

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Carrera de Contador Público

Reporte de caso

“Análisis financiero de largo plazo de la empresa Havanna”

“Long-term financial analysis of the Havanna company”

Autor: Rodriguez Roca Gonzalo David

DNI: 34.193.610

Número de legajo: VCPB037088

Director de TFG: Solis Silvana Marcela

San Juan, Argentina

Junio, 2022

Resumen

Para el presente Trabajo Final de Grado, se examinó la financiación de la empresa Havanna de la ciudad de Mar del Plata. Se realizó un análisis PESTEL para determinar el contexto en el que se desarrolla la empresa y un análisis FODA para comprender la situación de la organización. Se llevó a cabo un análisis financiero a través del cual se comparó el ejercicio del año 2021 con el ejercicio inmediato anterior. Del análisis de los resultados obtenidos, por la aplicación de ratios financieros, se concluyó que la empresa presenta un deficiente capital de trabajo, un uso excesivo de financiamiento externo y dispone de una escasa liquidez. Esto condujo a la elaboración de un plan de implementación, compuesto por distintas actividades, con el propósito de mejorar la situación de la organización, logrando resultados alentadores para el futuro de la empresa.

Palabras claves: Análisis Financiero; Ratios; Financiamiento; Havanna.

Abstract

For this Final Degree Project, the financing of the Havanna company in the city of Mar del Plata was examined. A PESTEL analysis was carried out to determine the context in which the company is developed and a SWOT analysis to understand the situation of the organization. A financial analysis was carried out through which the year 2021 was compared with the immediately previous year. From the analysis of the results obtained, by the application of financial ratios, it was concluded that the company has a deficient working capital, an excessive use of external financing and has little liquidity. This led to the development of an implementation plan, made up of different activities, with the purpose of improving the situation of the organization, achieving encouraging results for the future of the company.

Keywords: Financial analysis; Ratios; Financing; Havanna.

INDICE

Introducción	1
Análisis de situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis de contexto</i>	4
<i>Diagnóstico organizacional</i>	8
<i>Análisis específico</i>	9
Marco Teórico	11
Diagnóstico y Discusión	14
<i>Declaración del problema abordado</i>	14
<i>Justificación del problema</i>	15
<i>Conclusión diagnóstica</i>	15
Plan de implementación	15
<i>Objetivo General</i>	16
<i>Objetivos Específicos</i>	16
<i>Alcances de la implementación</i>	16
<i>Recursos</i>	17
<i>Acciones y Marcos de tiempo.</i>	17
<i>Descripción de las actividades según objetivos</i>	19
Conclusiones y recomendaciones	24
Bibliografía	26

Introducción

Havanna es una empresa argentina productora de alimentos, reconocida por sus alfajores, siendo este su producto emblema. 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, España, Francia y Suiza.

Havanna nace en 1947 en Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, de la unión de 3 aficionados al ambiente dulce, que juntos y uniendo fuerzas desarrollarían una innovadora fórmula de alfajores. En el mes de enero de 1948 Havanna abrió su fábrica y salón de ventas, con elaboración a la vista. Su personal inicial estaba compuesto por dos obreros, un maestro y un ayudante. También los socios fundadores colaboraron en la venta, empaque y demás actividades. La fábrica estaba ubicada en la esquina de las calles Buenos Aires y Rivadavia, frente al Casino Central.

Entre 1948 y 1994 Havanna comienza la expansión en la Costa Atlántica abriendo sus puertas en más de 50 Sucursales. Con el desarrollo del concepto de Cafetería Havanna, en el año 1995, la empresa adquiere alcance nacional logrando que gran parte de los habitantes del país disfruten de la experiencia Havanna, sin necesidad de trasladarse a la costa atlántica. Con el paso de los años, la madurez del emprendimiento llamó la atención del fondo de Inversión *The Exxel Group*, quien decidió comprar la compañía. La devaluación del peso situó a la empresa en una profunda crisis, presentándose en concurso de acreedores en el año 2002 y provocando que en 2003 pasara a manos de Desarrollo y Gestión.

En la actualidad, las empresas saben que un acertado financiamiento a largo plazo, facilita el crecimiento sostenido a través del tiempo. Para ello, debe haber una política de inversión que obtenga la mayor rentabilidad posible y políticas de financiamiento cuyo objetivo sea la reducción del costo de los capitales. En el año 2019 la pandemia generada por el COVID-19, influyó negativamente en la economía de todos los países del mundo.

En Argentina esta situación se agravó por la incertidumbre generada por el cambio de gobierno y la habitual inestabilidad económica que padece normalmente. Havanna,

como participe de la economía nacional, se vio afectada debiendo recurrir a elevado financiamiento externo, más marcado en el año 2020, para cubrir sus gastos habituales y evitar así el cierre de sus fábricas y locales de ventas. Esto lo hizo con el propósito de proteger la fuente laboral de sus trabajadores, no pudiendo utilizarla como recurso para expandirse.

Recurrir a financiación a corto plazo para cubrir un insuficiente capital de trabajo, puede provocar una falta de liquidez y en consecuencia no poder cumplir con los compromisos de pagos afectando el largo plazo. Para esto es necesario lograr un uso eficiente de los recursos de la empresa.

El objetivo del presente Trabajo Final de Grado (TFG) consiste en el estudio del financiamiento de la empresa Havanna. A través del mismo, se expone el método de financiamiento actual, se lo analiza mediante índices y se evalúa la posibilidad de mejora.

Las técnicas utilizadas para mejorar el financiamiento han sido un tema analizado por muchos autores y especialistas. Cabe señalar que para el presente trabajo se utilizaron como referencia los antecedentes que prosiguen. Comenzando con uno de ellos, Carvajal Vargas (2020) concluyó que implementar una buena estrategia de financiamiento a largo plazo, permite generar opciones de supervivencia de las pequeñas y medianas empresas del sector; las cuales a menudo se ven afectadas por la inestabilidad económica de un país, acentuada en los últimos años por la pandemia del Covid-19. El antecedente citado contribuye a que, si se define una táctica financiera de forma organizada, incrementará la capacidad de la empresa para desarrollar una planificación sustentable y generar recursos propios.

Baños Caballero, Garcia Teruel y Martínez Solano (2014) expresaron que los directivos deben prestar atención a cómo financiar sus Necesidades Operativas de Fondo (NOF). Las empresas que financian sus NOF con deuda bancaria a corto plazo presentan una menor rentabilidad financiera que aquellas que lo hacen a largo plazo. Este antecedente contribuye con la idea de que la empresa debería estructurar sus deudas en el largo plazo para incrementar su rentabilidad.

Como antecedente a nivel nacional se puede mencionar a Rodríguez (2018), quien concluyó lo dificultoso que resulta obtener créditos bancarios para pequeñas y medianas empresas debido a la escasez de bienes de capital por parte de estas. Muchas veces este financiamiento resulta indispensable para su supervivencia y crecimiento. Este

antecedente contribuye a concluir que una empresa que pueda acreditar la propiedad de bienes de capital, buenos planes de negocio e información financiera confiable, tiene mayores posibilidades de acceder a líneas de crédito.

