

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

“Havanna S.A. – Análisis de Situación Financiera a Corto Plazo”

“Havana S.A. – Analysis of the Short-Term Financial Situation”

Alumna: Erica Paola, Morales

Director: Ignacio, Ruiz

Salta, Julio, 2022

Resumen

En el presente Reporte de Caso se examinó la relevancia del análisis de la situación financiera a corto plazo de la empresa Havanna S.A. y de qué manera impacta en la entidad. Se utilizó la herramienta FODA con la cual determinamos la forma en que se desarrolla la organización; y PESTEL para conocer el contexto en el cual la entidad es parte. Sumado a ello se realizó un análisis financiero haciendo una comparación de los períodos 2.019 y 2.020 y se calcularon ratios, de los cuales se detectó que el inconveniente de la entidad se centraba en el índice de liquidez, capital corriente, sus extensos plazos de cobranzas y su incremento en el pasivo, por lo cual se profundizó especialmente en los mismos. Debido a ello se han implementado políticas de planificación financiera que permiten a la entidad perfeccionar el racional uso de los recursos financieros y los costos que habitualmente se suscitan, lo cual deriva en la importancia de tener un conocimiento financiero que se plasme en los índices que presenta. Como consecuencia de ello el presente trabajo es de gran utilidad en lo que respecta a la toma de decisiones del alto mando y desde allí contribuir a mejorar los indicadores del ente para generar mayores rendimientos, sin tener que caer en un estado de cesación de pagos.

Palabras claves: Análisis financiero, liquidez, índices, financiamiento, planificación financiera

Abstract

In this case report, was examined analysis relevance of financial situation, in short terms, of Havanna S.A. enterprise, and which ways affects the entity. Tool FODA was used to determinate organization development way; and PESTEL to know in which context, entity was part. Added to it, a financial analysis was performed, comparing 2019 and 2020 periods, and ratios calculating, in which it was detected that entity inconvenient was centered on liquidity index, working capital, their long deadlines and liabilities increases. In consequence of this analysis, financial planning politics was implemented, that allowed entity improve rational use of financial resources, and costs that are usually incurred, which derives in the importance of having a financial knowledge that is reflected in the indexes that it presents. This present work, in consequences, was extremely useful in which top management decision making concerns, and from this point, contribute to improving the entity's indicators to generate higher yields, without having to fall into a state of default.

Keywords: Financial Analysis, liquidity, indexes, Financing, financial planning

Índice

Introducción.....	1
Análisis de la situación.....	5
Análisis Externo PESTEL.....	5
Diagnóstico Organizacional FODA.....	8
Fuerza de Porter.....	10
Análisis Específico según el perfil de la carrera.....	12
Marco Teórico.....	16
Diagnóstico y Conclusión.....	19
Descripción del problema.....	19
Justificación del problema.....	19
Conclusión del problema.....	20
Plan de Implementación.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Alcance.....	21
Recursos.....	22
Acciones y Marco de tiempo.....	23
Evaluación y Medición.....	25
Conclusiones y Recomendaciones.....	27

Referencias.....	29
Anexos.....	31

Introducción

En la actualidad, los mercados altamente competitivos exigen que las empresas sean dinámicas para gestionar sus procesos financieros para una toma de decisiones efectiva que les permitan contar con la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones en el desarrollo de la actividad. Contar con un capital de trabajo óptimo, va a permitir generar un valor agregado para lograr un crecimiento sostenido y un incremento en la rentabilidad.

En los nuevos tiempos y atendiendo al difícil contexto en el que se desarrollaron las actividades de la sociedad durante el año 2020, tan particular, cito Havanna (2022) “los esfuerzos en la empresa HAVANNA S.A. en sus distintas áreas fueron orientados a la atención, cuidado y seguimiento de aquellas cuestiones que, derivadas de la pandemia y el confinamiento, han generado algún grado de dificultad en la salud de los colaboradores. Pensando en el cuidado de la salud de los clientes y de todos los empleados se han implementado los protocolos y los mismos son revisados y comparados permanentemente con los últimos publicados por las autoridades. El futuro supone, a partir de la nueva normalidad, nuevos desafíos en la materia los que están siendo abordados de una forma integral con el objetivo de adecuar las políticas y decisiones a los nuevos tiempos que corren”.

En el año 1947, nace la empresa HAVANNA, sus fundadores son Demetrio Eliades; comerciante especializado en bombonería, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna; ambos al frente de una fábrica de alfajores en Capital, desde 1939 llamados “Gran Casino”, desarrollan una innovadora fórmula de alfajores.

En el año 1948 Havanna abrió su fábrica y salón de ventas, y ya poseía elaboración a la vista, sus ventas superaron sus expectativas, el personal inicial estaba compuesto por dos obreros, un maestro y un ayudante, los socios fundadores colaboraban en esos tiempos, en las ventas, empaques y demás actividades. La fábrica se ubicaba en la esquina de las calles Buenos Aires y Rivadavia, frente al Casino Central.

Entre 1947 y 1994 Havanna comienza la expansión en la Costa Atlántica abriendo sus puertas a 50 nuevas sucursales.

La Experiencia cafetería Havanna, tiene su nacimiento entre los años 1.995 y 2.004. Nace confitería Havanna, que tiene como objetivo poseer un local en cada uno de los principales centros turísticos de Argentina, convirtiéndose en una empresa Nacional.

Desde el año 2004, Havanna ha iniciado un proceso sostenido de expansión internacional. Su objetivo es continuar ampliando la demanda potencial y diversificar el riesgo comercial. Apuesta permanentemente al crecimiento en las principales ciudades de América Latina, la marca Havanna se impone como una marca regional, adaptada a aspectos de cada país. Durante el ejercicio 2020 se produjo la apertura de 14 locales en el mercado de Brasil. De esta forma el país vecino se consolida como el mayor mercado para la empresa fuera de la Argentina. Los otros mercados que vieron aperturas y/o cierres de locales a lo largo del ejercicio fueron: Bolivia, en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba con 2 aperturas y en Ecuador, se produjo la apertura de un nuevo local en la ciudad de Guayaquil. Por otra parte, tuvo lugar el cierre de 3 locales en Paraguay, 3 en Venezuela, 2 en Perú y uno en Estados Unidos. Durante el mes de septiembre se firmó el contrato que otorga la franquicia para Panamá, es un contrato a 10 años, que contempla la apertura de 3 locales en los primeros 2 años y un mínimo de 7 locales operando para los siguientes años. A lo que se suma que provee de la oportunidad de continuar con el negocio de abastecimiento a cadenas de supermercados. Así, al finalizar el ejercicio, la Red Internacional de Havanna contaba con 156 locales en el exterior distribuidos por país de la siguiente forma: Brasil 114, Paraguay 12, Venezuela 8, Perú 6, Chile 8, Bolivia 4, Ecuador 2 y España 2.

En búsqueda de nuevos horizontes, el departamento de innovación y desarrollo ha continuado con el desarrollo de nuevos productos, los que se preveía que vieran la luz durante el presente ejercicio, pero, dadas las condiciones del contexto los mismos han visto retrasado su lanzamiento, esperando poder contar con los mismos durante los próximos meses. Havanna Haireado. Si bien este ha sido un año donde no se han llevado adelante muchos de los proyectos planificados, la sociedad prevé continuar con la nueva estrategia comercial, siguiendo adelante con el nuevo modelo de negocio. Havanna Haireado; es una nueva imagen e identidad de marca, cada vez más aceptado por parte de los clientes. Mes a mes se va consolidando en la franja horaria del mediodía como una alternativa para los almuerzos, lo que permite ampliar la oferta de productos. Durante este desafiante año se continuó con la elaboración de los planes estratégicos

que se venían llevando a cabo en los últimos años, los que se seguirán implementando a partir de la vuelta a la normalidad. La red en Argentina culminó el 2020 con 228 locales; 55 propios y 173 franquiciados.

