

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Análisis financiero de largo plazo

“Análisis de situación financiera de Havanna bajo contexto Covid-19”

Cátedra P

Autor: Franco Fernández

DNI: 38.083.273

Legajo: VCPB33663

Año 2022

Resumen

El presente trabajo aborda un análisis financiero de la empresa Havanna, cuyo principal objetivo es determinar indicadores de largo plazo a fin de evaluar la solvencia de la organización, es decir, determinar su capacidad para hacer frente a sus obligaciones en los años futuros. Dicho análisis se efectúa bajo el contexto global Covid-19 y su impacto en las variables más importantes de la organización, claves para determinar el futuro y accionar de la compañía en un complejo escenario de toma de decisiones.

Para lograr el objetivo propuesto, el reporte de caso comienza con un examen de situación que comprende un análisis Pestel de la empresa considerando los principales factores del entorno y un diagnóstico organizacional determinando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Havanna.

Luego de repasar conceptos teóricos relacionados al ámbito empresarial y financiero, se lleva a cabo un diagnóstico de la empresa comprobando los principales indicadores en base a los estados contables presentados al cierre del ejercicio económico 2020 y se analizan los resultados de los mismos. A su vez, se hace una revisión por la estructura patrimonial a través de un análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Patrimonial.

Finalmente, se propone un plan de implementación con acciones recomendadas para analizar los próximos años y potenciar una situación financiera de largo plazo, amortiguando el impacto negativo en los índices de liquidez y mejorar los indicadores de solvencia, endeudamiento e inmovilización.

Palabras claves: financiero, indicadores, covid-19, contable

Abstract

The present work deals with a financial analysis of the Havanna company, whose main objective is to determine long-term indicators in order to evaluate the solvency of the organization, that is, to determine its capacity to meet its obligations in future years. Said analysis is carried out under the global context of Covid-19 and its impact on the most important variables of the organization, keys to determining the future and actions of the company in a complex decision-making scenario.

To achieve the proposed objective, the case report begins with a situation review that includes a Pestel analysis of the company considering the main factors of the

environment and an organizational diagnosis determining the main strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Havana company.

After reviewing theoretical concepts related to the business and financial field, a diagnosis of the company is carried out, checking the main indicators based on the financial statements presented at the end of the 2020 financial year and their results are analyzed. In turn, a review is made of the equity structure through a vertical and horizontal analysis of the Statement of Assets.

Finally, an implementation plan is proposed with recommended actions to analyze the coming years and enhance a long-term financial situation, cushioning the negative impact on liquidity ratios and improving solvency, indebtedness and immobilization indicators.

Keywords: financial, indicators, covid-19, accounting

Índice

Introducción	1
Problema de investigación	1
Antecedentes relevantes	2
Objetivos generales y específicos	3
Metodología para el diagnóstico	4
Análisis de situación	4
Análisis de contexto	5
Diagnóstico organizacional	11
Análisis específicos	13
Marco Teórico	14
Definición de empresa y relación con la contabilidad	14
Perspectiva financiera de largo plazo	15
Estructura patrimonial	16
Ventajas competitivas	17
Diagnóstico	17
Análisis de liquidez	17
Análisis de situación financiera de largo plazo	18
Análisis horizontal y vertical	19
Plan de implementación	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Alcance y limitaciones	22
Recursos implicados y acciones específicas	22
Planificación de acciones	23
Conclusión	25
Recomendaciones	27
Referencias	28
Anexos	31

Introducción

La empresa Havanna es una distinguida cadena de cafeterías ubicada en el Parque Industrial de la localidad de Mar del Plata, con una trayectoria de más de 70 años en el mercado, cuya principal especialidad son los alfajores y chocolates. Su producto con mayor demanda es el alfajor premium, conocido en todo el país y el continente como emblema de obsequio argentino, de elaboración artesanal y distintos sabores, del cual se llegan a producir alrededor de 100 millones de unidades por año. Actualmente cuenta con una estructura de 12.500 metros cuadrados y destina su producción tanto al territorio nacional como países de todo América y también del viejo continente, generando directa e indirectamente unos 3 mil puestos de trabajo. Su planta fabril marplatense es el único centro de producción en la actualidad y punto de partida donde los productos comienzan su ruta de comercialización hacia todo el mundo.

Mediante el nombre de “*Experiencia Havanna*”, la empresa ofrece a sus clientes un clima de distensión en cafeterías especializadas, ofreciendo toda su variedad de productos en lugares esencialmente diseñados con todo el confort, una experiencia de consumo en un ambiente cálido, moderno e innovador. Con un fuerte posicionamiento en el mercado, Havanna pasó de ser la representación de Mar del Plata a uno de los embajadores más representativos de Argentina en el mundo.

Problema de investigación

Transcurridos principios del 2020, con un proceso recesivo de la economía Argentina y a raíz del contexto global originado por el Covid-19 en marzo del citado año, se desencadenó un complejo escenario para las empresas en todo el mundo, desde pequeñas y medianas hasta grandes industrias. La mayoría de las organizaciones se vieron obligadas a llevar a cabo un exhaustivo análisis de las variables que afectan sus negocios, como es el caso de Havanna, con el objetivo de determinar los potenciales impactos sobre su situación patrimonial-financiera y a su vez definir el curso de acción de recuperación para los años futuros.

La principal problemática objeto de investigación del presente trabajo es analizar la situación financiera en base a los estados contables presentados por la sociedad al cierre de su ejercicio económico 2020, arrojando un resultado negativo de más de 510 millones de pesos y un capital de trabajo negativo de 918 millones de pesos.

Se propone abordar un análisis del contexto que influyó directamente en el resultado del ejercicio económico de la empresa, un recorrido por las principales medidas definidas por el gobierno nacional producto del advenimiento de la pandemia, principales variables de la compañía y sus costos, utilizando indicadores financieros que permitan reflejar los próximos años de la empresa y poder llegar a una conclusión general del futuro organizacional.

Antecedentes relevantes

El reporte de caso realiza un repaso por la situación particular de la firma Havanna en materia financiera bajo un contexto micro y macro económico afectado por el brote del virus Covid-19, el cual llevó a las organizaciones a replantear sus cursos de acción y ayornarse a las nuevas conductas y consecuencias que repercutieron en muchos ámbitos de la sociedad, tanto en lo económico, financiero y social.

Considerando la temática antes descrita y con la idea de plasmar los principales antecedentes en la materia, se destaca el trabajo e investigación realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo cuyo documento *“Impacto Social y Económico de la Covid-19 y Opciones de Políticas en Argentina”* (2020) realiza un diagnóstico del estado de la economía para el año 2020, lo que permitirá guiar el presente trabajo analizando el contexto político y económico del país. Sus ejes temáticos referencian las respuestas normativas llevadas a cabo por el gobierno con el fin de evitar una crisis sanitaria, su impacto en materia social y económica en todo el territorio, con su consecuente influencia en la vida general de las personas y el accionar de las empresas argentinas para adecuarse al contexto.

Desde el punto de vista financiero contable, se considera relevante *“El análisis de los estados contables en un entorno dinámico y gerencial de la empresa”* (Llanes, 2010) donde se analizan los riesgos asociados al contexto de pandemia y su efecto en la auditoría de los estados financieros de empresas argentinas. Este aporte permitirá llevar a cabo un análisis de ratios para determinar la solvencia de la empresa en el largo plazo y analizar la solidez de su estructura patrimonial. Una mirada crítica a las posibles limitaciones en el alcance del trabajo del auditor contable para llegar a juicios de valor suficientes a la hora de tomar decisiones y marcar el rumbo futuro de las organizaciones, considerándolas como entes dinámicos donde cada momento de la realidad provocan cambios entorno a las actividades habituales y productivas. Como consecuencia de ello, se hace foco en la

consiguiente variación de liquidez, solvencia y rentabilidad de las empresas, principalmente en los elementos productivos a largo plazo.

