

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Publico

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“El correcto enfoque al estudio de la liquidez de la empresa Havanna en el
Corto Plazo”**

“The correct approach to the study of Havanna's liquidity in the short term”

AUTOR: FRANCO CORTI

LEGAJO: CPB04786

DNI: 43062752

Tutor de TFG: BARONIO, ALFREDO MARIO

Rio Cuarto, Córdoba, Año 2022

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de Situación	6
<i>Descripción de la Situación:</i>	6
<i>Misión:</i>	6
<i>Visión:</i>	6
<i>Análisis F.O.D.A:</i>	9
<i>Análisis P.E.S.T.E.L:</i>	12
<i>Análisis de contexto de la pandemia:</i>	17
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	20
<i>Declaración del problema:</i>	20
<i>Justificación del problema:</i>	21
<i>Conclusión diagnóstica:</i>	21
Plan de Implementación	22
<i>Objetivo general:</i>	22
<i>Objetivos específicos:</i>	22
<i>Alcance de la implementación:</i>	23
<i>Recursos:</i>	23
<i>Acciones específicas:</i>	24
<i>Evaluación de la Propuesta:</i>	26
Conclusión y Recomendaciones	31
Bibliografía	33
Anexos	36

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado, surge con el propósito de destacar la importancia que posee una óptima financiación para una organización en el corto plazo, en este caso, aplicado a la empresa Havanna S.A. Para ello, se inició con el desarrollo de un análisis financiero en el cual se compararon los ejercicios contables de los años 2020 y 2021. A partir de este comparativo, se realizó un análisis de distintos ratios, lo que permitió la observación de problemas de financiación en el corto plazo en cuanto a su liquidez. Por este motivo, se abordó la temática de un reporte de caso, el cual se inició con un estudio de situación actual de la empresa, analizando principalmente el contexto en el que se desarrolla, seguido del análisis FODA; y se continuó con la aplicación del método PESTEL. Luego, se avanzó con la utilización de los métodos teóricos de conocimiento y con el análisis de los documentos disponibles; para finalmente derivar en la elaboración de un plan de implementación cuyo objetivo principal es mejorar la estructura de financiamiento y cumplir con las obligaciones que posee la empresa, tanto en el corto como en el largo plazo. De esta manera, queda presentada la propuesta donde constan las actividades a desarrollar y la alternativa de financiamiento recomendada para subsanar el problema de la empresa.

Palabras claves: Análisis financiero; Financiamiento; Ratios; Liquidez.

Abstract

The present Final Work of Degree, arises with the purpose of emphasizing the importance that has an optimal financing for an organization, in this case, applied to the company Havanna S.A. For it, began with the development of a financial analysis in which the accounting years of 2020 and 2021 were compared. Based on this comparison, an analysis of different ratios was carried out, which allowed the observation of short-term financing problems in terms of liquidity. For this reason, the topic of a case report was addressed, which began with a study of the current situation of the company, through the FODA analysis; and continued with the application of the PESTEL method to know the context in which it is developed. Progress was then made with the use of theoretical methods of knowledge and with the analysis of available documents; to finally lead to the elaboration of an implementation plan whose main objective is to improve the financing structure and fulfill the obligations that the company has, both in the short and long term. In this way, the proposal is presented with the activities to be developed and the recommended financing alternative to solve the problem of the company.

Keywords: Financial analysis; Financing; Ratios; Cash liquidity.

Introducción

Actualmente vivimos en un mundo globalizado, en donde las distintas organizaciones han centrado su foco en la búsqueda de nuevas prácticas que otorguen eficacia y eficiencia; características que se traducirán en la obtención de liderazgo y mejora continua. En vista de un entorno que se ha convertido cada vez más competitivo, cobra una gran relevancia la determinación de estructuras óptimas de financiamiento adecuadas a cada organización.

Es ese el camino al que, con este estudio, se pretende conducir a la empresa Havanna analizando si la misma posee liquidez o solvencia en el corto plazo. Además, considerar si es posible la implementación de nuevas herramientas que avalen y garanticen su accionar cumpliendo con mayores índices de eficiencia. A su vez, lograr optimizar y conocer de donde proviene la liquidez de la misma. Y, por último, responder: ¿Se obtiene mayor liquidez mediante una autofinanciación o, a través de una financiación de terceros?

La empresa Havanna fue fundada en 1947 por Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Giuseppe Vaccotti y comenzó su actividad como productora de alfajores en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires en el 6 de enero de 1948.

En 1998, Havanna fue vendida a la compañía local Exxcel Group, la cual, en 2001 a raíz de la Crisis Económica Argentina, había caído en deudas alcanzando los U\$S 30 millones, lo que originó una nueva venta de la empresa a un grupo inversor argentino llamado "Grupo DyG".

Con la llegada de este nuevo grupo inversor, Havanna comenzó a abrir cafés, en los que además de diversos artículos de cafetería, se venderían los tradicionales productos de la empresa, llegando en la actualidad, a más de 230 puntos de venta a lo largo de todo el país. El 9 de junio de 2016 por primera vez en su historia, la empresa empezó a cotizar sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, con el símbolo HAVA.

Havanna es una organización argentina productora de alimentos, reconocida por sus alfajores, siendo este su producto emblema, considerados entre los mejores de Argentina. En la actualidad la empresa se ha expandido en el ámbito alimenticio pasando a elaborar diversos productos, aunque sus alfajores siguen siendo de los más conocidos.

La compañía también opera una franquicia de locales de café y exporta sus productos a los siguientes países: Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela y en Europa: España, Francia y Suiza.

En general, las empresas tienen diversas fuentes para abastecerse de recursos. Siempre se debe tener en cuenta las deudas y el capital o las posibles combinaciones entre éstos con distintas exigibilidades y características diversas en el tiempo. Una de las tareas de la gerencia financiera es definir la estructura óptima de capital, entendida como la combinación de las fuentes de financiación de deuda y capital que minimiza el costo del mismo o maximiza el valor de la empresa (Bedoya, 2008)

Muchas empresas a veces desconocen la necesidad de llevar una buena gestión de cobro, lo cual es una forma genuina (y hasta menos onerosa) de obtener un financiamiento óptimo. La búsqueda de un correcto nivel de cuentas por cobrar da lugar a las empresas a obtener mayor liquidez para hacer frente a sus deudas; muchas veces la sostenibilidad financiera de cada empresa está dada por la capacidad para operar y crecer, buscando mantener el equilibrio de sus ventas, cobros y sus deudas, garantizando así, tanto su rentabilidad como su liquidez.

Sobre esta temática se localizó un antecedente de investigación realizado por dos estudiantes de “Licenciatura de Relaciones Públicas e Institucionales” de la Fundación UADE. En el mismo, abordan un plan de relaciones públicas, analizando el entorno, el mercado, las competencias, los clientes, las distintas tácticas y campañas que deberían llevar adelante la empresa.

