

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de caso.**

**Análisis Financiero de corto plazo.**

**“Cómo las restricciones cambiarias afectan la situación financiera de corto plazo de la empresa Havanna S.A.”**

**Autor: RODRIGUEZ BARROSO, Agustín.**

**Legajo: VCPB34682**

**DNI: 38295627**

**Director de TFG: DE MARCO, Miriam**

**Argentina, junio, 2022**

## Resumen

El presente reporte de caso estudia cómo las restricciones cambiarias, adoptadas por el gobierno argentino en el año 2020, afectan la situación financiera de corto plazo de la empresa Havanna S.A. y qué herramientas financieras se utilizan para contrarrestar el efecto de no poder adquirir dólares estadounidenses. Havanna S.A. fundada en el año 1947 dedicada a la producción y venta de alfajores, dulces y servicio de cafetería atraviesa inconvenientes en su situación financiera de corto plazo debido a las políticas fiscales de restricciones y controles cambiarios impuestos por el gobierno argentino, por escasez y baja en sus reservas de la moneda estadounidense. Debido a la pandemia de *COVID-19* que afectó al mundo se produce una caída en sus ingresos por ventas y aumento de los costos operacionales por el cierre total de las sucursales. Se evidencia, mediante un análisis detallado de los estados financieros del año 2020, una baja abrupta de los índices de liquidez y capital corriente en donde la sociedad tiene dificultades para afrontar los pagos de endeudamiento en dólares y la adquisición de insumos del exterior necesarios para la elaboración de sus bienes. A raíz de lo acontecido surge la posibilidad de realizar un plan de implementación con acciones específicas para disminuir los efectos nocivos de las políticas de restricción a la divisa estadounidenses y mejorar la situación de solvencia de la organización.

*Palabras claves:* restricciones, cambiarias, dólares, liquidez, corriente, *covid-19*

## **Abstract**

This case report studies how the exchange restrictions adopted by the Argentine government in 2020 affect the short-term financial situation of Havanna S.A. and what financial tools are used to counteract the effect of not can buy dollars. Havanna S.A., founded in 1947 and specialized in the production and sale of alfajores, candies and coffee service, is experiencing short-term financial difficulties to the fiscal politics of restrictions and exchange controls imposed by the Argentine government to deficiencies and low dollar reserves. The *COVID-19* pandemic that affected the world, there was a drop in sales revenues and an increase in operating costs to the total closure of branches. A detailed analysis of the financial statements for the year 2020 shows an abrupt drop in the liquidity and current capital indexes, where the company has difficulties to cope the debt payments in dollars and the acquisition of foreign inputs necessary for the production. As a result of these events, an implementation plan with specific actions to reduce the harmful effects of the U.S. currency restriction politics and to improve the solvency situation of the organization was proposed.

*Keywords:* restrictions, foreign exchange, dollars, liquidity, current, *covid-19*

## Índice

Introducción.....	4
Pregunta de investigación .....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos particulares .....	6
Relevancia y contribución .....	7
Análisis de la situación .....	8
Diagnostico organizacional.....	10
Análisis de contexto.....	13
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Plan de implementación.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivo específico .....	23
Alcance .....	23
Recursos involucrados .....	24
Recurso humano .....	24
Recurso económico.....	24
Acciones concretas a desarrollar.....	26
Marco de tiempo .....	28
Conclusión.....	30
Recomendaciones .....	31
Bibliografía.....	33

## Introducción

Havanna S.A. es una empresa líder en el rubro alimenticio, fundada en 1947, que se encarga de la producción, elaboración y comercialización de alfajores, dulces, chocolates y galletitas como así también del servicio de cafeterías. Tiene sucursales nacionales e internacionales en América Latina y en Europa. (Havanna S.A., 2022)

Con respecto a conceptos relevantes en la materia, uno de los puntos que advierte la sociedad, es la gestión del riesgo financiero y puntualmente el riesgo de cambio o de divisa. Havanna S.A. posee la cadena de producción y comercialización de sus productos en Argentina y son exportados al resto de los países asociados, donde se encuentra inmerso a la fluctuación de los distintos tipos de cambio, en especial, del dólar estadounidense y del euro. Las actividades de riesgos están determinadas por las exportaciones e importaciones de materias primas (como envases y materiales) y de inversión o financiación (prestamos corrientes y no corrientes). (Havanna S.A., 2020)

En base a los estados contables del año 2020 se detecta que la empresa Havanna S.A. no posee las herramientas necesarias para afrontar la obtención de moneda extranjera (dólares estadounidenses) debido a las restricciones cambiarias impuestas por el gobierno argentino, con el fin de cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo (prestamos corrientes en dólares) e importación de insumos y bienes para su producción y comercialización. La misma se analiza en base a la medida monetaria adoptada de “*cepo cambiario*”, es decir, límites a la adquisición de moneda extranjera, y en particular, de dólares estadounidenses por parte de las empresas y de las personas físicas.

Como antecedente en la temática desarrollada se utiliza la investigación realizada a empresas peruanas afectadas por medidas restrictivas cambiarias. Las mismas determinan, entre varios aspectos, un tipo de cambio oficial y un tipo de cambio ilegal o mercado paralelo del dólar, creando así una diferencia de precios que se denomina “*brecha cambiaria*”. Este contexto de volatilidad y riesgo cambiario, trae pérdidas significativas en los ingresos y aumento en los egresos si la mayor parte de los activos y pasivos de la organización se encuentran en moneda extranjera. (Ugarte, 2018)

Por otro lado, Olthoff confirma en su trabajo de investigación de fideicomisos inmobiliarios del periodo 2011 en Argentina, que la adopción de restricciones cambiarias

imposibilita el cumplimiento de obligaciones financieras contractuales en moneda extranjera por su difícil acceso al mercado cambiario y por la diferencia entre el tipo de cambio oficial y paralelo ya que utilizan este último como precio de referencia siendo más elevado. (Olthoff, 2015)

Otros autores que realizaron un análisis del contexto de restricción cambiaria en empresas automotrices en los años 2012-2015 vieron imposibilitada la importación de insumos para la producción. Las soluciones brindadas por el gobierno argentino de incentivos fiscales mediante reintegros de dinero tenían una serie de limitaciones y requisitos como licencias no automáticas y realización de declaraciones juradas de importación. A su vez, se realizaron mesas sectoriales para la búsqueda de sustitutos a la importación por otros de origen argentino. Los autores concluyen que no fueron suficientes estas medidas ya que provocó una baja en la productividad e inversión y no solucionó el ingreso de moneda extranjera suficiente para afrontar obligaciones de corto plazo e importación de productos necesarios para la fabricación (Pérez Artica & Vigier, 2020)

En Argentina ante el contexto restrictivo cambiario han surgido nuevas herramientas de adquisición de moneda estadounidense legal y sin límites con escasos requisitos para personas físicas y jurídicas. Entre ellas podemos destacar “*dólar MEP*” (Mercado Electrónico de Pagos) y “*dólar CCL*” (Contado Con Liquidación). La operatoria consiste en la compra de bonos privados en pesos argentinos y vendidos en dólares estadounidenses con sólo tener una cuenta bancaria a nombre del titular de la transacción, a cambio del pago de la comisión a los agentes intermediarios. La diferencia radica en que, para el “*dólar CCL*” se necesita una cuenta en el exterior ya que sólo se va a vender en mercados externos y depositados en dichas cuentas (en dólares), y el “*dólar MEP*” sólo es negociado en mercados bursátiles argentinos como La Bolsa Porteña. A su vez, las dos operaciones necesitan un tiempo de negociación de compra y venta de 24 (veinticuatro) horas. ( Saldisuri, 2021)

Según en palabras de Ugarte, la solución es la utilización de derivados financieros como por ejemplo “*forward de monedas*”. Estos tienen por finalidad mitigar el riesgo mediante acuerdos bilaterales de compra o venta de un activo acordando precios y fechas futuras. (Ugarte, 2018)

La metodología empleada para la realización del caso de Havanna S.A. consiste en el estudio y análisis de bibliografía clasificada como cuantitativa. La misma hace alusión a la extracción y análisis de datos cuantificables numéricos y estadísticos, cálculos entre variables e interpretación de resultados a fin de obtener conclusiones o probar teorías e hipótesis.

