

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Análisis operativo y económico para optimizar el uso de las herramientas
financieras en la empresa Havanna S.A.”**

**“Operational and economic analysis in order to optimize the usage of financial
tools at Havanna S.A. company”**

Carrera: Contador Público

Autor: Pérez, Juan Luis

Legajo: VCPB31617

DNI: 25.575.747

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Buenos Aires, Junio de 2022

Índice

Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivos.....	8
Análisis de la situación	9
Descripción de la situación.....	9
Análisis del contexto	11
Diagnóstico organizacional	17
Análisis específico según el perfil profesional	18
Marco teórico.....	20
Diagnóstico y conclusión	24
Descripción del problema.....	24
Justificación del problema	25
Conclusión diagnóstica.....	26
Plan de implementación.....	27
Alcance	27
Recursos involucrados.....	27
Acciones y marco de tiempo	29
Evaluación o medición de la propuesta	32
Conclusiones y recomendaciones	34
Referencias:	36
Anexos:.....	40

Agradecimientos

A Dios.

A mi maravilloso hijo Juan Ignacio que con su abrazo ha sido capaz de cerrar todas las heridas y ha enaltecido mi vida con su amor.

A mi esposa Sol, razón fundamental por la que me encuentro escribiendo esta Tesis Final de Grado; sin su determinación y compañía mi sueño aún estaría postergado. Intento explicar por determinación, citando a la Real Academia Española: despejar la incertidumbre sobre algo, hacer que alguien decida algo, indicar algo con claridad y ser causa de que algo ocurra.

A mi mamá Elena por sus oraciones, a mi hermana; a mi amado hermano Pablo.

A mis grandes amigos.

A Music And Company que me ha dado todo; incluso el tiempo para estudiar.

A la memoria de mi abuela María, mi gran amigo Enrique y mi primo Marcelo.

Resumen

El presente análisis económico y operativo ha sido desarrollado en la empresa Havanna S.A. situada en la ciudad de Mar del Plata. Su arraigada historia comercial con el turismo local y su proyección internacional a través de sus franquicias, la convierten en una de las compañías más exitosas del rubro. A pesar de su posicionamiento, atraviesa un problema de liquidez, que afecta su solvencia y disminuye su rentabilidad. Se recomienda la optimización de su sistema de cobros y el incremento de sus ventas. Abordando estas dos problemáticas paralelamente se conduce de manera sinérgica al aumento de los beneficios. Se analizó la estructura interna y externa de la empresa mediante la matriz FODA, se ha contemplado su escenario comercial mediante la herramienta PESTEL y se han disgregado los resultados arrojados de sus estados contables, descomponiéndolos en diferentes índices, con el fin de analizar su rentabilidad y situación económica. Se desarrolla un plan de acción para optimizar el uso de herramientas financieras, que permitan evaluar constantemente la solvencia, liquidez, rentabilidad y el logro de los objetivos, para mejorar su situación operativa.

Palabras clave: liquidez, índices, rentabilidad, ROA.

Abstract

The current economic and operative analysis has been developed regarding Havanna S.A. company located in Mar del Plata. Its deep-rooted commercial history within the local tourism and its international projection through its franchises makes it one of the most successful companies in its business area. In spite of its good positioning it is currently going through a dire liquidity issue, which affects solvency and reduces profitability. Optimizing its billing system and increasing sales is thoroughly recommended. Addressing these two problems in parallel would synergistically lead to an increased in the benefits. The internal and external structure of the company have been analyzed by the SWOT matrix, its commercial scenario has been assessed by means of the PESTEL tool and the results of the financial statements have been isolated and broken down into different ratios, in order to analyze both the profitability and economic situation. An action plan has been developed to optimize the use of financial tools, which will allow the constant evaluation of solvency, liquidity, profitability and the achievement of goals, in order to eventually improve the operating situation.

Keywords: liquidity, ratios, rentability, ROA.

Introducción

En el presente trabajo final de grado se pretende evaluar la situación económica y operativa de Havanna S.A. con el propósito de medir su rentabilidad.

Desde el análisis de las organizaciones con fines de lucro podemos afirmar que la correcta toma de decisiones, tanto económicas como financieras, repercuten profundamente en el patrimonio de las mismas, en la valuación del capital accionario y finalmente en la rentabilidad de los socios; por lo cual, realizar un correcto y adecuado diagnóstico para detectar posibles oportunidades o deficiencias resulta de máxima importancia para un próspero desempeño de este tipo de empresas.

Havanna S.A. es una fábrica alimenticia vinculada fuertemente a la elaboración y venta de alfajores y similares, aunque cuenta en su haber con una diversa línea de productos que incluyen cafetería, chocolatería y artículos de *delicatessen*. Sus inicios se remontan a 1947 cuando un grupo de entusiastas amigos vuelcan sus conocimientos empíricos de la pastelería y repostería en la construcción de un moderno sistema de producción a la vista de alfajores en la ciudad de Mar del Plata. Ya desde ese comienzo las expectativas comerciales fueron superadas ampliamente y el crecimiento de la empresa se produjo de manera continua hasta fines de la década de 1990. Es en el año 1998 cuando este grupo de amigos, ya bajo la figura societaria de Sociedad Anónima, decide la venta de la compañía a Exxcel Group, aunque posteriormente en el año 2003 la totalidad del paquete accionario fue adquirido por otro grupo inversor denominado Grupo DyG.

Bajo la conducción de este grupo empresario, desde el año 2004, Havanna ha incursionado en una fuerte inserción en mercados internacionales, además del desarrollo constante en la penetración de mercado a nivel local. En la actualidad, en el plano internacional, la empresa cuenta con más de 200 sucursales en el exterior, la mayoría en Brasil, y en nuestro país, la comercialización se realiza mayoritariamente a través del formato de franquicias o locales propios, donde la totalidad de las bocas de expendio superan las 230 diseminadas estratégicamente en *shoppings*, aeropuertos domésticos e internacionales y puntos comerciales de venta tradicional. Cabe agregar la importancia que adquiere el formato de venta de tienda en línea, que avizora un futuro prometedor y se consolida como un nuevo e importante canal de ventas para la compañía.

Examinando los estados contables de Havana S.A. se puede detectar que la empresa no formula un correcto diagnóstico de su rentabilidad. Si bien registra un alto volumen de ingresos, se debe considerar en su aumento, el efecto inflacionario que enmascara un aparente aumento real cuando es nominal. Al priorizar indicadores como los de rentabilidad, propios de un análisis operativo, se puede mejorar la utilidad de la empresa, por ejemplo, enfatizando las ventas de los productos que conforman el *portfolio* de la compañía que generen mejores beneficios.

Asimismo, la organización cuenta con un importante número de créditos por ventas vencido que afectan la liquidez y la rentabilidad. De esta forma, se vuelve indispensable el uso de información pertinente y confiable, para realizar una planificación estratégica que conduzca a la empresa al logro de sus objetivos.

Con la implementación de un análisis económico y operativo se busca optimizar el control y favorecer la administración de los órganos gerenciales, no simplemente para un uso correcto de la información financiera en pos de obtener utilidades, sino también contribuir a la mejora de procesos, incrementar la calidad de los productos y servicios brindados y optimizar la producción.

Basándonos en antecedentes que referencien mejorar el índice de rentabilidad, podemos citar como ejemplo una investigación de carácter internacional realizada en la ciudad de Villa de San Antonio de Pavia de Estelí, Nicaragua, donde se estudia en la Asociación Campesina Conociéndonos y Produciendo (ACCP), la incidencia sobre el análisis financiero en su administración concluyendo que a través del uso adecuado y oportuno de herramientas financieras, se logra arribar a la toma de decisiones programadas y no programadas, como así también, al gozar de una gestión más vinculada con el detalle financiero tener una estructura económica fuerte, lo cual es indicativo de un buen gobierno y adecuadas decisiones que favorecen al aumento de las utilidades (Pérez Vásquez, Pérez Vásquez, Talavera Calderón, 2016).

A raíz de este contexto, otro trabajo elaborado en la ciudad de Guatemala, donde se vislumbra finalmente que la empresa textil Nuevo Sol S.A., al no contar con herramientas de análisis financiero que permitan medir sus resultados, no tiene una base adecuada para discernir sobre las condiciones financieras y sobre su eficiencia en la toma de decisiones, y que sus rendimientos han disminuido de acuerdo al total de los activos invertidos de un ejercicio a otro (Pérez López, 2010).

Con esta misma tesitura, en nuestro país, precisamente en San Miguel, Provincia de Buenos Aires, a través de un estudio en pequeñas y medianas empresas donde se plantea que la utilización de herramientas financieras puede aportar a la toma de decisiones y maximizar la creación de valor para ayudar a un mejor desenvolvimiento económico-financiero, concluye que resulta fundamental la implementación de éstas con el fin de mejorar la información que aporte crear valor a la empresa y proporcione información confiable a los fines de la toma de decisiones (Larretape, 2018).

En el mismo plano, una tesis doctoral elevada a la Universidad de Buenos Aires que refiere a la contabilidad integrada, el análisis del sistema contable y la evolución de la información que se desprende del mismo, su epílogo resultará útil para afirmar que la eficiencia continua se logra a partir de la exposición permanente de información extraída del sistema de información contable y la constante búsqueda de las mejores prácticas operativas posibles (Di Ranni, 2016).

Así mismo, a nivel local, un estudio realizado en Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, cita los beneficios y la marcada importancia de conocer al detalle la estructura de costos; y que si esta logra ser pertinente, confiable y clara, destaca la indudable relevancia que adquiere para la gerencia en el proceso decisorio, el control de la gestión, cumplir finalidades contables y reducir los costos para maximizar las utilidades de los negocios (Buixados, 2015).

