

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Contador Público

**Trabajo final de grado.**

**Reporte de Caso.**

**“Análisis de estados financieros para la empresa Havanna S. A.”**

Autor: Bóveda Fabián Francisco

Legajo: VCPB08551

DNI: 30294738

Director de TFG: Solís Silvana Marcela

Chaco, mayo, 2022

## Índice

1	Resumen, Abstract.....	2
2	Introducción.....	3
3	Análisis de la situación.....	7
	3.1 Análisis general.....	7
	3.2 Análisis de contexto.....	7
	3.3 Análisis específico.....	12
4	Marco teórico.....	15
	4.1 Diagnóstico y discusión.....	18
	4.1.1 Declaración del problema.....	18
	4.1.2 Justificación del problema.....	20
	4.1.3 Conclusión diagnóstica.....	20
5	Plan de implementación.....	21
	5.1 Objetivo general.....	21
	5.2 Objetivo específico.....	21
	5.3 Alcance.....	21
	5.4 Recursos involucrados.....	22
	5.5 Desarrollo de la propuesta.....	24
	5.6 Propuesta de medición y evaluación.....	25
6	Conclusión y recomendaciones.....	25
7	Referencias.....	26

## **Resumen**

En el presente reporte de caso a partir del análisis económico y operativo de la empresa Havanna S.A. que se llevó a cabo con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa, una propuesta de un cambio de sistema de costeo en la cual se pasa de uno tradicional, el de diferencia de inventario en el cual solo se utilizan un solo grupo de costos indirectos y por lo tanto una sola base de asignación a un modelo como el que se basa en las actividades o modelo ABC, este modelo, permite tener el supuesto de que lo que originan los costos son las actividades y no los productos, esto permite desagregar el proceso de fabricación en conjuntos de actividades y con ello poder asignar los costos indirectos de fabricación a las actividades y no a los productos.

Este sistema de costeo resulta adecuado para la empresa ya que posee heterogeneidad de productos, alta incidencia de los costos indirectos en el costo total, permite recopilar mayor cantidad de datos y con ello elaborar informes útiles para toma de decisiones adecuadas, ya que en mercado en donde se desenvuelve la empresa es altamente competitivo y un mayor grado de detalle en la información sería una ventaja que resultará en una mejor gestión de la empresa sobre todo en lo que respecta a los costos, siendo sumamente importante cuando lo que se busca es mejorar la rentabilidad de la empresa.

Se ha llegado a la conclusión que la implementación de dicha propuesta representaría una solución para la empresa Havanna S.A. que tendría un impacto positivo ya que los sistemas de costes tradicionales no otorgan la información correcta para una adecuada gestión de los recursos de la empresa, y por lo tanto resulta mas beneficioso para una mejora en la rentabilidad.

Palabras claves: rentabilidad económica, sistema de coste, información oportuna.

## **Abstract**

In this case report based on the economic and operational analysis of the company Havanna S.A. that was carried out in order to improve the profitability of the company, the proposal for a change in the costing system was developed in which it goes from a traditional one, that of inventory difference in which only a single group is used of indirect costs and therefore a single base of allocation to a model such as the one based on the activities or ABC model, this model allows to have the assumption that what

originate the costs are the activities and not the products, this It allows disaggregating the manufacturing process into sets of activities and thus being able to assign indirect manufacturing costs to activities and not to products.

This costing system is suitable for the company since it has product heterogeneity, a high incidence of indirect costs in the total cost, allows the collection of a greater amount of data and with it the preparation of useful reports for making an adequate decision, since in the market where the company operates is highly competitive and a greater degree of detail in the information would be an advantage that will result in better management of the company, especially with regard to costs, a transcendental issue when what is sought is to improve the company profitability.

It has been concluded that the implementation of said proposal would represent a solution for the company Havanna S.A. It would have a positive impact since traditional cost systems do not provide the correct information for proper management of the company's resources, and therefore it is more beneficial for an improvement in profitability.