La herramienta que se utiliza para la recolección de datos es la selección de distintas fuentes de información, incluyendo publicaciones y sitios web de Universidades Nacionales e internacionales, estados contables básicos financieros de la empresa en estudio, de autores en la disciplina y de organizaciones e instituciones pertenecientes al análisis de la situación financiera.

El tema en estudio es de actualidad no solo en Argentina, sino en el mundo ya que afecta a las organizaciones de todos los rubros económicos. La investigación se enmarca en una serie de materias académicas de la carrera de contador público como Contabilidad Superior, Análisis de Estados Contables, Introducción a la Administración y Geografía Económica y Social.

#### *Pregunta de investigación*

¿Qué herramientas de inversión y financiación puede utilizar Havanna S.A. para cumplir con sus obligaciones en moneda extranjera de corto plazo e importación de bienes e insumos en un contexto de restricción cambiaria?

#### *Objetivo general*

Demostrar cómo afectan, las restricciones cambiarias impuestas por el gobierno argentino en el año 2020, a la situación financiera de corto plazo y especialmente, en cumplir con sus deudas (en moneda extranjera) y obtener insumos, bienes y servicios del exterior para la empresa Havanna S.A.

#### *Objetivos particulares*

Mostrar las consecuencias que tuvo la adopción de medidas restrictivas cambiarias gubernamentales y cuáles afectaron la situación financiera de corto plazo de Havanna S.A.

Brindar un marco teórico de las nociones y conceptos relevantes de las restricciones cambiarias y la situación financiera de corto plazo.

Proponer un plan de implementación a la empresa Havana S.A. para adquirir dólares estadounidenses e importar insumos, bienes y servicios y, cumplir con los montos y plazos pactados de sus deudas financieras en dólares.

#### *Relevancia y contribución*

El presente reporte de caso sería de gran utilidad para la empresa para mejorar su situación de liquidez de corto plazo, recuperar y aumentar sus niveles de ventas prepandemia, disminuyendo considerablemente el endeudamiento en moneda extranjera. También aportaría conocimiento teórico a la temática y a las disciplinas de ciencias económicas como modelo empírico.

Es de gran importancia para las empresas y para el país el fin de las restricciones monetarias ya que permitiría acceder al mercado cambiario y así, volver a importar insumos, bienes y servicios necesarios para la fabricación y elaboración de productos. Además, potenciaría aún más las exportaciones aumentando el ingreso de fondos por liquidación de divisas de las empresas y de la recaudación fiscal estatal. Por otro lado, aumentaría la producción por ventas e inversiones de bienes durables junto con el cumplimiento de los plazos y montos pactados de las deudas en dólares.

## Análisis de la situación

La empresa Havanna S.A. nació en 1947 en la ciudad de Mar del Plata, Argentina de la mano de sus fundadores Demetrio Eliádes, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna que crean una innovadora fórmula de alfajores. Años más tarde, empiezan a expandirse abriendo 50 sucursales en la costa atlántica y en países de América Latina como Bolivia, Brasil, Chile, Perú y Venezuela, con el objetivo de ser líderes en el rubro de cafeterías en el año 2003.

Continúan su expansión internacional hacia el continente asiático y europeo con sus productos consolidados, no sólo de alfajores y dulces sino también de servicio de cafetería.

A partir del año 2005 impulsan nuevos productos y variedades de cafetería, de alfajores y dulces. En el año 2017, realizan una campaña de innovación de imagen y crean un nuevo logo. Hoy Havanna S.A. se encuentra posicionada como una de las mejores productoras de dulces y principalmente de alfajores y chocolates que reflejan el mayor porcentaje de ventas. (Havanna S.A., 2022)

El camino a seguir por parte de Havanna S.A. está delimitado por la visión y la misión de la organización las cuales son, la primera: “Queremos ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros Locales” (Havanna S.A., 2022) y la misión: “Elaborar todos nuestros productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Queremos transmitir la Experiencia Havanna a través de nuestro estilo de atención: calidez, servicio y pasión.” (Havanna S.A., 2022)

Se destaca en la página *web* del sitio de la empresa, que en el año 2015 ha conseguido por parte de la Municipalidad de General Pueyrredón el sello a la excelencia y calidad. En el año 2018 se ha sumado a la campaña internacional del movimiento de huevos libres de jaula. En el año 2021 consiguió la certificación ISO22000, la cual determina que la organización posee perfección en seguridad y confianza alimentaria en toda su cadena de producción.

En sus estados financieros de año 2020, subraya la caída de la actividad económica, el gran endeudamiento de los gobiernos y las organizaciones, junto con las

medidas de restricción cambiaria que dificultaron de manera contundente el pago de endeudamiento entre residentes en moneda extranjera y el de importación de bienes del exterior. Además, el régimen cambiario de ingreso y liquidación a moneda nacional (pesos argentinos) de las exportaciones de bienes y servicios, afectó el ingreso de la sociedad al Mercado Único y Libre de Cambios (MULC) para obtener la moneda extranjera necesaria con la finalidad de cancelar sus deudas financieras corrientes. Asume altos niveles de endeudamiento en pesos y en dólares estadounidenses a corto plazo y, consecuentemente un aumento de pasivo corriente. (Havanna S.A., 2020)

Otra de las observaciones que se encuentran plasmadas en los informes de los estados contables incluyen la existencia de *stocks*, tanto de locales propios como las franquicias, de materia prima desechada por su fecha próxima de vencimiento y el pago de salarios de los empleados que no pudieron prestar sus servicios laborales por ser grupos de riesgo de salud. El valor estimado de dichas pérdidas fue de \$230,8 millones. Conjuntamente, hubo un aumento considerable de los costos de operación en materiales de higiene y salud como barbijos, alcohol en gel y termómetros; y el control sanitario estricto por parte del protocolo implementado por las autoridades gubernamentales. (Havanna S.A., 2020)

Havanna S.A. atravesó el complejo escenario de pandemia del *COVID-19* en donde admite que ha sufrido las volatilidades del contexto nacional e internacional con una baja significativa de sus ingresos en un 36% aproximadamente comparada con el año anterior. Esto repercutió en el resultado integral total del ejercicio de \$512.100.636 millones en pérdida.