Otra referencia a tener presente es Peñaloza (2021) quien planteó la importancia de tener presente no solo estrategias financieras claras, sino también otros factores como los estados financieros, las proyecciones financieras y las razones financieras, permitiendo llegar a resultados favorables y evitar caer en quiebra. Dicho antecedente permite concluir que, el análisis que se pretende realizar en la empresa Havanna, deberá hacerse de manera global, incluyendo todos aquellos factores que pueden producir variaciones en los estados financieros.

William Argüello Montilla, William Argüello Caldera y Ana Karina Argüello Caldera (2013) determinaron que las alternativas de financiamiento a largo plazo han sido un factor indispensable en el crecimiento industrial; generando la creación de numerosos empleos y ofreciendo a los emprendedores la oportunidad de instalar un negocio propio permitiendo el desarrollo y crecimiento económico del país. Este antecedente permite reafirmar la importancia de que Havanna introduzca políticas que prioricen la financiación a largo plazo por encima del corto plazo.

Un análisis financiero a largo plazo para la empresa Havanna va a contribuir a tomar decisiones de inversión más certeras con respecto a la situación presente de la empresa, poder estructurar los capitales, detectar dificultades y poder corregirlas con anticipación, disminuir el riesgo de cesación de pagos y quiebra, poder sobrevivir en los mercados internacionales, entre otras. Por ende, la importancia de llevar a cabo este reporte radica en realizar un cuestionamiento profundo si las políticas de financiamiento optadas por la sociedad son lo suficientemente buenas en función de la realidad que vive el mundo entero y particularmente Argentina y, proponer un plan de implementación para lograr mayor eficiencia en la gestión financiera.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Havanna es la marca de alfajores más conocida de Argentina y la de mayor proyección internacional, llegando a producir 40.000 docenas de alfajores por día y 100 millones de unidades por año.

Visión de la empresa: quiere ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de los locales.

Misión: elaborar todos los productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Transmitir la Experiencia Havanna a través de su propio estilo de atención: calidez, servicio y pasión.

En cuanto a la estrategia de la empresa, en el orden productivo, Havanna tiene la intención de continuar innovando con el lanzamiento de nuevos productos como el nuevo alfajor llamado Super Dulce de Leche presentado en diciembre y que es producido en la planta del parque industrial de Batán, en un sector especialmente acondicionado para tal efecto y certificada SIN TACC. En lo referido a materia de expansión, continuar con la apertura de nuevos locales en el mercado internacional. Durante el año 2021 se llevó a cabo la apertura de 63 nuevos locales en el mercado brasilero. Finalmente, en cuanto al mercado local, lograr una mayor penetración mediante la apertura de nuevas bocas de venta, la consolidación de la propia tienda en línea y la incursión en nuevos modelos de negocio.

Análisis de contexto

PESTEL

Se llevó a cabo siguiendo la estructura del análisis PESTEL, un análisis de factores externos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, ya que esto ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado y como éste afecta a la empresa bajo estudio. Es una herramienta de medición de negocios de gran utilidad que tiene como finalidad crear estrategias, aprovechar oportunidades o actuar de forma anticipada ante posibles riesgos.

Factor político

La situación política de Argentina en el año 2019 presenta cierta inestabilidad provocada principalmente por las elecciones presidenciales. Esta repercute en las decisiones de los distintos agentes económicos, tanto a la empresa elegida, su competencia y consumidores actuales y potenciales.

Ante la declaración de pandemia por parte de la OMS respecto de la propagación del COVID-19, el Estado emitió una serie de decretos mediante los cuales definía actividades esenciales y no esenciales, entre las cuales se encontraba la empresa Havanna que tuvo que discontinuar sus actividades y elaborar un protocolo especial para cumplir con las disposiciones de higiene y salubridad impuestas por las autoridades para prevenir el contagio del virus. Para apoyar a empresas y habitantes que habían sido perjudicados por estas medidas, el gobierno nacional otorgó diversos beneficios entre los cuales se encontraban el ATP (Asistencia al Trabajo y la Producción), REPRO (Programa de Recuperación Productiva), IFE (Ingreso Familiar de Emergencia), Créditos a Tasa Cero, entre otros.

Factor económico

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 mil millones. Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico, la pandemia de COVID 19 y el aislamiento social como forma de enfrentarla, agravaron la situación. La pobreza urbana es elevada y alcanza un 40,9% de la población en el primer semestre de 2021, y 10,7% de los argentinos están en la indigencia. La pobreza infantil, de niños menores de 14 años, llega al 54,3% (The San Diego Union-Tribune, 2021). Esto repercute en que las familias, que sufren una constante disminución de su poder adquisitivo, orienten sus decisiones de compra hacia productos de primera necesidad, disminuyendo los menos esenciales.

El COVID-19 impactó fuertemente en la economía argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%. Si bien la actividad económica comenzó a recuperarse viéndose reflejado en un incremento del 10,3% del PIB en 2021, sigue mostrando desbalances macroeconómicos (Banco Mundial, 2022).

Como consecuencia de lo antes mencionado, Havanna tuvo una reducción en sus ventas de un 35% durante el año 2020, generando un resultado negativo en el ejercicio.

En el año siguiente y con el paulatino restablecimiento de las actividades, la empresa incremento sus ventas en un 32%, recuperando los niveles de venta previos a la declaración de la pandemia por la aparición del COVID-19.

Factor sociocultural

Los factores socioculturales son aquellos elementos de la sociedad que pueden afectar un proyecto. Es importante prestar atención a las tendencias en la sociedad actual y ver cómo estas van cambiando.

En relación a las circunstancias del COVID- 19, los clientes reales y potenciales buscaran adquirir productos que aparte de los atributos que eran de su preferencia ahora brinden la seguridad de ser libres de contaminación. La capacidad de consumo de los individuos es cada vez menor en virtud de un deterioro del poder adquisitivo de la moneda agravado por la disminución de la actividad económica producto de las restricciones impuestas a raíz de la pandemia.

Además, en la actualidad, existe una tendencia cada vez mayor al cuidado de la salud y la imagen personal, lo que modifica las decisiones habituales de consumo. Havanna busca adaptarse a esta nueva tendencia con la elaboración de productos saludables como ensaladas y las nuevas barritas de cereal de distintas semillas.

Factor tecnológico

La tecnología se ha vuelto cada vez más relevante en el ámbito empresarial, esta permite incrementar la producción, la calidad, el conocimiento, la competitividad, y abarcar mercados mucho más extensos como ha sucedido con Havanna, logrando en 2021 la apertura de diversos locales teniendo presencia activa en 14 países.

El avance tecnológico da la oportunidad de incrementar las ventas a través de la presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, o del desarrollo de una página Web donde puedan adquirirse todos los productos de la marca, ofreciendo promociones y beneficios para tentar a los consumidores. Este avance, también permite abarcar una mayor porción de mercado a través de publicidad, aprovechando sus bajos costos. La empresa analizada dispone de una tienda en línea con gran aceptación y que se consolida día a día como un nuevo canal de ventas, donde se pueden adquirir sus productos con envíos gratuitos para las compras que superan determinados importes. También cuenta

con una importante presencia en redes sociales con el propósito de dar a conocer sus productos y captar nuevos consumidores.

