

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación.

Reporte de Caso

Análisis económico y operativo

“Capacidad de generación de resultados para empresa Havanna”

Alumno: Prosdocimo Fabrizio

Legajo: VCPB09816

DNI: 34.069.101.

Directora de TFG: Solis, Silvana.

Córdoba, junio, 2022.

Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Descripción de la problemática	5
Antecedentes.....	5
Relevancia	6
Análisis de situación.....	8
Descripción de la situación.....	8
Análisis de contexto	9
Diagnóstico organizacional	13
Análisis Profesional.....	15
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Declaración del problema.....	20
Justificación de que el problema es relevante	21
Conclusión diagnostica.....	21
Plan de Implementación	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance y Limitaciones	22
Recursos necesarios	23
Acciones y marco de tiempo	24
Evaluación de la propuesta.....	28

Conclusiones.....	29
Recomendaciones	30
Referencias	31
Anexos	33

Resumen

El presente trabajo final de grado tuvo como propósito el diseño de un sistema de costeo basado en actividades, para la empresa Havanna, la cual se dedica a la fabricación y comercialización de alfajores, con el objetivo de que se utilice dicho sistema como una herramienta eficaz para la toma de decisiones, para la planificación, el control y la fijación de precios, que sirva para guiar a la empresa en su gestión organizacional, de modo que pueda proteger sus recursos y además tomar conocimiento de su rentabilidad. Se propone un método de calidad, más exacto, debido a que su proceso productivo es continuo, masivo y sus productos homogéneos. Es por ello que, con la implementación de este nuevo sistema, que permita una asignación de los costos indirectos de fabricación más eficiente y exacta, con lo cual se puede determinar el correcto aporte de cada producto a la utilidad neta total de la organización. De esta manera se va a ofrecer una correcta relación precio, con la calidad distinguida de la compañía.

Palabras claves: sistema de costeo, rentabilidad, precio - calidad

Abstract

The purpose of this final work was to design an activity based costing system for the Havana company, which is engaged in the manufacture and marketing of alfajores, with the aim of using this system as an effective tool for decision making, planning, control and pricing, to guide the company in its organisational management, so that be able to protect its resources and also be aware of its profitability. A more accurate quality method is proposed, because its production process is continuous, massive and its products homogeneous. That is why, with the implementation of this new system, it allows a more efficient and accurate allocation of indirect manufacturing costs, with which it is possible to determine the correct contribution of each product to the total net profit of the organization. In this way you will offer the right price ratio, with the distinguished quality of the company.

Keywords: costing system, profitability, price – quality

Introducción

Con el presente trabajo se buscó realizar un análisis económico y operativo para que la empresa Havanna pueda mejorar la capacidad de generar resultados en un contexto de elevada inflación que distorsiona toda estructura de precios y costo dificultando la previsibilidad en cuanto a la toma de decisiones estratégicas.

La empresa fue fundada en 1947 por Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Giuseppe Vaccotti comenzando su actividad productiva y comercial de alfajores en la ciudad de Mar del Plata, en la Provincia de Buenos Aires, el 6 de enero de 1948. Con más de cincuenta de existencia, la empresa se ubica como líder en el sector dado la elevada calidad que significa la marca propiamente dicha.

Uno de los hitos más relevantes a lo largo de su historia organizacional fue que a fines de la década de los noventa la empresa fue vendida al grupo Exxel Group por aproximadamente U\$S 85 millones, transfiriéndose más de cien negocios concentrados en la ciudad marplatense y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A partir de ese momento, la empresa comenzó a experimentar una sucesión de eventos que la llevaron a contraer niveles de endeudamiento extraordinarios, en el contexto de crisis económica del 2002, que casi deja a Havanna en un notable estado de cesación de pagos y ulterior ingreso a un proceso universal de concurso preventivo.

Esta situación, obligó a que la empresa sea vendida al holding Grupo DyG formado por Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damián Pozzoli quienes se hicieron cargo de administrar prudentemente la deuda, y una vez saneada la situación, y junto con la recuperación económica del país, la empresa comenzó a planificar la posibilidad de ingresar al mercado de capitales oferente de sus acciones captando nuevos y múltiples accionistas. Para el año 2016, la empresa estaba cotizando en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires con un éxito sin precedentes al punto que sus títulos de capital se apreciaron rápidamente.

La empresa Havanna S.A. ha transitado diversas situaciones, estabilidad e inestabilidad económica. Aun así, la resiliencia y la transformación, para adaptarse a los múltiples desafíos impuestos por el entorno, ha resultado ser la panacea para liderar un sector

sumamente competitivo cuyos consumidores demandan una relación precio – calidad benefactora.

Descripción de la problemática

Dado el contexto inflacionario que transita Argentina, con la fuerte espiralización de la misma y sus consecuencias en cuanto a la distorsión de estructura de precios y costos para cualquier empresa del sector, como Havanna S.A., se determina que la problemática de dicha empresa radica en el hecho de que los costos de producción de sus alfajores y derivados crecen a un ritmo más que proporcional a de los precios que la empresa puede fijar para conservar la relación precio – calidad que ofrece a consumidores actuales y potenciales de sus productos. El constante incremento de los costos de producción tales como insumos, mano de obra y costos indirectos de producción como la energía empleada en el proceso productivo, terminan trasladándose a los precios que deben abonar los clientes quienes asocian a la marca Havanna con la calidad asegurada, pero con el resguardo de pagar un precio justo. Es por ello, que los precios tienden a aumentar a un ritmo menor que aquellos costos fabriles. Esta situación afecta la rentabilidad empresarial, para lo cual Havanna busca consolidar su estrategia de liderazgo en costos de forma tal que el incremento de los precios no termine contrayendo la demanda de sus productos en el mercado.

