

Universidad Siglo 21



Análisis financiero a corto plazo

“Análisis financiero: La clave para un funcionamiento óptimo”

Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Alumno: Joaquin Miralpeix

Legajo: VCPB039064

Director: Juan Ignacio Ruiz

Cordoba Capital, Junio del 2022

Resumen

En el presente trabajo de investigación se desarrolló estrategias de gestión financiera para la empresa Havanna, con el objetivo de mejorar la liquidez de esta haciendo hincapié en la gestión de cobranza. Para conocer la situación financiera en donde se encuentra la organización utilizamos como herramienta principal ratios financieros. Por otro lado, también analizamos los factores internos y externos de la empresa mediante el análisis de FODA y de PESTEL, con el objetivo de conocer la empresa en todo aspecto, potenciar sus fortalezas y conocer sus principales falencias. Como medidas principales se abordó la opción de incrementar las ventas mediante el uso de tarjetas de crédito aprovechando las medidas que lanzo el gobierno de la nación y realizar una capacitación relacionada directamente con la gestión efectiva de cobranzas orientada al departamento de administración y finanzas de la empresa. Esto le va a permitir a la empresa tener un mayor control, empleados más capacitados y por supuesto mejorar su liquidez.

Palabras claves: liquidez, estrategias, situación financiera, ratios financieras.

Abstract

In the present research work, financial management strategies were implemented for Havanna company, where the main aim is to improve its liquidity, highlighting collection management. In order to have a complete understanding of the financial situation of the company, financial ratios are used as main tools. In addition, internal and external factors of the company are also analyzed by SWOT and PESTEL. We conduct these analyses in order to know every aspect of the company, enhance its strengths, and show its main shortcomings. The main measures taken includes the use of credit cards to increase sales taking advantage of the measures launched by the national government and, implement training in effective collection management to the personal in the administration and financial areas of the company. By implementing these measures, the company will be able to have a greater control, trained employees and improve its liquidity.

Keywords: liquidity, strategies, financial situation, financial ratios.

Índice

Abstract.....	1
Introducción.....	2
Análisis de situación.....	5
Análisis de la industria: las 5 fuerzas de Porter.....	7
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	11
Marco Teórico.....	13
Diagnóstico y Discusión.....	16
Indicadores.....	18
Plan de Implementación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
<i>Alcance</i>	20
Desarrollo de la Propuesta.....	21
Indicadores.....	24
Medición y evaluación del plan de implementación.....	27
Conclusiones.....	28
Recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	30

Introducción

El siguiente trabajo se confecciona en el marco del Trabajo Final de Graduación de la Carrera Contador Público de la Universidad Siglo 21.

Para la ejecución de este, se presenta como objeto de estudio la empresa Havanna Holding S.A, una de las marcas más prestigiosas y emblemáticas en Argentina, y una de las franquiciantes más importantes del país.

La organización pertenece al rubro alimenticio y se destaca como producto estrella sus alfajores. Originada en el año 1947 en Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, por Benjamín Sisterna, Demetrio Eliadanes y Luis Sbaraglini, tres hombres experimentados en la industria de la bombonería y la repostería.

Ellos, en el año 1947 desarrollaron una innovadora formula de alfajores que lanzan a la venta el 6 de enero de 1984 con una fábrica y salón de ventas con elaboración a la vista. Al principio eran dos obreros: un maestro y un ayudante, los mismos socios colaboraban con la venta y el empaque. En el transcurso de pocos años se convirtió en una de las empresas más grandes de la ciudad.

En su primera etapa, Havanna expandió su operación en la costa atlántica donde logró posicionar sus alfajores entre los turistas como sinónimo del regalo para familiares y amigos. Tenían un slogan “se va hoy, se va mañana, no olvide llevar alfajores Havanna” (Havanna).

En este período, alcanzó los 35 locales en Argentina, aunque sólo tres fuera de la costa atlántica. Si bien inicio como una compañía local, en el transcurso de su crecimiento grandes firmas decidieron apostar por su marca.

Es así como en el año 1998 fue vendida a la compañía local Exxcel Group donde formo parte por más de 5 años ya que raíz de la crisis económica Argentina de 2001 la firma decidió vender nuevamente la compañía a un grupo inversor argentino llamado Grupo DyG en el año 2003. En 2005 se encaró definitivamente el desarrollo internacional de Havanna.

El objetivo sería ser un jugador importante en toda Latinoamérica y tener puntos de venta en todas las ciudades claves. Actualmente cuenta con 228 locales en Argentina

y 156 alrededor del mundo, vendiendo 100 millones de alfajores por año y generando miles empleos directos e indirectos. El trabajo se basa en reporte de caso y refiere al tema de evaluación financiera a corto plazo donde a partir de la información generada por la contabilidad obtenemos un resumen claro y sencillo sobre la situación financiera a una fecha determinada que nos permita tener cierta claridad al momento de la toma de decisiones, ya que de estas decisiones muchas veces depende el éxito o el fracaso de las empresas.

La herramienta de información más importante para las empresas es la Contabilidad, puesto que a partir de ella nacen todos los datos que conforman los estados financieros y consecuentemente constituyen la base para el cálculo de los indicadores por lo que existe una relación directa entre estas dos.

Para conocer los resultados que se obtienen nos enfocaremos en el análisis de las ratios financieras que lo definimos como relaciones cuantitativas que se obtienen de relacionar componentes de los estados financieros y que nos permiten diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa.

Algunos antecedentes que se tomaron de referencia para desarrollo del presente trabajo fueron:

En el ámbito internacional, se menciona publicación académica desarrollada por Darwin J. Gil Espinosa y Javier A. Paredes Tobar, titulada Sistema de control interno: importancia de su funcionamiento en las empresas; plantea que las razones de su importancia son que permite disminuir el nivel de extorsión y robos de activos en las empresas.

Este trabajo fue de gran utilidad para el desarrollo del marco teórico y para el análisis de los cinco componentes del informe de control interno en el diseño metodológico.

En el ámbito nacional, el trabajo final de grado de Lucas Papazoglu, publicado en junio de 2017, donde el objetivo fue elaborar una propuesta para disminuir los riesgos crediticios y rediseñar el control interno en los circuitos de ventas y cuentas por cobrar, el mismo plantea una propuesta de mejora a la organización para que pueda alcanzar sus

objetivos. Este trabajo fue de mucha utilidad para la elaboración en general de este trabajo.

