

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Análisis Económico y Operativo para Havanna”**

**“Economical and Operational Analysis, for Havanna”**

**Carrera: Contador Público**

**Autor: Zaffignani, María José**

**Legajo: VCPB31960**

**D.N.I: 22.485.691**

**Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian**

**Buenos Aires, junio 2022**

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Objetivos</b> .....	7
<b>Análisis de situación</b> .....	8
<b>Marco Teórico</b> .....	18
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	21
<i>Descripción del problema</i> .....	21
<i>Justificación del problema</i> .....	21
<i>Conclusión Diagnóstica</i> .....	22
<b>Plan de Implementación</b> .....	23
<i>Alcance y Limitaciones</i> .....	23
<i>Recursos necesarios</i> .....	23
<i>Acciones y marco de tiempo</i> .....	24
<i>Evaluación de la propuesta</i> .....	28
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	30
<b>Referencias</b> .....	32
<b>Anexo I</b> .....	34

## Resumen

Con el siguiente reporte de caso se buscó optimizar, a partir de un análisis económico y operativo, la rentabilidad de la empresa Havanna S.A. A raíz de la incipiente pandemia del covid-19 que azotó al mundo y en especial a los países subdesarrollados, la mayoría de las empresas pioneras del sector se vieron forzadas a reinventarse para poder subsistir y mantenerse en pie. Al respecto, con la progresiva vuelta a la normalidad, han logrado retroalimentarse y resurgir con nuevas prácticas e innovando con nuevos productos. El presente trabajo se basó en el análisis de los estados contables de la empresa en cuestión y la maximización de sus utilidades en variables aplicables y viables, adaptables al contexto económico y social emergente del país. Posteriormente, se calcularon los indicadores de gestión económica de Havanna tales como: rentabilidad económica, financiera y apalancamiento financiero, entre otros. Se concluyó que la empresa bajo análisis necesitó del diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar dichos indicadores para lograr que los resultados económicos y operativos fuesen más atractivos para inversores actuales y potenciales.

**Palabras claves:** *Económico, Operativo, Rentabilidad, Estrategias.*

## **Abstract**

With the following case report, it was sought to optimize, based on an economic and operational analysis, the profitability of the company Havana S.A as a result of the incipient covid-19 pandemic that hit the world and especially the underdeveloped countries. Most of the pioneering companies in the sector were forced to reinvent themselves in order to survive and stay on their feet. In this regard, with the progressive return to normality, they have managed to feed off each other and resurface with new practices and innovating with new products. The present work was based on the analysis of the financial statements of the company in question and the maximization of its profits in applicable and viable variables, adaptable to the emerging economic and social context of the country. Subsequently, Havana's economic management indicators were calculated, such as: economic and financial profitability and financial leverage, among others. It was concluded that the company under analysis needed the design and implementation of strategies aimed at improving said indicators in order to make the economic and operational results more attractive to current and potential investors.

**Keywords:** *Economic, Operational, Profitability, Strategies.*

## Introducción

Con el presente estudio se pretende rediseñar políticas económico-operativas que sirvan de base para maximizar la rentabilidad de la empresa Havanna Sociedad Anónima, analizando los estados contables del año 2021 y rediseñando nuevas estrategias que permitan consolidarse como la empresa líder en venta y servicios alimenticios.

Benjamín Sisterna fue un pastelero santafesino que llegó a Buenos Aires a los 18 años para trabajar en la confitería *Los Dos Chinos* en San Telmo, en ese lugar conoció a Luis Sbaraglini con quién se asociaría en 1939 para crear la fábrica elaboradora de alfajores *Gran Casino*, cuyo destino principal de venta era en Capital y Gran Buenos Aires.

Con el tiempo conocieron a Demetrio Elíades, quien arribó de Grecia y su destino fue Mar del Plata en el año 1940. Trabajó vendiendo corbatas y abrió una bombonería en 1947 y la llamó Havanna, como la capital de Cuba. Demetrio les propuso a los demás un nuevo negocio; pero esta vez en la ciudad de Mar del Plata. Durante meses probaron diferentes fórmulas hasta que encontraron la correcta. Así nació el alfajor Havanna.

Havanna abrió sus puertas en 1948 y fue un éxito absoluto, uno de sus atractivos era la elaboración a la vista. Al principio sus trabajadores eran dos obreros, un maestro y un ayudante. Todos los integrantes colaboraban en la venta y en el empaque.

Ubicada frente al Casino Central de Mar del Plata, en pocos años fue una de las empresas más grandes de la ciudad. En 1958 inauguraron una nueva fábrica que funcionó hasta 2018. Se fueron expandiendo durante décadas y en 1994 ya tenían 50 locales en todo el partido de la costa.

En 1998 comenzó una nueva etapa, se vendió la firma y, en esos años empezó a desarrollarse el concepto de *Cafetería Havanna*, logrando un alcance nacional. En 2003 cambio nuevamente sus dueños y fue adquirido por el Grupo *DyC*, expandiéndose por toda Latinoamérica a través de franquicias.

En la actualidad, la empresa vende más de 100 millones de alfajores por año y genera miles de empleos directos e indirectos, entre sus productos, elabora los alfajores Havanna, un ícono marplatense, galletitas, chocolate, dulce de leche, barritas y otros

productos para cafetería. Se exporta a Brasil, Colombia, Paraguay, Bolivia, Perú, Ecuador, Chile, Estados Unidos, Canadá y España.

Havanna va replicando el mismo modelo de cafeterías especializadas desarrollado en Argentina, esparcidas en diversas ciudades del mundo (Fernández, 2021).

La empresa Havanna Sociedad Anónima pretende de sus colaboradores, un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen ambiente laboral.

Las dificultades de Havanna Sociedad Anónima podrían exteriorizarse en la necesidad de optimizar su estructura de costos de producción, impositivos y financieros, a los efectos de aumentar la competitividad para hacer frente a las condiciones adversas que la reciente pandemia y las políticas económicas del país están dejando al sector productivo.

De no iniciar un proceso de reducción de costos, entre los cuales podemos encontrar a los productivos, como la materia prima y mano de obra, y los no productivos, como los impuestos, que recaen sobre sus operaciones industriales y comerciales, la empresa podría sufrir la pérdida de competitividad frente a sus principales competidores directos e indirectos que intentan acaparar el mercado, con mejores precios y calidad en los servicios. A ello hay que sumarle la existencia de un mundo globalizado donde se imponen marcas importadas a través de publicidad que atrae principalmente a los jóvenes.

Otra dificultad inminente es la continua variación cambiaria, al ser una empresa que constantemente opera con el exterior, dificulta la estabilidad monetaria, acentuando el terrible flagelo de la inflación, que se ve reflejado en los estados contables, pero a la hora de traducirlo al plano fiscal, se sobredimensiona la ganancia sujeta a impuesto.