La empresa cuenta con clientes que pueden pagar sus compras de dos formas, al contado o a crédito. La política comercial ha generado según los datos proporcionados por la empresa que las ventas de contado sean inferiores a las ventas a crédito, lo que nos arroja a calcular el plazo medio de cobranza, determinando una demora de 43 días y desde el lado de los pagos, el plazo es de 63 días, es decir el flujo de fondos es más corto que el de pagos, lo que demuestra una falta de control de flujos de ingresos y egresos, lo que generó que busque financiamiento externo, utilizando como fuente de financiamiento los créditos en entidades financieras, sufriendo un incremento de los costos financieros de la entidad.

En relación al capital de trabajo, se observó una disminución en el monto generado por los créditos por ventas e inventarios. La falta de cumplimiento de las políticas comerciales puede generar que la empresa pueda requerir de financiamiento externo para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Las principales fuentes de financiamiento en particular para cubrir sus necesidades de corto plazo fue la toma de créditos con entidades bancarias, obteniendo préstamos y así incrementando el costo financiero. Finalmente, se pudo conocer que la rentabilidad es muy baja, exponiendo una deficiencia en el desarrollo de la actividad que está impactando en la rentabilidad de la entidad.

García; Galarza; Altamirano (2017), establecieron que las decisiones financieras se relacionan con una administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes, siendo un tema de amplio estudio. Estadísticamente, la principal causa de cierre de una Pyme en los primeros cinco años es el mal manejo de su capital de trabajo.

Para Riaño-Solano (2014), un estudio esencial en las finanzas es el capital de trabajo y una eficiente gestión del mismo, va a proporcionar un buen manejo del nivel de liquidez. Mientras mayor sea el margen entre los activos corrientes de una organización y sus pasivos, más amplio será la capacidad de cumplir con las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al

momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos.

Por ende, es relevante efectuar el presente trabajo por la importancia de la gestión del capital de trabajo para el desarrollo de la actividad, teniendo como objetivo minimizar los costos de financiamiento e incrementar la rentabilidad, para potenciar a la empresa en el sector y contribuir a la mejor toma de decisiones gerenciales.

Análisis de la Situación

Al ir avanzando y tomando conocimiento de las distintas especializaciones y áreas que posee la empresa Havanna, nos centramos en analizar internamente a la organización a través de la utilización de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y externamente a través de la herramienta PESTEL, en la cual podemos determinar distintos factores tales como; económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. que afectan a la empresa.

Análisis Externo: PESTEL

Factor Político

La situación política que atraviesa el país es sumamente inestable, existe una gran crisis económica que nos envuelve como ciudadanos y entidad cada vez con más intensidad. Las acciones realizadas por el gobierno de turno favorecen en mayor medida a los ciudadanos y en menor medida a nuestra entidad, ya que en estos últimos tiempos el gobierno impulso restricciones que no nos favorecen y como consecuencia de ello, nos limita para crecer como entidad.

Otro evento internacional importante que ha cambiado el panorama político de nuestro país es la reciente guerra entre Ucrania y Rusia, que ha provocado un fuerte aumento en el precio de las materias primas, afectando la logística y provocando escasez de combustible. En el caso de Havanna, estos factores aumentan el costo de las materias primas para producir. El fuerte aumento de los precios de los productos básicos exacerbó aún más el aumento de los precios de los alimentos en el país. Rusia es el principal exportador de trigo del mundo, por lo que el cierre de puertos clave en la región ha impulsado la producción en un 40 % desde el 24 de febrero, día en que comenzó el conflicto. La escasez de café en el sector cafetalero ha creado el mayor revuelo en los últimos días. Dado que los precios internacionales de las materias primas han aumentado un 100 % después de que los precios mundiales de las materias primas se dispararan, el límite en la cantidad que se puede comprar nos impide entregar la misma cantidad que el año pasado. Como resultado, los recursos administrados por la industria deberían reducirse hasta en un 50%.

Factor Económico

Como principal factor económico que afecta a nuestra entidad, como a toda la sociedad, se encuentra la inflación, la cual existe cuando se produce un aumento generalizado de precios, no sólo de artículos individuales; es decir la inflación reduce el

valor de la moneda con el tiempo. Según datos del INDEC (Instituto Nacional de estadísticas y Censos) en diciembre de 2020 la inflación fue del 42,2 %, la economía cayó cerca del 10%, producto de la recesión que provocó la pandemia coronavirus.

No se espera que la inflación baje, debido a las políticas tomadas, las cuales afectaron la economía y por consiguiente el sector industrial. Por otro lado, el acceso al financiamiento en condiciones de tasas y plazos compatibles con la producción será clave para garantizar el sostenimiento de la cadena de pagos y que las empresas tengan capital de trabajo para hacer frente a los pagos de sueldos, proveedores e impuestos, entre otros.

Actualmente el arreglo que obtuvo el gobierno con el FMI (Fondo Monetario Internacional) con respecto a la deuda contraída, nos convierte en un país con expectativas económicas positivas , ya que el mundo nos puede visualizar como un país con proyección hacia el futuro y ello beneficia a la entidad, ya que vendrán nuevos capitales, inversores y consumidores y de esa manera poder proyectar un crecimiento para Havanna, obteniendo mejores índices de endeudamiento, capital de trabajo y liquidez que beneficiarían de manera directa a dicha entidad.

Factores Sociales

La economía argentina está experimentando su tasa de desempleo más alta en 15 años. Los salarios reales de los empresarios privados son los más bajos en 18 años. La devaluación de los salarios no solo se muestra en relación con la pandemia, sino que la tendencia a la baja se observa desde 2012. La crisis sanitaria ha puesto en evidencia una realidad preocupante. Según la investigación de Brod, los salarios reales registrados de las personas han caído más del 18 por ciento en los últimos tres años, donde 8,4 puntos porcentuales corresponden al período de tiempo desde el comienzo de la pandemia. (Herrera, 2021)

Este descontento social afecta a la empresa debido a que los productos que elabora no son clasificados como de primera necesidad, por lo que en esta situación las ventas pueden caer significativamente debido al aumento del consumo, pudiendo ser deficitario para un gran segmento de la sociedad.

Factores Tecnológicos

Posee una alta innovación productiva, a la modernización tecnológica, al desarrollo de las cadenas de valor. Este sector se ha desarrollado mucho en los últimos años como también se han generado nuevas formas de aplicación de la misma. Apostar a la tecnología es un factor estratégico para las organizaciones, ya que facilita y agiliza

muchos procesos. Cabe mencionar que el uso de tecnología requiere de recursos humanos calificados y certificado, por eso la necesidad de incorporar mayor educación técnica en las escuelas. La tecnología ayuda a mejorar la calidad de los productos y servicios brindados, mediante la utilización de máquinas modernas en la cadena de producción, lo cual suma calidad, seguridad y valor agregado al producto final.

Havanna al estar continuamente innovando en sus producciones, poseen una ventaja positiva en cuanto a tecnología y ello requiere que su recurso humano esté calificado y actualizado constantemente, haciendo de su producción una tarea eficiente y productiva, dándole competitividad a dicha entidad.

Factores Ecológicos

La entidad cuenta con las más altas exigencias internacionales de higiene y producción, posee una alta Responsabilidad Social empresarial, añade a la entidad el concepto de productividad y comercio responsable, componente de un modelo sostenible y justo, a partir del empoderamiento de trabajadores, clientes y población con planes de gestión responsable a partir de la educación como herramienta base de hacer empresa.

