

Universidad siglo 21



Carrera: Contador Público
Trabajo Final de Graduación

**Tiempos de Pandemia: Rentabilidad de la empresa Havanna
S.A.**

Fassi Pablo

34397911

LEGAJO: VCPB20063

Tutor: Ignacio Ruiz

Casilda julio, 2022.

Resumen

El presente trabajo de graduación, consiste en el desarrollo de un reporte de caso que tiene como propósito realizar un análisis económico y operativo de la empresa Havanna SA, dedicada a la venta de alfajores premium como su producto principal. Se realiza un análisis diagnóstico de la situación de la empresa por medio de un análisis PESTEL y FOFA. Se analiza los Estados Financieros del ejercicio 2021, comparativo con ejercicios anteriores, del cual se observa la recuperación que se obtuvo en el ejercicio 2021 en comparación al ejercicio 2020, donde se puede observar claramente las consecuencias económicas ocasionadas por la pandemia del Covid-19. Se realiza un plan de acción que nos ayude a optimizar aún más la rentabilidad, se buscare obtener valores similares, previos a la pandemia. Se plantea una estrategia que ayude a optimizar las compras de la empresa por medio de nuevos acuerdos y políticas, optimizando aún más el costo de venta y también se propone vender Activos ociosos con el fin de aumentar la rotación de los mismos mejorando así la rentabilidad.

Palabras claves: Análisis; Diagnostico; Rentabilidad; Planificación; Estrategia.

Abstract

The present graduation work consists of the development of a case report whose purpose is to carry out an economic and operational analysis of the company Havanna SA, dedicated to the sale of premium caramel cookie as its main product. A diagnostic analysis of the company's situation is carried out through a PESTEL and FOFA analysis. The Financial Statements for the year 2021 are analyzed, comparative with previous years, of which the recovery obtained in the year 2021 is observed in relation to the year 2020, where the economic consequences caused by the Covid-19 pandemic can be observed. Although a similar recovery was obtained, an action plan is carried out to help us optimize profitability, seeking to obtain values, prior to the pandemic. A strategy is proposed to help optimize the company's purchases through new agreements and policies, further optimizing the cost sale and it is also proposed to sell idle Assets in order to increase their turnover, thus improving profitability.

Keywords: Analysis; Diagnosis; Cost effectiveness; Planning; Strategy.

Índice:

Introducción.....	3
<i>Breve descripción.....</i>	<i>3</i>
<i>Marco de referencia institucional.....</i>	<i>4</i>
Análisis de la situación.....	5
<i>Descripción de la Situación.....</i>	<i>6</i>
<i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>7</i>
<i>Político.....</i>	<i>7</i>
<i>Economico.....</i>	<i>9</i>
<i>Social.....</i>	<i>10</i>
<i>Micro entorno organizacional.....</i>	<i>11</i>
<i>Poder de negociación de los clientes.....</i>	<i>12</i>
<i>Poder de negociación de los proveedores.....</i>	<i>12</i>
<i>Amenaza de nuevos competidores.....</i>	<i>13</i>
<i>Amenaza de productos sustitutos.....</i>	<i>13</i>
<i>Rivalidad entre los competidores.....</i>	<i>13</i>
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>13</i>
<i>Fortalezas.....</i>	<i>14</i>
<i>Oportunidades.....</i>	<i>14</i>
<i>Debilidades.....</i>	<i>14</i>
<i>Amenazas.....</i>	<i>14</i>
<i>Análisis específico según el perfil del profesional.....</i>	<i>16</i>
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	21
Plan de implementación.....	24
<i>Objetivo General.....</i>	<i>25</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>26</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>27</i>
<i>Acciones específicas.....</i>	<i>29</i>
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Referencias.....	32

Introducción:

Breve descripción.

En este reporte de caso se lleva a cabo un análisis económico y operativo de la empresa Havanna S.A., con el fin de obtener un correcto diagnóstico de la misma, el cual nos permita tomar las mejores decisiones hacia el futuro.

El objetivo del trabajo es entender y comprender las deficiencias principales que han afectado la rentabilidad, para así tomar decisiones oportunas que ayuden a revertir situaciones no deseadas o bien potenciar resultados positivos.

Es importante que las empresas realicen un análisis de rentabilidad económica y financiera porque de esta manera las empresas podrán medir la capacidad de generación de resultados que se obtiene, expresando el rendimiento de la empresa en relación con sus Ventas, Activos o Capital.

Este trabajo toma como referencia los Estados Contables del ejercicio 2021, comparativo con ejercicios anteriores.

Una vez identificado el problema a solucionar se realizara un plan de implementación que nos ayude a revertir esa situación no deseada o bien potenciar resultados favorables.

Marco de referencia institucional.

Havanna es una empresa nacida en la ciudad bonaerense de Mar del Plata, productora de alimentos, reconocida principalmente por su alfajor, siendo este su producto emblema, está considerado entre los mejores del país, cuenta con una cadena de cafés distribuidos por toda la Argentina y con presencia en el exterior.

La empresa está constantemente innovando en nuevos productos, las principales ventas se obtienen de los alfajores, pero además produce galletitas, chocolates, barritas, tiene una línea de mini productos, Havana Haireado, y productos de cafetería.

Se puede afirmar que los principales atributos a los que hoy se asocia la marca son regalo, tradición, argentinidad y calidad.

Es necesario señalar que la percepción de Havanna como regalo fue posible debido a distintos factores que se configuran en el origen de la marca, en primer lugar se ha logrado

debido a que inicialmente sus productos se encontraban asociados a la escasez. La experiencia de comer un alfajor de la compañía era posible solamente en determinados momentos del año, es decir cuando se viajaba a una ciudad de la Costa Atlántica o cuando se recibía un regalo por alguien que volvía de sus vacaciones de allí. Así fue que consiguió su estatuto de algo único imposible de conseguir con facilidad.

Una característica particular de la empresa es que vende sus alfajores solamente en sus tiendas, en algunos supermercados específicos y en determinadas góndola de aeropuertos.

Posee tres plantas de producción, una ubicada en Batán, Mar del Plata y Bariloche, las cuales están funcionando con normalidad hasta la actualidad, tanto para proveer a nivel local como internacional.

El directorio de Havanna cuenta con un presidente, un vicepresidente y siete directores, Carlos Giovanelli es el presidente de la empresa en la actualidad.