Pérez (2018) presentó un trabajo cuyo objetivo fue realizar un análisis de los estados financieros para fortalecer la rentabilidad del Grupo Agrotec teniendo en cuenta el período 2017-2016. Para llevar a cabo el trabajo, la autora realizó un exhaustivo análisis de los principales componentes patrimoniales y de resultados de la empresa bajo estudio concluyendo que en el cálculo de índices de rentabilidad tales como ROA, el ROE y el margen de ventas. Con dicho trabajo se demostró la importancia que ha de tener la realización de un análisis económico y operativo en una empresa para generar un nivel de utilidades suficientes para satisfacer los rendimientos requeridos por los

inversores/accionistas. En particular, el análisis de los estados contables fue crucial para comprender no solo la composición patrimonial y de resultados, sino también para focalizar en aquellos rubros que requerían de una mejora sustancial para fortalecer la rentabilidad de la empresa como un todo.

Idrogo (2021) presentó un trabajo cuyo propósito fue analizar los estados contables de la empresa Irdichi E.I.R.L para medir su rentabilidad y proponer acciones estratégicas tendientes a mejorarla. Para el análisis se emplearon ratios financieras y de rentabilidad además del análisis horizontal y vertical en base a la información financiera provista por la organización. El autor concluyó que la rentabilidad del ente había empeorado a causa de la ausencia de una planificación estratégica tendiente a minimizar las estructuras de costos de producción, los cuales crecían a un ritmo superior al de los precios que la empresa fijaba por sus productos/servicios.

Resulta relevante abordar el trabajo, y en particular la problemática detectada, ya que la empresa, durante los últimos períodos, ha visto deteriorada su rentabilidad a causa de una pandemia que ha obstruido las operaciones de ventas en forma dramática. La lenta recuperación de su actividad hace necesario que optimice la estructura de costos, en particular los de producción tales como los insumos y materias primas, para evitar un traslado desmesurado de estos a los precios que fija para sus clientes actuales y potenciales, y de esa forma minimizar la pérdida de competitividad en relación a competidores directos e indirectos.

## Objetivos

### *Objetivo general*

Mejorar la posición económica y financiera de Havanna S.A., ubicada en Mar del Plata, fortaleciendo una estrategia de liderazgo en costos tendiente a la optimización de su rentabilidad a partir del año 2022.

### *Objetivos específicos*

- ✓ Analizar la rentabilidad económica y financiera para determinar la existencia de un uso eficiente de los recursos con los que cuenta la empresa.
- ✓ Analizar el apalancamiento financiero para proponer alternativas de financiamiento, tanto con fondos propios como de terceros.
- ✓ Realizar un análisis operativo para mejorar la productividad, la eficiencia y la economicidad en el uso de sus recursos.
- ✓ Diseñar estrategias basadas en el liderazgo en costos de producción para mejorar la rentabilidad total de la empresa.



## Análisis de situación

### *Descripción de la situación*

El enfoque para realizar el presente trabajo fue descriptivo con un análisis mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, dado que se examinaron los estados financieros de la empresa Havanna S.A., desde el punto de vista vertical y horizontal, como también las afirmaciones contenidas en ellos. Se emplearon las memorias y estados contables de la organización para los últimos dos años, 2020-2021, realizando una revisión bibliográfica para calcular las ratios atinentes a determinar la situación sobre la rentabilidad y operatividad de la organización bajo análisis.

Dado que uno de los objetivos fundamentales es realizar un análisis económico y operativo para mejorar la rentabilidad de la empresa Havanna S.A. en base a una estrategia de liderar los costos esencialmente de producción, es preciso conocer ciertos elementos estratégicos como la misión, visión y valores corporativos. En cuanto a la misión se circunscribe en elaborar sus productos y servicios con altos niveles de calidad manteniendo su origen artesanal, buscando transmitir la experiencia Havanna a través de su estilo de atención, calidez, servicio y pasión. La visión, radica en ser una empresa argentina con alcance mundial reconocida por sus alfajores y chocolates, y la excelencia en el servicio de atención al cliente propiamente dicho.

Finalmente, en cuanto a los valores organizacionales, se pueden mencionar:

- ✓ Calidad en toda su producción.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Integridad productiva.
- ✓ Motivación
- ✓ Foco en los resultados.

Durante el año 2021 la apertura en los mercados fue protagonista: se abrieron 63 locales en el mercado de Brasil, consolidándose como el mayor mercado para la empresa fuera de la Argentina. Otros mercados advirtieron aperturas y cierres de locales a lo largo del ejercicio: Paraguay, en Asunción con una apertura, Madrid en España, en Perú con dos locales y en Chile tuvo la apertura de un local. A su vez, cerraron seis locales en total: uno de ellos ubicado en Santa Cruz de la Sierra, cuatro locales estaban ubicados en Brasil y uno en Chile.

En cuanto a los locales ubicados en Venezuela, los mismos se encuentran cerrados por tiempo indeterminado.

De esta manera, al finalizar el ejercicio, la Red Internacional de Havanna contaba con 218 locales en el exterior distribuidos por país de la siguiente manera:

Tabla 1.

*Red Internacional de Havanna.*

País	Sucursales
Brasil	173
Paraguay	13
Venezuela	8
Perú	8
Chile	8
Bolivia	3
España	3
Ecuador	2

*Fuente: Memoria EECC, 2021 Havanna S.A.*

Para el año 2022 se espera que las exportaciones de la empresa continúen en aumento, con mayor rotación de productos, principalmente en aquellos países donde Havanna S.A. tiene mayor presencia de locales, como Brasil o Paraguay, pero sobre todo en aquellos donde se han incorporado nuevos canales de *marketing*, afianzando la estrategia de distribución de toda la línea de productos y la de liderar los costos para mejorar la rentabilidad global de la compañía.

*Análisis de Contexto*

Para una mayor interpretación del contexto, se realizó el análisis PESTEL, abordando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el sector donde la empresa opera.

*Factor Político*

El turismo, siguiendo a Naciones Unidas (2020) proporciona medios de subsistencia a millones de personas y permite a miles de millones apreciar su propia cultura y otras diferentes como su simbología productiva, al mismo tiempo de potenciar el comercio de productos locales. A medida que se reanudan los viajes en algunas partes del mundo, la inestabilidad cambiaria y la poca confianza de los consumidores, las

repercusiones de la recesión económica y el malestar social por la incertidumbre en el plano gubernamental, plantean desafíos sin precedentes al sector productivo entre los cuales se encuentran aquellos negocios que venden productos alimenticios como alfajores y chocolates, consumidos esencialmente durante períodos estivales. Por un lado, las restricciones externas, que implican escasez de divisas, y que ha llevado a que en los últimos años Argentina entre en crisis de forma casi cíclica, más allá de quien sea el gobierno de turno, poniendo en evidencia la necesidad de un acuerdo político con organismos internacionales que permitan brindar mayor certeza al horizonte del país para que el sector privado pueda desarrollar sus actividades industriales y comerciales con mayor previsibilidad (BBC, 2022).

Empresas como Havanna S.A. exigen un escenario de mayor certeza política para llevar a cabo inversiones privadas que le permitan mejorar la productividad y satisfacer nuevos mercados extranjeros por medio del crecimiento de las exportaciones de sus productos.