Los antecedentes expuestos con antelación refuerzan la necesidad imperiosa de contar con un análisis operativo y económico en una administración para una empresa como Havanna S.A., que opera en un mercado de constante incertidumbre y no queda excluida de los vaivenes económicos que resultan de realizar, con frecuencia, transacciones en el exterior a través de sus importaciones, exportaciones o franquiciados. Por lo tanto, contar con información que surja de un minucioso análisis permitirá garantizar su liderazgo en ventas, continuar ampliando su penetración de mercado y encaminar las acciones para diversificar el riesgo comercial, como así también, reforzar una organización financiera solvente que permitirá la inserción de nuevos productos al mercado, retroalimentando el circuito innovación-implementación-ingresos.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un análisis operativo y económico a través del uso de herramientas financieras en la empresa Havanna S.A., radicada en la ciudad de Mar Del Plata, con el fin de optimizar la toma de decisiones para aumentar la rentabilidad y los beneficios, durante el segundo semestre del año 2022.

Objetivos específicos

- Analizar índices que permitan descomponer la estructura del estado de resultados de la empresa a fin de favorecer la planificación y la toma de decisiones.
- Establecer la eficiencia que permita mejorar el margen de venta con el objetivo de aumentar la rentabilidad.
- Determinar si es conveniente el uso del apalancamiento financiero para optimizar los beneficios y el rendimiento del capital.

Análisis de la situación

Con el fin de alcanzar el objetivo general planteado previamente, se abordará una investigación mediante técnicas y procesos metodológicos descriptivos que permitirá analizar la situación económica y operativa actual y el escenario macroeconómico en el cual la empresa desarrolla sus actividades, tanto a nivel interno como externo. Se utilizará un enfoque cualitativo y cuantitativo de la información. A nivel interno, la misma es obtenida de los estados contables publicados por la empresa y el sitio web oficial de Havanna S.A.; y respecto a la información externa, será recabada de bibliografía especializada, libros de diferentes autores, revistas, documentos e información disponible a través de sitios *web*.

Descripción de la situación

En la actualidad, Havanna elabora los clásicos y reconocidos alfajores junto a una amplia línea de productos comercializados en diferentes presentaciones en busca de la mejor cobertura de mercado posible, ofreciendo un producto casi para cada requerimiento u ocasión. Los alfajores que se destacan por ser el emblema de la marca, durante el último año han incorporado a su mezcla de productos el alfajor Súper Dulce de Leche, una alternativa apta para celíacos; resultado de la investigación del departamento de innovación y desarrollo de la empresa que busca satisfacer las necesidades de un exclusivo nicho de mercado y que a nivel estratégico pretende marcar una diferenciación con la competencia. Sumado a esto, en la línea de fabricación se elaboran decenas de productos específicos, los cuales buscan la excelencia de la experiencia Havanna en cada consumidor. Entre los más destacados están los chocolates con distintas presentaciones de bombones, tabletas, coronitas rellenas y trufas rellenas con dulce de leche y bañadas en chocolate, havannets (comúnmente llamados conitos), una línea de galletitas simples y rellenas, barritas de semillas con chocolate, y el clásico producto argentino, típico, autóctono y todo un símbolo en nuestro país, el dulce de leche. En la búsqueda constante del compromiso social hacia el consumidor, se anexan a casi todos estos productos mencionados, una línea de productos denominada Mini Havanna, que consiste en piezas de menor tamaño, las cuales contienen menos de 100 calorías por unidad, ofreciendo al consumidor una opción dulce con menor cantidad de calorías (Havanna, 2022).

Como otra unidad de negocios paralela al *retail* tradicional, aparece un punto destacado dentro del abanico de opciones de la marca, el servicio de cafetería; en donde se ve reflejada como misión primordial transmitir la experiencia Havanna de calidez, servicio y pasión. En cada establecimiento se ofrecen *lattes*, *frappes* y café junto a la nueva e innovadora propuesta salada de la marca, denominados aireados, una línea de sandwiches con exclusivas tapas de harina integral, de trigo y de arroz, ofreciendo en esta mercadería alternativa sabores tradicionales y de estilo gourmet, en busca de ampliar el potencial mercado de consumidores.

Este amplio mix de productos se fabrica en su mayoría en la moderna planta instalada en el parque industrial de la ciudad de Batán, partido de General Pueyrredón, provincia de Buenos Aires, que abarca 12.500 metros cuadrados, donde la empresa cuenta aproximadamente con 200 colaboradores que forman parte del plantel permanente, el cual es reforzado en distintas oportunidades según la demanda de producción hasta por 150 empleados adicionales. En total, Havanna genera de manera directa 1.500 puestos de trabajo y 1.700 en forma indirecta. Todos estos recursos humanos, sumado a la automatización de la línea productiva, genera 40.000 docenas por día y hasta 100 millones de unidades por año (La Capital, 2018).

Considerando que la sociedad es de las compañías argentinas con más franquicias en el exterior, es destacable que el total de la producción se realiza en la planta marplatense, ya que la misma logra satisfacer la demanda del mercado interno y la Red Internacional Havanna. Esta última, al cierre del ejercicio económico 2021, cuenta con 218 locales; la mayoría de ellos en Brasil donde encontramos 173 locales, en Paraguay hay 13, en Perú, Chile y Venezuela 8, en Bolivia 3 y en Ecuador hay 2. En el viejo continente también encontramos presencia de la marca con 3 franquicias en España. A nivel doméstico la Red finalizó el año con 233 locales, 50 propios y 183 franquicias.

De esta manera, Havanna, además de ser la marca más conocida de alfajores de Argentina, se encuentra muy bien posicionada en el plano internacional, con perspectivas de crecimiento, inserción de productos y búsqueda de nuevos segmentos con innovación y desarrollo, generando así una sinergia constante en búsqueda de beneficios y rentabilidad.

Análisis del contexto

Considerar los factores externos que afectan a un ente de la magnitud de Havanna es de vital importancia en el contexto cambiante en el que desarrolla sus operaciones la empresa hoy en día, ya que esto determinará su capacidad de adaptarse a los cambios, sobrellevar las adversidades y aprovechar las ventajas que surgen del entorno. Una poderosa y completa herramienta para este fin es el análisis *PESTEL*, un instrumento que permite definir el contexto y profundizar en la planeación estratégica, tanto a nivel organizacional como de mercado. El acrónimo *PESTEL* se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que a continuación se detallan.

Factores políticos

Hablar del contexto político en Argentina desprendiéndose de la economía resulta prácticamente imposible. La ambigüedad de la dirigencia política, un ejercicio del poder fragmentado dentro del mismo oficialismo, la falta de consenso de fondo, los acontecimientos globales que suceden y afectan el endeble tramado organizacional argentino, como la pandemia o la guerra entre Rusia y Ucrania, parecen cuestiones ya habituales que enmarcan el complejo escenario en el cual los empresarios locales deben desarrollar sus operaciones.

Prácticamente superando la crisis sanitaria que provocó el COVID-19, que debido a la restricción comercial producto del aislamiento contuvo la evolución inflacionaria, se avizora una reactivación en el consumo que precede a un aumento de la inflación, aún más elevada que la ya pronosticada en un índice superior al 50% interanual, provocando la pérdida del poder adquisitivo, lo cual podría repercutir en un descenso de la actividad económica en términos reales afectando la actividad comercial y por consecuencia en los ingresos de la empresas como Havanna.

Por otro lado, el acuerdo llevado adelante por el gobierno nacional en los últimos meses con las autoridades del Fondo Monetario Internacional para refinanciar los vencimientos de la deuda Argentina, aporta tranquilidad al desequilibrio económico y fiscal para los últimos años de gestión (BBVA, 2022).

Factores económicos

En el plano mundial se observa un crecimiento del PBI luego de la irrupción de la pandemia en nuestras vidas. Se estima que el crecimiento fue del 6% en el año 2021 y

si bien retrocederá en los próximos años en relación interanual, siempre se mantendrá con indicadores de expansión de la actividad (BBVA, 2022).

Trasladando este análisis a nivel nacional, la inflación generalizada es el flagelo que afecta históricamente a la tercera economía de América Latina durante los últimos 50 años, excepto por el período marcado por la *ley de convertibilidad*, a Argentina le ha resultado prácticamente imposible sostener una política monetaria racional que ofrezca estabilidad en los precios y la posibilidad de un crecimiento económico sostenido. La falta de confianza en estas políticas de largo plazo, la incesante presión tributaria que incluye 165 impuestos en todo el país para el 2022, las diferentes cotizaciones y restricciones para el acceso a divisas extranjeras y el desempleo o empleo informal entre otras cuestiones, impactan en el nivel de gerenciamiento de las empresas argentinas indefectiblemente. Esta combinación de emisión de dinero, prácticamente inevitable en busca de generar una ilusión monetaria que alivie el bolsillo de los argentinos, sumado al desorden de los precios relativos, interfiere en la rentabilidad de las inversiones afectando finalmente el nivel de actividad (Cesla, 2022).

Considerando este futuro escenario político y económico en el cual opera Havana, se hace imprescindible el correcto uso y aplicación de la información económica y financiera para afrontar el descenso del consumo, que venía recuperándose luego de la vuelta a la normalidad, pero que puede presentar signos de desaceleración por consecuencia del impacto inflacionario.

Factores sociales

En los últimos cinco años, la constante pérdida de poder adquisitivo ha empobrecido a la clase alta y a la tradicional clase media al punto que ésta se vio reducida en 1.2 millones de personas, migrando hacia la clase baja. El sector de poder adquisitivo medio ha sido por excelencia el motor del turismo interno en Argentina, por lo tanto la reducción de ésta fracción social y su pérdida adquisitiva, afectan y repercuten en este segmento de mercado modificando la planeación del escenario operativo y económico para la mayoría de los actores de la economía nacional y por consecuencia para Havana.

Paralelamente, se observa una nueva ola de emigración que trae reminiscencias de la vivida en el año 2001, pero acentuada en esta oportunidad porque el efecto migratorio está protagonizado por profesionales, muchos de ellos altamente calificados

lo cual puede condicionar a futuro la contratación de mano de obra jerarquizada para determinados puestos de la empresa (BBC, 2022).