Misión: “Elaborar todos nuestros productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Queremos transmitir la Experiencia Havanna a través de nuestro estilo de atención: calidez, servicio y pasión. (Havanna, 2021a)

Visión: “Queremos ser una compañía Argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros locales.” (Havanna, 2021b)

Historia de Havanna:

Havanna fue fundada en 1947 por Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Luis Sbaraglini, tres hombres experimentados en la industria de la bombonería y repostería, quienes desarrollaron una nueva forma de producir alfajores.

El 6 de enero del 1948 abrió su fábrica y salón de ventas con elaboración a la vista. Las ventas de ese primer día superaron ampliamente las expectativas.

Es en 1995 que la empresa adquiere un desarrollo a nivel nacional, con el lanzamiento de cafeterías, que ayudan a difundir la “experiencia Havanna”.

En el año 2003 cambió nuevamente de dueños, la adquirió el Grupo DyC. A partir de entonces, la compañía se expandió a Latinoamérica a través de franquicias.

En 2004, la empresa comienza una fuerte expansión internacional y un período de gran innovación con el lanzamiento de numerosas líneas de producto, tanto de cafetería como de chocolatería.

Entre 2008 y 2012 Havanna saca nuevos productos al mercado como por ejemplo su nueva línea Mini. Los productos actuales en una versión MINI manteniendo la calidad, sabor y fórmula. (Havanna, 2021c).

En 2016 se inauguró una nueva planta de 12.500 metros cuadrados en el Parque Industrial de Mar del Plata. La empresa vende 100 millones de alfajores por año y genera miles empleos directos e indirectos.

En la actualidad se ha alcanzado un producto de calidad superior, la dedicación constante al trabajo y la aceptación inmediata de la gente que está de vacaciones, el producto se ha convertido en un souvenir para los turistas, tanto locales como internacionales.

Análisis de la situación:

Descripción de la Situación.

El año 2020 fue un año muy desafiante, el impacto de la pandemia del Covid-19 trajo como consecuencia, una disminución importante de las operaciones comerciales de la empresa, lo que se vio impactado en una disminución importante en las ventas.

En el año 2021, se observa una recuperación comparado con el ejercicio anterior, debido a la paulatina normalización de la situación epidemiológica.

Respecto al contexto donde opera la organización, se torna muchas veces impredecible, generalmente el entorno es volátil, existe una dinámica de cambio permanente. El contexto es incierto, no existe, en muchas ocasiones, certezas ni seguridad sobre qué puede pasar en un futuro.

La empresa continúa con un agresivo plan de exportaciones para los países donde se pueden potenciar las ventas, en el exterior a través de los canales de distribución existentes y la generación de nuevos.

En el año 2020 contaba con 156 locales en el exterior, mientras que en el 2021 finalizó con 218 locales, de los cuales, 63 de esos nuevos locales fueron abiertos en el mercado de Brasil. Havana se encuentra en una expansión global con presencia en Europa, cuya puerta de entrada son España, Estados Unidos y América Latina, con un notable crecimiento en Brasil.

La red de locales en Argentina a finales del 2020, contaba con 228 locales, 55 propios y 173 franquiciado. En 2021 termina con 233 locales; 50 propios y 183 franquiciados.

El Activo con el que cuenta la empresa a fines del ejercicio 2021 es \$5.615.988.580, el cual no sufrió una variación significativa respecto al ejercicio anterior.

El Pasivo de la empresa asciende a \$2.931.797.919 un 13% menos que el ejercicio anterior.

Según los Estados Contables, la Sociedad presenta al 31 de diciembre de 2021, un capital de trabajo negativo de \$875,2 millones.

En cuanto a sus plantas de producción, una vez tomadas las medidas de higiene dictadas por el gobierno nacional, se retomaron con el objetivo de seguir elaborando sus productos.

Lo que se pretende hacer en esta sección del trabajo, es realizar un análisis de los factores que hacen al macro y micro entorno de la organización, para poder arribar a cuestiones relevantes y así tomar las mejores decisiones hacia el futuro.

Análisis de contexto.

A continuación, se utiliza el análisis PESTEL como herramienta para evaluar el entorno externo de Havana y poder así, arribar a cuestiones que nos permitan realizar un correcto diagnóstico.

EL análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía, a través del análisis de una serie de factores que son externas a la organización, permite realizar un análisis de aquellos factores que son importantes para la empresa que de alguna manera afectan a la misma. (Pascual Parada, 2015)

Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de 6 factores, en este caso centrare el análisis en tres de ellos, políticos, económicos y socio-culturales.

Análisis PESTEL

Político

A los tres meses de haber asumido Alberto Fernández como presidente del país se vio obligado a dictar nuevas políticas debido a la aparición del Covid-19, decreto la cuarentena obligatoria preventiva con el fin de fortalecer el sistema de salud y a la no propagación del virus, lo cual afecto significativamente la economía de la empresa en dicho año.

El 10 de diciembre de 2021 Alberto Fernández cumple 2 años como presidente de la república. Marcados por un plan económico y político que no pudo ser llevado a cabo, primero por la deuda con el Fondo monetario internacional (FMI) y después por la pandemia, lo cual genero más incertidumbre en la empresa.

La inestabilidad política en Argentina, con rotación de gobiernos de izquierda y derecha generan precariedad en la planificación y toma de decisiones de las empresas en general.

Los impactos económicos y sociales negativos generados por la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura, provocaron una importante caída de la popularidad del Presidente.

En 2021 se realizaron elecciones para determinar Diputados y Senadores, estas instancias generalmente cambian la dinámica del Congreso, los resultados fueron favorables para la oposición, Juntos por el Cambio. El partido peronista vio cómo su coalición de centroizquierda perdió la mayoría en el congreso por primera vez en casi 40 años.

El Congreso tendrá que aprobar un acuerdo de deuda con el Fondo Monetario Internacional, un punto muy importante en la agenda política. El acuerdo proporciona a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a tener un crecimiento significativo, para la empresa Havanna S.A. no sería conveniente que el país entrara en default.

Económico

El Banco Central de la república Argentina en 2021 analiza aumentar la tasa de interés, termina el año con una tasa de referencia del 38% que en principios del año 2022 aumenta en algunos puntos, sin embargo siempre se encuentra por debajo de la inflación. Una tasa de interés baja favorece la inversión y permite la liquidez, mientras que una tasa alta afecta de forma directa la economía de la empresa.