Keywords: economic profitability, cost system, timely information.

## **Introducción**

Las organizaciones en general tienen desafíos permanentes a la hora de definir planes de acción en términos económicos y financieros para alcanzar sus resultados. En el contexto de un país con variables económicas impredecibles y normativas en permanentes cambios, las empresas argentinas deben enfocarse en cuestiones relacionadas con decisiones internas vinculadas a la definición estratégica y la gestión, con el propósito de mejorar la rentabilidad de la organización.

En el presente reporte de caso se propone el análisis de los estados contables de la empresa Havanna Sociedad Anónima al 30 de diciembre del año 2021 y comparativos con el ejercicio anterior. Havanna S.A. es una empresa que nace en 1947 en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina y desde sus inicios sus fundadores hallaron una innovadora forma de fabricar alfajores, permitiendo que las ventas superaran sus expectativas que llevó a la empresa a una rápida expansión por toda la costa atlántica argentina abriendo más de 50 sucursales.

Hacia el 1995 la empresa adquiere un desarrollo a nivel nacional con el lanzamiento de la cafetería ayudando a difundir la experiencia Havanna. La empresa fue vendida en 1998 a la compañía *Exxcel Grup* por U\$S85 millones, pero a raíz de la crisis

económica que Argentina experimentó en el año 2001 la empresa contrajo deudas que alcanzaron los U\$S30 millones provocando que hacia el 2003 la empresa fuera vendida a un nuevo grupo inversor llamado *Grup DyG*.

Para el año 2005 la empresa comienza un período de gran innovación con el lanzamiento de numerosas líneas de productos tanto de cafetería como de chocolatería con lo cual también la empresa tiene una gran expansión internacional. Havanna esencialmente es una productora de alimentos, y aunque su producto emblema es el alfajor, ha diversificado su producción al elaborar diversos productos. Por otra parte, actualmente en el ámbito nacional posee 223 locales de los cuales 50 son propios y 183 son franquicias, y en el ámbito internacional posee 218 locales, produciendo anualmente 100 millones de alfajores por año y emplea 3000 puestos de trabajos.

La visión de la empresa es muy clara en cuanto a que quieren ser reconocidos a nivel global por sus alfajores y chocolates, manteniendo su origen artesanal, pero llevando un alto estándar de calidad en sus productos sin perder de vista la excelencia en el servicio, en la atención en sus locales con un estilo de calidez, servicio y pasión. Desde el 2004 ha iniciado un fuerte proceso de expansión internacional en las principales ciudades de América Latina y en cuanto al mercado local tiene una permanente búsqueda de presencia en *shopping malls*, negocio *boutique* y locales en aeropuertos domésticos e internacionales.

Con la aparición del COVID-19 y la declaración del aislamiento preventivo social y obligatorio, dispuesto por el gobierno nacional desde el día 20 de marzo del año 2020, provocó un cierre total de las operaciones de la empresa viéndose afectada tanto en el orden económico como financiero y sumado al contexto económico desfavorable por el que atraviesa el país, la empresa desembocó en grandes pérdidas. A partir del 20 de marzo hasta el 13 de abril del año 2020 las operaciones se mantuvieron cerradas tanto en los locales propios como en los franquiciados y en las plantas fabriles. Luego cumpliendo con las medidas de higiene y seguridad, se pudo paulatinamente volver a las operaciones en un principio con el modo *delivery* y luego con la posibilidad de retiro de los locales.

En todo un contexto del país en continua crisis y con la agravante aparición del COVID-19, la empresa transitó una fuerte caída en la rentabilidad tanto en lo económico como en lo financiero viéndose fuertemente afectada en la búsqueda de lograr sus objetivos propuestos hacia el logro de una mayor penetración en el mercado local con la apertura de nuevas bocas de ventas en el país, tanto propias como tercerizadas mediante franquicias, y en el exterior en las principales ciudades de América Latina.

