo es necesario analizar el riesgo de endeudamiento, el cual puede disminuirse si se logra ampliar los plazos del pasivo corriente para así transformarlos en no corrientes.

Como síntesis en base a lo expuesto se determina que, todos los autores arriba alegados, confluyen en que el análisis de la situación financiera del ente permite identificar su situación actual, compararla con otros períodos u otras empresas, determinando así aspectos claves que determinan el accionar a futuro optimizando sus resultados y evitando situaciones que impacten de manera negativa sobre el ente. Pero,

en lo que respecta a la ratio de endeudamiento, todos coinciden en que dicho índice exterioriza la mezcla de financiaciones que utiliza el ente, aunque no todos lo trabajan con el mismo grado de profundidad. Empero, el autor Pérez (2020) hace referencia a una ratio que pocos textos de análisis de estados contables lo incluyen y que es importante para el estudio del endeudamiento. Dicho autor hace referencia al índice de meses de venta del pasivo, el cual indica el nivel que alcanza la deuda medida en meses de ventas. Es decir, permite analizar los parámetros de deuda y de ventas, identificando si tuvieron aumento, disminución o si permanecieron constantes una respecto de la otra.

En lo que respecta a Lamattina (2018), denomina a dicho ratio como índice de esfuerzo de cancelación y anexa que es una medida del nivel de la actividad empresarial. Además, revela que no hay un índice normal, pero que se espera que sea el menor posible, y que algunas instituciones bancarias consideran que no deben ser superiores a 3 o 4 meses de venta. En cuanto a Baena Toro (2014), la denomina razón de endeudamiento financiero, pero no profundiza demasiado.

En cambio, Córdoba Padilla (2012) y Olivera (2016), si bien analizan diversas ratios que interpretan desde diferentes perspectivas al endeudamiento, al igual que los demás autores, no hacen referencia al índice de endeudamiento en relación a las obligaciones y las ventas del período bajo análisis del ente. Esto permite inferir en que el análisis realizado por ellos es incompleto debido a que, en el corto plazo, el aludido índice, permite evaluar el esfuerzo en ventas que el ente debe realizar para evitar el endeudamiento y, a su vez, optimizar su liquidez y su capital de trabajo.

Para efectivizar el análisis de los estados contables, es posible implementar un análisis horizontal y/o vertical, para lo cual es requisito indispensable que los importes sean homogéneos y, en caso de ser necesario, reexpresados. Ambos análisis permiten la descomposición cualitativa y cuantitativa del ente al emplear diversas ratios que posibilitan el estudio de la empresa a corto y largo plazo. Entre las principales a examinar en el corto plazo se encuentran el capital de trabajo y su liquidez identificando, de esta manera, la capacidad que posee el ente para solventar las deudas en el mismo período. Y, en base a los valores obtenidos, puede resultar de utilidad analizar el riesgo de endeudamiento para buscar políticas que mejoren la capacidad del ente frente al pago de las mismas. Dichas ratios pueden ser exigidas en un mayor desglose, para analizar con mayor detenimiento cómo están compuestos tanto el activo como el pasivo corriente.

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema.

En el análisis realizado previamente se vislumbra que Havanna S.A. posee falencias en cuanto a su liquidez y al flujo del capital de trabajo, como así también endeudamiento, tal y como se observa en las Tablas 4 y 5, que permiten argumentar que estos asuntos son perjudiciales para la empresa en cuanto a su finanza y operatoria económica.

Al realizar un análisis comparativo de los estados contables finalizados en el 2019, 2020 y 2021, se observa que el ente presentó complicaciones financieras a causa de la pandemia, debido a que tuvo una disminución de la liquidez de 29% aproximadamente. Pues, tuvo que cerrar sus puertas por un período breve, lo cual contrajo cortes en la cadena de ingresos, de cobros y de pagos. A pesar de ello, tuvo que hacer frente a las obligaciones existentes. En lo que respecta al 31 de diciembre de 2021, dicha ratio mejora, aumentando un 14,20% comparado con el 2020, pero sigue siendo bajo ya que no tiene los recursos necesarios para afrontar sus deudas.