La autoridad monetaria impuso mayores restricciones cambiarias, las cuales afectan también el valor de la moneda extranjera en mercados alternativos existentes para ciertas transacciones cambiarias restringidas en el mercado oficial, estas medidas implican la solicitud de autorización previa al Banco Central de la República Argentina para ciertas transacciones.

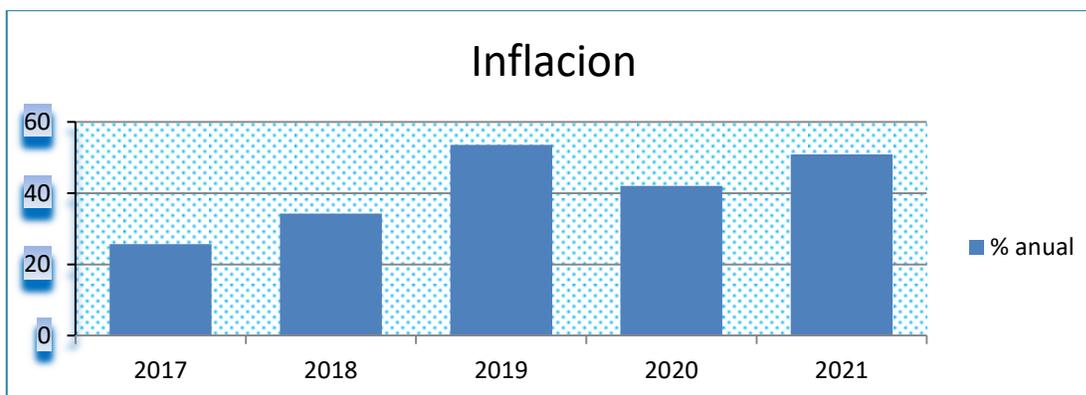
La inestabilidad cambiaria afecta a la economía, aumentando los costos de producción, lo cual impacta finalmente en los precios de los productos de la empresa. Esto

sin duda afecta a cualquier empresa, la suba constante de los costos es un problema grave que afecta a las empresas actualmente.

En el 2021, el peso se depreció 22,1% frente al dólar estadounidense, de acuerdo con el tipo de cambio del Banco de la Nación Argentina. La devaluación genera una situación de inestabilidad y de incertidumbre, ante la cual la gestión operativa se vuelve más complicada y la toma de decisiones se torna en un proceso complejo, muchas de ellas ajenas al control de la empresa.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC), en 2020, la inflación descendió al 42.3% interanual contra 53% promedio sufrió en el año 2019. En el año 2021 la inflación ascendió al 50,9%. Esto impacta directamente en la economía de la empresa ya que al haber precios altos, debido a un aumento constante de costos de producción, el nivel de consumo tiende a bajar afectando directamente en los márgenes de ganancia de la empresa.

Grafico 1: Inflación Argentina 2017-2021.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del INDEC.

Según datos del Ministerio de Economía Argentina, durante el año 2020, sufrió una caída del Producto Bruto Interno de 9.9%, la mayor desde 2002, lo que claramente impactó en la economía de la empresa. Si bien la economía ha comenzado a recuperarse, a mediados de 2021 todavía encuentra dificultades para alcanzar niveles previos a la pandemia, en parte afectada por una nueva ola del virus en el segundo trimestre.

Grafico 2: PBI de Argentina



Fuente: Torino Economics, Ministerio de Economía.

La crisis económica provocada por la pandemia de covid-19 encontró al país en una situación económica muy frágil, provocó una caída en los ingresos de la mayoría de las empresas, Havana no fue la excepción. La situación de la cuarentena obligatoria, tuvo una gran repercusión en el consumo privado, inversiones y exportaciones castigando directamente en las ventas de la empresa.

En los años que lleva el gobierno de Fernández, la política monetaria fue expansiva, a partir de la aplicación de un conjunto de medidas implementadas, para hacer frente a la crisis sanitaria y económica.

Socio-culturales

El turismo fue uno de los rubros más golpeados por la pandemia, lo que afectó claramente los ingresos de la empresa, ya que gran parte de sus ventas están arraigadas con esta actividad. En el año 2021 el mismo fue volviendo de a poco a su normalidad pero no en su totalidad, ya que una nueva cepa del virus amenaza la recuperación obtenida.

La tasa de empleo refleja claramente el impacto de la cuarentena en el mercado laboral. Hacia fines de junio del 2020 ese índice se había desplomado de 42,2% a 33,3%. En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de empleo alcanzó el 43,6% de la población. (INDEC, 2021)

La tasa de desempleo en Argentina para finales del año 2020 llegó al 11% y alcanzó a 2,1 millones de argentinos, cayó en más de 220.000 la cantidad de trabajadores registrados, a pesar de las prohibiciones de despidos y la doble indemnización obligatoria.

La recuperación económica que tuvo lugar a lo largo del año 2021 permitió recobrar la mayor parte de los trabajos registrados en el sector privado, la tasa de desocupación descendió al 7%. En 2020, la pobreza alcanzó un 42% de la población, 6.5 puntos más con respecto al mismo semestre del año anterior. En el segundo semestre del 2021 la pobreza se redujo al 37.3% (INDEC, 2021)

La pandemia produjo medidas extraordinarias por parte del gobierno nacional, fue el poder ejecutivo, quien dispuso a partir del 20 Marzo del 2020, un aislamiento social preventivo de carácter obligatorio, con el fin de proteger la salud pública, siendo esta obligatorio para la población en general, dejando solo circular a esenciales, tales como personal de salud, cadenas de abastecimiento, seguridad. (Decreto 297/2020, 2020.) Esta decisión tuvo un gran impacto en la economía de todas las empresas, Havanna no fue la excepción sufrió una baja muy importante en su nivel de actividad.

La enfermedad que azotó al mundo en 2020, se extendió a los cinco continentes en un periodo de tres meses, cambió radicalmente la forma de vivir, las costumbres, los hábitos, la sociedad tuvo que adaptarse a una nueva realidad. El 2021 aunque no dejó de ser un año muy desafiante, se logró ver una recuperación respecto del año anterior.

La crisis económica que atraviesa nuestro país ha deteriorado considerablemente el poder adquisitivo de los salarios, perjudicando a los trabajadores acentuando así aún más la grave crisis social perjudicando a las empresas en general.