Muchas veces la fortaleza financiera de una empresa está dada por la capacidad de operar y crecer mediante el mantenimiento del equilibrio en las ventas, cobros, deudas y costo para alcanzando rentabilidad y liquidez. Este trabajo final de grado pretende, a través del análisis económico y operativo, establecer un diagnóstico acerca de la situación actual de la organización en cuanto a la estructura de costo de la producción, además dicho diagnóstico comprenderá la situación económica que permitirá tener un conocimiento más acabado de la empresa, dicha información permitirá anticiparse a posibles escenarios que se puedan presentar proponiendo cursos de acción para resolverlos permitiendo que la empresa en tiempos de crisis logre aumentar su competitividad en el mercado.

Existen numerosos autores que hacen referencia a la temática del análisis económico y operativo de las organizaciones, de los cuales se puede destacar a nivel internacional a Rodríguez Ramírez (2017) quien desarrolló una propuesta en la cual se implementa un modelo de gestión por proceso para el área de producción de la empresa fábrica de chocolates la Española S.R.L buscando incrementar su rentabilidad enfocando su desarrollo en el estudio del desbalance en las líneas de producción, desperdicios de materia prima por falta de mejoras, horas extras excesivas por falta de medición en los procesos y actividades improductivas por falta de método de trabajo diferido con lo cual permitió obtener un rumbo para la empresa concientizando al personal de la importancia de los mismos ya que permiten tener un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, Cuasquen Mera y Patiño Bolaños, (2022) Presentaron un trabajo de investigación cuyo objetivo es el análisis financiero de las empresas colombianas dedicadas a la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería para los años 2015 - 2020, en la que se pretende observar si las empresas se encuentran creando o destruyendo valor económico. Para este análisis se utilizaron indicadores financieros de crecimiento, endeudamiento, rotación, eficacia, efectividad y de gestión del valor, con lo cual permitió conocer cómo se encontraba el sector en ese periodo de tiempo, logrando evidenciar mediante el cálculo y análisis de los resultados como se encontraban financieramente las empresas del sector en términos de crecimiento, eficiencia, eficacia, efectividad y rentabilidad, concluyendo que dicho análisis está relacionado con la creación o destrucción de valor, permitiendo identificar los factores que influyen en dicho resultado.

Existen otras referencias a la temática del análisis económico y operativo de las organizaciones, de los cuales se puede destacar a Bernal Dominguez y Amat Salas (2012)

llevaron adelante un trabajo de investigación en el cual observaron que todo directivo o personas que estén interesados en el crecimiento de la rentabilidad de una empresa necesariamente debe conocer la situación en la que se encuentra, por la cual deberán realizar continuos análisis a partir de los estados financieros. Dichos análisis se hacen a partir de indicadores que son las herramientas fundamentales para mejorar el desempeño de las organizaciones ya que forman parte de la base para tomar decisiones. Con este antecedente se concluyó que empresas de diferentes sectores productivos que cotizan en el mercado de valores de México a través del análisis de la información financiera por medio de indicadores permite mejorar el desempeño de las organizaciones.

Por su parte, Pérez y Carballo Vaiga (2015) enfatizaron que si bien las finanzas ponen énfasis en la rentabilidad y el riesgo, se ocupa también del dinero y la información que influye en todas las decisiones de una empresa abarcando en mayor o menor medida todas sus áreas o niveles de responsabilidad. Por ello la mentalidad financiera debe ocupar un rol importante en todas las decisiones operativas de la empresa, en ese contexto la función financiera tiene como objetivos principales: apoyar el crecimiento rentable, evaluar las inversiones, financiar las actividades y crecimiento, gestionar prudentemente el riesgo, asegurar la liquidez y la solvencia, gestionar los procesos administrativos, y suministrar información económica y financiera, todo para permitir el objetivo básico y general de toda organización, la de supervivencia y progreso. Este antecedente demuestra que si la organización no pone especial atención en la información suministrada por los estados financieros sin dudas sus posibilidades de supervivencia y crecimiento se verían fuertemente limitadas.