Realizando un fugaz análisis del Estado de Resultados del año 2020 y comparado con el antecesor, se advierte un resultado negativo de venta en participación subsidiaria, aumento en juicios y contingencias y aumento de los costos financieros.

Uno de los riesgos presentes para la empresa, es el riesgo de la tasa de interés por endeudamiento financiero. Las variaciones de la tasa de interés afectan directamente a los ingresos y egresos por las financiaciones ocurridas en los activos y los pasivos. La sociedad en el año 2020 presenta un aumento del endeudamiento a tasa fija en pesos y una leve disminución en dólares, pero no a tasa variable, que se aprecia que hubo un aumento considerable. Además, un alto nivel de endeudamiento de corto plazo detallado

en la nota 25.2 (en sus estados contables) por el aumento de préstamos y anticipo a proveedores corrientes. (Havanna S.A., 2020)

En un primer análisis se comprobó la relación del activo corriente en base al activo total, a fin de determinar el porcentaje de participación para hacer frente a las obligaciones financieras de corto plazo. Para el año 2019 se obtuvo que el activo corriente representaba un 28% del activo total y para el año 2020 un 22% respectivamente. Esto demuestra una caída del 6% del activo corriente. (Havanna S.A., 2020)

En un segundo análisis de la situación financiera de corto plazo y utilizando el Estado de Situación Patrimonial de los años 2019 y 2020, se observa que el capital corriente o capital de trabajo (diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente) es negativo en \$ 344.243.227,00 para el año 2019 y también negativo de \$918.185.884,00 para el año 2020. Representa un aumento aproximado del 167% del año 2019 al 2020 del capital corriente negativo que evidenció un indicio de que la liquidez de corto plazo estaría comprometida. Esto no es determinante ya que compara valores absolutos y la teoría hace hincapié en que se debería seguir con los siguientes niveles de liquidez corriente, prueba ácida y liquidez absoluta. (Albanese)

En el Estado de Flujo de Efectivo del año 2020, se aprecia disminución neta del efectivo y su equivalente de \$ 239.040.444 millones. Este estado, tiene como objetivo determinar la variación del efectivo y su equivalente desde el inicio hasta el final del ejercicio mostrando cuales fueron las causas del resultado con la finalidad de corregir las desviaciones y potenciar los puntos sólidos.

#### *Diagnostico organizacional*

Adicionalmente, se utilizó una herramienta para diagnosticar la situación interna y externa que enfrenta la empresa denominada FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

#### **TABLA 1**

*Análisis FODA de la empresa Havanna S.A.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran reputación y conocimiento de la marca por parte de sus clientes y proveedores nacionales e internacionales.</li> <li>• Gran cantidad de sucursales propias y franquiciadas.</li> <li>• Excelente clima laboral.</li> <li>• Distintos canales de ventas como sitios <i>web</i>, aplicaciones móviles y atención presencial en locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el surgimiento de nuevos nichos de mercado y consumo inteligente en la sociedad, se crean productos sin TACC y biodegradables.</li> <li>• En base al aumento del desempleo y, por ende, aumento de mano de obra disponible, se produce un aumento de contratación de personal.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades en el manejo financiero de la dirección de la empresa.</li> <li>• Falta de claridad en comunicación de campaña publicitaria de lanzamiento de nuevos productos.</li> <li>• Importación de insumos para fabricación de productos.</li> <li>• Elevado endeudamiento en dólares estadounidenses a tasa de interés variable y en pesos de corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suba de costos operacionales por compra de material sanitario por pandemia de <i>COVID-19</i>.</li> <li>• Fuerte competencia en el mercado interno de alfajores, chocolates, dulces y servicio de cafetería.</li> <li>• Volatilidad e incertidumbre en políticas gubernamentales.</li> <li>• Control riguroso estatal bromatológico en sucursales y planta de producción.</li> <li>• Control riguroso estatal sanitario por pandemia <i>COVID-19</i>.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la empresa Havana S.A. en sus estados financieros del año 2020*

Según se aprecia en la Tabla 1, se destacan los pilares fundamentales que afectan la vida interna organizacional. Hay que tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones e implementar nuevas estrategias de mercado alineadas con la misión y visión de la empresa.

La empresa Havanna S.A. tiene como fortalezas la gran reputación y popularidad de su marca por parte de sus clientes y proveedores nacionales e internacionales lo cual posibilitan mejores estrategias de negocio y potenciación de sus ventas. Por otro lado, ha implementado una variedad de canales de ventas, siendo la aplicación móvil para celulares su última innovación a fin de ofrecer un nuevo servicio de compra a sus clientes.

Con respecto a las oportunidades presentadas se encuentran la continua apertura de sucursales propias y franquiciadas en distintos puntos del país donde antes no se comercializaba como así también en el resto del mundo. También la exploración y ampliación hacia nichos de mercado nunca antes comercializados como es el caso de clientes que no pueden ingerir alimentos derivados del trigo, avena, centeno y cebada (TACC).

Las debilidades y amenazas encontradas, se encuentran indirectamente relacionadas debido a que cada una de ellas ponen en riesgo el mayor ingreso de fondos por ventas. Entre ellas podemos mencionar la incertidumbre y volatilidad recurrente en la economía argentina, elevado endeudamiento corriente en moneda extranjera y en pesos argentinos, la dependencia de insumos del exterior y la gran competencia de productos sustitutos como alfajores, servicio de cafetería y dulces. Por último, la suba de los costos operacionales en compra de materiales sanitarios junto con rigurosos controles estatales por la pandemia del *COVID-19*.

Uno de los festejos nacionales en donde la Sociedad aumenta sus ingresos considerablemente es en Pascuas, y por la pandemia del *COVID-19* se vio fuertemente afectada debido a la caída de sus ventas por el cierre total de cada uno de sus locales. A pesar de ello, dio a conocer que siguen trabajando en estrategias de iniciativa para la expansión del mercado interno en ciudades donde antes no se comercializaba ninguno de los productos, con el objetivo aumentar las ventas y, por ende, un aumento de flujo de fondos con el fin de mejorar la liquidez de corto plazo. (Havanna S.A., 2020)

Se implementaron medidas mientras transcurría la pandemia para atenuar el impacto negativo en los beneficios económicos. Entre ellas podemos mencionar, el envío mediante *delivery* y la modalidad de compra y retiro en tienda, junto con una serie de promociones en página *web* y creación de aplicación móvil de Havanna S.A. En este mismo plano, se potenció el plan de exportaciones de bienes y servicios ya previsto mediante los canales de ventas existentes y los nuevos implementados.

#### *Análisis de contexto*

Para agregar valor al análisis del contexto macro de la empresa se realiza una revisión de las cinco fuerzas de Porter, que repercuten en la actividad interna de la empresa condicionando la toma de decisiones y la obtención de beneficios económicos.