Factores tecnológicos

En los últimos años marcados por el aislamiento, las empresas han adaptado sus opciones de comercialización a plataformas digitales que permiten al consumidor la posibilidad de elegir el producto y recibirlo en su hogar. Esta es una modalidad que data de varios años, pero se ha *intensificado y perfeccionado* durante la pandemia. Las ventas digitales se han incrementado en un 68% en el año 2021 superando el volumen de facturación total el billón y medio de pesos. Además el rubro alimenticio puntualmente manifestó un incremento del 51% en relación al año anterior. Havanna, si bien cuenta con el formato de venta de tienda en línea, sólo se encuentra disponible para la ciudad de Buenos Aires y el gran Buenos Aires (CABA y GBA) situación que deja al descubierto la carencia en la implementación de este tipo de comercialización vanguardista (CACE, 2022).

Factores ecológicos

El interés creciente de la población por el cuidado que requiere el planeta ha incrementado su interés por conocer y evaluar el origen de los productos que consume habitualmente. Havanna no es ajena a esta inquietud social que ha ido en aumento en las últimas décadas y afianza su compromiso de responsabilidad social empresaria con la utilización de materias primas agro-ecológicas amigables con el ambiente, que realizan un uso más eficiente del agua, producen menos contaminación y que resultan regenerativas para el ecosistema. De esta manera y a través de estas prácticas los productos elaborados por la empresa en el futuro mediano cumplirán con el objetivo de neutralidad en las emisiones de dióxido de carbono al ambiente favoreciendo a la calidad del aire (Ámbito, 2021).

Para continuar se destaca que los aspectos relacionados con la conservación del medio ambiente son abordados por la dirección de la sociedad con el máximo compromiso enmarcando su actividad dentro de la certificación ISO 22000:2018. Además, las plantas industriales cuentan con certificado de aptitud ambiental y tratamiento de efluentes líquidos, se realiza cada 4 años la medición y renovación de Licencia de Descarga de Efluentes Gaseosos a la Atmósfera, y también se cuenta con un sistema de separación, compactado y retiro de cartones reciclables (Havanna, 2022).

Factores legales

Desarrollar acciones contempladas dentro del marco legal y el correcto cumplimiento de las normas en nuestro país y en el exterior se convierte en el principio rector del funcionamiento de Havanna. Recientemente, la incorporación del impuesto a la renta inesperada anunciado por el Presidente de la Nación, repercute en la rentabilidad societaria; lo cual impondrá un rediseño en la planificación tributaria que se adapte a esta nueva realidad, y que no obstaculice, de manera significativa, la obtención de beneficios (La Nación, 2022).

Por lo anteriormente expuesto, logramos ver que para una empresa resulta de vital importancia evaluar permanentemente el contexto en el cual opera; realizar un análisis interno y externo permitirá arrojar luz sobre la posición estratégica en cual se encuentra. Otra herramienta de gestión administrativa que agrega valor al diagnóstico es el denominado análisis FODA, que identifica las fortalezas y debilidades relacionadas al tejido interno y las oportunidades y amenazas que se presentan el exterior de la empresa.

Tabla 1

Análisis de variables internas y externas

	FAVORABLE	DESFAVORABLE
INTERNO	<i>FORTALEZAS (F)</i>	<i>DEBILIDADES (D)</i>
	Trayectoria	Falta de comercio digital
	Imagen de marca Havanna	Aumento de costos
	Posicionamiento	Endeudamiento
	Innovación de productos	Administración de cobranza
	Alto nivel de automatización	Niveles de stock
EXTERNO	<i>OPORTUNIDADES (O)</i>	<i>AMENAZAS (A)</i>
	<i>E-commerce</i>	Alta inflación
	Aumento de franquicias	Presión tributaria
	Tendencia turística en aumento	Restricciones cambiarias
	Diversificación gastronómica	Contexto Internacional
	Productos de valor agregado	Volatilidad en los costos de insumos

Fuente: elaboración propia

Fortalezas

Trayectoria. Exitosa desde sus comienzos, Havanna está afianzada en el mercado con más de 75 años logrando ser el *souvenir* tradicional de los viajes.

Imagen de marca. La empresa cuenta con el aval de ser Marca País, una política de estado que busca posicionar a nuestro país internacionalmente a través de la cultura, tradición y valores argentinos (Argentina.gob.ar, 2021).

Posicionamiento. La compañía cuenta con una gran percepción en la mente de los consumidores con relación a la calidad de sus productos, su compromiso social y a la competencia. Además la Red Havanna cuenta con más de 400 locales distribuidos en Argentina y el mundo.

Innovación. La constante ampliación de productos a través del departamento de Innovación y Desarrollo, representados últimamente a través del alfajor Semilla y Súper Dulce de Leche apto para celíacos, garantiza la permanente penetración de mercado en busca de potenciales consumidores.

Automatización. Las dos modernas plantas industriales ubicadas una en Mar Del Plata y la otra en San Carlos de Bariloche, permiten la fabricación de diversos productos logrando finalmente la cantidad de 100 millones de unidades por año.

Oportunidades

E-commerce. Ampliar y profundizar la acción de venta de la Tienda en Línea a todo el país se presenta como una potencial fuente de ingresos, además de la posibilidad de lograr una cobertura total del mercado doméstico.

Franquicias. La instalación de nuevas bocas de venta repercute en beneficios económicos y favorecen el posicionamiento de la marca.

Turismo. Luego de la salida de la pandemia, se observa una reactivación del turismo doméstico e internacional que se convierten en potenciales ingresos.

Diversificación. La incorporación de productos salados y alternativas de bebidas se transforman en oportunidades de captar nuevos consumidores.

Valor Agregado. Explotar la calidad e imagen que ofrece la marca Havanna comercializando productos y servicios que permitan incorporar valor adicional; tanto a clientes minoristas como a clientes corporativos, a través de los canales de ventas específicos para eventos, regalos y promociones.

Debilidades

Inserción digital. Falta de desarrollo de ventas digitales que permitan establecer relaciones con consumidores a través de medios sociales y redes de internet.

Aumento de costos. El aumento sistematizado de la materia prima y los salarios repercuten en el costo de fabricación por unidad y se traslada al valor final del producto debiendo absorber la empresa en gran medida parte de ese incremento en detrimento de la rentabilidad, con el fin de mantener precios competitivos frente a una demanda en disminución por la caída del poder adquisitivo.

Endeudamiento. El contexto actual internacional, prevé un aumento general y sostenido de las tasas de interés durante el segundo trimestre del año con el objetivo de frenar la inercia incremental de los precios. Esto puede repercutir negativamente en el nivel de préstamos y compromisos asumidos que presenta la empresa (Cronista, 2022).

Administración de cobranzas. La sociedad presenta una alta morosidad en el cobro a clientes. Esto provoca un descalce financiero que conduce a presentar demoras en pagos a proveedores, repercutiendo en pérdidas financieras por intereses y disminución de la liquidez. Además, cabe destacar que no se presentan garantías como seguro de cobro por los créditos vencidos (Havanna, 2022).

Niveles de stock. La recesión producida en las ventas durante la pandemia más el compromiso de la empresa de mantener la línea de producción activa para conservar las fuentes de trabajo ha derivado en un aumento del inventario de productos terminados. Esta situación conduce a elevar los costos de almacenamiento. Además existe la posibilidad de descartar productos debido a su fecha de caducidad o la necesidad de la liquidación del stock a bajo costo a través de promociones, lo cual deriva en una disminución de la rentabilidad.

Amenazas

Inflación. El aumento de la inflación en el primer trimestre del año atenta contra el sector productivo nacional, al tiempo que disminuye el poder adquisitivo de compra de los consumidores.

Presión tributaria. Argentina posee en el año 2022 un total de 165 impuestos; ocho de ellos representan el 82% de la recaudación tributaria del país, y la mayoría graban a las sociedades comerciales como Havanna (Clarín, 2022).

Restricciones cambiarias. Las medidas gubernamentales tendientes a restringir el acceso al mercado de capitales pueden afectar la capacidad de pago de la empresa y limitar sus operaciones con el exterior.

Contexto internacional. A una economía mundial que no se ha recuperado totalmente luego de la crisis pandémica, se suman los efectos de la guerra entre Rusia y Ucrania generando presiones sobre los precios y acentuando desequilibrios previos entre la oferta y la demanda (Gourinchas, 2022).

Volatilidad en los costos de insumos. En el plano internacional el aumento de los *comodities* primarios se traslada de forma escalonada impactando sobre la economía en general (Página 12, 2022). El débil escenario económico nacional, no se mantiene ajeno a esta situación y no puede contener el impacto negativo en los costos de producción. Finalmente éstos se trasladan a los consumidores influyendo posteriormente en la rentabilidad de las empresas (La Nación, 2022).

En pos de arribar a una conclusión que favorezca la utilización de la visión que arroja esta herramienta gerencial, que encuadran el escenario económico y operativo de la empresa, resultará importante identificar las posibles áreas de crecimiento provenientes de las fortalezas como posicionamiento, innovación y automatización que permitan potenciar las oportunidades identificadas como la explotación a través del *e-commerce*, aumentando la rotación de activos de manera que conduzca hacia una mayor obtención de resultados.

Continuando con el análisis contextual, pero con una mirada hacia el interior de la empresa, será recomendable replicar las situaciones que muestran un favorable desarrollo en el accionar de la compañía, retroalimentando el circuito de aprendizaje para minimizar el efecto de las variables negativas que se presentan, deberán atenderse situaciones como la falta de profundización de la tienda en línea, el endeudamiento, un mejor desempeño de estrategias de cobranza y pagos, que ofrezcan resultados más efectivos, de manera que no afecten de manera inesperada a la sociedad.

Diagnóstico organizacional

De acuerdo a lo analizado, luego de realizar un desarrollo profundo de Havanna S.A. a través del uso de herramientas específicas de la profesión contable y concluir una evaluación general del escenario en el cual opera, se destaca que la misma se ve afectada por la inestabilidad del país, debido a la elevada inflación que conlleva al cambio constante de precios y que repercuten de manera directa en la empresa.