Factor ecológico

En los últimos años se observa un fuerte crecimiento de la conciencia ambiental en donde se prioriza el medio ambiente y su cuidado. Los instrumentos a través de los cuales el estado implementa el cuidado del medioambiente son la evaluación del impacto ambiental, la educación ambiental y el control o desarrollo de las actividades de las personas sobre los recursos de la tierra. El que cause algún daño ambiental será responsable de su restablecimiento al estado anterior. En caso de que no sea posible, se deberá depositar en el Fondo de Compensación Ambiental una indemnización que determinara la justicia (Ley general del ambiente, 2002).

Havanna se encuentra comprometida con el medio ambiente a través de la mediación de las descargas de efluentes gaseosos a la atmosfera, el tratamiento de efluentes líquidos y packaging de sus productos ya que la mayoría de los materiales utilizados son reciclables y reutilizables.

Factor legal

En el aspecto legal, el gobierno nacional se vio con la necesidad de sancionar el Decreto N° 297/2020 y el Decreto N° 956/2020 por la emergencia pública en materia sanitaria que estaba azotando al país, producto de la pandemia. El Decreto N° 297 (2020) disponía la no circulación de persona, excepto que fueran esenciales, y el no desarrollo de actividades no consideradas fundamentales. Esto perjudico a Havanna por el motivo de no poder abrir sus fábricas y locales de ventas por pertenecer al sector gastronómico, teniendo como resultado perdidas millonarias y el peor de sus casos, el cierre de algunos locales.

El Decreto N° 956 (2020) permitió la reapertura de las fábricas y locales bajo estrictos protocolos, logrando en forma paulatina, la reactivación de la actividad económica no solo de la firma Havanna sino también de aquellas dedicadas al mismo rubro.

Diagnóstico organizacional

FODA

Se desarrolla la técnica FODA, la cual consiste en realizar una evaluación interna de la empresa bajo análisis, haciendo hincapié en los factores fuertes y débiles, así como una evaluación externa, detallando las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.

Fortalezas

- Posicionamiento de la marca.
- Atención y servicios de primera calidad.
- Variedad e innovación en productos y servicios.
- Producción de alta calidad manteniendo origen artesanal.
- Packaging en su mayoría reciclable y reutilizable.

Debilidades

- Precio elevado de sus productos.
- Uso excesivo de financiamiento externo.
- Distribución compleja en cuanto al envío de sus productos a todo el territorio ya que ciertos productos son elaborados exclusivamente en Buenos Aires.

Oportunidades

- Mercado con pocos competidores.
- Desarrollo de productos sin T.A.C.C. le permite acaparar un segmento del mercado en el que antes no participaba y reforzar su marca.
- Aumento de ventas por canales digitales debido al cambio en las formas de compra durante la pandemia.

Amenazas

- Inestabilidad económica y presión tributaria.
- Caída de actividad económica por la pandemia decretada.
- Aumento de los costos de higiene y salubridad para cumplir protocolos y prevenir contagios de COVID.

Havanna debe llevar a cabo estrategias que detecten y permitan aprovechar oportunidades externas, aminorando sus amenazas, con un correcto uso de sus fortalezas internas y una neutralización de sus debilidades.

Una de las fortalezas más importantes de Havanna es el posicionamiento de la marca, conseguida por la alta calidad de sus productos, su excelente atención y gran experiencia en el rubro. Otra de sus fortalezas es su capacidad para innovar. Además de la nueva línea de productos, la innovación alcanza el rubro de los cafés con los *frappé* o *latte* y otras opciones como frutas, cremas, productos frescos y de moda. Un ejemplo es la nueva línea Haireada que propone una oferta de salados.

Si bien la empresa posee varias plantas productivas, algunos de sus productos solo son elaborados en una de ellas (como el nuevo alfajor Super Dulce de Leche). Esto genera una debilidad debido a la complejidad en su distribución y los costos que esto supone.

En la actualidad, si bien la competencia ha crecido, Havanna solo compete directamente con algunos de ellos. Esto representa una gran oportunidad, y se debe en gran medida a que a través del tiempo logro distinguirse manteniendo su esencia artesanal.

Es también importante también considerar como amenaza las dificultades que genera la constante inestabilidad económica del país, potenciada desde el año 2019 por la pandemia, y que ha afectado de manera directa a las empresas.

Análisis específico

La empresa se desarrolla en un entorno dinámico, de cambios constantes y afectada por el ambiente interno y externo. La velocidad de los cambios cumple un rol importante al momento de la planificación estratégica. Lograr realizar mínimas modificaciones en el momento oportuno, puede marcar la diferencia entre aumentar o disminuir la participación en el mercado y la obtención de utilidades.

Para poder realizar este análisis, se tomó información proporcionada por la empresa, utilizando para ello los balances de los años 2020 y 2021. Con esta información se realizará un reconocimiento de la compañía, observar en qué situación se encuentra y proponer posteriormente como se puede mejorar.

Se puede detectar un incremento en las ventas de un 32,5%. Estas pasaron de \$4.138.674.576 en el año 2020 a \$5.485.771.067 en el ejercicio 2021. Este aumento

significativo se debió en gran medida a la paulatina reapertura de los locales de ventas, especialmente del rubro Cafetería y otros, recuperando los niveles de ventas previo a la aparición del COVID-19.

Con respecto al endeudamiento, al 31/12/2021 fue de \$1.526.327.704 siendo inferior al del 31/12/2020 que fue de 2.362.733.616. Si bien disminuyó, sigue siendo elevado. Esto es un dato no menor a tener en cuenta porque la empresa sigue recurriendo a financiación ajena, en vez de recurrir a una financiación propia con la incorporación de nuevos socios. Es importante también resaltar, que cuenta con línea crediticia, en caso de necesitarlo para el cumplimiento de sus obligaciones.

En el año 2020 y 2021 se puede apreciar lo siguiente:

- El activo corriente es menor al pasivo corriente, siendo una situación complicada porque existe más deuda a corto plazo que los recursos para poder afrontarla.
- En el año 2021 se puede apreciar que el activo corriente es inferior al activo no corriente con 30,45% del Activo Total, lo que indica que la empresa mantiene más propiedades y activos intangibles, entre ellos el valor llave, que efectivo y equivalentes.
- El Activo no corriente representa aproximadamente un 70% del activo, esto podría ocasionar que la empresa tenga problemas de pagos en el corto plazo.
- Al analizar el Pasivo se puede determinar una pequeña disminución del mismo para el año 2021, esto se ve reflejado principalmente por la reducción de las obligaciones con instituciones financieras, habiendo cancelado en el año bajo análisis préstamos por un total de \$1.027,8 millones: \$501,3 millones de capital y \$526,5 millones correspondiente a intereses.
- El Patrimonio Neto es menor al Pasivo, lo que conlleva a que la sociedad les debe más dinero a terceros que a sus propios socios, no siendo la situación ideal.
- Dentro de Patrimonio la mayor cuenta corresponde al capital y sus ajustes, también se puede observar que la pérdida del ejercicio fue menor a la resultante en el periodo anterior.
- Dentro de los 2 años analizados se puede apreciar que los gastos de distribución y comercialización son elevados, esto se debe en gran parte a que elaboran varios de sus productos en Buenos Aires y no cuentan con plantas en otras regiones del país.