En el desarrollo del presente reporte de caso, se encuentra el análisis y la descripción del problema presentado en líneas anteriores y la operativa que maneja actualmente la empresa Havanna sobre el rubro detallado. En base a la problemática planteada, se elaboró un análisis exhaustivo sobre el caso, mediante el enfoque de metodologías y herramientas financieras que permitan realizar una comparación con antecedentes teóricos y que, a su vez, contribuyan en la determinación de las alternativas de financiamiento, en los cuales se analicen los ratios de liquidez, y abarque diferentes estrategias para reducir los cargos financieros que la empresa debe solventar con el objetivo de optimizar su ciclo operativo.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación:

Nacida en la ciudad bonaerense de Mar del Plata, Havanna es una empresa productora de alimentos cuyo producto más reconocido es su alfajor, considerado como uno de los mejores de la Argentina. Adicionalmente a este producto, la firma se dedica a la venta de distintas variedades de dulces y chocolates, con una cadena de más de 200 cafeterías y con exportaciones de su producción a 14 países de América y Europa. (Memoria balance Havanna, 2021).

Havanna fue fundada por Benjamín Sisterna, Demetrio Eliades y Luis Sbaraglini, tres hombres experimentados en la industria de la bombonería y la repostería. Ellos, en el año 1947 desarrollaron una innovadora fórmula de alfajores que lanzan a la venta el 6 de enero de 1948 con una fábrica y salón de ventas con elaboración a la vista.

Para poder comprender el trayecto realizado por esta organización es necesario conocer cuáles son en detalles la misión y visión de la misma:

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.

Visión:

Queremos ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros locales

A lo largo de medio siglo, Havanna se expandió por toda la Costa Atlántica abriendo las puertas de 50 sucursales y constituyéndose en un referente nacional en producción y comercialización de alfajores de calidad. Sin embargo, la historia de la empresa cambia para siempre en 1995 cuando se lanza la experiencia de “Cafetería Havanna”. Un modelo basado en la apertura de cafeterías, con productos de su propia producción para atraer de esta manera al público a sus locales y de este modo, lograr una mayor venta de alfajores.

Rápidamente se inauguran sucursales en toda la Argentina y en el año 2003 empieza la expansión de Havanna a la región latinoamericana, abriendo cafeterías por todo el mundo.

Para ese entonces, la compañía ya contaba con más de 60 Havanna Café y comienza a convertirse en el "símbolo argentino". Así mismo, desde ese año Havanna comienza una gran renovación de su portafolio, inaugura su primera fábrica de chocolates en Bariloche, innova en productos de cafetería y lanza nuevos tipos de alfajores.

A pesar de toda esta expansión, es importante entender que, en el modelo de negocio de Havanna, aún si el retail¹ cada vez más viene ganando mayor importancia, el alfajor sigue siendo el protagonista. La relación entre ambos es simbiótica: el retail se presenta como esencial para vender alfajores y el alfajor es esencial para llegar con el retail a nuevos mercados.

El protagonismo del alfajor se refleja en los ingresos de la empresa. En los últimos años, el 70% de las ventas, corresponden a cajas de alfajores, con un 93% de las mismas vendidas a través de locales propios y un 7% en góndolas de supermercados o free shops. (Alcedo, gerente de Operaciones y Marketing, entrevista realizada el día 28/10/2017)

Como nombramos anteriormente, además de la categoría alfajores, Havanna también compite en la categoría retails, donde la competencia es muy alta; siendo que para cada público existen ya distintos actores con un fuerte posicionamiento, en el cual, se hace muy difícil de innovar.

Es notorio que el negocio del retail se encuentra envuelto en un proceso de cambio significativo que afecta al modelo actual y que para las organizaciones que compiten en el mercado, será fundamental desarrollar una estrategia integral que contemple las nuevas tecnologías y, cómo impactan las mismas tanto en la propia organización como en el comportamiento de los consumidores. (PwC, Andrés Suárez. 2018)

Uno de los principales desafíos que tendrán por delante las organizaciones es encontrar el espacio para implementar un modelo de negocio que tenga en cuenta las nuevas tendencias, al mismo tiempo que lucha por mantener su participación en el

¹ Definición de retail: El retail (también venta al detalle o Comercio minorista) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. (Martínez Mora, Alberto. 2018)

mercado dentro una economía local que no pasa por su mejor momento (PwC, Andrés Suárez. 2018)

Hoy Havanna se presenta como una cadena de cafeterías y allí también el alfajor es el protagonista. La compañía cuenta con cerca de 451 locales, 233 locales en Argentina, 50 propios y 183 franquiciados; y 218 locales en el exterior (balance de Havanna S.A, 2021). El protagonismo del alfajor es claro en el ámbito de las franquicias: para Havanna, en esos locales la única fuente de ingreso es la venta del producto, del cual recibe un 65% del total facturado, mientras que el resto de lo comercializado no reporta ingresos a la compañía (Alcedo,2017).

Dependiendo del target y de los distintos horarios, existen distintos competidores para la empresa, que pueden ser desde cafés de barrio, grandes cadenas, casas de té, hasta incluso, cervecerías. Los locales de Havanna se encuentran generalmente en zonas con mucho movimiento y de alta exposición, incentivando así, a la compra de sus productos.

A continuación, se realiza un análisis de algunas compañías de cafetería a través de una descripción general del negocio junto con la identificación de aquellos factores o elementos que las destacan en su mercado. De esta manera se podrá evidenciar la categorización de competencia principal que se le presenta a Havanna. A su vez, este análisis comprende la comercialización de productos de la compañía, debido a que ésta se produce casi en su totalidad a través de la cadena de cafeterías propias de la marca. (Cuoto, 2019)

Una de ellas es Balcarce, oriundo también de la ciudad de Mar del Plata. Es considerado como el principal competidor de la compañía debido a la similitud de atributos que comparten estas marcas. Ambas compañías se enfocan en resaltar el lado tradicional a través de la historia de las mismas y el peso de sus fundadores. También se busca ligar a la marca con el turismo marplatense y generar un sentimiento de nostalgia en sus clientes. Así mismo, se puede encontrar una gran similitud en la cartera de sus productos, en especial con los “Conitos” de Balcarce siendo el mismo concepto que los Havannets.

Otra de ellas es Bonafide, una cadena de cafeterías destacada por la calidad de sus granos de café, la cual se ve reflejada en su vasta trayectoria. Actualmente se posiciona como

una de las cadenas con mayor éxito en el país comercializando más de 200 productos junto con una red de 240 locales tanto en Argentina como en Chile y Uruguay.

También se encuentra Café Martínez, desde el año 1933, que se posicionó como una de las cadenas de cafeterías con más sucursales del país. En los últimos años realizó una reestructuración de imagen con el objetivo de modernizar la marca a través de productos con presentaciones coloridas y vanguardistas frente al verde monocromático que solía caracterizarla. Además, junto con Cabrales, son las únicas cadenas de cafeterías en ofrecer cápsulas compatibles de aluminio.

Análisis F.O.D.A:

Un análisis necesario que realizan los directivos de una organización para evaluar y controlar la situación general de la empresa es el examen de sus recursos y capacidades competitivas con el propósito de lograr aprovechar sus oportunidades comerciales más significativas. Además, permite ver y analizar tanto las debilidades, como las dificultades de crecimiento presentes en cada empresa, para poder disminuir de esta manera, las distintas amenazas externas.

Una herramienta con un uso muy habitual por su sencillez y de fácil aplicación para este examen, es la matriz FODA: Fortalezas y oportunidades con las que cuenta la entidad; y debilidades y amenazas en las que se sumerge. Este análisis brinda las bases necesarias que permiten idear una estrategia de capitalización de los recursos que posee la empresa, un aprovechamiento de oportunidades, y protección de las amenazas del contexto a su bienestar.