Por lo antes expuesto es de suma importancia llevar a cabo un análisis de la situación económica y operativa siendo el medio con el cual cuenta la empresa para analizar y evaluar su situación actual. Producto del contexto desfavorable en la que se desenvuelve la empresa por las grandes crisis económicas en la que se encuentra el país y como factor determinante los altos niveles de inflación que impacta a los precios de la economía en general, provocando bajas en las ventas teniendo como consecuencia problemas en la rentabilidad, la liquidez y la solvencia.

Por lo cual se hace necesario desarrollar una óptima estructura de costos que le permitirá a través de un sistema de costo adecuado obtener un conjunto de datos, debidamente ordenados y procesados según sus necesidades. El análisis de este caso beneficiará a la empresa otorgándole una posibilidad de tener información más detallada y de manera oportuna que le permitan tomar decisiones para mejorar la rentabilidad y

continuar con su política de expansión en cuanto a tener mayor penetración en el mercado local con la apertura de nuevas bocas de ventas tanto propias como franquiciadas y una expansión internacional en las principales ciudades de América Latina.

## **Análisis de la Situación**

### *Análisis general*

Havanna S.A. es una cadena de cafeterías Argentina especializadas en alfajores y chocolates con un alcance global y destacada por su excelencia en el servicio de atención en sus locales. Desde el 2004, Havanna S.A. ha iniciado un proceso de expansión sostenido lo cual continúa hasta la actualidad siendo uno de los pilares de crecimiento en las ventas de sus productos. Dicha organización en el país cuenta con 223 locales, de los cuales 50 son propios y 183 franquiciados y en el exterior cuenta con una red de 218 locales de los cuales 215 están ubicados en las principales ciudades de América Latina y las restantes en España.

Otro aspecto importante a destacar es la constante innovación de sus productos, ya que en la actualidad han desarrollado un alfajor denominado Super Dulce de Leche apto para celíacos que fue lanzado en diciembre del año 2021 en los locales de la Costa Atlántica de la provincia de Buenos Aires. También otro aspecto a mencionar es que las ventas del año 2021 experimentaron un crecimiento en comparación a los niveles de venta del año 2020, siendo el rubro de cafeterías la que experimentó un mayor crecimiento debiéndose a la paulatina normalización de la vuelta de los clientes a los locales y la realización de las fiestas tradicionales.

En la empresa, tanto en el año 2021 como en el 2020, producto de la aparición del COVID-19 y las restricciones impuestas por el gobierno, se han producido grandes bajas en sus operaciones y en sus ventas, provocando deficiencia en la rentabilidad por el alto impacto en los costos, es decir mayores costos que se traducen en mayores precios a sus clientes. Por ello, a fin de mitigar el riesgo de las pérdidas se buscará optimizar los costos sin perder la esencia de la empresa en cuanto a su alto estándar de calidad en productos y servicios.

### *Análisis del contexto*

Debido a los tiempos de grandes cambios e incertidumbres es necesario hacer un análisis del contexto en el cual se desenvuelve la empresa, ya que no es ajena a su entorno.

Para poder desarrollar dicho análisis se utiliza la herramienta PESTEL, analizando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

*Factor político:*

En medio de una coyuntura compleja por la crisis sanitaria del COVID-19 y las secuelas de la gran crisis económica en la Argentina, el 12 de septiembre del año 2021 se realizaron las elecciones primarias, abiertas, simultáneas y obligatorias (PASO) que tenían como objetivo la renovación de 24 bancas en el senado y 127 en cámara de diputados, las cuales estuvieron atravesadas por contiendas entre las principales fuerzas políticas. Sin embargo, surgieron nuevas fuerzas políticas como la libertad avanza del economista Javier Milei y avanza libertad del también economista José Luis Espert que lograron tener resultados positivos (Olmeda y Soto Licea, 2021).