Otro antecedente que fue de mucha utilidad fue el trabajo de Felipe Javier Domínguez, 2018, quien presento en su trabajo una propuesta de rediseño de los procesos administrativos contables de una empresa agropecuaria y herramientas de control interno que le otorguen seguridad razonable y permitan evitar acciones fraudulentas.

Cabe destacar que resulta importante estudiar la empresa Havanna ya que fueron pioneros en la comercialización de alfajores en el país y es realmente un orgullo que en muchas partes del mundo se consuma y se reconozca una golosina típica de Argentina.

Análisis de situación

Havanna, es una empresa con amplia trayectoria en el mercado, incluso hasta el día de hoy tiene como objetivo seguir aumentando su participación en el mercado lanzando nuevos productos y apostando fuertemente en las principales ciudades de América Latina logrando facturar millones de pesos anuales. Se busca realizar un análisis en el corto plazo para desarrollar un crecimiento sostenido en el tiempo, con bases sólidas que le permita continuar posicionándose en el mercado cada vez más competitivo y donde las exigencias de los consumidores son mayores.

Se presenta una propuesta de mejora para las actividades observadas y el rediseño de los circuitos de ventas y de cobranzas, para formalizáosle implementar controles internos en los procesos para disminuir el nivel de riesgos a los que las empresas se exponen.

Para poder desarrollar un circuito de control interno, es necesario el desarrollo de los controles de auditoria en todos los circuitos de la organización. Se seleccionaron para el análisis y desarrollo los dos circuitos considerados más críticos para el desenvolvimiento del negocio.

Cabe mencionar que es muy importante para mí iniciar y abordar este trabajo realizando un breve análisis financiero a corto plazo, para saber dónde estamos parados económicamente y para lograr una correcta toma de decisiones poniendo énfasis en mejorar lo mejor posible todas aquellas falencias que se presenten.

Análisis financiero

Luego de analizar e interpretar los estados contables de la empresa, se expone la información obtenida en la siguiente imagen:

ACTIVO	31/12/2020	PARTICIPACION	31/12/2019	PARTICIPACION	V. RELATIVA	V. ABSOLUTA
ACTIVO CORRIENTE						
Inventarios	\$ 349.265.873,00	41,69%	\$ 465.621.543,00	41,28%	-24,99%	-\$ 116.355.670,00
Otros créditos	\$ 64.370.090,00	7,68%	\$ 60.179.161,00	5,34%	6,96%	\$ 4.190.929,00
Créditos por venta	\$ 391.321.689,00	46,71%	\$ 553.291.575,00	49,05%	-29,27%	-\$ 161.969.886,00
Inversiones	\$ 4.099,00	0,00%	\$ 259.110,00	0,02%	-98,42%	-\$ 255.011,00
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 32.840.444,00	3,92%	\$ 48.551.694,00	4,30%	-32,36%	-\$ 15.711.250,00
TOTAL, DE ACTIVO CORRIENTE	\$ 837.802.195,00		\$ 1.127.903.083,00		-25,72%	-\$ 290.100.888,00

PASIVO	31/12/2020	PARTICIPACION	31/12/2019	PARTICIPACION		
PASIVO CORRIENTE						
Otros pasivos	\$ 39.924.450,00	2%	\$ 116.425.661,00	8%	-65,71%	-\$ 76.501.211,00
Deudas fiscales	\$ 70.196.818,00	4%	\$ 119.788.583,00	8%	-41,40%	-\$ 49.591.765,00
Deudas sociales	\$ 228.057.735,00	13%	\$ 208.416.752,00	14%	9,42%	\$ 19.640.983,00
Prestamos	\$ 1.068.074.211,00	61%	\$ 664.379.756,00	45%	60,76%	\$ 403.694.455,00
Cuentas por pagar	\$ 349.734.865,00	20%	\$ 363.135.558,00	25%	-3,69%	-\$ 13.400.693,00
TOTAL, DE PASIVO CORRIENTE	\$ 1.755.988.079,00		\$ 1.472.146.310,00		19,28%	\$ 283.841.769,00

Tanto en el balance del año 2020 como el de 2019, se observa que, dentro de los Activos, el rubro de mayor participación, son los créditos por ventas con casi el 50%. Esto significa que la mayoría de las ventas de la empresa son en cuenta corriente. Por otro lado, podemos observar que el inventario también tiene una gran participación dentro de los activos, la misma alcanza casi el 42% en ambos periodos, lo cual no es algo muy positivo ya que puede elevar los costos financieros dado que la inversión se queda en almacén sin generar flujo de efectivo ni rendimientos.

En cuanto al Pasivo, el rubro con mayor participación son los préstamos, durante el periodo del 2020 ha tomado prestamos financieros con el banco Comafi, Citibank, Macro, Galicia, Provincia, Ciudad, Patagonia y Frances los cuales que fueron destinados principalmente al capital de trabajo. Podemos observar que en el año 2020 tuvo un significativo incremento en relación con el periodo anterior.

Tal aumento ronda el 60% y se justifica con el inicio de la pandemia por la que atraviesa el país, provocando una indudable crisis en la economía de los argentinos.

Lo cierto es que, aunque la empresa decidiera tomar una mayor cantidad de préstamos, sigue optando por no tomar riesgos a largo plazo considerando la inestabilidad económica del país. Tal como se demuestra a continuación:

PRESTAMOS NO CORRIENTES		
	31/12/2020	31/12/2019
Préstamos bancarios	\$ 174.356.061,00	-
Deuda por compra planta fabril	\$ 43.441.503,00	\$ 64.600.532,00
Total	\$ 217.797.564,00	\$ 64.600.532,00
PRESTAMOS CORRIENTES		
Préstamos bancarios	\$ 724.400.000,00	\$ 597.548.710,00
Intereses por pagar	\$ 46.120.104,00	\$ 20.388.844,00
Deuda por compra planta fabril	\$ 25.669.120,00	\$ 25.432.340,00
Adelantos en cuenta corriente	\$ 271.884.987,00	\$ 21.009.862,00
Total	\$ 1.068.074.211,00	\$ 664.379.756,00

A continuación, continuaremos con el análisis de la empresa abordando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

Análisis de la industria: las 5 fuerzas de Porter

Continuaremos analizando el contexto de la industria utilizando las cinco fuerzas de Porter.

Según Porter, “si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma”.

Por medio de este instrumento de gestión se permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas:

- *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad entre los competidores de este sector de mercado se encuentra en aumento, ya que hay muchos oferentes brindando productos similares (con relación a características, calidad, precios, medios de pago).