#### *Factor Económico*

La principal consecuencia a abordar es la elevada tasa de inflación que ha sufrido el país en los últimos tiempos, en marzo del 2022 la misma se ubicó en un 6,7% (INDEC, 2022). La constante devaluación de la moneda extranjera y las altas tasas de interés para el financiamiento, también son factores a tener en cuenta que impactan sobre los niveles de rentabilidad de la compañía dado que son costos que la misma tiene que afrontar para desplegar una expansión de sus operaciones. Esta situación afecta negativamente a la empresa analizada que requiere divisas para adquirir insumos importados necesarios para abastecer su proceso productivo frente al incremento de la demanda interna y externa de sus productos como lo son los alfajores y chocolates en todo el mundo.

#### *Factores Sociales y culturales*

Si bien Havanna es un ícono nacional, la pobreza y la desigualdad en aumento en Argentina han impulsado a un cambio de decisiones sobre el consumo de productos y servicios. La mayor parte de los ingresos de los argentinos se destina a satisfacer necesidades de alimentos básicos en lugar de calidad y ocio. Si bien la recuperación económica observada ha generado una reconquista de aquellos puestos laborales perdidos, por las recisiones contractuales que empresas, como Havanna S.A., tuvieron

que hacer por el cese de sus operaciones empresariales, la misma sigue siendo crítica y genera cierto malestar en el entramado social argentino. La organización apuesta permanentemente al crecimiento en las principales ciudades de América Latina, imponiendo su marca como regional, adaptada a aspectos idiosincrásicos de cada localidad.

#### *Factores tecnológicos*

Existe una necesidad continua de innovar en procesos tecnológicos ante el incipiente crecimiento del Mercado, creando mayor demanda competitiva, desarrollando nuevos canales comunicacionales e innovando en el campo de la venta *online*. Desde el año 2004, la organización ha iniciado un proceso sostenido de expansión internacional, lo que continuará siendo una de las principales columnas de crecimiento de ingresos por la venta de sus productos. Su objetivo es continuar ampliando la demanda potencial y diversificar el riesgo comercial insertándose en nuevos mercados. Para ello, la tecnología juega un papel fundamental en el fortalecimiento de la productividad de los factores productivos empleados como los insumos y mano de obra.

#### *Factores ambientales*

Havanna cuenta con el compromiso de la dirección para el mantenimiento de la certificación ISO22000:2018. Posee todos los controles sobre emanaciones de gas y desechos tóxicos aprobados por la Municipalidad de General Pueyrredón. A su vez tiene una política de reciclaje promoviendo la separación de residuos, fomentando el cuidado del medioambiente (EE.CC Havanna S.A, 2021).

Por otro lado, el crecimiento de los eco negocios, entendiendo a estos como emprendimientos o empresas que producen bienes elaborados en base a la reutilización de residuos orgánicos o inorgánicos generados por las diferentes actividades económicas (Eco Bionegocios, 2021).

Así es que Havanna S.A. desarrolla un programa para convertir en humus, por medio del compostaje, el desecho de los granos de café y saquitos de té, recolectando 100 toneladas de borra y cascarilla en el lapso de un año para ser reutilizados en la producción de sus productos.

Por otro lado, la empresa tiene un fuerte compromiso con el cuidado del medio ambiente, ejecutando prácticas de responsabilidad social tal como la cooperación de la organización con la asociación *Humane Society International* (HSI) quien propugna los sistemas libres de jaula para las gallinas productoras de huevos.

### *Factores legales*

Las plantas industriales se encuentran registradas ante la FDA por Bioterrorismo. A su vez se encuentra en el sistema OEA (Operador Económicamente Autorizado) para exportación, el cual ya se encuentra autorizado por AFIP. (EE.CC Havana S.A., 2021).

Por otro lado, la empresa bajo análisis cotiza en la Bolsa de Buenos Aires y mediante la Resolución General 777/2018 (2018), la Comisión Nacional de Valores (CNV) dispuso que las entidades emisoras sujetas a su fiscalización apliquen a sus estados contables anuales, por períodos intermedios y especiales, que cierren a partir del 31 de diciembre de 2018 inclusive, el método de re expresión de estados financieros en moneda homogénea.

Para profundizar sobre la información citada se realizó el análisis mediante la matriz FODA, el objetivo de utilizarla en esta organización es para visualizar su actual situación.

Tabla 2.

### *Matriz FODA*

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura de la empresa.</li> <li>2. El compromiso con el cuidado del medio ambiente.</li> <li>3. Solvencia financiera.</li> <li>4. Marca reconocida a nivel internacional.</li> <li>5. Excelente clima de trabajo apoyado por los valores organizacionales.</li> <li>6. Cumplimiento de las normas de calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia de las organizaciones a involucrarse en factores ambientales y sociales, que atraen inversiones extranjeras.</li> <li>2. Las empresas que desarrollan políticas de apoyo tanto dentro como fuera de ellas, tienden a mejorar las relaciones sociales y promueven la atracción financiera.</li> <li>3. Innovación en productos saludables que favorecen a la sociedad al cuidado de su salud, sin el sacrificio de dietas inocuas.</li> </ol>

<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones informales con el personal produciendo mala comunicación interna.</li> <li>2. La compañía posee bajo perfil social, minimizando su relación con la comunidad.</li> <li>3. Las franquicias, en ciertos casos, no promueven el espíritu de la compañía, esto es, respecto a la atención al cliente.</li> <li>4. Escasa o nula publicidad que atraiga a las nuevas generaciones.</li> <li>5. Deterioro de la rentabilidad.</li> <li>6. Sistema de costeo incapaz de asignar con mejor eficacia los costos de producción y de no producción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Fuerte aumento en las exportaciones, en un contexto inestable a nivel país.</li> <li>1. Delicada situación micro y macroeconómica del país.</li> <li>2. Aumento en las tendencias generacionales a movimientos como el veganismo.</li> <li>3. Constante variación del precio de los insumos.</li> <li>4. Competidores que vienen posicionándose en el Mercado a través de excesiva publicidad.</li> <li>5. Aumento de la competencia directa e indirecta.</li> <li>6. Aumento en el precio de cierto commodities como la harina necesaria para producción de alfajores.</li> </ol>

*Fuente: Elaboración Propia.*

Del análisis anterior, se puede establecer claramente que, si bien sus productos son un ícono de calidad y excelencia, existe la amenaza de grandes cadenas internacionales como Starbucks, las cuales no apuestan a la publicidad tradicional, sino que se ven reflejadas en la industria cinematográfica y televisiva, atrayendo a las nuevas generaciones a su consumo.

#### *Diagnóstico organizacional*

Desde un punto de vista profesional, se puede decir que una de las principales debilidades detectadas es que la empresa Havanna S.A. ha visto deteriorada su utilidad producto de la paralización de sus operaciones durante la pandemia por el covid-19, teniendo que afrontar costos de estructura a pesar de no producir ni vender. A su vez, la optimización de los costos productivos, como los insumos o materias primas y la mano de obra tienen una influencia crucial en la formación del precio final, a lo que se suma la elevada carga fiscal que la empresa debe soportar y en gran medida la traslada a los precios que los clientes actuales y potenciales deben pagar para adquirir sus productos. Todo ello, en un contexto de elevada inflación, pobreza y desocupación.