Antecedentes

En cuanto a los antecedentes, se puede mencionar el trabajo presentado por Carpio Varas y Díaz Bueno (2016) cuyo objetivo general fue realizar una propuesta para la reducción de costos que mejore la rentabilidad de la Empresa Corpevin S.A. Con los resultados de los análisis de los estados financieros de la empresa, se pudo conocer el problema en los costos que venía sufriendo la organización dado el incremento en el precio de los materiales importados empleados y el posterior traslado de los mismos a la estructura de precios que debían abonar sus clientes. Todo ello afectaba seriamente la rentabilidad de dicha empresa. Este trabajo ha servido como base para comprender el impacto que tiene el continuo incremento de los costos sobre los precios y por ende en la rentabilidad empresarial. Además,

se empleó como guía metodológica para realizar el análisis de los estados financieros de la empresa Havanna S.A. (p.5)

Por otro lado, el trabajo presentado por (Fernández Pérez, 2018, p.10) tuvo como objetivo realizar un análisis de los estados contables para incrementar la rentabilidad la empresa Grupo Agrotec Maquinarias SAC en período 2016-2017. La autora concluyó, que en el análisis de los índices de rentabilidad, se evidenció que han existido mejoras en el rendimiento de la inversión, patrimonio y ventas, por lo cual actualmente los índices de rentabilidad representan un crecimiento respecto al año anterior, es decir, durante el 2017 la empresa generó una utilidad positiva en relación al total de ingresos. De esta forma, se concluyó que el análisis de los estados financieros fue crucial para mejorar el proceso decisional de la empresa y consigo mejorar su rentabilidad. Este trabajo ha servido como base para comprender la importancia que tiene dicho análisis al momento de detectar inconsistencias contables que pueden explicar el por qué la rentabilidad de una empresa como Havanna tendría que mejorarse y después proponer cómo hacerlo.

Finalmente, el trabajo presentado por Walter Idrogo (2021) tuvo como propósito analizar los estados financieros para medir la rentabilidad en la Constructora Irdichi E.I.R.L. Dicho análisis se realizó por medio de ratios financieros y de rentabilidad además del análisis horizontal y vertical aplicando la técnica de análisis documental e instrumental. El autor evidenció que, al no realizarse ningún tipo de análisis en la empresa, los resultados económicos no fueron los esperados por los inversionistas quienes han de demandar información para mejorar el proceso decisional tendiente a optimizar la rentabilidad del negocio. (p.8)

Relevancia

Resulta relevante abordar la problemática detectada dado que la empresa Havanna S.A. ha visto deteriorada su rentabilidad producto de las decisiones estratégicas que no conllevan a liderar sus costos en un contexto donde la inflación resulta ser el flagelo para todos los agentes económico y se está volviendo un fenómeno no solo nacional sino también internacional, que obliga a que las organizaciones impulsen sus acciones prioritarias hacia optimizar la rentabilidad empresarial, por medio de un liderazgo en costos de manufactura

tanto directos como indirectos. La solución no es solo aumentar los precios, dado que ello implicaría una paulatina retracción de la demanda de los productos que ofrece Havanna, alfajores y derivados, que presentan una elasticidad alta. Es decir, que, frente a estos aumentos, los consumidores tienden a sustituirlos o no comprarlos, y por ende se afectaría el nivel de ingresos que la empresa pueda generar, deteriorando así la rentabilidad de la empresa objeto de estudio.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La sociedad, Havanna S.A., fue constituida el 19 de noviembre de 1997. Su actividad principal es de elaboración y venta de alfajores y similares, también es inversora. La misma participa en el capital social y votos de otras sociedades. El Grupo tiene locales propios y/o franquicias en Argentina y en los siguientes países: Brasil, Venezuela, Bolivia, Paraguay, Perú, Chile, España y Ecuador. Además, cuenta con distribución en Estados Unidos, El Salvador y Colombia. Es así, que la organización objeto de estudio opera en un contexto económico complejo, cuyas principales variables han tenido una fuerte volatilidad, tanto en el ámbito nacional como internacional. La dirección de la sociedad monitorea permanentemente la evolución de las variables que afectan su negocio, para definir su curso de acción e identificar los potenciales impactos sobre su situación patrimonial y financiera cumpliendo la visión y misión organizacional.

Al respecto, la misión de la empresa es elaborar todos sus productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Además, desea transmitir la experiencia Havanna a través de su estilo de atención: calidez, servicio y pasión. Con respecto a su visión organizacional implica ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de sus locales. Dicho alcance implica operar en mercados internacionales por medio de la exportación de sus productos.

En particular, para el año 2022, se espera que las exportaciones continúen en aumento, con mayor rotación de productos, principalmente en aquellos países donde la Havanna S.A. tiene mayor presencia de locales, pero sobre todo en aquellos donde se han incorporado nuevos canales de comercialización, afianzando la estrategia de distribución de toda la línea de productos. La Sociedad presenta al 31 de diciembre de 2021 capital de trabajo negativo por \$ 875,2 millones. La dirección de la sociedad considera que el giro del negocio productivo generará la liquidez necesaria para poder afrontar sus actividades de operación y las actividades de expansión comercial. Asimismo, la empresa cuenta con líneas de crédito aprobadas en Bancos de primera línea, las cuales estaban disponibles al 31 de diciembre de

2021 permitiendo aprovechar los beneficios del apalancamiento financiero propiamente dicho.

Es importante mencionar que los objetivos de Havanna S.A. al administrar el capital son:

1. Garantizar el mantenimiento de una sólida calificación crediticia.
2. Asegurar un nivel de capitalización saludable, con el fin de salvaguardar la capacidad de continuar como empresa en marcha, generando retornos a los accionistas.
3. Mantener una estructura de financiamiento óptima para reducir el costo del capital
4. Cumplir con los compromisos exigidos en los contratos de préstamos.

Análisis de contexto

El análisis se llevó a cabo por medio del análisis PESTEL. Los factores son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Tabla 1. PESTEL.

<p><i>Factor Político</i></p>	<p>La inestabilidad del actual gobierno para coordinar políticas dentro de una coalición, que tiene diferentes miradas sobre las problemáticas sociales y económica, pone de manifiesto la incertidumbre en cuanto al rumbo y/o continuidad hasta diciembre de 2023. El intercambio de rumores de todo tipo en la esfera política argentina, indican fielmente el grado creciente de incertidumbre frente a la coyuntura, desde una Asamblea Legislativa hasta el llamado a elecciones anticipadas no hacen más que alimentar la imprevisión de las soluciones que debiese brindar a los diversos agentes económico: empresas, familiar, sindicatos, organizaciones sociales, etc. (Télam, 2022).</p> <p>Por otro lado, dada las restricciones externas, un término económico que significa escasez de divisas, y que ha llevado a que en los últimos cien años la segunda economía de Sudamérica entre en crisis de forma casi cíclica, más allá de quién gobierne, ha puesto de manifiesto la necesidad de un</p>
-------------------------------	---