A lo largo del desarrollo del trabajo se procura contribuir en el análisis de indicadores económicos y financieros de una organización ligada al rubro alimenticio, con estructura y producción propia, en marco de un contexto muy versátil y un Estado determinante a través de medidas que influyen directamente en la operatoria habitual de la empresa. La evaluación de estos factores permitirá esclarecer el futuro del negocio y asistirá a la toma de decisiones organizacionales.

Objetivos generales y específicos

Se establece como objetivo general determinar la solvencia futura de la empresa Havanna y analizar su situación financiera para comprobar su capacidad de hacer frente a obligaciones en el largo plazo. Considerando el receso económico que comenzaba a atravesar la Argentina en los últimos años y el delicado escenario agravado por el contexto que afrontaba el país y el mundo para el año 2020, se enfoca al momento del cierre y análisis de los estados contables de la empresa.

A fin de elaborar un diagnóstico integral de la situación de la empresa y presentar los datos más relevantes para lograr el objetivo general, se definen los siguientes objetivos específicos como elementos de estudio:

- Determinar los recursos que cuenta la organización a través de un análisis vertical a fin conocer su solidez patrimonial.
- Analizar la composición y variación interanual de cuentas patrimoniales relacionadas al ámbito financiero para identificar la evolución de créditos y deudas.
- Determinar la capacidad de generar ganancias o producir pérdidas en períodos futuros, supuestos de crecimiento y evaluación del incremento o reducción de gastos.
- Determinar y analizar la posición de la empresa a través de ratios de solvencia, liquidez y endeudamiento para conocer la situación financiera de la empresa.
- Determinar el grado de inmovilización e inflexibilidad del activo permitirá conocer la estabilidad de la estructura financiera.

- Describir el contexto económico que influyó en los estados contables cerrados, a fin de contextualizar la situación económica y financiera de la organización.

Metodología para el diagnóstico

La metodología a emplear por el presente reporte de caso se basa en un enfoque descriptivo que permita conocer en detalle las características principales de la empresa, su actividad económica y productiva, el mercado donde desarrolla sus actividades y el particular contexto atravesado durante el año 2020 como consecuencia del advenimiento del Covid-19 y la pandemia mundial. También se desarrollará un análisis cuantitativo a través del cálculo de ratios financieros sobre el ejercicio económico 2020, que permitan determinar la solvencia futura de la organización.

Análisis de situación

La aparición del Covid-19 y la consecuente declaración del aislamiento preventivo, social y obligatorio por parte de las autoridades nacionales, condujo al cierre de todas las operaciones de la empresa, tanto sus locales propios, franquiciados como así también la producción de su planta industrial. A raíz de ello y sumado a restricciones impuestas por el gobierno en cuanto a la movilización de la sociedad, la firma Havanna cierra su ejercicio económico al 31 de diciembre del 2020 con resultados negativos y un panorama desfavorable bajo un contexto económico en recesión.

La sociedad operaba en un escenario complejo, con caídas en sus indicadores de producción y medidas de restricciones sanitarias. Esta situación conlleva a analizar la situación financiera al cierre de sus estados contables y su estructura patrimonial, su capacidad de hacer frente a las obligaciones e impulsar la actividad bajo perspectivas de recuperación y crecimiento imperantes.

Si bien se trata de una empresa que desarrolla sus actividades dentro del rubro alimenticio, se considera como un obsequio de calidad el producto de mayor producción y comercialización por parte de los consumidores argentinos. Esta pauta da lugar a la elasticidad que presenta su demanda y su influencia en las preferencias de los

consumidores. Por otra parte, para tener una dimensión del capital con el que opera la empresa, cuenta hasta entonces con 228 locales en Argentina, siendo 173 de ellos franquiciados y el resto propios. La cantidad de empleados registrados en planta permanente asciende a 200 personas, siendo otros 150 de carácter temporal en épocas de mayor demanda.

Análisis de contexto

El estudio y monitoreo de los principales indicadores económicos y financieros de la sociedad, la consideración y ayuda que pudo brindar el estado a las empresas para superar esta crisis y los adecuados cursos de acción por parte de los directivos fueron de vital importancia y determinaron el futuro de sus actividades.

Para descubrir y evaluar los factores del entorno de la organización, se procede a realizar un análisis Pestel como instrumento para facilitar la investigación y examinar en detalle los componentes que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Factores políticos

El contexto global ocasionado por el Covid-19 obligó al gobierno nacional a tomar cartas en el asunto y determinar nuevas medidas de protección a la sociedad a fin de frenar el propago de contagio del virus. Las respuestas políticas ante la crisis se enfocaron en dos objetivos inmediatos. En primer lugar, fue necesario asegurar la salud no solo de la población en general sino también trabajadores y empleadores, a fin de minimizar la propagación del virus en todo el territorio nacional. Adicionalmente, se tomaron medidas coordinadas y de gran escala para sostener los puestos laborales, los ingresos y estimular la economía y demanda del trabajo.

Reforzar la seguridad y salud fueron políticas rápidamente implementadas por el gobierno, determinando distanciamiento social y equipos de protección obligatorios, procedimientos de higiene y responsabilidades por parte de trabajadores y empleadores para reducir los riesgos laborales. La adquisición de estos elementos instaurados por los protocolos ineludibles de seguridad incrementó los costos operacionales de la industria.

Establecer medidas de estímulo y alivio fiscal fueron necesarias soportar la fuerte reducción en sus actividades comerciales, como por ejemplo reducciones de impuestos, bonificaciones, incentivos fiscales y subsidios que dieron oportunidad de continuar los negocios y actividades comerciales de la empresa.

El apoyo financiero se vio reflejado a través del otorgamiento de líneas de créditos a tasa de interés reducida, refinanciamiento de deudas tributarias y subsidios para pequeñas y medianas empresas que sufrieron la interrupción de su actividad.

La fuerte reducción en la demanda y el sostenimiento de gastos fijos por parte de las empresas provocó una importante caída en la rentabilidad de las mismas, incluso por debajo de su punto de equilibrio. Para ello, se tomaron políticas de protección de empleo otorgando subsidios salariales, exenciones impositivas y programas de transferencias a trabajadores.

Otra cuestión que marcó un antes y un después para las organizaciones en nuestro país fue la promoción y reglamentación de modalidades flexibles de trabajo a través de conexiones remotas y reducción de jornadas, con el propósito de proteger el empleo y adecuar las tareas laborales que así lo permitieran a raíz de la nueva normalidad de distanciamiento y evitar la concentración de personas en ambientes laborales (Erns y López Mourelo, 2020).

Factores económicos

Según el informe World Economic Outlook, el Fondo Monetario Internacional proyectaba una caída promedio de la economía para 2020 del 9,1% en América Latina, 8% Estados Unidos, 12,8% España, 7,8% Alemania, entre otros (2020). Números que daban cuenta del advenimiento de una fuerte recesión a nivel global, sin considerar las muertes lamentadas por todos los países del mundo.

La economía argentina ya se encontraba en un proceso recesivo y una situación económica vulnerable, escenario que se complejizó aún más con la irrupción de la pandemia en marzo de 2020. Hacia finales del 2019 las perspectivas económicas del país eran complicadas, cerrando una segunda mitad de año con índices de pobreza del 35%, decrecimiento del producto bruto interno real con una disminución del 4,6% y tasas de desempleo del 8,9%.

La desaceleración económica continuó durante el primer trimestre del 2020. Con el advenimiento de la pandemia, el país finalizó el año 2020 con una caída del 10% en el producto bruto interno, inflación anual del 36,1%, depreciación del peso argentino en 40,5% respecto al dólar y disminución del consumo privado en 13,1% según datos informados por el Indec (2020).

Considerando el comercio internacional, si bien la empresa destina la mayor parte de su producción al comercio nacional, la crisis de los países limítrofes y la situación de

España complejizaron aún más la situación. Los estados financieros de 2020 se tradujeron en una disminución de los ingresos de Havanna en aproximadamente 36% en comparación con el año anterior.