Otra de las notables debilidades detectadas en la empresa, es la disminución de su rentabilidad a causa del incremento sustancial de los insumos que requiere para producir sus productos, tales como alfajores y chocolates. Dicho aumento se produce en un escenario de inflación acelerada que azota a la economía argentina e inclusive a la mundial, producto de la reciente guerra desatada en Europa, lo que ha generado escasez de muchos *commodities* como cereales y combustibles, y la falta de *containers* para propulsar el comercio internacional propiamente dicho. Todo fenómeno inflacionario distorsiona la estructura de costos y precios, alertando a las empresas a tomar decisiones más oportunas en el tiempo para poder cubrirse del llamado impuesto inflacionario que termina deteriorando el poder adquisitivo de quienes consumen los productos de una marca sumamente reconocida como Havanna.

Dicho reconocimiento, se traduce en una verdadera fortaleza que la organización ha de capitalizar para exportar sus bienes y servicios a otros países e incrementar el volumen de ingresos necesarios para arribar al umbral de rentabilidad con mayor holgura.

#### *Análisis específico.*

La sociedad se encuentra en un contexto económico complejo, con variables altamente volátiles en el país como también en el exterior. El sector, se encuentra ante la incertidumbre cambiaria, reflejada por las constantes variaciones en el Mercado de Cambios, como también la elevada inflación, afectando los precios en los productos y toda la estructura de costos de producción, en especial los insumos y la mano de obra.

A continuación, se presenta el análisis vertical y horizontal, tomando como base los estados financieros de la empresa Havanna S.A, para el ejercicio 2021 y 2020. Los estados financieros fueron extraídos de página web de la empresa dado que, al ser una empresa que cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, tiene la obligación imperativa de presentarlos trimestralmente auditados por auditor externo e independiente. Esta condición garantiza que la información financiera contenida en ellos resulta ser reveladora en sus aspectos más significativos.

Tabla 3.

*Análisis Vertical E/R*

Estado de Resultados de Havanna S.A.	31/12/2021	Incidencia % en valor absoluto
Ingresos por ventas	\$ 5.485.771.067,00	1
Costo de ventas	-\$ 2.481.957.431,00	-45%
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 3.003.813.636,00</b>	<b>55%</b>
Gastos de distribución y comercialización	-\$ 1.504.633.795,00	-27%
Gastos administrativos	-\$ 434.955.549,00	-8%
Otros ingresos y otros egresos	-\$ 27.563.751,00	-1%
<b>Resultados operativo</b>	<b>\$ 1.036.660.541,00</b>	<b>19%</b>
Ingresos financieros	\$ 105.746.362,00	2%
Costos financieros	-\$ 733.767.074,00	-13%
<b>Resultados por posición monetaria neta</b>	<b>\$ 349.226.157,00</b>	<b>6%</b>
Resultado antes de Impuesto a la Ganancias	\$ 757.865.986,00	14%
Impuesto a las Ganancias	-\$ 516.762.662,00	-9%
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>\$ 241.103.324,00</b>	<b>4%</b>

*Fuente: elaboración propia en base a Estado de Resultados 2021 de Havanna S.A.*

Como se puede observar, en la Tabla 3, los resultados de la empresa son modestos. Por cada peso de venta se generan 0.19 pesos de resultado operativo y 0.04 pesos de resultado neto. Los costos fijos y variables de producción tienen una incidencia muy importante en los resultados. Dentro de ellos se hallan los costos de materias primas y mano de obra como también los costos indirectos de fabricación. Por cada peso de venta, la empresa debe afrontar 0.45 pesos de costos de producción.



Tabla 4.

*Análisis Vertical Estado de Situación Patrimonial*

Estado de Situación Financiera de Havanna S.A.	31/12/2021	Incidencia %
<b>Activo</b>		
<b>Activo No Corriente</b>		
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.770.064.968,00	31,52%
Valor llave	\$ 1.896.785.594,00	33,77%
Intangibles	\$ 25.108.571,00	0,45%
Otros créditos	\$ 501.623.991,00	8,93%
<b>Total del Activo no Corriente</b>	<b>\$ 4.193.583.124,00</b>	<b>74,67%</b>
<b>Activo Corriente</b>		
Inventarios	\$ 536.333.467,00	9,55%
Otros créditos	\$ 63.467.051,00	1,13%
Créditos por ventas	\$ 792.935.396,00	14,12%
Inversiones	\$ 832,00	0,00%
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 29.668.710,00	0,53%
<b>Total del Activo Corriente</b>	<b>\$ 1.422.405.456,00</b>	<b>25,33%</b>
<b>Total de Activo</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>Patrimonio Neto y Pasivo</b>		
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 2.684.190.661,00</b>	<b>47,80%</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>Pasivo no Corriente</b>		
Préstamos	\$ 111.764.153,00	1,99%
Provisiones y otros cargos	\$ 10.301.236,00	0,18%
Otros pasivos	\$ 44.324.237,00	0,79%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 467.783.605,00	8,33%
<b>Total de Pasivo no Corriente</b>	<b>\$ 634.173.231,00</b>	<b>11,29%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>		
Otros pasivos	\$ 76.409.641,00	1,36%
Deudas fiscales	\$ 144.147.132,00	2,57%
Pasivo por impuesto a las ganancias corriente	\$ 158.309.449,00	2,82%
Deudas sociales	\$ 312.080.634,00	5,56%
Préstamos	\$ 1.080.582.946,00	19,24%
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886,00	9,37%
<b>Total de Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 2.297.624.688,00</b>	<b>40,91%</b>

Total de Pasivo	\$ 2.931.797.919,00	52,20%
Total de Pasivo y Patrimonio Neto	\$ 5.615.988.580,00	100,00%

*Fuente: elaboración propia en base a ESP 2021 de Havanna S.A.*

En la Tabla 4 se puede observar que la empresa tiene un nivel de inmovilización de su activo muy elevado y un capital corriente negativo acentuado por una fuerte incidencia de los inventarios de materias primas necesarias para la producción de alfajores y chocolates con una tendencia del 54% en alza respecto del año anterior.

Por su parte, teniendo en cuenta el Anexo I del presente trabajo, donde se realizó en análisis horizontal en base al estado de situación patrimonial de Havanna S.A. para el período 2020-2021, se observa una tendencia alcista en los créditos por ventas de corto plazo al mismo tiempo de los proveedores y una tendencia bajista en los préstamos de largo plazo en virtud de la política de desendeudamiento que ha impulsado tener la organización.

La solución pasa por optimizar la estructura de costos, fijos y variables de producción, de forma tal que el sucesivo incremento de los mismos, en particular el de las materias primas, no impacte fuertemente en la fijación de precios de ventas de los productos ofrecidos al mercado y por ende en la rentabilidad de la empresa Havanna.

## Marco Teórico

Teniendo en cuenta que el objetivo general del presente trabajo es realizar un análisis económico y operativo para la empresa Havanna S.A., se abordan conceptos vinculados a: rentabilidad, su importancia y la relación con la competitividad empresarial.

En primer lugar, es preciso mencionar que el análisis de la rentabilidad consiste en vincular lo que se gana a través de la cuenta de resultados, con los que requiera una empresa para poder desplegar su actividad comercial e industrial. Dicho concepto, se encuentra estrechamente unido al beneficio empresarial alcanzado, ya que relaciona este mismo con el valor que lo ha generado (Alberca Ludeña y Rodríguez León, 2012).