Una ratio que posee relación directa con la liquidez es el capital de trabajo, que es negativo en los tres períodos, con mayor declinación en el 2020, recuperándose paulatinamente en el 2021, sin alcanzar un nivel estable y prometedor para el ente.

En base a ello, es necesario analizar el endeudamiento de la empresa, el cual fue mayor en el período 2020 con un índice de 1,35. En el 2021 mejora, aunque sigue siendo un valor elevado que conlleva a que la empresa utilice financiamientos bancarios que le permiten afrontar los problemas a corto plazo.

Estos riesgos son conocidos por el ente y los expone en su balance finalizado el 31 de diciembre de 2021, nombrando entre ellos el riesgo de tipo de cambio o de divisa debido a las operaciones de exportaciones e importaciones, el riesgo crediticio y el riesgo de liquidez. Fundamenta que la Gestión Financiera del ente es la encargada de administrar la necesidad de liquidez, en base a las proyecciones de reserva de la misma y del flujo de efectivo esperado, asegurándose de poseer liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones.

Justificación del problema.

Dado el contexto crítico que atraviesa el país, tanto económico, como político y social, es fundamental - para cualquier ente - controlar su situación financiera de manera permanente, puesto que una incorrecta gestión de sus recursos puede repercutir sobre su

liquidez y capital de trabajo que, si se mantiene constante en el tiempo, puede contraer complicaciones en la gestión de pagos, afectando tanto a los accionistas como a terceros que financian al ente, entre ellos – principalmente – los proveedores. Pues, en Havanna S.A. se encuentra un índice de liquidez y de capital de trabajo alarmantes, cuyos valores son 0,62 y -875.219.232, respectivamente. Si bien dichas ratios han mejorado, luego del punto de inflexión marcado por la pandemia, los mismos evidencian que aún la empresa, al 31 de diciembre de 2021, no cuenta con los recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones.

Havanna S.A. debe optimizar los recursos disponibles con el fin de evitar incrementar los financiamientos externos, para cancelar los ya asumidos, lo que le provocaría un mayor endeudamiento, cuyo índice al cierre del ejercicio contable del 2021 posee un valor de 1,092246524.

Conclusión diagnóstica.

A través de la ejecución de un Plan de Implementación de corto plazo, en el que se profundice el análisis del capital de trabajo, y se incremente la liquidez, se logrará perfeccionar los recursos del ente para cumplir con el pago de las obligaciones. Para ello, es necesario gestionar eficientemente el flujo de efectivo y sus equivalentes, además de reestructurar los pasivos corrientes, con el fin de evitar incumplimientos que repercutan negativamente en el ente y la posesión de recursos ociosos que impliquen gastos innecesarios. Para alcanzar tal fin, resulta ineludible analizar de manera asidua el flujo de las existencias más líquidas, los ciclos de actividad y los ciclos de pago, los cuales deben estar contextualizados a la situación que atraviesa la empresa y el país.

Al mismo tiempo, para evitar que el endeudamiento del ente incremente, es necesario gestionar y optimizar los cobros de los créditos por ventas, puesto que el 88,95% de ellos se encuentran vencidos y, cuyo importe supera al de las obligaciones contraídas en el corto plazo.

Todo ello afectará de manera positiva en Havanna S.A., ya que obtendrá estabilidad entre los ingresos y los egresos de sus recursos, como así también aumentará su rentabilidad y disminuirá el endeudamiento que posee actualmente, mediante una administración eficiente del capital de trabajo, logrando acortar los ciclos de cobro y dilatando los ciclos de pago, lo cual impactará de manera directa en la mejora del ciclo operativo de Havanna S.A.

Plan de implementación

Alcance

De contenido:

Se aborda la planificación financiera a corto plazo como herramienta para optimizar la liquidez y el capital de trabajo en la empresa Havanna S.A.