En el marco de esta crisis estructural que afronta la economía argentina, los conflictos internacionales han contribuido además, a incrementos de precios en productos dependientes de mercados externos, principalmente materias primas y combustibles.

Por otra parte, el posicionamiento de la empresa, con una larga trayectoria en el mercado se refleja en su elevado nivel de ventas, pero con el detalle de contar con un abultado número de créditos por ventas vencidos que afectan la liquidez. Estos síntomas pueden conducir a la gestión, a una compra de materia prima de manera inconveniente, la pérdida de competitividad y en la necesidad de incurrir al financiamiento externo para la ejecución de su ciclo operativo, razones todas, que conducen a una disminución de la rentabilidad operativa.

Es por todo lo expuesto que, desde el punto de vista administrativo de la empresa, será necesaria la planificación y organización de actividades que profundicen una corrección en el plazo de cobros, el aumento de las ventas y el desarrollo de la comercialización *on-line*, mediante la implementación de nuevos canales de distribución. Al mismo tiempo, monitorear aquellas variables macroeconómicas que rodean el funcionamiento diario de la empresa, como el aumento de la brecha cambiaria y la constante expectativa de devaluación que afecta a nuestro país.

A través de un completo y dinámico análisis de indicadores contables, lo cual es el propósito del presente escrito, es posible ejecutar decisiones operativas más asertivas que conduzcan a una mejor rentabilidad y salud comercial.

Análisis específico según el perfil profesional

Para desarrollar un análisis con mayor detalle en lo técnico-profesional, se abordaran en este trabajo los puntos más salientes que afectan a la rentabilidad operativa y económica, sin desprendernos del concepto, por excelencia, que persigue toda organización con fines de lucro, la rentabilidad y su consecuente aporte no sólo a la obtención de beneficios, sino también a la consecución de los objetivos del ente.

Luego de analizar los informes contables de la empresa, profundizando en el estado de resultados, exceptuando lo acaecido en el año 2020, marcado por la crisis sanitaria que afectó en los resultados de la mayoría de las empresas, la sociedad goza de una buena salud económico-financiera y obtiene rendimientos positivos en relación a la totalidad de sus activos afectados. El índice ROA (*Return On Assets*) que mide la

eficiencia operativa relacionando la rentabilidad real sobre la inversión total sin considerar gastos financieros, nos muestra que Havanna obtiene un retorno positivo. Centrándonos más desde la mirada objetiva del accionista, observamos que el índice financiero ROE (*Return On Equity*) que relaciona la utilidad neta obtenida con los fondos propios arroja un resultado favorable que marca la rentabilidad que posee la compañía para generar retornos con recursos propios.

Continuando con el estudio del estado de resultados de la compañía, podemos ver reflejado que su rentabilidad durante el último ejercicio económico se ocasiona mayormente por un aumento en el volumen de ventas ocasionado por la reactivación económica, producto de la salida de las restricciones de la pandemia, la obtención de ingresos por regalías y venta de activos fijos. Es notable mencionar, que la utilización del apalancamiento financiero de la empresa arroja finalmente valores positivos.

Para concluir esta evaluación económico-operativa de Havanna S.A. se destaca que luego del período posterior a la crisis sanitaria la empresa vuelve a consolidar su volumen de venta, registrando incluso cifras superiores a las obtenidas previas a la pandemia, logrando un margen de contribución bruta por encima del 54%. Si bien este valor incluye el componente en el alza de los precios, demuestra un aceptable manejo de los costos de producción y al mismo tiempo, la habilidad gerencial para realizar un apropiado ajuste en el valor de los productos comercializados haciendo frente al contexto inflacionario incesante.

Finalmente el resultado operativo, principal objeto de este análisis, muestra valores cercanos al 20% en relación al volumen de ventas total, indicando una rentabilidad positiva que puede absorber la estructura de costos fijos de la empresa de manera satisfactoria.

A la luz de estos datos y el diagnóstico realizado, se puede destacar el buen uso de los recursos económicos de la empresa; lo cual fundamenta las bases para la profundización de medidas que contribuyan a lograr mejores resultados.

Es misión del presente trabajo lograr establecer un plan de acción operativo y económico que brinde al directorio de Havanna S.A. un marco de información confiable, para que mediante la utilización de herramientas financieras, se puedan tomar mejores decisiones estratégicas sobre utilidades, costos, rotación de activos y conveniencia sobre endeudamiento.

Marco teórico

En esta sección se desarrollan conceptos necesarios para abordar el análisis de los estados contables y financieros, diferentes visiones sobre ellos y la definición de los principales indicadores económicos. También es abordada la fundamental interpretación del analista en la lectura de los mismos, para una mejor comprensión y encuadre del presente informe relacionado con Havanna S.A..

Como indican Pimienta Da Gama y Martínez Ruíz (2014) la contabilidad es la encargada de suministrar información de valor para la dirección de la empresa, los accionistas, agentes externos interesados e incluso, para la evaluación de la *performance* de la misma. A partir de la registración de estos hechos, resumidos en el balance, se vuelve necesaria su conversión en información sintética representativa de la realidad empresarial, a través de *ratios*. Los mismos, obtenidos de las relaciones entre las variables contables, expresan magnitudes económicas y financieras que contribuyen a la toma de decisiones más adecuadas.

Tener una mejor visión de la situación de la empresa a través de los estados contables y financieros, favorece la planificación, la posibilidad de prever cambios de escenario y a la consecución de los objetivos organizacionales. Asimismo, como observa Müller Heiberg (2020) la lectura de la información que brindan se asemeja más al arte de la interpretación que a una disciplina científica, considerando que los *ratios* resultantes del mero cálculo matemático a menudo no describen la realidad de la empresa. El problema que reportan estos valores para Lamattina (2018) es que reflejan información histórica, de meses, años o varios años anteriores, para una toma de decisiones hacia el futuro. Por ello, el arte del analista-decisor al brindar una conclusión, se basa en la interpretación global de los indicadores obtenidos de la información de la empresa y el alcance del problema a analizar.

Para continuar el desarrollo de las bases del análisis económico y operativo, a realizar en Havanna S.A., tal como lo expresa de Jaime Eslava (2010) la medición de la rentabilidad económica, en primer término, pretende medir la capacidad de los bienes e inversiones de la empresa para generar utilidades y al mismo tiempo determinar con qué proporción se satisfacen las obligaciones y a los accionistas de la organización. Se puede resumir entonces que la rentabilidad económica, expresa a través de un indicador la cantidad de dinero que permanece en la empresa, del total obtenido en un ejercicio

económico, luego de deducir los gastos inherentes, directamente atribuidos a la propia explotación.

En tal sentido, el análisis operativo y económico se vuelve una herramienta fundamental, que abordado desde la perspectiva de la rentabilidad económica asegura la continuidad de la empresa en el futuro. Aunado a esto se desprende que los beneficios obtenidos por la empresa pueden promoverse básicamente a través de dos acciones operativas, lograr un mayor margen de ganancia sobre las ventas o bien, generar un aumento en la velocidad de rotación de los activos que comercializa.

Del mismo modo Pérez-Carballo Veiga (2013) indica que es necesario tener en cuenta que la rentabilidad debe ser medida en un espacio prolongado de tiempo, que otorgue a la estrategia la posibilidad de lograr sus resultados. Por otro lado, es necesario considerar que llevar a cabo una reducción de costos estratégicos en el corto plazo, en primera instancia puede ser una medida rápida de mejorar el margen de utilidad, pero esto se reduce a mejorar el presente económico con la inevitable consecuencia de poner en riesgo el futuro de la sociedad.

Resulta relevante mencionar a Lamattina (2018) cuando refiere a las limitaciones que encuentra este procedimiento, ya que no es menester del análisis operativo, el control de la gerencia, sino más bien brindar mediante indicadores cuantificables información que arroje luz y previsibilidad sobre los *ratios* determinantes de la rentabilidad de la explotación.

Para complementar lo expuesto hasta aquí, se encuentra el análisis financiero, donde García Padilla (2015) manifiesta que el mismo sobrepasa las formas tradicionales de observar los estados contables. El análisis financiero, es un estudio más completo y desarrollado que contempla también las características cualitativas y financieras no puestas de manifiesto en el análisis operativo pero que de igual manera impactan en los resultados económicos.

Finalmente como indica Müller Heiberg (2020) toda liberación de fondos por parte de un agente económico lleva consigo la intención de obtener un rédito en virtud de los fondos entregados. Por ese motivo se vuelve importante vincular la información vertida por los estados contables mediante relaciones. Estas razones o *ratios* se utilizan para examinar el estado de liquidez, solvencia o rentabilidad de una empresa o gestión según lo expresa Gonzáles Molina (2022). Son cocientes, generalmente de dos números,

que se vinculan entre sí con una relación lógica y significativa en busca de información con sentido, sencillez y sobre todo, de utilidad.

En último lugar, bajo la teoría de Rico García y Sacristán Navarro (2017) y de Jaime Eslava (2010) se exponen los indicadores más utilizados en un análisis económico y operativo.

Rentabilidad del activo (ROA):

Este indicador mide la capacidad de la empresa para generar beneficios, contrastando la utilidad obtenida antes de intereses e impuestos, contra el activo total. Indica la capacidad de generar un determinado beneficio o retorno por cada unidad monetaria invertida. El retorno sobre el activo (*ROA*) es la capacidad de generar ganancias de la empresa.

Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto (ROE):

Esta relación establece el beneficio obtenido por los propietarios del capital vinculando el resultado del ejercicio, luego de afrontar los impuestos, con el patrimonio neto del ente. Muestra la capacidad de la organización para devolver a sus accionistas, el costo de oportunidad de los fondos que mantienen invertidos en ella. El retorno sobre el patrimonio neto (*ROE*) permite comparar a los propietarios sus utilidades versus la posibilidad de tener su capital en otras inversiones.