Flores, Gómez, Briones y Cervantes (2016) afirman, desde un punto de vista estructuralista, que la rentabilidad no resulta ser una herramienta para la determinación de la eficiencia en el empleo de los recursos de la organización, ya que por medio de varios estudios se ha podido demostrar su insuficiencia como medidor de la eficiencia organizacional y del comportamiento real de los integrantes en la misma.

Desde el punto de vista específico de la inversión en capital, la rentabilidad es considerada como la tasa mínima requerida de ganancia que un sujeto tiene en consideración al momento de llevar a cabo un proyecto. En consonancia a ello, desde el punto de vista del *marketing* la rentabilidad mide la eficiencia general de los altos mandos de una organización, manifestada por medio de los beneficios alcanzados para un período determinado (Flores, et.al, 2016).

Desde el punto de vista de la economía, la rentabilidad se refiere al beneficio, o ganancia que se ha alcanzado en virtud de un dinero destinado a una inversión particularmente deseosa. La rentabilidad, para muchos autores, es considerada como la remuneración recibida por dicho efectivo invertido en un plazo determinado. Esto en finanzas se conoce como dividendos percibidos (De La Hoz Suárez, Ferrer y De La Hoz Suárez, 2018).

La rentabilidad económica se concibe como un indicador básico para analizar la eficiencia en la gestión organizacional, dado que se marca el comportamiento de los activos de corto y largo plazo independientemente de la forma o modo de financiarlos, ya sea con recursos propios o de terceros. Esto posibilita establecer si una organización no rentable posee inconvenientes en el desarrollo de su actividad económica propiamente

dicha o bien se deriva de una estructura de financiación inadecuada para el ente (Flores et.al, 2016).

De La Hoz Suárez, et.al (2018) sostienen que Du Pont Company comenzó a emplear un sistema triangular de indicadores para examinar sus resultados a finales de la década de los noventa. Este concepto se conoció con el nombre de *return on investment* (ROI) o *return on assets* (ROA). Por un lado, se hallaba la rentabilidad económica y por el otro el margen sobre ventas y la rotación de los activos propiamente dicha. Por otro lado, la rentabilidad financiera o de los fondos propios, conocida como *return on equity* (ROE) permite medir el rendimiento alcanzado por los capitales propios independientemente de la forma en que distribuyan los resultados. Para muchos autores, es una medida de rentabilidad más próxima al accionista del ente que la rentabilidad económica que está más dirigida para los directores de una organización.

Por otro lado, al momento de querer examinar las razones de rentabilidad, es necesario estudiar la estructura de los estados contables del ente bajo análisis teniendo en cuenta tanto el estado de resultados como el de la situación financiera. Así es que la rentabilidad operativa pone de manifiesto la capacidad de una organización para generar ingresos que, comparada con sus costos, ofrece la capacidad de generación de valor para los accionistas actuales y potenciales, posibilitando realizar un diagnóstico certero sobre la valoración empresarial en el corto plazo y observar las posibilidades de ser exitosa en un futuro inmediato (Arrieta Adrianzen y Villanueva Jurado, 2019).

Sajami, Meza y Dávila (2020) afirman que al momento de referirse a la rentabilidad es crucial hacer hincapié en el concepto de competitividad. La misma es la base del desempeño sobre la media de organizaciones de una industrial en el largo plazo, tendiendo en especial consideración sobre las capacidades organizacionales para desenvolver ventajas competitivas que tiene origen principalmente en el valor que ente que es capaz de crear para sus clientes actuales como futuros. Dicho valor es lo que los usuarios estarán dispuestos a pagar por lo que la organización les brinda.

Al respecto, la competitividad de una empresa, siguiendo a Alberca Ludeña et.al (2012), se traduce en un elemento sustancial de sostenibilidad y continuidad en el mercado, convirtiéndose en estrategia capaz de optimizar los niveles de rentabilidad organizacional focalizando los esfuerzos en las estructuras de costos como en las de

precios, contribuyendo a generar valor por medio de la diferenciación que los clientes estén dispuestos a abonar en relación a la competencia directa e indirecta.

En términos generales, se puede decir que la rentabilidad posee un rol significativo durante la vida comercial de una organización dado que permite medir la eficiencia y eficacia con la cual un ente emplea los recursos financieros y económicos con los que cuenta. Una empresa es eficiente si logra no derrochar recursos para así obtener el mayor valor de beneficios a lo largo de su trayectoria (Sajami, et. al, 2020).

Con todo ello, y adhiriendo a la postura de Arrieta Adrianzen et.al (2019), se puede decir que el análisis de rentabilidad de una empresa involucra una serie de indicadores y/o ratios que se desprenden de información financiera hallada en los estados básicos como el de resultados o el de situación patrimonial. Dicho análisis permite comprender el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos económicos y financieros que tiene una empresa para desarrollar sus actividades comerciales y/o industriales. Dicha eficiencia resulta ser una verdadera fuente de ventajas competitivas que se manifiestan en el fortalecimiento de la competitividad empresarial a través de la implementación de estrategias como liderar en costos o precios.

Por todo ello, y siguiendo la postura de aquel autor, en cuanto a la conceptualización de la rentabilidad, Havanna S.A. requiere optimizar su capacidad de generar resultados acordes con las vías de desarrollo que pretende para su mediano plazo entorno a la exportación de bienes y servicios a países latinoamericanos y europeos. Por ello, liderar en los costos de manufactura contribuirá a establecer una relación precio – calidad sumamente competitiva en relación a la competencia nacional e internacional.

## Diagnóstico y Discusión

### *Descripción del problema*

A continuación, se exponen en la Tabla 5 el cálculo de los indicadores de rentabilidad para la empresa Havanna S.A.

Tabla 5.  
*Indicadores de Rentabilidad.*

Indicadores 2021			
ROA o rentabilidad económica	0,73	Margen sobre ventas	0,55
ROE o rentabilidad financiera	0,09	Rotación de la inversión	0,98
UAI /Ventas	0,19	Apalancamiento Financiero	8,11
Ventas/Activo total	0,98	Resultado por acción básica	3,75
Resultado Neto/Ventas	0,04	Resultado por acción diluida	3,75
Ventas/PN	2,04		

*Fuente: elaboración propia en base a Estados Contables 2021 de Havanna S.A.*

Se puede ver que la rentabilidad de la empresa es regular, siendo conveniente recurrir a la financiación ajena, dado que el apalancamiento financiero es mayor a 1. Por cada peso de venta se genera una utilidad antes de intereses e impuesto de 0.19 pesos mientras que por cada peso de inversión se genera 0.98 de ventas.

El problema detectado resulta ser que el incremento de los costos de producción, en especial las materias primas y mano de obra, necesarios para que la empresa Havanna S.A. lleve a cabo la fabricación de alfajores y chocolates se traslada a la estructura de precios que la empresa cobra a sus clientes actuales y potenciales, poniendo en riesgo el nivel de competitividad alcanzado en un sector donde la competencia directa e indirecta es cada vez mayor dado la potencialidad este tipo de producto, no solo en el mercado nacional sino también en el exterior a través de la exportación. Todo ello afecta fuertemente el nivel de rentabilidad alcanzado por la empresa.