El presente plan de implementación involucra las áreas de compras, operaciones, finanzas y auditoría interna.

Temporal:

El período de tiempo para la implementación del proyecto, es el primer semestre del año 2022.

Ámbito geográfico:

Este plan es aplicado en la empresa Havanna S.A. para la temática en cuestión. Puede ser aplicable a industrias similares, pero implicará adecuaciones correspondientes de acuerdo a las características pertinentes del contexto y de la empresa.

Metodológico:

Se confecciona un plan de acción para optimizar la rentabilidad de Havanna S.A. con el propósito de que tenga los recursos suficientes para afrontar los compromisos asumidos.

Limitaciones:

La elaboración del presente reporte fue posible ya que se contaron con los recursos necesarios, pero como limitación se encontró la restricción al acceso de la información, puesto que sólo se cuenta con lo que la empresa brinda en su página web oficial, sin posibilidad de acceder a entrevistas o mayor información, lo que imposibilita profundizar en la temática y conlleva a propuestas superadoras acotadas.

Recursos

Para llevar a cabo dicha propuesta, se necesita la complementariedad de recursos tangibles e intangibles. Es necesario contar con una computadora con una planilla de cálculo, con acceso a wi-fi y al software de la empresa que facilite la obtención de datos concretos, reales y actualizados del stock de mercadería, las ventas realizadas, el seguimiento de la gestión de cobros de los créditos por venta y la gestión de pagos de las deudas contraídas. Un escritorio, una impresora, internet como así también imprenta y útiles, los estados contables del ente y sus memorias correspondientes. Además, se

requiere la presencia de un profesional Contador Público especializado en la materia financiera quien tendrá a cargo el asesoramiento, la elaboración de informes y capacitaciones.

A continuación, se detallan los conceptos presupuestados de los recursos a utilizar:

Tabla 6

Recursos estimados.

	Módulos o unidades	Costo total
Computadora	1	\$180.999,00
Impresora	1	\$56.999,00
Escritorio	1	\$15.500,00
Internet	6	\$18.000,00
Imprenta y útiles		\$12.505,80
Software personalizado	1	\$92.500,00

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los honorarios del profesional se presupuestan a continuación. Los mismos constan del trabajo profesional de acompañamiento y de las capacitaciones que brindará a la gerencia:

Tabla 7

Honorarios estimados.

	Módulos o unidades	Costo total
Honorarios Profesional Contador Público	90	\$340.200,00
Capacitaciones	20	\$75.600,00

Fuente: Elaboración propia.

Los honorarios profesionales se calcularon en base a lo estipulado por el Consejo profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires - lugar donde está ubicada Havanna S.A.- determinando el valor de \$3.780,00 el módulo, siendo estimados 90 módulos para el período del proyecto y 20 módulos correspondientes a las capacitaciones.

Además, se exhibe en la siguiente tabla, el presupuesto del mantenimiento para acompañar al ente luego de implementar las acciones pertinentes:

Tabla 8

Mantenimiento estimado.

	Módulos o unidades	Costo total
Honorario Profesional Contador Público	35	\$132.300,00

Fuente: Elaboración propia.

Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo.

Como primera medida, se realizará un diagnóstico de Havanna S.A., que permita comprobar el nivel de cumplimiento que tiene la empresa con los proveedores y de los deudores con el ente, como así también el nivel de venta. Al mismo tiempo, se obtiene información sobre las próximas fechas de pago y la liquidez para cumplir con dichas obligaciones.

A continuación, se procede con el cálculo de las ratios de la empresa, haciendo hincapié en el índice de liquidez, de capital de trabajo y de endeudamiento, en base a los análisis de los estados contables.