Marco Teórico

El análisis financiero es un instrumento que utiliza la gerencia para predecir los efectos que se pueden presentar en el desempeño futuro de la empresa como consecuencia de la toma de decisiones estratégicas. Algunas de estas decisiones son las variaciones en las políticas de crédito, los cambios en las políticas de cobro o de inventario y la expansión de la empresa a otras zonas geográficas (Brigham y Houston, 2006).

El análisis financiero contempla un conjunto de principios y procedimientos que transforman datos económicos, contables, y financieros en información útil para la toma de decisiones de financiamiento, inversión, planeación y control de manera oportuna y con mayor facilidad. Para este análisis se utiliza el cálculo de indicadores o ratios financieros, que permiten la elaboración de un diagnóstico de la situación económica y financiera de la empresa.

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre 2 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 están interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. (Guzman, 2006, p.15)

En la práctica la aplicación de los ratios se debe según Ibarra Mares (2006) principalmente a Lucas de Paccioli, reconocido matemático italiano del renacimiento, quién inventó la partida doble que es el pilar fundamental de la contabilidad moderna.

En 1880, las empresas comenzaron a acudir a los Bancos en búsqueda de capital bajo la figura de préstamos, ya que era el medio habitual para que los fondos de la población se trasladaran a la actividad económica. En 1899, los bancos acostumbraban solicitar la presentación de balances para gestionar los créditos bancarios que luego, en 1915, se volverían una exigencia legal. Mediante el análisis de estos balances, los Bancos podían conocer la liquidez de las empresas solicitantes y su capacidad de pago. Es en ese entonces que los banqueros norteamericanos comienzan a utilizar los ratios financieros como técnica de gestión (Lamattina, 2018). Entre los más utilizados podemos destacar los indicadores de liquidez y solvencia, endeudamiento, inmovilización, autonomía financiera, rentabilidad y capital de trabajo.

Para Rubio Domínguez (2007) el ratio de liquidez establece el dinero necesario para hacer frente a los compromisos asumidos anteriormente. La liquidez está dada por la capacidad de convertir un activo en dinero en el corto plazo sin la necesidad de reducir el precio de manera significativa. Este ratio es limitado ya que no indica la composición del Activo Corriente ni los plazos en que los activos se convierten en efectivo.

La solvencia es la relación entre los recursos totales y las deudas totales. Muestra la responsabilidad patrimonial, es decir, el grado de garantía o respaldo que la empresa ofrece a sus acreedores. Una empresa que tiene una gran cantidad de financiamiento por medio de deuda (apalancada) ofrece menos protección a sus acreedores en caso de quiebra. Si la deuda representa el 80% del activo, técnicamente éstos sólo pueden bajar hasta un 20% antes de entrar en una zona peligrosa. (Lamattina, 2018, p.142). Tanaka (2001) afirma “La empresa es solvente cuando es sujeto de crédito, es decir, solicita un préstamo y se lo conceden” (p.188).

Según un artículo publicado por BBVA (s.f.) el endeudamiento se refiere a todos aquellos pagos a los que una empresa debe hacer frente a corto o a largo plazo y sirve como indicador de la estructura financiera de la empresa, mostrando la relación entre los recursos propios y los de terceros. Para su cálculo se utiliza el valor neto de los fondos propios y el pasivo fijo o el circulante. El pasivo fijo son los fondos ajenos cuyo vencimiento es superior a doce meses. Por otro lado, el pasivo circulante se refiere a las deudas y obligaciones que no superan un año. “Es sumamente importante conocer el grado de endeudamiento de la empresa, ya que una dependencia excesiva de la deuda puede repercutir muy negativamente, no sólo en los resultados, sino en la propia titularidad de la misma” (Santandreu, 2000, p.7).

En la inmovilización pretendemos medir el grado de inflexibilidad de los recursos de la empresa. Esto es importante desde el punto de vista financiero, porque en la medida que la proporción de activos no corrientes sobre el total de activos resulte mayor, ello le otorga menores posibilidades para disponer de sus bienes en cualquier momento. Accesoriamente, se puede llegar a detectar si cuenta con la infraestructura adecuada para llevar adelante sus actividades. (Pérez, 2005, p.166)

Se entiende por autonomía financiera o autofinanciación a la medida en que la empresa ha recurrido a financiarse mayoritariamente con recursos propios con relación al total de la financiación. Es decir, cuando se consigue un equilibrio entre los fondos

propios y el total de la financiación, situación que le permite optar permanentemente por la forma de financiación que represente el menor costo o la mayor rentabilidad de la inversión. (Lamattina, 2018, p.123).

La rentabilidad es la diferencia entre ingresos y gastos como también es el retorno sobre la inversión, siendo una evaluación para la gestión empresarial, medida a través de las ventas, activo y capital. La rentabilidad económica muestra la eficacia en el uso de los activos, se mide dividiendo el beneficio operativo después de impuestos entre el activo neto promedio. La rentabilidad financiera o también llamado ratio de retorno determina la rentabilidad con respecto al patrimonio que se mide dividiendo la utilidad neta sobre patrimonio. (Contreras-Salluca y Díaz-Correa, 2015, pp. 40-41)

Rizzo (2007) afirma “El capital de trabajo neto-o capital de trabajo- es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio” (p.103). La falta de capital de trabajo no solo imposibilita que las empresas puedan desarrollar sus actividades con normalidad, si no que les impide buscar nuevos negocios para aumentar su valor. Iqbal, Ahmad y Riaz (2014) sostienen que toda empresa requiere una cantidad necesaria de capital de trabajo ya que es un factor decisivo para mantener la existencia, la solvencia, la liquidez y la rentabilidad.

Cuando los contadores usan el término capital de trabajo, en general se refieren al capital de trabajo neto, que es la diferencia de dinero entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Ésta es una medida del grado en el que la empresa está protegida contra los problemas de liquidez (Van Horne y Wachowicz, 2010, p.206).

De la lectura de esta bibliografía se puede inferir la importancia de que las empresas implementen medidas que les permitan ser más eficientes y competitivas desde el punto de vista económico y financiero para poder obtener mayor productividad y mejores resultados con menores costos; para ello resulta necesario realizar un análisis exhaustivo de la situación económica y financiera de la actividad desarrollada.

Es fundamental para obtener un análisis financiero completo y acorde a la realidad de la empresa utilizar diversos ratios financieros, examinar los resultados obtenidos y el origen de los mismos, y analizar la información adicional contenida en cuadros y anexos de los estados contables.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

A continuación, se presenta una tabla donde se exponen los principales ratios aplicados en la empresa Havanna y el posterior análisis de los resultados.

Tabla 1

Ratios de Havanna de los años 2020 y 2021

Ratio	Formula	2020	2021
Solvencia	Activo total / Pasivo total	1,7	1,6
Endeudamiento	Pasivo / Patrimonio Neto	1,3	1,5
Inmovilización del Activo	Activo no corriente / Activo	0,7	0,7
Liquidez Corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	0,4	0,6
Autonomía Financiera	Patrimonio Neto / Pasivo + Patrimonio Neto	0,4	0,3

Fuente: elaboración propia.