En noviembre del mismo año, se celebraron las elecciones legislativas que confirmaron los resultados de las PASO resultado que definió la composición de ambas cámaras, en cámara de diputados la fuerza política Juntos por el Cambio lograron 115 bancas mientras que la el Frente de Todos y Aliados se quedaron con 120 bancas, en cámara de senadores la composición quedó con el Frente de Todos y aliados con 41 bancas y Juntos por el Cambio con 25 bancas registrando una gran paridad en ambas fuerzas políticas lo que significaría que las acciones del oficialismo estarían limitadas por la opción obligándolos a llegar a negociar acuerdos entre ambas fuerzas (Infobae, 2021).

El contexto de continua inestabilidad política es desfavorable para la empresa Havanna S.A. ya que necesita contextos políticos estables que sean un incentivo para llevar a delante inversiones que le permitan alcanzar mayores niveles de productividad lo cual sería fundamental para la expansión de la empresa.

*Factor económico:*

En cuanto al contexto económico el año 2021 se vio atravesado por una profunda crisis en el cual el crecimiento económico en Argentina solo acumuló una suba del 10,3% según un estudio del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) pero el derrumbe económico afectó a gran cantidad de empresas estimándose un cierre de 20.000 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) provocando la pérdida de 100.000 puestos de trabajos volviendo a niveles de empleo registrados del año 2008 (INDEC 2021).

Pero sin dudas el factor que afecta a la totalidad de la economía de la Argentina son las elevadas tasas de inflación ya que a nivel general ha llegado en el mes de diciembre del 2021 a un incremento del 50,9% acumulado en los últimos 12 meses y que para el año 2022 se proyectan ser aún más elevadas (INDEC 2021).

Este contexto de profunda crisis con tasas de inflación elevadas que se expresa en aumento generalizado de los precios en la economía haciendo que el poder adquisitivo de la moneda se devalue constantemente impactando en la empresa bajo análisis ya que necesita abastecerse de insumos para su proceso productivo lo cual lleva a tener dificultades para su desarrollo y crecimiento en sus niveles de producción.

*Factores sociales:*

El contexto social en que se encuentra Argentina es de gran complejidad según un informe del INDEC (2021) el cual indicó que el porcentaje de hogares que se encuentra bajo la línea de pobreza es de 27,9%. Dentro de este grupo, el 6,1% se encuentra bajo la línea de la indigencia. En cuanto a los grupos subdivididos por edad el 51,4% de los pobres son personas que van desde los 0 a 14 años, las personas de 15 a 29 años se encuentran en el 44,2%, las personas de 30 a 64 años se encuentran en el 32,6% y la población de 65 años y más en un 13% por debajo de la línea de pobreza.

En medio de este contexto social el impacto en el consumo de los bienes que no son considerados de primera necesidad es también un causante en la baja considerable en las ventas de la empresa, dado que las personas deciden abocar sus ingresos mayoritariamente en los artículos denominados de primera necesidad.

*Contexto tecnológico:*

En los tiempos que corren, el acceso a internet es cada vez más masivo y atraviesa todos los órdenes de la vida cotidiana. Esto lo demostró un informe del INDEC (2021) donde en el cuarto trimestre del 2021 se registró un incremento del acceso a internet fijo de 2,3% respecto del mismo periodo de año anterior, el acceso fijo de residenciales creció un 3,2% pero el acceso fijo de las organizaciones tuvo una caída del 2,7%. En cuanto a los accesos de internet móviles tuvo un incremento del 6,5% respecto del mismo cuatrimestre el año anterior, de los cuales el acceso móvil residencial se incrementó un 7,7% pero en cuanto a las organizaciones al igual que los de acceso fijo registraron una caída del 2,9%.

Este contexto en el cual gran parte de la población cuenta con el acceso a internet, abre la oportunidad para que las organizaciones como la empresa bajo estudio puedan valerse de esta herramienta para desarrollar nuevos canales de comunicación con sus clientes actuales y los potenciales haciendo que sus productos lleguen a más destinos.