Para ello, se empleará una planilla de cálculo de Excel que llevará el control de las diferentes ratios, con las fórmulas pertinentes que mitiguen el error del cálculo manual, y estará relacionado con las planillas existentes de los balances finalizados y de los controles efectivizados para tal fin. Las ratios a analizar, son:

- Liquidez.
- Capital de trabajo.
- Endeudamiento.
- Ciclos de cobranza.
- Ciclos de pago.

Como se mencionó anteriormente en el presente trabajo, específicamente en las tablas 5 y 6, los índices de liquidez, de capital de trabajo y de endeudamiento adquieren un valor de 0,62, -875.219.232 y 1,092246524 respectivamente. En cuanto a los ciclos de cobranza y de pago, se detallan a continuación:

Tabla 7

Análisis de ciclos de pagos y de cobros de Havanna S.A.

	\$
Cuentas por cobrar promedio	691.801.373
Ventas	5.485.771.067
Período de cobranza	38,04
Cuentas por pagar promedio	526.995.202,50
Compras del período	1.465.646.800
Período de pago	108,46

Fuente: Elaboración propia.

Concluido el diagnóstico se realizará una reunión con los directivos exhibiendo el estado actual de la empresa a corto plazo y se presentarán los objetivos que se llevarán a cabo para optimizar el estado financiero del ente.

En forma complementaria se propone confeccionar, de manera conjunta con el gerente de finanzas, una agenda de vencimientos de pagos y de cobros evitando, de esta forma, incurrir en intereses o multas por pagos fuera de términos o acrecentar los deudores del ente.

En base a la información obtenida del análisis de la situación financiera de Havanna S.A., se proponen acciones tendientes a optimizar la liquidez. Entre ellas, se presenta un plan de mejora para la gestión de cobranza, disminuyendo los plazos de los créditos por venta y sus importes. Dicha acción será llevada a cabo por el gerente de finanzas, puesto que es una acción complementaria a la mencionada previamente.

Además, con el objetivo de disminuir el número de inventario, evitando caer en costos excesivos e inmovilización del mismo, obteniendo al mismo tiempo mayor liquidez con la que cumplir con los compromisos asumidos, se expone la posibilidad de impulsar la venta de la mercadería en stock, mediante nuevos canales de ventas y de promociones. Al mismo tiempo, trabajar en forma conjunta con la secretaría de turismo de las provincias de Buenos Aires y de Córdoba, para gestionar un Plan Turismo que fomente la compra de los productos Havanna y beneficie al viajero. En esta actividad, es necesario que trabajen, en forma conjunta, los gerentes de logística, de operaciones y de expansión con el gerente general, con el fin de optimizar las ventas.

En forma complementaria con ello, el gerente de compras debe concretar acuerdos con los proveedores para que mantengan en stock las materias primas necesarias para el funcionamiento del ente, optimizando los tiempos de entrega y evitando tener que tener stock de los mismos que generen gastos innecesarios e inmovilización de la liquidez.

Por otro lado, se buscarán alternativas en el mercado financiero, con el fin de obtener diferentes opciones de préstamos o de refinanciación que permitan cumplir con las obligaciones asumidas en el caso de que la liquidez no sea suficiente. Para tal fin, será necesario evaluar las tasas de financiamiento vigentes en el mercado eligiendo, entre ellas, la más baja para generar así el menor interés posible. Tal acción será llevada a cabo, por el gerente de finanzas, complementando las ya asignadas con anterioridad.

El contador profesional, analizará los datos obtenidos de las ratios y brindará capacitación a la gerencia en su totalidad, acerca de los errores encontrados con el fin de subsanarlos y evitar su reincidencia. Además, estará a cargo del seguimiento de las acciones llevadas a cabo, durante todo el ciclo 2022, mediante visitas mensuales de

control, capacitación y ajustes pertinentes. Al finalizar el ejercicio contable, termina su tarea y finaliza el trabajo en la empresa.