El nivel de los precios ofrecidos en el mercado es competitivo frente al resto de los proveedores, esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor. Considerando también que al ser Havanna una marca premium los precios que ofrece son relativamente altos en comparación a otros competidores.

Podemos decir que el principal competidor con respecto a cafeterías es Café Martínez, ambos apuntan al mismo segmento de mercado, cuenta con precios

relativamente más bajos, esto se debe a que Havanna al ser una empresa con mucho mas trayectoria y mayor reconocimiento puede comercializar sus productos con un precio mínimamente más altos que su principal competencia. Con respecto a golosina su principal competidor son los alfajores “Cachafaz”, una empresa pequeña que se hizo conocida por los argentinos de boca en boca sin realizar grandes inversiones relacionadas con el Marketing.

Havanna cuenta con una ventaja que es el hecho de ofrecer productos con características especiales como ser el alfajor de chocolate con un 70% de cacao, esto produce que los consumidores no tengan mucha posibilidad de cambiar su lugar de compra.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Existen muchos factores que dificultan el ingreso en este sector de mercado. Algunos de ellos son la imagen de la marca, lealtad, constante inversión, gastos de publicidad, aspectos legales e impositivos, entre otros.

La constitución de un negocio de la índole de Havanna, conlleva no solo una significativa inversión monetaria, sino también algo muy importante que es la trayectoria de años de reconocimiento por parte de la población.

Podría nombrarse nuevo competidor de alfajores Havanna a alfajores Cachafaz ya posee una nueva formula llamada falso Havanna, donde un empleado infiel robo la receta de alfajores Havanna antes de su venta a Exxcel Group.

- *Amenaza de ingresos de productos sustitutos*

Los productos que ofrece la empresa como ya nombramos pose cierta diferenciación, pero al ser un producto de consumo masivo existe una amenaza para las empresas del sector, ya que los consumidores pueden optar por un abanico de posibilidades si se habla de productos de primera y segunda necesidad.

- *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación con los proveedores en general es bajo, la empresa no posee una planta propia para la producción de café y de dulce para sus alfajores y opta por tercerizar la producción. En el caso del café cuenta con un proveedor llamado Cbrales y para abastecerse de

dulce posee tres proveedores tales como la Serenísima, Vacalín, Arcor.

El proveedor de café cuenta con una desventaja que es el hecho de no ser proveedores exclusivos de Havanna, esto produce que no pueda responder a excesos de demanda en caso de temporadas de alta rotación de producto ya que va a depender de la disponibilidad de la línea de producción ofrecida.

- *Poder de negociación de los consumidores*

Analizamos hasta qué punto los compradores son capaces de poner bajo presión a la empresa, el poder de negociación de los consumidores tiende a disminuir debido a la alta concentración de clientes y el nivel poblacional.

Podemos decir que en el caso de Havanna esa presión de los compradores es baja por que al momento que el cliente realiza la compra considera que el precio de los productos está respaldado por una calidad premium, siempre y cuando estos puedan pagarlo.

Es una empresa que marco una diferenciación con sus competidores gracias a la amplia trayectoria en el mercado y pocas alternativas responden a los mismos niveles de calidad, debido a esto es la falta de poder de negociación de los compradores.

Análisis de contexto

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del análisis PESTEL Narayanan y Fahey (1968), en donde se identifican los factores del entorno general que afectan positiva o negativamente a la organización. Los factores analizados son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Factores	Indicadores	Información
Políticos	Leyes laborales	El gobierno nacional lanzó medidas que garanticen la estabilidad en los puestos de trabajo en el contexto de emergencia sanitaria. (Faecys, 2020)
	Importación y exportación	Havanna comercializa dentro y fuera del país por lo que puede verse afectada la llegada a otros países en caso de que haya restricciones.

	Presión fiscal	En el actual estado de emergencia, el gobierno adoptó medidas tributarias, como reducción impositiva, suspensión de embargos, moratorias, prórrogas de plazos, entre otras. Havana se vio favorecida con respecto a estas medidas.
Económicos	Tipo de cambio	La variación del tipo de cambio repercute en la adquisición de productos de origen internacional.
	Inflación	En Argentina la inflación cada año aumenta de forma acelerada, en el año 2020 tuvo una tasa de inflación del 42,02% con respecto al año anterior. Esta variable se ve reflejada mayormente cuando no se lleva un control efectivo en los plazos de cobranzas, pagos e inventario de la empresa. Por este motivo es de suma importancia realizar un fuerte hincapié en el seguimiento de estos plazos. También la empresa debe realizar una buena proyección de la tasa de interés a cobrar a sus clientes en cuenta corriente, para paliar la inflación.
	Tipo de interés	Las altas tasas de interés pueden afectar los proyectos de inversión de la empresa. Llegando a casi al 60% en algunos casos.
Sociales	Cambios en el consumo	Las generaciones cambian al igual que los gustos y necesidades de los consumidores, sin embargo, han demostrado la capacidad suficiente para adaptarse al cambio para seguir en el camino del éxito.
	Salud	Habiendo atravesado una pandemia a causa del virus COVID-19, se tomaron todas las medidas de higiene y salubridad para prevenir el contagio del virus, acondicionando y sanitizando las estaciones de trabajo.
	Seguridad	En épocas de crisis, las empresas tienden a contratar mayor seguridad para resguardar sus instalaciones y mercadería. Lo cual requiere de un costo adicional.
Tecnológicos	Impacto de la tecnología en clientes	La tecnología favorece las ventas on-line, el uso de redes para incrementar la publicidad, y el acercamiento con sus clientes, entre otras.
	Impacto de la tecnología en proveedores	Incremento en compras on-line, pagos por medios electrónicos y controles sistematizados.
	Impacto de la tecnología en personal	En el actual contexto, la tecnología favorece el teletrabajo y la sistematización de procesos.
Ecológicos	Ordenanzas ambientales	Las plantas industriales cuentan con sistemas de separación, compactado y retiro de cartones reciclables y

		Streech a su vez están inscriptas al registro de operaciones de residuos especiales exigido por la OPDS.
Legales	Ley de higiene y seguridad	La ley 19587/1972 regula las condiciones de higiene y seguridad laboral en todo el territorio argentino.
	Ley 27570 (ley de economía del conocimiento)	Busca la reducción de un porcentaje respecto al monto total del impuesto a las ganancias en este caso al tratarse de una empresa grande es del 20%.

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico Organizacional

Por otro lado, para abordar el diagnóstico organizacional, emplearemos la matriz FODA, cuyo análisis estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. Thompson (1998).