Factores sociales

El contexto global no solo ha generado cambios en la vida de la población argentina y el mundo entero, sino que deja en evidencia las exigencias estructurales (empleo, ingresos, salud), psicológicas (ansiedad, confianza, inseguridad) y habitacionales (estructura y sustento para la convivencia, educación y recreación en espacios comunes) que hacen al bienestar de la sociedad, especialmente en los grupos más vulnerables y de desigualdad social.

El análisis de datos sobre el desempleo denota diferencias en lo que respecta al género y nivel de educación. Es mayor entre los hombres, entre los menores de 29 años, entre los que tienen educación secundaria (completa e incompleta) y hasta aquellas personas con educación terciaria incompleta.

Para entonces se espera que la mayoría de los trabajadores y empleadores pierda ingresos como resultado de la pandemia. Entre los más afectados, se pueden identificar los siguientes grupos:

- Las personas que viven bajo el umbral de la pobreza y pobreza extrema.
- Los desempleados.
- Los trabajadores informales.
- Los trabajadores autónomos de bajos ingresos.
- Los trabajadores de actividades no esenciales.
- Los trabajadores y propietarios de pequeñas empresas.

A pesar de los esfuerzos llevados a cabo para mitigar los efectos de la crisis, como las medidas de transferencias a los sectores antes indicados, en el segundo semestre del año 2020 la incidencia de la pobreza en la población alcanzó al 42% y la indigencia al 10,5%, según datos del Indec (2021). En términos interanuales, la pobreza se incrementó 5,7 puntos porcentuales y la indigencia 2,5 respecto al año anterior. La canasta básica alimentaria promedio de los hogares alcanzó los 50 mil de pesos mientras que el ingreso total promedio del hogar fue de apenas 29 mil pesos.

En cuanto a la distribución del ingreso y también para el segundo semestre del 2020, el 68,5% de las personas en situación de indigencia se encuentran en el Conurbano Bonaerense, 16,5% región Pampeana, 6,4% Noroeste, 3,6% Noreste, 3,2% Cuyo y 2,3% Patagonia. Los partidos del Gran Buenos Aires, Neuquén y Mar del Plata figuran entre los que tienen mayor incidencia de indigencia (Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, 2021).

En este contexto, las medidas tomadas en materia de protección social por parte del gobierno, especialmente las transferencias sociales como el Ingreso Familiar de Emergencia (Ife) y el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción (Atp), resultaron de gran ayuda para mitigar el shock al ingreso en la población y el impacto en la demanda y rentabilidad de las empresas.

Factores tecnológicos

El grado de avance de la tecnología en las dos últimas décadas y en particular durante la pandemia, obligó a las empresas a readecuarse a las nuevas metodologías e insertarse en el mundo digital. Las tecnologías cumplieron un papel muy importante para el funcionamiento de la economía y la sociedad bajo este contexto. Las redes y la infraestructura de comunicaciones son cada vez más frecuentes y esenciales en actividades productivas y comerciales. Con anterioridad a los hechos se preveían años para la llegada de ciertos avances y finalmente concluyeron en solo unos meses, debido a la paralización de la actividad en cuanto a lo físico y el rápido progreso de aquello relacionado con la virtualidad.

El conjunto de políticas y medidas adoptadas con el fin de preservar la salud de la sociedad y evitar la propagación del virus, revelan un proceso de profunda transformación tecnológica empresarial. No solo se modificó el accionar de la sociedad frente a su necesidad de adquirir productos sino también existió una fuerte transformación en el desarrollo de aplicaciones móviles y digitales a fin de involucrar el negocio en una metodología moderna.

A su vez, el confinamiento y distanciamiento social preventivo incentivó a las empresas a optar por nuevas formas de trabajo como el acceso remoto desde los hogares. Según informe publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, entre el primer y segundo trimestre del año 2020 el uso de soluciones de teletrabajo aumentó un 324%, datos que revelan un significativo aumento del uso de soluciones digitales (2020).

Con el objetivo de atenuar la crisis y en la búsqueda de generar nuevos ingresos, la dirección de Havanna puso en marcha iniciativas de ventas que lograron en poco tiempo llegar a más ciudades y generar una mayor cobertura territorial. Las nuevas circunstancias permitieron comenzar a operar la tienda de comercio electrónico con un alto grado de aceptación por parte de los consumidores. Con el objetivo de digitalizar la experiencia del cliente, hacia fines del 2020 la empresa lanzó la aplicación Havanna para todos los locales de Mar del Plata, donde a través de una aplicación online se ofrece la posibilidad de visualizar un menú digital y comprar productos, coordinando día y horario de retiro por la sucursal más cercana al usuario.

Factores ecológicos

La humanidad atestigua la degradación extrema que sufre el planeta tierra con la destrucción de los ecosistemas que afectan no solo a la vida animal sino también de la civilización general. En todos los países, las comunidades unen fuerzas para luchar contra el cambio climático y detener la crisis existencial, a través de organizaciones y medidas políticas que intervienen en el accionar cotidiano de las personas y más aún en los modelos de producción y comercialización de las empresas.

En el transcurso del 2019, Argentina se convirtió en el primer país de América Latina en declarar en todo el territorio nacional la emergencia climática y ecológica hasta el año 2030, que en sus puntos más importantes destaca una gran transformación de la industria alimentaria reduciendo o eliminando los productos de origen animal, una reducción del consumo de materiales en general, y una reforestación masiva. Esto implica que ningún hogar, negocio o industria se abastezca de calefacción por medio de gas o petróleo, por ejemplo. Recuperar los desechos plásticos para la fabricación empaques de productos y la reducción de consumos energéticos a través de energías renovables serán otros desafíos que las empresas deberán adaptarse.

Aunque el virus se manifestó inicialmente en China, se estima que podría haber sucedido en cualquier otra parte del mundo a raíz del modelo productivo global que existe en la actualidad enfocado en la alta productividad y en la maximización del beneficio económico acompañado con la degradación de todos los ecosistemas.

La empresa cuenta con una política ambiental que manifiesta sus intenciones de colaborar con la protección del planeta. Sus plantas industriales son avaladas por la Secretaría de Medio Ambiente de la Municipalidad de Pueyrredón a través de certificados de Aptitud Ambiental para el tratamiento de efluentes líquidos. Se realizan controles

anuales en la descarga de efluentes gaseosos y posee a la fecha de análisis su Licencia de Emisiones Gaseosas. Además, mediante su Política de Inocuidad mantiene la Certificación Iso22000, estándar desarrollado sobre la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro con el fin de llevar a cabo un sistema de gestión de seguridad alimentaria eficaz.

En cuanto a la gestión de residuos, su planta industrial cuenta con un sistema de separación, compactado y retiro de cartones reciclables, separación de desechos contenedores de mercurio, desechos de aceite e hidrocarburos con agua, residuos de preparación de tinturas, colorantes y otras sustancias similares.

Por otra parte, Havanna realizó un acuerdo con la firma argentina de biotecnología agropecuaria Bioceres, con el fin de producir sus productos con trigo modificado genéticamente o transgénico. Dicha campaña no fue del todo aceptada por las organizaciones proteccionistas y especialistas ya que manifiestan una disminución en la cantidad de dióxido de carbono que se libera al ambiente y el uso de productos químicos más tóxicos que los utilizados en cultivos convencionales.

Factores legales

El marco legal bajo contexto Covid-19 es amplio e incluye como protagonistas a la sociedad y empresas. Bajo la denominación de Emergencia Sanitaria, como primera medida se estableció la cuarentena obligatoria estricta en marzo 2019 lo que influyó directamente en el trabajo, factor esencial de producción, y en todos los sectores de la economía. Gradualmente se comienzan a flexibilizar las medidas por sectores, se establecieron protocolos obligatorios para las organizaciones a fin de evitar la propagación del virus y proteger la salud de trabajadores, empleadores y población general, lo que conlleva un incremento en los costos operativos.

En materia económica, la autoridad monetaria impuso restricciones cambiarias a fin de contener la demanda de dólares, medida que afecta la capacidad de la empresa para acceder al mercado cambiario y hacer frente a sus obligaciones financieras. Asimismo, como ya se comentó con anterioridad, se establecieron medidas de transferencia para la sociedad, apoyo a las empresas y trabajadores a través de subsidios y créditos a tasas reducidas.