En esta sección del trabajo realizaremos un análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter con el objetivo de estudiar cuales son los principales competidores, clientes, canales de distribución, proveedores, el público y cuál es el nivel de negociación que se tiene con los mismos. Estos factores afectan el desempeño del negocio de varias maneras.

Poder de negociación de los clientes

Havanna comercializa principalmente en las cafeterías “Havanna cafe”, tanto en locales propios como franquiciados. Otras bocas de ventas son los shopping, negocios boutique, cadena de hipermercados, aeropuerto doméstico e internacionales y ventas corporativas mediante eventos, baucher y regalos.

El principal cliente para la empresa es el consumidor final, son todas las personas que consumen sus productos en sus locales propios o franquiciados y demás bocas de venta. Según fuentes internas el 90% de los ingresos por venta proviene del consumidor final, los mismos tienen un bajo poder de negociación, esto se debe a que el producto es considerado de primera calidad o marca Premium, con lo que difícilmente se cuestione el precio y menos la calidad.

Otro cliente muy importante son sus franquiciados, al contar con una cadena de locales repartidos en distintos franquiciados, estos compradores tienen un bajo nivel de poder de negociación para con la marca.

Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de los productos son elaborados a base de materia prima exclusiva para la empresa. Havanna no cuenta con una planta propia para elaborar el dulce de leche por lo que lleva a tercerizar el producto, es por eso que tiene como exclusivo a los proveedores de materias prima para el dulce de leche y el chocolate.

Sus principales proveedores son Establecimiento San Ignacio Establecimiento que se encuentra en la provincia de Santa Fe (Argentina) donde fabrica distintas recetas de dulce de leche, tanto para su propia marca como para otras distintas y Vacalin una empresa que tiene distintas fórmulas de dulce de leche para más de 45 clientes, la misma concentra toda su producción en Bartolomé Bavio, partido de Magdalena, al sur de la ciudad de La Plata.

Los proveedores representan un riesgo ya que se cuenta con un número reducido de proveedores principales, lo que ocasiona una gran dependencia y una baja negociación con ellos, esto se debe a que los productos que utiliza Havanna son particulares de la empresa, debido a su calidad, son productos singulares, las características de los productos que proveen, la calidad con la que el producto es entregado y los costos que conllevaría cambiar

de proveedores, por lo que será de vital importancia los acuerdos que se realicen con los mismos

Amenaza de nuevos competidores

Lo que realmente le da valor a los productos, es la marca y calidad, lo cual juega un papel muy importante, minimizando el riesgo o amenaza de nuevos competidores que puedan competir al nivel de Havanna.

Havanna reconoce como principales competidores la marca Cachafaz, Bonafide, Arcor, Nestle. Por otro lado la realidad indica que el consumidor final también busca precio y no siempre calidad, sumando entonces a la lista de competidores a empresas como Guaymallen o Jorgito que ofrece un producto similar de menor calidad y menor precio. A este nivel competitivo existen muchísimos competidores, pero no generan una gran amenaza para la empresa.

Actualmente, debido a la situación económica y social del país, es difícil que nuevos competidores ingresen al mercado. Además, la diferenciación del servicio, el reconocimiento de la marca, la lealtad del cliente, las relaciones con los proveedores y otras ventajas competitivas obtenidas durante muchos años en el mercado también dificultan la incorporación de nuevos competidores. (Couto, 2019).

Amenaza de productos sustitutos

En el contexto inflacionario en el que se vive, el consumidor final está muy influenciado por el precio del producto y no por su calidad. Aquí se puede determinar que existiría una amenaza de que el cliente pueda cambiar su hábito de consumo por productos que satisfagan la misma necesidad pero a precios más bajos. Un ejemplo sería un alfajor Guaymallen por uno de Havanna.

También es una realidad, que existe una tendencia mundial al consumo de productos saludables y sustentables, lo que genera una amenaza real para la empresa ya que sus productos contienen gran cantidad de harinas y azúcares. El grupo Arcor por ejemplo,

trabaja en la producción de nuevos productos saludables que atiendan esta sección del mercado.

Rivalidad entre los competidores

Cuando nos referimos a rivalidad entre competidores se debe tener en cuenta que la competencia de Havanna se encuentra clasificada en dos niveles. El primer nivel nos encontramos empresas con el similar nivel de calidad como lo es Cachafaz que con productos de gran calidad y con un fuerte carácter artesanal lograron ubicarse en el mercado como alfajores premium, con precios similares pero con una distribución mucho más extendida.

En el segundo nivel aquellos que cuentan con el mismo producto de menor calidad y precio como puede ser Jorgito y Guaymallen.

Dentro de este análisis se puede determinar que desde el punto de vista de Havanna que la rivalidad entre sus competidores es relativamente leve, debido a que sus productos cuentan con atributos que los diferencia del resto, principalmente su calidad. Sin embargo la realidad del mercado hace que el precio tenga más peso dando una ventaja competitiva a los competidores del segundo nivel.

A continuación se realiza un análisis FODA, una metodología de estudio de la situación de la empresa en su contexto y de las características internas de la misma a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El objetivo es realizar un diagnóstico que sirva para el análisis de la situación económica y operativa de la empresa.

Fortalezas:

- Marca líder en el mercado.
- Diversificación de productos.
- Marca prestigiosa internacionalmente, en materia de alfajores artesanales.
- Recursos propios (Financieros y de infraestructura)
- Fabricas sus propios productos.

- Posicionamiento en el mercado tanto local como internacional.
- Puntos de ventas propios.
- Expansión por medio de franquicias.
- Cotiza en bolsa.

Oportunidades:

- El lanzamiento reiterado de nuevos productos innovadores.
- Nuevo modelo de negocio Havanna Aireado, una nueva apuesta salada.
- Nuevo modelo de negocio: Tienda en línea, un nuevo canal de ventas.
- Mercados internacionales.
- Moda Gourmet en explosión.
- Recuperación económica post pandemia.

Debilidades:

- Los alfajores tienen una conservación de 4 meses.
- Producto que no entra en la categoría Light debido a su alto contenido calórico.
- Producto fácil de imitar.
- Mucha dependencia a proveedores exclusivos.
- Inexistencia de productos de primera necesidad.

Amenazas:

- Devaluación del dólar respecto al peso argentino.
- Economía inestable.
- Pandemia ocasionada por el Covid-19.
- Problemas inflacionarios.
- Cambios en hábitos sociales, tendientes a mejor alimentación.
- Capital de trabajo negativo.