	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> -Cuenta con una enorme trayectoria. -Constante inversión, iniciando un proceso sostenido de expansión internacional. -Es una empresa líder en el mercado -El mercado es muy amplio al tratarse de productos de consumo masivo. -Variedad y calidad premium en sus productos comercializados 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de publicidad y ventas a través de internet. -Sus tipos de productos son muy elegidos por los clientes al momento de hacer un regalo, por lo tanto, es algo muy positivo aprovechando la popularidad que presenta entre los turistas. -Es una marca reconocida a nivel mundial. -Expansión mediante franquicias. -Innovación de productos ante cambios en el consumo.

	<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
NEGATIVO	<ul style="list-style-type: none"> -El precio de sus productos es relativamente alto en comparación a sus competidores -Tiene un alto grado de dependencia de la situación económica y social. -Falta de inversión en publicidad. -No tiene una línea de productos bajos en calorías o dietéticos. -Reducido poder de negociación con sus proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambios en el consumo de los clientes. -Existe una gran cantidad de productos sustitutos. -Inflación permanente, la crisis económica, puede generar la baja del consumo de este tipo de productos superiores o premium -Inestabilidad económica -Aumento de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

Concluimos que el fuerte de la empresa es su gran trayectoria en el mercado, lo que genera mucha confianza en sus clientes, pero es clave poner mucho énfasis en lo nombrado anteriormente para lograr potenciar el desarrollo óptimo de la empresa. Como por ejemplo el lanzamiento de una línea de productos en bajas calorías, ya que la sociedad hoy por hoy hace un fuerte hincapié en el cuidado de la salud, esto resulta muy importante porque podemos lograr una mayor participación en el mercado llegando a nuevos consumidores ofreciéndoles un producto de acuerdo con sus requerimientos y sobre todo destacándose ante sus principales competidores con la innovación de sus productos de acuerdo a los cambios de consumo.

Marco Teórico

En la presente sección se abordarán los conceptos y teorías principales en los cuales se sustenta el presente Trabajo Final de Graduación.

La gestión financiera en la actualidad es una de las principales herramientas estratégicas utilizadas dentro de una empresa ya que nos permite dirigir y gestionar todos los recursos que la empresa posee. Esta herramienta busca cumplir con su principal objetivo que es la administración, planeación y control de los recursos financieros con los que cuenta la misma, pretendiendo maximizar su beneficio y su riqueza a corto y largo plazo, para de esta forma generar un crecimiento tanto organizacional como un crecimiento sostenido dentro del mercado en el que se encuentra.

La información se obtiene a partir de los estados contables de la organización, donde se puede analizar e interpretar composición de activo, pasivo y patrimonio neto, estados de resultados y flujos de fondos, para completar la información del estado de resultados. (Quezada, 2018)

Para ello, se definen a continuación alguno de los conceptos clave:

Ratios financieras:

Las ratios son técnicas de medición que permiten conocer la situación financiera de la empresa para su posterior toma de decisiones. El libro Auditoría Financiera para Pymes, lo define de la siguiente manera:

Las ratios financieras también llamados razones o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, por medio de las cuales la relación por división entre sí de dos o más datos financieros directos permite analizar el estado actual o pasado de una entidad, en función de niveles óptimos definidos para ella. (Saucedo Vanegas, 2019, p. 22).

- *Liquidez:*

La liquidez de una empresa es la capacidad de esta para hacer frente a sus obligaciones corrientes con los activos de fácil conversión en efectivo, o los llamados

activos corrientes. Como menciona Andrade (2012), la liquidez de un activo está relacionado con la rapidez con la cual el activo puede convertirse en dinero.

- *Capital de Trabajo Neto:*

El capital de trabajo neto es la diferencia entre los activos y pasivos corrientes de la empresa. (Gitman & Zutter, 2012).

También es definida como la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio. (Rizzo, 2017) Compuesta por el efectivo, las cuentas por cobrar y pagar, como así también los inventarios.

- *Ciclo de Conversión del Efectivo:*

El ciclo de conversión de efectivo, indica el plazo en días de que demora la empresa desde la compra de materia prima o bienes de cambio hasta la cobranza por sus ventas.

En efecto, el ciclo de conversión del efectivo se constituye como una forma de medir o cuantificar el tiempo que tarda la inversión en mercadería hasta convertirse en efectivo. (Ramon Merchan, 2017)

- *Periodo Medio de Cobro:*

Esta ratio permite que la empresa conozca con certeza, el plazo promedio en días que demora en cobrar sus ventas. Mientras más bajo sea el resultado que nos arroje, más positivo será para la empresa, ya que significa que está recibiendo antes los cobros de sus clientes.

- *Periodo Medio de Pago:*

Con esta ratio, podemos conocer el plazo promedio en días de los pagos a proveedores.

A diferencia de la ratio anterior, en este caso, lo conveniente es que el resultado sea cada vez mayor. De esa manera, las empresas suelen financiarse con sus proveedores, evitando endeudarse con entidades financieras o destinando capital propio.

Ya desarrollado los conceptos claves, se hace hincapié en la importancia del capital de trabajo. De aquí surge, lo esencial de los plazos de cobranzas en la liquidez de la empresa, ya que una demora en los mismos genera la disminución en los ingresos. Por

lo que se vería obligada a destinar capital propio para cumplir con sus obligaciones o retrasar los pagos a sus proveedores, incurriendo en mora, perdiendo credibilidad y capacidad de negociación en otras oportunidades.

En cuanto a los plazos de pagos, lo conveniente es extenderlos por encima de los plazos de cobranzas, para asegurarse de obtener los fondos necesarios para hacer frente a dichas obligaciones. A su vez, como se mencionó en párrafos anteriores, es la manera más económica de financiarse para las empresas.

El ciclo de conversión del efectivo también es otra ratio importante que debe analizar la empresa, dado que el mismo nos da la pauta del tiempo que demora la mercadería en ser cobrada o detenida en los depósitos, con los costos que eso conlleva y arriesgándose a la pérdida de stock por vencimiento o robo.

A continuación, culminamos nombrando las distintas categorías de cada ratio según lo que se pretenda analizar (Stephen et al.2009).

- Razones de rentabilidad (inversiones)
- Razones de solvencia a largo plazo (razones de apalancamiento financiero)
- Razones de solvencia a corto plazo (razones de liquidez)
- Razones de gestión (rotación de exigencias, cobro a clientes, pago a proveedores, etc.)
- Razones de valor de mercado.