*Contexto ecológico:*

El gobierno argentino es impulsor de un desarrollo de negocios sustentable, con esta política de estado permite agrupar áreas económicas, sociales y ambientales a partir

de valores como la solidaridad social y la preocupación entorno a la implicancia en el deterioro ambiental (Gestión ambiental, 2021). Este marcado avance de los gobiernos en cuanto al cuidado ambiental es uno de los factores que hicieron que toda organización busque implementar mecanismos, sistemas, métodos y prácticas que les permitan desarrollar sus operaciones sin afectar el medio ambiente (iProfesional, 2021). En este punto la empresa Havanna expresa su permanente compromiso medioambiental ya que sus plantas cuentan con certificados de aptitud ambiental otorgado por la secretaría de medio ambiente de la municipalidad de General Pueyrredón en el tratamiento eficiente de líquidos con el objeto de ajustar el vuelco dentro de los parámetros exigidos por la Autoridad del Agua (Havanna Holding S.A, 2021).

*Contexto legal:*

Las restricciones en materia cambiaria continúan en Argentina desde el Comunicado A 6815 (2019) del Banco central de la República Argentina (BCRA) limitando el acceso a la divisa extranjera, que tuvo como resultado múltiples precios del dólar, algunos oficiales otros paralelos o directamente informales. En la misma línea la Comisión Nacional de Valores (CNV) dispuso nuevas medidas que afectan a las operaciones vinculadas con el tiempo de tenencia de los valores negociable cuya liquidación semanal no debe superar los 50.000 dólares, afectando a las empresas para que puedan comprar moneda estadounidense en bancos y casas de cambio (RGCRGN907-21, 2021).

Continuado con el análisis se procederá a hacer hincapié en el contexto de la empresa a través de la herramienta de análisis FODA. De acuerdo con la información que se pudo obtener de la empresa Havanna S.A. permitió conocer el perfil de las operaciones en un período de tiempo determinado a partir de la cual se puede establecer un diagnóstico objetivo para luego diseñar e implementar estrategias que permitan lograr mayor competitividad de la organización.

**Tabla 1**

*Análisis FODA*

<p><b>Fortaleza (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Constante innovación en sus productos.</li> <li>● Presencia en gran parte de Argentina.</li> <li>● Presencia en los principales países de América Latina.</li> <li>● Certificación ISO22000:2018 en aptitud ambiental.</li> <li>● Trabaja con entidades financieras de primera línea</li> </ul>	<p><b>Oportunidad (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creciente demanda de sus productos</li> <li>● Apertura de la actividad económica en el país como en el extranjero</li> <li>● Recuperación del turismo interno en Argentina</li> <li>● Tiendas electrónicas</li> </ul>
<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tiendas electrónicas muy poco explotadas.</li> <li>● No cuenta con estrategias de distribución para todos sus productos</li> <li>● Sistema de costeo poco apropiado para determinar costos.</li> <li>● Disminución de la rentabilidad</li> </ul>	<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inestabilidad política y social en Argentina.</li> <li>● Contexto de gran inflación.</li> <li>● Contexto económico complejo en el ámbito internacional.</li> <li>● Mayores restricciones cambiarias.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

En el análisis FODA de la tabla 1 se describir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se relacionan con la empresa bajo estudio.

- **Fortaleza:** las preferencias de los consumidores se van modificando a lo largo del tiempo por lo cual, ser una empresa en constante innovación de sus productos le permite estar siempre atento a las nuevas demandas de los consumidores. Contar con certificaciones avalando sus procesos de fabricación y gran presencia a nivel nacional e internacional permite que la empresa se pueda extender en sus operaciones con un gran estándar de calidad.
- **Oportunidades:** el crecimiento de la demanda de sus productos, la apertura de la economía luego de las restricciones y las tiendas electrónicas representan una gran oportunidad para la expansión de la empresa en tiempos en los cuales los costos elevados para abrir nuevos locales de ventas y llevar adelante el negocio de manera tradicional se ha vuelto más difícil por lo cual aprovechar dichas oportunidades permitirá desarrollar nuevos canales de comunicación para la empresa con sus clientes actuales y potenciales en los tiempos que corren.
- **Debilidades:** la empresa ha puesto poco énfasis en sus tiendas electrónicas considerando que en tiempos de Covid-19 el comercio por internet ha tenido un crecimiento exponencial, por otro lado también, el sistema de costeo utilizado por la empresa es el de diferencia de inventario lo que resulta dificultoso la determinación adecuada de los costos, no pudiendo tener información para una

correcta gestión, siendo una limitante para un crecimiento en la productividad y como consecuencia una disminución en la rentabilidad de la empresa.