Lo más importantes de la elaboración de esta matriz, es que en base a los registros se logren hallar conclusiones sobre la situación general de la empresa y se puedan convertir en acciones estratégicas para aprovechar las fortalezas de recursos, descubrir las oportunidades de mercado, corregir las debilidades importantes para defenderse de las amenazas externas.

A continuación, se exponen los registros de la matriz F.O.D.A. considerados de acuerdo con el análisis realizado acerca de la empresa Havanna S.A.

Fortalezas:

- Es la marca reconocida como líder en alfajores artesanales de Argentina

- Posee un modelo de negocio distintivo, difícil de replicar por sus competidores, y con altas barreras de entrada
- Innovación constante, tanto en reformas como en creación de nuevos productos
- Utilización de ingredientes naturales, en forma artesanal, con la frescura, sabor y calidad que los caracteriza
- Recursos propios (Financieros y de Infraestructura)
- Cotiza en bolsa
- Posee un producto estrella que los caracteriza: Los alfajores
- Inversión constante en innovación tecnológica en la planta de producción
- Posición competitiva y característica tanto a nivel nacional como internacional
- Control total y óptimo de la cadena de producción y distribución

Oportunidades:

- La tendencia que se da en la sociedad hoy en día de tener una dieta saludable es un nuevo camino que se puede aprovechar, siempre dentro de la tradición de la marca, para innovar en nuevas opciones de productos sanos y naturales
- La devaluación del peso argentino determinó la afluencia² de más turistas y, en consecuencia, con una buena publicidad, el producto podrá incrementar sus ventas
- El fuerte uso de las Redes Sociales es, al mismo tiempo, un desafío y una herramienta de las empresas para mejorar la comunicación hacia los consumidores, y es una buena opción para generar publicidad con costos bajos, además de la posibilidad de realizar material atractivo para que se “comparta” entre los usuarios y se viralice

² Afluencia: Abundancia o gran cantidad de personas o cosas (Diccionario “Oxford Languages”. 2018)

- El aumento del turismo en la Argentina genera un mayor conocimiento internacional de la marca, lo cual puede lograr mayores posibilidades de expansión en otros países
- El aumento de las exportaciones crea un contexto favorable ya que los mercados extranjeros representan futuro comercio para muchos productos industrializados que son competitivos en el exterior

Debilidades:

- Los alfajores Havanna tienen el precio más alto del mercado
- Mucha dependencia de la situación económica-social
- El hecho de que las franquicias dependen de las personas (franquiciados) que poseen el título del local, en algunos casos puede resultar negativo cuando el franquiciado es descuidado o tiene mala relación con los empleados.
- El producto no es considerado saludable o light
- Tiene bajo perfil en los medios masivos de comunicación
- No establece una difusión masiva acerca de la variedad de productos que ofrece en sus locales
- La compañía está involucrada en acciones de Responsabilidad Social y en la iniciativa mundial de la HSI (Humane Society International) pero no las visibiliza públicamente.

Amenazas:

- Continuo aumento de costos debido a la inflación
- Expansión de la competencia
- Mercado muy competitivo
- La tendencia de la promoción de una alimentación saludable resulta inquietante para la Industria Pastelera y de los alfajores ya que se desestima el uso de las harinas refinadas y del azúcar
- Situación de inestabilidad económica y especulación a nivel nacional

Análisis P.E.S.T.E.L:

En Argentina, se ha vuelto una constante atravesar crisis políticas, económicas y de confianza, donde se vuelve muy incierto para los empresarios dar pasos de inversión, ya que en Argentina implica un riesgo más elevado que en otros países de la región. Además, si se contempla que el sector mayorista de productos alimenticios es altamente competitivo, y que las grandes cadenas retail y principales productores de alimentos tienen gran poder de negociación, cobra real importancia tener un correcto y riguroso manejo financiero que minimice, o suavice estas variantes de la economía.

Para profundizar este análisis se utilizará la herramienta PESTEL, que proporciona un acercamiento a las tendencias en cada una de las dimensiones que conforman el entorno de la organización y el posible impacto. El significado de PESTEL se refiere a los factores que analiza: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales; es decir, que es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a la empresa.

Factor Político:

Con la llegada del nuevo presidente Alberto Fernández en el año 2019, Argentina pretende continuar con sus avances con el comercio exterior, con el objetivo de seguir insertando el país al resto del mundo. Este nuevo gobierno, con relación a la materia internacional considera seguir el camino de la apertura comercial del país, pero con la aplicación de ciertas medidas más proteccionistas, las cuales favorecen a la producción nacional.

Una de las medidas tomadas fue conservar las relaciones internacionales, viendo en ellas una gran oportunidad para que las distintas empresas nacionales puedan con sus productos: competir con los mercados externos, ofrecer bienes y servicios de calidad; y ser más prestigiosos en su actividad.

Argentina posee tratados comerciales con la mayoría de los países latinoamericanos, como lo es Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, Colombia, Ecuador, etc. Algunos de estos acuerdos que posee Argentina son, MERCOSUR (Mercado Común del Sur), ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), entre otros. Los mismos, benefician a los países miembros, teniendo entre ellos “aranceles cero” para el intercambio comercial.

En Argentina se encuentran distintos organismos que se dedican a la asistencia para pymes en su proceso de internacionalización, como por ejemplo podemos mencionar:

- CNCE (Comisión Nacional de Comercio Exterior)
- Argentina Trade Net
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional
- Agencia Pro Córdoba

Factor Económico:

Uno de los temas más relevantes de la economía es la inflación, ya que decae el poder adquisitivo de las personas. La inflación paso de un registro anual de 36.1% en diciembre del 2020 a una inflación del 50.2% en diciembre del 2021.

Además, hay una ralentización de precios, que no fue generada por una implementación de una política anti-inflacionaria, sino por una intervención del gobierno para contener dicha aceleración. Donde recurren al congelamiento y controles de precios, renovación de precios cuidados, acuerdos con el precio de la carne; y hasta eventuales restricciones a la exportación de productos alimenticios.

Según el Estimador Mensual de la Actividad Económica (EMAE), la economía argentina creció el 10,3% en 2021. En 2020, la caída del Producto Bruto Interno (PBI) había sido de 9,9%, empujada por las restricciones impuestas por la pandemia del coronavirus. El aumento del PBI en 2021 fue el segundo más alto desde 2004, sólo superado en 2010. (José Giménez, 2022)

Los sectores que más se beneficiaron con tal devaluación fue el área de comercio exterior, logrando mayor competitividad para los productos argentinos. De esta manera, estimuló el crecimiento de las exportaciones nacionales. (José Giménez, 2022)

Con respecto al dólar, como sucedió en la mayoría de los años anteriores, el peso volvió a perder valor frente a la moneda norteamericana, provocando una mayor inestabilidad económica en el país. Entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2021, el peso se depreció 22,1% frente al dólar estadounidense, de acuerdo con el tipo de cambio del Banco de la Nación Argentina.

Otro concepto importante a tener en cuenta es el “Cepo” Cambiario. El gobierno nacional decretó el mismo para restringir la compra de divisa extranjera. Al comienzo, en el año 2019 y con el gobierno anterior, tenía un límite de 10.000 dólares mensuales, en la actualidad el mismo fue actualizado y es de 200 dólares mensuales. Aseguran que la idea de la creación era para proteger a los pequeños y medianos ahorristas, para que de esta manera haya mayor liquidez. Donde, las grandes empresas están obligadas a liquidar los dólares de las exportaciones y para el giro de utilidades tienen que pedir una autorización previa.