Margen de ventas:

Este índice económico muestra la capacidad de la organización para generar resultados económicos dado un determinado nivel de ventas. Muestra la ganancia obtenida descontando los costos incurridos para la venta.

Rotación del activo:

Este coeficiente de actividad marca cual es la frecuencia con que se renuevan los bienes de cambio en el ciclo económico de la empresa. Establece una relación entre las ventas y el activo total utilizado para lograrlas. Muestra la velocidad con la cual se renueva el inventario.

Efecto palanca o Leverage financiero:

Es una relación que se establece relacionando la rentabilidad financiera (*ROE*) y la rentabilidad económica (*ROA*) que determina si el financiamiento mediante terceros, incrementando el pasivo, resulta conveniente económicamente para potenciar la actividad de un ente. En definitiva, nos muestra cuan conveniente es la financiación a través de la adquisición de deuda para mejorar la rentabilidad.

Para concluir el marco teórico se debe mencionar que como toda herramienta de análisis presenta ventajas y desventajas. Entre las limitaciones se encuentra que brinda información del pasado y si bien apoya a la dirección de la empresa, no logra transformarse en una herramienta de gerenciamiento integral. Por otro lado, los puntos favorables permiten conocer la capacidad de obtener dinero por parte de un ente, el margen de ésta ganancia desde distintas ópticas y el rendimiento en caso de acceder a financiamiento. En esta última postura se encuadrará este escrito destacando su importancia en la toma de decisiones.

Diagnóstico y conclusión

Descripción del problema

Havanna S.A. es una empresa de la ciudad de Mar del Plata reconocida por sus productos de excelente calidad, con un gran posicionamiento en el mercado. Sus operaciones se realizan en Argentina y también en el exterior a través de sus franquicias, por lo cual, el contexto económico nacional e internacional influyen permanentemente sobre sus estados financieros.

A continuación se exponen en la tabla 2, los índices económicos y financieros; y en la tabla 3, los índices de descomposición financiera, que detallan su situación actual.

Tabla 2

Índices económicos y financieros

Índices Económicos y Financieros Havanna S.A. (2021-2020-2019)			
Ratios	2021	2020	2019
ROA (%)	18,45	-6,35	13,40
ROE (%)	8,98	-31,97	8,88
Margen de ventas (%)	18,89	-8,91	12,69
Rotación del activo (%)	97,68	71,31	105,56
Apalancamiento Financiero	1,53	5,07	1,36
Margen Contribución Bruta (%)	54,75	43,56	54,82
Margen Resultado Operativo (%)	18,89	-8,91	12,69
Margen Resultado Antes de Impuestos (%)	13,81	-19,15	9,13
Margen Neto (%)	8,02	-43,63	8,12
Efecto fiscal	0,32	0,99	0,49
Resultado por acción básica	3,75	-8,10	2,17

Fuente: elaboración propia

Tabla 3

Índice de descomposición de la rentabilidad financiera

Descomposición de ROE Método de Pares (2021-2020-2019)			
Ratios	2021	2020	2019
Margen de ventas (%)	18,89	-8,91	12,69
Rotación del activo (%)	97,68	71,31	105,56
Apalancamiento Financiero	1,53	5,07	1,36
Efecto fiscal	0,32	0,99	0,49
Ratio de RF descompuesto	9,03	-31,89	8,92

Fuente: elaboración propia

Tras el análisis y diagnóstico organizacional formulado previamente, se puede notar que la empresa no ha podido quedar al margen de lo acontecido en el año 2020 y si bien se observa un aumento en el volumen de ventas en el año 2021, la recesión vivida durante la pandemia ha llevado a la organización al deterioro de su capital de trabajo, encontrándose actualmente con un desfasaje en su ciclo operativo. Debido a esto la organización puede sufrir contingencias que afecten su rentabilidad en primer término y amenazando la continuidad de la explotación a futuro.

Sin embargo, el rendimiento del activo de la compañía en el último año se ubica cerca del 20% y los accionistas se ven favorecidos por una rentabilidad cercana al 10% de su capital invertido. Relacionando ambos se puede advertir que el índice de apalancamiento financiero resulta favorable. En caso de optar la administración, por el endeudamiento, se indica que el beneficio logrado por la empresa es superior al costo de la deuda. Se puede observar además, a través de los ratios precedentes, una alta rotación de activos; por lo cual será necesario focalizar los esfuerzos, para controlar las dificultades que pueda traer aparejado esa frecuencia de ventas, en el sistema de cobros y pagos a proveedores.

Por otra parte en un contexto tecnológico donde el comercio a través de internet avanza a pasos agigantados, la falta de inserción en este tipo de comercialización atenta contra el aumento de las ventas y genera espacio para la penetración en el mercado de sus competidores.

Por lo tanto, lo que se pretende resolver en el siguiente reporte de caso, es la adopción y profundización de acciones concretas que aumenten la rentabilidad de la empresa, como la optimización de su sistema de cobranza y el incremento de las ventas tradicionales y por canales alternativos, para contribuir así a la mejora de las utilidades, que permitan aprovechar de manera más eficiente los recursos de la empresa.

Justificación del problema

Continuando lo desarrollado anteriormente si bien se observa un aumento en las ventas totales se debe considerar que en parte se produce al aumento del índice de inflación, es decir que, si bien es debido a causas macroeconómicas, restricciones cambiarias y permanente expectativa de devaluación que la empresa se encuentra en estado de insolvencia en el corto plazo, de no mejorar esta situación, se puede volver necesario recurrir a financiamiento externo.

Se vuelve a justificar de esta manera, la necesidad de información que refleje la situación económica y operativa en la que se encuentra la organización para poder ordenar las acciones necesarias.

Conclusión diagnóstica

A partir de estas afirmaciones, se alega la necesidad de una implementación de estrategias para mejorar el margen bruto y operativo, aumentar la rentabilidad y profundizar la distribución en todo el país de productos Havana a través de estrategias tendientes a cumplir los objetivos.

La situación de riesgo de insolvencia planteada previamente, se podrá solucionar al ejecutar estas acciones económicas recomendadas. A través de las mismas se puede alcanzar un aumento de la rentabilidad, sin necesidad de caer en el recurso rápido de reducción de costos, sino más bien, generando un control más eficaz en su ciclo operativo, sumado a un aumento de ventas con valor agregado genuino a través de nuevos productos y canales de comercialización innovadores.

También resulta importante controlar aspectos de la actividad habitual que puedan favorecer a mejorar el crecimiento y minimizar las pérdidas, dado que, mediante la implementación del análisis operativo y económico, se puede recomponer su situación financiera, mejorar el capital de trabajo y asegurar su ciclo operacional, sin tener que recurrir al financiamiento de terceros. De esta forma, se podrá obtener una estimación de la evolución futura de los resultados y la rentabilidad de la empresa.

Basándonos en el análisis operativo, se podrá contar con información clave para colaborar y favorecer las actividades del *staff* directivo obteniendo un crecimiento en la organización. Además de tener información inmediata y eficiente para la toma de decisiones que logren aumentar la rentabilidad para los accionistas.

Plan de implementación

En este apartado se desarrolla el plan de implementación para mejorar el ciclo operativo de Havanna S.A. a través de la optimización de su sistema de cobranza. Se busca también consolidar la relación con clientes, proveedores y capacitar al personal del departamento comercial, e implementar la expansión de la tienda en línea que actualmente se presenta disponible exclusivamente en AMBA.

Alcance

- De contenido: El presente análisis se realiza desde una perspectiva económica y operativa comparando mayormente ingresos y gastos en los últimos dos períodos contables para determinar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.
- Geográfico: Este trabajo se lleva a cabo en la empresa Havanna S.A., ubicada en la ciudad de Mar Del Plata, provincia de Buenos Aires, junto con el área contable de la empresa.
- Temporal: Es objetivo de la presente propuesta ser implementada durante el segundo semestre del año 2022.
- Metodológico: Se presentan datos de manera planificada y sistemática, a través de un análisis cuantitativo y descriptivo, examinando y analizando la información obtenida de los estados contables. Así, se busca asignar los factores de producción de manera más eficiente, lograr una optimización de costos y alcanzar la mayor rentabilidad posible de los recursos empleados.
- Limitaciones: Se puede mencionar que el acceso a la información es de carácter secundario, obtenida de los estados contables y a través de información pasada, extraída de publicaciones, bibliografía especializada, libros de diferentes autores y sitios *web*.

Recursos involucrados

Recursos tangibles:

- Computadora.
- Impresora.
- Escritorio y silla.
- Estados contables.
- Calendario de vencimiento para los créditos vencidos (caducos).

Recursos intangibles:

- *Software* especial para el trabajo del Contador Público.
- Acceso a conexión de internet.
- Sistema de cobranzas a clientes.
- Capacitación del personal.

Valuación económica:

Se detallan a continuación, en la Tabla 4, Tabla Presupuestaria, los costos que Havanna S.A. debe asumir para poder llevar un correcto orden económico y operativo. Destacando que dentro de los recursos humanos requeridos la empresa contratará a un profesional en ciencias económicas, contador público, para que desempeñe las tareas necesarias para la implementación del plan correspondiente.

Para llevar a cabo el cálculo del presupuesto del profesional solicitado, se toman como base los honorarios establecidos por el Concejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires. El mismo establece los importes de los honorarios mínimos considerando que el Valor del Módulo vigente a la fecha asciende a \$ 224,00. La hora profesional contempla la incorporación de 20 módulos arrojando así un valor final de \$ 4480,00 por hora. Luego de la puesta en marcha del plan el costo de mantenimiento cuatrimestral del mismo asciende a 492.800 pesos (CPBA, 2022).

Tabla 4

Tabla presupuestaria del plan de implementación.