Al 1 de enero de 2021 el saldo de la cuenta Préstamos era de \$2.362.733.616 que para la misma fecha del año anterior era de \$1.100.334.755. El incremento se debe a que durante el año 2020 se tomaron préstamos por un aproximado de 2.300 millones y los pagos a bancos fueron de \$1.322 millones en función de los vencimientos acordados. En el año 2021 se tomaron préstamos por 408 millones y se pagaron \$1.027 millones, lo que genera una reducción de los préstamos totales que al 31/12 eran de \$1.526.327.704. Si bien se puede observar una mejoría, el Pasivo es mayor al Patrimonio Neto resultando en un ratio de endeudamiento del 1,5 que genera preocupación por la descapitalización por exceso de endeudamiento.

La mayor parte de los préstamos han sido tomados con un plazo igual o menor a 12 meses. Este aumento del Pasivo Corriente que supera al Activo Corriente genera un capital de trabajo negativo. Si bien la empresa cuenta con líneas de crédito aprobadas en bancos de primera línea y la dirección de la sociedad considera que el giro de negocio revertirá esta situación, se podría producir una suspensión de pagos técnica como indica el ratio de Liquidez Corriente con un resultado de 0,6.

Havanna posee un Activo total superior al Pasivo total y en consecuencia un índice de Solvencia positivo de 1,6 para el año 2021. Esto representa una posición muy fortalecida para los acreedores, aunque podría denotar la existencia de un exceso de activos improductivos. Con respecto al grado de inmovilización a largo plazo, se puede

observar que un 70% de los activos son de difícil realización, por lo que no será fácil recuperar la inversión en caso de necesitarse. Una mayor inmovilización en el activo implica menor liquidez para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. También es importante aclarar, que la empresa presenta un ratio de autonomía financiera de 0,4 siendo el Pasivo mayor al Patrimonio Neto por lo que existe riesgo de descapitalización por excesivo endeudamiento.

Justificación del problema

La falta de liquidez ocasionada por la alta demanda de préstamos a corto plazo, puede generar un menor grado de libertad de elección imposibilitando a la empresa aprovechar descuentos favorables u otras oportunidades rentables, limitar la capacidad de expansión, provocar la incapacidad de hacer frente al pago de sus deudas y en el peor de los casos, la apertura de un concurso preventivo e incluso una quiebra.

En cuanto a su autonomía financiera se puede observar que se financia mayoritariamente con recursos de terceros y por tanto no existe autonomía sino dependencia financiera, es decir que la empresa funciona con una estructura de financiamiento arriesgada y de mayor costo que puede generar una descapitalización.

Conclusión diagnóstica

Luego del análisis desarrollado se puede concluir que Havana posee un alto grado de inmovilización de activo. Esto genera que la empresa deba recurrir a fondos de terceros para financiarse en vez de utilizar recursos propios, provocando una estructura de financiación arriesgada y de mayor costo. A pesar de esto, la situación a largo plazo no presenta mayores complicaciones.

Es importante destacar que la situación financiera a largo plazo puede verse afectada por las políticas de financiamiento del corto plazo, ya que estas se encuentran estrechamente relacionadas y se afectan mutuamente. La empresa incurre en una cantidad considerable de créditos bancarios que de ser reducidos y/o convenidos a plazos mayores a los actuales, le permitiría obtener una estructura de financiamiento sustentable y generar recursos propios.

La administración del capital de trabajo debe ser una prioridad. Una correcta gestión del efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios permiten alcanzar

el equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que maximizan el valor en la organización. Es importante establecer políticas de cobro tendientes a mejorar la liquidez de la empresa y negociar permanentemente con proveedores para lograr las mejores condiciones posibles sin comprometer las finanzas a largo plazo.

Plan de implementación

Objetivo General

Proponer alternativas de financiamiento, políticas de gestión de cobranzas y la realización de activos improductivos de la empresa Havanna, ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires para mejorar la liquidez, aumentar el capital de trabajo y la rentabilidad en el segundo semestre del 2022.

Objetivos Específicos

- Analizar alternativas de financiamiento del mercado actual que permitan extender los plazos de pago y reduzcan los intereses a abonar.
- Implementar un procedimiento de gestión de cobranza de los créditos por venta previsionados que reduzca el tiempo necesario para el cobro y que mejore las posibilidades de efectuarlo.
- Analizar la composición del activo para determinar si la infraestructura es óptima o sobredimensionada y, en el último caso, proceder a la realización de los activos menos productivos para obtener liquidez.
- Exponer en el estado de situación patrimonial, la aplicación de algunas de las alternativas propuestas para visualizar cuantitativamente los resultados provocados por la misma.

Alcances de la implementación

El alcance del presente trabajo, aborda el tema de los métodos de financiamiento externo, la gestión de cobranza de los créditos por venta previsionados y la realización del activo inmovilizado ocioso como herramientas para mejorar el capital de trabajo y en consecuencia mejorar los resultados obtenidos por la empresa.

Este análisis se realiza para ser aplicado a la empresa Havana ubicada geográficamente en la ciudad de Mar del Plata y pudiendo ser utilizado en empresas con similares características, siempre que se adecue a sus circunstancias. Referido al aspecto temporal, el mismo es realizado en el primer semestre del año 2022 para su implementación en el segundo semestre del corriente año.

En el desarrollo del Trabajo Final de Grado se presentaron limitaciones en la obtención de información específica sobre las cuenta otros créditos y la cuenta propiedades, planta y equipos.

Recursos

Para llevar adelante el plan de implementación es necesario contar con recursos tangibles e intangibles. Entre los primeros se encuentra una computadora con conexión a internet, una impresora, insumos varios de oficina y tres asesores contables que desempeñen la actividad. En cuanto a los recursos intangibles es importante que el asesor cuente con idoneidad en el área de finanzas. El costo aproximado de los recursos materiales es de \$400.000 y el de los asesores asciende a \$378.000 en base a honorarios sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de San Juan.

Acciones y Marcos de tiempo.

Para poder alcanzar los tres primeros objetivos planteados, se desarrollan diferentes actividades que podrán realizarse de forma simultánea, ya que cada actividad enunciada no requiere la finalización de su antecesora para iniciarse, con excepción del cuarto objetivo que se llevara a cabo al finalizar las anteriores. En el cuadro presentado a continuación, se detalla cada actividad con su tiempo y recursos necesarios para llevarlas a cabo.