Se plantea la necesidad de incorporar en la agenda del desarrollo, las cuestiones vinculadas a la preservación del medioambiente, ya sea en la generación como en la implementación de tecnologías limpias para la producción industrial en general. En cuanto Havanna, cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos. Pero por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control de la materia prima utilizada en el proceso de producción. Mediante la política de inocuidad se expresa el compromiso de la dirección para el mantenimiento de la certificación ISO22000. Todo ello impactará de manera positiva a Havanna S.A., ya que estará preparado para escenarios futuros en los cuales los factores ecológicos poseen mayor relevancia.

Factores Legales

Uno de los aspectos más relevantes del estudio de la viabilidad legal es la legislación tributaria. Los tributos de nivel nacional, provincial y hasta municipal que inciden en el proyecto y en sus distintos métodos de financiamiento. Otro aspecto importante es la figura jurídica de la empresa, en este caso Havana, es una sociedad anónima y la responsabilidad de los dueños está limitada al capital aportado. También existen beneficios para las Pymes que buscan incentivar la producción. Está registrado, en el Sistema Registral de AFIP (Administración General de Ingresos Públicos). Lo cual

indica que la empresa Havanna posee altos costos impositivos, que son desfavorables para el ente, al momento de analizar su situación patrimonial y sus resultados.

En conclusión, si bien las variables tecnológicas son favorables, la evaluación general del contexto externo es poco atractiva, ya que los indicadores políticos y económicos son negativos.

Diagnóstico Organizacional

Análisis Interno: FODA

FODA, es una herramienta interna que posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. (Ramírez Rojas, 2012, p.54).

Tabla 1

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

*Fortalezas; entre las fortalezas podemos mencionar:

Posee Certificación de normas ISO-9001

Una larga trayectoria en el mercado industrial con altos estándares de calidad

Procesos estandarizados y control permanente

Gran compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial

Excelente relación precio/calidad con servicios de posventa y buena diversificación de clientes.

*Oportunidad, entre las oportunidades podemos mencionar:

Posibilidad de exportar sus productos a otros países

Invertir en nuevas tecnologías que hacen más eficiente y competitiva a la empresa

Un amplio espacio físico disponible para expandirse

Relaciones con grandes cadenas de clientes

Oportunidad de operar en el mercado de capitales

*Debilidades; entre ellas podemos mencionar:

Posee un proceso de cobranza deficiente por largos plazos de cobranzas

Elevado riesgo

Demoras en el área de mecanizado

Mal uso de las fuentes de financiamiento.

*Amenazas; entre ellas podemos mencionar:

Situación económica y política del país

Elevados niveles de competitividad

Altas tasas impositivas

Problemas en obtención de financiamiento

Elevadas tasas de interés

Havanna S.A., entre sus fortalezas, es una cadena de cafeterías especializadas en alfajores y chocolates, de producción propia y artesanal, cuya experiencia de marca se vive en sus exclusivos locales.

Los productos son reconocidos por su excelente calidad, y son elaborados con materia prima de primera calidad controlada por el departamento de calidad ubicado en planta. Es por esto que es la marca elegida por los turistas extranjeros y los consumidores locales.

Considerada una marca emblema argentina, ocupa un lugar de privilegio en el sentimiento de todo un país. En la actualidad cuenta con más de 270 cafeterías distribuidas a lo largo de toda Latinoamérica y Europa, estando presente en más de 12 países.

Entre sus oportunidades, es una marca con gran reconocimiento en el mercado, gracias a su trayectoria y la excelente calidad de sus productos.

Su debilidad es que es fácilmente imitable, dado que no tiene ningún componente secreto y la materia prima es fácil de conseguir por la competencia.

Entre sus amenazas, existe una alta inestabilidad de precios en el mercado debido a los acuerdos unilaterales del gobierno de turno.

Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

En lo referente a la amenaza de nuevos competidores de la empresa Havanna S.A es muy difícil que se encuentren nuevos competidores, ya que el contexto económico en el que vivimos actualmente no es el más privilegiado y para realizar una inversión de gran magnitud, como lo es Havanna S.A. es primordial contar con un alto capital. Por lo cual, teniendo en cuenta el posicionamiento y la trayectoria de Havanna

S.A., el ingreso de nuevos competidores tales como Cachafaz, café Martínez, no se realiza fácilmente.

Poder de negociación de los proveedores

En relación al poder de negociación de los proveedores de Havanna S.A. posee un alto poder de negociación en relación a la entidad, debido a que dichos proveedores son quienes le proporcionan sus materias primas que hacen la excelencia de los productos que ofrece Havanna S.A., otorgándole en el mercado su exclusividad y diferenciación. Al definir el poder de negociación como la capacidad de negociar sus precios, concluimos que sustituir los proveedores de Havanna S.A, como lo son olitas o matinales, constituirían elevados costos para la entidad, lo cual nos lleva a pensar que los proveedores de insumos poseen más poder que el deseado por la entidad.

Poder de negociación con clientes

En referencia al poder de negociación con los clientes, la empresa Havanna S.A. posee un bajo poder de negociación con los clientes; son ellos quienes eligen si desean o no comprar un producto y al ser Havanna S.A. una entidad con una excelencia destacada en la calidad de sus productos no es fácilmente alcanzable por otras empresas. Al destacarse en el mercado por los servicios que ofrece, sus precios son más altos en relación con sus competidores.

Amenaza de productos sustitutos

En relación con la amenaza de productos sustitutos Havanna S.A., posee productos de alta calidad y a un elevado precio, debido al prestigio que posee por su excelencia, al existir una situación económica que no es estable en la mayoría de las circunstancias, los consumidores suelen recurrir a quienes le ofrecen un menor precio dejando como segundo aspecto la calidad del producto. Por ello es baja la posibilidad de nuevos competidores en el mercado, al ser Cachafaz uno de los que ofrece productos sustitutos, ello le permite conservar un elevado precio, brindando un producto original y de buena calidad.

Rivalidad entre competidores del sector

En lo referente a la rivalidad entre los competidores del sector de Havanna S.A., podemos observar dos aspectos, uno de ellos es quienes se vinculan con el análisis del precio, ya que ofrecen al mercado precios más económicos para los consumidores; ejemplo de ellos son Guaymallén y Fantoche, en general los consumidores consumen en mayor cantidad sus productos. Otro aspecto para considerar es la calidad de los

productos, los cuales poseen características similares en el mercado; ejemplo de ello son Balcarce y Cachafaz., quienes lideran el mercado actual.

Análisis específico según el perfil de la carrera

Tomando los Estados Contables consolidados de los periodos 2020 y 2019, obtenemos:

Estado de Situación Patrimonial. Análisis Vertical – cito Anexo 1

El Estado de Situación Patrimonial, en su análisis vertical, de acuerdo a los valores expuestos de la empresa Havanna, en el periodo 2020 presenta un menor activo corriente, respecto del periodo 2019. Se puede observar que no es una empresa líquida, dado que el rubro efectivo y sus equivalentes representan el 1% del total del activo, siendo los rubros de mayor relevancia créditos por ventas 10% e inventario 9%. En lo referente al activo no corriente es mayor en el año 2.020, respecto del 2.019 y representa el 78% respecto del activo total, siendo el rubro de más relevancia el rubro bienes de uso (propiedades, plantas y equipos) y llave de negocio, como así también créditos por ventas que se otorgaron a largo plazo. El pasivo corriente en el ejercicio 2020, fue del 46%, donde el mayor peso son las deudas bancarias; préstamos a corto plazo y también se observa que se ha financiado con obligaciones a largo plazo. Lo cual nos indica que la entidad ha adquirido bienes de uso y al mismo tiempo, ha incrementado su pasivo corriente y no corriente.