Análisis específico según el perfil del profesional

Para comenzar con el análisis se selecciona información de los estados financieros Consolidados de Havana S.A. correspondiente al ejercicio 2021, comparativo con el ejercicio anterior. Y sus respectivas variaciones

Tabla 1: Análisis Vertical y Horizontal.

Estado de Resultdos Havana S.A.	31/12/2021		31/12/2020		V. Absoluta	V. Relativa
Ingresos por venta	5.485.771.067	100%	4.138.674.576	100%	1.347.096.491	33%
costo de venta	-2.481.957.431	45%	-2.335.782.075	56%	-146.175.356	6%
ganancia bruta	3.003.813.636	55%	1.802.892.501	44%	1.200.921.135	67%
gastos de distribución y comercialización	-1.504.633.795	27%	-1.670.563.245	40%	165.929.450	-10%
gastos administrativos	-434.955.549	8%	-487.044.829	12%	52.089.280	-11%
otros ingresos y egresos	-27.563.751	1%	-14.075.798	0%	-13.487.953	96%
(Perdida) ganancias operativa	1.036.660.541	19%	-368.791.371	9%	1.405.451.912	381%
ingresos financieros	105.746.362	2%	121.064.748	3%	-15.318.386	-13%
costos financieros	-733.767.074	13%	-774.208.268	19%	40.441.194	-5%
resultado por posición monetaria neta	349.226.157	6%	229.359.904	6%	119.866.253	52%
resultados por inversiones en asociaciones metodo part.					-	
resultado antes del impuesto a las gan.	757.865.986	14%	-792.574.987	19%	1.550.440.973	196%
impuesto a las ganancias	-516.762.662		5.843.011		-522.605.673	
(Perdida) ganancias del ejercicio	241.103.324	4%	-786.731.976	19%	1.027.835.300	131%
perdida ganancia por accion expr. En \$					-	
resultado por accion basica					-	
resultado por accion diluida					-	
Ganancia/ (Perdida) del ejercicio	241.103.324	4%	-786.731.976	19%	1.027.835.300	131%
diferencia de conversión	-29.764.838		13.758.910	0%	-43.523.748	-316%
otros resultados integrales del ejercicio de impuestos					-	
Resultado integral total del ejercicio	211.338.486	4%	-772.973.066	19%	984.311.552	127%

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables de Havana SA

En el análisis horizontal del Estado de Resultados podemos observar en relación a las ventas netas del ejercicio, que se obtuvo un incremento de \$1.347.096.491 en relación al ejercicio anterior, que el mismo represento un aumento del 33% lo cual es favorable para la empresa, esto llevo a un aumento de la utilidad bruta de \$1.200.921.135 el cual representó un aumento del 67% lo cual es muy positivo para la empresa.

A pesar de este aumento importante en las ventas los costos de ventas se mantuvieron constantes.

Los gastos de comercialización disminuyeron un 10% y de la misma forma hubo una disminución en los gastos de administración en un 11%, estos datos son favorables para la empresa debido a que no se incurrieron en gastos que no generan retornos de ingresos para la empresa.

Ante estos datos positivos se puede observar que la utilidad antes del impuesto aumento en un 196% y que finalmente todos estos resultados se traducen a un incremento significativo de la utilidad neta del ejercicio mostrando una variación positiva del 127% lo que es favorable para la empresa.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se analizarán los conceptos más relevantes para esta investigación, en este apartado se abordarán los principales conceptos de distintos autores que dan sustento al desarrollo del trabajo y serán una guía para la puesta en práctica.

Desde un punto de vista puramente conceptual, analizamos las opiniones de varios autores sobre la importancia del análisis económico y el análisis operativo, que puedan contribuir con su investigación, así como el análisis y optimización de la estructura que posee actualmente y la justificación de por qué las empresas presentan estos problemas. La metodología utilizada para recabar información de fuentes bibliográficas como libros, tesis, revistas electrónicas etc. cuyos autores nutran este trabajo con sus aportes teóricos y ejemplificados.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente el autor Gitman y Zutter (2012) menciona en su libro Principios de la Administración Financiera, que los indicadores de rentabilidad, en conjunto, permiten: evaluar la rentabilidad de una empresa en relación con un cierto nivel ventas, o una inversión por parte del propietario. Sin utilidades una empresa no puede atraer capital extranjero. Se presta especial atención al incremento de las ganancias con respecto al valor que el mercado atribuye a la ganancia.

Como parte de su trabajo menciona que una herramienta muy utilizada para medir la rentabilidad en relación con las ventas es: estado de pérdidas y ganancias. Cada elemento de este estado expresado como porcentaje de las ventas. Para comparar los resultados año tras año, es útil demostrar ganancias y pérdidas con una escala total.

La rentabilidad es un indicador amplio e importante, el cual nos permite que bajo su análisis se tenga una valoración de la empresa sobre la capacidad que tiene la misma para generar beneficios y así financiar sus operaciones. (Rivera, 2017)

La dirección y el control de los recursos le va a permitir determinar el nivel de eficiencia y rentabilidad, siendo necesario la realización de un análisis de Rentabilidad Económica y Operativa que permita exponer la situación real de las actividades (Macas y Luna, 2010)

El análisis financiero según Puerta Guardo, Vergara Arrieta, y Huertas Cardozo (2022) tiene como objetivo comprender las propiedades y características de la empresa, conocer sus actividades, entorno inmediato y lejano, información sobre sus actividades pasadas, aprender, comprender e incluso predecir el comportamiento futuro de la empresa.

En general, se puede decir que ha habido muchos métodos de análisis de información financiera, contable o administrativa para que las empresas traten de entender lo que se dice informativamente y por lo tanto aclare los horizontes o perspectivas presentes en toda organización, esforzándose para proporcionar una herramienta de apoyo a la gestión empresarial y por tanto la toma de decisiones basadas en la información financiera para su análisis. Así que los análisis de los estados financieros completos incluirán: análisis vertical y horizontalmente, además del análisis de DuPont.

De hecho, tales enfoques podrían ser: el llamado enfoque tradicional incluye: al analizar los estados financieros a través de relaciones entre sus elementos. Por otro lado, el enfoque sinérgico está estructurado, es decir, desarrollado como un complemento al enfoque tradicional, complementándola con una recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos. Solo cuando entendemos el negocio, podremos analizar los estados financieros, que reflejaran al final la política y la conducta de la empresa.