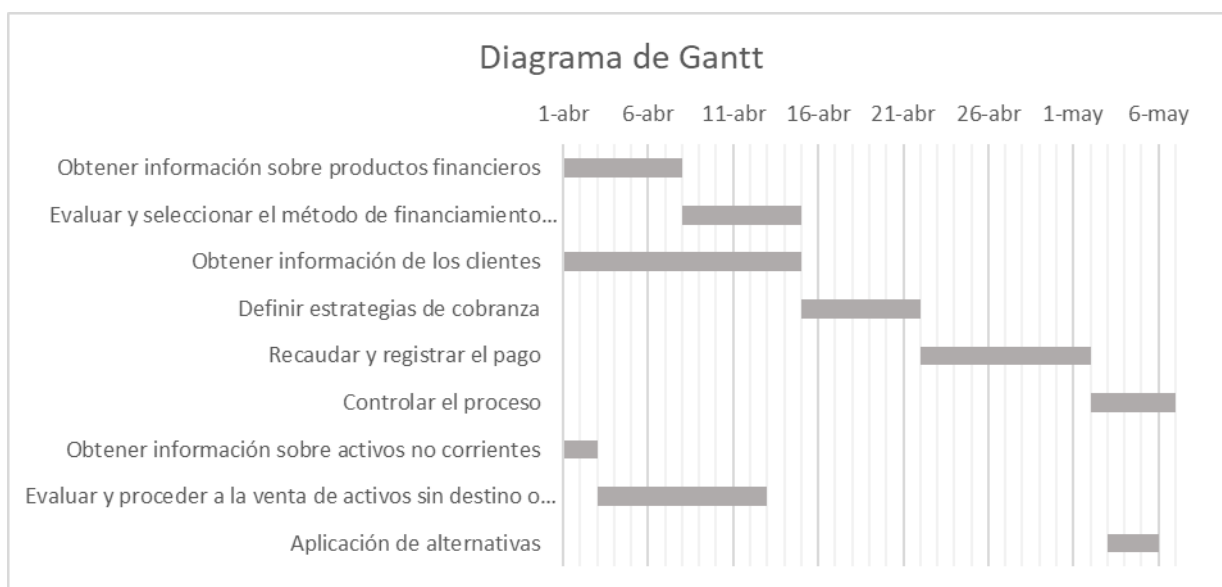
Tabla 2

Actividades

Objetivos relacionados	Actividades	Fecha inicial	Fecha final	Total de días	Áreas responsables	Recursos materiales	Costo financiero
Objetivo específico 1	Obtener información sobre productos financieros.	01/04	08/04	7	Administración	Computadora e impresora o fotocopidora, teléfono.	38.900

Objetivo específico 1	Evaluar y seleccionar el método de financiamiento recomendado.	08/04	15/04	7	Contable	Carpeta con información, computadora, proyector.	38.900
Objetivo específico 2	Obtener información de los clientes.	01/04	15/04	14	Administración y Contable	Computadora e impresora o fotocopidora, teléfono.	77.800
Objetivo específico 2	Definir estrategias de cobranza.	15/04	22/04	7	Contable	Pizarra e insumos varios.	77.800
Objetivo específico 2	Recaudar y registrar el pago.	22/04	02/05	10	Tesorería	Computadora, impresora, calculadora.	77.800
Objetivo específico 2	Controlar el proceso.	02/05	07/05	5	Administración	Carpeta con información, computadora, proyector.	77.800
Objetivo específico 3	Obtener información sobre activos no corrientes.	01/04	03/04	2	Administración y Contable	Computadora, impresora, insumos varios.	233.400
Objetivo específico 3	Evaluar y proceder a la venta de activos sin destino o uso específico.	03/04	13/04	10	Contable	Carpeta con información, computadora, proyector.	116.700
Objetivo específico 4	Aplicación de alternativas.	03/05	06/05	3	Contable	Carpeta con información, computadora, proyector.	38.900

Nota. Los números están expresados en moneda local. Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Descripción de las actividades según objetivos

Objetivo Especifico 1:

Para desarrollar este objetivo se realizan las siguientes actividades:

1) Obtener información sobre productos financieros

Solicitar al área de administración, información sobre los productos financieros que la empresa haya utilizado durante los últimos doce meses, entre ellos la toma y renovación de préstamos en cuotas, los créditos en cuotas en moneda extranjera y los créditos con garantía hipotecaria. Además, indagar sobre los créditos pre aprobados con los que cuenta la empresa para el año 2022.

Tabla 3

Situación financiera año 2021 y créditos pre aprobados año 2022

Momento	Producto	Bancos	Monto	TNA	Plazo	Garantía	Requisitos
Situación 2021	Crédito en cuotas \$: Toma de prestamos	Galicia	10.000.000	48%	6 meses	Sin garantía	* Calificación bancaria * Aval de socios
		Galicia	9.000.000	48%	6 meses		
		Provincia	21.600.000	39%	12 meses		
		Provincia	10.900.000	28%	6 meses		
		Provincia	24.600.000	39%	12 meses		
		Santander	40.000.000	38%	6 meses		
		Patagonia	50.000.000	48%	148 días		
	Crédito en cuotas \$: Renovación de prestamos	Macro	100.000.000	47%	6 meses	Sin garantía	* Calificación bancaria * Aval de socios
		Frances	36.000.000	45%	180 días		
		Galicia	65.000.000	52%	12 meses		
		Macro	40.000.000	47%	6 meses		
		Citibank	150.000.000	44%	9 meses		
		Ciudad	134.000.000	46%	12 meses		
		Frances	36.000.000	44%	180 días		
Santander		40.000.000	39,5%	6 meses			
Patagonia	60.000.000	35%	120 días				
Crédito en cuotas U\$S: Toma de prestamos	Ciudad	U\$S 1600000	3,5%	24 meses	Sin garantía	-	
Crédito con garantía hipotecaria	Provincia	140.000.000	39%	12 meses	Garantía Hipotecaria	*Calificación bancaria	
Situación 2022	Crédito en cuotas pre aprobados	Macro	336.000.000	48% en promedio	12 meses	Sin garantía	* Calificación bancaria * Aval de socios
		Patagonia	60.933.000				
		Citibank	155.000.000				
		Galicia	88.942.000				
		ITAU	90.000.000				
		Santander	40.483.000				
		Provincia	305.007.000				
		Comafi	40.000.000				
		Frances	97.536.000				
		Ciudad	299.213.000				

Nota. Los números están expresados en moneda local y extranjera. Fuente: Datos financieros y consolidados de Havanna (2021).

Luego iniciar gestiones con los bancos para la calificación de la empresa y analizar los paquetes ofrecidos por ellos con la intención de reducir los costos. Estos productos financieros cuentan con ventajas y desventajas que serán expuestas a continuación:

Tabla 4*Ventajas y desventajas de productos financieros*

Producto	Ventajas	Desventajas	Tasas	Plazo (meses)
Acuerdo en cuenta corriente	-Pocos requisitos. -No requiere garantía. -Disponibilidad inmediata.	-Uno de los productos más onerosos. -Posee tope.	44	12
Crédito corriente con garantía hipotecaria	-Pocos requisitos. -Disponibilidad inmediata.	-Garantía de hipoteca. -Posee tope.	35	60
Descuento de cheque en mercado de valores	-Tasa más baja. -Garantía Simple.	-Requisito exigente.	17	1
Descuento de cheques en entidades bancarias (fogar)	-Tasa subsidiada. -Garantía simple.	-Más requisitos.	24	1
Créditos en cuotas fogar	-Tasa subsidiada. -Sin garantía.	-Más requisitos. -Solo aplicable al capital de trabajo. -Menor plazo.	24	24
Créditos en cuotas (U\$S)	-Pocos requisitos -No requiere garantía -Disponibilidad inmediata	-Tipo de cambio fluctuante. -Genera incertidumbre.	-	-
Factoring	-Menor tasa de financiamiento -Reducción de los costos de administración -Mejoras en la liquidez	-Requiere volúmenes mínimos de ventas anuales elevados. -Tiempo de paga de hasta 180 días. -Posibilidad de responder ante la insolvencia del deudor.	-	6
Leasing rodados	-Sin garantía -Pocos requisitos	-Canon -Aplicable solo en rodados o maquinarias	56	48

Fuente: elaboración propia.