La Ley 27.555 de teletrabajo modifica la ley de Contrato de Trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia, por medio de tecnologías de la información y comunicación.

Concluido el análisis, se logra establecer que la situación de la empresa se vio fuertemente gravada por los efectos de la pandemia y el consecuente contexto, lo cual ha generado un alto impacto social, económico y financiero a la organización.

Diagnóstico organizacional

Con el objetivo de realizar un diagnóstico situacional de la empresa Havanna, su perfil de operación y determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se efectúa un análisis Foda.

Fortalezas

- Trayectoria en rubro de cafetería, chocolates y alfajores con más de 70 años en el mercado.
- Más de 200 sucursales distribuidas en el territorio nacional y más de 150 en países de América y España.
- Equipo de franquicias que monitorean constantemente la red de franquiciados y locales propios, con expertos en la materia y asesoramiento permanente.
- Extensa variedad de productos donde se destacan: alfajores artesanales de distintos sabores, menú de cafés, barritas de cereales para personas celíacas y vegetarianos.
- Reconocimiento nacional e internacional por el inconfundible sabor y calidad de productos.
- Fabricación propia y artesanal.
- Marca asociada a la cultura y tradición argentina bajo el nombre “Concepto Havanna”.

Oportunidades

- Su presencia internacional genera mayores posibilidades de expansión hacia otros países.
- Producto relacionado con obsequio impulsado por el aumento y fomento del turismo.
- Incentivos y legislación por parte del gobierno para fomentar el consumo de productos nacionales.

- Ausencia de productos de otras marcas de igual calidad.

Debilidades

- Productos con alta elasticidad en su demanda.
- Inexistencia de productos de primera necesidad.
- Precio relativamente superior respecto a la competencia.
- Falta de oferta de productos dietéticos.

Amenazas

- Elevado costo en apertura de franquicias.
- Amplia presencia de competidores en el país.
- Cada vez son más las personas que optan por una alimentación saludable sobre los productos con altos contenidos de azúcar y harinas.
- Insumos altamente variables con los índices de inflación.

Las fortalezas de la organización manifiestan una amplia participación en el mercado efecto de su trayectoria y distribución de sucursales en el mundo, junto a una distinguida cartera de productos artesanales distinguidos por su calidad y sabor. Estas fortalezas dan lugar a nuevas oportunidades de continuar expandiendo sus productos hacia nuevos mercados. Las debilidades y amenazas advierten una competencia sólida en una sociedad selectiva del rubro de alfajores, chocolates y café, no solo en su calidad sino también en los precios y los tipos de productos que puede ofrecer Havanna.

A partir del conocimiento previo de la empresa, un análisis del contexto micro y macroeconómico, se puede observar que Havanna es fuerte en el mercado con productos altamente demandados por los consumidores y con amplias perspectivas de crecimiento y expansión por el mundo. Asimismo, la situación económica, política y social ocasionada por el Covid-19 durante el 2020 condujo a finalizar un ejercicio económico con resultados negativos, aumento en los costos de producción y disminución en la rentabilidad de la empresa. El desempeño económico y financiero de Havanna se vio fuertemente condicionado por la ocurrencia de hechos que no se encuentran bajo el control de la empresa, sino que varían fuertemente acorde a la situación del país. Por un lado, una fuerte intervención estatal a través de políticas que condicionan el accionar de la sociedad y su impacto directo en el consumo y rentabilidad de la empresa. Aumento de

costos operativos, mantenimiento de una gran estructura de producción y comercial, junto a un limitado acceso al mercado cambiario.

Aunque en el corto plazo la empresa se ve afectada por el brote mundial del Covid-19, se espera que la sociedad logre realizar el giro del negocio productivo para generar la liquidez necesaria para confrontar sus actividades y su objetivo de continuar su expansión comercial tanto local como internacional.

¿Cómo una organización llega a lograr un negocio sostenible en tiempos donde los cambios son permanentes? Según un informe de PwC Strategy, una estrategia exitosa requerirá de un fuerte compromiso con la identidad y su propuesta de valor, identificar las capacidades que la diferencian de la competencia y transmitir la cultura como principal activo desde el interior de la empresa hacia los clientes (2019).

Análisis específicos

A fin de llevar a cabo un primer estudio de situación financiera de Havanna se procede a analizar ciertos indicadores en base al análisis vertical y horizontal de rubros que son de interés para la temática objetivo y su evolución con respecto al año 2019, manteniendo el eje en la situación de la empresa y el contexto pertinente.

En cuanto a factores de riesgo financieros, la empresa fabrica y vende sus productos en Argentina y otros países del mundo, por lo tanto, se encuentra expuesta al riesgo de fluctuación de los tipos de cambio, siendo el dólar estadounidense la divisa que genera la mayor exposición. El riesgo de mercado se puede representar a través de la posición neta de activos y pasivos en dólares estadounidenses que al final del ejercicio representan poco más de un millón de dólares, alrededor del 2% del total de su patrimonio, siendo poco significativo el grado de exposición al riesgo de tipo de cambio. Las variaciones en la tasa de interés también minimizan su exposición por poseer el 73% de sus pasivos financieros a tasa fija. El riesgo crediticio no se considera relevante a nivel general ya que las cuentas a cobrar comerciales pendientes de pago son monitoreadas regularmente por el directorio de la empresa, con límites de créditos en base a calificaciones internas. Al 31 de diciembre de 2020, ningún cliente representa más del 12% del importe total de cuentas comerciales por cobrar y haciendo un análisis de antigüedad de saldos, el 80% de los créditos por ventas vencidos son hasta tres meses de antigüedad.

La gerencia financiera se encarga de manejar la liquidez de la empresa cuyo principal objetivo es garantizar que sea suficiente para hacer frente a las obligaciones de la empresa y los desembolsos necesarios provenientes de operaciones habituales y proyectos de inversión. Con un índice de inflación anual del 36% el efectivo inmovilizado generaría una importante pérdida en su valor adquisitivo, por lo que este departamento se encarga de invertir los excedentes de efectivo en inversiones de corto plazo y bajo riesgo a fin mantener la liquidez necesaria y mitigar esta situación. Al cierre de ejercicio la empresa poseía el 61% de sus pasivos financieros con vencimiento menor a tres meses, de los cuales el 67% estaba representado por préstamos, el 18% cuentas por pagar y un resto de menor carácter en deudas sociales y otros pasivos. En comparación con el 2019, los pasivos financieros crecieron un 51% a raíz de los préstamos tomados por la empresa en distintas entidades bancarias y en su mayoría fueron aplicados a capital de trabajo, fuertemente afectado como consecuencia de los efectos de la pandemia.

La gestión de capital requiere un monitoreo constante por parte de la empresa con el fin de proteger la estructura y garantizar la continuidad de las operaciones. La crisis desatada por el Covid-19 detuvo al país y al mundo. La empresa requirió mantener una estructura de financiamiento óptima para reducir ese costo de capital y a su vez mantener los compromisos existentes por los contratos financieros de préstamos lo que aseguró un nivel de capitalización saludable para afrontar la crisis.

Marco Teórico

El presente reporte de caso tiene como objetivo analizar una organización desde el punto de vista financiero, lo que permitirá esclarecer su situación y solvencia futura acorde a un contexto dinámico que lo condiciona. Para ello, será necesario desarrollar conceptos teóricos referidos a empresas obligadas a llevar contabilidad y presentar estados contables, junto a nociones relacionadas a la perspectiva financiera. Es importante reflexionar dichos aspectos por distintos autores para lograr una concepción integral de lo que se realizará.

Definición de empresa y relación con la contabilidad

Se define como empresa a aquella organización constituida por personas y recursos que realiza cierta actividad o actividades con el fin de obtener un beneficio

económico, satisfaciendo las necesidades de bienes o servicios de la sociedad (Vélez, 2018). Havanna es una empresa comercial que ofrece a clientes de todas las edades, ya sean locales o extranjeros, una amplia gama de productos y servicios alimenticios con altos estándares de calidad y elaboración artesanal.