Estado de Resultados – Análisis Vertical – cito Anexo 2

En el caso de las cuentas de resultado, las ventas disminuyeron y el costo de ventas aumento, lo cual genero una disminución en la ganancia bruta. También incrementó considerablemente los costos financieros de Havanna debido a la financiación que obtuvo. En el caso del resultado final del ejercicio hubo una variación del 2.019, respecto al período 2.020, ya que en este último arroja una pérdida. La Asamblea de Accionistas debe resolver sobre su destino, en virtud de que no procede la distribución de dividendos, o la constitución de reservas.

Estado de Situación Patrimonial – Análisis Horizontal – cito Anexo

Desde el análisis horizontal, el Activo Corriente, en el año 2.020, el rubro con mayor variación fue créditos por ventas, seguido de inventarios, al no ser una empresa líquida, en este aspecto no hubo variación significativa. Las cuentas por cobrar en 2.020

se mantuvieron en una estabilidad aceptable, mientras que las deudas a corto plazo, como así también las deudas a largo plazo incrementaron potencialmente en la entidad. Finalmente, el incremento en el año 2020 fue por la obtención de fondos en entidades financieras, debido a las compras realizadas de bienes de uso y se refleja en el pasivo de Havanna S.A.

Estado de Resultado – Análisis Horizontal – cito Anexo 3

En el caso de las cuentas de resultado, en el año 2.019 si bien observa que ventas son superiores en el año 2.019 como así también los costos, si bien los ingresos financieros se mantienen, los costos financieros incrementaron, respecto del 2.019, pasando a obtener de una ganancia en 2.019 a una pérdida en 2.020.

Entre los factores más relevantes fue la aparición del COVID 19 en el periodo 2.020 y la declaración del aislamiento preventivo, social y obligatorio por parte del gobierno nacional trajo como consecuencia el cierre preventivo de todas las operaciones de la empresa. Es así como desde el día 20 de marzo y hasta el 13 de abril, se mantuvieron cerrados todos los locales (propios y franquiciados), así como también la operación de las plantas industriales del Parque Industrial de Batán, en Mar del Plata y Bariloche.

Para analizar si la empresa cuenta con fondos para cumplir con las obligaciones de corto plazo se analizó el capital de trabajo, siendo el mismo negativo, es decir que a priori, no puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con los recursos disponibles.

Tabla 2

Análisis de ratios

	AÑO 2020	AÑO 2019
ACTIVO		
CORRIENTE	837.802.195	1.127.903.083
PASIVO		
CORRIENTE	1.755.988.079	1.472.146.310
CAPITAL		
DE TRABAJO	-918.185.884	-344.243.227
LIQUIDEZ	0,47711155	0,766162354

CORRIENTE		
LIQUIDEZ SECA	0,018701974	0,03298021
LIQUIDEZ INMEDIATA	0,278211639	0,449874809
ENDEUDAM IENTO	1,358491487	0,890330158

Fuente: Elaboración Propia

El índice de liquidez corriente es muy bajo, lo que nos indica que la empresa no posee capacidad para satisfacer sus deudas inmediatas. En función a los índices de liquidez se pudo determinar que, tomando solo las disponibilidades, la empresa no puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Esto expone ya que el capital de trabajo es negativo, la empresa ha tomado deudas bancarias ampliamente en el corto plazo – pasivo corriente y préstamos a largo plazo – pasivo no corriente. En el caso del endeudamiento se observa un incremento de la utilización de financiamiento externo, demuestra que la participación de los deudores es mayor que la de los propietarios, por lo cual se financia con financiamiento bancario.

Al tener un capital de trabajo negativo, afecta el desarrollo económico de la empresa, no le permite cumplir con su ciclo operativo; lo cual significa que no puede transformar el dinero recibido por las ventas en las mercaderías y activos productivos, para alimentar este costo.

Si analizamos los periodos medios de pagos y cobros, obtenemos lo siguiente:

Tabla 3

Análisis de plazos

Plazos	2020	2019
Periodo medio de Cobro	43 días	38 días
Periodo medio de Pago	63 días	50 días
Plazo de Inventario	96 días	325 días

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que los clientes no están respetando las condiciones de venta, incrementado el plazo de pago de sus compras; es decir en ambos periodos se observa que el plazo medio de cobro ocurre mucho antes que el plazo medio de pagos, lo cual genera para la entidad un atraso en sus deudas y como consecuencia de ello se produce el endeudamiento, influyendo de manera negativa para el ente.

Seguidamente, se calcula el ciclo operativo y efectivo de la entidad

Tabla 4

Análisis de ciclos operativo y de efectivo

	2020	2019
Ciclo Operativo	106 días	88 días
Ciclo Efectivo	43 días	38 días

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla precedente, hubo un incremento del Ciclo operativo, un aumento del tiempo que transcurre desde que ingresa los productos hasta que se cobra la mercadería, el mismo fue 18 días. Seguidamente, el ciclo efectivo, expone un descalce financiero cada vez mayor, motivado por el aumento del plazo de cobranzas y un aumento en el plazo de pagos. Finalmente, realizando un análisis financiero, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5

Análisis de rentabilidad

	2020	2019
Rentabilidad del Activo	0,13	0,05
Rentabilidad del Patrimonio Neto	0,32	0,09

Fuente: Elaboración Propia

La rentabilidad del patrimonio neto es muy baja, ya que la misma mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios. En este caso en particular al ser el ROE (Rentabilidad del Patrimonio Neto) superior al ROA (Rentabilidad del Activo), en escasa proporción, se produce un apalancamiento positivo, por lo que a la entidad le interesa endeudarse desde una perspectiva de rentabilidad financiera, ya que el endeudamiento beneficia a los propietarios y tiene un efecto positivo en la rentabilidad, es decir que parte del activo se ha financiado con deuda y, de esta forma ha crecido la rentabilidad financiera.

Conclusión

De acuerdo con toda la información recolectada y utilizada en nuestro análisis, se pudo detectar que la empresa Havanna S.A. requiere establecer una administración eficiente de su capital de trabajo que le permita hacer un uso racional y objetivo de sus recursos. De esta forma, se podrá seleccionar alternativas convenientes para acceder a financiamiento externo que le permita utilizar dichos fondos para potenciar su actividad y lograr incrementar la rentabilidad; ya que el principal objetivo que se propone la interpretación financiera es el de ayudar a los ejecutivos de la empresa a determinar si las decisiones de los financiamientos fueron los más apropiados, y de esta manera facilitar la toma de decisiones gerenciales de la entidad.

Marco Teórico

En el presente marco teórico, se expondrán, ideas, aportes de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación, los cuales están dirigidos a tener conocimientos para poder llevar adelante la gestión de una estructura de financiamiento de corto plazo.

Estados Contables

Al respecto podemos decir que los estados contables, son preparados principalmente con la información sustraída del sistema contable Newton (1983).

Newton (2010) En una entidad, utilizamos la contabilidad como una herramienta que forma parte del sistema de control interno, ya que produce información para la toma de decisiones, se deben lograr objetivos tales como; la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad, que la información financiera sea confiable y pertinente, y el cumplimiento de las leyes.

Se debe tener presente como elemento básico, la comunicación, información y control de los sectores de la organización, ya que con ello podemos realizar constantemente una evaluación de los riesgos y supervisarlos, a su vez Paccioli () al referirse a la contabilidad la menciona como un método descriptivo, el cual es de utilidad importante en las organizaciones, ya que se ocupa de registrar y contar las operaciones y que ocurren diariamente.

En efecto, la contabilidad sintetiza los hechos - operaciones – transacciones que se realizan diariamente, para luego a partir de ello poder medir e interpretar los resultados para una adecuada toma de decisiones. Dichos estados contables son para quien realiza el análisis financiero; el soporte, la base, de la información necesaria para realizar un eficiente análisis de situación financiera.

Análisis Financiero

Para realizar un adecuado análisis de la situación financiera de una organización partimos de los estados contables, los cuales son:

- Estado de Situación Patrimonial;
- Estado de Resultado;
- Estado de Flujo de Efectivo;
- Estado de Evolución del Patrimonio Neto

También forman parte de ellos, las Notas y Anexos, las cuales nos brindan una información más detallada de los hechos-operaciones-transacciones, acontecido en los estados contables.