2) Evaluar y seleccionar el método de financiamiento recomendado

Luego de analizar cualitativamente las alternativas de financiamiento, el asesor contable deberá definir cuál considera más adecuada y transmitir las recomendaciones a la empresa.

Se concluye que sería óptimo comenzar a utilizar créditos con garantía hipotecaria y descontar cheques en el mercado de valores para mejorar los plazos de pagos y reducir los intereses a abonar. Una posible alternativa sería solicitar un nuevo préstamo en cuotas,

en moneda local, con garantía hipotecaria y en 60 cuotas, para proceder a la cancelación anticipada del crédito asumido con anterioridad en moneda extranjera. Se prevé abonar menos intereses debido a que la empresa no estará expuesta a la depreciación que sufre la moneda local frente al dólar, siendo en 2021 de 22,1%.

Objetivo Especifico 2:

Para desarrollar este objetivo se realizan las siguientes actividades:

1) Obtener información de los clientes

Solicitar al área administrativa y contable, información sobre los créditos por ventas provisionados para segmentarlos según la antigüedad de los mismos. A continuación, el área administrativa deberá realizar un primer contacto con los clientes, ya sea mediante llamadas telefónicas o con visitas personales en el domicilio declarado, para cotejar las facturas pendientes de pago y consultar por posibilidades de pago.

Tabla 5

Créditos por ventas provisionados

Antigüedad	2020	2021
Entre 0 y 9 meses	2.950.278	2.524.787
Entre 9 meses y un año	760.220	-
Más de un año	19.407.375	26.014.422
Total	23.117.873	28.539.209

Nota. Los números están expresados en moneda local. Fuente: elaboración propia.

2) Definir estrategias de cobranzas

El asesor contable se encargará de elaborar diferentes propuestas para cada uno de los deudores con el fin de lograr el recupero de los créditos vencidos. Para ello, pactará diferentes reuniones en donde se les transmitirá las distintas alternativas, buscando llegar al mejor acuerdo posible. Se prevé que se podrán recuperar el 85% de esos créditos en función de la capacidad y experiencia del asesor contratado.

3) Recaudar y registrar el pago

El área de tesorería será le encargada de cobrar y registrar los pagos de los deudores, permitiendo conocer que clientes no abonaron lo acordado y por consiguiente se deberá continuar con las gestiones de cobranza o considerarlos como incobrables.

4) Controlar el proceso:

En esta etapa, el área administrativa será la encargada de informar las fallas en el proceso e identificar si las acciones, tareas y negociaciones que se realizaron permitieron el recupero de los créditos vencidos en tiempo y forma.

Objetivo Especifico 3:

Para desarrollar este objetivo se realizan las siguientes actividades:

1) Obtener información sobre activos no corrientes

Solicitar al área administrativa y contable, información sobre la composición de la cuenta propiedades, planta y equipos que posee la empresa. A continuación, se detalla el contenido de dicha cuenta:

Tabla 6*Propiedades, planta y equipos*

Terreno, edificios, obras en curso o instalaciones	Maquinarias	Muebles y útiles	Rodados	Carteles, máquinas de café y otros	Anticipo de proveedores	Derechos de uso	Total
1.238.768.977	132.264.804	160.502.219	4.524.253	97.202.822	24.158.001	112.643.892	1.770.064.968

Nota. Los números están expresados en moneda local. Fuente: Datos financieros y consolidados de Havanna (2021).

2) Evaluar y proceder a la venta de activos ociosos

Luego de analizar la cuenta, el asesor contable informara a la gerencia que activos son menos productivos o se encuentran en estado ocioso. Se considera conveniente reducir la inmovilización del Activo para llegar a un nivel óptimo de utilización. Para ello sería necesario la realización de activos no corrientes, mejorando a su vez los niveles de liquidez. Se procede a la venta de un 20% de las propiedades, planta y equipos.

Objetivo Especifico 4:

A continuación, se presenta los ratios más relevantes y el estado de situación patrimonial, exponiendo el método utilizado y el propuesto con los objetivos específicos número 2 y 3.

Tabla 7*Ratios relevantes*

Ratios	Método Utilizado	Método propuesto
Capital de trabajo	(999.736.677)	(611.465.355,8)
Liquidez	0,6	0,7
Inmovilización	0,7	0,6

Nota. Los números están expresados en moneda local. Fuente: elaboración propia.

Tabla 8*Estado de situación patrimonial*

<i>Rubros</i>	<i>Método utilizado</i>	<i>Método propuesto</i>
<i>Activo</i>		
<i>Activo no corriente</i>		
<i>Propiedades, planta y equipo</i>	1.770.064.968	1.416.051.974
<i>Valor llave</i>	1.898.200.078	1.898.200.078
<i>Activos intangibles</i>	25.108.571	25.108.571
<i>Otros créditos</i>	46.263.991	46.263.991
<i>Total del activo no corriente</i>	3.739.637.608	3.385.624.614
<i>Activo corriente</i>		
<i>Inventario</i>	536.333.467	536.333.467
<i>Otros créditos</i>	63.242.997	63.242.997
<i>Créditos por venta</i>	792.935.396	792.935.396
<i>Inversiones</i>	193.200.832	193.200.832
<i>Efectivo y equivalentes de efectivo</i>	51.787.101	430.058.422,2
<i>Total del activo corriente</i>	1.637.499.793	2.015.771.114
<i>Pasivo</i>		
<i>Total del pasivo</i>	3.271.409.701	3.271.409.701
<i>Patrimonio neto</i>		
<i>Total del patrimonio neto</i>	2.105.727.700	2.129.986.028

Nota. Los números están expresados en moneda local. Fuente: Datos financieros y consolidados de Havanna (2021) y elaboración propia.

Para la obtención de los números expuestos se consideran igualdad de operaciones y montos, con el fin de lograr un resultado comparativo concreto. Adicionalmente, se tiene en cuenta que no hay certeza de poder recuperar el 85% de los créditos provisionados ni se dispone de información detallada sobre los activos no corrientes que se encuentran ociosos.

Como resultado de la aplicación de los supuestos enunciados, se obtiene una disminución en el monto de la previsión para deudores incobrables de \$24.258.327,6. Este importe representa un 85% del total de la previsión y se registra en el estado de situación patrimonial como un incremento del activo en la cuenta Efectivo y equivalentes de efectivo por el mismo valor, y en el patrimonio neto como un incremento de las ganancias del periodo. A su vez disminuye la cuenta Propiedades, plata y equipos del activo no corriente en \$354.012.993,6, que representa un 20% del total, y aumenta el activo corriente en Efectivo y equivalentes de efectivo por el mismo valor.