Dentro de estas podemos destacar:

- 1) Poder de negociación de los clientes: el propósito es identificar a los consumidores más importantes y establecer relaciones de larga duración, ya que estos tienen el poder de cambiar los precios y la atractividad de los mercados. Son aquellos que compran grandes volúmenes u optan por productos que no son diferenciados peligrando la sustitución de los mismos. En Havanna S.A. el riesgo es moderado, los clientes que moviliza son residentes de Argentina y turistas de países extranjeros. Intervienen los comercios locales e internacionales que adquieren las franquicias para la comercialización de los productos Havanna mediante el pago de un canon. A lo largo de los años aparecieron clientes más exigentes en calidad y seguridad ambiental de los productos y servicios ofrecidos como envases reciclables, biodegradables y sin conservantes. A su vez, el surgimiento de nuevos nichos de mercado en la creación de productos sin TACC (trigo, avena, centeno y cebada) por la gran demanda social.
- 2) Amenaza de productos sustitutos: el surgimiento de empresas en el sector obliga a los competidores a definir nuevas estrategias de negocio para poder contrarrestar el efecto de la aparición de productos sustitutos ya que la modificación de alguno de sus elementos, como el precio, sustituye un producto por otro. En la organización en estudio, el riesgo es intermedio porque elabora y comercializa alfajores, dulces, galletitas bañadas en

chocolate y ofrecen servicios de cafetería a un precio elevado con presencia alta de competidores del sector. Hay que destacar que si bien hay riesgo de que esto ocurra, su nicho de mercado no lo haría por seguridad, trayectoria y calidad.

- 3) Poder de negociación de los proveedores: la participación, influencia y control en los productos y servicios de la empresa por parte de los proveedores es de vital importancia. Pueden modificar el precio y las cantidades ofrecidas como así también mejorar las condiciones de financiación a sus clientes dependiendo de la estructura y volúmenes adquiridos por la empresa. Debido a la variedad de proveedores que puede elegir Havanna S.A., el riesgo es moderadamente bajo. Hay una gran variedad de oferentes que la empresa accede debido a la diversificación de sus productos y servicios. Desde materias primas (envases de plástico, cartón o aluminio; chocolate, dulce de leche, leche, azúcar entre otros), bienes de uso para la fabricación (máquinas, repuestos y utilitarios) hasta muebles y útiles utilizados en la comercialización y administración de la empresa.
- 4) Amenaza de entrada de nuevos competidores: la aparición de competidores es causa de la presencia de un elevado número de materias primas dentro de la actividad haciendo que la oferta se eleve. La cantidad de entradas libres no va a condicionar el ingreso de la competencia al sector y por consiguiente el riesgo que va a correr la empresa establecida. La organización debe sacar ventaja utilizando estrategias y lineamientos financieros como la disminución de costos, precios, aumento de canales de ventas y mayor publicidad. En Havanna S.A. la amenaza del ingreso de nuevos rivales es alta por la gran posibilidad de que empresas que pertenezcan al rubro puedan fabricar y comercializar los mismos productos sin restricciones en las barreras de entrada como podría ser el caso de una empresa de comidas rápidas.
- 5) Rivalidad entre competidores: esta fuerza se relaciona directamente con la anterior ya que no sólo tiene en cuenta los rivales actuales sino los potenciales. Si bien los nuevos rivales ofrecerían productos y servicios iguales, los ya establecidos correrían con ventajas como la trayectoria, la dinámica y la experiencia en el sector.

A fin de determinar los factores externos que repercuten en la vida de la empresa, se realiza un análisis Pestel de los principales factores económicos, sociales, políticos tecnológicos y legales.

#### *Factores económicos*

Encontramos en Argentina una serie de indicadores macroeconómicos que afectan de manera negativa la situación económica y social de las personas y las organizaciones. Se destaca alta presión fiscal, altos niveles inflacionarios, pérdida constante de valor de la moneda de curso legal y altas tasas de interés para acceso al crédito que ofrecen las entidades financieras.

Por otro lado, el Estado argentino adoptó restricciones cambiarias que hacen de gran de dificultad a las empresas el acceso al mercado cambiario (Mourelo, 2020) hacia la obtención de moneda extranjera para la realización de pagos de endeudamiento e importación de bienes y servicios. (Banco Central de la República Argentina, 2022)

A raíz del cierre total y cuarentena por pandemia *COVID-19* se vieron afectadas la mayor parte de la rentabilidad de las empresas, caída en el empleo, aumento del gasto público y en general, una caída en la actividad económica en Argentina y en el resto del mundo. Varios países se vieron obligados a recurrir al financiamiento externo para solventar los gastos sociales, en salud y en empleo a fin de contrarrestar los daños ocasionados por el virus. (Banco Mundial, 2020)

#### *Factores sociales*

A las mencionadas anteriormente, se le suma la situación de aislamiento preventivo y obligatorio impuesto por el gobierno argentino, que obligó al mercado detener sus actividades económicas. Entre una de sus consecuencias fue la caída de los ingresos de las familias donde se producen cambios de hábitos y consumos, sustituyendo bienes por otros.

Argentina atraviesa índices altos de desocupación, indigencia y pobreza. La desocupación medida al cuarto trimestre del 2021 asciende a 7%, la pobreza en el país alcanza el 37,3% medidos al segundo semestre del año 2021 y del 8,2% de indigencia para el total de la población. (INDEC, 2022)

### *Factores políticos*

Como respuesta a lo antes mencionado, el gobierno argentino implementó un paquete de medidas fiscales a fin de sostener el ingreso de la sociedad y disminuir los riesgos de posibles crisis económicas y financieras en la actividad de las organizaciones. Se pueden destacar el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) a empresas para financiar las remuneraciones al personal, aumento en planes y asignaciones sociales y el IFE (Ingreso Familiar de Emergencia) destinado a trabajadores informales y monotributistas. (Argentina, 2022)

### *Factores tecnológicos*

Argentina se encuentra inmersa en un contexto internacional de constante cambio y globalización de innovaciones tecnológicas. La empresa Havanna S.A. no está ajena al contexto y está comprometida a destinar recursos financieros a la continua robotización en la producción y fabricación de sus productos. Los canales de venta que opta la empresa son presenciales en sucursales, *delibery* y venta por sitio *web*, aunque ha innovado para una mejor atención a sus clientes y agilización en la comercialización de sus productos en la creación de una aplicación móvil.

### *Factores ecológicos*

Argentina y el mundo está atravesando importantes cambios nocivos en el medioambiente por aumento de la emisión de gases, calentamiento global, tala indiscriminada de árboles nativos y falta de educación ambiental en las instituciones educativas entre otros factores. La organización adhiere a una estricta política ambiental, que incluye prácticas saludables para el medioambiente y para los bienes que comercializa. Utiliza productos biodegradables y realiza separación de residuos. Cuenta también con una serie de certificaciones y reconocimientos gubernamentales e internacionales como ISO22000. (Havanna S.A., 2022)

## Marco teórico

Alineado con el objetivo general del trabajo y la problemática planteada, en las próximas líneas se realizará un resumen de los conceptos y nociones teóricas más destacados como así también ideas relevantes de autores referentes en la temática.

