

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Análisis económico y operativo**

**Incremento de ventas para Havanna a partir de un análisis  
económico y operativo**

**Autor: TOSOLINI, Melina**

**Legajo: VCPB037820**

**DNI: 39.057.145**

**Director de TFG: DE MARCO, Myriam**

**Argentina, Julio 2022**

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....  | 3  |
| Abstract .....                                       | 4  |
| Introducción .....                                   | 5  |
| Análisis de Situación .....                          | 8  |
| Análisis de Macro contexto: PESTEL .....             | 8  |
| • Político - Económico .....                         | 8  |
| • Social .....                                       | 9  |
| • Tecnológico .....                                  | 10 |
| Ecológico/Ambiental .....                            | 11 |
| • Legal .....  | 11 |
| Análisis de microcontexto: 5 fuerzas de Porter ..... | 12 |
| • Poder de negociación de clientes .....             | 12 |
| • Poder de negociación de proveedores .....          | 12 |
| • Poder de influencia de sustitutos .....            | 13 |
| • Riesgo de ingreso de nuevos competidores .....     | 13 |
| • Rivalidad entre competidores actuales .....        | 14 |
| <b>Análisis Interno</b> .....                        | 14 |
| Marco teórico .....                                  | 19 |
| Diagnóstico y discusión .....                        | 21 |
| Conclusión diagnóstica .....                         | 23 |
| Plan de implementación .....                         | 24 |
| Objetivos .....                                      | 24 |
| Objetivo general .....                               | 24 |
| Objetivos específicos .....                          | 24 |
| Alcance .....  | 24 |

|  |    |
|--|----|
| Acciones .....   | 25 |
| Acción 1: Selección y contratación de personal especialista..... | 25 |
| Acción 2: Expansión de canales digitales.....                    | 26 |
| Acción 3: Venta de franquicias internacionales .....             | 28 |
| Evaluación de las acciones .....                                 | 30 |
| Conclusiones.....  | 31 |
| Recomendaciones .....  | 32 |
| Referencias .....  | 33 |

## Resumen

En el presente trabajo se llevó adelante un análisis económico financiero y operativo, estableciendo ratios específicos que permitieron conocer el estado de situación de la empresa Havanna S.A. Para llevar adelante el trabajo, primero se realizó un análisis del macrocontexto identificando las principales variables sociales, económicas y políticas, como también un análisis del microcontexto donde la empresa se encuentra inserta. En lo que respecta a la instancia de análisis, lo último realizado fue el interno, donde se conoció tanto el estado de situación general como el financiero y operativo de la organización mencionada.

Una vez obtenidos estos resultados, se estableció que la empresa se encuentra en condiciones de mejorar su rendimiento, para lo cual se plantearon tres acciones concretas: la primera asociada a la contratación de especialistas contables para el desarrollo, análisis y seguimiento de los ratios financieros, económicos y operativos de manera periódica. En segunda instancia, se propone la expansión de los canales digitales en el territorio nacional, y finalmente la ampliación internacional mediante la venta de franquicias en Francia, donde la empresa ya se encuentra posicionada.

Finalmente, se realizó una evaluación financiera de las acciones, demostrando que las mismas no solo son viables, sino que también se espera sean rentables para Havanna S.A.

*Palabras Claves:* Análisis Financiero – Análisis Económico – Análisis Operativo – Expansión – Rentabilidad – Rendimiento

## **Abstract**

In this work, an economic, financial and operational analysis was carried out, establishing specific ratios that allowed to know the situation of Havanna S.A. In order to carry out the work, first an analysis of the macro context was carried out, identifying the main social, economic and political variables, as well as an analysis of the micro context where the company is inserted. Regarding the analysis instance, the last one carried out was the internal one, where the general, financial and operative situation of the mentioned organization was known.

Once these results were obtained, it was established that the company is in a position to improve its performance, for which three specific actions were proposed: the first associated with the hiring of accounting specialists for the development, analysis and monitoring of financial, economic and operational ratios on a regular basis. Secondly, the expansion of digital channels in the national territory was proposed, and finally the international application through the sale of franchises in France, where the company is already positioned.

Finally, a financial evaluation of the actions was carried out, demonstrating that they are not only viable, but also expected to be profitable for Havanna S.A.

*Key words:* Financial Analysis - Economic Analysis - Operational Analysis - Expansion - Profitability - Yield.

## Introducción

Havanna es una empresa argentina, con alcance internacional, productora de alimentos, cuyo principal producto y el más reconocido son los “Alfajores Havanna”. Esta empresa nace en Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, en el año 1947 y logra posicionarse en el mercado por desarrollar una forma innovadora de producir estos alfajores. En 1948 se abre la primera fábrica, y hasta 1994 logran abrir más de 50 locales a lo largo de toda la costa atlántica dedicados a la comercialización de los productos Havanna<sup>1</sup>. Recién en 1995 la empresa comienza a diversificar sus negocios, abriendo la segunda unidad orientada a desarrollar locales de cafetería bajo el eslogan “Experiencia Havanna”.

Hasta 1998 la empresa estuvo en manos de los dueños originales, año en el que se vende a la compañía nacional Exxel Group, por un valor aproximado de U\$S 85 millones. Después de la crisis argentina de 2001 la empresa comienza a endeudarse, hasta 2003 que es vendida por haber acumulado una deuda total de U\$S 30 millones. En este momento es adquirida por "Grupo DyG", que son quienes en 2005 comienzan un proceso de expansión mundial de la empresa.

Más allá de que la empresa sigue sosteniendo el alfajor como emblema de la marca, ha innovado en nuevas líneas de productos, tanto a nivel de cafetería como de chocolatería, logrando alcanzar 40.000 docenas de alfajores producidos por día y 100 millones de alfajores producidos anualmente, y ha logrado exportar productos a más de 14 países, donde 5 toneladas de productos Havanna se comercializan solo en Francia anualmente.

La diversificación de la instalación de locales de cafetería y venta de franquicias ha llevado a la compañía a tener un total de 384 locales en el mundo, de los cuales 228 están ubicados en Argentina, siendo 55 propios y 173 franquiciados y 156 distribuidos alrededor del mundo, generando un total de 3.000 puestos de trabajo.

Esto condujo a que la empresa, a diciembre de 2021 contara con una capitalización de mercado de \$6.530 millones de pesos argentinos, un crecimiento significativo en relación a los USD 85 millones (equivalente a \$85 millones de pesos argentino, por ser el TC USD 1 = \$1 en esa época) que fue vendida originalmente en 1998.

---

<sup>1</sup> Datos extraídos de la web corporativa [www.havanna.com.ar](http://www.havanna.com.ar)

Desde 2019, a partir del cambio de gobierno nacional y en 2020 con el impacto de la Pandemia por Covid-19 a nivel mundial, la crisis económica y social del país se agudizó, generando escenarios de inestabilidad, inflación y recesión. Durante 2020 Argentina sufrió una de las cuarentas más estrictas y largas a nivel mundial, lo que llevó a que empresas, tanto pequeñas como grandes, se vieran obligadas a cerrar sus puertas o minimizar los costos de su estructura, e incluso muchas empresas internacionales retiraron sus instalaciones de Argentina.

Esto ha provocado que aquellas que sobrevivieron realicen evaluaciones de conveniencia sobre su sostenimiento en el mercado nacional, y el desarrollo de acciones a futuro. En este contexto, Havanna puede correr el riesgo de repetir la historia de 2001 donde se encontró endeudada por más de USD 30 millones, ante lo cual se vuelve necesario realizar un análisis económico de la empresa, que le brinde a los dueños información certera y que le permita tomar decisiones sobre el futuro estratégico de la compañía.

El desarrollo de evaluaciones económicas financieras en las empresas, no es una actividad nueva para los profesionales de la contabilidad, e históricamente se ha desarrollado este tipo de acciones en organizaciones de todos los tamaños y, particularmente, cuando éstas se encuentran frente a crisis internas o de contexto. Existen numerosos antecedentes que muestran la viabilidad de implementar este análisis, entre ellos se destaca el de Rico Belda (2015), quien desarrolló un análisis económico-financiero para empresas concesionarias de automóviles que atravesaban por crisis económica a nivel país en España, a partir del cual diferenció aquellas que se han mantenido con ganancias de las que presentaron pérdidas. El principal aporte e importancia que realiza este trabajo a la presente investigación es que pudo mostrar evidencia de que aquellas empresas que supieron atravesar la crisis lo lograron hacer mediante la reducción del nivel de endeudamiento y aumento de su ratio de liquidez, junto con su capacidad de devolución de deuda. Por otro lado, también puso de manifiesto que las empresas más jóvenes que han logrado adaptarse de mejor manera a la crisis son aquellas que han logrado ser rentables conteniendo los gastos de funcionamiento. Este primer antecedente muestra la importancia de realizar los análisis de productos de reventa, como es el caso de las franquicias de Havanna, donde es necesario minimizar los costos y maximizar la rentabilidad que sostenga cada local.