	<p>acuerdo político entre el gobierno y la oposición para firmar el reciente acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) desplegando mayor certidumbre para que el sector privado pueda desarrollar sus actividades con mayor previsibilidad (BBC, 2022).</p> <p>Esta situación tienen un nivel de influencia sobre empresas tales como Havanna S.A. en tanto que requieren un panorama de mayor certidumbre para llevar adelante el proceso de inversiones planeado para abastecer nuevos mercados extranjeros por medio de la colocación de sus productos sin mayores inconvenientes de burocracia e inestabilidad política que se alinea con una crisis macro de gran magnitud.</p>
<p><i>Factor Económico</i></p>	<p>Argentina se ha caracterizado por presentar recurrentes crisis económicas que afectan a los diversos agentes de una economía carente de previsibilidad para la toma de decisiones. Es preciso mencionar que uno de los problemas con mayor relevancia es la creciente tasa de inflación, entendiéndose como el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios de todo el sistema económico. Al respecto, dicha tasa ascendió al 6.7% para el mes de marzo 2020 de acuerdo al INDEC (2022). La misma termina distorsionando toda estructura de precios y costos que dificulta que las decisiones sean tomadas con racionalidad, oportunidad y previsibilidad. Al mismo tiempo, el tipo de cambio mayorista se ubica en \$112,74 de acuerdo a fuentes del BCRA (2022), lo cual impacta negativamente en empresas como la analizada que requieren de divisas para adquirir insumos importados necesarios para abastecer sus cadenas productivas frente al incremento de la demanda interna y externa de sus productos como lo son los alfajores y similares.</p> <p>Finalmente, un último indicador relevante a considerar es la tasa de interés. El directorio del Banco Central de la República Argentina (BCRA) dispuso elevar en 200 puntos básicos la tasa de interés nominal anual de las Letras</p>

	de Liquidez a 28 días, pasando de 42,5% a 44,5%. Se encarece el costo de financiamiento (BCRA, 2022).
<i>Factor Social</i>	<p>En cuanto al factor social, es preciso tener en cuenta dos indicadores: la tasa de desocupación y la de pobreza. La primera asciende al 7% para el cuarto trimestre del 2021, mientras que la segunda a 37.3% para el segundo semestre del mismo año (INDEC, 2022).</p> <p>Los resultados de dichos indicadores reflejan el fracaso de la política de dar soluciones oportunas a los problemas sociales: más individuos bajo la línea de pobreza y desocupación creciendo a tasa decreciente. Si bien la recuperación económica experimentada el año pasado ha puesto de manifiesto una recuperación de los puestos laborales destruidos durante la etapa de covid -19, como en el caso de Havanna S.A. que tuvo que paralizar sus operaciones productivas suspendiendo y/o rescindiendo relaciones de trabajo a pesar de haber un decreto que prohibía despedir con justa causa sin liquidar doble indemnización por antigüedad.</p>
<i>Factor Tecnológico</i>	<p>El avance de la tecnología y su implementación a los procesos productivos del sector alimentario en Argentina resultan ser necesarios para mejorar la productividad de los factores productivos tales como mano de obra y capital. La búsqueda de aumentar la productividad y la economicidad en el uso de los recursos disponibles tiene correlación con la minimización de los costos fabriles al mismo tiempo de aumentar el tamaño de escala para abastecer nuevos mercados internacionales demandantes de alimentos y productos de alta calidad como los alfajores y similares producidos por la empresa objeto de estudio. Desde el año 2004, la empresa ha iniciado un proceso sostenido de expansión internacional, lo que continuará siendo uno de los principales pilares de crecimiento de ventas de sus productos. Su objetivo es continuar ampliando la demanda potencial y diversificar el riesgo comercial. La organización apuesta permanentemente al crecimiento en las principales ciudades de América Latina, imponiendo la</p>

	<p>marca Havanna como una marca regional, adaptada a aspectos idiosincrásicos de cada país.</p>
<p><i>Factor Ecológico</i></p>	<p>Con respecto a este factor, se puede mencionar el auge de los eco negocios, entendiendo a estos como emprendimientos o empresas que producen bienes o servicios elaborados en base a la reutilización de residuos orgánicos o inorgánicos generados por las diferentes actividades económicas (Eco Bionegocios, 2021).</p> <p>Así es que Havanna S.A. desarrolla un programa para convertir en humus, por medio del compostaje, el desecho de los granos de café y saquitos de té, recolectando 100 toneladas de borra y cascarilla en el lapso de un año para ser reutilizados en la producción de sus productos. La empresa tiene un fuerte compromiso con el cuidado del medio ambiente, entre algunas de sus prácticas de responsabilidad social se puede mencionar la cooperación de la organización con asociación Humane Society International (HSI) quien propugna los sistemas libres de jaula para las gallinas ponedoras de huevos como insumos necesarios para la producción de los productos que Havanna ofrece a sus clientes.</p>
<p><i>Factor Legal</i></p>	<p>La Ley N° 27.468 (2018) modificó el artículo 10° de la Ley N° 23.928 y sus modificatorias, estableciendo que la derogación de todas las normas legales o reglamentarias que establecen o autorizan la indexación por precios, actualización monetaria, variación de costos o cualquier otra forma de repotenciación de las deudas, impuestos, precios o tarifas de los bienes, obras o servicios, no comprende a los estados financieros, respecto de los cuales continuará siendo de aplicación lo dispuesto en el artículo 62 in fine de la Ley General de Sociedades N° 19.550 (T.O. 1984) y sus modificatorias. Asimismo, el mencionado cuerpo legal dispuso la derogación del Decreto N° 1269/2002 del 16 de julio de 2002 y sus modificatorios y delegó en el Poder Ejecutivo Nacional (PEN), a través de sus organismos de contralor, establecer la fecha a partir de la cual surtirán</p>

	<p>efecto las disposiciones citadas en relación con los estados financieros que les sean presentados. Por lo tanto, mediante su Resolución General 777/2018 (2018), la Comisión Nacional de Valores (CNV) dispuso que las entidades emisoras sujetas a su fiscalización apliquen a los estados financieros anuales, por períodos intermedios y especiales, que cierren a partir del 31 de diciembre de 2018 inclusive, el método de re expresión de estados financieros en moneda homogénea conforme lo establecido por la NIC 29. Por lo tanto, los presentes estados financieros al 31 de diciembre de 2021 han sido re expresados.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia.

Diagnóstico organizacional

El análisis de diagnóstico organizacional se realizó por medio de la herramienta FODA.

Tabla 2. Matriz FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria en sector productivo de alfajores. • Productos de elevada calidad. • Buena relación con clientes y proveedores. • Información contable disponible por estar obligada por la CNV a presentarla. • Resultados económicos positivos. • Empresa comprometida con la preservación del medio ambiente. • Buena relación con sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la demanda de alfajores y similares por nuevos gustos y preferencias por el público nacional como extranjero. • Levantamiento de las restricciones al comercio por el covid -19. • Mayor previsibilidad económicas después del acuerdo con el fondo monetario internacional. • Apertura del comercio internacional para exportar sus productos.