### *Justificación del problema*

Vale la pena resolver el problema ya que la empresa planifica fortalecer el proceso de exportación de sus productos a lo largo de la región latinoamericana y España. Para ello requiere optimizar la estructura de costos, en particular los de producción, a los fines de garantizar una relación precio – calidad sumamente competitiva, y así poder colocar sus bienes y servicios en el resto del mundo. Al mismo tiempo mejorar la rentabilidad

total de negocio, minimizando dichos costos para evitar el traslado a los precios que los consumidores actuales y potenciales deban abonar por consumir productos Havanna.

### *Conclusión Diagnóstica*

Teniendo en cuenta el análisis de la situación efectuada y focalizándose en la dificultosa situación macroeconómica argentina, caracterizada por los elevados valores de inflación que distorsionan toda estructura de precios y costos, se concluye que la empresa bajo análisis, Havanna S.A., requiere implementar estrategias tendientes a optimizar su rentabilidad empresarial vía la minimización de los costos de las mercaderías vendidas, los cuales tienen una incidencia del 45% sobre las ventas. Es decir que, por cada peso de venta, 0.45 pesos son costos fijos y variables de producción y/o fabricación de alfajores y chocolates.

Entonces, para fortalecer la rentabilidad se propone diseñar estrategias que conduzcan a fortalecer los indicadores atinentes a la situación económica y operativa de una empresa que requiere minimizar sus costos para garantizar un nivel de competitividad acorde con la creciente competencia. Así es que para los indicadores de rentabilidad económica, financiera y apalancamiento se proponen estrategias a seguir para demostrar su notable mejorar por medio de: la adopción de un sistema de costeo basado en actividades y una planificación financiera, cuya finalidad es mejorar la rentabilidad global de la empresa Havanna.

Con la propuesta presentada se esperaría que Havanna S.A. ponga foco en reducir los costos productivos, en especial la materia prima como la harina, que ha experimentado un aumento sustancial en el último periodo a raíz de causales coyunturales a nivel internacional, como el conflicto bélico europeo, y estructurales a nivel nacional, como la inflación propiamente dicha. De esta forma, la organización podrá insertarse en los nuevos mercados favoreciéndose a través de la generación de valor percibido por sus clientes en los productos que han de consumir. Para ello, se espera que conserve una relación precio – calidad como lo ha hecho tradicionalmente a lo largo de su trayectoria en el mercado local.

## Plan de Implementación

### *Alcance y Limitaciones*

Se organiza un tema en materia de administración financiera, buscando la determinación de la rentabilidad de la empresa Havanna S.A., proponiendo diversas estrategias de mejoras operativas bajo un escenario de estanflación económica mundial donde el precio de diferentes *commodities*, tales como la harina y los combustibles, han incrementado significativamente al punto de haber escasez de los mismos.

El trabajo se confecciona teniendo en cuenta el primer semestre del año 2022, implementando la propuesta realizada a partir del 10 de julio del mismo año con una extensión de 12 semanas. El lapso de implementación se proyecta en 3 meses, mientras que el seguimiento y mantenimiento de 9 meses, totalizando 12 meses entre implementación y seguimiento de la propuesta exhibida en el presente reporte de caso.

El ámbito geográfico se delimita a la Ciudad de Mar del Plata, Argentina, lugar donde la empresa tiene sede central. Finalmente, en cuanto a la metodología y teniendo en cuenta los objetivos, la misma será un estudio de tipo mixto y meramente descriptivo.

La elaboración del trabajo se puede realizar sin limitaciones de información dado que los estados financieros de la empresa bajo análisis son de público conocimiento y fueron extraídos del sitio de Comisión Nacional de Valores (CNV). Se emplearon los estados contables del período 2021 y 2020 respectivamente para realizar el análisis vertical y tendencial como para calcular los indicadores atingentes a conocer la situación económica y operativa de la organización.

### *Recursos necesarios*

A continuación, se detallan los recursos necesarios para implementar y lograr un seguimiento óptimo de la propuesta plasmada con el presente trabajo.

En cuanto a los recursos iniciales se especifican los siguientes:

### *Recursos tangibles:*

- ✓ Útiles varios: \$1.550
- ✓ Mobiliario de oficina, es decir escritorio y silla: \$25.000.
- ✓ Equipo de computación: \$56.000



*Recursos intangibles:*

- ✓ Memorias y estados financieros de la compañía: publicados en la CNV.
- ✓ Conexión de internet: \$4.500.
- ✓ Honorarios profesionales por asesoramiento: teniendo en cuenta la Res. MD N° 3376 emanada del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, el valor del módulo actualizado es de \$224 o \$4.480 por hora profesional. Por el asesoramiento profesional se estiman 20 horas, es decir \$89.600.

Total de recursos iniciales: \$176.650.
---

En cuanto a los recursos de seguimiento se especifican los siguientes:

*Recursos tangibles e intangibles:*

- ✓ Honorarios profesionales por asesoramiento para mejorar anualmente los ratios económicos y operativos de la empresa: se estiman 20 horas por año, es decir \$89.600 anuales.
- ✓ Conectividad por año: \$54.000.
- ✓ Útiles varios por año: \$18.600.

Total de recursos seguimiento: \$162.200
--

*Acciones y marco de tiempo*

A continuación, se propone una serie de Tablas donde se especifican los principales indicadores de la gestión económica y operativa de la empresa Havanna S.A., reflejando su valor objetivo a alcanzar y las acciones concretas para lograrlo:

Tabla 6.

*Acciones concretas para mejorar la Rentabilidad Económica.*

Objetivo a alcanzar	Acciones concretas
0.90 anual	<p>Para incrementar la rentabilidad económica de la empresa Havanna S.A. se propone implementar una estrategia de liderazgo en costos ya que el constante aumento en los precios de diversos insumos necesarios para la producción de alfajores y chocolates, tales como la harina de trigo, la energía, entre otros, se ve marcada por una inflación acelerada en los costos a nivel general. Se propone diseñar un sistema de costeo no tradicional que permita afinar la estructura de dichos costos de forma tal que no se trasladen significativamente a los precios, guardando una relación con la calidad aceptable por los consumidores de la marca Havanna, y con ello fortaleciendo el nivel de rentabilidad alcanzada.</p> <p>El sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC) resulta ser la mejor solución para abordar la problemática de costos en la empresa Havanna. Su diseño permitirá refinar la estructura de costos agrupándolos por actividades y no por procesos como lo viene haciendo la empresa hasta el momento. La elección de este sistema se fundamenta en que la organización posee una fuerte incidencia de los costos variables en el costo por unidad producida, lo que promovería a una asignación de los costos indirectos de fabricación sobre la base de actividades en vez de hacerlo por procesos.</p> <p>Para ello se propone contratar a un contador público con especialidad en sistema de costeo para refinar el actual sistema que tiene la empresa Havanna S.A. El contador estará asesorado por un ingeniero en procesos para poder dividir el sistema productivo en actividades que resultaran ser los objetos del costeo en vez de los procesos como en la actualidad. Se propone que el trabajo sea conjunto entre ambos profesionales para poder refinar el sistema de costeo. El ingeniero releva procedimientos productivos, mientras que el contador los cuantifica para poder asignar los costos indirectos entre las diversas actividades (objeto del costo) definidas por el ingeniero.</p>

---

Las principales ventajas del enfoque planteado son las siguientes:

- ✓ El modelo ABC generaría cambios operativos en Havanna S.A., haciéndola más rentables.
- 

*Elaboración propia.*

Tabla 7.