Según Newton (1983), por lo general dicho análisis está orientado en la toma de decisiones por los miembros de las organizaciones, los cuales pueden tener distintos propósitos.

De acuerdo a ello, se deben realizar actividades diferentes adaptadas a las necesidades de cada ente; algunas de ellas son leer e interpretar los estos contables y la información que poseen, como así también utilizar ratios como herramienta para su interpretación y poder en suma combinar/relacionar toda información que encuentre disponible y relevante para su análisis.

Índice de Liquidez Corriente

El índice de liquidez corriente brinda la capacidad que posee la organización para satisfacer sus necesidades de corto plazo, es decir, la capacidad que posee el activo para responder a las obligaciones en el corto plazo.

Fórmula: $\text{Liquidez Corriente} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

Las partidas de mayor relevancia en el índice de liquidez corriente son caja y banco, como así también créditos y mercaderías a un plazo superior; el cual no debe superar los doce meses.

Finalmente, el coeficiente o el resultado de dicha ratio puede interpretarse como cuantos pesos del activo corriente posee por cada peso del pasivo corriente para asumir dichas obligaciones. En lo referido al resultado, Biondi (1996) en su libro Interpretación y análisis de estudios contables, dicho ratio no debe ser inferior al 1 o 100%, porque se encontrarán en dificultades financieras de corto plazo.

Índice de Capital Corriente

El índice de capital corriente no indica la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, es decir dentro de los doce meses.

Fórmula: $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$.

El activo corriente, está representado por los bienes que se convertirá en efectivo o sus equivalentes, dentro de los doce meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio.

El pasivo corriente, está representado por las obligaciones que vencen dentro de los doce meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio.

Al realizar el análisis del capital corriente, profundizamos la solvencia que posee la organización, y observando, analizando perspectivas dinámicas, podemos vincularlo con las ventas de dicha organización.

Índice de Liquidez Seca

El índice de liquidez seca nos indica la capacidad de pago de las obligaciones/deudas contraídas en el corto plazo (doce meses), con los recursos de los rubros que se convertirán más rápidamente en efectivo o su equivalente, por lo cual le restamos el rubro menos líquido del activo corriente: bienes de cambio.

$$\text{Fórmula: } = (\text{ACTIVO CTE} - \text{BS DE CAMBIO}) / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

De la fórmula se desprende que, si el resultado es mayor, también será mayor el índice de solvencia de la organización.

Este índice, puede llamarse; índice de liquidez seca o prueba del ácido, y habitualmente para realizar un mejor análisis, es utilizado como complemento del índice de liquidez corriente.

Índice de Solvencia

El índice de solvencia hace referencia a la capacidad que posee una organización de hacer frente a sus obligaciones, ya sea con fondos propios o fondos de terceros.

$$\text{Fórmula: } \text{SOLVENCIA} = \text{PASIVO} / \text{PATRIMONIO NETO}$$

Según Haro y Rosario Díaz (2017), las entidades deberían cuantificar los fondos que requieren para satisfacer sus necesidades y establecer los recursos con los cuales se van a financiar, para disminuir riesgos de insolvencia y también contar con liquidez. Por lo cual, podemos decir que el análisis de los estados contables sumado a la utilización de indicadores, e interpretando de manera eficiente cada una de las herramientas disponibles, obtenemos una visión de la actual situación financiera que posee una entidad, y de acuerdo a ello, brindar información certera y eficiente a los usuarios internos y externos de los estados contables; para facilitar la toma de decisiones.

Diagnóstico y Conclusión

Descripción del Problema

La empresa Havanna S.A., creada en el año 1.947, entre sus principales objetivos se encuentra su expansión internacional, para continuar incrementando su demanda, principalmente en las ciudades más reconocidas del mundo.

A continuación de acuerdo a los resultados más significativos para el análisis de situación financiera a corto plazo y utilizando los correspondientes ratios como herramientas, podemos decir, vinculado a ello, que Havanna en los últimos tiempos ha incrementado los plazos de sus cuentas por cobrar, provocando un atraso en el pago de sus deudas corrientes, lo cual generó inconvenientes en la liquidez corriente de la empresa, es decir que sus activos corrientes no alcanzan para satisfacer sus pasivos corrientes, y en este caso el rubro de cuentas por cobrar es el más afectado por el incremento es su plazos de cobranza, lo que lleva a que el ciclo operativo también se modifique negativamente.

Por consiguiente, la entidad no posee el equilibrio esperado, generado por cuestiones financieras q afectan de manera directa a la empresa.

Justificación del problema

De acuerdo a la presentación de los inconvenientes que posee la empresa Havanna, en efecto, podemos determinar que ello se debe a la mala gestión de control interno que posee, ya que en los últimos tiempos el incremento de los plazos de sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar han afectado de manera desfavorable, obteniendo un bajo índice de liquidez corriente y un capital de trabajo negativo; la incorporación de la nueva planta aún no ha generado el rendimiento esperado por la entidad, y además posee altas tasas de financiamiento externo, lo cual debiera ser estudiado de manera precisa para evitar que el ente no posea elevados costos de endeudamiento, asimismo, aumentar la rentabilidad, para evitar llegar a un estado de cesación de pagos, que afectaría de manera globalizada a toda la organización y así lograr la estabilidad financiera necesaria.

Conclusión del problema

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta que la empresa presenta varios inconvenientes que repercuten directamente en la liquidez, tales como elevados credits por ventas vencidos, prestamos, entre otros, corriendo el riesgo de no poder cumplir con las obligaciones en el corto plazo, podemos implementar políticas de

créditos con nuestros clientes, en los cuales se disminuya el plazo de cobro y los consumidores se beneficien con nuestros servicios, también, realizando promociones para pago de contado y negociando con los proveedores para lograr que nos incrementen el plazo de pago y de esa manera podemos cumplir a tiempo con nuestras obligaciones y evitando pagar excesivas tasas de interés que afecta el rendimiento y la rentabilidad de la empresa de manera directa.

Plan de Implementación

Objetivo General

Solucionar la estructura financiera de la empresa para que ayude a mejorar la gestión de cobros para la entidad, utilizando un sistema de cobranzas que permita un proceso ágil y eficiente.

Objetivos Específicos

Analizar y/o estudiar las ventajas para adquirir financiamiento, teniendo presente la situación que posee la entidad en ese momento.

Analizar y/o estudiar las desventajas para adquirir financiamiento, teniendo presente la situación que posee la empresa en ese momento.

Establecer procesos para financiarse, sin llegar al límite de entrar en un proceso de estado de cesación de pagos.

Disminuir los plazos de cobranza de los clientes, implementando nuevas políticas para la organización.

Alcance

El presente Trabajo Final de Grado, está orientado al estudio del análisis de la situación financiera a corto plazo, logrando reducir al mínimo el costo de financiamiento externo que posee, como así también reducir los plazos de cobranzas con los clientes de la empresa Havanna S.A., ubicada en la Provincia de Buenos Aires, ya que sus plazos de cobro del año 2019, respecto al 2020 han incrementado, lo cual provocó que el ciclo operativo también incremente en el año 2020 debido al incremento del tiempo que transcurre, desde que los productos ingresan, hasta que se cobran las mercaderías.

El presente trabajo, es desarrollado en el primer semestre del año 2022 y abarca las áreas Contables y Administrativas de la entidad, logrando analizar, estudiar y crear las medidas de gestión internas suficientes para implementar adecuadas políticas que contribuyan al constante crecimiento de Havanna S.A.