La contabilidad es una disciplina técnica que se encarga de registrar, clasificar y sintetizar las operaciones con el objetivo de brindar soporte a la administración y aportar eficiencia. Estudia, mide y analiza el patrimonio y la situación económica de una organización permitiendo entregar información apta para la toma de decisiones y el control patrimonial.

Los estados contables constituyen el resultado de la información brindada por la contabilidad con datos del pasado y presente de la compañía. Estos informes son elaborados para distintos usuarios como pueden ser terceros, internos o externos. A partir de ello el analista puede proporcionar, a quien corresponda, información útil y documentada, con magnitudes macroeconómicas, monetarias, legales, fiscales y del entorno (Llanes, 2010). Para ello, se emplearán fuentes informativas, ratios y técnicas acordes a lo que se quiera analizar y las decisiones que se quieran tomar.

Perspectiva financiera de largo plazo

La situación financiera de una empresa es un diagnóstico basado en distintas variables que miden el desempeño logrado por una compañía en un período de tiempo determinado. Uno de sus cometidos es determinar la capacidad que tiene la compañía para cumplir con sus obligaciones a través de la utilización de los recursos que posee.

Este análisis se lleva a cabo a partir de los denominados indicadores financieros obtenidos a través de relaciones entre distintos datos contenidos en los estados contables de la empresa que se pretende estudiar. Dichos ratios son instrumentos que permiten resumir las consecuencias de acciones realizadas en el pasado, posibilitando determinar si la estrategia empleada por la organización contribuye al logro de los objetivos previamente definidos.

Tomando como referencia el aporte realizado por Fassetta, G. A. (2019) y desde el punto de vista de una perspectiva financiera de largo plazo, los ratios a desarrollar en el presente reporte de caso serán aquellos destinados a aportar información sobre la solvencia de la empresa y también los índices de liquidez para el ejercicio económico en estudio:

- $\text{Solvencia} = \text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$

Es la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de largo plazo. Permite determinar la independencia financiera del ente, es decir, en qué medida los fondos propios de la empresa pueden hacer frente a las deudas patrimoniales.
- $\text{Liquidez Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

También conocido como ratio circulante, este índice relaciona los activos corrientes con los pasivos corrientes. Refleja la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con los activos corrientes que posee.
- $\text{Liquidez Seca} = (\text{Activo Cte.} - \text{Bs. De Cambio}) / \text{Pasivo Corriente}$

Se utiliza para obtener la capacidad de pago de las obligaciones de corto plazo con los recursos más líquidos que posee la empresa, es decir, aquellos más rápidamente realizables en efectivo, sin tener en cuenta los bienes de cambio.
- $\text{Endeudamiento Patrimonial} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Neto}$

Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza. Permite medir la representación de los acreedores respecto al aporte de los propietarios.
- $\text{Inmovilización del Activo} = \text{Activo No Cte.} / \text{Activo Total}$

Este índice permite determinar que porción del activo total están destinados a la actividad de la empresa de forma duradera.

Estructura patrimonial

Se entiende por análisis vertical o estático, al método porcentual que permite hacer una comparación de rubros en análisis utilizando porcentajes, sobre el cien por ciento del activo, pasivo o patrimonio neto. Consiste en establecer porcentualmente la estructura de los estados financieros en un período determinado.

Por otro lado, el análisis horizontal reside en determinar la variación porcentual que una cuenta o rubro ha sufrido en un período respecto de otro consecutivo. De esta forma, se puede reflejar su crecimiento o disminución en los ejercicios analizados (Quimbiamba, 2016).

Ventajas competitivas

Entendiendo como ventajas competitivas aquellos elementos que posee una empresa y permiten diferenciarla de la competencia en términos de productos o servicios (Devoto Ratto, 2018), Havanna se caracteriza por poseer competencia tecnológica por su innovadora planta industrial, control estrecho de los costos de fabricación y ventaja de diferenciación por su trayectoria y posición en el mercado por la calidad de los productos que comercializa, junto con una red de locales propios y franquiciados renovados en términos generales para mantener el atractivo hacia los clientes.

Diagnóstico

El análisis de los indicadores según balance presentado al cierre de su ejercicio económico 2020, esclarecerá la problemática objeto de estudio del reporte de caso que es determinar la solvencia de la empresa Havanna, bajo un contexto complejizado por la llegada del Covid-19 y el escenario político-económico atravesado por el país en ese período.

Análisis de liquidez

Se procede al análisis de los siguientes indicadores financieros de liquidez:

	2019	2020
Liquidez Corriente =	$\frac{\$1.127.903.083}{\$1.472.146.310} = $ <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px; text-align: center;">0,76</div>	$\frac{\$837.802.195}{\$1.755.988.079} = $ <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px; text-align: center;">0,47</div>
Liquidez Seca =	$\frac{(\$1.127.903.083 - \$465.621.543)}{\$1.472.146.310} = $ <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px; text-align: center;">0,45</div>	$\frac{(\$837.802.195 - \$349.265.873)}{\$1.755.988.079} = $ <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px; text-align: center;">0,28</div>

Ambos indicadores, tanto para 2019 como 2020, arrojan un resultado menor a la unidad por lo que se puede concluir que la empresa no cuenta con la capacidad suficiente de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Esta situación es más pronunciada en el

2020, donde se evidencia un aumento de deudas de corto plazo y reducción de sus activos más realizables.

El aumento en sus pasivos corrientes es debido la toma de préstamos financieros con destino principalmente al capital de trabajo de la organización, afectado por la llegada de la pandemia, al igual que la disminución en sus activos corrientes correspondiente en mayor medida a la disminución de créditos por ventas e inventarios.

Análisis de situación financiera de largo plazo

Se procede al análisis de indicadores de solvencia, endeudamiento e inmovilización:

		2019		2020
Solvencia =	$\frac{\$4.049.761.164}{\$1.907.404.631} =$	2,12	$\frac{\$3.844.944.654}{\$2.214.688.757} =$	1,73
Endeudamiento =	$\frac{\$1.907.404.631}{\$2.142.356.533} =$	0,89	$\frac{\$2.214.688.757}{\$1.630.255.897} =$	1,35
End. Corto Plazo =	$\frac{\$1.472.146.310}{\$2.142.356.533} =$	0,68	$\frac{\$1.755.988.079}{\$1.630.255.897} =$	1,07
End. Largo Plazo =	$\frac{\$435.258.321}{\$2.142.356.533} =$	0,20	$\frac{\$458.700.678}{\$1.630.255.897} =$	0,28
Inmovilización =	$\frac{\$2.921.858.081}{\$4.049.761.164} =$	0,72	$\frac{\$3.007.142.459}{\$3.844.944.654} =$	0,78

El indicador de solvencia mayor a la unidad para ambos años refleja que la empresa tiene capacidad de hacer frente a sus obligaciones de corto y largo plazo con los activos que posee. Asimismo, para el año 2020 se evidencia una disminución importante en este indicador, producto de un fuerte aumento de pasivos, principalmente en préstamos financieros de corto plazo. Esta realidad se refleja también en el indicador de endeudamiento de corto plazo, que para el 2020 es mayor la financiación de terceros en comparación al aporte de los propietarios.

En cuanto al endeudamiento, para el 2019 se evidencia un pasivo menor al patrimonio neto por lo que la empresa se financiaba en mayor medida por los aportes de los propietarios. Distinta es la situación para el año 2020, donde los pasivos aumentaron

y el patrimonio neto disminuyó fuertemente por resultados del ejercicio de más de 500 millones de pesos, cambiando el endeudamiento a ser mayor por parte de terceros y creciendo el riesgo de financiación de la empresa.

El ratio de inmovilización manifiesta que los activos no corrientes de la empresa, representan el 72% y 78% del activo total para los años 2019 y 2020 respectivamente, es decir, un aumento del 8% de inmovilización producto de saldos por créditos financieros registrados de operaciones con partes relacionadas, en este caso, la compañía Havana Holding S.A.