Mediante el siguiente Diagrama de Gantt se establecen los períodos correspondientes a las acciones indicadas precedentemente:

Figura 3

Diagrama de Gantt para Havanna S.A. – Acciones iniciales

Acciones/Períodos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1- Diagnóstico de Havanna S.A.	■	■			
2- Cálculo de ratios	■	■			
3- Reunión con gerencia		■	■		
4- Agenda de pagos		■	■	■	■
5- Acciones para la optimización		■	■	■	■
6- Alternativas en el mercado			■	■	■
7- Análisis del contador				■	■
8- Capacitación del contador					■

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Diagrama de Gantt para Havanna S.A. – Acciones de seguimiento

Acciones/Períodos	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1- Visitas del contador	■	■	■	■	■	■	■
2- Controles y ajustes pertinentes	■		■		■		■
3- Capacitaciones pertinentes		■		■		■	

Fuente: Elaboración propia.

El 31 de mayo del 2022, se realizará una reunión con el Directorio, donde el Contador Profesional presentará el avance del Plan de Implementación indicando, de ser necesario, cambios pertinentes que permitan mejorar los valores obtenidos a la fecha para alcanzar los objetivos planteados.

Alternativas de evaluación

Como medida preventiva para que el control sea óptimo, se estipula que el contador profesional visite la empresa la última semana de cada mes, para verificar que las acciones llevadas a cabo sean correlativas con los objetivos marcados.

Para ello, el contador evaluará los índices actualizados de los créditos por ventas, las cuentas por pagar y la mercadería en existencia. Además, corroborará que se

esté cumpliendo con las promesas de pago asumidas y que la gestión de cobro sea la adecuada.

De esta manera, se actualizarán los índices de las ratios observadas, verificando así el impacto de la propuesta implementada. En base a esto, se podrán hacer correcciones y ajustes que permitan seguir optimizando el estado actual del ente.

Para tal fin se utilizará una planilla que obtendrá los valores de las ratios al cierre del ejercicio contable del 2021 como punto de partida, y los índices esperados, como así también las fórmulas que permiten realizar los cálculos pertinentes. Los mismos se actualizarán de manera mensual, permitiendo visualizar la diferencia existente entre los valores obtenidos y los esperados, identificando las falencias para actuar sobre ellas de manera eficiente y a corto plazo.

Para que el control sea efectivo, es imprescindible la labor de los gerentes asignados para cada acción, los cuales deberán presentar, además de los índices actualizados, un breve informe donde se detalle las actividades desarrolladas, el tiempo empleado para cada una de ellas y, en forma conjunta, comprobantes de las comunicaciones pertinentes – en caso de poseerlas – con los proveedores, las Secretarías de Turismo y las entidades financieras.

A continuación, se presenta un modelo de la planilla a presentar para completar, de manera mensual por el gerente de auditoría y supervisado por el Contador profesional y el gerente general:

Figura 5

Planilla de seguimiento mensual

	Fórmula	Valor actual	Valor esperado	Valor real
Cuentas por cobrar promedio		691.801.373,00		
Ventas (sin IVA)		5.485.771.067,00		
Período de cobranza	(Cuentas por cobrar promedio x 365) / (ventas + IVA)	38,04	30	
Cuentas por pagar promedio		526.995.202,50		
Compras del período (sin IVA)		1.465.646.800,00		
Período de pago	(Promedio cuentas por pagar / compras + IVA) x 365	108,46	180	
Endeudamiento	P/ PN	1,09	< 1	
Liquidez	AC/PC	0,62	≥ 1	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

El presente reporte de caso tiene como fin optimizar la liquidez corriente de Havanna S.A. y el capital de trabajo mejorando, de esta forma, el índice de endeudamiento obtenido por el ente al cierre del ejercicio 2021.

Havanna S.A. es una empresa reconocida a nivel mundial, que estuvo afectada en el año 2020 por el decreto establecido por el Gobierno Nacional de la República Argentina, debido a la pandemia que perturbó no solo al país, sino al mundo entero. Si bien, previo al Covid-19, no poseía valores sobresalientes en los índices mencionados previamente, los mismos han sido agravados por el decreto nacional impuesto, ya que las ventas estuvieron pausadas, afectando a los compromisos de pago y de cobro asumidos. La reincorporación a la actividad fue de manera paulatina, razón por la que, a fines de 2021, aún no cuenta con índices que garanticen la optimización del ente.