Tabla Presupuestaria				
Descripción	Módulos	Valor	Única vez	Total
Computadora y <i>software</i>			\$ 85.000	\$ 85.000
Impresora			\$ 18.000	\$ 18.000
Escritorio y silla			\$ 35.000	\$ 35.000
Sistema de cobranzas	25,00	\$ 4.480		\$ 112.000
Implementación del análisis EyO	50,00	\$ 4.480		\$ 224.000
Control y mantenimiento	20,00	\$ 4.480		\$ 89.600
Capacitaciones personal área contable	15,00	\$ 4.480		\$ 67.200
Total del presupuesto	110,00	\$ 4.480	\$ 138.000	\$ 630.800

Fuente: elaboración propia

Acciones y marco de tiempo

Para lograr un correcto desarrollo del análisis económico y operativo, se realizan diferentes actividades específicas por parte del Contador Público, en forma mancomunada y en colaboración con el área contable de la empresa, para poder implementar el plan propuesto. Se menciona el relevamiento de la información suministrada por la organización, su posterior adecuación para el análisis económico y posteriormente, la puesta en acción del plan concreto para aumentar la rentabilidad por medio de las estrategias propuestas.

Éstas ayudarán a mejorar los inconvenientes de liquidez y solvencia que se presentan, lograrán aumentar la rentabilidad y contribuirán al mejoramiento de la situación económica y operativa de la empresa.

- Contratación de un Contador Público para interpretar, explicar y desarrollar el plan, dado que un profesional de ciencias económicas, cuenta con los conocimientos técnicos requeridos para la implementación y ejecución del proyecto que se pretende llevar a cabo. El profesional va a organizar la empresa de manera tal, que se pueda cumplir con los objetivos, comenzando con el análisis de los *ratios*. Posteriormente se deberá efectuar un minucioso examen de los deudores por ventas, para luego poder definir estrategias orientadas a abrir un canal de diálogo con clientes y proveedores.
- Determinar la rentabilidad del Patrimonio Neto y del Activo, ya que con este análisis económico se pretende establecer la capacidad que tiene la empresa para generar resultados, es decir que, con el índice de rentabilidad del activo se puede conocer cuál ha sido la eficiencia en la gestión de los recursos totales; y para saber cuál fue la productividad de los fondos aportados por los propietarios se confecciona el índice de rentabilidad del Patrimonio Neto.
- En una primera instancia se realiza la recopilación de información y diagnóstico de la organización a los fines de poder determinar la situación económica y financiera, analizando los índices necesarios para poder conducir a la empresa hacia el logro de los objetivos. Los *ratios* a analizar son los siguientes:

- Rentabilidad
 - Liquidez
 - Endeudamiento
 - Plazo medio de pago
 - Plazo medio de cobro
 - Plazo medio de inventario
- Una vez realizado el diagnóstico, se va a continuar con la puesta en marcha de estrategias de ventas, a través de la tienda en línea. Logrando la captación de un nuevo segmento de mercado con un enfoque especializado; ya que ésta, brinda un alto potencial de forma organizada y operativa, para conducir a la empresa al incremento de sus ventas con el fin de maximizar los recursos actuales. Se establece una proyección del 15% en el aumento de las ventas, como se indica en la Tabla 5.

Tabla 5*Beneficio proyectado de la tienda en línea*

Ingresos por ventas 2021	Ventas <i>on-line</i> con el aumento del 15%	Beneficio total Ingresos por ventas
\$ 5.485.771.067	\$ 822.865.660	\$ 6.308.636.727

Fuente: elaboración propia en base a estados financieros de Havanna S.A..

- Definir políticas de financiación y descuentos por pronto pago en efectivo, estrategias de descuentos por tiempos limitados y ofertas *VIP* para compradores especiales. Se espera fomentar las ventas, optimizar la rentabilidad, la solvencia y mejorar el índice de morosidad de los clientes, reduciendo el mismo en un 50%. Con este nuevo escenario, planteado en la Tabla 6, se obtendrá un flujo de efectivo adecuado para poder solventar los compromisos y obligaciones de manera correcta.

Tabla 6*Reducción de morosidad*

Créditos por ventas vencidos	Importe Actual	Reducción del 50%
Hasta 3 meses	\$ 528.967.251	\$ 264.483.626
De 3 a 9 meses	\$ 131.231.814	\$ 65.615.907

Fuente: elaboración propia en base a estados financieros de Havanna S.A..

- Abrir un canal de diálogo con clientes y proveedores. Se busca con esta acción contactar a los mismos a través de diferentes medios y utilizando la versatilidad de las comunicaciones actuales. La metodología podrá ser por llamada telefónica tradicional, *whatsapp* o correo electrónico para persuadir a los morosos de asumir el cumplimiento de sus obligaciones. De la misma manera, se espera cubrir el espectro de llegada a los proveedores, para negociar escenarios más favorables para la empresa, renegociar deudas que estén originando intereses por mora y mejorar la solvencia de la misma.
- Capacitaciones al personal de ventas y de cobranzas. Optimizando la función del Contador Público contratado, implementar talleres de actualización en los conocimientos del personal afectado a la ejecución de las actividades, aportando de esta manera, herramientas, habilidades y conocimientos para desenvolverse en las nuevas funciones asignadas, lo cual conducirá al mejor desarrollo del plan de acción.
- Adoptar la mejor alternativa de financiamiento. Será necesario evaluar y tener presente el capital de trabajo necesario para determinar el apalancamiento financiero. En el caso de Havanna queda en evidencia que el activo corriente estaría financiado con el pasivo corriente, lo que deriva en el problema de liquidez y solvencia, lo cual, la afecta gravemente. Además, el mayor perjuicio de la falta de disponibilidad de efectivo, es la adquisición de más de 15 préstamos, como se indica en la Tabla 7, Detalle financiamiento; a esto se suma la falta de exigencia o cobro de las deudas que tienen sus clientes para con ella.

Tabla 7*Detalle financiamiento*

	al 31-12-2021	
Préstamos	\$	1.192.347
Menos: efectivo y equivalentes	\$	29.670
Deuda neta	\$	1.162.677

Fuente: elaboración propia en base a estados financieros de Havanna S.A..

- Realizar un control y seguimiento de la propuesta. Al plan formulado, de implementación de un correcto análisis económico y operativo, deberá realizársele el correspondiente control y posterior retroalimentación, dado que de esta forma se va a lograr conducir a la empresa de manera eficiente mejorando la toma de decisiones.

Para ejecutar las actividades mencionadas, se utilizará la herramienta de gestión conocida como Diagrama de Gantt que es indicada para planificar las tareas y tener un seguimiento correcto del mismo. En dicho diagrama se estipulan dieciséis semanas desde el inicio del plan de implementación, hasta el efecto de resultados.

Tabla 8

Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt																
Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Diagnóstico Organizacional	■															
Contratación de Contador Público	■	■														
Determinar Rentabilidad de PN y Activo			■	■	■	■										
Definir Estrategias de Ventas <i>On-Line</i>						■	■	■								
Definir Políticas de Financiación y Descuentos								■	■	■						
Abrir canal de Diálogo con Clientes y Proveedores											■	■	■	■		
Control y Seguimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Evaluación o medición de la propuesta

A continuación, se plantean los índices de medición o monitoreo periódico que son de utilidad para evaluar el crecimiento de las ventas con la correcta implementación de las actividades propuestas y verificar que las debilidades hayan disminuido o desaparecido y comprobar que la alternativa económica y operativa elegida haya contribuido en la optimización de la rentabilidad y solvencia de la empresa.

La implementación de nuevas estrategias de negocio dará como resultado una gran mejoría en la gestión del departamento comercial, obteniendo una mayor participación de mercado y un aumento significativo de las ventas Havana S.A..

Tabla 9*Medición o monitoreo periódico*

Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Antes de la Propuesta	Después de la Propuesta
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Semestral	0,61	
Plazo Medio de Cobranzas	$\frac{\text{Saldo Deudores por Ventas} \times 365}{\text{Ventas con IVA}}$	Semestral	44 días	
Plazo Medio de Inventario	$\frac{\text{Saldo Bienes de Cambio} \times 365}{\text{Costo de Ventas}}$	Semestral	79 días	
Plazo Medio de Pago	$\frac{\text{Saldo Deudas a Proveedores} \times 365}{\text{Compras con IVA}}$	Semestral	108 días	
Ciclo Operativo Neto	PMC + PMI - PMP	Semestral	15 días	
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Semestral	-875.219.232	
Endeudamiento a Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	Semestral	0,78	
Rentabilidad sobre los Activos	$\frac{\text{Utilidad} \times 100}{\text{Activos}}$	Semestral	18,45	
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	Semestral	8,98	
Apalancamiento		Semestral	1,53	

Fuente: elaboración propia

Para finalizar, también se considera importante poder computar cuan factible fue realizar el plan de implementación, y para ello se ha elaborado una serie de preguntas, que servirán como cuestionario para saber si el análisis económico y operativo resultó eficaz, cuanto contribuyó a la organización y que observaciones se destacan que se pudieran tomar para mejorar la propuesta.

Tabla 10*Medición del plan.*

Cuestionario de Retroalimentación			
N°	Preguntas	Respuestas	Observaciones
1	¿Creció la empresa con el análisis económico y operativo?		
2	¿Se logró mejorar los plazos de cobranzas?		
3	¿Cuán factible fue el plan de implementación?		
4	¿Hubo rendimientos mayores a los esperados?		
5	¿Cuan importante fue la capacitación del personal?		
6	¿Se logró incrementar las ventas tradicionales?		
7	¿Se logró incrementar las ventas <i>online</i> ?		

Fuente: elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

En el presente trabajo se llevó a cabo un análisis económico y operativo para la empresa Havanna S.A., donde queda demostrado, que la misma es una compañía rentable, favorecida por su ubicación arraigada culturalmente a Mar del Plata, ciudad que se convierte en un punto de referencia dentro del circuito turístico nacional e internacional, en cualquier momento del año. Sin embargo, queda en evidencia luego de este diagnóstico que se vio gravemente afectada por la pandemia, por lo cual es necesario implementar acciones para poder aumentar los beneficios de la sociedad; ya que cuenta con un grave problema de insolvencia en el corto plazo, lo cual provoca que no se pueda cumplir con determinados compromisos y obligaciones.