<ul style="list-style-type: none"> • Relación precio – calidad competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos que permiten vender online.
<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deterioro coyuntural de la rentabilidad empresarial. • Ausencia de sistema de costeo que permita refinar la asignación de costos indirectos para minimizarlos y mejorar la rentabilidad. • Carencia de planificación estratégica con miras a liderar los costos. • Tamaño de la planta. Requiere mejorar la productividad para satisfacer demandas insatisfechas. • Proceso de inversión con cierto estanco que genera la obsolescencia de su sistema productivo tradicional. 	<p style="text-align: center;"><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno de turno no da señales de maniobrar las principales variables macro. • Elevada inflación de costos y monetaria. • Aumento constante de los impuestos. • Encarecimiento de los costos en los insumos que emplea la empresa dado que son en base a commodities. • Aumento en el precio de la energía y el potencial desabastecimiento. • Aumento de la competencia.

Fuente: elaboración propia.

Una de las principales fortalezas que detenta la empresa Havanna S.A. es la calidad de los productos que ofrece y su relación con el precio que resulta ser competitiva, aunque el nivel de competencia es creciente. Pero mantener equilibrada dicha relación no es tarea fácil para una organización inmiscuida en un sistema económico que se caracteriza por inflación de costos alta y pujante, determinada como la principal amenaza. Al carecer de un sistema de costos refinado, como el basado en actividades, los costos de producción tienden a trasladarse casi directamente a los precios quienes aumentan menos que proporcional a aquellos, deteriorando la rentabilidad empresarial. Dicha carencia y ausencia de planificación

estratégica arraigada a un liderazgo en costos se configuran como las principales debilidades detectadas en la organización.

A pesar de existir una demanda insatisfecha, en la comercialización de alfajores y similares, dado que hay grandes posibilidades de insertarse en nuevos mercados por medio de exportaciones que Havanna pudiera generar, la situación macro en general y en particular la inestabilidad política del actual gobierno de turno frenar el proceso decisional que debiese encaminar la empresa para expandirse bajo un escenario de mayor previsibilidad.

Análisis Profesional

La metodología para abordar el presente reporte de caso consistió en un análisis de los estados financieros de la empresa Havanna correspondientes para bienio 2020-2021. En base a ellos, se realizó un análisis vertical y horizontal, como también se calcularon los indicadores de la gestión económica y operativa de la empresa objeto de estudio.

Figura 1. Análisis vertical y horizontal.

ESP de Havanna S.A.	31/12/2021	% de participación	31/12/2020	% de participación	Variación 2021-2020
Activo					
Activo No Corriente					
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.770.064.968,00	31,52%	\$ 1.925.999.196,00	33,19%	-8,10%
Valor llave	\$ 1.896.785.594,00	33,77%	\$ 1.896.785.594,00	32,68%	0,00%
Activos intangibles	\$ 25.108.571,00	0,45%	\$ 21.929.963,00	0,38%	14,49%
Otros créditos	\$ 501.623.991,00	8,93%	\$ 694.315.199,00	11,96%	-27,75%
Total del Activo no Corriente	\$ 4.193.583.124,00	74,67%	\$ 4.539.029.952,00	78,21%	-7,61%
Activo Corriente					
Inventarios	\$ 536.333.467,00	9,55%	\$ 527.187.614,00	9,08%	1,73%
Otros créditos	\$ 63.467.051,00	1,13%	\$ 97.161.265,00	1,67%	-34,68%
Créditos por ventas	\$ 792.935.396,00	14,12%	\$ 590.667.350,00	10,18%	34,24%
Inversiones	\$ 832,00	0,00%	\$ 6.187,00	0,00%	-86,55%
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 29.668.710,00	0,53%	\$ 49.569.903,00	0,85%	-40,15%
Total del Activo Corriente	\$ 1.422.405.456,00	25,33%	\$ 1.264.592.319,00	21,79%	12,48%
Total de Activo	\$ 5.615.988.580,00	100,00%	\$ 5.803.622.271,00	100,00%	-3,23%
Patrimonio Neto y Pasivo					
Total Patrimonio Neto	\$ 2.684.190.661,00	47,80%	\$ 2.460.734.882,00	42,40%	9,08%
Pasivo					
Pasivo no Corriente					
Préstamos	\$ 111.764.153,00	1,99%	\$ 328.747.201,00	5,66%	-66,00%
Provisiones y otros cargos	\$ 10.301.236,00	0,18%	\$ 11.798.567,00	0,20%	-12,69%
Otros pasivos	\$ 44.324.237,00	0,79%	\$ 63.470.540,00	1,09%	-30,17%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 467.783.605,00	8,33%	\$ 288.353.988,00	4,97%	62,23%
Total de Pasivo no Corriente	\$ 634.173.231,00	11,29%	\$ 692.370.296,00	11,93%	-8,41%
Pasivo Corriente					
Otros pasivos	\$ 76.409.641,00	1,36%	\$ 60.262.617,00	1,04%	26,79%
Deudas fiscales	\$ 144.147.132,00	2,57%	\$ 105.956.224,00	1,83%	36,04%
Pasivo por impuesto a las ganancias corriente	\$ 158.309.449,00	2,82%	\$ -		
Deudas sociales	\$ 312.080.634,00	5,56%	\$ 344.234.071,00	5,93%	-9,34%
Préstamos	\$ 1.080.582.946,00	19,24%	\$ 1.612.168.662,00	27,78%	-32,97%
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886,00	9,37%	\$ 527.895.519,00	9,10%	-0,34%
Total de Pasivo Corriente	\$ 2.297.624.688,00	40,91%	\$ 2.650.517.093,00	45,67%	-13,31%
Total de Pasivo	\$ 2.931.797.919,00	52,20%	\$ 3.342.887.389,00	57,60%	-12,30%
Total de Pasivo y Patrimonio Neto	\$ 5.615.988.580,00	100,00%	\$ 5.803.622.271,00	100,00%	-3,23%

Elaboración propia en base a estados financieros de Havanna S.A.

Como se puede observar en la Figura 1, teniendo en cuenta el ejercicio 2021, la estructura de inversión de la empresa está compuesta por un 74.67 % de activo no corriente y un 23.33% de corriente. La organización demuestra tener un nivel de inmovilización de su activo de largo plazo muy alto, de hecho, más del 60% estaba formado por los activos de menor liquidez tales como valor llave y bienes de uso que requieren un esfuerzo significativo para realizarlos en efectivo de ser necesario. Si bien el valor llave no denota variación interanual, con respecto al ejercicio inmediatamente anterior, los activos fijos han caído un 8.10% producto de la venta de equipos y maquinarias tendientes a su renovación.