- Amenazas: la empresa está sumergida en el contexto económico y político argentino lo cual es una constante amenaza a las operaciones, ya que existen constantes crisis económicas y políticas que dificultan el normal funcionamiento del negocio en el tiempo, siendo el contexto inflacionario el que tiene mayor impacto negativo. El plano internacional también se volvió algo complejo a la cual todas las personas y las organizaciones se han tenido que adaptar producto de la crisis sanitaria vivida en el mundo lo cual llevó a que muchas organizaciones dejaran de funcionar.

#### *Análisis específico*

Todo análisis global de una empresa se debe realizar fundamentalmente sobre el balance general, es decir se debe tomar como fuente de información principal. Es necesario tanto para un análisis externo, ya que son requeridos por bancos, proveedores, clientes y otras empresas y también para un análisis interno, requerido por directores o gerentes de la organización. Para dicho análisis existen técnicas sumamente sencillas y útiles que permiten conocer la composición de los diferentes activos, patrimonio neto, pasivos y las partidas de resultados, así como su evolución en el tiempo.

Para el análisis se utilizan las técnicas de análisis vertical y horizontal, el primero permite demostrar la importancia relativa de cada componente en relación al total al que pertenece, es decir un análisis estructural de los estados contables. El segundo término es un análisis dinámico que pone en evidencia la evolución en el tiempo de un rubro o concepto, también llamado análisis de tendencia mostrando el desempeño de la empresa en el tiempo (Lamattina, 2018).

En las siguientes tablas se puede observar del análisis vertical y horizontal de la empresa Havanna en dos períodos consecutivos.

**Tabla 2:**

#### *Análisis vertical del estado de situación patrimonial de Havanna S.A.*

<b>Activo</b>	<b>2021</b>	<b>Incidencia %</b>
Activo Corriente		
Inventario	\$ 536.333.467,00	9,97%
Otros créditos	\$ 63.467.051,00	1,18%
Créditos por ventas	\$ 792.935.396,00	14,75%
Inversiones	\$ 193.200.832,00	3,59%
Efectivo y equivalente	\$ 51.787.101,00	0,96%
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 1.637.499.793,00</b>	<b>30,45%</b>

Activo no corriente		
Propiedades plantas y equipos	\$ 1.770.064.968,00	32,92%
Valor llave	\$ 1.896.785.594,00	35,28%
Activos intangibles	\$ 25.108.571,00	0,47%
Otros créditos	\$ 46.263.991,00	0,86%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 3.739.637.608,00</b>	<b>69,55%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 5.377.137.401,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pasivo</b>	<b>2021</b>	
Pasivo corriente		
otros pasivos	\$ 76.409.641,00	1,42%
Deudas fiscales	\$ 149.031.309,00	2,77%
Pasivos por imp a las Gcias	\$ 158.309.449,00	2,94%
Deudas Sociales	\$ 312.080.634,00	5,80%
Prestamos	\$ 1.414.563.551,00	26,31%
Otras cuentas por pagar	\$ 526.841.886,00	9,80%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 2.637.236.470,00</b>	<b>49,05%</b>
Pasivo No corriente		
Préstamos	\$ 111.764.153,00	2,08%
Previsión y otras cargas	\$ 10.301.236,00	0,19%
Otros Pasivos	\$ 44.324.237,00	0,82%
Pasivos Imp. Gcias. Diferido	\$ 467.783.605,00	8,70%
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>\$ 634.173.231,00</b>	<b>11,79%</b>
<b>Total de Pasivo</b>	<b>\$ 3.271.409.701,00</b>	<b>60,84%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>2021</b>	
Capital Social	\$ 46.976.135,00	0,87%
Ajuste al Capital Social	\$ 1.376.123.889,00	25,59%
Prima de emisión	\$ 149.789.822,00	2,79%
Reservas de utilidad	\$ 776.100.477,00	14,43%
Otros resultados integrales acumulados	\$ 12.119.944,00	0,23%
Resultados acumulados	\$ 376.840.480,00	7,01%
<b>Subtotal Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 1.984.269.787,00</b>	<b>36,90%</b>
Interés no controlante	\$ 121.457.913,00	2,26%
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 2.105.727.700,00</b>	<b>39,16%</b>
<b>Total Pasivo + PN</b>	<b>\$ 5.377.137.401,00</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: elaboración propia en base al EECC de Havana (2021).*