De acuerdo con el trabajo presentado por García Vallejo (2017), menciona las diferencias entre el análisis financiero donde se realiza un análisis de liquidez, que es la capacidad para hacer frente a deudas a corto plazo, y a la solvencia como la capacidad para hacer frente a deudas corto y largo plazo independientemente de la fecha de vencimiento de los pagos. Las empresas serán más o menos solventes si pueden mantener suficientes recursos durante más tiempo para cubrir sus costos, de donde se toma información del balance presentado por la empresa, y por otro lado el análisis económico hace hincapié al estudio de la rentabilidad que es la relación entre lo que se invirtió y el rendimiento económico obtenido, donde se obtiene información del estado de resultado que la empresa proporciona.

Según la autora Ricra Milla (2014) del libro Análisis Financiero hace hincapié en el análisis vertical donde este tipo de análisis implica determinar la participación de cada cuenta en los estados financieros en relación con los activos o el patrimonio totales en el balance general o los ingresos totales en la cuenta de pérdidas y ganancias.

La metodología utilizada para el análisis e Interpretación de Estados Contables, consiste básicamente en la comparación de rubros o conjuntos de cuentas de una misma especie, cuya relación sea significativa. El método comparativo permite analizar los valores absolutos y relativos que sirven para interpretar luego el significado. (Domínguez, 2007) Alguno de los métodos más utilizados en el análisis de Estados Contables son las siguientes:

- ✓ Comparación
- ✓ Análisis estructural
- ✓ Números índices
- ✓ Representación gráfica
- ✓ Ratios

Diagnóstico y discusión

De la tabla 1, se puede observar, que en el ejercicio 2021, se produjo un incremento de las venta del 33%, en compasión al ejercicio anterior, lo que equivale a \$1.347.096.491. Este aumento en las ventas genero un incremento en la ganancia bruta del 67% en comparación con el ejercicio 2020, por un valor de \$1.182.959.770.

La incidencia relativa de los costos de ventas en relación a las ventas ha disminuido, en el ejercicio 2021, se obtuvo un mayor margen de beneficio que en el ejercicio anterior, los costos no han sufrido una gran variación.

En cuanto a los gastos, la mayor incidencia relativa sobre las ventas corresponde al rubro gastos de distribución y comercialización, el cual sufrió una variación no significativa de un ejercicio al otro, reflejando un aumento en la productividad de la empresa ya que ante una variación del 32% en las ventas los gastos de distribución y comercialización se mantuvieron prácticamente constantes, por lo que interpreto que sus gastos están controlados.

Tabla 2: Ratios economicos y financieros 2021 y2020.

Indicadores	2021	2020
ROE	0,09	-0,32
ROA	0,18	-0,06
Margen de Ventas	0,19	-0,09
Rotacion de Activo	0,97	0,71
Margen Bruto de Utilidad	0,55	0,43
Efecto palanca	0,49	2,20
Endeudamiento PN	0,46	0,78
Solvencia	1,91	1,74
Liquidez corriente	0,61	0,48

Fuente: Elaboración Propia.

Analizando los ratios de margen de ventas operativo y rotación de Activos se observa que la Rentabilidad Económica esta principalmente basada en la rotación de sus Activos. Respecto a ello, se puede observar como este indicador mejoro en el ejercicio 2021 en comparación del ejercicio 2020, sin embargo se observa en la tabla 3 que la rotación obtenida está por debajo de los valores obtenidos previos a la pandemia.

Análisis de rentabilidad ROE de los periodos de 2021 y 2020.

Periodo		2021		2020	
Ratio de Rentabilidad	Formula				
ROE	Utilidad neta	241.103.324	9%	-789.731.976	-32%
	Patrimonio Neto	2.684.190.661		2.460.734.882	

La rentabilidad sobre el Patrimonio Neto en el año 2020 fue negativa, obtuvo perdidas en relación a su capital puesto a producir, esto está directamente relacionado con la abrupta caída en las ventas que sufrió en dicho año, donde la pandemia castigó fuertemente a la empresa.

Análisis de rentabilidad ROA de los periodos de 2021 y 2020.

Periodo		2021		2020	
Ratio de Rentabilidad	Formula				
ROA	Utilidad Operativa	1.036.660.541	18%	- 368.791.371	-6%
	Activo Total	5.615.988.580		5.803.622.271	

La rentabilidad sobre Activo (ROA) también muestra una recuperación respecto del año 2020. En 2021 el ROA alcanza un el 18%, este aumento se debió al incremento en el margen de ventas y a una mayor rotación en los Activos.

Tabla 3: Indicadores comparativos.

EJERCICIO	2021	2020	2019	2018
Ventas	5.485.771.067	4.138.674.576	6.452.572.704	6.711.860.084
Costo de Venta	2.481.957.431	2.335.782.075	2.915.127.916	2.922.572.481
Resultado Bruto	3.003.813.636	1.802.892.501	3.537.444.788	3.789.287.602
ROE	0,09	-0,32	0,09	0,12
Rotacion Activos	0,97	0,71	1,06	1,12
Margen de venta	0,19	-0,09	0,12	0,15
ROA	0,18	-0,06	0,13	0,17

Fuente: Elaboración Propia en base a los Estados Financieros de Havanna SA.

Luego de revelado las herramientas diagnósticas, se deduce que la empresa Havanna en el año 2021 ha mostrado una mejoría en todos los ratios en general, se lograron alcanzar los objetivos propuestos por los directivos, se aumentó el nivel de ventas en comparación con el año anterior en forma significativa, obteniendo ventas similares a los pre pandemia.

Los Costos por ventas aumentaron 6% en relación al año 2020, el cual no representa un aumento significativo, a pesar de que las ventas aumentaron un 32% en relación al año 2020, sus costos no presentan una variación significativa.

Tabla4: Margen Bruto promedio, últimos 4 años empresas de la misma industria.

Empresas	Margen Bruto Promedio
Arcor SAIC	30%
Nestlé	46%
Mendelez International	40%
Havanna SA	52%

Fuente: Elaboración propia en base a los balances de cada empresa.

Por lo dicho recientemente y sumado a la información de la tabla 4 se puede deducir que sus Costos están controlados y que en comparación a algunas industrias del mismo rubro posee un elevado Margen Bruto promedio.