En cuanto al activo de corto plazo, se observa una predominancia de los créditos por ventas, representando más de un 14% del total de activo, mientras que los inventarios un poco más del 9%. Resultan ser valores razonables para una empresa que produce bienes, alfajores y similares, y otorga crédito a sus clientes para adquirirlos. La empresa se caracteriza por tener un nivel de liquidez bajo, al punto que menos del 1% del total de activo está reflejado por disponibilidades de elevada liquidez.

En cuanto a las fuentes de financiamiento, resulta evidenciarse que un 47.80% son propias y el resto fondos de terceros (obligaciones de corto y largo plazo). Si bien, los préstamos tienen una fuerte incidencia, en el ejercicio 2021, como principal fuente de financiamiento externo, los mismos experimentan una caída en lo que respecta a 2020-2021. Ello refleja una política de la organización de no apalancarse financieramente. Por su parte, las cuentas por pagar corrientes representar poco más del 9% en el total de fuentes de financiamiento manteniendo una variación casi nula.

Marco Teórico

En esta sección del trabajo se abordan los siguientes ejes temáticos: la rentabilidad desde diferentes perspectivas, rentabilidad económica y financiera, relación con la competitividad y una estrategia de liderar los costos.

La rentabilidad

El concepto de rentabilidad organizacional puede ser encarado desde diferentes ángulos disciplinarios. En primer lugar, desde la perspectiva estructuralista, la rentabilidad no debe ser considerada tan solo un mecanismo para determinar el nivel de eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta un ente en particular, sino un medidor de la eficiencia organizacional como un todo y, ello implica considerar el desempeño del comportamiento de los diversos integrantes de la entidad y su actitud para liderar la actuación en cada desafío planteado. (Santiesteban-Zaldívar, Frías & Cardeñosa, 2020, p.20)

Desde la visión de una inversión, siguiendo a Cantero-Cora & Leyva-Cardenosa (2016) la rentabilidad es entendida como la tasa de requerimiento mínima necesaria por los inversores del plan bajo un escenario considerado normalmente aceptable. Así es que, para la mercadotecnia, la rentabilidad es una herramienta que posibilita tomar la eficiencia y eficacia general de los jefes comerciales de las empresas en relación a la cantidad de productos vendidos en diferentes mercados objetivos (p.20).

Finalmente, y desde el punto de vista meramente económico, la rentabilidad es un resultado positivo que se obtiene por haber puesto efectivo o circulante ocioso en una inversión para así obtener un rédito esperable. Haciendo alusión a la retribución del factor capital desde la visión de la teoría clásica en la economía (Torres, Valdés & Castillo, 2013, p.23).

La rentabilidad económica y financiera

La rentabilidad económica, de acuerdo a (Erausquin, 2016, p. 42) se entiende que es un indicador básico para interpretar la eficiencia en la gestión organizacional de los recursos de una entidad, dado que marca el comportamiento de los activos corrientes y no corrientes

independientemente de la forma de financiarlos. Es decir, la estructura de inversión resulta ser independiente a la de financiación. Esto hace posible establecer si una empresa no rentable posee desafíos estructurales o coyunturales para llevar adelante su actividad operativa y económica, luego de esa forma decidir cómo hacer para planificar su financiamiento.

Correa (2015) sostiene que la rentabilidad sobre los activos mide el retorno sobre la estructura de inversión, entendida como ROA, y la rentabilidad financiera mide el retorno sobre el capital, conocido como ROE. Dichas razones de rentabilidad estudian la estructura de los estados financieros de una organización en particular. La rentabilidad operativa pone de manifiesto la capacidad que puede tener un ente para producir ingresos que, comparada con sus costos, puede significar una fuente de ventaja competitiva. (p.45)

Relación con la competitividad

Al respecto, Vásquez (2018) afirma que al momento de hacer referencia a la rentabilidad es sustancial hacer foco en el concepto de la competitividad. La misma es la base del desempeño sobre la media de una empresa en un sector en particular, teniendo en cuenta las capacidades institucionales para generar ventajas competitivas que pueden tener origen en los precios, costos o diferenciación propiamente dicha. (p. 32)

La competitividad de una empresa se concibe como una herramienta de gestión para mantenerse en el mercado, haciendo todos los esfuerzos posibles para liderar en precios o en costos con la finalidad de enfrentar a una competencia creciente en términos de desarrollo e incipiente en el sentido de penetrar nuevos mercados para aumentar sus beneficios (Cantero-Cora, 2016, p.80).

Estrategia de liderar en costos como ventaja competitiva

La estrategia competitiva basada en costos, siguiendo a Santiesteban Zaldívar et.al (2020) es aquella que se lleva a cabo para la competencia directa e indirecta en el marco y conseguir el liderazgo en costes. Los autores afirman que consiste en que una organización pueda lograr costos totales menores a los de su competencia sin afectar la calidad del producto que ofrece en el mercado. La estrategia se transforma en ventaja competitiva en el

mismo momento en que los competidores acepten la dificultad para reducir sus costos a los efectos de hacerle frente a la empresa que está aplicando aquella estrategia. (p. 85)

Por su parte, Torres, Valdés, & Castillo (2013) sostienen que el nivel de costo es una herramienta que le permite, a una empresa, hacer frentes a sus principales competidores dado que, si los mismos resultan ser bajos, se obtendrá un beneficio tal que desalentará la rivalidad en el mercado. El nivel de costos bajo resulta ser una defensa ante los proveedores proporcionando más holgura para hacer frente a los incrementos de los precios de los insumos en economías signadas por la inflación. (p. 24)

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

A continuación, en la Figura 2 se presenta el cálculo de los principales indicadores para el análisis económico y operativo de la empresa Havanna S.A. Como se puede observar, en el ejercicio 2021, tanto la rentabilidad económica como financiera han mejorado en relación a la del año inmediatamente anterior. Aun así, la misma no resulta ser suficiente bajo las expectativas de los inversores. Se trata más de una recuperación que de un crecimiento. Esto obedece a que, esencialmente, durante el año 2020 la empresa había paralizado sus operaciones comerciales como industriales producto de la pandemia del covid 19. En cuanto al apalancamiento financiero, en el 2021, el mismo resultó ser mayor a 1, es decir que es rentable recurrir a la financiación ajena o de terceros.