En base a ello se concluye que, mediante el Plan de Implementación, la empresa perfeccionará la liquidez corriente, incrementando su capital de trabajo y disminuyendo el endeudamiento. Ello será factible mediante la modificación de los plazos de pago y de cobro, incrementando los primeros y disminuyendo los segundos, con el fin de asegurar la existencia de efectivo y sus equivalentes, aseverando el cumplimiento de las obligaciones asumidas, y evitando recaer en financiaciones de terceros que perjudiquen la situación financiera del ente. Esto posibilitará que Havanna S.A. tenga personalidad propia.

Es imprescindible contar con el trabajo complementario de los gerentes de las diferentes áreas del ente en pro de la optimización del mismo, como así también con un contador profesional externo que guíe el trabajo en forma conjunta con el gerente general, asesore y capacite con el fin de evitar incorrecciones en el accionar diario que retrasen el cumplimiento del objetivo.

Se recomienda profundizar en el aumento de las exportaciones, con posibilidad de abrir nuevos puntos de ventas que beneficien la expansión que ya posee la empresa, favoreciéndose de tal manera el incremento de las ventas como también la obtención de moneda extranjera que diversifique la cartera de divisas.

Otra recomendación es aumentar el perfil en los medios e implementar diversas campañas publicitarias de los productos que ofrece la empresa, ampliando de esta forma su alcance global.

Por último, y no menos importante, se sugiere aumentar el activo corriente respecto del no corriente, para lograr que la empresa no tenga una alta inmovilización, sino una liquidez corriente propicia para su accionar.

Referencia

- Baena Toro, D. (2014). *Análisis financiero: enfoques y proyecciones*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Banco Central de la República Argentina. (2022). *Informe de Política Monetaria. Marzo de 2022*.
- Betancourt, D. (1 de Septiembre de 2018). *Ingenio empresa*. Obtenido de www.ingenioempresa.com/analisis-pestel
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Couto, M. O., & Semmarín, A. (2019). *Plan de relaciones públicas Havanna S.A.*
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Condiciones de vida - Vol. 6, n°4*. Buenos Aires: Marcelo Costanzo.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Índices de precios - Vol. 6, n° 14*. Buenos Aires: Marcelo Costanzo.
- Kucher, F. (20 de Abril de 2022). *Página 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/412062-bajo-la-pobreza-pero-sigue-en-niveles-elevados>
- Lamattina, O. E. (2018). *Análisis de Estados Financieros: Un enfoque integral. Análisis Financiero, de rentabilidad, de casos especiales, operativos y de contexto. Adaptado a la NIIF (3° ed.)*. (O. D. Buyatti, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti - Librería Esitorial.
- López, C. (27 de Octubre de 2021). *Nuevas propuestas*. (UCSE, Editor) Obtenido de <http://ediciones.ucse.edu.ar/ojsucse/index.php/nuevaspropuestas/article/view/397>
- Olviera Novelo, J. (2016). *Análisis de estados financieros*. Tlalnepantla, México: UNID editorial digital.
- Pérez, J. O. (2020). *Análisis de estados financieros: fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. Córdoba, Argentina: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Rodríguez Rey, V. (19 de octubre de 2021). Etiquetado frontal: solo el 13% de los argentinos lee y comprende la información de lo que consume. *Río negro*. S.A., H. (s.f.). <https://www.havanna.com.ar/>.