Factor Social:

La situación social de Argentina es crítica, a pesar de que a diferencia del año pasado haya disminuido, la pobreza sigue siendo un gran porcentaje de la población del país, donde en el segundo trimestre del 2021 fue del 37.3% (Reducción de 3.6% en relación a la pobreza del 2020 que llegó al 40.9%). Para poder frenar este incremento se realiza una red de política social, si las mismas no hubieran sido implementadas la indigencia y la extrema pobreza que es del 12,7% hoy sería mucho mayor.

Con respecto a la pandemia del Covid19, se complejiza la recuperación y más aún, teniendo en cuenta que la Argentina tiene una pobreza estructural ³ del 27%.

Teniendo en cuenta el trabajo, podemos mencionar indicadores como son la tasa de actividad, tasa de empleo y tasa de desocupación. La tasa de actividad posee un porcentaje de 46,9%, la tasa de empleo un 43,6% y la tasa de desocupación un 7% para el año 2021. (Análisis Indec, 2022)

Una de las variables que Havana debería tener muy presente es la tendencia creciente por una alimentación saludable. Donde, día a día, son cada vez más los argentinos que respetan el modelo de las 4 comidas diarias y que deciden cuidar su alimentación, apostando a productos más nutritivos, saludables y menos industrializados. Este fenómeno permite una oportunidad de negocios para la compañía, si se enfoca en nuevos y variados productos que se podrían llegar a lanzar con parámetros nutricionales más saludables.

³ Pobreza estructural: Es un concepto emergente, al cual hace referencia a los casos en donde cuando un niño es pobre, sus padres fueron pobres y hasta sus abuelos fueron pobres (Silvano Giacolla Caruso, 2017)

Factor Tecnológico:

Argentina cuenta con un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva que asiste al Poder Ejecutivo Nacional. Una de sus funciones principales es la de contribuir a partir de estos tres elementos, al desarrollo económico, social y cultural de la Nación. Establece políticas en base a ello que permitan incrementar la capacidad de respuesta a problemas productivos y sociales prioritarios del país. (Daniel Fernando Filmus, ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación. 2019)

Otra de sus tareas es la de diseñar, formular, coordinar, promover la implementación y evaluar la política pública, los planes, programas y estrategias que se encaminen a fomentar, fortalecer y desarrollar la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, para consolidar una sociedad basada en el conocimiento.

Hoy en día, las empresas tienen que tener muy presente el factor tecnológico, tanto para la elaboración de su producto, como la implementación de campañas publicitarias del mismo. En la actualidad cobra gran importancia el uso de los medios y redes sociales, como es el caso de Instagram, Facebook, Twitter, donde la compañía debería aprovechar.

Al día de hoy, hay distintos métodos, que generan gran impacto en el consumidor, pueden ser: publicaciones de promociones, publicidades, sorteos de productos, donde la gente participa y arroba a la empresa para así obtener de manera gratuita un premio. Hay otras alternativas donde la gente comparte en redes fotos y comentarios de la experiencia de consumir los productos de esta marca. Por último, también se utiliza la contratación de personajes e influencers con muchos seguidores, que muestran en sus historias el consumo de los productos característicos de la empresa, como puede ser tanto el consumo del alfajor en cualquier ubicación del mundo o una experiencia en las cafeterías de Havana.

Factor Ecológico:

La tendencia hacia un consumo más consciente ha ido tomando mayor importancia año tras año, al menos durante la última década. Las empresas tienen conocimiento real acerca de la importancia de introducir medidas ecológicas que resulten sostenibles en sus negocios. Por este motivo, deben incorporar la sustentabilidad de las mismas como parte del negocio y no como acciones aisladas.

La mayoría de las empresas, teniendo en cuenta este factor, se decidieron por el cambio de un packaging ecológico y, además, ofrecen alternativas sustentables y saludables entre la gama de sus productos, con el fin de mejorar la aceptación en el mercado y métricas como Net Promoter Score (NPS)⁴.

Este paso a la sustentabilidad por parte de las empresas se debe en gran medida a la necesidad de las personas en buscar alternativas de consumo saludables, que cuiden el medioambiente y que demuestren compromiso social.

Esto sucedió con respecto a Havanna, donde los clientes manifestaban en las redes sociales que la empresa no tomaba medidas acerca de los distintos factores ecológicos que se presentan en la actualidad, tomo tal relevancia esta manifestación, que llego a ser tendencia en la red social Twitter, con el hashtag #ChauHavanna.

Como solución a esta problemática, la empresa formó una alianza con Bioceres, empresa de biotecnología agropecuaria, modificando alguno de sus productos por el trigo HB4, logrando de esta manera una producción sustentable de alimentos mediante prácticas productivas amigables con el ambiente y regenerativas del ecosistema del agro.

Una vez firmado el acuerdo, el CEO de Havanna comentó: “El deterioro ambiental que sufre el mundo potenciado por la coyuntura, generó una mayor conciencia del cuidado que requiere el planeta. En Havanna creemos que los avances científicos que fomentan el cuidado del ambiente y los recursos naturales son claves para el futuro y deben ser incorporados paulatinamente dentro de las lógicas de producción del mercado alimenticio”. (Aurich, Alan. 2021)

Factor Legal:

Uno de los factores más importantes a tener en cuenta es el aumento del IVA en la importación. Mediante la Resolución General 4461/2019 (Infoleg, 2019) se modifican las excepciones impositivas con las que contaban las empresas que importan insumos que son considerados críticos por la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos). La misma,

⁴ NPS: Net Promoter Score (por sus siglas en inglés), es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones de los clientes (Galán, José. 2017).

varió de una percepción del 0% al 20%. Esta medida afectó en gran medida a Havanna debido a que gran parte de sus materias primas provienen del exterior.

Otro elemento importante es la legislación hacia la prohibición de los envases descartables. En la actualidad hay varios países que han aprobado o que están analizando la prohibición de los mismos. En relación a esto, sería óptimo que la empresa implementara la utilización de nuevos envases que reemplacen a los tradicionales vasos desechables.

Análisis de contexto de la pandemia:

La aparición del COVID 19 y la declaración del aislamiento preventivo, social y obligatorio por parte del gobierno nacional trajo como consecuencia un cierre transitorio de todas las operaciones de la empresa, donde se mantuvieron cerrados todos los locales (propios y franquiciados) por varios meses; así como también la operación de las plantas industriales del Parque industrial de Batán, en Mar del Plata, y Bariloche; generando una pérdida en el ejercicio económico del año 2020 de más de \$786.731.976.

Estos números alarmantes hicieron que la empresa iniciara una rápida búsqueda de herramientas para hacerle frente a esta inesperada situación. La veloz reacción, los cambios realizados y la venta online fueron los elementos que le permitieron a Havanna recuperar la estabilidad económica. En definitiva, este nuevo sistema de comercialización de sus productos (venta online) le permitió subsanar el presente y hacerle frente al futuro. De esta manera, obtuvo una ganancia de \$ 241.103.324 en el ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2021.

Si bien se considera que el brote de Coronavirus y su impacto en la economía del país todavía no se puede dar por finalizado, pareciera que en términos económicos se está volviendo a los niveles prepandemia.

Marco Teórico

En este apartado se presentan los lineamientos teóricos necesarios y utilizados para el correcto análisis de liquidez, por lo cual se ha indagado en el contenido de diversos autores calificados sobre la temática para dar un mayor contexto a este reporte de caso.