Figura 2. Indicadores

Indicadores	2021	2020
ROA o rentabilidad económica (Rtado. Operativo/Activo)	0,73	-0,29
ROE o rentabilidad financiera (Rtado. Neto/ PN)	0,09	-0,32
UAII /Ventas (Rtado. Operativo/Ventas)	0,19	-0,09
Ventas/Activo total	0,98	0,71
Resultado Neto/Ventas	0,04	-0,19
Ventas/PN	2,04	1,68
Margen sobre ventas (Utilidad bruta/Ventas)	0,55	0,44
Rotación de la inversión (Ventas/Activo)	0,98	0,71
Apalancamiento Financiero (ROA/ROE)	8,11	0,91
Resultado por acción básica (Utilidad / N° de acciones)	3,75	-12,23
Resultado por acción diluida	3,75	-12,23
Umbral de rentabilidad (volumen de 14.600 en miles)	14.411.570	26.122.010

Elaboración propia en base a estados financieros de Havanna S.A.

Por otro lado, teniendo en cuenta el período 2021, se puede decir que por cada peso de venta la empresa ha generado 0.19 pesos de utilidad operativa y 0.04 pesos de utilidad neta. Si bien estos valores fueron mejores que 2020, la situación no dista de ser optima dado que la recuperación económica no ha sido sustancial. Así es que el margen sobre ventas resultó ser bajo, por cada peso de venta se generó 0.55 pesos de resultado bruto que dista demasiado de lo experimentado para el año 2020. Además, la rotación de la inversión resultó ser solo buena dado que se logró generar 0.98 pesos por cada peso de inversión (activo). El problema encontrado en la empresa Havanna S.A. radica en que el continuo aumento de los costos de producción tales como insumos, mano de obra y costos indirectos, como la energía

utilizada en el proceso productivo, terminan trasladándose a los precios que deben abonar los clientes para consumir productos de la marca, los cuales ha de guardar una relación precio - calidad estratégicamente competitiva para no perder ingresos por ventas y de esa forma afectar el nivel de rentabilidad requerida para el giro inherente del negocio.

Justificación de que el problema es relevante

Se justifica abordar el presente reporte de caso dado que la empresa Havanna S.A. planea una expansión organizacional, por medio de la apertura de nuevas sucursales no solo en el país, sino también en el extranjero, a través de la exportación de los productos que ofrece. Para colocarlos en otros mercados, requiere optimizar la rentabilidad por medio de una estrategia de liderazgo en costos, para así generar una verdadera ventaja competitiva en relación a la competencia, de forma tal que el continuo incremento de los mismos no se traslade directamente a la estructura de precios que fija la empresa en función de la rentabilidad requerida por los inversores.

Conclusión diagnóstica

Se concluye, que la rentabilidad de la empresa Havanna S.A. ha disminuido a causa del efecto inflacionario, esencialmente, del incremento de los costos de las materias primas, como la harina, y los costos energéticos, que requiere el proceso productivo de alfajores y chocolates, para funcionar sin detener la línea fabril. Dichos incrementos, a causa de la inflación interna y del conflicto bélico estallado en Europa, ponen en evidencia que el aumento de aquellos costos se traslada a precios para no alterar el nivel de calidad que los productos tienen, el cual es muy valorado por clientes actuales y potenciales. Todo afecta el desempeño de la eficiencia en cuanto a la utilización de los recursos con los que cuenta la organización.

Por todo ello, se espera que la empresa, al adoptar una estrategia de liderazgo en costos en consonancia con la visión de ser una compañía líder en el sector de producción y comercialización de alfajores y chocolates, procure maximizar la rentabilidad requerida por los inversores actuales y potenciales por cotizar en la Bolsa de Buenos Aires, lo que implica la posibilidad de captar nuevas fuentes de financiamiento por medio del mercado de valores respectivamente.

Plan de Implementación

Objetivo general

Determinar la rentabilidad de empresa Havanna S.A. que cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, para delinear acciones estratégicas tendientes a mejorar su posición económica y operativa a partir del año 2022.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de rentabilidad económica contribuyendo a una gestión más eficiente de los recursos de la empresa objeto de estudio.
- Realizar un análisis operativo para mejorar la productividad, la eficiencia y la economicidad en el uso de sus recursos contribuyendo al uso eficiente de los mismos.
- Proponer acciones estratégicas tendientes a mejorar los indicadores previamente calculados y consiga la rentabilidad empresaria contribuyendo a una mejora de la capacidad económica y operativa empresarial.

Alcance y Limitaciones

Se aborda un tema en materia de administración financiera, con la finalidad de determinar la rentabilidad en la empresa Havanna S.A., proponiendo diversas estrategias de mejoras operativas bajo un escenario económica mundial dificultoso donde el precio de diferentes *commodities*, tales como la harina y los combustibles, han incrementado sideralmente confluendo cierta escases de los mismos para llevar a cabo diversos procesos productivos.

El trabajo se confeccionó teniendo en cuenta el primer semestre del año 2022, implementando la propuesta realizada a partir del 05 de julio del mismo año con una extensión de doce semanas consecutivas.

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

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

Recursos necesarios

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

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

- Honorarios profesionales por asesoramiento: teniendo en cuenta la R 05/22 emanada del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, el valor del módulo actualizado es de \$3.450. Por el asesoramiento profesional se estiman 40 módulos, es decir \$138.000,00
- Útiles varios, disponibles en la empresa.
- Mobiliario de oficina, \$40.000,00.
- Memorias y estados financieros de la compañía.
- Capacitación al personal, se estiman 25 módulos, \$86.250,00.

En cuanto a los recursos para el seguimiento de la propuesta, se especifican los siguientes:

- Honorarios profesionales por asesoramiento para mejorar anualmente los ratios económicos y operativos de la empresa: se estiman 15 módulos por año, es decir \$51.750 anuales.
- Conectividad y útiles varios para desempeñar las tareas de asesoramiento.

Acciones y marco de tiempo

A continuación, para dar cumplimiento a los objetivos específicos antes mencionados, se propone una serie de Tablas donde se especifican los principales indicadores de la gestión económica y operativa de la empresa Havanna S.A., reflejando su valor para el año 2021, el objetivo a alcanzar, responsable de medirlo, frecuencia de medición y acciones concretas para lograr dicho objetivo.

Tabla 3. Rentabilidad económica.

Indicador	Año 2021	Año 2020	Responsable de medirlo	Frecuencia de medición
Rentabilidad económica	0.73	-0.29	Gerente de Finanzas	Anual

Elaboración propia.

Tabla 4. Acciones concretas para mejorar la rentabilidad económica.