La situación financiera de una organización está determinada por la aptitud de cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo, realizando una evaluación del Estado de Resultados y del Estado de Situación Patrimonial. Estos son documentos legales en donde se expone la situación financiera, patrimonial y económica de las organizaciones con o sin fines de lucro, a una fecha determinada, en general de un año. Se presentan de manera comparativa y sintética con el año anterior y tienen como finalidad la toma de decisiones por parte de los usuarios internos y externos. Los estados obligatorios de presentación son los siguientes: Estado de Situación Patrimonial, Estado de Evolución del Patrimonio Neto, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo. Están acompañados por los datos de identificación de la organización, notas y cuadros anexos aclaratorios; y un informe de auditoría externa en donde consta que los estados financieros presentan razonablemente la situación económica y patrimonial consolidada de la organización. (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta, 2021)

La solvencia es uno de los factores que importan a los usuarios externos e internos de la información contable a una fecha determinada presentada en los estados básicos financieros. Como usuarios externos se encuentran los bancos, los gobiernos, los acreedores e inversiones entre otros. Por otro lado, en los usuarios internos, están los propietarios, los empleados y la alta dirección. (Newton, 2007)

El análisis financiero (o situación financiera) es una herramienta que sirve para evaluar en un momento determinado el flujo de egresos e ingresos de la empresa para tomar decisiones. Expone los puntos frágiles y sólidos de la organización. Utiliza índices de liquidez corriente, esto quiere decir que evalúa los rubros corrientes del activo y el pasivo expuestos en el Estado de Situación Patrimonial mediante el cálculo del capital corriente, de los índices de liquidez seca o prueba ácida y liquidez absoluta. El activo corriente está integrado por caja y bancos, inversiones temporarias, créditos por ventas, bienes de cambio y otros créditos corrientes. El pasivo corriente incluye deudas comerciales, deudas financieras, deudas fiscales y sociales.

Como primer nivel de análisis se encuentra el capital corriente o capital de trabajo que es la diferencia del activo corriente con el pasivo corriente. Si este arroja resultado negativo, se está en presencia de una sospecha de que la solvencia estaría siendo perjudicada. No es una operación determinante, pero da indicios de cómo se encuentra la liquidez de corto plazo de la empresa en un momento determinado y cómo proseguir en los siguientes análisis.

Una vez determinado el capital corriente, se realiza el cálculo de liquidez, el cual hace referencia a la velocidad en que un activo puede convertirse rápidamente o equivalente en dinero. Se realiza el cociente entre de activo corriente y pasivo corriente, ya que es el objetivo principal de la teoría el medir la posibilidad de que dicho pasivo pueda ser cancelado con el activo corriente disponible. (Newton, 2007) Si el resultado es menor que 1 la empresa podría estar en presencia de dos escenarios, uno el de alto endeudamiento en proveedores para financiar el activo no corriente y otro de deuda consolidada por no cumplir con sus obligaciones. Se trata de un cálculo de valores estáticos en un determinado tiempo y en consecuencia con límites ya que no tiene en consideración los flujos de egresos e ingresos, ni el beneficio de los bienes de cambio ni cómo realizar su venta.

Ugarte expone en su investigación que las restricciones al mercado cambiario afectan la situación financiera de corto plazo de una organización. Debido a la *brecha cambiaria*, producida por los distintos tipos de cambio resultantes de la política monetaria restrictiva: desalienta las exportaciones (porque los ingresos del exterior son liquidados a un tipo de cambio oficial menor que el tipo de cambio de referencia que se opera en el mercado paralelo), imposibilidad de acceder a la cantidad necesaria de moneda extranjera (para afrontar las obligaciones financieras con vencimiento inmediato), baja en las importaciones (de bienes o servicios necesarios para su producción) e inversión de bienes durables. A nivel global afecta a la actividad económica ya que sufre una retracción por un aumento generalizado de precios, llamada inflación y una constante devaluación de la moneda de curso legal.

Debido a la creciente demanda de moneda extranjera para importación de bienes y servicios por parte de las empresas y atesoramiento de los ahorristas, pago de deuda en dólares, renegociación de la deuda externa con el Fondo Monetario Internacional (FMI)

y tenencia de activos extranjeros, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) en mayo del año 2020 emite una comunicación “A” 7030 la cual impone una serie de restricciones a operaciones cambiarias. La misma tiene por objetivo la no fuga de capitales extranjeros y aumento de las reservas de divisas.

A la mencionada comunicación se le suman:

- Comunicación “A” 7193 de fecha 30/12/20 que establece que es requisito necesario la conformidad del BCRA para pago de importaciones y cancelación de deudas por compra de bienes en el exterior.
- Comunicación “A” 7201 de fecha 31/03/21 que incluye también la conformidad del BCRA para acceder al mercado cambiario a fin de adquirir bienes suntuarios (lujosos).
- Comunicación “A” 7200 con el objetivo de crear un registro de información cambiaria de exportadores e importadores de bienes.
- Comunicación “A” 7001 de fecha 30/04/2020 no se podrá acceder a operativas en el mercado de cambio donde se negocien ventas de valores con liquidación comúnmente denominadas “dólar MEP” o “Contado con liquidación” (Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana, 2020)

## Diagnóstico y discusión

En esta sección se van a determinar, mediante cálculos, las ratios de liquidez corriente e interpretación en base al marco teórico realizado anteriormente a fin de determinar la situación de liquidez de corto plazo de la empresa Havanna S.A. Por otro lado, se van a detallar las consecuencias del resultado como así también comprobar la problemática planteada. Se van a utilizar los datos del activo y pasivo corriente expuestos en el Estado de Situación Patrimonial del año 2020 publicados por la misma empresa.

**Tabla 2**

*Situación de liquidez de la empresa Havanna S.A.*

<b>Conceptos</b>	<b>Año 2020</b>	<b>%</b>	<b>Año 2019</b>
<b>Endeudamiento total</b>	1,358	53%	0,890
<b>Endeudamiento corto plazo</b>	1,077	57%	0,687
<b>Participación del activo corriente</b>	0,218	-22%	0,279
<b>Participación del pasivo corriente</b>	0,793	3%	0,772
<b>Capital corriente</b>	-\$ 918.185.884,00	167%	-\$ 344.243.227,00
<b>Índice de liquidez corriente</b>	0,477	-38%	0,766

<b>Prueba ácida</b>	0,278	-38%	0,450
<b>Índice de liquidez absoluta</b>	0,019	-44%	0,033

---

*Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la empresa Havanna S.A. en sus estados financieros*

Como se muestra en la Tabla 2 todos los índices de liquidez han sufrido una drástica caída de un año al otro. Con respecto a las participaciones del activo y pasivo corriente respecto del activo y el pasivo total, se evidencia que ha habido un aumento del pasivo corriente y una disminución del activo corriente. El capital corriente ha sufrido una gran disminución del 167% dejando en evidencia que la empresa se encuentra en una situación desfavorable de corto plazo.

Por otro lado, realizando las relaciones de endeudamiento total y corriente, se aprecia que en los dos índices hay un aumento de un año a otro. El endeudamiento total es de 1,358 para el 2020 y de 0,890 para el 2019, que significa que por cada peso aportado por los propietarios hay 1,358 de pesos financiados por terceros en el año 2020 y de 0,890 en el 2019. Para el año 2020 hay 1,077 de pesos financiados por terceros de corto plazo y de 0,687 para el año 2019. El endeudamiento total aumenta un 53% y el de corto plazo un 57% del año 2019 al 2020 respectivamente.

Continuando con el análisis, el cálculo del índice de liquidez corriente arroja un valor de 0,477 para el año 2020 y de 0,766 para el 2019. El resultado indica la cantidad de pesos que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones financieras corrientes, apreciando una disminución del 33% de un año al otro. La relación de índice de liquidez seca o prueba ácida da como resultado 0,278 y 0,450 para el año 2020 y 2019 respectivamente. Significa que la empresa posee 0,278 de activo corriente menos los bienes de cambio para hacer frente a sus obligaciones financieras de corto plazo. Se espera que este índice sea menor al anterior ya que no tiene en cuenta los activos que poseen más dificultad para transformarse en dinero (inventarios) y para el año 2019 fue de 0,450 siendo un 38% mayor.