*Acciones concretas para mejorar la Rentabilidad Financiera.*

Objetivo a alcanzar	Acciones concretas
0.12 anual	<p>Para aumentar la rentabilidad financiera de la empresa Havanna S.A., se propone el diseño de una planificación cuya finalidad sea fortalecer el empleo de los recursos de terceros empleados para financiar actividades operativas y/o comerciales. Es importante remarcar, que la organización planea diversos proyectos tendientes a modernizar sus equipos de producción para así mejorar el nivel de productividad a los fines de poder abastecer a nuevos mercados nacionales e incluso internacionales por medio de la exportación de sus productos. Por ser una empresa que cotiza en la Bolsa de Buenos Aires, es posible el empleo de diversas herramientas de corto y largo plazo para poder financiar sus operaciones vía el mercado de valores propiamente dicho. Las obligaciones negociables, para el largo plazo, resultan tener un costo relativamente menor que acudir al sistema bancario tradicional con tasa de interés elevadísima. En el corto plazo, se destaca la caución como fuente de financiamiento idónea para una empresa que es transparente en cuanto a la información financiera publicada y auditada por profesionales independientes.</p> <p>Se propone contratar a un asesor financiero para analizar las diversas opciones de financiamiento ante cada una de las necesidades de llevar a cabo un proyecto de inversión.</p> <p>El objetivo peculiar es reducir la carga de los intereses en el tiempo para que la utilidad neta de la empresa mejore sustancialmente y consigo la rentabilidad financiera o del capital.</p>

---

*Elaboración propia.*

Tabla 8.

*Acciones concretas para mejorar el Apalancamiento Financiero.*

Objetivo a alcanzar	Acciones concretas
7.5 anual	<p>Dado que el apalancamiento financiero se obtiene como el cociente entre la rentabilidad económica y la financiera, llevar a cabo las propuestas desarrolladas en la Tabla 6 y 7 respectivamente, es decir un del sistema de costeo ABC para liderar los costos indirectos de producción en Havanna, en adición a una planificación financiera, para ahorrar intereses en el tiempo. Estas dos propuestas conllevan a que el apalancamiento financiero siga siendo mayor a 1, es decir que sería rentable recurrir a la financiación ajena para financiar las actividades operativas y económicas de la organización en un contexto donde los recursos son escasos y las necesidades organizacionales resultan ser ilimitadas para poder subsistir en un mundo sumamente competitivo.</p> <p>De esta forma, la empresa maximizará el beneficio pudiendo obtener mayores niveles de ingresos empleando para ello la menor cantidad de recursos. Se propone que el apalancamiento financiero sea lo suficientemente adecuado para que la empresa no tenga que acarrear importantes pérdidas por una mala administración del riesgo. Se propone que el asesor financiero sea cauto en la medición de los riesgos que resulten de financiar las operaciones de la empresa con recursos de terceros.</p>

*Elaboración propia.*

Para seguir, se presenta el diagrama de Gantt con las acciones concretas que conllevan la presente propuesta de mejora de la rentabilidad de la empresa Havanna S.A. Se estima comenzar la segunda semana de julio de 2022, es decir el 10 de julio.

Figura 1. Diagrama de Gantt.

Acciones Concretas	Semana												Meses	
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	9 meses	
1) Relevamiento del sistema de costeo vigente	■													
2) Diseño de una sistema ABC		■	■											
3) Asignación de los costos indirectos				■	■									
4) Evaluar alternativas de financiamiento de corto y largo plazo					■	■								
5) Planificación financiera						■	■	■						
6) Medición de la incidencia de los intereses sobre el resultados economico de la empresa									■	■				
7) Evaluación de la propuesta										■	■	■		
8) Seguimiento de la propuesta													■	■
<b>Plazo Total</b>	<b>3 meses o 90 días</b>													

*Elaboración propia.*

#### *Evaluación de la propuesta*

A continuación, se expone dos instrumentos que le permitan a la empresa Havanna S.A. evaluar el desempeño de la propuesta realizada para mejorar su rentabilidad al cabo de un año desde que se inicia la implementación de la misma.

Tabla 9.

#### *Evaluación de la propuesta.*

Indicador	Año 2021 (Según EECC de Havanna)	Responsable de medirlo	Frecuencia de medición	Medición después del año
Rentabilidad económica	0.73	Gerente de Finanzas	Anual	
Rentabilidad financiera	0.09	Gerente de Planificación	Anual	
Apalancamiento financiero	8.11	Área financiera	Anual	

*Elaboración propia.*

Figura 2. Evaluación de la propuesta

Evaluación de la propuesta para Havana S.A					
Fecha	xx/xx/2023				
1. ¿Fue posible mejorar la rentabilidad económica de la empresa?					
SI					
NO					
2. ¿Fue posible optimizar la rentabilidad financiera empresa?					
SI					
NO					
3. ¿Los efectos de la implementación propuestas fueron posibles de alcanzar?					
SI					
NO					
4. ¿Considera que la planificación financiera e implementación de una sistema ABC fue suficiente?					
SI					
NO					
5. ¿Se emplearon en forma eficiente los recursos humanos y materiales que Havana aplicó a ésta propuesta?					
SI					
NO					
6. En cuanto a la implementación del sistema de costeo basado en actividades (ABC):					
Costo unitario antes de la propuesta	Costo unitario despues de la propuesta	Diferencia	Satisfactorio	No satisfactorio	
7. En cuanto a la planificación financiera:					
Incidencia de los intereses sobre Rtado Neto	Costo unitario despues de la propuesta	Diferencia	Satisfactorio	No satisfactorio	
3,04 (1)					

(1) Se obtuve como el cociente entre costos financieros/resultados del ejercicio año 2021 de Havana S.A.

*Elaboración propia.*

## Conclusiones y recomendaciones

El objetivo general del presente trabajo fue mejorar la posición económica y financiera de Havanna S.A, fortaleciendo una estrategia de liderazgo en costos tendiente a la optimización de su rentabilidad a partir del año 2022.

La contribución del presente reporte es importante dado que se brinda, a la empresa bajo análisis, una guía de estrategias a seguir para mejorar la rentabilidad económica y financiera, al mismo tiempo del apalancamiento financiero propiamente dicho.

Como fortaleza del trabajo se puede mencionar a la posibilidad de brindar un asesoramiento en cuanto a las principales acciones que la organización podría implementar para alcanzar una administración eficiente de sus recursos. Por su parte, los costos de implementar y mantener actualizada la propuesta resulta la principal debilidad dado que han de ser elevados.