Para comenzar, se debe tener en claro la diferencia entre los términos capital de trabajo neto y capital de trabajo, que en esencia resultan ser distintos. Gallagher, Timothy J. (2001) desarrolla lo siguiente:

El capital de trabajo neto es la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa. Por el otro lado, el capital de trabajo hace referencia a los activos circulantes de una firma. El término ‘circulante’ hace referencia a aquellos activos que la compañía espera convertir en efectivo en un periodo menor a un año.

Los elementos que componen el capital de trabajo son el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios. A su vez, existen varios conceptos que se deben tomar en cuenta a la hora de administrar el capital de trabajo:

- Ciclo operativo
- Tendencia
- La clasificación de los activos circulantes de acuerdo al tiempo.
- La liquidez y la rentabilidad

Es por ello, tal como lo detalla el escritor Luis Angulo Sánchez (2016) en “La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas”, que se observa lo relevante que es gestionar y tener en cuenta constantemente la liquidez de la empresa:

“Considerando que el capital de trabajo es el margen de seguridad (liquidez) de la empresa para financiar su giro usual, cuando este disminuye, la empresa no puede realizar sus actividades normales; por lo tanto, no puede generar valor agregado, peor aún, buscar nuevos horizontes para incrementar su valor. Un decremento drástico de capital de trabajo es el inicio de los problemas financieros de la empresa.”

Es decir que, siguiendo lo declarado por el mismo, la falta de liquidez provoca que la organización tenga diversas dificultades, principalmente con los proveedores, los cuales dejan de suministrar la materia prima por el incumplimiento en los pagos, ocasionando esto, el desabastecimiento de inventarios; dificultades con las fuentes de financiamiento, por falta

de credibilidad de pago; los trabajadores, por el atraso en el pago de los beneficios sociales; despidos de personal para disminuir los costos, entre otros.

Dentro del presente trabajo se analizan distintos ratios de la empresa y es por ello que es de suma importancia saber el significado y su correcto funcionamiento. A tal efecto, el escritor peruano, Cesar Aching Guzmán (2005) en “Ratios Financieros”, siguiendo a Chamorro Saénz, Carlos (1978) desarrolla lo siguiente:

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, entre otros.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

- Índices de liquidez: Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- Índices de Gestión o actividad: Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.
- Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento: Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- Índices de Rentabilidad: Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

Siendo el tema a desarrollar en el actual reporte de caso el Ratio de liquidez, éste implica mantener el efectivo necesario para cumplir o pagar los compromisos contraídos con anterioridad, según lo dicho por (Rubio Domínguez, 2007), desde el punto de vista económico, la liquidez se encuentra dada tanto por la facilidad o la dificultad de convertir un activo en dinero efectivo en forma inmediata y sin que sufra una pérdida significativa de su

valor, esto indica que mientras más fácil sea convertir un activo en efectivo, más líquido será el mismo.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema:

Luego de analizar la información recabada sobre la empresa y teniendo en cuenta el marco teórico, se arriba a un diagnóstico que permite identificar y analizar los puntos débiles de la empresa y servirá como base para un plan de implementación en el presente reporte de caso.

Para poder analizar la situación económica y financiera de Havanna S.A. se consideran los estados contables brindados en los balances de los años 2021 y 2020. La utilización de ratios permite la comparación con datos de años anteriores, permitiendo ver la evolución de los mismos.

Tal como se comentó en el análisis de la situación, si bien la empresa posee fortalezas, también tiene distintas debilidades y/o amenazas, a los fines prácticos se identificó una problemática principal. Como se observa en la tabla 1, se analizó la situación de liquidez, al final del ejercicio económico 2021 y 2020 en forma de comparación, notándose en la misma, la falta de liquidez para hacer frente al pago de los prontos pasivos corrientes.

Tabla 1 Situación de liquidez de la empresa

		31/12/2021	31/12/2020
Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,62	0,48
Capital Corriente	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-\$ 875.219.232	-\$ 1.385.924.774
Índice de Solvencia	Activo / Pasivo	1,92	1,74
Razón de Efectivo	Caja y Bancos / Pasivo Corriente	0,013	0,019

Fuente: Elaboración propia, utilización de EEFF y balance oficial de Havanna S.A.

Justificación del problema:

Gracias a la *Tabla 1*, se logra identificar que en el año 2021 por cada peso que se adeuda en el corto plazo, la empresa posee 0,62 pesos para cancelar sus obligaciones corrientes. Este ratio es un tema muy importante a tener en cuenta, a pesar de que logró un aumento a comparación del año anterior, el mismo sigue siendo un porcentaje bajo.

Además, el Capital Corriente indica otro problema, ya que el mismo, al igual que en el año 2020 sigue siendo negativo, esto quiere decir que las obligaciones a pagar en el corto plazo no cuentan con activos corrientes suficientes para saldarlos.

Queda claro que las obligaciones que posee en el corto plazo no alcanzan a ser saldadas con lo que se encuentra en el activo corriente y debe buscar una pronta solución para la misma.

Conclusión diagnóstica:

La empresa Havanna S.A. es una empresa que se encuentra abierta a nuevas oportunidades de negocios, desarrolla su actividad en un mercado altamente competitivo.

Las dificultades que presenta la empresa deben solucionarse para evitar que tenga mayores riesgos financieros. Una alternativa para mejorar la situación es recurrir al financiamiento externo. El sistema bancario presenta algunas desventajas para acceder a un préstamo, una de ellas es el nivel de endeudamiento en el que se encuentra la empresa, otro punto desfavorable a tener en cuenta son las altas tasas de interés que ofrece el mercado financiero.

Tabla 2 Ratios de Endeudamiento y Apalancamiento

		31/12/2021	31/12/2020
Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio Neto	1,09	1,36
Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente / Patrimonio Neto	0,86	1,08
Endeudamiento a Largo Plazo	Pasivo No Corriente / Patrimonio Neto	0,23	0,28
Razón de Deuda	Pasivo / Activo	0,52	0,58

Fuente: Elaboración propia, utilización de balance oficial de Havanna S.A.

Considerando la *Tabla 2*, se observa que el endeudamiento disminuyó a comparación del año anterior, tanto al corto plazo como en el largo plazo; y se encuentra en un correcto margen. Con este ratio de endeudamiento, se aprecia que, por cada peso aportado por los propietarios, en el 2020, hay 1.36 pesos financiado por terceros y en el año 2021 el mismo se redujo a 1.09 pesos financiados por terceros.

El mismo es un punto a favor a la hora de buscar prestamos o nuevos inversores, ya que el ratio se encuentra en un buen margen, si el mismo fuera mayor atraería mayores dificultades a la hora de la búsqueda de financiamiento externo.

A partir de la evaluación de las alternativas de créditos que posee la empresa en la actualidad, se logrará determinar la mejor opción de financiación para ella. Luego de elegirla, se disminuirán las obligaciones que la empresa posee en el corto plazo. El objetivo principal será, saldar los préstamos corrientes. Se logrará de esta manera, un mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa, atrayendo de esta manera mayor tranquilidad, ya que contará con una mayor cantidad de activos corrientes y podrá ir disminuyendo paulatinamente el endeudamiento externo de largo plazo.