Otro ejemplo de la implementación de análisis económico es el trabajo realizado por Lerdon, Bentjerodt, Carrillo y Moreira (2015), en el Instituto de Economía Agraria de la Universidad Austral de Chile, quienes sentaron las estructuras de ingresos y costos de 11 predios y/o empresas de la Región de Los Ríos, Chile, que como principal característica en común poseían tanto unidades de negocios dedicados a la producción de leche como de carne. Para llevar adelante el análisis plantearon el desarrollo de indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia para resolver cuáles eran las actividades y unidades de negocios que más influencia tenían sobre los resultados. Las conclusiones a las que arribaron fueron que la mayoría de los productores originan ganancias suficientes como para cubrir costos de estructura y extinguir impuestos e intereses de deudas, y además pudieron reconocer las unidades de negocios con ingresos más significativos. Este antecedente plantea dos elementos a considerar para el presente trabajo: por un lado, el análisis de diversas unidades de negocios dentro de una misma empresa, como es el caso de Havanna que posee unidades de producción, venta y servicio; y en segundo lugar, demuestra la viabilidad de establecer un análisis económico en empresas productoras.

Otro antecedente que se relaciona con el presente caso, es el llevado a cabo por Rosso Cavallazzi (2016) quien se propuso el objetivo de analizar el impacto económico financiero de aplicar el procedimiento preventivo de crisis en una empresa dedicada a las fabricaciones de vehículos de transporte, radicada en la provincia de Córdoba. Para llevar adelante el análisis, el autor utilizó herramientas como Costo-Volumen-Utilidad, estableciendo las ventas de equilibrio, en periodos previos y posteriores a la aplicación del procedimiento preventivo, para lo cual se vio en la necesidad de recabar información tanto interna como externa, aplicar y analizar ratios financieros y económicos, abordaje de fuentes bibliográficas y documentales de la organización que le permita desarrollar el análisis específico de indicadores como costos fijos y variables, estableciendo la necesidad de rediseñar la matriz de costos y establecer los ingresos que brinden equilibrio en la realidad actual y en diferentes escenarios de costos laborales del acuerdo a la aplicación del procedimiento preventivo. El estudio desarrollado por Rosso Cavallazzi (2016) permite observar la complejidad que implica realizar un análisis económico en las organizaciones y la cantidad de indicadores que deben involucrarse en el análisis, para lograr un resultado consistente con el objetivo buscado.



Como resultado de lo antes expuesto, teniendo en cuenta los antecedentes explicitados y considerando la situación actual que está atravesando el país, como la experiencia de Havanna en la crisis de 2001, se sugiere y considera importante que la empresa desarrolle un análisis económico, financiero y operativo, que brinde información clara, actualizada y específica a la dirección, para la toma de decisiones estratégica, con el fin de evitar consecuencias como el endeudamiento que vivió en el año 2003 y que llevó a la venta de la empresa. Así, se plantea como objetivo del presente trabajo llevar adelante un análisis económico y operativo, que brinde información estratégica para la toma de decisiones para hacer frente a la crisis que atraviesa Argentina.

## **Análisis de Situación**

A continuación, se lleva adelante un análisis de las principales tendencias y fuerzas que actúan en el mercado en el cual Havanna acciona cotidianamente. Para esto, primero se desarrolló el análisis de contexto externo, donde se utilizó la herramienta de análisis PESTEL para el macro contexto y que permite observar las principales tendencias a nivel nacional en los aspectos claves que pueden afectar al normal funcionamiento de la empresa. La herramienta de 5 fuerzas de Porter se utilizó para identificar cómo las diferentes fuerzas del micro contexto afectan a Havanna, y finalmente se llevó adelante un análisis interno, basado principalmente en aspectos contables financieros.

### **Análisis de contexto**

Para abordar el análisis del contexto en el que se encuentra la empresa, se utiliza la herramienta PESTEL, a través de la cual se describen aquellos factores externos que influyen en la organización:

#### *Análisis de Macro contexto: PESTEL*

- *Político - Económico*

Si bien la herramienta plantea un análisis diferencial entre política y economía, en la actualidad las medidas tomadas por el gobierno nacional como las políticas generales tienen un fuerte impacto económico, es por esto que se consideró realizar estos análisis simultáneamente. La inestabilidad política-económica de Argentina es una característica constante en la historia del país. Luego del cambio de presidencia en 2019, donde Mauricio Macri, representante del PRO, es sucedido por Alberto Fernández,

representante del partido opositor Frente de Todos, Argentina enfrenta cambios en las estructuras político-económicas que repercuten en todos los sectores de la economía nacional. Sumado a esto, en 2020 se declara la pandemia por Covid-19 a nivel mundial, por lo que el gobierno con el fin de proteger la salud pública en todo el territorio nacional decide mediante D.N.U. 260/20 el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) impactando directamente en el desarrollo habitual de las actividades económicas de todos los rubros.

Esto llevó a que durante 9 meses del año 2020 todas las empresas de rubros no esenciales tuvieran que cerrar sus puertas y frenar su actividad, haciendo que cerraran sus puertas 90.700 locales y 41.200 pymes, quedando desocupados 185.300 trabajadores de acuerdo a un informe de la Confederación Argentina de Mediana Empresas (CAME, 2020). El impacto principal, fue un aumento en los índices de desocupación y una fuerte recesión durante todo el año 2020 y 2021 (CEPAL, 2020). Frente a esta problemática, el gobierno aumentó las ayudas sociales (SIEMPRO, 2021) tanto a empresas como al pueblo en general, principalmente para incentivar el consumo privado, por lo que se vio obligado a incrementar la emisión monetaria (Carrio, 2022) y la carga impositiva a contribuyentes (Braziulis, 2021) para solventar el gasto público.

Según el INDEC (2022), la canasta básica alimentaria tuvo una variación del 52% interanual, lo que refleja un alto índice de inflación. Esta inestabilidad sumada a la devaluación del peso ubica al país en una de las crisis más duras desde 2001/2002. Finalmente, respecto del mercado cambiario, el gobierno nacional aplicó restricciones a la compra de divisas por parte de privados y empresas, buscando lograr mayor estabilidad cambiaria, evitar la fuga de capitales y proteger las reservas nacionales (El Economista, 2022)

La inestabilidad económica, el aumento de la inflación y la inconstancia cambiaria, genera un impacto negativo en aquellas empresas productoras como Havanna ya que lleva a las mismas a que, permanentemente, tengan que hacer una revisión y evaluación de costos y precios, generando un riesgo de pérdida financiera y económica si no se hace correctamente.

- *Social*

Con respecto al marco social, el malpasar de la población argentina puede verse reflejado en los índices de pobreza e indigencia (37%) y desocupación (53%) (INDEC,

2022). Esto ha llevado a un cambio en los hábitos de consumo de la población, buscando rescindir o cambiar calidad o marca por precio.

La nutrición y el interés por incorporar hábitos saludables son una tendencia que está creciendo a nivel mundial. La sociedad está tomando consciencia sobre las problemáticas arraigadas a una mala alimentación tales como el sobrepeso, la obesidad, la diabetes y la hipertensión, entre otras. Sin embargo, al momento de elegir una golosina, según datos de la Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines (ADGyA, 2021) la preferida por los argentinos es el alfajor. A demás agrega que 1 de cada 4 ventas de golosinas es un alfajor.

En lo que refiere al ámbito social, los cambios en los hábitos alimenticios de los argentinos han llevado a una disminución en el consumo de productos con alto contenido de azúcar, mientras que la crisis que atraviesa Argentina ha provocado que los clientes minimicen el consumo de productos que no corresponden a una alimentación básica como así también al cambio de productos de primeras marcas por productos más económicos, afectando a Havanna en la demanda que históricamente ha demostrado tener.

- *Tecnológico*

En la era digital que se atraviesa actualmente, es oportuno analizar la tecnología desde el punto de vista productivo y desde el punto de la comunicación. En el primero, la incorporación de equipamiento de última generación es fundamental para desarrollar investigaciones asociadas a la industria alimenticia. De esta forma se garantiza la ausencia de peligros como virus o bacterias en los alimentos que pueden dañar la salud de los consumidores. En este punto, Havanna ha sabido adaptarse a estas innovaciones ya que cuenta con certificaciones tales como la ISO 22000:2018 en sus plantas, uno de los estándares internacionales más estrictos en cuanto a análisis de alimentos, higiene y producción, entre otras

Por otro lado, con la tecnología de vanguardia disponible en los tiempos que corren los procesos de producción son más rápidos y eficientes, a la vez que mantienen la calidad de los productos.