Recursos

De acuerdo a la propuesta realizada en el presente trabajo, a la entidad no le es necesario obtener demasiados recursos; sino más bien cambios en las formas de aplicación de las políticas y realización de sus tareas.

Entre los recursos tangibles, podemos mencionar:

- Computadora

- Calculadoras
- Calendarios de vencimientos para los proveedores
- Contador Publico
- Agendas
- Información Contable e Impositiva de la entidad

Entre los recursos intangibles, podemos mencionar:

- Software actualizado y especializado para la tarea de contador público.
- Capacitaciones financieras/tributarias al personal, a fin de brindarle nuevas herramientas para su uso en la entidad.
- Accesos a internet de buena calidad y alcance.

Podemos implementar recursos tangibles tales como; computadoras, calculadoras, agendas, contador público e información contable e impositiva de la entidad, como así también bienes intangibles como software actualizados, que permitan un sistema de información actualizado y eficiente para poder tener las mejores opciones del mercado en el tiempo y lugar preciso especiales para el trabajo del contador público, capacitación de los empleados financieras y/o tributarias, acceso a internet, entre otros, que sean convenientes para la entidad y que permitan un mayor desarrollo en las áreas afectadas tales como el sector de créditos, donde debemos realizar acciones que mejoren los indicadores de Havanna.

Vinculado a ello, presentamos una Tabla de Presupuesto, en la cual se plasma los valores de los recursos que la empresa Havanna S.A. necesita abonar para llevar adelante lo que ha planificado, a fin de mejorar la situación financiera en la que se encuentra actualmente y considerando la incorporación de un contador público a la entidad.

De acuerdo al profesional (contador público), que la empresa Havanna incorporará a fin de que aporte nuevas e innovadoras técnicas de crecimiento a la organización y para obtener el cálculo del presupuesto del contador público (profesional), recurrimos a la base de honorarios establecidos en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires; el valor módulo es de \$ 3.780,00 (pesos tres mil setecientos ochenta).

Tabla 6

Tabla Presupuestaria

Descripción	Módulo	Valor Módulo	Por única vez	Total
Computadora			\$70.000	\$70.000
Software			\$30.000	\$30.000
Capacitación al personal	20	\$ 3.780,00		\$ 75.600,00
implementación de la planificación financiera	40	\$ 3.780,00		\$ 151.200
Control y Mantenimiento	20	\$ 3.780,00		\$ 75.600,00
Total Presupuesto	80	\$ 3.780,00	\$100.000	\$402.400

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla de presupuestos nos da un panorama general de los recursos a utilizar para la implementación de nuestra planificación, es decir cuánto dinero necesitamos para ejecutar nuestro plan (costo necesario).

Acciones y Marco de Tiempo

Al realizar la planificación financiera de manera correcta, establecemos actividades que son específicas del contador público y deben ser realizadas íntegramente por las distintas áreas de la empresa, tales como administrativa, financiera y contable.

De ello se desprende que, para realizar un adecuado diagnóstico organizacional, debemos tener presente y muy en claro en qué estado se encuentra la organización que estamos diagnosticando.

Elaborar un cronograma de plazos de vencimientos de cobros/obligaciones que posea el ente, para que no se superpongan unas con otras y de esta manera evitamos costos impositivos que sólo afectan negativamente a la entidad. Debemos generar una comunicación favorable de la empresa con los clientes estableciendo una relación antes, durante y luego de los pagos efectuados, para ello podríamos implementar recordatorios en los vencimientos y explicarles a los clientes las desventajas de no cumplir con sus obligaciones a tiempo y haciéndoles saber que el pago oportuno es la mejor opción.

Establecer en la organización una mirada financiera, a través de distintas funciones que generen estrategias para que los ciclos operativos disminuyan y de ese

modo beneficiar a la organización, ejemplo de ellos son; implementar nuevos medios de pagos que beneficien a los clientes, ya que actualmente existen plataformas digitales en las cuales los clientes pueden realizar transacciones cobros/pagos mediante sus dispositivos móviles y sin ningún costo adicional y ello acelera el proceso de cobro lo cual beneficiaría positivamente a la empresa.

Establecer con los proveedores plazos de vencimientos más extensos, para no pagar intereses fuera de término y realizar un estudio de mercado para evaluar las distintas alternativas de financiamiento que nos brinda el entorno.

Contratar un contador público para que se ocupe del área financiera, incorporando nuevas estrategias tanto para tener un orden financiero y contable, como así también tareas e innovaciones que contribuyan a disminuir los plazos de cobranzas y evitar el endeudamiento externo con elevadas tasas de interés.

En el área de cobranzas la ética es muy valiosa ya que lo que se busca es mejorar la gestión, lo cual le permitirá a la empresa tener un valor agregado.

Diagrama o Gráfico de Gannt

El diagrama o gráfico de Gantt es una herramienta que posee en uno de sus ejes las tareas o secuencias de actividades y en otro eje el tiempo, es decir la unidad de tiempo que se utilizó en cada caso en particular, pueden ser en semanas, meses, etc. En el mismo podemos visualizar de manera conjunta el trabajo planeado y ejecutado, y el tiempo utilizado.

Tabla 7

Diagrama de gantt

Actividades	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diagnóstico organizacional						
Establecer en la organización una visión financiera						
Contratar un Contador Público						
Negociar con los proveedores						
Realizar un cronograma de pagos y cobros						
Establever controles continuos en las áreas de la organización						

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y medición de la propuesta

Para realizar la evaluación del plan de implementación planteado para la empresa Havanna S.A. y una vez planteadas las actividades a llevar a cabo en la entidad, se propone llevar adelante una tabla de relación costo-beneficio, a fin de tener una evaluación constante de los costos y recursos que la entidad necesita para su normal funcionamiento.

Tabla 8

Ventas y costos de la empresa Havanna S.A.

Año	2020	2019
Ventas	2.741.903.296	4.274.925.602
Costos	1.547.473.699	1.931.315.699
Utilidad Bruta	1.194.430.230	2.343.609.903

Fuente: Elaboración Propia con los datos obtenidos de la empresa Havanna S.A.

Lo expuesto precedentemente en relación a sus ventas, nos permite visualizar la relación que existe entre dichas ventas y el cobro de las cuentas por cobrar, ya que la empresa posee un incremento en los plazos de cobros y lo que buscamos es reducirlo y en consecuencia reducir el ciclo operativo, a fin de que la entidad logre incrementar su índice de liquidez, teniendo en cuenta lo que habitualmente ingresa como recursos y costos y de esta manera establecer un equilibrio contable y financiero para la entidad proporcionándole mayor rentabilidad en su actividad.

Ya que lo esperado es que el índice de liquidez se incremente y comience a reflejarse un mejoramiento positivo y ascendente de la ratio de liquidez de la entidad, lo cual se verá reflejado en los estados contables de la misma.

Tabla 9

Análisis de capital de trabajo y liquidez

	AÑO 2020	AÑO 2019
Capital de trabajo	-918.185.884	-344.243.227
Liquidez corriente	0,47711155	0,766162354
Liquidez seca	0,018701974	0,03298021
Liquidez inmediata	0,278211639	0,449874809

Fuente: elaboración propia

Al mismo tiempo podemos establecer con los proveedores de bienes y servicios la reconversión de obligaciones de corto plazo a obligaciones de largo plazo y negociar con ellos las condiciones de pago, ya sea en cuestiones de costos, como de plazos

También podemos implementar cuestionarios por ejemplo sobre las obligaciones bancarias, a fin de obtener información precisa del desarrollo de la actividad del ente.

Tabla 10

Cuestionario sobre las obligaciones bancarias

Número	Preguntas	Respuestas	Observaciones
1	¿creció la entidad con la aplicación de la planificación?		
2	¿Las obligaciones bancarias se cumplieron en sus plazos correspondientes?		
3	¿El plan de implementación trajo inconvenientes?		
4	¿Los rendimientos fueron los esperados?		
5	¿La cultura financiera introdujo nuevos cambios?		