Plan de Implementación

Este trabajo está fundamentado en los siguientes objetivos de análisis a realizar con respecto a la empresa Havanna en el corto plazo para el periodo del año 2022:

Objetivo general:

- Analizar la liquidez que posee la empresa Havanna en el corto plazo dentro del año 2022

Objetivos específicos:

- Determinar las acciones en el corto plazo para mejorar los ratios de capital corriente y de razón de efectivo que enfrenta la empresa.
- Evaluar la situación económica y financiera actual de la compañía para comprender como se encuentra en la actualidad.

- Realizar un plan de implementación de financiamiento mediante la solicitud de préstamos para ser aplicados a la empresa y de esta manera, mejorar los índices de liquidez corriente.
- Considerar cual es el porcentaje de liquidez más apto, optimizando el capital invertible.
- Realizar una comparación con las demás empresas del sector.

Alcance de la implementación:

El presente trabajo final de grado aborda el tema en materia de análisis de estados contables como herramienta para poder diagnosticar la liquidez dentro de la situación patrimonial y financiera en el corto plazo de la empresa Havanna, la cual está radicada en Buenos Aires. El mismo, es llevado a cabo en el primer semestre del año 2022, alcanzando las áreas de Administración y Finanzas con una metodología de tipo cuantitativa.

Para la realización del presente trabajo final de grado no se encontraron inconvenientes, la elaboración del mismo fue factible, gracias a la posibilidad de contar con los recursos necesarios para lograr un desarrollo normal y efectivo. El mismo no podrá ser aplicado a otra organización, ya que cada empresa presenta particularidades que pueden diferir de la organización analizada.

Recursos:

Para cumplir con los objetivos propuestos, es necesario recurrir a la siguiente información de la empresa Havanna:

- Estado de situación patrimonial
- Estado de Resultados
- Notas de los estados contables
- Anexos contables

Y a su vez se necesitará una correcta capacitación del personal contable y se contratará a un Contador Público para que ayude en la implementación del mismo. Es por ello que a continuación se presenta, en la *Tabla 3*, una Tabla Presupuestaria, donde

se detallan los costos que deberá abonar Havana para aplicar una adecuada Planificación.

Para llevar a cabo el cálculo del presupuesto de los profesionales solicitados, se toman como base los honorarios establecidos por el Consejo de Profesionales de Ciencias

Tabla 3 Tabla Presupuestaria

Recursos Tangibles e Intangibles	Módulos	Disponibilidad	Precio
Rodados, muebles e instalaciones de oficina		Disponible en la empresa	
Internet		Disponible en la empresa	
Estados Contables		Disponible en la empresa	
Artículos de librería y papelería		Disponible en la empresa	
Capacitación del personal	60		\$ 142.200,00
Contratación de Contador Público		Sueldo Básico Mensual	\$ 105.000,00
Diseño y planificación de las acciones a seguir	50		\$ 118.500,00
Puesta en Marcha y Control	90		\$ 213.300,00
TOTAL			\$ 579.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Económicas de la Provincia de Córdoba, donde se establece que el costo de cada módulo es de \$2370.

Acciones específicas:

Según los distintos objetivos planteados, las tareas a realizar serán:

1. Recopilación de la información: Se solicitará a las diferentes áreas de la empresa toda la información administrativa tanto del año 2020 y 2021, como los balances, estados contables, declaraciones juradas, comprobantes de pago, préstamos, y a su vez, se analizarán los informes comerciales.
2. Capacitación del personal y contratación de un Contador Público para el área contable.
3. Cálculo y análisis de ratios y estados contables: Se trabajará con el área contable para solicitarle que realice una lectura de los estados contables.

Además, que aplique las fórmulas necesarias para calcular ratios de interés, tales como, rentabilidad, liquidez y endeudamiento (*Tabla 1 y 2*); y, también analizar los resultados obtenidos por la empresa en los últimos dos años.

4. Analizar las opciones y posibilidades que tiene la empresa y decidir cuál es la mejor opción relacionada al financiamiento. Dentro de las posibilidades están las provenientes de los propios accionistas y las de terceros. En cuanto al primer grupo, puede ser nuevos aportes de capital, o la reinversión de utilidades y dividendos. Mientras que, si la financiación proviene de terceros se refiere a:
 - a. Mercado financiero: Pueden ser bancos o entidades crediticias que brindan créditos tanto al corto, mediano o largo plazo.
 - b. Mercado de valores: En este rubro encontraremos los fideicomisos financieros, acciones, títulos públicos, obligaciones negociables, bonos, entre otros. Los mismos, son utilizados para financiarse en el largo plazo o para realizar distintas inversiones.
5. Determinar el fin del préstamo solicitado, teniendo en cuenta la poca liquidez que tiene la empresa en el corto plazo para afrontar las prontas deudas.
6. Aplicar el método elegido, y analizar el impacto que causará en la organización.
7. Seguimiento y evaluación del plan de financiamiento escogido

A continuación, en la *Tabla 4*, se utilizará la herramienta Diagrama de Gantt para exponer el tiempo previsto para la realización de las actividades planteadas anteriormente. Dicha herramienta sirve para planificar tareas y tener un seguimiento correcto de las mismas.

El tiempo estipulado es de 16 semanas desde el inicio del proyecto, hasta el análisis y proyección de resultados.

Tabla 4 Diagrama de Gantt

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recopilación de Información	■															
Capacitación del personal		■														
Cálculo de ratios y estados contables		■	■													
Elección del financiamiento			■	■	■											
Determinar la finalidad de los fondos						■	■	■								
Aplicación del método									■	■	■	■				
Seguimiento y evaluación del plan			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Cumplimiento de metas y objetivos														■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de la Propuesta:

Luego de planteadas las actividades y el marco de tiempo estimado para cada paso, se comienza con el análisis de los distintos préstamos que puede llegar a adquirir la empresa Havana, comparando las ofertas crediticias de cada banco, teniendo en cuenta el monto, la tasa de interés, el sistema de amortización que utilizan y la facilidad a la hora de solicitar el préstamo.

A continuación, en la *Tabla 5*, se presentan los datos correspondientes a las 2 mejores opciones de préstamos que debería solicitar la empresa:

Tabla 5 Características de los préstamos

Entidad	Moneda	Tasa	Sistema de Amortización	Plazo	Capital
Banco Galicia	Pesos	49,50%	Sistema alemán	36 meses con 12 meses de gracia	\$ 100.000.000,00
Banco Nación	Pesos	39,00%	Sistema alemán	Hasta 60 meses	\$ 250.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Ambos préstamos tienen diferencias en distintos puntos, por un lado, el Banco Galicia tiene una tasa anual de 49.50% (10,50% mayor que la del Banco Nación), pero a su vez le ofrece a la empresa 12 meses de gracia, es decir, que el préstamo solicitado recién comenzará a pagarse en el año 2023, otorgándole un alivio de 1 año a la organización para el uso de ese dinero, sin tener que preocuparse por el pasivo no corriente, generado por el mismo.

Mientras que, por el otro lado, el Banco Nación ofrece la tasa de interés más baja a comparación de los demás bancos, la misma es de un 39% anual. Y a su vez, el pago del préstamo tiene un plazo de hasta 60 meses.

En la *Tabla 6 y 7*, teniendo en cuenta que ambos bancos ofrecen el préstamo mediante el sistema de amortización alemán, se presenta la variación de la cuota total a pagar mes a mes.