Objetivo a alcanzar	Acciones concretas
0.95 anual	<p>Se propone para este plan, diseñar un sistema de costeo no tradicional que permita tomar decisiones estratégicas en forma acertada, debido a que al determinar los costos se puede asignar el precio del producto y analizar cómo se encuentra éste en relación con la competencia. Cuanto más eficiente sea la asignación de dichos costos, como la materia prima indirecta, la energía, etcétera., contribuirá a que no se trasladen significativamente a los precios, guardando una relación con la calidad aceptable por quienes consumen la marca Havanna, y con ello fortaleciendo el nivel de rentabilidad alcanzada.</p> <p>El sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC) resulta ser la mejor solución para abordar la problemática de costos en la empresa Havanna. Su diseño permitirá refinar la estructura de costos agrupándolos por actividades y no por procesos como lo viene haciendo la empresa hasta</p>

	<p>el momento. La elección de este sistema, se fundamenta en que la organización posee una fuerte incidencia de los costos variables en el costo por unidad producida, lo que promovería a una asignación de los costos indirectos de fabricación sobre la base de actividades en vez de hacerlo por procesos.</p> <p>Se plantea contratar a un contador público con especialidad en sistema de costeo para refinar el actual sistema que tiene la empresa Havanna S.A El contador va a dividir el sistema productivo en actividades que resultaran ser los objetos del costeo en vez de los procesos como en la actualidad.</p>
--	--

Elaboración propia.

Tabla 5. Umbral de rentabilidad.

Indicador	Año 2021	Año 2020	Responsable de medirlo	Frecuencia de medición
Umbral de rentabilidad	14.411.750 unidades	26.122.010 unidades	Gerente de Producción	Anual

Elaboración propia.

Tabla 6. Acciones concretas para mejorar el umbral de rentabilidad.

Objetivo a alcanzar	Acciones concretas
10.000.000	Para dar continuidad a la implementación del plan de acción, se plantea establecer responsabilidades, es decir definir el tiempo durante el cual se trabajará en conjunto con Havanna, para establecer quienes serán los usuarios del programa, quienes controlaran y quien leerá la información del sistema con el fin de tomar decisiones en la gestión empresarial. Asimismo, definir el tiempo de duración de la capacitación de los usuarios, para preparar, adecuar y mejorar la

	<p>actitud, conocimiento, habilidades y conductas del personal, al que ya se le había asignado las responsabilidades de usuarios del sistema de costeo. Se trata de una formación que está orientada a profesionales de empresas industriales como la analizada y a todos aquellos que desarrollen su actividad en este sector y deseen especializarse en las funciones de calidad alimentaria, trazabilidad y etiquetado. Se espera que, con este plan de acción, los empleados involucrados mejoren la <i>productividad</i> y consigan el nivel de producción para abastecer a los clientes actuales y potencial con mayor efectividad.</p> <p>De esta forma se propone ajustar los tiempos de producción, reducir costes y mejorar la eficacia y rentabilidad de los procesos productivos en la empresa por medio de las capacitaciones propuestas. Las capacitaciones serán tercerizadas y llevadas a cabo por una consultora especializada en la materia. Dichas capacitaciones debiesen ser periódicas para luego poder medir el rendimiento de los trabajos de producción y tomar medidas concretas para mejorarlos. Luego de cada capacitación es crucial realizar una evaluación del desempeño de la misma para poder detectar oportunidades de mejora. La evaluación del desempeño será realizada por el mismo capacitador en un plazo estimativo de dos semanas.</p> <p>Finalmente, para verificar el éxito del plan, se realiza un seguimiento con el fin de que la empresa se encuentre totalmente adaptada al sistema, y se puedan corregir posibles errores o realizarse nuevas consultas. La idea de comunicación con el cliente brinda al profesional mayor experiencia y la posibilidad de atraer potenciales clientes por medio de sus recomendaciones.</p>
--	--

Elaboración propia.

Por todo lo expuesto, resulta fundamental poder evaluar la rentabilidad de la empresa Havana, y para ello se presenta a continuación una proyección de flujo de fondos, a los fines de obtener un incremento del 24% para lograr el incremento de las ventas de la empresa y que las mismas sean cobradas en su totalidad.

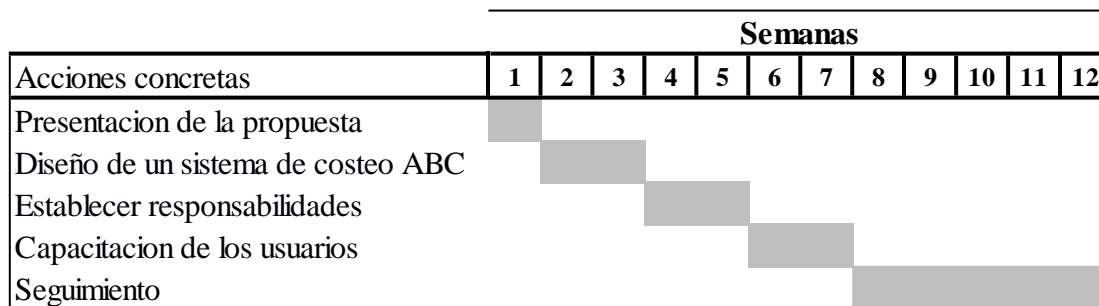
Tabla 5. *Proyección del Estado de Resultados*

Concepto	31/12/2021	Proyectado
Ingresos por ventas	5.485.771.067	6.802.356.123
Costo de venta	2.481.957.431	3.077.627.214
Ganancia bruta	3.003.813.636	3.724.728.909
Gastos de distribución y comercialización	1.504.633.795	1.865.745.906
Gastos administrativos	434.955.549	539.344.881
Otros ingresos y otros egresos	27.563.751	34.179.051
Ganancia/(Pérdida) operativa	1.036.660.541	1.285.459.071
Ingresos financieros	105.746.362	131.125.489
Costos financieros	733.767.074	909.871.172
Resultado por posición monetaria neta	349.226.157	433.040.435
Resultado antes del impuesto a las ganancias	757.865.986	939.753.823
Impuesto a las ganancias	516.762.662	640.785.701
Ganancia/(Pérdida) del ejercicio	241.103.324	298.968.122

Elaboración propia.

Para seguir, se presenta el diagrama de Gantt con las acciones concretas que conllevan la presente propuesta de mejora de la rentabilidad de la empresa Havanna S.A. Se estima comenzar la primera semana de julio de 2022, es decir el 05 de julio.

Figura 3. Diagrama de Gantt.



Elaboración propia.

Evaluación de la propuesta

A continuación, se expone una herramienta que le permita a la organización Havanna S.A. evaluar el desempeño de la propuesta presentada.