En cuanto al punto de vista comunicacional, a través de redes sociales como Instagram o Twitter se pueden reconocer las necesidades de los clientes y el público en general, además de poder usarlo como medio viable de promoción de productos y publicidad. Con la llegada del Covid-19 y el confinamiento, las plataformas digitales de

*e-commerce* para comprar, vender, cobrar, pagar tuvieron un fuerte crecimiento, haciendo aún más fácil el circuito comercial donde el cliente puede autogestionarse de acuerdo a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2022).

En lo que refiere al ámbito de la comunicación y comercialización digital, Havanna logró incluirse en este mercado durante los primeros meses de pandemia, donde desarrolló y potenció sus canales de ventas online a través de su tienda en línea, como también se mantuvo posicionada en el mercado por redes sociales.

#### *Ecológico/Ambiental*

La contaminación y el calentamiento global junto con situaciones de catástrofes naturales como lo son los incendios, las erupciones de volcanes, las sequias y las tormentas que generan inundaciones, entre otros, son patrones climáticos que cada vez hacen notar más el daño que los seres humanos le hacen al planeta con el mal uso de los recursos naturales. A partir de este contexto surge la necesidad de tomar consciencia sobre las prácticas que realizan no sólo las personas en general si no sobre todo las empresas. Hoy es una propensión social y cultural el uso responsable de los recursos y el cuidado del medio ambiente en general.

Por este motivo, las empresas se ven obligadas a incorporar la sustentabilidad como forma de dirigir sus negocios basándose en el desarrollo equilibrado de tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental. El objetivo es seguir siendo rentables manteniendo o mejorando el sistema ambiental utilizando los recursos eficientemente al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de todos y no sólo de unos pocos selectos (Scarpinelli, 2015).

Es por esto, que Havanna trabaja constantemente en hacer sus procesos productivos de una manera más amigable con el planeta, por lo cual ha obtenido numerosos certificados como es el de Aptitud Ambiental, otorgado por la Secretaria de Medio Ambiente de la Municipalidad de General Pueyrredón. De igual manera, una vez por año, realiza una medición de descarga de efluentes gaseosos a la atmósfera y cada cuatro años renueva la licencia de emisión de los mismos a través de laboratorios homologados por el Organismo provincial para el desarrollo sostenible.

- *Legal*

En marzo de 2022, se aprobó en Argentina la Ley N° 27.642 de promoción de la alimentación saludable, la cual tiene por objetivo la prevención de la malnutrición y la

reducción de enfermedades ligadas a la mala alimentación. En la misma se obliga a las empresas a implementar un etiquetado frontal advirtiendo sobre el exceso de azúcares, grasas, calorías y sodio, de forma tal que los consumidores tengan información clara y precisa al momento de elegir un alimento. Debido al impacto en la salud pública y el sistema alimentario, la ley también abarca la regulación de publicidad y la protección de entornos escolares.

Esto representa una oportunidad de negocios para Havanna si se piensa en la variedad de productos que se pueden incorporar a su cartera de productos teniendo en cuenta los parámetros nutricionales y tomando ventajas sobre la competencia.

#### *Análisis de microcontexto: 5 fuerzas de Porter*

Como complemento de lo descrito anteriormente se realiza además un análisis de las 5 fuerzas de Porter:

- *Poder de negociación de clientes*

En lo que respecta al consumidor final, Havanna es una empresa cuyo target de clientes es de un poder adquisitivo elevado, que buscan consumir productos de calidad y están dispuestos a pagar el precio que la empresa imponga. En general el poder de negociación de estos clientes es bajo, considerando que no existen múltiples competidores y que se asocia la marca con un estatus y prestigio social elevado. Por otro lado, la empresa posee clientes internacionales, como las franquicias y las ventas de productos a nivel mundial, que sólo en Francia sostienen un consumo de 5 toneladas anuales. Estos clientes, también se puede estimar que su poder de negociación es bajo, ya que buscan el producto de la marca Havanna específicamente. Finalmente, se encuentran los clientes de franquicias o franquiciados, que son aquellos a los cuales la empresa les vende el uso y explotación temporal de la marca. En este sentido, aunque no se posee la información específica, de acuerdo al marco legal vigente, Ley Nacional N° 24537: Ley de Franquicias, establece que las condiciones de comercialización las puede imponer el franquiciante. Ante lo cual, nuevamente, Havanna gana poder de negociación sobre los clientes.

- *Poder de negociación de proveedores*

Los productos Havanna son principalmente fabricados con materias primas diseñadas de forma exclusiva para la compañía. En el año 2018, Havanna hizo de público conocimiento su decisión de unirse a la iniciativa mundial de la *Humane Society*

*International* (HSI, 2018) de huevos libres de jaula. Compromiso que prevé aplicar a nivel global y de forma paulatina en un plazo de 7 años en todos los productos Havanna que contengan huevo, ya sea en cáscara, líquido o en polvo. Siguiendo esta línea de responsabilidad social empresarial, en 2021 Bioceres y Havanna se aliaron para producir alimentos sustentables a partir del trigo HB4 tolerante a la sequía. En este acuerdo las partes convienen desarrollar los productos mediante procesos regenerativos del ecosistema del agro con el objetivo de neutralizar las emisiones de carbono (Bolsa de comercio de Rosario, 2021).

Puede presumirse entonces que el poder de negociación que la empresa tiene frente a sus proveedores es medio debido a que, por un lado, las características particulares de los mismos hacen que los proveedores sean significativos, sin embargo, si estos no brindan los productos solicitados Havanna puede cambiar de proveedor, aunque sea con un alto costo, dependiendo de cuán firme sea el compromiso de la empresa con las políticas anunciadas.

- *Poder de influencia de sustitutos*

Considerando lo antes mencionado respecto del target de clientes con el cual Havanna trabaja, es posible que los sustitutos sean la fuerza con mayor impacto actual. Teniendo en cuenta la situación de crisis, la devaluación que vive Argentina, la recesión y la pérdida de poder adquisitivo de la sociedad, muchos clientes buscan cambiar los productos más costosos y/o de lujo por otros de menor valor, quizás resignando calidad.

Por otro lado, el aumento de consumo de productos sin TACC, por elección y/o por patologías como la celiaquía, el desarrollo de comportamientos en base a conciencia de alimentación saludable y la población vegana (no consumo de productos derivados de los animales), son grupos y comportamientos que están creciendo sistemáticamente tanto en la sociedad argentina, como a nivel mundial, y no se ven reflejados en los productos que Havanna produce, provocando que tiendan a buscar otros sustitutos similares que se adecuen a sus necesidades, y ante lo cual la empresa pierde competitividad.

- *Riesgo de ingreso de nuevos competidores*

Para analizar el riesgo de nuevos competidores, es importante tener en cuenta las barreras de ingreso y las de egreso. En lo que respecta a las primeras, se requiere un nivel de inversión elevado y significativo, para establecer una línea de producción y de ventas que sea competitiva con el nivel de Havanna, como también un esfuerzo grande en el

desarrollo y posicionamiento de marca. En una situación como la actual, el riesgo de superar estas barreras es escaso. Sin embargo, las barreras de egreso son bajas, ya que la infraestructura para producir y comercializar estos productos puede ser usada para otros fines, con lo cual es más fácil reinventar el negocio y salir del mercado sin pérdida financiera, o bien liquidar la infraestructura y recuperar la inversión inicial.

- *Rivalidad entre competidores actuales*

Finalmente, se puede pensar que la rivalidad entre competidores actuales es escasa, ya que existen pocas marcas que puedan competir en el mercado local con los productos y marca Havanna. A nivel nacional, los principales competidores son Bonafide y Balcarce, que poseen una presencia nacional y apuntan a un público similar como también brindan productos y/o servicios de cafetería similares al de Havanna. A nivel internacional, Starbucks se posiciona como una marca que está ganando terreno en Argentina como en el mundo, sin embargo, el público objetivo está orientado a personas jóvenes y al consumo “en acción o movimiento” con la metodología *take away*.

De acuerdo a una investigación citada por Devincenzi (2021) en lo que respecta a marca en general, Havanna es una de las 10 marcas más elegidas; mientras que lo que refiere a cafeterías el ranking de marcas preferidas por los argentinos, desarrollado por el Instituto de investigación y educación económica, posiciona primero a Balcarce, convirtiéndose éste en la principal competencia de la empresa en el territorio nacional. La tabla 1 se presenta como resumen del análisis de las variables de las 5 fuerzas de Porter:

**Tabla 1:**

*Análisis 5 Fuerzas de Porter*

| Fuerzas de Porter            | Poder de Negociación |       |      |
|------------------------------|----------------------|-------|------|
|                              | Alto                 | Medio | Bajo |
| Clientes                     |                      |       | x    |
| Proveedores                  |                      | x     |      |
| Sustitutos                   | x                    |       |      |
| Nuevos competidores          |                      |       | x    |
| Rivalidad entre competidores |                      | x     |      |

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis Interno**

La visión de Havanna es “ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de

nuestros locales” y su misión “elaborar todos nuestros productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Queremos transmitir la Experiencia Havanna a través de nuestro estilo de atención: calidez, servicio y pasión”.