Análisis horizontal y vertical

Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2020:

	Vertical				Horizontal	
	2020	%	2019	%	Variación	Var. %
Inventarios	349.265.873	9%	465.621.543	11%	- 116.355.670	-25%
Otros créditos	64.370.090	2%	60.179.161	1%	4.190.929	7%
Créditos por ventas	391.321.689	10%	553.291.575	14%	- 161.969.886	-29%
Inversiones	4.099	0%	259.110	0%	- 255.011	-98%
Efectivo y equivalentes	32.840.444	1%	48.551.694	1%	- 15.711.250	-32%
Total Activo Corriente	837.802.195	22%	1.127.903.083	28%	- 290.100.888	-26%
Propiedades y equipos	1.275.989.368	33%	1.620.180.242	40%	- 344.190.874	-21%
Valor llave	1.256.635.130	33%	1.256.635.130	31%	-	0%
Activos intangibles	14.528.770	0%	21.008.559	1%	- 6.479.789	-31%
Activo por imp. Ganancias dif.	-	0%	8.292.232	0%	- 8.292.232	-100%
Otros créditos	459.989.191	12%	15.741.918	0%	444.247.273	2822%
Total Activo No Corriente	3.007.142.459	78%	2.921.858.081	72%	85.284.378	3%
Total Activo	3.844.944.654	100%	4.049.761.164	100%	- 204.816.510	-5%
Otros pasivos	39.924.450	1%	116.425.661	3%	- 76.501.211	-66%
Deudas fiscales	70.196.818	2%	119.788.583	3%	- 49.591.765	-41%
Deudas sociales	228.057.735	6%	208.416.752	5%	19.640.983	9%
Préstamos	1.068.074.211	28%	664.379.756	16%	403.694.455	61%

Cuentas por pagar	349.734.865	9%	363.135.558	9%	- 13.400.693	-4%
Total Pasivo Corriente	1.755.988.079	46%	1.472.146.310	36%	283.841.769	19%
Préstamos	217.797.564	6%	64.600.532	2%	153.197.032	237%
Provisiones y otros cargos	7.816.642	0%	6.460.693	0%	1.355.949	21%
Otros pasivos	42.049.724	1%	93.114.410	2%	- 51.064.686	-55%
Pasivo por imp. Ganancias dif.	191.036.748	5%	271.082.686	7%	- 80.045.938	-30%
Total Pasivo No Corriente	458.700.678	12%	435.258.321	11%	23.442.357	5%
Total Pasivo	2.214.688.757	58%	1.907.404.631	47%	307.284.126	16%
Capital social	64.331.300	2%	64.331.300	2%	-	0%
Ajuste capital social	1.679.055.704	44%	1.679.055.704	41%	-	0%
Prima de emisión	118.810.400	3%	118.810.400	3%	-	0%
Reservas de utilidades	261.143.160	7%	49.700.286	1%	211.442.874	425%
Otros resultados acumulados	28.131.353	1%	19.015.969	0%	9.115.384	48%
Resultados acumulados	- 521.216.020	-14%	211.442.874	5%	- 732.658.894	-347%
Total Patrimonio Neto	1.630.255.897	42%	2.142.356.533	53%	- 512.100.636	-24%
Total Pasivo + PN	3.844.944.654	100%	4.049.761.164	100%	- 204.816.510	-5%

A través del análisis de los indicadores financieros y el análisis de la estructura patrimonial se puede deducir que la empresa Havana, al cierre de su ejercicio económico 2020, se encuentra en situación de solvencia y tiene capacidad de hacer frente a sus obligaciones en el largo plazo, pero no en el corto plazo donde necesariamente deberá recurrir a sus activos fijos.

El advenimiento del Covid-19 y la declaración del aislamiento por parte del gobierno a fines de marzo del citado año, afectó el capital de trabajo de la compañía por lo que condujo a tomar préstamos financieros de corto y largo plazo. Esta situación conduce a la empresa a un mayor riesgo, ya que pasó a financiarse mayormente por terceros y disminuyó el aporte de los propietarios.

Si bien el sector se vio afectado por estas circunstancias, la empresa se encontraba en una etapa de madurez económica por lo que pudo sostener su estructura, incluso con

miras que los próximos años, luego de recuperados los volúmenes de venta, continuar con su expansión de sucursales en el mundo y el lanzamiento de nuevos productos.

Plan de implementación

En base al diagnóstico realizado en el presente trabajo, luego de haber detectado dificultades contiguo a una considerable disminución en los indicadores de liquidez, ratios de solvencia positivos pero también afectados por la llegada del Covid-19 que podrían comprometer las finanzas de largo plazo de la empresa, se proponen acciones recomendadas para analizar los próximos años y potenciar una situación financiera de largo plazo, amortiguando el impacto negativo del agravamiento de liquidez.

Objetivo general

Se establece como objetivo general del plan de implementación evaluar los dos ejercicios siguientes y consecutivos de la empresa Havanna, con el fin de analizar la liquidez y situación financiera de largo plazo de la organización, finalizado el aislamiento preventivo y obligatorio impuesto durante el 2020 a raíz del Covid-19 y la supuesta recuperación económica del país pospandemia.

Objetivos específicos

- Determinar indicadores de liquidez con el fin de diagnosticar en los próximos años la capacidad de la empresa para aumentar sus activos corrientes frente a sus pasivos y enfrentar sus obligaciones de corto plazo.
- Determinar indicadores de solvencia y endeudamiento para evaluar la recuperación o caída de su capacidad para hacer frente a obligaciones de largo plazo.
- Identificar las variaciones absolutas y relativas de los rubros bajo estudio para complementar el análisis de indicadores.
- Examinar los factores más influyentes en la organización por la pandemia y realizar un seguimiento de los mismos.
- Proponer cursos de acción para mejorar los indicadores financieros objeto de análisis.

Alcance y limitaciones

El desarrollo del plan de implementación propuesto se enfoca en un análisis de tipo contable y financiero, ya que parte de los estados contables y procura analizar a la empresa desde una perspectiva de viabilidad y estabilidad del negocio por su liquidez, solvencia y endeudamiento.

El alcance geográfico se confina a la empresa Havanna ubicada en la localidad de Mar del Plata y sus locales de venta distribuidos a lo largo del territorio nacional y países extranjeros.

El alcance temporal del plan se limita a los dos años siguientes y consecutivos tomados como base para elaborar el presente trabajo de investigación, es decir, los años 2021 y 2022, ya que aportarán información sobre la recuperación o continua caída luego de un 2020 afectado por las consecuencias del Covid-19.

La metodología para llevar a cabo la investigación es de campo y no experimental, debido a que se intenta observar el contexto en el cual opera la empresa y analizar la información contenida en los estados contables para describir cómo se comportan las variables definidas.

La única limitación que se considera para llevar a cabo el plan de implementación es la posibilidad de que exista omisión o falta de información importante en el armado de los estados contables que se analizarán para los períodos 2020, 2020 y 2021.

Recursos implicados y acciones específicas

Los recursos requeridos para desarrollar el plan son tangibles e intangibles. Se detallan a continuación:

- Estados contables cerrados y presentados por la empresa para los ejercicios económicos correspondientes a los años 2021 y 2022.
- Recursos humanos de la empresa o analista externo con competencias y habilidades idóneas para realizar un análisis financiero e interpretar correctamente los indicadores a fin de evaluar la situación financiera de largo plazo.
- Equipo informático para poder elaborar un informe detallado de indicadores y poder realizar una presentación formal con resultados a gerencia o directorio de la empresa.

A principios de años 2022 y 2023, cuando se encuentren presentados los estados contables de la compañía, la persona seleccionada para llevar a cabo el plan de implementación deberá proceder a recopilar la información y realizar los cálculos necesarios a fin de determinar los indicadores de liquidez, solvencia y endeudamiento señalados. Opcionalmente y a modo de seguimiento, el analista podrá optar por realizar cálculos parciales en el transcurso de los años en base a sistemas de gestión que posea la empresa, que luego serán cotejados al cierre de los estados contables.