Diagnóstico y Discusión

El contexto de emergencia sanitaria, provocada por la pandemia del Covid 19, afectó a la economía del país y por ende la empresa Havanna fue una de las tantas empresas afectadas, viéndose claramente reflejado en la disminución de casi el 36% en los ingresos por ventas en relación con el año anterior, año 2019, esto se debe a la ausencia del turismo y al cambio en el consumo de las personas, priorizando sus necesidades básicas.

Continuaremos realizando un breve diagnostico utilizando como herramienta las ratios con mayor incidencia en el análisis financiero a corto plazo que permitan conocer a grandes rasgos la situación de la empresa.

Ratios financieras.

Endeudamiento

Ratios del Balance	31-Dic-20	31-Dic-19
Endeudamiento: Pasivo Total / Patrimonio Neto	1,35	0,89
Endeudamiento a corto plazo: Pasivo Corriente / Activo Total	0,45	0,36
Endeudamiento Total: Pasivo Total / Activo Total	0,57	0,47

Tabla N° 1: Fuente: Elaboración propia.

El nivel de endeudamiento total del 2020 es notablemente superior al 2019. Lo que significa que la empresa para adquirir bienes de cambio y una planta fabril decide hacerlo con crédito. Pero se constata que la empresa sigue optando por hacerlo mayormente en el corto plazo.

Ciclo de conversión de efectivo

Indicador	2.020	2.019
Ciclo de conversión de efectivo: (Bienes de Cambio / Costo de Ventas) x 365	82 días	87 días

Tabla N° 2: Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al ciclo de conversión de efectivo, se verifica en el último periodo, un descenso de 82 a 87 días. Lo que se considera conveniente para la empresa, ya que significa que tiene menos tiempo la mercadería detenida en los depósitos.

Plazos de cobro y de pagos

		2020		2019	
PROM. MEDIO DE COBRO	360 * CUENTAS POR COBRAR	\$ 391.321.689,00	51,3788272	\$ 553.291.575,00	46,59378561
	VENTAS NETAS	\$ 2.741.903.926,00	DIAS	\$ 4.274.925.602,00	DIAS
PROM. MEDIO DE PAGO	360 * CUENTAS POR PAGAR	\$ 349.734.865,00	81,3613516	\$ 363.135.558,00	67,68898578
	COMPRAS	\$ 1.547.473.696,00	DIAS	\$ 1.931.315.699,00	DIAS
ROT. ACTIVO CORRIENTE	VENTA NETAS TOTALES	\$ 1.194.430.230,00		\$ 2.343.609.903,00	
	ACTIVO CORRIENTE	\$ 837.802.195,00	1,43	\$ 1.127.903.083,00	2,08

Tabla 3 Fuente elaboración propia

El plazo promedio de cobro se pudo determinar que muchas de las actividades referidas a los créditos por ventas no son realizadas de la manera correcta. para el año 2020 nos indica que los clientes demoran 52 días en abonar sus compras. Existe una variación con respecto al año 2019, cuenta con una falencia en las cobranzas y está destinando capital propio para cubrir esos costos o absorbiendo parte de estos. Es por esto por lo que se ve la necesidad de buscar un tiempo óptimo de cobro para mejorar la gestión de recursos, evitando problemas que afecten al funcionamiento de la empresa, ya que un mal manejo de este puede llevar a la empresa a quebrar.

Esto nos da el indicio que la rentabilidad de la empresa no es la esperada.

El plazo promedio de pago arroja en el último periodo un resultado de 82 días, lo que significa que la empresa está demorando este tiempo en cancelar las deudas con proveedores. El mismo se incrementó, en comparación con el período anterior.

Indicadores

		2019	
INDICADORES DE LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.127.903.083,00	0,77
	PASIVO CORRIENTE	\$ 1.472.146.310,00	
PRUEBA ACIDO	ACTIVO CORRIENTE - CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.127.903.083,00	\$ 553.291.575,00
	PASIVO CORRIENTE	\$ 1.472.146.310,00	0,39
		2020	
INDICADORES DE LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE	\$ 837.802.195,00	0,48
	PASIVO CORRIENTE	\$ 1.755.988.079,00	
PRUEBA ACIDO	ACTIVO CORRIENTE - CUENTAS POR COBRAR	\$ 837.802.195,00	\$ 391.321.689,00
	PASIVO CORRIENTE	\$ 1.755.988.079,00	0,25

Tabla 4 Fuente elaboración propia.

Con respecto a la Tabla N°4, se determina el capital de trabajo, o también llamado fondo de maniobra de la empresa. Este indicador demuestra la capacidad de los activos corrientes para hacer frente a las deudas del corto plazo.

Havanna muestra signos negativos en ambos periodos, viéndose más afectado en el año 2020 con respecto al año 2019.

La liquidez corriente, indica que por cada \$1 de deuda en el corto plazo, se cuenta con \$0,47 en activos de fácil convertibilidad en efectivo o sus equivalentes. Tuvo una gran variación negativa aproximada del 36% menos con respecto al año 2019, Esto nos está indicando que la empresa no alcanza a cubrir el pasivo por ende no cuenta con los activos suficientes para hacer frente a sus obligaciones en corto plazo.

Con respecto a la prueba acida, se comporta desfavorables para ambos periodos, para el año 2019 cuenta con \$0,39 y para el año 2020 con \$0,25 para el pago de las obligaciones inmediatas, presenta un decrecimiento de \$0,14 de un periodo al otro. Es un monto significativo en pasivo sin poder solventarlo por sí mismo. Es por eso por lo que es importante disminuir la presión y la exigencia que tiene la organización negociando deudas con plazos más amplios para su cancelación.

La importancia del análisis del capital de trabajo radica en que, llevando un control eficiente de las cuentas por cobrar, por pagar, la facturación y el control de inventarios, se lograrían niveles óptimos de liquidez.

A grandes rasgos, se verifica que la empresa no se encuentra estable financieramente, con signos negativos de liquidez. Con una evidente reducción en el último período, debido a la pandemia atravesada y la crisis económica del país.

Si bien lo conveniente sería revisar tanto los plazos de cobranzas como los de pago, se los tomará como un punto a reforzar.

Conclusión diagnóstica:

Este trabajo pretende aportar mejoras en las cuentas por cobrar, trabajando los plazos de cobranzas y ofreciéndoles nuevas alternativas de pago a los ya existente y futuros clientes. Analizar y exponer los beneficios de utilizar las herramientas financieras que ofrece el mercado.