Fuente: Elaboración Propia

En la finalización del plan de implementación, podemos aplicar dicho cuestionario para saber si efectivamente nuestra planificación resultó eficaz y que observaciones podemos hacer de acuerdo a los resultados obtenidos, y buscar en el caso que correspondieran nuevas herramientas estratégicas para la entidad y que deberían plasmarse en la presentación de los estados contables de la misma, contribuyendo al mejoramiento de los índices del análisis financiero a corto plazo planteados en el presente trabajo.

Conclusiones y Recomendaciones

Del análisis de los estudios realizados en referencia a la situación financiera de corto plazo de la empresa Havanna S.A. se pudo observar sus principales características y sus distintos aspectos, los cuales se reflejan en sus resultados financieros. Entre las observaciones más relevantes, se encuentra el problema de liquidez que tiene la empresa, debido a que los plazos de cobranzas se extendieron y ello provocó que el ciclo operativo de la misma se modifique, es decir no obtenían los fondos necesarios en los tiempos establecidos, para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, lo cual generó efectos negativos en la situación financiera de la empresa.

De igual modo en los estados contables de la empresa Havanna S.A., en su activo corriente, el rubro créditos por ventas posee importes elevados, lo cual nos indica que sus clientes están teniendo un atraso en el pago de sus deudas. En lo que respecta al activo no corriente, el rubro que incrementó es el de bienes de uso, debido a la compra de una planta con expectativas de rentabilidad para el ente y la cual no cumplió con el resultado esperado, generando para la empresa un incremento en el endeudamiento.

Con respecto a las fuentes de financiamiento, para poder hacer frente a las obligaciones de corto plazo, se tomaron créditos con entidades bancarias, las cuales tenían costos financieros elevados, todo ello nos indica que la rentabilidad es muy baja y ello se refleja en los índices de la empresa. Se puede condensar lo dicho hasta aquí reafirmando la importancia que posee la gestión del capital de trabajo, teniendo entre sus principales objetivos incrementar la rentabilidad y disminuir sus costos de financiamiento.

Vinculado a ello, se implementó un sistema de gestión de cobranzas contable como muestra de recomendación para la empresa, de modo que se pueda optimizar la gestión de cobros de la entidad, logrando reactivar dicho proceso de manera ágil y eficiente.

Dicho sistema, beneficia a la entidad, ya que analiza a los clientes, evaluando a cada uno de ellos y haciendo un continuo seguimiento, definiendo procedimientos que son útiles para reactivar el vínculo con los clientes y sobre todo acelerando el proceso de cobros que actualmente es lo que necesita la empresa Havanna S.A.

Se concluye que la gestión de cobranza contable es necesaria y útil para la empresa, ya que se centra en obtener resultados positivos en cuanto a las cobranzas, lo

cual influye en el índice de liquidez, generando que la entidad obtenga un ciclo operativo eficiente y ágil para el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas.

Es por ello que se recomienda, ya que es un proceso que ayuda a que los cobros se hagan afectivos en los tiempos establecidos, logrando así mejorar e incrementar el índice de liquidez, el cual es el fin último que se desea alcanzar.

Además, sería efectivo poder implementar las recomendaciones anteriormente mencionadas para que en simultaneo se logre mejorar el capital de trabajo, del mismo modo, establecer un orden de prioridades para el normal y buen funcionamiento de la empresa, logrando con ello incrementar el índice de rentabilidad y disminuir los plazos de cobranza y así disminuir el ciclo operativo de las actividades habituales.

Para simplificar, se recomienda la gestión de cobranzas contables para todas las empresas de diferentes tipos, tamaños y actividades, ya que para su utilización se debe realizar un análisis de la entidad y desde allí detectar los inconvenientes principales en los cuales se debe puntualizar, para luego, contribuir a una efectiva situación financiera a corto plazo.

Referencias

- America Retrail. (2018). Obtenido de Cinco avances tecnológicos que combinaran la vida de los argentinos en el 2019: <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-5-avances-tecnologicos-que-cambiaran-la-vida-de-los-argentinos-en-2019/>
- Ayala. (2009). *Efectos Mercantiles de la nueva definicion de patrimonio neto - Partida doble*.
- Biondi. (1995). *Tratado de contabilidad intermedia y superior*. Buenos Aires: Macchi.
- Castillo De Zuani . (2004). *Fundamentos de gestion empresarial*. Argentina: Violetta.
- Costilla, R. L., & Jaimes, E. (2016). *El contador público externo frente al analisis e interpretacion de los estados contables, el caso de servicios y explotaciones mineras S.R.L*. Facultad de ciencias económicas, jurídicas y sociales.
- Fourcade. (2000). *Sociedades comerciales*. Córdoba: Eudecor.
- Herrera, J. (25 de marzo de 2021). Inflación y precios: el salario real es el más bajo en los últimos 18 años. *Ámbito*. Obtenido de Inflación y precios: el salario real es el más bajo en los últimos 18 años.: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/y-precios-el-salario-real-es-el-mas-los-ultimos-18-anos-n5179310>
- Infobae. (2 de septiembre de 2020). *Infobae*. Obtenido de Como cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia: <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-los-argentinoa-a-raiz-de-la-pandemia/>
- Lamattina. (2014). *Análisis de Estados Financieros - Un enfoque integral*. Buyatti, Buenos Aires: Segunda.
- (2015). *Lecturas complementarias: Administración Financiera*. Universidad Nacional de Salta. Facultad de Ciencias Económicas jurídicas y sociales.
- Ley 19550. (s.f.). *Ley de Sociedades Comerciales. Honorable congreso de la Nación*.
- M, J., & Sarchman. (2013). *Profesional & Empresaria - Análisis FODA para la estrategia basada en recursos*.
- Macario. (1990). *Finanzas de Empresas en escenarios turbulentos*. República Argentina: Editorial U.
- Newton, F. (2006). *Contabilidad Superior*. Bogotá, México: Macchi.

- Pendás, M. (2007). *Finanzas para empresas competitivas: conceptos esenciales para decisiones eficientes*. Garnica.
- Profesional & Empresaria. (2017). *Patrimonio Neto: Una revision del concepto y sus componentes*.
- Rojas, Correa, & Gutierrez. (2012). *Sistema de control de gestion* . Bogotá: Editoriales la U.
- Stalista. (2022). Obtenido de <https://es.statista.com/>
- Urías. (1995). *Análisis de estados financieros* . Madrid: Mc-Graw-Hill: Segunda .
- Viera, P. y. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid, España: Esic.
- Zuani, C. D. (2008). *Mejora continúa de la calidad de los procesos en la empresa*. Argentina: Hanne.