Una vez determinados los ratios financieros, se procederá a calcular las variaciones absolutas y relativas de todos los rubros del activo y pasivo de la empresa, tanto corriente como no corriente, obtenidos del Estado de Situación Patrimonial para identificar el aumento o disminución de cada uno de ellos con respecto al 2020 y 2021.

En base a los resultados obtenidos de los cálculos indicados, se llevará a cabo un análisis de los mismos considerando las variables más significativas del contexto que pueden haber influenciado en progreso o decadencia de la situación financiera de la empresa Havanna. Por mencionar algunas, podrían examinarse políticas económicas y cambiarias, transferencias por parte del Estado hacia la sociedad y empresas de producción nacional, escenario coyuntural del Covid-19, apertura o cierre de nuevas sucursales, lanzamiento de nuevos productos, entre otros factores antes desarrollados en análisis Pestel de la empresa.

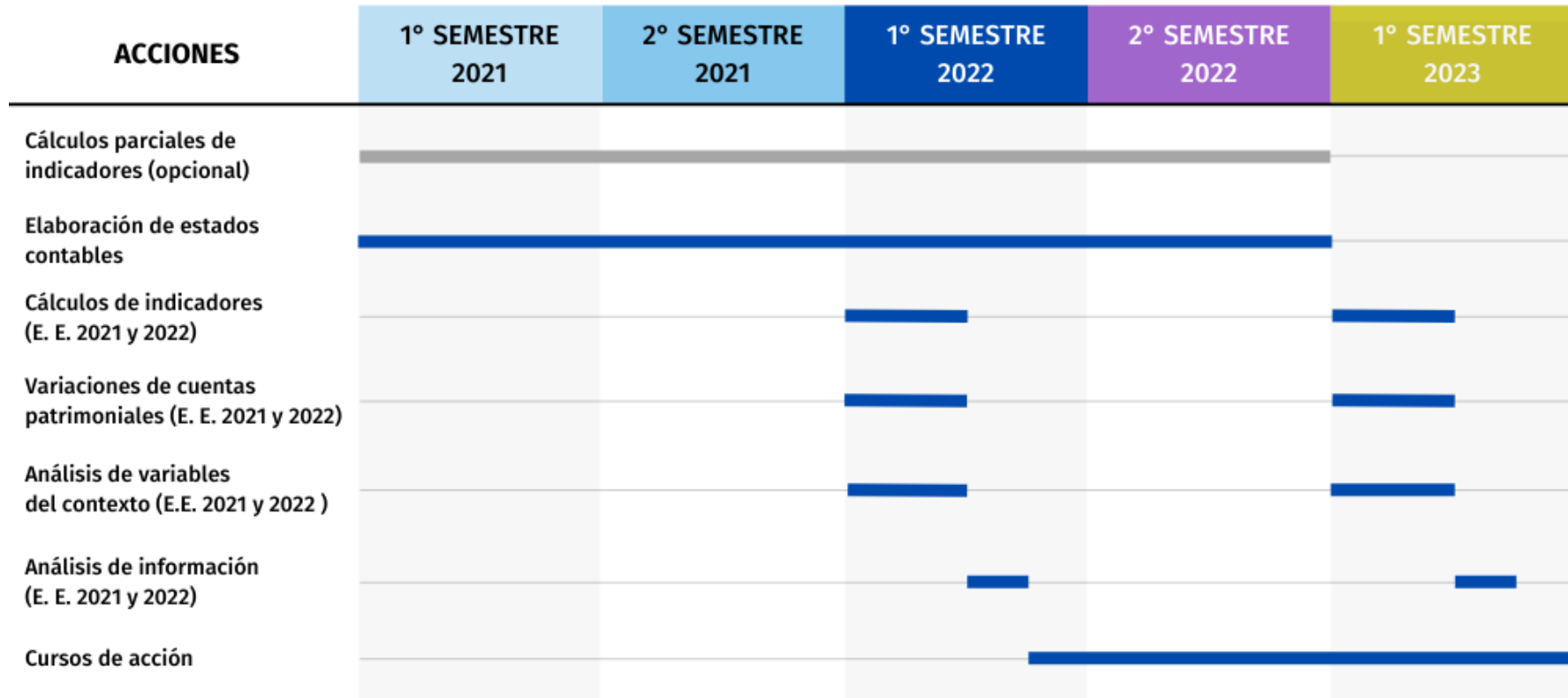
Considerando indicadores de liquidez desfavorables por aumentos de pasivos corrientes o disminución de activos corrientes, se podría implementar una nueva política de cobranzas para exigir el pago de deudas de clientes en plazos menores y rendir el efectivo disponible de la empresa para invertir en instrumentos de bajo riesgo. Asumiendo una inmovilización del activo en crecimiento, como lo venía siendo hasta el 2020, podría llevar al directorio evaluar la posibilidad de enajenar aquellos bienes durables que no se utilizan con mayor frecuencia y generan gastos, con el fin de reinvertirlos en mercadería o bienes de mayor realización. Las deudas de corto plazo podrían refinanciarse por otras de largo plazo para no comprometer los activos más realizables de la compañía.

Planificación de acciones

Con el objetivo de presentar el tiempo de dedicación previsto para las acciones específicas indicadas, se procede a realizar un Diagrama de Gantt:

Figura 1

Diagrama de Gantt sobre plan de implementación de análisis financiero



Fuente: elaboración propia.

Si bien la empresa puede ir tomando distintos cursos de acción considerando sus evaluaciones parciales y el contexto que se vaya desarrollando a lo largo del año 2021, el plan de implementación planteado hace hincapié en analizar completamente los ejercicios contables mencionados para poder elaborar estrategias que permitan mejorar la situación financiera de largo plazo de la organización.

Durante los períodos de tiempo considerados, sigue habiendo secuelas y medidas políticas por la continuidad del Covid-19 en el país y los protocolos de seguridad e higiene quedaron prácticamente instaurados en las tareas diarias de las empresas. Asimismo, un factor clave en el consumo de la sociedad como lo fue el aislamiento obligatorio y la restricción de ingreso de turistas al país, fue desapareciendo casi por completo para el año 2021 en adelante, lo indicaría que la demanda de productos tendería a normalizarse, lo cual será objeto de análisis en este plan de implementación.

Conclusión

A raíz del reporte de caso desarrollado se logra abordar la problemática objeto de investigación de analizar la situación financiera de largo plazo de la empresa Havanna, en base a los estados contables presentados por la sociedad al cierre de su ejercicio económico 2020, bajo un contexto crítico en materia económica y social por el advenimiento del Covid-19 en el país y el mundo.

En principio se realiza un repaso por antecedentes que analizan el impacto del Covid-19 en Argentina desde distintas perspectivas y sus efectos en cuanto a auditorías de estados financieros en las empresas. La determinación de objetivos y metodología consiguen guiar la investigación y el progreso de la problemática planteada.

Bajo el complejo escenario que atravesó el país durante el año 2020, fue esencial analizar la situación interna de la empresa y los factores externos que influyeron en sus operaciones. Al mismo tiempo, la definición y esclarecimiento previo de conceptos organizacionales y financieros, conceden abordar un diagnóstico de situación a través de indicadores que denotaron la posición financiera de la empresa bajo contexto de pandemia y un panorama de lo que serían los próximos años en una economía crítica en continua recesión.

En tal sentido, el ejercicio económico 2020 arrojó resultados negativos para la firma Havanna, incluso con indicadores financieros positivos aunque en decadencia, lo que concluye en un plan de implementación esbozado en analizar minuciosamente los

próximos dos ejercicios, en miras de una pronta recuperación pospandemia, finalizado el aislamiento preventivo y obligatorio.

De esta manera, para lograr afrontar la crisis sin comprometer los recursos humanos y las unidades de negocio existentes al momento de análisis, la empresa necesariamente deberá definir e implementar cursos de acción según las problemáticas que surjan del análisis, repasando políticas crediticias, evaluando decisiones de financiación e inversión para continuar con los lineamientos del directorio en continuar su expansión hacia nuevos mercados y ampliar su cartera de productos.