De esta manera se lograría un mayor aprovechamiento del capital de trabajo, aportando mayor liquidez a la empresa y posibilitando autofinanciar proyectos de inversión para la toma de decisiones, pudiendo así, mejorar la eficiencia con respecto a los costos, lo que va a impactar en la maximización de beneficios. De esta manera se podrá conocer mejor el funcionamiento de la empresa y planificar desde esa perspectiva de conocimiento, a su vez, realizar controles de cumplimiento entre los objetivos planificados y alcanzados, observando sus desvíos y causas, algo que en un futuro puede ser una oportunidad de posicionamiento en nuevos mercados como se pretende.

Plan de Implementación

Objetivo General

Realizar una evaluación y un análisis en las cuentas por cobrar con la idea de que se sostengan en el tiempo, haciendo foco en mejorar la situación financiera de Corto Plazo de la empresa Havanna.

Objetivos Específicos

- Reducir la mora en las cobranzas evidenciada en los últimos períodos, reforzando las ventajas de la gestión mediante entidades financieras en el marco de la pandemia.
- Lograr mantener un equilibrio financiero empezando con realizar una capacitación al personal que se encuentra dentro del departamento de contabilidad y finanzas, buscando sistematizar informáticamente los procesos internos.
- Lograr una gestión óptima gestión de cobranzas acompañado con un seguimiento en la gestión de deudores por ventas de la empresa Havanna.

Alcance

Alcance Geográfico:

El presente trabajo está basado dentro del área de administración y finanzas de la empresa Havanna Holding S.A, ubicada en la ciudad de Mar de Plata de la provincia de Buenos Aires.

Alcance temporal:

Desarrollado bajo políticas y lineamientos de financiación y sostenibilidad en el último semestre del año 2022, saliendo prácticamente de un contexto de emergencia sanitaria causada por la pandemia de COVID 19.

Limitaciones:

No se percibieron limitaciones para el desarrollo, ya que toda la información necesaria de la empresa y medidas propuestas se encuentran publicadas en la red.

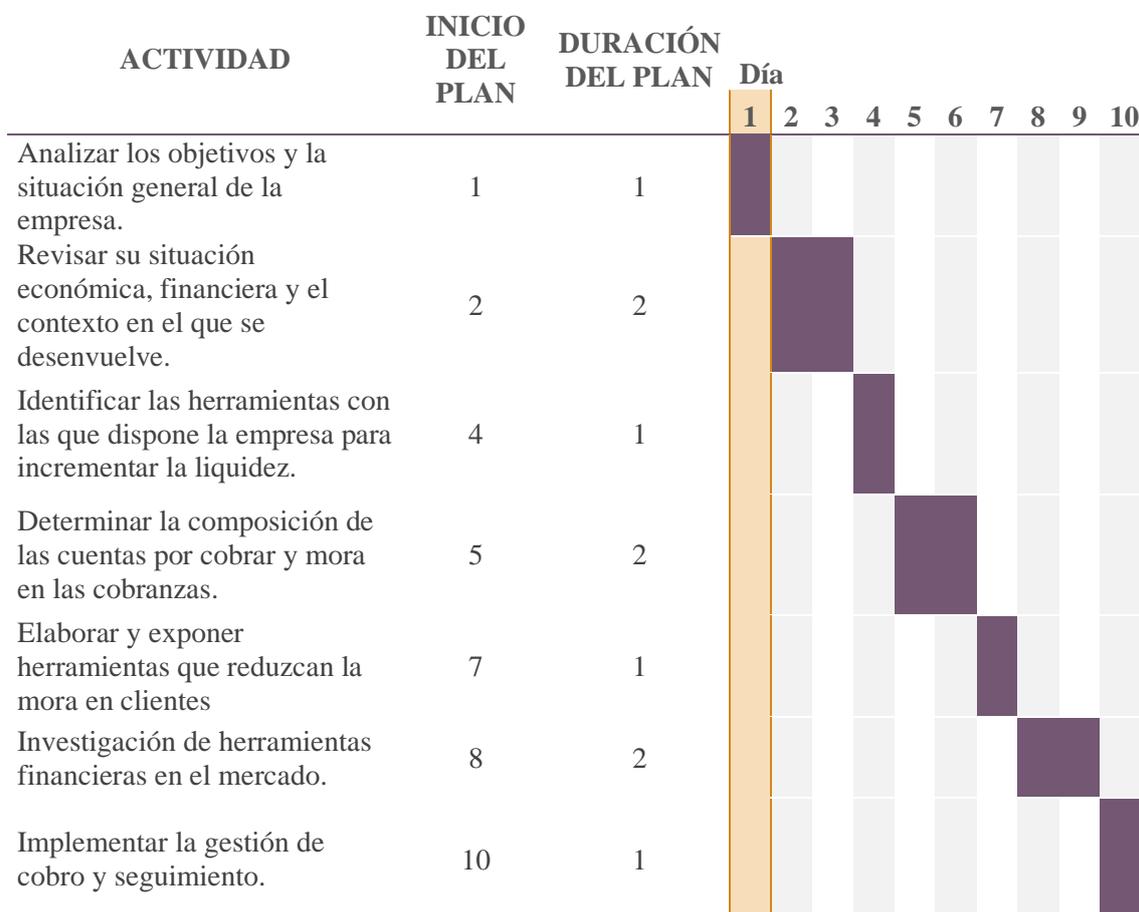
Recursos:

Los recursos necesarios para la implementación de la propuesta se encuentran al alcance de la empresa y se los menciona a continuación:

- Pc
- Acceso a internet

- Últimos estados contables
- Horas del profesional en análisis financieros.

Gráfico de Gantt



Fuente: elaboración propia

Este plan de acciones será aplicado para el segundo semestre del año 2022 lo que incurrirá en una inversión por parte de la empresa de acuerdo con el Consejo profesional de Ciencias económicas por un valor del módulo \$4780.

El total del presupuesto será de \$750000 proponiendo a la empresa un seguimiento trimestral así poder realizar un control interno mediante los indicadores ya estudiados.

Desarrollo de la Propuesta

Una vez analizada la situación económica y financiera en la que se encuentra la empresa, mediante el estudio de los últimos estados contables como se puede observar.

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

Tabla 5 Fuente de elaboración en base a los estados financieros de Havanna.