Declaración del problema.

Los resultados generales obtenidos en el ejercicio 2021 muestran una recuperación importante respecto del ejercicio 2020, fácilmente visible a través de los ratios calculados,

sin embargo se ha detectado que algunos valores todavía se encuentran por debajo de valores previos a la pandemia.

Se puede observar que la rotación de Activos todavía es baja en comparación a valores previos al ejercicio 2020, por lo cual será conveniente mejorar este indicador con el fin de optimizar la rentabilidad.

Se deberá implementar acciones que ayuden a optimizar la situación económica de la empresa, se debe potenciar los resultados positivos obtenidos en el 2021, con el fin de obtener una mayor rentabilidad.

Plan de implementación.

Según el análisis de contexto económico y social realizado en el análisis PESTEL, se espera que para el año 2022 haya un aumento de las actividades en comparación con el 2021, esto se debe a que la mayoría de las personas ya están vacunadas contra el Covid-19, el virus está controlado y la normalidad se va acentuando en la sociedad.

El turismo retoma prácticamente su normalidad, lo cual es muy importante para las ventas de la empresa. El Fondo Monetario Internacional elevó las proyecciones de crecimiento para la Argentina del 4% en 2022, también el Banco Mundial estimó que el país crecerá 3,6% durante el período en curso.

A continuación, se realizará la propuesta de aplicación para que la empresa optimice su rentabilidad.

Como se planteó en el marco teórico la rentabilidad económica viene dado por el margen de ventas y la rotación de los Activo, por lo que nos centraremos en estos ratios para optimizar la rentabilidad.

A su vez el margen de ventas podría mejorar aumentando el precio de venta u optimizando los costos y gastos.

Por otro lado la rotación de los Activos se podría mejorar aumentando las ventas o bien disminuyendo el Activo, por lo que trabajar en optimizar estos ratios será vital para aumentar la rentabilidad.

Objetivos generales.

Uno de los objetivos más importantes que tienen las empresas es obtener rentabilidad, ya que sin rentabilidad la empresa no puede sobrevivir en el mediano y largo plazo. El objetivo principal del plan de implantación es optimizar los resultados positivos obtenidos en el ejercicio 2021, se buscara aumentar aún más la rentabilidad de la empresa Havanna SA correspondiente al ejercicio 2022.

El objetivo que se ha planteado es optimizar la rentabilidad mejorando la rotación de los Activos, ante un posible aumento en las operaciones comerciales esperadas en el ejercicio 2022.

Objetivo específicos.

Objetivo1. Optimizar la gestión de los inventarios, un factor clave es mantener equilibrado del inventario, garantizar suficiente stock y así cubrir la demanda, al mismo tiempo que se generen la menor cantidad de gastos posibles.

Objetivo. Vender Activos Ociosos, con el fin de disminuir el Activo, aumentando la rotación de los mismos.

Alcance.

Personal involucrado: Es importante que para llevar a cabo el plan el gerente general sea consciente de lo importante que es su compromiso y aporte en la ejecución de las mismas, los altos mandos deben entender que sin su responsabilidad, creatividad y horas de trabajo dentro del diseño de implementación en el plan estratégico, no será posible el éxito.

Temporal: El presente trabajo se llevara a cabo en la empresa Havanna S.A. a partir del segundo semestre del ejercicio 2022, se espera que en las primeras semanas ya se comience a ejecutar las acciones propuestas que darán cumplimiento al éxito del proyecto.

Ámbito geográfico: La realización del plan de implementación se desarrollara para la empresa Havanna S.A. con sede principal ubicada en la ciudad de Mar del Plata, Argentina como así también en todos sus locales distribuidos en la costa atlántica.

Recursos: Se utilizara como herramienta todos los recursos de la empresa, tangibles e intangibles buscando en ellos su utilización óptima.

Tabla 5 Recursos

Recursos	Costos
Asesoramiento auditor Activos Ociosos.	\$ 270.000

TOTAL	\$ 270.000
-------	------------

Limitaciones.

Hubo limitaciones para acceder a entrevistas con personal de algunos departamentos de la empresa, como así también para tener más información, solo se dispuso de los balances.

Acciones específicas o concretas que desarrollar.

Plan de Acción Objetivos n°1

El objetivo será optimizar el control de stock, el cual nos permitirá mantener un equilibrio del inventario, lo cual es fundamental para poder satisfacer la demanda y no generar sobre stock que pueda arribar a futuras pérdidas, esto permitirá optimizar la rentabilidad aumentando los ingresos y disminuyendo los gastos.

Se llevara a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Establecer un nivel óptimo de inventario
- ✓ Revisar el software de gestión de inventarios de ser necesario actualizarlo u optimizarlo con un software mejor.
- ✓ Realizar un conteo físico periódicamente para mayor control.
- ✓ Realizar un informe de gestión periódico con el fin de detectar puntos a mejorar.
- ✓ El plan logístico debe ser amplio e integral se debe intentar lograr la automatización de la consolidación de la información.

Plan de Acción Objetivos n°2

Se deberá realizar un estudio profundo de los Activos que posee la empresa con el objetivo de identificar Activos en desuso, lo cual, podría ser una oportunidad para generar ingresos líquidos y disminuir el Activo.

Si la empresa posee Activos que no se están utilizando son recursos congelados que no generan ninguna rentabilidad a la empresa, lo mejor sería venderlos si no se van a utilizar en el futuro y aprovechar el recurso líquido para la operatoria diaria.

Se llevara a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Realizar un Análisis de los Activos que posee la empresa identificando los Activos ociosos que pueden ser vendidos.
- ✓ Realizar un informe de Activos ociosos que posee la empresa.
- ✓ Realizar una valuación del precio al cual pueden ser vendidos.
- ✓ Realizar las ventas de los Activos. Realizar las ventas a precio de plaza de los Activos como son bienes de uso que se encuentran inmovilizados se propone darle un destino para lograr obtener con ellos mayor rentabilidad en el plazo de un año.

Marco de tiempo para la implementación.

El siguiente caso se llevará a cabo en el segundo semestre del ejercicio 2022.

Tabla 6 Diagrama de GANT

Fuente: Elaboración Propia.

ACTIVIDADES	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Realizar un Análisis de los Activos en desuso que posee la empresa.						
Actualizar los sistemas de control de stock						
Realizar una valuación del precio al cual pueden ser vendidos.						
Realizar las ventas de los Activos.						