Además, en una primera instancia del análisis, se verificó que tanto la liquidez como la solvencia afectadas por la pandemia han logrado repuntar en el último año. Asimismo, los *ratios* relacionados con el endeudamiento muestran una tendencia creciente, lo cual no es un buen indicador y se puede observar que la firma ingresa a un mecanismo de financiación con deudas contraídas con terceros para poder solventarse.

Con respecto a la necesidad operativa de fondos, arroja un valor negativo, lo cual indica que la empresa se está financiando a través de sus proveedores, lo que puede acarrear consecuencias.

De acuerdo al análisis realizado, y en base a la información obtenida de los Estados Contables de los ejercicios 2020 y 2021, se visualiza una desproporción en las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y un desfasaje en el tiempo de cobros, siendo estos superiores a los tiempos de pagos. Esto nos permite concluir, que la forma de organización y ejecución de las tareas administrativas en las áreas de cobranzas y tesorería, impactan significativamente en los saldos de estas cuentas, lo cual afecta de manera directa en la rentabilidad de la empresa.

Se llega a la conclusión, que en un aspecto general, Havanna S.A. requiere de un análisis económico y operativo, dado que se identifica su grave problema de liquidez y solvencia. Es necesario implementar estrategias de ventas para poder lograr un aumento significativo de las mismas. En forma paralela, reducir el gran número de créditos por ventas vencidos que indudablemente conducen a esta situación, para lo cual se han definido políticas de financiación y descuentos por pronto pago.

Es preciso tener en cuenta, que el objetivo final de toda entidad, debe estar dirigido a elevar su rentabilidad financiera como indicador supremo, en el cual se materializan los efectos de una buena gestión empresarial.

Finalmente se presentan a continuación algunas recomendaciones que podrán ser abordadas en futuros análisis o nuevos reportes de caso:

- Proyectar la posible venta de activos y factores de producción ociosos, con el propósito de favorecer los flujos de caja y los índices de rentabilidad.
- Analizar la adopción del sistema de descuentos de facturas o *factoring* para la adquisición de liquidez corriente y con la misma, beneficiarse con descuentos y/o bonificaciones en compras o pagos y la negociación de mejores condiciones en los plazos de financiamiento.
- Desarrollar e implementar la puesta en marcha de una campaña publicitaria, de promoción y *marketing* para aumentar y favorecer la imagen de la marca Havanna y su amplia variedad de productos, a través de medios masivos de comunicación y redes sociales, con el fin de lograr un aumento de las ventas.
- Incorporar nuevos accionistas mediante la emisión de capital en caso de que situaciones ajenas a la empresa y a la dirección no permitieran la adecuada implementación del plan propuesto. Referenciando tal desarrollo a un profesional de las ciencias económicas para su evaluación y consecución.
- Por último, efectuar una evaluación interna de todas las áreas de Havanna S.A., en todos sus niveles; estratégicos, tácticos y de operaciones, para detectar posibles errores en los procesos administrativos o de elaboración, que perjudiquen el funcionamiento de la compañía y la consecución de sus objetivos, sugiriendo al control como el primer paso para la retroalimentación de todo tipo de gestión de empresas.

Referencias:

- Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais>
- BBVA (2022). Situación Argentina. Primer trimestre 2022. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2022/>
- Buixados, S. (2015). *Análisis de conveniencia del mantenimiento de estructuras de costos comerciales*. Tesis de grado, Universidad Fasta, Mar Del Plata. Recuperado de http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/494/1/2015_CP_020.pdf
- CACE (2022). El comercio electrónico creció un 68% y superó los 1,5 billones de pesos en ventas en 2021. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-68-y-supero-los-15-billones-de-pesos-en-ventas-en-2021>
- CESLA (2022). Presión Tributaria: Los argentinos se enfrentan al pago de 165 impuestos este año. Recuperado de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=29908>
- CPBA (2022). Honorarios mínimos (H.M) para el Contador Público. Recuperado de <https://www.cpba.com.ar/component/k2/item/1163>
- de Jaime Eslava, J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Di Ranni, M. A. (2016). *El sistema contable integrado y el análisis de la eficiencia de las funciones de gestión*. Tesis de posgrado, Universidad de Buenos Aires , Buenos Aires. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1251_DiRanniMA.pdf

- García Padilla, V. M. (2015). *Análisis financiero. Un enfoque integral*. Colonia San Juan Tlihuaca, Azcapotzalco, México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- González Molina, P. (2022). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas*. (M. Á. Ladrón de Guevara, Ed.) Logroño, La Rioja, España: Tutor Formación.
- Gourinchas, P. (19 de Abril de 2022). La guerra empaña las perspectivas económicas mundiales al tiempo que la inflación se acelera. *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/04/19/blog-weo-war-dims-global-economic-outlook-as-inflation-accelerates>
- Havanna producirá alimentos sustentables en alianza con Bioceres. (10 de mayo de 2021). *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/negocios/havanna-producira-alimentos-sustentables-alianza-bioceres-n5191069>
- Havanna. (s.f.). *www.havanna.com.ar*. Recuperado el 11 de Abril de 2022, de <https://www.havanna.com.ar/>
- Informe de IARAF. Presión tributaria: Los argentinos se enfrentan al pago de 165 impuestos este año. (17 de Abril de 2022). *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/presion-tributaria-argentinos-enfrentan-pago-165-impuestos-ano_0_s83smL6fWP.html
- Lamattina, O. (2018). *Análisis de Estados Financieros*. Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.
- Larretape, G. (2018). *Herramientas sencillas de análisis financiero*. Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Luján, Luján. Recuperado de <https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/rediunlu/561/TESIS%20MGE%20>

UNLU%20PDF%20FINAL%20PARA%20PUBLICAR%20GABRIEL%20LA
RRETAPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Müller, A. (2 de Junio de 2022). Posible colusión en el sector panadero y algunas lecciones sobre la inflación. *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/413506-posible-colusion-en-el-sector-panadero-y-algunas-lecciones-s>

Müller Heiberg, L. (2020). *Análisis definitivo de la información financiera de la empresa*. Sevilla, España: Punto Rojo Libros, S.L.

Pérez López, J. C. (2010). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. Tesis de postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperada de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3672.pdf

Pérez Vásquez, K. E., Pérez Vásquez, J. J., & Talavera Calderón, E. F. (2016). *Incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones*. Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí, Managua. Recuperada de <http://repositorio.unan.edu.ni/1868/1/17368.pdf>

Pérez-Carballo Veiga, J. (2013). *El diagnóstico económico-financiero de la empresa*. Madrid, España: Esic Editorial.

Pimienta Da Gama, A., & Martínez Ruíz, M. P. (2014). *Análisis de la performance en las empresas*. Barcelona: Editorial Uoc.

“Renta inesperada”: qué empresas deberán pagar el impuesto temporal que anunció el Gobierno. (19 de Abril de 2022). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/renta-inesperada-que-empresas-deberan-pagar-el-impuesto-temporal-que-anuncio-el-gobierno-nid19042022/>

Rico García, M. d., & Sacristán Navarro, M. (2017). *Fundamentos Empresariales*. Madrid, España: Esic Business & Marketing School.

Smink, V. (25 de Enero de 2022). La única salida es el aeropuerto: el “éxodo” de jóvenes profesionales de Argentina. *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60119047>

Vazquez, P. (4 de Marzo de 2022). Guerra en Ucrania: sigue en alza el precio del trigo, aumenta la harina y los panaderos suben el pan. *La Nación*. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/guerra-en-ucrania-sigue-en-alza-el-precio-del-trigo-aumenta-la-harina-y-los-panaderos-suben-el-pan-nid04032022/?gclid=EAIaIQobChMIrImvwryH-AIVURTUAR2ghAoBEAAYASAAEgLnffD_BwE

Visto bueno de la FED: revelan que la tasa de interés podría aumentar en los próximos meses, cuando sería. (25 de Mayo de 2022). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/visto-bueno-de-la-fed-revelan-que-la-tasa-de-interes-podria-aumentar-en-los-proximos-meses-cuando-seria/>

Anexos:

Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562
Estados Financieros Consolidados

Estado consolidado de Resultados

Por los ejercicios finalizados al 31 de diciembre de 2021 y 2020

	Notas	31.12.2021	31.12.2020
		\$	
Ingresos por ventas	7	5.485.771.067	4.138.674.576
Costo de ventas	10.1	(2.481.957.431)	(2.335.782.075)
Ganancia bruta		3.003.813.636	1.802.892.501
Gastos de distribución y comercialización	10.2	(1.504.633.795)	(1.670.563.245)
Gastos administrativos	10.2	(434.955.549)	(487.044.829)
Otros ingresos y otros egresos	8	(27.563.751)	(14.075.798)
Ganancia/ (Pérdida) operativa		1.036.660.541	(368.791.371)
Ingresos financieros	9	105.746.362	121.064.748
Costos financieros	9	(733.767.074)	(774.208.268)
Resultado por posición monetaria neta	9	349.226.157	229.359.904
Resultado antes del impuesto a las ganancias		757.865.986	(792.574.987)
Impuesto a las ganancias	11	(516.762.662)	5.843.011
Ganancia/ (Pérdida) del ejercicio		241.103.324	(786.731.976)
Ganancia/ (Pérdida) por acción (expresadas en \$ por acción)			
Resultado por acción básica		3,75	(12,23)
Resultado por acción diluida		3,75	(12,23)
Ganancia/ (Pérdida) del ejercicio		241.103.324	(786.731.976)
Otros resultados integrales			
Ítems que pueden ser reclasificados posteriormente a resultados:			
Diferencias de conversión		(29.764.838)	13.758.910
Otros resultados integrales del ejercicio, netos de impuestos		(29.764.838)	13.758.910
Resultado integral total del ejercicio		211.338.486	(772.973.066)

Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562
Estados Financieros Consolidados

Estado consolidado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2021 y 2020