En virtud del análisis económico y operativo confeccionado en base a los estados financieros, del período 2021-2020, se llega a la conclusión que la empresa presenta una situación tan solo buena en cuanto al nivel de rentabilidad alcanzada durante el último ejercicio económico. En parte, esto se debe a que el contexto económico y político del país está generando una continua actualización de los costos operativos que la empresa cuenta para producir sus productos como alfajores y chocolates. La escalada generalizada en los precios y costos hace necesario que empresas, como Havanna, replanteen la necesidad de minimizar recursos a los fines de evitar que los mismos se trasladen a precios y consigo deteriore la rentabilidad empresarial en su conjunto.

A pesar de la rápida recuperación económica post pandémica, la inflación resulta ser el nuevo paradigma en el que tiene que movilizarse los agentes económicos. La distorsión de costos y precios genera que Havanna pierda capacidad de negociación frente a proveedores que aumentan sus precios constantemente. Es por ello, que se propone implementar un sistema de costeo refinado, basado en actividades, que contribuya a la asignación de los costos indirectos de producción de una forma más específica a los fines de determinar un costo productivo más preciso y así poder fijar un precio más competitivo y rentable para la empresa.

Por otro lado, todo esto no sería suficiente, sin una verdadera planificación financiera que tienda a optimizar el empleo de los recursos de terceros empleados para financiar las actividades operativas y de inversión que tiene y planea la entidad. Es por ello, que se propone el diseño de una planeación financiera diferenciando en fuentes de corto como de largo plazo para atender las necesidades de financiamiento de Havanna S.A. según el caso.

Se recomienda que la organización promueva la creación de un área específica que se encargue de asignar los costos conforme a la propuesta realizada, es decir tomando como objeto de costos a las actividades y no los procesos. La afinación en la asignación de los costos ha de repercutir en la estructura de precios y consigo la rentabilidad económica propiamente dicha.

Se aconseja capacitar a los integrantes del área financiera de la organización en temáticas relacionadas con la búsqueda de nuevas fuentes en el mercado de capitales tendientes a optimizar la satisfacción de las necesidades financieras que pueda tener la empresa Havanna S.A. para llevar a cabo, no solo acciones operativas sino también de inversión propiamente dicho.



## Referencias

- Alberca Ludeña, J. E., y Rodríguez León, G. A. (2012). *Incremento de rentabilidad en la empresa El Carrete*. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/825>
- Arrieta Adrianzen, M. I., y Villanueva Jurado, J. L. (2019). *La importancia de medir la rentabilidad económica y financiera en las empresas comerciales de la ciudad trujillo*. Una revisión sistemática de la información de los últimos 10 años. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/15148>
- BBC (2022). El problema que ha causado las últimas crisis económicas en Argentina. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49991437>
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., y De La Hoz Suárez, A. (2018). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo*. Revista de Ciencias Sociales, 14(1), 88-109. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008)
- Eco Bionegocios (2021). *¿Qué son los econegocios?* Consultado de <https://tinyurl.com/yyyhxun6>
- Flores, M. C., Gómez, D. O., Briones, J. B., y Cervantes, G. P. (2013). *Rentabilidad y competitividad en la PYME*. Ciencia administrativa, (2), 80-86. Recuperado de <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1661>
- Idrogo, L. M. (2021). *Análisis de estados financieros para medir la rentabilidad de la empresa constructora Irdichi EIRL Chepén 2018-2019*. Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8032>
- INDEC (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC). Marzo de 2022*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_22442CA948AA.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf)
- Naciones unidas (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo*. Recuperado de

[https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_covid19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_spanish.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid19_and_transforming_tourism_spanish.pdf)

Pérez, K. E. (2018). *Análisis de los estados financieros y la toma de decisiones para incrementar rentabilidad en Grupo Agrotec Maquinarias SAC 2016–2017*. Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5189/Fern%C3%A1ndez%20P%C3%A9rez%20Kelly%20Elvira.pdf?sequence=1>

Resolución General 777 (2018). *Comisión Nacional de Valores*. Consultada de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-777-2018-318195>

Sajami, C. R. A., Meza, C. M. B., y Dávila, G. D. (2020). *La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial*. *Revista de Investigación Valor Contable*, 7(1), 50-64. Recuperado de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/1396](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396)

## Anexo I

Tabla 12.

### *Análisis Horizontal Estado de Situación Patrimonial*

Estado de Situación Patrimonial	31/12/2021	31/12/2020	Horizontal
<b>Activo</b>			
<b>Activo No Corriente</b>			
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.770.064.968,00	\$ 1.275.989.368,00	39%
Valor llave	\$ 1.896.785.594,00	\$ 1.256.635.130,00	51%
Intangibles	\$ 25.108.571,00	\$ 14.528.770,00	73%
Activo por impuesto a las ganancias diferido	\$ -	\$ -	
Otros créditos	\$ 501.623.991,00	\$ 459.989.191,00	9%
<b>Total del Activo no Corriente</b>	<b>\$ 4.193.583.124,00</b>	<b>\$ 3.007.142.459,00</b>	<b>39%</b>
<b>Activo Corriente</b>			
Inventarios	\$ 536.333.467,00	\$ 349.265.873,00	54%
Otros créditos	\$ 63.467.051,00	\$ 64.370.090,00	-1%
Créditos por ventas	\$ 792.935.396,00	\$ 391.321.689,00	103%
Inversiones	\$ 832,00	\$ 4.099,00	-80%
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 29.668.710,00	\$ 32.840.444,00	-10%
<b>Total del Activo Corriente</b>	<b>\$ 1.422.405.456,00</b>	<b>\$ 837.802.195,00</b>	<b>70%</b>
<b>Total de Activo</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>\$ 3.844.944.654,00</b>	<b>46%</b>
<b>Patrimonio Neto y Pasivo</b>			
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 2.684.190.661,00</b>	<b>\$ 1.630.255.897,00</b>	<b>65%</b>
<b>Pasivo</b>			
<b>Pasivo no Corriente</b>			
Préstamos	\$ 111.764.153,00	\$ 217.797.564,00	-49%
Provisiones y otros cargos	\$ 10.301.236,00	\$ 7.816.642,00	32%
Otros pasivos	\$ 44.324.237,00	\$ 42.049.724,00	5%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 467.783.605,00	\$ 191.036.748,00	145%
<b>Total de Pasivo no Corriente</b>	<b>\$ 634.173.231,00</b>	<b>\$ 458.700.678,00</b>	<b>38%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>			
Otros pasivos	\$ 234.719.090,00	\$ 39.924.450,00	488%
Deudas fiscales	\$ 144.147.132,00	\$ 70.196.818,00	105%
Deudas sociales	\$ 312.080.634,00	\$ 228.057.735,00	37%
Préstamos	\$ 1.080.582.946,00	\$ 1.068.074.211,00	1%
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886,00	\$ 349.734.865,00	50%

Total de Pasivo Corriente	\$ 2.297.624.688,00	\$ 1.755.988.079,00	31%
Total de Pasivo	\$ 2.931.797.919,00	\$ 2.214.688.757,00	32%
		\$ 3.844.944.654,	
Total de Pasivo y Patrimonio Neto	\$ 5.615.988.580,00	00	46%

*Fuente: elaboración propia en base a ESP 2021-2020 de Havanna S.A.*