Propuestas de medición o evaluación de las acciones.

Para medir el éxito del plan, se sugiere realizar la evaluación al finalizar el ejercicio económico 2022 comparativo con el ejercicio anterior, comparando el ROA, Margen de Venta y Rotación de Activos.

Tabla7: Valores ajustados por inflación estimada del 60% para 2022. Aumento estimado de las ventas 20%.

EJERCICIO	2022	2021	2020	2019	2018
Ventas	10.532.680.449	8.777.233.707	6.621.879.322	10.324.116.326	10.738.976.134
Costo de Venta	4.169.688.484	3.971.131.890	3.737.251.320	4.664.204.666	4.676.115.970
Resultado Bruto	6.362.991.965	4.806.101.818	2.884.628.002	5.659.911.661	6.062.860.165

Fuente: Elaboración Propia.

Valores esperados de ratios económicos a finales del ejercicio 2022.

Indicador	2022	2021
ROA	22%	18%
Rotación de Activo	1.10	0.97
Margen de Venta	0.20	0.19

El encargado de medir y comprar los ratios a cargo del área contable de la empresa.

Conclusión y Recomendación.

Tratándose de un caso único, la conclusión es cauta, ya que no se pueden extrapolar conclusiones generales a raíz de solo un caso en particular.

A través del análisis interno y externo realizado en la empresa Havana S.A. se puede determinar que la empresa está bien posicionada en el mercado, los resultados obtenidos en dicho análisis nos indican que en general la empresa está en una buena situación económica, de igual manera se detectó que los Activos pueden mejorar su rotación y margen con el fin de optimizar los resultados positivos obtenidos en el ejercicio 2021.

En relación a la problemática planteada se buscó mejorar la rentabilidad por medio de la optimización del control de stock y la venta de Activos ociosos, se realizó un plan estratégico para aumentar el nivel de la rotación de sus productos y margen de ventas operativo del mismo modo se espera un aumento en las actividades comerciales en el ejercicio 2021, el cual debería brindarnos resultados positivos en relación a la rentabilidad finalizado el ejercicio 2021.

Es necesario que se lleve a cabo la aplicación del presente plan, para el diseño del mismo, se establecieron objetivos específicos que se alinearon al objetivo general.

Otra forma de aumentar la rentabilidad como recomendación podría haber sido implementar técnicas de cobranzas, para deducir el plazo de cuentas por cobrar, el mismo corresponde al Activo por el cual si lográramos disminuir el mismo seguramente obtendríamos una mayor rentabilidad.

Otra forma de aumentar la rentabilidad podría haber sido centrarse en los gastos operativos buscando la optimización de los mismos para generar mayores beneficios.

De la misma manera es importante tener equipo de logística actualizado que esté atento a las entregas completas a tiempo, que tiempo tardan en llegar esos pedidos, tener en cuenta los índices de rotación de stock. La planificación de la misma es fundamental para determinar las cantidades mínimas que se deben mantener en stock, analizar las ventas, las tendencias y el ciclo de vida de cada producto esto permite aumentar la rentabilidad.

Cabe aclarar que los temas expuestos anteriormente exceden la capacidad de este trabajo final y por ende no pude llegar a tratarlos, pero los considero de suma importancia para futuros trabajos sobre casos similares.

Referencias.

- Albanese, Diana., Boland Lucrecia. Y Rivera Claudia (2002). El análisis e interpretación de Estados Contables como herramienta de gestión de organización. Recuperado de http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s15
- Sánchez, Juan Pedro (2002). Análisis de Rentabilidad de la empresa. Recuperado de <http://www.5campus.com/lección/anarenta>
- Masgrau, Emilio Gironella (2005). El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. En Revista de Contabilidad y Dirección, 2. 71-91. Recuperado de https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/09/analisis_castellano_071-091.pdf.
- Jorge Orlando Pérez (2005). Análisis de los Estados Contables un enfoque de gestión. Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba
- Pedro Rubio Domínguez (2007). Análisis Estados Financieros Recuperado de <https://www.academia.edu/11721754/62274771-Manual-Analisis-Financiero-Pedro-Rubio-Dominguez>
- Díaz Llanes, Miguel (2010). Análisis de los estados contables en un entorno dinámico y gerencial de la empresa. Revista Universo Contable, vol. 6, núm. 2
- Macas Saritama y Glenda Mónica Luna (2010). Análisis de Rentabilidad Económica y Financiera Recuperado de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1388/1/tesis%20ig.%20en%20contabilidad.pdf>
- García Sánchez (2012). Planeación Estratégica: Teoría y Práctica 2a Edición, 155 P. México, D.F: Editorial Trillas.

Felipe Valdés, Pilar María, Ortiz Torres, y Arias Castillo (2013) Desempeño logístico y rentabilidad económica. Fundamentos teóricos y resultados prácticos. Economía y Desarrollo Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541207012>

Parada, Pascual (2015). Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Mera Rivera, Johanna Mariela (2017). Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa medic&services s.a. Guayaquil. ULVR. Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Contabilidad y Auditoría. 81 p.

Chiavenato Idalberto (2017). Planeación Estratégica, fundamento y aplicaciones. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana

Cristóbal, Julia Edith (2018). Caso de aplicación de análisis de estados contables: Económicos y financieros para la toma decisiones en pymes. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/view/7748/111>
24

El economista (2020). Decreto 329/2020 Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.) Prohibición de despidos, datos recuperados de <https://eleconomista.com.ar/economia/el-gobierno-extiende-prohibicion-despidos-doble-indemnizacion-n40787>

Decreto DNU 297/2020 Poder Ejecutivo Nacional (PEN) Aislamiento Social Preventivo obligatorio. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335741/norma.htm>

Statista (2021). Evolución anual de la tasa de inflación en Argentina desde 2017 hasta 2021 recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/>

Índice Nacional de Estadísticas y Censo 2021 (INDEC). Obtenido de la página oficial: <https://www.indec.gob.ar>

Havanna (2021a). Misión. Recuperado de [https:// www.havanna.com.ar/nosotros/mision](https://www.havanna.com.ar/nosotros/mision)

Havanna (2021b). Misión. Recuperado de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/mision>

Havanna (2021c). Historia. Recuperado de <https://www.havanna.com.ar/nosotros/mision>