Estado consolidado de Resultados por los ejercicios finalizados al 31 de diciembre de 2021 y 2020

	Notas	31.12.2021	31.12.2020
		\$	
Ingresos por ventas Costo de ventas	7 10.1	5.485.771.067 (2.481.957.431)	4.138.674.576 (2.335.782.075)
Ganancia bruta		3.003.813.636	1.802.892.501
Gastos de distribución y comercialización	10.2	(1.504.633.795)	(1.670.563.245)
Gastos administrativos	10.2	(434.955.549)	(487.044.829)
Otros ingresos y otros egresos	8	(27.563.751)	(14.075.798)
Ganancia/ (Pérdida) operativa		1.036.660.541	(368.791.371)
Ingresos financieros	9	105.746.362	121.064.748
Costos financieros	9	(733.767.074)	(774.208.268)
Resultado por posición monetaria neta	9	349.226.157	229.359.904
Resultado antes del impuesto a las ganancias		757.865.986	(792.574.987)
Impuesto a las ganancias	11	(516.762.662)	5.843.011
Ganancia/ (Pérdida) del ejercicio		241.103.324	(786.731.976)
Ganancia/ (Pérdida) por acción (expresadas en \$ por acción)			
Resultado por acción básica		3,75	(12,23)
Resultado por acción diluida		3,75	(12,23)

Tabla 6 Fuente de elaboración en base a los Estados financieros de Havanna

Se lo lleva al contexto en el que se desenvuelve y se hace hincapié en las cuentas por cobrar y la implementación de índices financieros que verifiquen la situación del rubro y definir factores críticos.

Para ello se observa en las siguientes tablas los indicadores para el año 2021 y se para completar luego de la implementación del plan analizar nuevamente dichos índices:

Plazos de cobro y de pagos

PLAZO PROMEDIO DE COBRO	$\frac{365 * CTASPORCOBRAR}{VENTAS NETAS}$	2021:44	2022:
PLAZO PROMEDIO DE PAGO	$\frac{365 * CTASPORPAGAR}{COMPRAS}$	2021: 108	2022:
ROT.DE ACTIVO CORRIENTE	$\frac{VTAS NETAS TOTALES}{ACT.CORRIENTE}$	2021: 3,9	2022:

Tabla 7 Fuente de elaboración propia

Se realizó el cálculo de los plazos promedios de pagos donde se visualiza que la empresa tarda en pagar a sus proveedores cada 108 días desde que compra la materia prima y cobros donde los clientes tardan en pagar cada 44 días para el año 2021 y rotación de inventario lo que demuestra que el activo corriente es capaz de generar ventas cuatro veces en el año. El mismo control se llevará a cabo en periodos estimados para el periodo 2022.

Indicadores

IND.LIQUIDEZ	Activo corriente/Pasivo corriente	2021: 0,62	2022:
PRUEBA ACIDA	<u>Activo corriente-cuentas por cobrar</u> Pasivo corriente	2021: 0,27	2022:

Tabla 8 Fuente de elaboración propia

El cálculo de liquidez realizado para el año 2021 indica que la empresa puede cubrir sus obligaciones en el corto solo un 62% con el total de sus activos a corto plazo y el índice de prueba acida indica que la empresa tiene problemas para enfrentar sus deudas en el corto plazo.

Mediante los análisis realizados en principio se hace foco en un mejor aprovechamiento del capital de trabajo y de las herramientas con las que cuenta la empresa, mediante la incorporación de políticas transversales a toda la organización que deberán encargarse de informarlas las áreas de finanzas y administración.

Se logra identificar que el rubro “Cuentas por Cobrar”, está compuesto mayormente por “Deudores por Venta” (ventas en efectivo) y prácticamente, con un porcentaje insignificante en “Cupones de Tarjetas de Crédito a Cobrar”. Esto significa que la gran mayoría de sus ventas son básicamente en cuenta corriente, efectuando la cobranza en efectivo aproximadamente al día 50; y ocasionalmente se reciben pagos con tarjeta de crédito.

Si bien las políticas comerciales de la empresa indican que las ventas son a 30 días, se puede observar que dicho plazo no se está cumpliendo. Y puede deberse a diversos motivos, como la falta de clasificación de los clientes y seguimiento de las cobranzas.

La finalidad de trabajar este rubro es reducir la mora en dichas cobranzas, sin quitarles la posibilidad a los clientes de abonar a plazo, ya que de esa manera lo único que lograríamos es que los mismos opten por comprar en otro sitio.

Como se pudo observar, la empresa recibe tarjetas de crédito, aunque no es el medio de pago más utilizado actualmente por sus clientes. Con lo cual se pretende reforzar este medio de pago, demostrando los beneficios que tiene.

Cuadro de Alternativas de Pago:

Herramienta	Plazo de Cobranza (en días hábiles)	Costo de Utilización	Costo Financiero Total
Efectivo	38	0%	0%
Tarjeta de crédito (Considerando recibir hasta 6 cuotas)	10	2%	10%
Tarjeta de crédito (Plan Ahora 12)	10	10,32%	25,19%

Tabla 9. Fuente elaboración propia.

Haciendo uso eficiente de esta herramienta de pago y teniendo en cuenta que el plazo de cobranza ya está estipulado por las entidades financieras, lograríamos reducir el PPC a 10 días hábiles, asegurándose la cobranza a término.

También, en el marco de la pandemia, una de las medidas que lanzó el gobierno nacional es la extensión del “Plan Ahora 12” con un período de gracia para los consumidores de 3 meses, además de la posibilidad de abonar en 12 cuotas fijas.

El beneficio para las empresas es la posibilidad de ofrecerle a sus clientes financiación en sus compras con una tasa máxima de 10,32% de descuento directo sobre la venta, un costo financiero total (C.F.T) de 25,19% y un plazo de cobranza de 10 días.

El costo de utilización y el CFT de dicha herramienta es un tema importante para tratar. Los mismos suelen ser trasladados al cliente, y aunque la empresa decidiera absorberlos, dichos costos serían menores a la inflación acumulada. Lo cual, aun así, sigue siendo conveniente.

Suponiendo que ofreciéramos refinanciar con esta alternativa a los actuales deudores por venta (según el último EECC), y sólo el 75% de ellos accediera; optando por hacerlo en el máximo de cuotas posibles. Se lograría:

- Adelantar la disponibilidad de los fondos
- Asegurar la cobranza

Herramienta	Plazo de Cobranza (en días hábiles)	% de Participación	Equivalente en \$
Efectivo	0	25%	97.830.422
Tarjeta de crédito	10	75%	293.491.266
		100%	391.321.689

Tabla 10. Fuente elaboración propia.

En lo sucesivo detallaré una las alternativas de financiación que ofrece el mercado actual.

Descuento de Cheques:

BICE (Banco de Inversión y Comercio Exterior) es un banco público que otorga financiamiento de corto, mediano y largo plazo a empresas de distintos sectores productivos.