Para simplificar la realización de los siguientes gráficos, se eligieron las cuotas 1, 12, 24 y 36 para el Banco Galicia. En relación al banco Nación, además de las anteriormente nombradas, se agregaron las cuotas 48 y 60. Para demostrar de esta manera, como disminuye el interés, y cuánto es el total que pagará la empresa al finalizar el préstamo.

Cabe aclarar que para obtener el total a pagar final de cada una de las opciones financieras, se realizó el cálculo con el total de las cuotas (No se incluyó en el presente trabajo debido a que la extensión del gráfico afecta el límite de páginas a presentar).

Tabla 6 Préstamo Banco Galicia

	Cuota	Valor de la Cuota	Interés	Cuota Total
Banco Galicia	12 meses de gratitud			
Tasa de interés: 49,5% Anual Sistema Alemán Total 36 meses	1	\$ 2.777.777,78	\$ 4.182.291,67	\$ 6.960.069,45
	12	\$ 2.777.777,78	\$ 2.904.369,21	\$ 5.682.146,99
	24	\$ 2.777.777,78	\$ 1.510.271,99	\$ 4.288.049,77
	36	\$ 2.777.777,78	\$ 116.174,77	\$ 2.893.952,55
	Préstamo Solicitado	\$ 100.000.000,00	Total, a pagar durante el plazo de 4 años	\$ 177.372.395,83

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 Préstamo Banco Nación

	Cuota	Valor de la Cuota	Interés	Total
Banco Nación				
Tasa de interés: 39% Anual Sistema Alemán Total 60 meses	1	\$ 4.166.666,67	\$ 8.237.847,22	\$ 12.404.513,89
	12	\$ 4.166.666,67	\$ 6.727.575,23	\$ 10.894.241,90
	24	\$ 4.166.666,67	\$ 5.080.005,79	\$ 9.246.672,46
	36	\$ 4.166.666,67	\$ 3.432.436,34	\$ 7.599.103,01
	48	\$ 4.166.666,67	\$ 1.784.866,90	\$ 5.951.533,57
	60	\$ 4.166.666,67	\$ 137.297,45	\$ 4.303.964,12
	Préstamo Solicitado	\$ 250.000.000,00	Total, a pagar durante 5 años	\$ 501.254.340,28

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en las *Tablas 6 y 7*, de esta manera se compone el crédito recomendado a solicitar, pagadero en 36 cuotas con 12 meses de gracia con el Banco Galicia, y en 60 cuotas con el Banco Nación.

Se recomienda la solicitud de ambos préstamos, los mismos, son opciones óptimas debido a la tasa de interés anual y al amplio plazo que ofrecen para el pago de las cuotas. Además, si analizamos la inflación que hubo en el año 2021, que fue del 50.9% (INDEC,2022) y la del año 2022, en la que distintos expertos en el tema afirman que la misma será del 60.5%; Al ser comparada con la tasa de 39% y 49.5% de los préstamos, el interés a pagar de los mismos es de un 10% y hasta un 20% menor que la inflación estimada en esos períodos.

Con la implementación del plan propuesto, surgen las distintas variaciones en los estados contables de la empresa, es por ello que, se elaboró la *Tabla 8* para demostrar tanto las ventajas como las desventajas que se presentan.

Tabla 8 Aplicación del Plan de Implementación en Havana

		Sin la Implementación	Con la implementación	Descripción
Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,62	0,79	Con la implementación del plan se lograría una mejora en un 28% en la liquidez corriente
Capital Corriente	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-\$ 875.219.232	-\$ 525.219.232	A su vez lograría un aumento de un 40% del capital corriente, pero aún así, el mismo seguirá siendo negativo
Razón de Efectivo	Caja y Bancos / Pasivo Corriente	0,013	0,17	Debido a la obtención de los préstamos, el dinero se depositaría en los Bancos, logrando una razón de efectivo 13 veces mayor a la actual
Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio Neto	1,09	1,16	Una desventaja es que el endeudamiento aumentaría un 6% con relación al 2021
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo Corriente / Patrimonio Neto	0,86	0,75	Se lograría una disminución del 13% del endeudamiento a corto plazo, lo cual es un punto positivo, ya que, de esta manera, debido al aumento de liquidez y la disminución de este pasivo, la empresa podría saldar el pasivo corriente que posee.
Endeudamiento a largo plazo	Pasivo No Corriente / Patrimonio Neto	0,23	0,41	Pero esa disminución a corto plazo se traslada al largo plazo, generando un aumento del mismo en gran porcentaje
Prueba del ácido	(Activo Corriente - Inventario Final) / Pasivo Corriente	0,39	0,57	De esta manera, al poseer en mayor cantidad activos corrientes, se logra un aumento del 47% de la prueba de ácido

Fuente: Elaboración propia, utilización de balance oficial de Havana S.A.

Estos nuevos préstamos disminuirán en gran medida el Pasivo Corriente, principalmente en la cuenta Préstamos. También disminuirán las obligaciones negociables de corto plazo y los préstamos bancarios anteriores que poseen, tanto en pesos como en dólares.

Igualmente, se refleja la proporción del nuevo préstamo en lo que respecta al vencimiento dentro de los próximos años, tanto en el Pasivo Corriente como el No Corriente, en relación al último, éste aumentaría en mayor proporción.

En definitiva, como se demuestra en la *Tabla 8*, mediante la solicitud de los préstamos se lograrán los siguientes cambios contables:

- Aumento del 28% de liquidez corriente
- Aumento del 40% de capital corriente, aunque el mismo seguirá siendo negativo
- La razón de Efectivo será 13 veces mayor a la actual
- Provocará un aumento del 6% de endeudamiento
- Se logra una disminución del 13% de la deuda a corto plazo
- Pero la misma provocará un aumento en gran proporción de la deuda a largo plazo
- Una mejora del 47% de la prueba de ácido
- Entre otras variables

La utilización del capital, como se muestra en la *Tabla 9*, será destinada a los siguientes conceptos:

Tabla 9 Utilización del capital

	Sin la Implementación	Con la implementación	Utilizado
Presupuesto del Plan	\$ -	\$ 579.000,00	\$ 579.000,00
Cuentas Por Pagar			
Proveedores comunes	\$ 494.749.458,00	\$ 420.537.039,30	\$ 74.212.418,70
Provisión para gastos	\$ 31.345.428,00	\$ 31.345.428,00	
Adelantos en cuenta corriente	\$ -	\$ -	
Préstamos Corrientes			
Préstamos bancarios	\$ 1.017.548.728,00		
Intereses a pagar	\$ 35.977.868,00	\$ -	\$ 35.977.868,00
Deuda por compra planta fabril (Nota 31)	\$ 27.056.350,00	\$ -	\$ 27.056.350,00
Otros pasivos corrientes			
Canon cobrados a devengar	\$ 13.875.218,00	\$ -	\$ 13.875.218,00
Pasivos por arrendamiento	\$ 62.534.423,00	\$ 18.760.326,90	\$ 43.774.096,10

Total, Utilizado	\$ 195.474.950,80
-------------------------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión y Recomendaciones

El objetivo general del presente reporte de caso es conocer las estructuras de financiamiento óptimas de las empresas, específicamente la de Havanna S.A. Para ello, se procedió al cálculo de diversos índices contables con el fin de poder determinar su estructura contable mediante un estudio de su situación económico-financiera.