Por último, se realizó el ratio de liquidez absoluta, el cual mide la relación del activo más líquido para hacer frente, de manera inmediata, las deudas de corto plazo. Se obtuvo una disminución del 44% del año 2019 al 2020, por una baja sustancial de las inversiones temporarias.

Concluyendo con los análisis realizados se evidencia una caída abrupta en todos los niveles de liquidez año a año y exponiendo una situación alarmante financiera a resolver. Entre las causas de estos índices, se encuentra la caída del 36% de las ventas en el año 2020 y por consiguiente la caída en los ingresos, también un aumento de los costos financieros por la variación de tasas en la obtención de deudas financieras (prestamos) y de costos operacionales para poner en funcionamiento las actividades en planta. En base a la problemática detectada, se encuentra que hay un alto nivel de endeudamiento de corto plazo, tanto en pesos como en dólares.

Las consecuencias que trae aparejado la última situación, debido a las restricciones cambiarias, es la imposibilidad de cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo en moneda extranjera y particularmente de dólares estadounidenses. Consta en la memoria de los estados contables que el sistema de liquidación de ingresos a moneda local de las exportaciones a un tipo de cambio menor que el que se utiliza en las operaciones de mercado (paralelo) perjudican el pago de sus obligaciones financieras y la compra de insumos al exterior. El no ingreso de bienes y servicios del exterior necesarios para la fabricación y elaboración de productos afectan la producción e inversión de la empresa como así también el flujo de ingresos.

El transcurso del tiempo y un elevado endeudamiento de corto plazo de la empresa Havanna S.A. en dólares estadounidenses, concibe que cada vez se necesiten más unidades de moneda de curso legal para obtener una unidad de moneda extranjera disminuyendo la liquidez y afectando la situación financiera organizacional. El análisis realizado mediante ratios de la situación financiera de corto plazo demuestra que la Sociedad está teniendo dificultades en la capacidad de cumplir con sus deudas financieras de corto plazo con el activo corriente que posee.

## **Plan de implementación**

Se demostró en la etapa de diagnóstico y discusión que la empresa se encuentra en una posición de liquidez perjudicial ya que con el activo corriente que posee no lograría cancelar su pasivo corriente de manera inmediata. Presenta un porcentaje de aumento elevado del año 2019 al 2020 de endeudamiento total, de corto plazo en pesos argentinos y en dólares estadounidenses y de capital de trabajo negativo. También una disminución en cada uno de los ratios de liquidez corriente calculados.

La adopción de restricciones cambiarias como política gubernamental y, por ende, la imposibilidad de acceder a mercados en moneda extranjera retrasa el cumplimiento de los pagos pactados y la adquisición de insumos, bienes o servicios del exterior para la cadena productiva de Havanna S.A.

La presente sección va a determinar una propuesta de solución eficaz y factible mediante un plan de implementación. El mismo va a contener objetivos, alcance, recursos, actividades a desarrollar y una instancia de evaluación.

### *Objetivo general*

Obtener dólares estadounidenses mediante herramientas financieras y de inversión para cumplir con los pagos pactados de las deudas corrientes en moneda extranjera y adquirir insumos, bienes o servicios necesarios para la elaboración, producción y comercialización de los productos de Havanna S.A.

### *Objetivo específico*

Determinar qué herramientas financieras y de inversión se van a utilizar para adquirir dólares estadounidenses a fin de cancelar las deudas corrientes de corto plazo y adquirir insumos, bienes o servicios para elaboración, producción y comercialización de los productos Havanna S.A.

### *Alcance*

### *Geográfico y temporal*

El presente plan de implementación se va aplicar en la empresa Havanna S.A. en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires – Argentina. Va a comprender el período contable de enero a diciembre del año 2023.

Las actividades pactadas para su inicio son el día 1 de enero 2023 y fecha de finalización el 31 de diciembre de 2023. Se va a llevar a cabo en la sede central de la ciudad de Mar del Plata participando la oficina de Finanzas, a cargo del gerente del área, con la contratación y asesoramiento de un contador público especializado en mercado de capitales.

#### *Metodológico*

La metodología empleada para el análisis de la información es de tipo cuantitativa utilizando cálculos y tendencias estadísticas en base a los estados contables 2020 de Havanna S.A. Los conceptos teóricos y puestos en práctica van a ser extraídos de la recopilación de sitios *web* de autores, expertos en la materia y artículos de investigación afín.

#### *Recursos involucrados*

##### *Recurso humano*

Para poner en marcha el plan de implementación se van a necesitar una serie de recursos. Para los recursos humanos contamos con la contratación de un contador público experto en mercado de capitales que pueda dar asesoramiento y realizar un seguimiento a la gerencia de finanzas (empleados y gerentes), capacitaciones de los conceptos centrales del análisis financiero, plazos de financiaciones e inversiones y legislación actual de cada uno de los instrumentos de inversión.

##### *Recurso económico*

Se deberá contar con una oficina exclusivamente para el asesor financiero completamente equipada con muebles y útiles (computadora, silla, escritorio, elementos de papelería), instalaciones eléctricas, de internet y de acondicionamiento. Se estima un presupuesto para estos *ítems* sujeto a variaciones inflacionarias de \$ 390.000 (trescientos noventa mil pesos argentinos). A continuación, se realizará un detalle de cada uno de los elementos:

- Computadora: \$ 150.000
- Silla oficina: \$ 50.000
- Escritorio: \$ 60.000
- Elementos de papelería (resmas de papel, lapiceras, lápices, cuadernos, resaltadores, entre otros): \$ 20.000
- Instalaciones eléctricas: \$ 60.000
- Instalaciones de acondicionamiento (calefacción y refrigeración): \$ 50.000
- Total: \$ 390.000

A su vez, tendrá acceso monitoreado y controlado por la gerencia de finanzas a toda la documentación contable física. También, a cada una de las cuentas bancarias a fin de determinar los montos necesarios para las operatorias de inversión. Para las capacitaciones se requerirá la sala en donde se realizan las reuniones gerenciales totalmente suministrada.

Los recursos intangibles que participan son, las licencias de *Microsoft Office* (*Word* y *Excel* actualizadas), sistemas contables. Además, va a contar con servicio de *internet* y electricidad de pago mensual. Se estima un presupuesto anual sujeto a variaciones de \$ 108.000 (ciento ocho mil pesos argentinos). A continuación, el detalle de los *ítems* intervinientes:

- Licencias *Microsoft Office* Empresarial: \$ 36.000
- Servicio anual de *internet*: \$ 60.000
- Servicio anual de electricidad: \$ 48.000
- Total: \$ 108.000

Se estima que el experto va a comenzar sus actividades laborales el 21 de enero del 2023 una vez finalizado el proceso de selección de personal.