Finalmente, se pueden observar en los ratios enunciados las siguientes diferencias:

- El capital de trabajo aumenta un 38%
- La liquidez aumenta un 10%
- La inmovilización disminuye un 10%

Conclusiones y recomendaciones

En base a la información obtenida de Havanna de la ciudad de Mar del Plata, se realiza en el presente Trabajo Final de Grado un análisis económico-financiero de la empresa, comparando los ejercicios 2020 y 2021. En función a los resultados obtenidos, se llega a la conclusión que, si bien la empresa cuenta con una adecuada situación económica y financiera, aún atraviesa dificultades ocasionadas por la gran recesión que produjo la pandemia por COVID-19 y las limitaciones que esta impuso para el desarrollo de su actividad.

En este estudio se diagnosticaron los factores internos y externos a través de las matrices PESTEL y FODA encontrándose como la principal amenaza la inestabilidad económica y presión tributaria, la principal oportunidad el aumento de ventas por canales digitales, la principal fortaleza la producción de alta calidad manteniendo su origen artesanal, y la principal debilidad el uso excesivo de financiamiento externo.

La empresa podría obtener mayor rentabilidad, liquidez y capital de trabajo, optimizando los instrumentos financieros en uso e incorporando nuevas alternativas de financiación con el fin de disminuir los intereses bancarios abonados. Se propone: descontar cheques de terceros en bancos y mercado de valores para mejorar la liquidez; la utilización de factoring como alternativa de financiamiento para obtener de manera inmediata el dinero para seguir operando en el mercado; búsqueda y gestión de créditos en cuotas con tasas menores o subsidiadas y a plazos mayores con o sin garantía hipotecaria.

Es importante implementar un procedimiento de gestión de cobranza de los créditos por venta que permita reducir el tiempo necesario para el cobro y que mejore las posibilidades de efectuarlo. Resulta necesario definir procesos para elaborar y enviar inmediatamente los comprobantes de venta, dar seguimiento a los cobros y analizar la posibilidad de otorgar descuentos por pronto pago.

Se recomienda mantener un nivel óptimo de inmovilización de activo que permita encontrar un equilibrio entre contar con la mejor infraestructura y la menor inmovilización. Un exceso de inmovilización implica inversiones improductivas que reducen la liquidez, aumentan los gastos de mantenimiento y las amortizaciones perjudicando los costos de producción y la rentabilidad.

Finalmente, se debe considerar invertir los saldos excedentes de caja y bancos disponibles en fondos comunes de inversión, de disponibilidad inmediata y sin riesgos, a fin de obtener rentabilidad sobre aquellos saldos que, de no otra manera, se encontrarían inmovilizados.

Bibliografía

- Argüello Montilla, W., Argüello Caldera, W., & Argüello Caldera, A. K. (2013). Alternativas de Financiamiento a largo plazo para el mejoramiento de la situación financiera de la industria metalmecánica del municipio Cabimas Estado Zulia. *Formacion Gerencial*, *II*(12), 239-270. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4772694>
- Associated Press. (30 de Septiembre de 2021). Argentina reporta pobreza de 40,6 en el primer semestre 2021. *The San Diego Union-Tribune*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <https://www.sandiegouniontribune.com/en-espanol/noticias/story/2021-09-30/argentina-reporta-pobreza-de-40-6-en-1er-semestre-2021>
- Banco Mundial. (13 de Abril de 2022). *Argentina: Panorama General*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Baños Caballero, S., Garcia Teruel, P. J., & Martinez Solano, P. (28 de Octubre de 2014). Estrategia de financiacion de las necesidades operativas de fondo y rentabilidad de la empresa. *Universia Business Review*(44), 104-121. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746006.pdf>
- BBVA. (14 de Mayo de 2022). *Ratio de endeudamiento en la empresa*. Obtenido de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/ratio-de-endeudamiento-en-la-empresa-que-es.html>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2006). *Fundamentos de administración financiera* (Decima ed.). Mexico: Cengage Learning Editores.
- Carvajal Vargas, C. M. (2020). Estrategia de financiamiento a largo plazo por la crisis de la pandemia del Covid-19 en la panadería Moderna. *Tesis*. Universidad Tecnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoria, Ecuador: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31754?locale=de>.
- Contreras Salluca, N. P., & Díaz Correa, E. D. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones. *Revista valor contable*, *II*(1), 35-44. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/824

- Decreto N° 297, Aislamiento social preventivo y obligatorio, Boletín oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 19 de marzo de 2020.
- Decreto N° 956, Aislamiento social preventivo y obligatorio y distanciamiento social preventivo y obligatorio, Boletín oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 29 de noviembre de 2020.
- Guzmán, C. A. (2006). *Ratios financieros y matematica de la mercadotecnia*. Procedencia y cultura S.A. Recuperado el 4 de Junio de 2022, de <https://www.yumpu.com/es/document/read/14686360/ratios-financieros-y-matematicas-de-la-mercadotecnia>
- Havanna. (s.f.). *Havanna*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <https://www.havanna.com.ar>
- Ibarra Mares, A. (2006). *Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios* (Vigesimaprimer ed.). Colombia: Pensamiento y gestion.
- Iqbal, N., Ahmad, N., & Riaz, Z. (2014). La relacion entre la gestion del capital de trabajo y la rentabilidad. *Cartas internacionales de ciencias sociales y humanisticas, XX*, págs. 14-25. Obtenido de <https://www.scipress.com/ILSHS.20.14>
- Lamattina, O. E. (2018). *Analisis de estados financieros* (Tercera ed.). Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Ley N° 25.675, Política ambiental nacional, Boletín oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 27 de noviembre de 2002.
- Peñaloza, L. M. (2021). Tesis. *Nueva configuracion de estrategias de financiamiento de pymes industriales en el contexto del covid-19*. Cordoba, Argentina. Obtenido de http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/3006/1/TM_Pe%C3%B1aloza.pdf
- Pérez, J. O. (2005). *Análisis de estados contables* (Segunda ed.). Córdoba, Argentina: Universidad católica de córdoba. Recuperado el 4 de Junio de 2022
- Por la pandemia Havanna perdio 300 millones en el ultimo trimestre. (19 de Agosto de 2020). *La Capital*. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <https://www.lacapitalmdp.com/por-la-pandemia-havanna-perdio-300-millones-en-el-ultimo-trimestre/>

- Rizzo, M. M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. *Escuela de administracion de negocios*(61), 103-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495011.pdf>
- Rodríguez, K. (2018). Tesis. *Financiamiento de pymes industriales y dificultades en el acceso al credito*. La PLata, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://dspace.biblio.ude.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/20/Rodriguez%20-%20Financiamiento%20de%20Pymes%20industriales%20y%20dificultades%20en%20el%20acceso%20al%20credito.pdf?sequence=4>
- Santandreu, E. (Mayo de 2000). El análisis de la empresa a través de los ratios. 1-24. Barcelona, España. Recuperado el 4 de Junio de 2022, de <https://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/analisi.pdf>
- Tanaka Nakasone, G. (2001). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones* (Primera ed.). Lima, Perú: Pontificia universidad católica del Perú. Recuperado el 4 de Junio de 2022, de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/181459>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administracion financiera* (Decimotercera ed.). México: Pearson educación. Recuperado el 4 de Junio de 2022, de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>