En el análisis de la situación se observó, no solo la empresa desde sus estados contables, sino también el contexto en donde se encuentra inmersa. Se refleja que el estado actual de la misma no es el mejor, aunque es similar a la situación que están atravesando gran cantidad de empresas nacionales de todos los rubros, por razones de público conocimiento. El país se encuentra transcurriendo un período de inestabilidad económica, con alta inflación y una gran devaluación del peso, además de lo ocasionado por la pandemia del Covid-19.

Este estudio, arrojó que la empresa objeto de análisis posee problemas críticos de financiación en el corto plazo, como la liquidez y el capital corriente, que es negativo en gran medida. Para solucionar esta problemática, se diseñó un plan de implementación con actividades concretas que permitan revertir y mejorar la situación actual en la que se encuentra la organización.

Con el fin de impactar positivamente en la liquidez corriente, se propuso la obtención de 2 préstamos a 2 bancos distintos, ambos a nivel nacional, en pesos y a largo plazo para hacer frente a las obligaciones del corto plazo. Se recomienda la solicitud de los mismos por varios motivos, uno de ellos es la necesidad que posee la empresa de liquidez; otro factor importante son las bajas tasas anuales que ofrecen ambos bancos, las cuales son menores a la inflación anual de los últimos años y hasta menor que la inflación estimada para los próximos años; y por último, el amplio plazo que tiene la empresa para el pago de la cuota y de los intereses de los mismos. Todos estos factores favorables otorgarían un gran alivio al estado financiero actual de la empresa.

A modo de recomendación para Havanna, como se especificó anteriormente, se sugiere la solicitud de los préstamos, que solucionan el problema actual, pero a su vez, se requiere de otras medidas para lograr un impacto mayor en el largo plazo. Una posibilidad es la mejora del ciclo operativo y efectivo, en donde el promedio de cobros y pagos de la

mercadería muestra un desfasaje muy marcado, lo cual indica que, la empresa primero realiza el pago de sus obligaciones y después cobra el dinero por sus ventas realizadas. Esto demuestra, una deficiencia en su estructura de financiamiento, ya que, para hacer frente a sus obligaciones, debe financiarse a través de terceros (como es el caso actual), cuando la manera óptima para hacerlo debería ser con el dinero de las ventas realizadas.

Por último, también se recomienda potenciar sus ventajas competitivas, aquellas que lo distinguen de sus competidores, y que son producto de los años y la experiencia en el mercado, reforzando la imagen y la estrategia de Marketing para lograr un aumento genuino de las ventas.

Bibliografía

Alcedo, Alejandro (2016). Entrevista realizada por Arocha, Carvalho y Mosto el día 28/10/2016

Análisis de Indec año 2021 (Realizado en el año 2022) – Ministerio de Economía Argentina:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim_211A57838DEC.pdf

Angulo Sánchez, Luis. (2016). *La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas*. Universidad y Sociedad. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

Aurich, Alan. (2021) Ceo de Havanna. *Ámbito*. *Havanna producirá alimentos sustentables en alianza con Bioceres*. Disponible en: <https://www.ambito.com/economia/negocios/havanna-producira-alimentos-sustentables-alianza-bioceres-n5191069>

Balcarce. [consultado 7 de abril 2022]. Disponible en: <http://www.postresbalcarce.com.ar/index.php#1>

Bedoya, D. D. (2008). *Medición y análisis de un modelo para determinar la estructura óptima de capital*. Revista Soluciones de Postgrado EIA.

Betancourt, (2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 20 mayo de 2020, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel

Bonafide. [consultado 7 de abril 2022]. Disponible en: <http://www.bonafide.com.ar/nosotros#nosotros-mercado>

Café Martínez. [consultado 7 de abril 2022]. Disponible en: <https://www.cafemartinez.com/quienes-somos/>

Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas (2022). *Se actualizan valores del módulo de aranceles y honorarios para 2022*. Disponible en: <https://cpcecba.org.ar/noticias?idn=16998>

Cesar Aching Guzman (2005). *Ratios Financieros*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2005/09/ratios-financieros-matematicas-financieras-1.pdf>

Chamorro Saénz, Carlos (1978). *Los Ratios Financieros*. ESAN – PADE Administración y Financiación.

Cuoto, Marcos Oscar (2019). *Trabajo de investigación*.

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8548/Couto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Daniel Fernando Filmus, ministro de Ciencia, *Tecnología e Innovación*. (2019) [consultado 23 de abril 2022] Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>

Domínguez, Rubio (2007). “*Manual del Análisis Financiero*”.

Galán, José. (2017). *Cosas sobre marketing online - Que es el NPS y para qué sirve:*

<https://www.josegalan.es/que-es-el-nps-y-para-que-sirve/>

Gallagher, Timothy J. (2001) y Andrew, Joseph, *Administración Financiera*, Segunda Edición, Prentice Hall, México.

INFOLEG. (2019) Resolución General 4461/2019. Disponible en:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/320000-324999/322222/norma.htm>

José Giménez, 2022. *Chequeado*- disponible en: [https://chequeado.com/ultimas-](https://chequeado.com/ultimas-noticias/alberto-fernandez-la-economia-asistio-a-un-fin-de-ano-de-2021-exhibiendo-una-profunda-recuperacion-del-103-del-pbi/)

[noticias/alberto-fernandez-la-economia-asistio-a-un-fin-de-ano-de-2021-exhibiendo-una-profunda-recuperacion-del-103-del-pbi/](https://chequeado.com/ultimas-noticias/alberto-fernandez-la-economia-asistio-a-un-fin-de-ano-de-2021-exhibiendo-una-profunda-recuperacion-del-103-del-pbi/)

Mar Arocha (2017). Universidad de San Andrés. Maestría en Marketing y comunicación:

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15924/2/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Mar.%20Arocha%2C%20Dias%20de%20Carvalho%2C%20Mosto.pdf>

Martínez Mora, Alberto (2018). *Empleados felices, consumidores contentos*. Madrid (España): Círculo Rojo.

Material Canvas [consultado 7 de abril 2022].

Página Web Havanna: [consultado 7 de abril 2022]. <http://www.havanna.com.ar/>

Préstamo BNA. [consultado 3 de junio 2022] Disponible en:

<https://www.bna.com.ar/Empresas/Novedades/CreditoGrandesIP>

Préstamo Galicia. [consultado 3 de junio 2022] Disponible en:

<https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/NegociosyPymes/ProductosyServicios/linea-sgr>

PwC, Andrés Suárez. (2018). Material Canvas. PwC. “*Retail y Consumo masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio*”

Silvano Giacolla Caruso, (2017). *Pobreza Estructural*. Rio Negro.

<https://www.rionegro.com.ar/pobreza-estructural-HY2111191/>

Anexos

Estado Consolidado de Situación Financiera de los años 2020 y 2021 utilizados para el análisis de la empresa Havanna S.A.

Havanna S.A.

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

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

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

	Nota	31.12.2021	31.12.2020
		\$	
PASIVO CORRIENTE			
Otros pasivos	26.2	76.409.641	60.262.617
Deudas fiscales	24	144.147.132	105.956.224
Pasivo por impuesto a las ganancias corriente	11	158.309.449	-
Deudas sociales	23	312.080.634	344.234.071
Préstamos	25.2	1.080.582.946	1.612.168.662
Cuentas por pagar	22	526.094.886	527.895.519
Total del Pasivo corriente		2.297.624.688	2.650.517.093
Total del Pasivo		2.931.797.919	3.342.887.389
Total del Pasivo y Patrimonio		5.615.988.580	5.803.622.271