En base a los precios de referencia del año 2022 obtenidos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires el valor de la hora del profesional asciende a \$ 4.480 (cuatro mil cuatrocientos ochenta pesos argentinos) sujetos a variaciones inflacionarias (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires., 2022). Se proyecta una jornada laboral de 6 (seis) horas semanales

distribuidas en 2 (dos) horas diarias los días lunes, miércoles y viernes. El total de las horas anuales a trabajar arriban a 294 (doscientas noventa y cuatro horas). El valor total anual en base a las horas que va a cumplir su labor es de \$ 1.317.120 (un millón trescientos diecisiete mil ciento veinte pesos argentinos).

- Valor hora profesional: \$ 4.480
- Jornada laboral de 6 horas semanales, 2 horas diarias.
- Total, horas anuales: 294 (49 semanas)
- Total, horas anuales: \$ 1.317.120
- Pago de 24 horas mensuales en promedio: \$ 107.520

El presupuesto anual para los recursos económicos físicos, intangibles y las remuneraciones al contador arriba a \$ 1.815.120 (un millón ochocientos quince mil ciento veinte pesos argentinos).

#### *Acciones concretas a desarrollar*

1. Contratación de un experto en inversiones (tarea 1): se procederá a contratar a un contador público especializado en operaciones de mercado bursátil mediante una convocatoria nacional a cargo del gerente de finanzas con la supervisión y aprobación del directorio. El proceso de selección se hará mediante encuentros virtuales y presenciales en la sucursal central de la empresa. Una vez realizada la contratación se le comunicará el objetivo del plan, la remuneración y sus alcances como así también de un recorrido y presentación al personal en la sucursal central de la empresa. Esta tarea demandará 18 (dieciocho) días.
2. Análisis y revisión de la documentación contable (tarea 2): el experto en finanzas una vez contratado, va a proceder a realizar un análisis de la estructura del pasivo y activo corriente en base a los estados contables del año 2020 y de la información física e informática que pueda acceder para determinar los montos, tasas y plazos de los compromisos pactados en dólares estadounidenses. También va a indagar en los montos y volúmenes de las importaciones realizadas para la producción. Por último, va a efectuar los cálculos intervinientes de la situación financiera de corto plazo

de liquidez y endeudamiento corriente de Havanna S.A. a fin de obtener un diagnóstico general.

3. Comunicación del asesor a la gerencia de finanzas, socios y directores (tarea 3): una vez realizado paso anterior comunicará a los responsables de la toma de decisiones y fijación de las estrategias organizacionales, el diagnóstico financiero de la empresa y, cómo y cuándo se va a solucionar. La metodología consistirá en reuniones diarias con distintos sectores responsables durante una semana.
4. Capacitación y asesoramiento al personal (tarea 4): en esta etapa, el experto va a realizar una exposición de los conceptos teóricos y las tareas que tendrán que realizar los empleados elegidos. Además, va a marcar las directivas y formas de monitoreo a los responsables de la gerencia de finanzas, a fin de tener una continuidad y control periódico de las tareas.
5. Implementación de las herramientas y estrategias financieras propuestas por el experto (tarea 5):
  - a. Reestructuración de las obligaciones financieras: en base a la nota expuesta en los estados contables de los préstamos corrientes en dólares, se clasificarán según monto, tasa y plazo para su renegociación de los próximos a vencerse.
  - b. Utilización de los contratos de *forward* sobre divisas: una vez alcanzado el consenso por parte de los acreedores, la reestructuración se va a implementar mediante contratos de cobertura fijando un tipo de cambio futuro, para mitigar el riesgo de volatilidad cambiaria.
  - c. Poner en marcha fondos comunes de inversión, plazos fijos y bonos: se van a utilizar estas herramientas de renta fija y de bajo riesgo con un período de creación y renovación de 3 (tres) meses.
  - d. Adquisición de dólares financieros: con los rendimientos y fondos obtenidos por parte de las inversiones temporarias de renta fija se van a obtener los denominados *dólar MEP* y *CCL* para cumplir con el objetivo de cancelar los contratos de cobertura cambiaria negociados.

- e. Venta de bienes de uso e inmuebles en dólares: con esta estrategia se pretende obtener fondos, en donde un porcentaje de la venta se va a destinar a importaciones de insumos, bienes o servicios y al pago del financiamiento y el restante porcentaje, a la adquisición de nuevos bienes de uso o inmuebles con ayuda de financiamiento de largo plazo en pesos.
  - f. Ampliar venta de franquicias al exterior: se pretende potenciar el diseño de negocio de uso de la marca por el pago de un *canon* en el exterior a fin de obtener sumas en moneda extranjera.
6. Evaluación y análisis de los resultados: una vez acabado el plazo de un año desde el comienzo del plan de implementación se volverá a realizar un análisis de liquidez y endeudamiento corriente a fin de comparar con los primeros obtenidos en el diagnóstico y revelar si la situación mejoró. Por otro lado, se espera que se cumpla con los plazos pactados y con la continua importación de los bienes necesarios para la fabricación y producción.

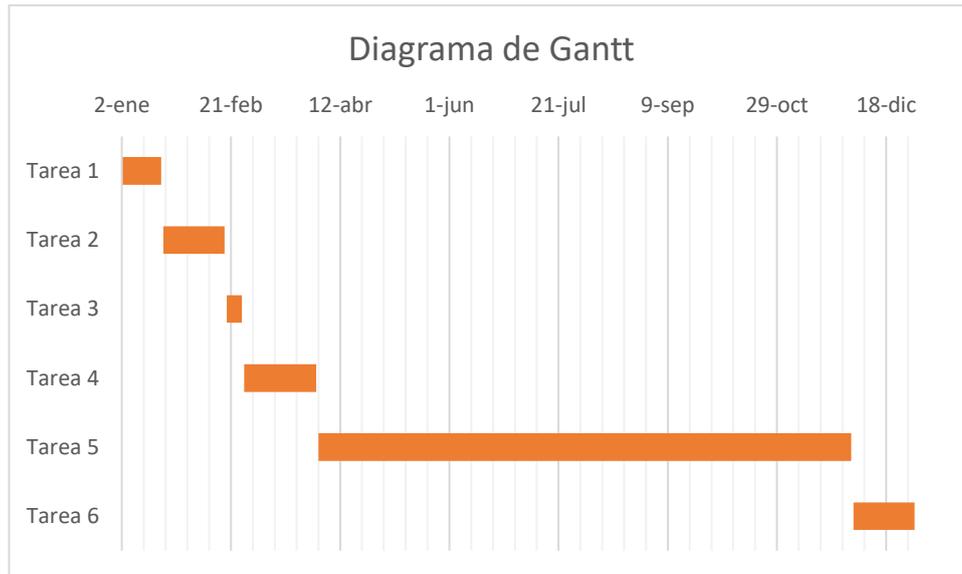
#### *Marco de tiempo*

La realización de la presente propuesta detallada en el apartado anterior y su ejecución mediante el plan de implementación presentado comprenderá el periodo contable 2023.

Para una mejor comprensión de las tareas a realizar y de los tiempos pactados a cumplir, se expondrá la información en el siguiente Diagrama de *Gantt* representado en la figura 1. La denominación de las tareas va a seguir el orden determinado en la sección anterior.