Como se analizó precedentemente, Havanna está situada en un contexto económico inflacionario e inestable, lo cual ha generado una variabilidad importante en la rentabilidad de sus acciones respecto a su media en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional. Si bien en el ejercicio 2021 la empresa obtuvo ganancias de \$211.338.486, en el año 2020 las pérdidas fueron por \$772.973.066 luego de intereses e impuestos, lo que representa una ganancia de \$3,75 y una pérdida de \$12,23 por acción respectivamente. Cabe aclarar que el valor neto de cada acción es de \$1 con derecho a 1 voto por acción.

Después de la declaración de la ASPO, el 19 de marzo de 2020, todos los locales de la empresa, propios y franquiciados, debieron cerrar sus puertas junto con el resto del país, al igual que las plantas productivas de Batán, Mar del Plata y Bariloche. Sin embargo, Havanna demostró una gran capacidad de adaptación, y el 13 de abril del mismo año comenzaron a realizar ventas por diferentes medios, lo que permitió que retomaran la actividad comercial, y también lograron implementar los protocolos adecuados para que las plantas productivas pudieran volver a la actividad.

En lo que respecta a las ventas, la empresa logró reabrir al público de manera paulatina, iniciando con modalidad *delivery* y *take away* durante 2020 en el período de aislamiento que solo permitía a las empresas de los rubros esenciales, salud y alimentación permanecer abiertas y vender bajo estos medios, lo que Havanna sabiamente aprovechó. Por otro lado, introdujo un nuevo canal de ventas vía web, que tuvo aceptación por parte de los clientes, convirtiéndose en una forma estable en la actualidad para comercializar sus productos.

Es importante no dejar de tener en cuenta la estrategia de expansión internacional que inició en 2004 posterior a la crisis más importante que vivió la empresa. Esta estrategia se centra en imponer la marca Havanna como la marca regional en las principales ciudades de Latinoamérica con el objetivo de seguir ampliando la demanda a nivel internacional y diversificar los riesgos comerciales.

En relación a los locales, se puede observar la cantidad que poseen tanto propios como en franquicias, si bien no se establece explícitamente en la documentación que los



internacionales sean franquicias, sí se mencionan los contratos en Panamá para la apertura de 10 locales en los próximos 10 años bajo la modalidad de franquicias, por lo cual se establece como supuesto que los locales internacionales se manejan bajo esta misma metodología.

**Tabla 2**

*Distribución de locales*

|             | País      | Cant. De Locales | %      | % totales |
|-------------|-----------|------------------|--------|-----------|
| Propios     | Argentina | 55               | 14,32% | 14,32%    |
| Franquicias | Argentina | 173              | 45,05% | 85,68%    |
|             | Brasil    | 114              | 29,69% |           |
|             | Paraguay  | 12               | 3,13%  |           |
|             | Venezuela | 8                | 2,08%  |           |
|             | Perú      | 6                | 1,56%  |           |
|             | Chile     | 8                | 2,08%  |           |
|             | Bolivia   | 4                | 1,04%  |           |
|             | Ecuador   | 2                | 0,52%  |           |
|             | España    | 2                | 0,52%  |           |

Fuente elaboración propia

A continuación, se pueden observar las ventas realizadas por la empresa en los periodos 2019 y 2020, tanto expresada en pesos (miles de pesos) como en porcentaje (%) en base al total expresado por la misma empresa en su balance 2020.

La empresa plantea sus ingresos de acuerdo a tres segmentos:

- a) **Locales propios:** son los Havana Café que posee la empresa, donde aparte se hace venta minorista de los productos de la empresa. Estos locales alcanzan un total de 55 en Argentina en 2020.
- b) **Franquicias:** en este segmento se agrupan todos los locales bajo el modelo comercial y legal, que Havana permite el uso de la marca bajo estándares propuestos por la empresa, y orientados a brindar servicios de cafetería y comercializar la producción y líneas de productos que posee a cambio de un derecho inicial. Son unidades de negocios independientes de casa matriz en su funcionamiento, pero responden a los lineamientos impuestos por Havana.
- c) **Otros segmentos.** Finalmente, en este tercer segmento, la empresa, agrupa los ingresos recibidos por otros medios y/o canales, que no son lo suficientemente grandes y/u homogéneos para ser agrupados de forma diferenciada. Aquí se

contemplan las ventas en aeropuertos, supermercados, exportaciones, regalías y subsidiarias en el exterior.

En base a esto, a continuación, en la tabla 3 se exponen las ventas de los años 2020 y 2019:

**Tabla 3**

*Ventas por segmentos expresada en miles*

|      | Locales propios                   |             | Franquicias |             | Otros  |           | Total  |             |
|------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------|-----------|--------|-------------|
|      | \$                                | %           | \$          | %           | \$     | %         |        |             |
| 2020 | Alfajores, Galletitas y Havannets | \$786.839   | 39,32%      | \$751.450   | 37,55% | \$462.664 | 23,12% | \$2.000.953 |
|      | Cafetería e Insumos               | \$235.295   | 53,93%      | \$178.123   | 40,82% | \$22.894  | 5,25%  | \$436.312   |
|      | Otros                             | \$86.223    | 28,30%      | \$95.805    | 31,45% | \$122.611 | 40,25% | \$304.639   |
|      | Ventas del Segmento               | \$1.108.357 | 40,42%      | \$1.025.378 | 37,40% | \$608.169 | 22,18% | \$2.741.904 |
| 2019 | Alfajores, Galletitas y Havannets | \$1.100.275 | 42,28%      | \$910.937   | 35,00% | \$591.175 | 22,72% | \$2.602.387 |
|      | Cafetería e Insumos               | \$623.593   | 60,01%      | \$336.582   | 32,39% | \$78.951  | 7,60%  | \$1.039.126 |
|      | Otros                             | \$187.516   | 29,60%      | \$228.651   | 36,10% | \$217.246 | 34,30% | \$633.413   |
|      | Ventas del Segmento               | \$1.911.384 | 44,71%      | \$1.476.170 | 34,53% | \$887.372 | 20,76% | \$4.274.926 |

Fuente elaboración propia

Si se observan las ventas totales de cada año, claramente se puede ver que en el año 2019 hubo un 64% más de ingresos que en 2020, esto muestra el impacto de la pandemia y el ASPO en la empresa, más allá de su capacidad de adaptación. Por otro lado, en la tabla se puede observar que, en general, existió porcentualmente una diferencia de las ventas en 2020 en los locales propios respecto del periodo anterior, e incrementos porcentuales en las ventas de franquicias y otros rubros. Mediante la utilización de la matriz FODA, se desarrolla un entrecruzamiento de las principales variables que permiten analizar la situación estratégica en que se encuentra la empresa.

**Tabla 4:***Análisis FODA*

| FODA           | Positivos   | Negativos  |
|----------------|---|--|
| Origen interno | <b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento nacional e internacional de la marca</li> <li>- Los clientes de la marca mantienen fidelidad en su consumo</li> <li>- Venta de franquicias</li> <li>- Canales digitales de venta</li> </ul>                   | <b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación de dependencia con proveedores específicos</li> </ul>  |
| Origen externo | <b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede llegar a más público creando productos adaptados a los requerimientos nutricionales actuales</li> <li>- Expansión de los canales digitales de venta a todo el país aprovechando el boom digital actual</li> </ul> | <b>Amenazas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica similar a la de 2001</li> <li>- Contexto de alta inflación y recesión</li> <li>- Minimización del consumo de productos no esenciales</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

Como se ha mencionado a lo largo del análisis previo, Havanna es una marca posicionada en el mercado local, nacional e internacional, que ha sabido aprovechar la amenaza de la pandemia para desarrollar los canales digitales de venta y comunicación, convirtiéndolos en fortalezas competitivas. Sin embargo, la empresa no continuó con el desarrollo de dichos canales, quedando habilitadas las ventas digitales sólo para CABA y GBA. Esto representa una oportunidad de mejora ya que expandiendo los mismos a las principales provincias de Argentina puede aumentar significativamente sus ventas.