De continuar con índices de liquidez menores a la unidad en los próximos años, se deberán tomar recaudos necesarios para aumentar el activo corriente y disminuir las deudas de corto plazo, que podrían ser en aplicar mejores políticas de cobro, rotar sus inventarios eficientemente y optimizar los movimientos de caja. Estas acciones permiten mejorar la liquidez y consecuentemente mantener una marcha continua de sus operaciones, generando utilidades y cubriendo necesidades de efectivo.

Los índices de solvencia y endeudamiento arrojan resultados positivos para 2020, pero necesariamente requerirán de especial atención en los próximos años para poder controlar las deudas tanto de corto y largo plazo con respecto al aporte de los propietarios.

Para poder mejorar estos indicadores, la empresa debe continuar en la búsqueda de lanzar y expandir nuevos productos en el mercado, estrategias de ventas en base a objetivos específicos por zonas, invertir en activos que permitan generar ganancias en forma pasiva. Si bien es necesario recurrir a capitales externos para potenciar la actividad de una empresa, también es cierto que estudiar sus cuentas deudoras y reducir el endeudamiento genera mayor independencia y disminuye el riesgo.

Lo mismo ocurre con la inmovilización, la cual fue creciendo con la reducción de operaciones en pandemia y solicitará atención para determinar la evolución del activo corriente y no corriente de los próximos años. Transformar activos no realizables en el corto plazo en activos que pueden convertirse rápidamente en efectivo no solo le dará mayor rotación sino que también ayudará en los indicadores de liquidez ya desarrollados.

Nótese la contribución al conocimiento de la realidad empresaria de una organización con muchos años de trayectoria en el mercado y reconocimiento a nivel nacional e internacional, fuertemente golpeada por las consecuencias del Covid-19 en todo el mundo y las decisiones políticas del gobierno de turno con el objeto de aplacar el propago del virus. Abordar un análisis de estados contables considerando a la empresa como un ente dinámico donde, a raíz de distintos factores externos, la realidad de la

empresa, la competencia, la sociedad y las circunstancias van cambiando considerablemente.

Recomendaciones

Más allá de los efectos de la situación que pueden ser positivos y negativos, prevalece una gran oportunidad para el desarrollo y análisis más profundos en materia económica y financiera para las empresas, al igual que considerar nuevas metodologías que les permitan ser más eficientes en el uso de sus recursos.

Por un lado, luego del advenimiento de la pandemia, queda evidenciado la necesidad de cambiar o estar abiertos al cambio en cuanto a la forma de llevar a cabo las tareas. El caso del teletrabajo es una realidad que llegó para quedarse, permitiendo al equipo humano ser flexibles en sus jornadas e inducir a la eficiencia organizacional.

Asimismo, el desarrollo de nuevas tecnologías permite tener una mejor perspectiva de la experiencia que atraviesa el cliente con los productos y servicios que ofrece la empresa. Si bien la comercialización a través de canales digitales era algo que Havana venía gestando, como tiendas online o aplicaciones móviles, surgió un punto de inflexión para darle mayor importancia e impulso al uso de estas nuevas herramientas. La digitalización permite dirigir los productos hacia distintos segmentos de personas y cubrir necesidades específicas.

Finalmente, en base al análisis empresarial y el contexto, es necesario poder aplicar responsabilidad social desde las perspectivas del medio ambiente, la sociedad, la economía y la estabilidad de los empleados, así como reorganizar las relaciones con la comunidad y las empresas proveedoras de recursos.

Elaborar planes de gestión, estrategias de desarrollo sostenible para la toma de decisiones, desarrollar soluciones para riesgos de cumplimiento y mantenimiento, pueden ser factores claves objeto de análisis en empresas productoras de alimentos, en vistas de una mejora continua y desarrollo de nuevas competencias empresariales.

Referencias

- Albanes, D. E., y Rivera, C. I. (marzo, 2021). Auditoría de estados financieros en contexto de pandemia por Covid-19: un análisis de la normativa argentina. *Escritos Contables y de Administración*, 12(1), 103-123.
<https://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/2250/1595>
- Alzúa, M. L. y Gosis, P. (abril, 2020). *Impacto Social y Económico de la Covid-19 y Opciones de Políticas en Argentina*. Recuperado de <https://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/Policy%20Papers%20COVID%2019/finaldocuments/UNDP-RBLAC-CD19-PDS-Number6-ES-Arg.pdf>
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (2021). *Sistema de indicadores sociales*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sis-6.2021.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del Covid-19*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/S2000550_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Devoto Ratto, R. (2018). *Ventaja competitiva y cadena de valor*. Recuperado de <https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apuntedocenteventajacompetitivaycadenadevalorrd.pdf>
- Ernst, C. y López Mourelo, E. (abril, 2020). *El Covid-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Recuperado de <https://aldiaargentina.microjuris.com/wp-content/uploads/2020/04/nota-tecnica-ernst.pdf>

Fassetta, G. A. (2019). *Diagnóstico a través de un análisis económico financiero para Jumalá S.A* [Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21].

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17422/FASSETTA%20GABRIELA.pdf?sequence=1>

Fondo Monetario Internacional (junio, 2020). *World Economic Outlook Update*.

Recuperado de <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2020/Update/June/English/WEOENG202006.a.shx>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). *Informe de avance del nivel de actividad*. Recuperado de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf

Ley 27.555 de 2020. Régimen Legal del Contrato de Trabajo. 14 de agosto de 2020. D. O. No. 34450.

Mero-Vélez , J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 3(8), 84-102.

<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>

PwC Argentina (2019). *Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio*. Recuperado de

<https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>

Quimbiamba Ulcuango, B. J. (2016). *Análisis de la situación financiera del sector florícola en el cantón Pedro Moncayo del período 2012 a 2014*. [Trabajo Final

de Grado, Universidad de las Fuerzas Armadas].

<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/12054/T-ESPE-053471.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

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 2020 y 2019

	Nota	31.12.2020	31.12.2019
		\$	
ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedades, plantas y equipos	13	1.275.989.368	1.620.180.242
Valor llave	14.2	1.256.635.130	1.256.635.130
Activos intangibles	14.1	14.528.770	21.008.559
Activo por impuesto a las ganancias diferido	11	-	8.292.232
Otros créditos	17.1	459.989.191	15.741.918
Total del Activo no corriente		3.007.142.459	2.921.858.081
ACTIVO CORRIENTE			
Inventarios	18	349.265.873	465.621.543
Otros créditos	17.2	64.370.090	60.179.161
Créditos por ventas	16	391.321.689	553.291.575
Inversiones	19	4.099	259.110
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	32.840.444	48.551.694
Total del Activo corriente		837.802.195	1.127.903.083
Total del Activo		3.844.944.654	4.049.761.164
PATRIMONIO Y PASIVO			
Patrimonio atribuible a los accionistas de la controlante:			
Capital social	20	64.331.300	64.331.300
Ajuste al capital social		1.679.055.704	1.679.055.704
Prima de emisión	20	118.810.400	118.810.400
Reservas de utilidades	21	261.143.160	49.700.286
Otros resultados integrales acumulados	21	28.131.353	19.015.969
Resultados acumulados		(521.216.020)	211.442.874
Total Patrimonio		1.630.255.897	2.142.356.533
PASIVO			
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos	25.1	217.797.564	64.600.532
Provisiones y otros cargos	28	7.816.642	6.460.693
Otros pasivos	26.1	42.049.724	93.114.410
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	11	191.036.748	271.082.686
Total del Pasivo no corriente		458.700.678	435.258.321
PASIVO CORRIENTE			
Otros pasivos	26.2	39.924.450	116.425.661
Deudas fiscales	24	70.196.818	119.788.583
Deudas sociales	23	228.057.735	208.416.752
Préstamos	25.2	1.068.074.211	664.379.756
Cuentas por pagar	22	349.734.865	363.135.558
Total del Pasivo corriente		1.755.988.079	1.472.146.310
Total del Pasivo		2.214.688.757	1.907.404.631
Total del Pasivo y Patrimonio		3.844.944.654	4.049.761.164