	Nota	31.12.2021	31.12.2020
		\$	
ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedades, plantas y equipos	13	1.770.064.968	1.925.999.196
Valor llave	14.2	1.896.785.594	1.896.785.594
Activos intangibles	14.1	25.108.571	21.929.963
Otros créditos	17.1	501.623.991	694.315.199
Total del Activo no corriente		4.193.583.124	4.539.029.952
ACTIVO CORRIENTE			
Inventarios	18	536.333.467	527.187.614
Otros créditos	17.2	63.467.051	97.161.265
Créditos por ventas	16	792.935.396	590.667.350
Inversiones	19	832	6.187
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	29.668.710	49.569.903
Total del Activo corriente		1.422.405.456	1.264.592.319
Total del Activo		5.615.988.580	5.803.622.271
PATRIMONIO Y PASIVO			
Patrimonio atribuible a los accionistas de la controlante:			
Capital social	20	64.331.300	64.331.300
Ajuste al capital social		2.360.783.928	2.627.689.482
Prima de emisión	20	-	118.810.400
Reservas de utilidades	21	(6.842.270)	394.173.753
Otros resultados integrales acumulados	21	12.697.086	42.461.924
Resultados acumulados		253.220.617	(786.731.977)
Total Patrimonio		2.684.190.661	2.460.734.882
PASIVO			
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos	25.1	111.764.153	328.747.201
Provisiones y otros cargos	28	10.301.236	11.798.567
Otros pasivos	26.1	44.324.237	63.470.540
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido, netos	11	467.783.605	288.353.988
Total del Pasivo no corriente		634.173.231	692.370.296
PASIVO CORRIENTE			
Otros pasivos	26.2	76.409.641	60.262.617
Deudas fiscales	24	144.147.132	105.956.224
Pasivo por impuesto a las ganancias corriente	11	158.309.449	-
Deudas sociales	23	312.080.634	344.234.071
Préstamos	25.2	1.080.582.946	1.612.168.662
Cuentas por pagar	22	526.094.886	527.895.519
Total del Pasivo corriente		2.297.624.688	2.650.517.093
Total del Pasivo		2.931.797.919	3.342.887.389
Total del Pasivo y Patrimonio		5.615.988.580	5.803.622.271

Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562
Estados Financieros Consolidados

Estado consolidado de Resultados

Por los ejercicios finalizados al 31 de diciembre de 2020 y 2019

	Notas	\$	
		31.12.2020	31.12.2019
Ingresos por ventas	7	2.741.903.926	4.274.925.602
Costo de ventas	10.1	(1.547.473.696)	(1.931.315.699)
Ganancia bruta		1.194.430.230	2.343.609.903
Gastos de distribución y comercialización	10.2	(1.106.761.074)	(1.475.131.548)
Gastos administrativos	10.2	(322.670.967)	(369.059.414)
Otros ingresos y otros egresos	8	(9.325.325)	43.382.029
(Pérdida) / Ganancia operativa		(244.327.136)	542.800.970
Ingresos financieros	9	80.206.332	88.811.605
Costos financieros	9	(512.918.967)	(391.358.651)
Resultado por posición monetaria neta	9	151.952.711	150.349.525
Resultado antes del impuesto a las ganancias		(525.087.060)	390.603.449
Impuesto a las ganancias	11	3.871.040	(200.258.326)
(Pérdida) / Ganancia del ejercicio		(521.216.020)	190.345.123
(Pérdida) / Ganancia por acción (expresadas en \$ por acción)			
Resultado por acción básica		(8,10)	2,96
Resultado por acción diluida		(8,10)	2,96
(Pérdida) / Ganancia del ejercicio		(521.216.020)	190.345.123
Otros resultados integrales			
Ítems que pueden ser reclasificados posteriormente a resultados:			
Diferencias de conversión		9.115.384	(1.050.816)
Otros resultados integrales del ejercicio, netos de impuestos		9.115.384	(1.050.816)
Resultado integral total del ejercicio		(512.100.636)	189.294.307

Havanna S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562
Estados Financieros Consolidados

Estado consolidado de Situación Financiera

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019

	Nota	31.12.2020	31.12.2019
		\$	
ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedades, plantas y equipos	13	1,275,989,368	1,620,180,242
Valor llave	14.2	1,256,635,130	1,256,635,130
Activos intangibles	14.1	14,528,770	21,008,559
Activo por impuesto a las ganancias diferido	11	-	8,292,232
Otros créditos	17.1	459,989,191	15,741,918
Total del Activo no corriente		3,007,142,459	2,921,858,081
ACTIVO CORRIENTE			
Inventarios	18	349,265,873	465,621,543
Otros créditos	17.2	64,370,090	60,179,161
Créditos por ventas	16	391,321,689	553,291,575
Inversiones	19	4,099	259,110
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	32,840,444	48,551,694
Total del Activo corriente		837,802,195	1,127,903,083
Total del Activo		3,844,944,654	4,049,761,164
PATRIMONIO Y PASIVO			
Patrimonio atribuible a los accionistas de la controlante:			
Capital social	20	64,331,300	64,331,300
Ajuste al capital social		1,679,055,704	1,679,055,704
Prima de emisión	20	118,810,400	118,810,400
Reservas de utilidades	21	261,143,160	49,700,286
Otros resultados integrales acumulados	21	28,131,353	19,015,969
Resultados acumulados		(521,216,020)	211,442,874
Total Patrimonio		1,630,255,897	2,142,356,533
PASIVO			
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos	25.1	217,797,564	64,600,532
Provisiones y otros cargos	28	7,816,642	6,460,693
Otros pasivos	26.1	42,049,724	93,114,410
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	11	191,036,748	271,082,686
Total del Pasivo no corriente		458,700,678	435,258,321
PASIVO CORRIENTE			
Otros pasivos	26.2	39,924,450	116,425,661
Deudas fiscales	24	70,196,818	119,788,583
Deudas sociales	23	228,057,735	208,416,752
Préstamos	25.2	1,068,074,211	664,379,756
Cuentas por pagar	22	349,734,865	363,135,558
Total del Pasivo corriente		1,755,988,079	1,472,146,310
Total del Pasivo		2,214,688,757	1,907,404,631
Total del Pasivo y Patrimonio		3,844,944,654	4,049,761,164

Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562

Estados Financieros Consolidados

Estado consolidado de Resultados

Por los ejercicios finalizados al 31 de diciembre de 2019 y 2018

	Notas	\$	
		31.12.2019	31.12.2018
Ingresos por ventas	7	3.140.081.640	3.269.637.762
Costo de ventas	10.1	(1.418.618.599)	(1.423.711.643)
Ganancia bruta		1.721.463.041	1.845.926.119
Gastos de distribución y comercialización	10.2	(1.083.535.463)	(1.107.684.262)
Gastos administrativos	10.2	(271.086.984)	(276.849.502)
Otros ingresos y otros egresos	8	31.865.610	25.594.879
Ganancia operativa		398.706.204	486.987.234
Ingresos financieros	9.1	65.235.215	69.802.802
Costos financieros	9.2	(287.466.550)	(187.044.024)
Resultado por posición monetaria neta	9.3	110.436.959	57.536.178
Resultado inversión en asociadas al método de la participación		-	(1.992.376)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		286.911.828	425.289.814
Impuesto a las ganancias	11	(147.096.710)	(192.962.304)
Ganancia del ejercicio		139.815.118	232.327.510
Ganancia por acción (expresadas en \$ por acción)	12		
Resultado por acción básica		2,17	3,61
Resultado por acción diluida		2,17	3,61
Ganancia del ejercicio		139.815.118	232.327.510
Otros resultados integrales			
Ítems que pueden ser reclasificados posteriormente a resultados:			
Diferencias de conversión		(771.861)	3.737.051
Otros resultados integrales del ejercicio, netos de impuestos		(771.861)	3.737.051
Resultado integral total del ejercicio		139.043.257	236.064.561

Havana S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562
Estados Financieros Consolidados

Estado consolidado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2019 y 2018

	Nota	31.12.2019	31.12.2018
		\$	
ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedades, plantas y equipos	13	1.190.078.777	1.073.522.937
Valor llave	14.2	923.042.239	923.042.239
Activos intangibles	14.1	15.431.518	14.236.775
Activo por impuesto a las ganancias diferido	11	6.090.933	4.945.333
Otros créditos	17.1	11.562.987	17.881.236
Total del Activo no corriente		2.146.206.454	2.033.628.520
ACTIVO CORRIENTE			
Inventarios	18	342.015.229	336.288.528
Otros créditos	17.2	44.203.688	54.987.379
Créditos por ventas	16	406.411.919	456.912.885
Inversiones	19	190.325	181.618
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	35.662.909	35.212.597
Total del Activo corriente		828.484.070	883.583.007
Total del Activo		2.974.690.524	2.917.211.527
PATRIMONIO Y PASIVO			
Patrimonio atribuible a los accionistas de la controlante:			
Capital social	20	64.331.300	64.331.300
Ajuste al capital social		1.184.707.106	1.184.707.106
Prima de emisión	20	118.810.400	118.810.400
Reservas de utilidades	21	36.506.590	87.606.715
Otros resultados integrales acumulados	21	13.967.891	14.739.752
Resultados acumulados		155.312.151	414.277.657
Total Patrimonio		1.573.635.438	1.884.472.930
PASIVO			
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos	25.1	47.451.339	72.980.414
Provisiones y otros cargos	28	4.745.604	8.225.285
Otros pasivos	26.1	68.395.775	21.144.391
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	11	199.119.668	174.497.950
Total del Pasivo no corriente		319.712.386	276.848.040
PASIVO CORRIENTE			
Otros pasivos	26.2	85.518.700	12.712.439
Deudas fiscales	24	87.988.883	114.272.563
Deudas sociales	23	153.089.358	160.754.614
Préstamos	25.2	488.010.054	204.264.892
Cuentas por pagar	22	266.735.705	263.886.049
Total del Pasivo corriente		1.081.342.700	755.890.557
Total del Pasivo		1.401.055.086	1.032.738.597
Total del Pasivo y Patrimonio		2.974.690.524	2.917.211.527