Por otro lado, Havanna no ha quedado exenta de la crisis económica y política que atraviesa el país. Aunque los clientes se muestran fieles a la marca se han visto obligados a reducir el consumo de alimentos no esenciales. Esta situación, lleva a que la empresa deba tomar acciones que le permitan diseñar posibilidades a futuro para sortear la crisis sin generar endeudamiento a largo plazo ni poner en riesgo la continuidad de la misma. En este sentido, una de las posibles acciones a realizar es un análisis económico y operativo, que le brindará información consistente sobre la realidad actual de la

organización, que permita a la dirección una toma de decisiones estratégica basada en datos verídicos, actualizados y reales.

### **Marco teórico**

Para un análisis de los estados contables es óptimo contar con información adicional que acompañe a los estados contables tales como informes de auditoría, de revisión, de compilación y certificaciones. Es común que aquellas empresas que cotizan en bolsa tengan requerimientos de presentar prospectos que contengan información extracontable, donde describan sus actividades de manera más detallada y sucesos extraordinarios pero que por su importancia han impactado en la cotización de sus valores.

Los importes contables aislados rara vez tienen un significado por sí mismos, es por esto que se vuelve necesaria la comparación de datos (Fowler Newton, 2011). De allí surge el análisis vertical, que reconoce la composición porcentual del balance general y del estado de resultado, de forma que se puede determinar el valor relativo que tiene una cuenta del estado contable con respecto a otra del mismo rubro (Pérez, 2014). Lo que se intenta establecer es cuánto representa cada cuenta en base al total de cada rubro de forma porcentual.

Otra forma de comparar datos es el análisis horizontal, que consiste en cotejar los valores que asumen las cuentas que componen los estados contables, pero en diferentes períodos. El objetivo es identificar aquellas diferencias y semejanzas entre valores para poder sacar conclusiones respecto a tendencias y comportamientos (Pérez, 2014).

Para poder llevar adelante estos análisis es necesaria la implementación de ratios o razones, que de acuerdo a Lavalle (2014) son indicadores más concretos de tendencias y comportamientos al momento de evaluar los estados contables. Fowler Newton (2011) define a las mismas como el cociente de una división en la cual los datos del numerador y el denominador pueden ser absolutos o relativos.

Díaz Llanes (2010), sostiene que el objetivo de un análisis económico es determinar la rentabilidad de un ente, es decir, la capacidad que tiene para generar beneficios. El autor distingue por un lado la rentabilidad económica y por otro la rentabilidad financiera. Con respecto a la primera, utiliza el indicador ROA que relaciona las utilidades del período antes de impuestos e intereses con el activo mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROA} = \text{UAII} / \text{Activo}$$

Donde el resultado indica cuánto se gana o pierde por cada peso invertido. Con el objetivo de contar con más detalle para la toma de decisiones, el autor propone a su vez desglosar la ratio de la siguiente manera:

$$\text{ROA} = \text{UAII} / \text{Ventas} * \text{Ventas} / \text{Activo}$$

De esta forma, se puede reconocer si la mejoría o empeoramiento de la ratio surge del margen de ventas o de la rotación del activo.

La rentabilidad financiera en cambio, relaciona el resultado del período luego de impuestos con el patrimonio neto, pretendiendo calcular la rentabilidad de los fondos propios aportados por los accionistas, lo cual se establece de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{ROE} = \text{Resultado Neto} / \text{Patrimonio Neto}$$

Al igual que con el indicador de rentabilidad económica, Masgrau (2005) propone descomponer el indicador ROE utilizando el método Parés de la siguiente manera:

$$\text{ROE} = \text{UAI/Ventas} * \text{Ventas/Activo} * \text{UAI/UAII} * \text{Activo/PN} * \text{Resultado}$$

Así, la rentabilidad financiera queda entendida como el producto de: el margen de beneficio sobre las ventas, el índice de rotación, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal respectivamente. Los primeros dos términos corresponden a la ratio de rentabilidad económica, descritos anteriormente, y el último término hace referencia al ahorro fiscal proveniente del hecho de que los gastos financieros son deducibles del impuesto a las ganancias.

En cuanto al apalancamiento financiero, siguiendo con Masgrau (2005), indica el nivel de endeudamiento de una empresa; y dentro de la ecuación de rentabilidad financiera, el mismo puede incidir positiva, negativamente o de manera neutra según su valor sea mayor a uno, menor a uno o igual a uno respectivamente. De esta forma, si el apalancamiento es mayor a uno se interpreta que la contribución del capital ajeno aumenta la rentabilidad de los accionistas, de lo contrario la disminuye.

Por otro lado, Lamattina (2014) resalta la importancia de incluir indicadores que estudien los procesos operativos internos de las empresas ya que son estos los que inciden

en los resultados de rentabilidad económica y financiera. El autor plantea que si los aspectos operativos de la empresa funcionan correctamente las probabilidades de obtener indicadores financieros satisfactorios son más altas.

Todas las funciones de una empresa se pueden medir en productividad, eficiencia y economicidad. La productividad mide la relación entre la producción y los recursos utilizados para obtenerla, la eficiencia compara los rendimientos reales con los esperados de forma que mide el grado de cumplimiento de objetivos fijados y la economicidad relaciona los costos reales con los esperados (Lamattina, 2014).

El autor sostiene que una empresa próspera es aquella que produce bien, comercializa bien y administra bien y por ello es importante realizar controles a través de estos indicadores no financieros.

### **Diagnóstico y discusión**

A lo largo del análisis previamente desarrollado, se llega a la conclusión que el contexto argentino está caracterizado por una situación de crisis política, económica y social, que se vio agudizada durante el periodo de ASPO por pandemia llevando a que muchas empresas debieran cerrar sus puertas de manera temporal y otras definitivamente.

Esta crisis, que se considera la peor vivida después de la crisis del 2001/2002, impactó en todos los sectores e industrias, y la comercial no fue la excepción. Particularmente, aquellas empresas que lograron adaptarse son las que mejor sobrellevaron la situación, pero así mismo han sufrido pérdidas económicas y financieras sobre las cuales todavía desconocen el impacto a largo plazo.

Ante esto, empresas como Havanna que lograron adaptarse y seguir en actividad, requieren llevar adelante un análisis económico operativo que les permita conocer cuál es su situación actual y cómo se proyectan para los próximos años. La empresa que sobrevivió la crisis del 2001, lo hizo a costa de una gran deuda, en este caso los dueños no quieren repetir esta historia, por lo cual se vuelve necesario conocer cuál es la situación postpandemia, sentando las bases para tomar decisiones estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se presenta el cálculo de los principales ratios financieros, económicos y operativos de Havanna S.A.

**Tabla 5***Cálculo de los principales ratios económicos, financieros y operativos*

|                                    | Ratio                           | Ecuación                                    | 2021 | 2020   |
|------------------------------------|---------------------------------|---|------|--------|
| Rentabilidad económica             | Rentabilidad económica global   | UAII / Activo                               | 0,18 | -0,06  |
|                                    | Margen sobre ventas             | Utilidad operativa / Ventas                 | 0,19 | -0,09  |
|                                    | Rotación del activo             | Ventas / Activo                             | 0,98 | 0,71   |
| Rentabilidad financiera            | Rentabilidad financiera global  | Utilidad Neta / PN                          | 0,09 | -0,32  |
|                                    | Efecto fiscal                   | UDI / UAI                                   | 0,32 | 0,99   |
|                                    | Apalancamiento financiero       | UAI / UAII * Activo / PN                    | 1,53 | 5,07   |
| Índices de cobertura               | Cobertura de intereses          | UAII / intereses                            | 1,41 | -0,48  |
|                                    | Cobertura del pasivo            | UAII / (intereses + pasivo)                 | 0,28 | -0,09  |
|                                    | Cobertura de gastos             | (Gastos operativos + intereses) / Rdo bruto | 0,65 | 1,63   |
|                                    | Cobertura de gastos financieros | Intereses / ventas                          | 0,13 | 0,19   |
| Índices de retención de utilidades |                                 | Rdos retenidos / Rdos                       | 0,05 | N/A    |
| Ratios de mercado                  | Beneficio por acción            | Rdo Neto / N° acciones                      | 3,75 | -12,23 |
|                                    | Precio/beneficio                | última cotización / benef por acción        | 0,26 | -0,08  |

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo observar previamente en el análisis de ventas en la tabla 3, los ingresos más importantes de la empresa se centran en la comercialización de sus productos alimenticios y que son referentes de la marca, como los alfajores. Sin embargo, la diferencia de ingresos entre el año 2019 y 2020 no solo es significativa financieramente, sino que hay que contemplar un factor clave como lo es la inflación, que para el mismo periodo se estima en 36,1% de acuerdo a las fuentes oficiales. Por lo cual se puede suponer que la empresa no solo sufrió una pérdida financiera en cuanto a ingresos, sino también económica en cuanto al impacto de la inflación en sus precios. Por otro lado, como se pudo observar en el análisis previo, durante 2020 la empresa tuvo como resultado pérdidas económicas que, si se vuelven a repetir en el corto plazo, es posible que no pueda recuperarse y se deban tomar decisiones estratégicas más drásticas, que pueden ir desde el cierre total o parcial de los locales, venta de los locales propios o directamente venta de la empresa.