Anexos

Estado de Situación Patrimonial – Análisis Vertical

	31.12. 2020	A. VERTICAL	31.12. 2019	A. VERTICAL
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	32.840 .444	1%	48.551 .694	1%
Créditos por ventas	391.32 1.689	10%	553.29 1.575	14%
Inventarios	349.26 5.873	9%	465.62 1.543	11%
Inversiones	4.099	0%	259.11 0	0%
Otros créditos	64.370 .090	2%	60.179 .161	1%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	837.80 2.195	22%	1.127. 903.083	28%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Otros créditos	459.98 9.191	12%	15.741 .918	0%
Bienes de Uso (Propiedades, plantas y equipos)	1.275. 989.368	33%	1.620. 180.242	40%
Valor llave	1.256. 635.130	33%	1.256. 635.130	31%
Activos Intangibles	14.528 .770	0%	21.008 .559	1%
Activo por impuesto a las ganancias diferido			8.292. 232	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.007. 142.459	78%	2.921. 858.081	72%
TOTAL ACTIVO	3.844. 944.654	100%	4.049. 761.164	100%

PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	349.73 4.865	9%	363.13 5.558	9%
Prèstamos	1.068. 074.211	28%	664.37 9.756	16%
Deudas Fiscales	70.196 .818	2%	119.78 8.583	3%
Deudas Sociales	228.05 7.735	6%	208.41 6.752	5%
Otros pasivos	39.924 .450	1%	116.42 5.661	3%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.755. 988.079	46%	1.472. 146.310	36%
PASIVO NO CORRIENTE				
Prèstamos	217.79 7.564	6%	64.600 .532	2%
Provisiones y otros cargos	7.816. 642	0%	6.460. 693	0%
Otros pasivos	42.049 .724	1%	93.114 .410	2%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	191.03 6.748	5%	271.08 2.686	7%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	458.70 0.678	12%	435.25 8.321	11%
TOTAL PASIVO	2.214. 688.757	58%	1.907. 404.631	47%
PATRIMONIO NETO				
Capital social	64.331 .300	2%	64.331 .300	2%
Ajuste al capital social	1.679. 055.704	44%	1.679. 055.704	41%
Prima de emisiòn	118.81 0.400	3%	118.81 0.400	3%

Reservas de utilidades	261.14		49.700	
	3.160	7%	.286	1%
Otros resultados integrales acumulados	28.131		19.015	
	.353	1%	.969	0%
Resultados Acumulados	-		211.44	
	521.216.020	-14%	2.874	5%
TOTAL PATRIMONIO	1.630.		2.142.	
	255.897	42%	356.533	53%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	3.844.		4.049.	100
	944.654	100%	761.164	%

Estado de Resultado – Análisis Vertical

	31.12. 2020	A. Vertical	31.12. 2019	A. Vertical
Ventas	2.741. 903.296	100 %	4.274. 925.602	10 0%
Costo de Ventas	- 1.547.473.696	-56%	- 1.931.315.699	- 45%
GANANCIA BRUTA	1.194. 430.230	44%	2.343. 609.903	55 %
Gastos de distribución y comercialización	- 1.106.761.074	-40%	- 1.475.131.548	- 35%
Gastos administrativos	- 322.670.967	-12%	- 369.059.414	- 9%
Otros ingresos y otros egresos	- 9.325.325	0%	43.382 .029	1%
(PERDIDA)/GANANCIA OPERATIVA	- 244.327.136	-9%	542.80 0.970	13 %
Ingresos financieros	80.206 .332	3%	88.811 .605	2%
Costos financieros	- 512.918.967	-19%	- 391.358.651	- 9%
Resultado por posición monetaria	151.95	6%	150.34	4%

neta	2.711		9.525	
Resultado antes de impuestos a las ganancias	-		390.60	
	525.087.060	-19%	3.449	9%
	3.871.		-	-
Impuestos a las ganancias	040	0%	200.258.326	5%
Pèrdida/Ganancia del ejercicio	-		190.34	
	521.216.020	-19%	5.123	4%
Pèrdida/Ganancia por acciòn expresada en pesos por acciòn				
Resultado por acciòn bàsica	-8		3	
Resultado por acciòn diluida	-8		3	

Estado de Situaciòn Patrimonial – Anàlisis Horizontal

	31.12. 2020	31.12. 2019	VAR. ABSOLUTA
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Disponibilidades (Efectivo y equivalentes de efectivo)	32.840.444	48.551.694	-15.711.250
Crèditos por ventas	391.321.689	553.291.575	-161.969.886
Inventarios	349.265.873	465.621.543	-116.355.670
Inversiones	4.099	259.110	-255.011
Otros crèditos	64.370.090	60.179.161	4.190.929
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	837.802.195	1.127.903.083	-290.100.888
ACTIVO NO CORRIENTE			
Otros crèditos	459.989.191	15.741.918	444.247.273
Bienes de Uso (Propiedades,	1.275.	1.620.	-

plantas y equipos)	989.368	180.242	344.190.874
	1.256.	1.256.	
Valor llave	635.130	635.130	0
	14.528	21.008	-
Activos Intangibles	.770	.559	6.479.789
Activo por impuesto a las ganancias diferido		8.292.	-
		232	8.292.232
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.007.	2.921.	85.28
	142.459	858.081	4.378
	3.844.	4.049.	-
TOTAL ACTIVO	944.654	761.164	204.816.510
PASIVO CORRIENTE			
	349.73	363.13	-
Cuentas por pagar	4.865	5.558	13.400.693
	1.068.	664.37	403.6
Prèstamos	074.211	9.756	94.455
	70.196	119.78	-
Deudas Fiscales	.818	8.583	49.591.765
	228.05	208.41	19.64
Deudas Sociales	7.735	6.752	0.983
	39.924	116.42	-
Otros pasivos	.450	5.661	76.501.211
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.755.	1.472.	283.8
	988.079	146.310	41.769
PASIVO NO CORRIENTE			
	217.79	64.600	153.1
Prèstamos	7.564	.532	97.032
	7.816.	6.460.	1.355
Provisiones y otros cargos	642	693	.949
	42.049	93.114	-
Otros pasivos	.724	.410	51.064.686
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	191.03	271.08	-
	6.748	2.686	80.045.938

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	458.70	435.25	23.44
	0.678	8.321	2.357
TOTAL PASIVO	2.214.	1.907.	307.2
	688.757	404.631	84.126
PATRIMONIO NETO			
Capital social	64.331	64.331	
	.300	.300	0
Ajuste al capital social	1.679.	1.679.	
	055.704	055.704	0
Prima de emisión	118.81	118.81	
	0.400	0.400	0
Reservas de utilidades	261.14	49.700	211.4
	3.160	.286	42.874
Otros resultados integrales acumulados	28.131	19.015	9.115
	.353	.969	.384
Resultados Acumulados	-	211.44	-
	521.216.020	2.874	732.658.894
TOTAL PATRIMONIO	1.630.	2.142.	-
	255.897	356.533	512.100.636
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	3.844.	4.049.	-
	944.654	761.164	204.816.510

Estado de Resultado – Análisis Horizontal

	31.12. 2020	31.12. 2019	VAR. ABSOLUTA	V AR. RELATIVA
Ventas	2.741. 903.926	4.274. 925.602	- 1.533.021.676	- 35,86
Costo de Ventas	- 1.547.473.696	- 1.931.315.699	383.84 2.003	- 19,87
GANANCIA BRUTA	1.194. 430.230	2.343. 609.903	- 1.149.179.673	- 49,03

	-	-	368.37	-
Gastos de distribución y comercialización	1.106.761.074	1.475.131.548	0.474	24,97
	-	-	46.388	-
Gastos administrativos	322.670.967	369.059.414	.447	12,57
	-	43.382	-	-
Otros ingresos y otros egresos	9.325.325	.029	52.707.354	121,50
(PERDIDA)/GANANCIA	-	542.80	-	-
OPERATIVA	244.327.136	0.970	787.128.106	145,01
	80.206	88.811	-	-
Ingresos financieros	.332	.605	8.605.273	9,69
	-	-	-	-
Costos financieros	512.918.967	391.358.651	121.560.316	31,06
	151.95	150.34	1.603.	
Resultado por posición monetaria neta	2.711	9.525	186	1,07
Resultado antes de impuestos a las ganancias	-	390.60	-	-
	525.087.060	3.449	915.690.509	234,43
	3.871.	-	204.12	-
Impuestos a las ganancias	040	200.258.326	9.366	101,93
	-	190.34	-	-
Pérdida/Ganancia del ejercicio	521.216.020	5.123	711.561.143	3,74
Pérdida/Ganancia por acción expresada en pesos por acción				
	-8	3	-11	-
Resultado por acción básica	-8	3	-11	370,00
	-8	3	-11	-
Resultado por acción diluida	-8	3	-11	370,00