- Silvestri, F. E. (2020). *Determinación de estructura de financiamiento óptimo “La reestructuración del activo y pasivo de MAN-SER productos y servicios industriales para mejorar la liquidez corriente”*.
- Télam Digital. (20 de Abril de 2022). *Télam Digital*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202204/590058-nuevo-record-historico-de-las-exportaciones-argentinas-en-marzo.html>
- Tintaya Condori, R., Alameda Lima, M., & Armuto Quispe, D. (diciembre de 2020). *Liquidez y rentabilidad: un análisis descriptivo, caso de una mediana empresa de minería artesanal, 2015 2019*. Trabajo de Investigación, Lima.
- Wende, P. (31 de 08 de 2021). *Infobae*. Recuperado el 07 de 09 de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/31/inflacion-de-agosto-terminara-abajo-del-3-pero-con-una-aceleracion-en-la-segunda-mitad-del-mes/>

Anexos

Anexo 1

Estado de Situación Patrimonial de Havanna S.A. comparativo 2021 y 2020.

HAVANNA S.A.					
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL					
	Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020		Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Inventarios	536.333.467	527.187.614	Otros pasivos	76.409.641	60.262.617
Otros Créditos	63.467.051	97.161.265	Deudas fiscales	144.147.132	105.956.224
Créditos por ventas	792.935.396	590.667.350	Pasivo por Imp. Gcias. Ctes.	158.309.449	0
Inversiones	832	6.187	Deudas sociales	312.080.634	344.234.071
Efectivo y equivalentes de efectivo	29.668.710	49.569.903	Préstamos	1.080.582.946	1.612.168.662
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.422.405.456	1.264.592.319	Cuentas por pagar	526.094.886	527.895.519
ACTIVOS NO CORRIENTES			TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.297.624.688	2.650.517.093
Propiedades, plantas y equipos	1.770.064.968	1.925.999.196	PASIVO NO CORRIENTE		
Valor llave	1.896.785.594	1.896.785.594	Préstamos	111.764.153	328.747.201
Activos intangibles	25.108.571	21.929.963	Provisiones y otros cargos	10.301.236	11.798.567
Otros Créditos	501.623.991	694.315.199	Otros pasivos	44.324.237	63.470.540
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.193.583.124	4.539.029.952	Pasivo por impuesto a las gcias. Dif., netos	467.783.605	288.353.988
			TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	634.173.231	692.370.296
			TOTAL PASIVO	2.931.797.919	3.342.887.389
			PATRIMONIO NETO	2.684.190.661,00	2.460.734.882
TOTAL ACTIVO	5.615.988.580	5.803.622.271	PN + P	5.615.988.580,00	5.803.622.271

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2

Estado de Resultados de Havanna S.A. comparativo 2021 y 2020.

HAVANNA S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS		
ESTADO DE RESULTADOS	31/12/2021	31/12/2020
Ingresos por ventas	5.485.771.067	4.138.674.576
Costo de ventas	-2.481.957.431	-2.335.782.075
Ganancia bruta	3.003.813.636	1.802.892.501
Gastos de distribución y comercialización	-1.504.633.795	-1.670.563.245
Gastos administrativos	-434.955.549	-487.044.829
Otros ingresos y otros egresos	-27.563.751	-14.075.798
Ganancia / (Perdida) operativa	1.036.660.541	-368.791.371
Ingresos financieros	105.746.362	121.064.748
Costos financieros	-733.767.074	-774.208.268
Resultado por posición monetaria neta	349.226.157	229.359.904
Resultado antes del impuesto a las ganancias	757.865.986	-792.574.987
Impuesto a las ganancias	-516.762.662	5.843.011
Ganancia / (Perdida) por acción (expresada en \$ por acción)	241.103.324	-786.731.976
Resultado por acción básica	3,75	-12,23
Resultado por acción diluida	3,75	-12,23

Fuente: Elaboración propia.

Los datos incluidos en ambos anexos, se encuentran disponibles en el Balance Havanna SA consolidado con fecha de cierre 31 de diciembre de 2021, disponible en la página web oficial del ente, a saber: <https://www.havanna.com.ar/>, en la sección correspondiente a la Información para Inversores.