En relación a los ratios financieros y operativos, presentados en la tabla 5, se pudo observar que en general entre 2020 y 2021 se plantea un mejoramiento de la mayoría de los indicadores. La rentabilidad del patrimonio neto en el año 2021 fue de 0,09, esto quiere decir que, por cada peso invertido en la empresa los propietarios ganaron \$0,09,

mientras que en el año 2020 la pérdida fue de \$0,32. En cuanto a la rentabilidad del activo, en el año 2021 se obtuvo una ganancia de \$0,18 por cada peso de recursos totales invertidos en la empresa en comparación con la pérdida sufrida en 2020 que fue de \$0,06. Si se desagrega la rentabilidad económica del activo en margen de ventas y rotación del mismo (formula Dupont), se observa cómo ambos ratios han mejorado de un año al otro, arrojando como resultado para el año 2021 un 19% de margen y un 98% de rotación.

En ambos períodos el apalancamiento financiero fue mayor a uno, lo que indica que haber tomado deuda fue positivo ya que aumentó la rentabilidad de los accionistas. Por otro lado, el índice de cobertura de intereses señala que para el año 2021 se han ganado 1,41 veces los cargos financieros o intereses mientras que para el año 2020 la ratio es negativa por lo cual la empresa se ha visto desfavorecida al momento de hacer frente al pago de los mismos. Por consiguiente, es lógico el resultado de cobertura del pasivo ya que se trata de un índice más exigente al incluir la amortización de la deuda además de los intereses.

Finalmente, en lo que respecta a los ratios de mercado se puede observar que los indicadores analizados en ambos casos presentan mejoría significativa entre 2020 y 2021, esto no solo es favorecedor para los accionistas en términos de ganancia, sino que brinda un escenario de confianza para los cursos de acción que se tomen en el corto plazo, pudiendo brindar a los directivos de Havanna la posibilidad de asumir riesgos razonables como también innovar en las decisiones que se tomen.

### *Conclusión diagnóstica*

A partir de este análisis, es fundamental adoptar medidas que aumenten la rentabilidad económica y financiera de la empresa enfocadas en obtener una mayor utilidad, prevenir resultados no deseados y por consiguiente un mayor crecimiento.

Partiendo de la situación actual de Havanna, que todavía es una empresa rentable en el contexto de crisis, se requiere implementar estrategias que lleven su rentabilidad al máximo como por ejemplo: desarrollo y posicionamiento de los nuevos canales digitales de venta a nivel nacional y aumentar la venta de franquicias internacionales; por otro lado, trabajar sobre el análisis, control y seguimiento de los indicadores económicos y financieros, para lo cual se sugiere la incorporación de personal contable.



## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Aumentar la rentabilidad en un 10% de la empresa Havanna, mediante la optimización de los canales de venta y el control de los indicadores financieros, para diciembre de 2023

#### *Objetivos específicos*

1. Contratar a un profesional especialista en análisis de estados contables, para julio de 2022
2. Expandir el canal digital de ventas en las 3 principales provincias de Argentina, aprovechando los recursos disponibles de la empresa para diciembre de 2022.
3. Lograr la venta de 3 franquicias en Francia, aprovechando el posicionamiento de la marca actual, hasta julio de 2023.

#### *Alcance*

El objetivo de la propuesta está centrado en aumentar la rentabilidad de la empresa potenciando los canales de venta y procesos ya existentes. De esta manera, se aprovecha la estructura que actualmente posee para generar más beneficios con un bajo costo.

El alcance geográfico para la implementación de la propuesta abarca las provincias de Córdoba, Santa Fe y Mendoza en Argentina, y por el otro el país de Francia.

El alcance temporal está planificado para finalizar en diciembre 2023 para incluir el análisis de estados contables de los locales que se planean instalar en Francia.

No se encontraron impedimentos ni obstáculos que limiten el desarrollo del presente trabajo. Se cuenta con los recursos necesarios que permiten la factibilidad del mismo.

### Acciones

#### Acción 1: Selección y contratación de personal especialista

- **OE 1:** Contratar a un profesional especialista en análisis de estados contables, para julio de 2022

Con el objetivo de lograr una gestión interna de los indicadores financieros y económicos de la empresa, de manera rápida, eficiente y organizada, se propone la incorporación de un profesional contable especialista en el tema.

Para esto es necesario que Havanna S.A. contrate como parte de su planta permanente, en la casa matriz en Mar del Plata, a un contador que se dedique exclusivamente a calcular y analizar los ratios contables expuestos previamente, realizando un seguimiento mensual, trimestral, semestral o anual de acuerdo a como corresponda, y la evolución de los mismos en el año.

Para esto, se propone que la selección la realice una consultora especializada, con el objetivo de optimizar los resultado en el proceso. La consultora debe estar ubicada en Buenos Aires. En general, un proceso de selección lleva de 3 a 6 meses hasta la incorporación efectiva de la persona, y el costo es de un sueldo bruto.

El nuevo personal contratado va a realizar sus actividades de manera remota, ya que la tarea no requiere presencialidad en fabrica o casa matriz, pero deberá tener reuniones periódicas y presentan informes de acuerdo a lo que el gerente del área de finanzas estipule.

El profesional para estas actividades, de acuerdo al CPCE, cobraría por su labor un sueldo mínimo bruto de \$160.000 mensuales.

**Tabla 6**

#### Inversión para OE 1

| Tarea/Actividad          | Recursos  |                    | Inversión          |               |
|--------------------------|---|--------------------|--------------------|---------------|
|                          | Materiales/<br>Tecnológicos                               | Humanos            | Costos<br>actuales | Costos nuevos |
| Selección de personal    | No requiere   | Consultora de RRHH |                    | \$160.000     |
| Contratación de personal | Insumos de trabajo  | Personal de RRHH   | Sueldo de RRHH     |               |
|                          | Computadora, mail institucional, tarjetas de acceso, etc. | Personal Nuevo     |                    | \$2.280.000   |

### *Acción 2: Expansión de canales digitales*

- **OE 2:** Expandir el canal digital de ventas en las 3 principales provincias de Argentina, aprovechando los recursos disponibles de la empresa para diciembre de 2022.

De acuerdo a los análisis realizados previamente, la venta por canales digitales fue el principal recurso que tuvo la empresa para sostenerse durante el periodo de pandemia, ante esto se recomienda continuar con la expansión de esta estrategia.

La situación pandémica provocada por Covid-19 generó que los clientes tuvieran un vuelco masivo hacia los canales digitales y la búsqueda de comodidad y facilidades a través del *e-commerce*. Es por esto que, aquellas empresas que pudieron adaptarse durante el periodo 2020-2021 e incursionar en las ventas por internet o bien fortalecer sus canales activos, fueron aquellas que pudieron aprovechar sus oportunidades comerciales.

Havanna fue una de estas empresas, sin embargo, una vez que abrieron los locales la empresa realizó un retroceso de la estrategia de venta digital al dejar la distribución solo en zonas específicas del país, puntualmente CABA y Gran Buenos Aires.

Ante esto, se propone ubicar los locales más importantes de cada provincia que sean de propiedad de la empresa, y convertir a cada uno en base para la distribución de los pedidos *online* en esas ciudades. Se considera importante que la empresa utilice el *e-commerce* que ya posee, desarrolle un sistema de distribución de pedidos donde una vez realizados por los clientes, lo incorporen en los viajes ya programados hacia las sucursales correspondientes, y finalmente establezca los canales de logística necesarios dentro de las ciudades.

Teniendo en cuenta la cantidad de sucursales por provincia, Córdoba, Santa Fe y Mendoza son las provincias con mayor cantidad de locales de la empresa, por ende, se estima que son éstas las que cuentan con mayor índice de consumo de productos Havanna, con lo cual se pueden convertir en la prueba piloto de venta online.

También será necesario desarrollar una campaña de comunicación, información y promoción de este nuevo canal de venta en las provincias mencionadas, lo cual permitirá posicionar el canal digital, y a la vez expandir las ventas.

Considerando que los locales actuales ya existen y tienen la posibilidad de almacenamiento de insumos, los costos de stock y logística se sostendrían, pero se estima aumentarían las ratios de ventas y rentabilidad por local.