Figura 4. Evaluación de la propuesta

1. ¿Fue posible mejorar la rentabilidad económica de la empresa?				
SI <input type="checkbox"/>				
NO <input type="checkbox"/>				
2. En cuanto a la implementación del sistema de costeo basado en actividades (ABC):				
Costo unitario antes de la propuesta	Costo unitario después de la propuesta	Diferencial	Satisfactorio	No satisfactorio
3. En cuanto a la planificación financiera:				
Incidencia de los intereses sobre Rtado Neto	Costo unitario después de la propuesta	Diferencial	Satisfactorio	No satisfactorio
3,04 (1)				
(1) Se obtuvo como el cociente entre costos financieros/resultados del ejercicio año 2021 de Havanna S.A.				
4. Capacitaciones para mejorar la productividad				
Productividad antes de la propuesta	Productividad después de la propuesta	Diferencial	Satisfactorio	No satisfactorio
14.411.750 unidades				

Elaboración propia.

Conclusiones

En el presente reporte de caso se analiza la empresa Havanna, ubicada en la provincia de Buenos Aires. Luego de un análisis, se determinó que el inconveniente está en los costos de producción de sus alfajores y derivados que crecen a un ritmo más que proporcional al de los precios que la empresa puede fijar para conservar la relación precio - calidad, debido a esto es que se vea afectada la rentabilidad.

El presente trabajo plantea implementar el sistema de costeo ABC a las actividades que lleva a cabo la empresa para lograr la sostenibilidad que se propone, va a permitir detectar cambios en los precios de los insumos y por consiguiente posibles ajustes en los precios de los productos, con el fin de mantener un margen de utilidad deseado.

Asimismo, generar una ventaja competitiva para Havanna es primordial, debido al mercado y al sector en el que se encuentra la empresa. Es por ello que el sistema ABC centra su atención en las actividades que realiza, ya sea en la cuantificación, medición y control de las actividades, para desarrollar su actividad habitual y de este modo poder mejorar la rentabilidad y solvencia.

Se llega a la conclusión que, frente al problema detectado, la empresa necesita un sistema de costos que sea diferente al mero agrupamiento contable; esto le permitirá tener una visión más clara de la estructura económica y financiera, poniendo especial atención a las unidades generadoras de ingreso, como así también, tener un control de los elementos de costo, gracias al conocimiento más detallado de los mismos, de manera tal que se puedan tomar decisiones más acertadas y se logre optimizar la rentabilidad.

Recomendaciones

Se recomienda aplicar un sistema de costeo dado a las características de su rubro, que le permita controlar los costos reales, tener informes mensuales, poder realizar comparaciones e incluso impulsar reducciones si así se decide.

Además, tener en cuenta todos los elementos que conforman su costo en la elaboración de sus productos, especialmente sus costos indirectos de fabricación, como así también mejorar negociaciones con los proveedores en la compra de sus insumos.

Por otro lado, en lo que respecta a la solvencia de la empresa, se ve gravemente afectada, por lo tanto, se recomienda poder implementar un sistema de cobranzas y evitar el elevado número de morosidad con el que cuenta, de este modo se lograría mejorar el flujo de efectivo y se evitaría estar en riesgo de no poder cumplir con las obligaciones de pago.

Asimismo, poder innovar con la tecnología digital, va a permitir no solo mejorar los procesos de producción, sino que también puede lograr enriquecer la calidad del servicio que se brinda a los clientes y público en general, diferenciándose de la competencia.

Referencias

- BBC (2022).** *Asunción de Alberto Fernández: el problema que ha causado las últimas crisis económicas en Argentina.* Recuperado el 13-04-2022 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49991437>
- BCRA (2022).** *El BCRA incrementó la tasa de interés de política monetaria.* Recuperado el 13-04-2022 de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/aumento-tasa-politica-monetaria-marzo-2022.asp>
- Cantero-Cora, H., & Leyva-Cardenosa, E. (2016).** *La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial.* *Ciencias Holguín*, 22(4), 1-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181548029004.pdf>
- Carpio Varas, J. P., & Diaz Bueno, Y. D. (2016).** *Propuesta para mejorar la rentabilidad en la Empresa Corpevin SA* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencia Administrativas). Recuperado el 13-04-2022 de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13947>
- Correa, E. D. D. (2015).** *Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones.* *Revista de Investigación Valor Contable*, 2(1). Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/824
- Eco Bionegocios (2021).** *¿Qué son los econegocios?* Consultado el 13-04-2022 de <https://tinyurl.com/yyyhxn6>
- Erausquin, P. (2016).** *Estudio de la rentabilidad económica y financiera del negocio de las compañías aéreas.* Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/169888>
- Fernández Pérez, K. E. (2018).** *Análisis de los estados financieros y la toma de decisiones para incrementar rentabilidad en Grupo Agrotec Maquinarias SAC 2016–2017.* Recuperado el 13-04-2022 de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5189/Fern%C3%A1ndez%20P%C3%A9rez%20Kelly%20Elvira.pdf?sequence=1>
- INDEC (2022).** *Índice de precios al consumidor (IPC). Marzo de 2022.* Recuperado el 13-04-2022 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf

- INDEC (2022).** *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Cuarto trimestre de 2021. Recuperado el 13-04-2022 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A57838DEC.pdf
- Ley 27.468 (2018).** *Modificación a la ley de Impuesto a las Ganancias*. Consultada el 13-04-2022 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/315000-319999/316978/norma.htm>
- Resolución General 777 (2018).** *Comisión Nacional de Valores*. Consultada el 13-04-2022 de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-777-2018-318195>
- Santiesteban-Zaldívar, E., Frías, V. G. F., & Cardeñosa, E. L. (2020).** *Análisis de la rentabilidad económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Editorial Universitaria (Cuba). Recuperado de <https://tinyurl.com/y3ctcvy6>
- Télam (2022).** *Fernández afirmó que "la batalla" del Gobierno "es contra los especuladores y codiciosos"*. Recuperado el 13-04-2022 de <https://www.telam.com.ar/notas/202203/586833-alberto-fernandez-medidas-economicas.html>
- Torres, M. O., Valdés, P. M. F., & Castillo, E. A. (2013).** *Desempeño logístico y rentabilidad económica. Fundamentos teóricos y resultados prácticos. Economía y desarrollo, 149(1), 182-193*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7436047>
- Vásquez, J. A. (2018).** *Propuesta de estrategia enfocada a obtener liderazgo en costos y mejorar rentabilidad en las tiendas ECO la cadena de supermercados Wong*. Recuperado de <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/628506/CEM309785.pdf?sequence=1>
- Walter Idrogo, L. M. (2021).** *Análisis de estados financieros para medir la rentabilidad de la empresa constructora Irdichi EIRL Chepén 2018-2019*. Recuperado el 13-04-2022 de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8032>

Anexos

Estado de Situación Patrimonial

	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

Estado de Resultados

	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)