#### *Figura 1*

*Diagrama de Gantt: tareas concretas a realizar en la empresa Havanna S.A. para el ejercicio contable 2023.*



*Fuente: Elaboración propia*

## Conclusión

Con este trabajo de investigación, se determinó que la aplicación de políticas gubernamentales de restricciones y controles cambiarios produce efectos perjudiciales en la situación financiera de liquidez de corto plazo en las organizaciones. Como consecuencias imposibilita el pago de deudas financieras en moneda extranjera, produce un aumento en el endeudamiento de corto y largo plazo, dificulta la importación de insumos, bienes y servicios para la comercialización y contrae el nivel de rentabilidad financiera y económica e inversión empresarial.

Retomando la problemática hallada en la empresa Havanna S.A. en base a sus estados contables del 2020, las herramientas financieras y de inversión empleadas para paliar los efectos de las restricciones cambiarias son insuficientes y necesita de un plan de acción de carácter inmediato. Se visibilizan cada una de los efectos perjudiciales antes mencionado.

Cabe destacar que no sólo Havanna S.A. sino también organizaciones nacionales e internacionales sufrieron las consecuencias de la pandemia por *Covid-19* que produjo el estancamiento de la actividad económica, baja en los ingresos por ventas y aumento en los costos operacionales. Los gobiernos de todo el mundo aumentaron su gasto público, social y en deuda pública para disminuir los riesgos de la crisis sanitaria.

Mediante la realización e implementación de un plan con acciones concretas a desarrollar, Havanna S.A. espera una mejoría en la situación de liquidez de corto plazo. El mismo contiene una serie de alternativas para paliar las amenazas del control de cambios y medidas restrictivas como: el uso de derivados financieros (contratos de forward sobre divisas), compra de títulos en pesos y vendidos en dólares tanto en el mercado interno como en el mercado externo bursátil (dólar *MEP* y *CCL*), venta de inmuebles en dólares y su posterior reemplazo (compra) mediante financiación en pesos y, potenciación mediante campañas de publicidad y *marketing* de las franquicias de Havanna S.A. en mercados mundiales. A su vez, el trabajo a realizar en el plan conlleva a un persistente control y seguimiento riguroso de las tareas por parte de los responsables.

## Recomendaciones

A continuación, se realizará una serie de sugerencias que la empresa Havanna S.A. podría tener en cuenta a la hora de atravesar situaciones de contexto volátil cambiario y perjudiciales para la solvencia de corto plazo:

- Disminuir la obtención de financiamiento en mercados internacionales y nacionales en dólares.
- Restringir la compra de bienes inmuebles (depósitos y sucursales) y muebles (maquinaria y utilitarios) en dólares. Reemplazar por compras en pesos argentinos.
- Disminuir la obtención financiación a tasa variable y aumentar la de tasa fija.
- Negociar el precio de los insumos necesarios con proveedores nacionales en vez de importarlos. En caso de no existir los insumos necesarios para la elaboración y comercialización, proponer un proyecto de inversión a científicos, ingenieros y proveedores para la elaboración de insumos importados por otros de origen nacional a menor costo. Otra de las alternativas es utilizar sustitutos que se comercialicen en el país.
- Realizar un plan de capacitaciones al personal y a los gerentes responsables de cada área clave de la producción y comercialización en legislación e instrumentos de financiación e inversión para la obtención de moneda extranjera en contexto de restricción cambiaria. De este modo se evitarían los costos de consulta y asesoramiento de un analista financiero.
- Proponer a la legislatura nacional u organismo de contralor de exportaciones e importaciones, alternativas de adquisición sin límite de insumos necesarios en contexto restrictivo cambiario y de desabastecimiento. Un ejemplo de ello sería la eliminación de licencias para importar o permisos al Banco Central de la República Argentina para la compra de dólares estadounidenses.

No obstante, y continuando con la línea de la visión y misión organizacional de Havanna S.A., comunica en su memoria de estados contables del año 2020 que reafirma su compromiso para la incesante innovación de sus procesos productivos a fin de

aumentar las ventas y disminuir los costos operacionales y de financiación, mejorar los canales de comercialización y cumplir con los plazos financieros pactados.

## Bibliografía

Saldisuri, S. (16 de junio de 2021). Clarin servicios. Obtenido de [https://www.clarin.com/servicios/comprar-dolares-4-alternativas-disponibles-protger-pesos\\_0\\_k9Y56yz3C.html](https://www.clarin.com/servicios/comprar-dolares-4-alternativas-disponibles-protger-pesos_0_k9Y56yz3C.html)

Albanese, D. (s.f.). Biblioteca digital UNS. Obtenido de [http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-42752002001100005&lng=en&nrm=iso](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752002001100005&lng=en&nrm=iso)

Argentina. (2022). Obtenido de Política tributaria: <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria>

Banco Central de la República Argentina. (mayo de 2022). Obtenido de Principales variables:

[http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp)

Banco Mundial. (abril de 2020). Obtenido de COMUNICADO DE PRENSA N.º 2020/159/LAC: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/04/02/argentina-banco-mundial-covid-coronavirus>

Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana. (2020). Obtenido de Restricciones Cambiarias del BCRA: Estado de Situación y Actualización Normativa: <https://www.ahkargentina.com.ar/actualidad/news-details/restricciones-cambiarias-del-bcra-estado-de-situacion-y-actualizacion-normativa>

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires. (2022).

Obtenido de <https://www.cpba.com.ar/component/k2/item/1163-honorarios-minimos-h-m-para-el-contador-publico>

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta. (2021). Obtenido de

<http://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/Consulta-3-CONTENIDO-Y-FORMA-DE-LOS-ESTADOS-CONTABLES.pdf>

Havanna S.A. (2020). Obtenido de Balance Havanna SA consolidado Dic-20:

<https://www.havanna.com.ar/nosotros/informacion-inversores>

Havanna S.A. (2022). Obtenido de Historia:

<https://www.havanna.com.ar/nosotros/historia>

Havanna S.A. (2022). Obtenido de CERTIFICACIONES , HOMOLOGACIONES Y

PREMIOS.: <https://www.havanna.com.ar/nosotros/certificaciones>

INDEC. (marzo de 2022). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados

urbanos. Buenos Aires. Obtenido de Incidencia de la pobreza y la indigencia

- Segundo semestre de 2021:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)

Mourelo, C. E.-E. (2 de abril de 2020). Obtenido de

<https://aldiaargentina.microjuris.com/wp-content/uploads/2020/04/nota-tecnica-ernst.pdf>

Newton, E. F. (2007). Analisis de Estados Contables. Buenos Aires: La ley.

Olthoff, B. (Febrero de 2015). Repositorio Institucional de la Universidad de Fasta.

Obtenido de

[http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/939/2/2015\\_CP\\_01](http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/939/2/2015_CP_01)

8.pdf

Pérez Artica, R., & Vigier, H. P. (2020). Revista Latinoamericana de Economía. Obtenido

de Política industrial y restricciones cambiarias. Un análisis en la industria

automotriz argentina, 2012-2015:

<http://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2020.203.69543>

Ugarte, E. (diciembre de 2018). REPOSITORIO INSTITUCIONAL ULIMA. Obtenido

de Universidad de Lima: [http://repositorio-](http://repositorio-anterior.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8068/Elias_Ugarte_Daniel.pdf)

[anterior.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8068/Elias\\_Ugarte\\_Daniel.pdf](http://repositorio-anterior.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8068/Elias_Ugarte_Daniel.pdf)

?sequence=3&isAllowed=y