**Tabla 7**

*Inversión para OE 2*

| Tarea/ Actividad  | Recursos  |   | Inversión                          |                        |
|---|---|---|------------------------------------|------------------------|
|   | Materiales/<br>Tecnológicos                               | Humanos                                     | Costos<br>actuales                 | Costos<br>nuevos       |
| Logística hacia sucursales  | Flete   | Área de logística                           | Flete y Sueldo log.                |                        |
| Logística interna de la sucursal                                  | Espacio de Almacenamiento                                 | Área de Deposito Encargado de armar pedidos |                                    | Incorporar personal    |
| Selección de personal para deposito dedicado al armado de pedidos |   | Selectora de personal externa local         |                                    | \$300.000 <sup>2</sup> |
| Incorporación de empleados  | Computadora, mail institucional, tarjetas de acceso, etc. | Personal de deposito                        |                                    | \$3.900.000            |
| Almacenamiento  | Depósito  | Personal de deposito                        | Costo de mantenimiento de deposito |                        |
| Canal de reparto en ciudad  | Flete   | Externo                                     |                                    | A cargo del cliente.   |
| Campaña publicitaria  |   | Área de Marketing                           |                                    | \$5.000.000            |

Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> En el mercado argentino la selección de un puesto de trabajo se cobra un sueldo bruto del empleado que se contratará- Se estima que el sueldo bruto de un empleado de deposito asciende a \$100.000, teniendo que contratar a tres personas (una para cada provincia) se estima un total de \$300.000

*Acción 3: Venta de franquicias internacionales*

- **OE 3:** Lograr la venta de 3 franquicias en Francia, aprovechando el posicionamiento de la marca actual, hasta julio de 2023.

Actualmente, en Europa hay 3 locales Havanna que se encuentran ubicados en España. Como parte de la estrategia y perspectiva de expansión internacional de la empresa y sabiendo que actualmente Francia consume 5 toneladas de productos Havanna por año, se sugiere incorporar a tal país a la red de locales franquiciados y, aprovechando que la marca ya cuenta con presencia, incrementar las ventas de productos y por consiguiente la rentabilidad global de la empresa.

Para llevar adelante la venta se necesitará un representante comercial de Havanna en Europa, y particularmente en Francia. Esta persona será la responsable de, en una primera instancia, ofrecer la venta de franquicias a los clientes ya existentes, por el hecho de que ya conocen la marca y la rentabilidad de los productos. En segunda instancia, se necesitará de un contrato de validez internacional, similares a los utilizados para la apertura de las franquicias españolas, pero adaptado al país de Francia. Al tener numerosos locales franquiciados a nivel internacional se estima que la empresa ya cuenta con un bufete de abogados especializados en el tema legal.

**Tabla 8**

*Inversión para OE 3*

| Tarea/Actividad                                  | Recursos                    |  | Inversión                   |                          |
|--|-----------------------------|--|-----------------------------|--------------------------|
|  | Materiales/<br>Tecnológicos | Humanos  | Costos<br>Actuales          | Costos Nuevos            |
| Identificar<br>potenciales clientes              | Insumos de<br>trabajo       | Personal<br>comercial                          |                             | \$4.536.064 <sup>3</sup> |
| Contratación de un<br>representante<br>comercial |                             | Consultora para<br>la selección de<br>personal |                             | \$348.928 <sup>4</sup>   |
| Desarrollo de<br>contrato                        | No requiere                 | Bufete de<br>abogados                          | Honorarios<br>profesionales |                          |

Fuente: Elaboración propia

<sup>3</sup> El sueldo promedio de un representante comercial independiente, a mayo de 2022, alcanza un valor promedio de 1.504,00 € mensuales. Siendo el valor promedio de cambio a la fecha 24/5/22, de \$232, se logra el valor mensual de \$348.928.

<sup>4</sup> De acuerdo a Del Morral (2020) especialista en *Headhunting* en España, el costo de selección varía entre un sueldo bruto y un 8,7% del sueldo anual del empleado. En este caso, se tomó el valor de un sueldo mensual y convirtió a precio del 24/5/22.

## Diagrama de Gantt

En la tabla 10 se presenta el Diagrama de Gantt a través del cual se exponen las acciones específicas a realizar junto con el marco de tiempo de las mismas.

**Tabla 9**

*Referencias para el Diagrama de Gantt*

|                |  |   |
|----------------|--|---|
| Diseño         |  | Tiempo dedicado al diseño de la acción específica   |
| Implementación |  | Una vez diseñada cada acción se estipula el tiempo necesario para llevarla a cabo hasta alcanzar el resultado |
| Mantenimiento  |  | Tiempo en el que la acción se mantendrá una vez implementada.   |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 10**

*Diagrama de Gantt*

| Plan de Acción   | Actividad/Tarea   | 2022  |       |       |       |        |        | 2023   |       |       |       |       |       |       |
|--|---|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  |   | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| <i>Acción 1:<br/>Selección y<br/>Contratación<br/>de personal<br/>especialista</i> | Selección de personal   |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
|  | Contratación de personal  |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
| <i>Acción 2:<br/>Expansión de<br/>canales<br/>digitales</i>                        | Logística hacia sucursales  |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
|  | Logística interna de la sucursal                                  |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
|  | Selección de personal para depósito dedicado al armado de pedidos |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
|  | Incorporación de empleados  |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
|  | Almacenamiento  |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
|  | Canal de reparto en ciudad  |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
|  | Campaña publicitaria  |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
| <i>Acción 3:<br/>Venta de<br/>Franquicias<br/>Internacionales</i>                  | Identificar potenciales clientes                                  |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
|  | Contratación de un Representante Comercial                        |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
|  | Desarrollo de Contrato  |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |

Fuente: elaboración propia

### *Evaluación de las acciones*

El presupuesto estimado para llevar a cabo el plan de implementación detallado con anterioridad asciende a \$16.524.992 tal como se presenta en la tabla 11.

**Tabla 11**

#### *Presupuesto*

|  |               |
|--|---------------|
| <i>Acción 1: Selección y Contratación de personal especialista</i> | \$ 2.440.000  |
| <i>Acción 2: Expansión de canales digitales</i>                    | \$ 9.200.000  |
| <i>Acción 3: Venta de Franquicias Internacionales</i>              | \$ 4.884.992  |
| <i>Total</i>   | \$ 16.524.992 |

Fuente: Elaboración propia

Si se compara la utilidad que se espera obtener con la inversión a realizar, a través de la razón financiera ROI, se obtiene que el rendimiento de la misma alcanza el 45,9% (ver tabla 12).

**Tabla 12**

#### *Calculo ROI*

|                                 |                  |
|---------------------------------|------------------|
| Aumento del 10% de rentabilidad | \$ 24.110.332,40 |
| ROI                             | 45,90%           |

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

En la situación de crisis social, económica y política que está atravesando Argentina, toda empresa que quiera permanecer y sostenerse en el tiempo deberá demostrar tener capacidad de adaptación y regular su funcionamiento acorde va cambiando tanto la demanda como el contexto.

Durante el periodo 2020-2021 el mundo se vio envuelto en una crisis sanitaria por COVID-19, que no solo representó un desafío para las personas que en Argentina debieron permanecer aisladas durante aproximadamente 9 meses, sino que también representó una situación inesperada para todas las empresas que debieron adaptarse a una nueva forma de consumo, nuevas demandas por parte del mercado y nuevas formas de competencias por parte de las organizaciones.

La empresa argentina Havanna S.A., ha demostrado a través del tiempo tener la capacidad para adaptarse a las adversidades del entorno, aprovechando las oportunidades que se le han ido presentando y manteniendo un crecimiento sostenible del negocio tanto a nivel nacional como internacional.

Uno de los hitos más importantes que vivió la empresa hace referencia a la crisis del 2001, por lo cual se endeudó llevando a su venta posterior en el 2003. De acuerdo a los análisis de macro contexto y al comportamiento de las variables internacionales como nacionales, la crisis provocada por Covid-19 se asemeja mucho a las características de la anterior, he incluso algunos sostienen que es más grave.

Ante esta situación, y considerando la historia que tuvo la empresa, es que en el presente trabajo se llevó adelante un análisis económico financiero y operativo de la empresa Havanna S.A. para dar cuenta de la posición en la que se encontraba la misma. Esto es de gran importancia ya que es a partir de este punto que se pueden tomar decisiones estratégicas, con información certera y útil, sobre el futuro de cualquier organización.

Luego del cálculo de ratios, se puede obtener una visión global del rendimiento en ese momento específico de la empresa analizada, facilitando la toma de decisiones para mejorar su rentabilidad y evitar resultados no deseados. Para esto es clave que la empresa cuente con profesionales especializados en el tema, y que puedan brindar la información de manera efectiva, en tiempo y forma, dando a la dirección la posibilidad de accionar correcta y rápidamente.