La misma cuenta con una plataforma digital que permite descontar cheques o facturas a cobrar, emitidas a grandes clientes, y obtener liquidez en un plazo de 24 a 72 horas a partir de la entrega de documentación solicitada.

Es decir, en casos que la empresa no cumpliera con la obligación, el BICE responderá al pago de la deuda.

Se lograría:

- Adelantar el cobro de cheques que se tiene en cartera;
- Utilizar herramientas con las que dispone la empresa sin necesidad de aplicar a los múltiples requisitos que suelen pedir algunas entidades financieras para obtener créditos a largo plazo.

Continuaremos realizando una capacitación continua a todos los integrantes del departamento de administración y finanzas, comenzando con el curso de gestión efectiva de cobranzas, buscando aprovechar al máximo las capacidades del trabajador en su puesto de trabajo.

La misma se realizará a distancia, de forma virtual, lo dictará la Universidad Nacional de Córdoba y nos brindará distintas herramientas de prevención de deuda y negociación con clientes morosos. Dicha acción será coordinada con el gerente de Administración y Finanzas.

Se lograría:

- Una gestión eficaz de cobranza
- Mejorar la gestión telefónica, escrita o personal de recuperación de crédito.
- Herramientas claves para mejorar en el proceso de negociación.
- Marketing de cobranzas.
- Brindar una actitud profesional en cobranzas.

La solución de esta problemática le permitirá a la organización disponer de un personal capacitado para realizar las ventas según las políticas a implementar. La capacitación en el área de cobranzas ayudara a mejorar las actividades del departamento y organizarse.

Medición y evaluación del plan de implementación

Perspectivas de control	Acciones para corregir desvíos	Responsable
Financiera	-Rever la contratación del responsable de cobranzas - Disminuir el otorgamiento de crédito - Incorporar más personal para el análisis de la gestión de cobranzas	Encargado de Administración y Responsable de Cobranzas
Clientes	-Implementar mejoras en la gestión de clientes para fidelizarlos.	Encargado de Ventas y Responsable de Cobranzas
Procesos Internos	-Revisar el circuito de cobranzas y pagos - Reconocer el registro de información o su ausencia	Encargado de Administración y Responsable de Cobranzas

Tabla 11 Fuente elaboración propia.

Las tres perspectivas seleccionadas, están basadas en el Cuadro de Mando Integral; financiera, de clientes y de procesos internos se justifican desde la necesidad de analizar cuál es el impacto de la propuesta de gestión de cobranzas de la alternativa conjunta con los descuentos de cheques y de la gestión integral de las mismas por parte de un software en la empresa, como así también el nuevo representante. La medición permite concluir que la alternativa debe percatarse de mantener los clientes, mejorar la situación financiera de la empresa e implementar cambios en los procesos internos.

Conclusiones

El presente trabajo final de grado evidencia la importancia de un análisis de estados contables mediante ratios para obtener información de la situación financiera para la empresa Havanna en el corto plazo.

La importancia del análisis del capital de trabajo radica en que, llevando un control eficiente de las cuentas por cobrar, por pagar, la facturación y el control de inventarios, se lograrían niveles óptimos de liquidez. Se verifica que la empresa no se encuentra estable financieramente, con signos negativos de liquidez. Con una evidente reducción en el último período, debido a la pandemia atravesada y la crisis económica del país.

Si bien lo conveniente sería revisar tanto los plazos de cobranzas como los de pago, se los tomará como un punto a reforzar.

Se pretende que este trabajo aporte mejoras en las cuentas por cobrar, trabajando los plazos de cobranzas y ofreciéndoles nuevas alternativas de pago a los ya existente y futuros clientes. Analizar y exponer los beneficios de utilizar las herramientas financieras que ofrece el mercado.

De esta manera se lograría un mayor aprovechamiento del capital de trabajo, aportando mayor liquidez a la empresa y posibilitando autofinanciar proyectos de inversión para la toma de decisiones, pudiendo así, mejorar la eficiencia con respecto a los costos, lo que va a impactar en la maximización de beneficios.

De acuerdo con lo mencionado se podrá conocer mejor el funcionamiento de la empresa y planificar desde esa perspectiva de conocimiento, a su vez, realizar controles de cumplimiento entre los objetivos planificados y alcanzados, observando sus desvíos y causas, algo que en un futuro puede ser una oportunidad de posicionamiento en nuevos mercados como se pretende.

Mejorar estos indicadores permitirá obtener beneficios como adelantar la disponibilidad de los fondos, asegurar la cobranza, una gestión eficaz de cobranza, mejorar la gestión telefónica, escrita o personal de recuperación de crédito, herramientas claves para mejorar en el proceso de negociación, marketing de cobranzas, brindar una actitud profesional en cobranzas.

Recomendaciones

Se recomienda aprovechar la innovación tecnológica ya que mediante esta herramienta Havanna puede reducir costos con relación a la inflación incesante, de manera de automatizar procesos sin perder la artesanía que lo diferencia de otros productos, también se recomienda realizar auditorías de procesos financieros para descubrir fallas, establecer metas, procesos y plazos concretos para mejorar el ciclo el operativo.

Otra recomendación es optimizar la caja de manera de realizar un control exhaustivo de reducir gastos y anticipar cobros, es decir controlarla eficientemente, y valorar lo accesos a las financiaciones.

Por todo lo antes mencionado es que se recomienda mantener un control interno para verificar que todas áreas estén diagramadas para el objetivo de la empresa y también acudir a auditores externos para que los mismo puedan analizar la información presentada por el control interno y de acuerdo con ello emitir una opinión acerca de la razonabilidad de la información.

Bibliografía

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda edición ed.). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Papazoglu, L. (2017). *TFG Evaluación del Sistema de Control Interno del circuito Ventas- Cuentas por Cobrar de la empresa Corrugadora XX S.A.* Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Ramon Merchan, C. J. (07 de Febrero de 2017). *El ciclo de conversión del efectivo de una empresa comercial y el efecto en su rentabilidad.* Machala: Universidad Técnica de Machala. Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/10202>
- Rizzo, M. M. (2017). El Capital De Trabajo Neto y El Valor En Las Empresas. *EAN*, 103-122.
- Rubio dominguez, P. (2017). *Manual Analisis Financiero.*
- Subsecretaria de Gobierno Abierto y Pais Digital. (20 de abril de 2020). <https://www.boletinoficial.gob.ar/>. Recuperado el 09 de Septiembre de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227988/20200420?busqueda=1>