Como se mencionó, existen numerosas formas de generar rentabilidad en una empresa y mejorar su rendimiento, particularmente en este trabajo, se hizo foco en el incremento de ventas. A través del análisis se detectó que la organización había desarrollado canales digitales para la venta durante el periodo de ASPO, sin embargo no los utilizó ni siguió desarrollando posteriormente, sino que solamente los tenía restringidos a CABA y Gran Buenos Aires. Por lo cual se propuso el desarrollo de canales de venta en las principales ciudades de Argentina, donde la empresa posee locales propios que pudiera usar de almacenamiento, y posteriormente el desarrollo de la logística en cada región específica.

Por otro lado, en los últimos años Havanna S.A. ha ingresado al mercado internacional, siendo Francia el país de la UE con mayor consumo de los productos, por lo cual se propuso aprovechar esta situación y ampliar el mercado mediante la venta de franquicias en el país mencionado, logrando mejorar su expansión internacional.

#### *Recomendaciones*

Una vez concluidas estas propuestas, se recomienda que la empresa realice análisis y seguimiento de las ratios establecidas previamente de manera periódica, y genere una dinámica clara en relación al comportamiento financiero que la empresa va manifestado ante las diferentes eventualidades.

También es recomendable que la empresa continúe con su expansión internacional, aprovechando como punto de partida los locales que posee actualmente, ya sean propios o franquiciados, en el extranjero, logrando que la marca se posicione en el mercado internacional, tanto en lo que refiere a sus productos como a sus servicios.

En el contexto de las propuestas, se considera clave que la empresa aproveche la migración de consumidores a los canales digitales, y fortalezca sus estrategias tanto de comunicación como de comercialización en redes sociales, web y sitios especializados. De esta manera, logrará una expansión en el territorio nacional, como también podrá extrapolar estas acciones hacia otros territorios todavía no abarcados, donde con una inversión mínima podrá llegar a nuevos mercados meta.

## Referencias

- ADGyA (2021) Ranking de la Dulzura: Estas son las golosinas más populares en Argentina, ¿Cuál es tu favorita?. Publicado en grupolaprovincia.com, sección Interes General, el 1/07/2021 (Versión Digital) Extraído el 22/03/2022 de <https://www.grupolaprovincia.com/interes-general/ranking-de-la-dulzura-estas-son-las-golosinas-mas-populares-en-argentina-cual-es-tu-favorita-746459>
- Bolsa de comercio de Rosario (2021) Bioceres y Havanna sellaron una alianza estratégica para elaborar productos sustentables. Publicado en bcrnews.com.ar, el 10/05/2021 (Documento Digital) Extraído el 13/04/2022 de <https://bcrnews.com.ar/agroindustria/bioceres-y-havanna-sellaron-una-alianza-estrategica-para-elaborar-productos-sustentables/>
- Braziulis, Z. (2021). La Argentina tiene la mayor carga impositiva del mundo sobre la economía formal. Publicado en cronista.com sección economía y política el 02/07/2021 (documento digital). Extraído el 18/04/2022 de <https://www.cronista.com/economia-politica/la-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-del-mundo-sobre-la-economia-formal-por-que-esto-afecta-a-los-consumidores/>
- CACE (2022) Estudio Anual de Comercio Electrónico 2021. Publicado en cace.org.ar, Sección informes, en Marzo 2022 (Documento Digital) Extraído el 01/04/2022 de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CAME (2020) Hay un promedio de 9 locales comerciales vacíos por cuadra en todo el país. Publicado el 27/12/2020 (documento digital). Extraído el 14/04/2022 de

<https://www.redcame.org.ar/novedades/10400/hay-un-promedio-de-9-locales-comerciales-vacios-por-cuadra-en-todo-el-pais>

CAME (2020) Hay un promedio de 9 locales comerciales vacíos por cuadra en todo el país. Publicado en Redcame.org.ar, sección novedades, el 27/012/2020 (Documento Digital) Extraído el 13/04/2022 de <https://www.redcame.org.ar/novedades/10400/hay-un-promedio-de-9-locales-comerciales-vacios-por-cuadra-en-todo-el-pais>

Carrio, T. (2022). Emisión récord: el BCRA le giró al Tesoro más de \$200.000 millones en la última rueda del 2021. Publicado en cronista.com sección finanzas y mercados el 05/01/2022 (Documento digital). Extraído el 18/04/2022 de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/emision-record-el-bcra-le-giro-al-tesoro-mas-de-200-000-millones-en-la-ultima-rueda-del-ano/>

CEPAL (2020) Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2020. Publicado en 2021 (Documento Digital) Extraído el 25/03/2022 de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/4/BP2020\\_Argentina\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/4/BP2020_Argentina_es.pdf)

D.N.U. 260/2020: Emergencia sanitaria coronavirus (covid-19). Publicada en el Boletín Oficial del 12-mar-2020 Número: 34327 Página: 1. (Documento digital) Extraído el 18/04/2022 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=335423>

Díaz Llanes, M. (2010). El análisis de los estados contables en un entorno dinámico y gerencial de la empresa. En revista Universo Contábil, 6(2). 121 – 140

(Documento digital) Recuperado el 2/5/22 de

<https://www.redalyc.org/pdf/1170/117015183008.pdf>

El Economista (2022) Ya no habrá restricciones para la operación de dólares financieros.

Publicado el 04/03/2022 en [eleconomista.com.ar](http://eleconomista.com.ar) sección economía (documento digital). Extraído el 14/04/2022 de <https://eleconomista.com.ar/economia/ya-habra-restricciones-operacion-dolares-financieros-n51140>

Fowler Newton, E. (2011). Análisis de estados contables – 4ta ed. La Ley, 2016.

HSI (2018) Havana es la primera empresa argentina en sumarse al movimiento global de huevos libres de jaula. Publicado en [hsi.org](http://hsi.org), el 12/06/2018 (Documento Digital) Extraído el 13/04/2022 de <https://www.hsi.org/news-media/havanna-libre-jaulas-061218/?lang=es>

INDEC (2022). (Documento digital). Extraído el 11/04/2022 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)

INDEC (2022). (Documento digital). Extraído el 11/4/2022 de [http://indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_03\\_22182D27B4D3.pdf](http://indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_03_22182D27B4D3.pdf)

Lavalle Burguete A. C. (2014) Análisis financiero. Col. La Loma Tlalnepantla, Estado de México: UNID

Lerdon, J., Bentjerodt, D., Carrillo B., y Moreira V., (2015). Análisis Económico de 11 Predios productores de leche y carne en la región de Los Ríos, Chile. Publicado por *Idesia* vol.33 no.4 (Documento Digital) Extraído el 01/04/22 de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-34292015000400012&lng=en&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34292015000400012&lng=en&tlng=en)

Ley Nacional N° 24537: Ley de Franquicias. Sancionada: 9/08/1995. Promulgada de Hecho 18/9/1995. (Documento Digital) Extraído el 6/4/22 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27385/norma.htm>

Ley Nacional N° 27.642: Promoción de la alimentación saludable. Sancionada: 26/10/2021. Promulgada: 23/03/2022. (Documento digital). Extraído el 13/04/2022 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/252728/20211112>

Masgrau, E. G. (2005). El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. En Revista de Contabilidad y Dirección, 2. 71-91. Recuperado el 02/05/2022 de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/analisis\\_castellano\\_071-091.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/analisis_castellano_071-091.pdf)

Pérez, J. O. (2014). Análisis de estados financieros. Córdoba: EDUCC

Rico Belda, P. (2015). Análisis económico-financiero de las empresas concesionarias de automóviles en España. Publicada por *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, Vol. 20, pp. 95-111 Dic. 2015 (Documento Digital) Extraído el 06/04/22 de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/174231/1/849556120.pdf>

Rosso Cavallazzi (2016). *Evaluación del impacto económico financiero por la aplicación del procedimiento preventivo de crisis en Leo-Cor S.R.L.* (Documento digital) Recuperado el 02/04/2021 de <https://eds.s.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=d0365467-a42c-46af-80a0->

[1e3173ecfae3%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=rus.ues21.13035&db=ir01086a](https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-innovadoras-verdes-y-rentables-nid1795371/)

Scarpinelli, L. (2015). Empresas innovadoras, verdes y rentables. Publicado el 25/01/2015 en lanacion.com.ar sección economía (Documento digital). Extraído el 7/04/2022 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-innovadoras-verdes-y-rentables-nid1795371/>

SIEMPRO (2021) Guía de Programas Sociales. Publicado en Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, Noviembre 2021 (Documento Digital) Extraído el 18/04/2022 de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2019/11/gps\\_del\\_estado\\_nacional\\_2021.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2019/11/gps_del_estado_nacional_2021.pdf)