El análisis vertical de la composición de los activos y pasivos de la empresa Havana S.A. para el año 2021 demuestra que el 69,55% comprende al activo no corriente es decir que es una empresa con una gran inmovilización de capital y que solo el 30,45% está representado por el activo corriente. Por otra parte, la empresa se financia con solo el 39,16% de capital propio y con el 60,84% de capital ajeno detallando que la estructura de la empresa se financia de capital permanente solo con el 11,79% mientras que su financiación a corto plazo representa el 49,05%, demostrando que la empresa presenta dificultades en el corto plazo para afrontar sus obligaciones.

### **Tabla 3:**

*Análisis horizontal de tendencia del estado de situación patrimonial 2019 a 2021*

*Havana S.A.*

<b>Activo</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Horizontal %</b>
Activo Corriente			
Inventario	\$ 536.333.467,00	\$ 527.187.614,00	1,73%
Otros créditos	\$ 63.467.051,00	\$ 97.161.265,00	-34,68%
Créditos por ventas	\$ 792.935.396,00	\$ 590.667.350,00	34,24%
Inversiones	\$ 193.200.832,00	\$ 237.189.832,00	-18,55%
Efectivo y equivalente	\$ 51.787.101,00	\$ 77.483.575,00	-33,16%
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 1.637.499.793,00</b>	<b>\$ 1.529.692.311,00</b>	<b>7,05%</b>
Activo no corriente			
Propiedades plantas y equipos	\$ 1.770.064.968,00	\$ 1.925.999.196,00	-8,10%
Valor llave	\$ 1.896.785.594,00	\$ 1.896.785.594,00	0,00%
Activos intangibles	\$ 25.108.571,00	\$ 21.929.963,00	14,49%
Otros créditos	\$ 46.263.991,00	\$ 43.077.521,00	7,40%
Total activo no corriente	\$ 3.739.637.608,00	\$ 3.889.206.758,00	-3,85%
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 5.377.137.401,00</b>	<b>\$ 5.418.899.069,00</b>	<b>-0,77%</b>
<b>Pasivo</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	
Pasivo corriente			
otros pasivos	\$ 76.409.641,00	\$ 60.262.617,00	26,79%
Deudas fiscales	\$ 149.031.309,00	\$ 105.956.224,00	40,65%
Pasivos por imp a las Gcias	\$ 158.309.449,00		
Deudas Sociales	\$ 312.080.634,00	\$ 344.234.071,00	-9,34%
Prestamos	\$ 1.414.563.551,00	\$ 2.033.986.415,00	-30,45%
Otras cuentas por pagar	\$ 526.841.886,00	\$ 528.615.511,00	-0,34%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 2.637.236.470,00</b>	<b>\$ 3.073.054.838,00</b>	<b>-14,18%</b>
Pasivo No corriente			
Préstamos	\$ 111.764.153,00	\$ 328.747.201,00	-66,00%
Previsión y otras cargas	\$ 10.301.236,00	\$ 11.798.567,00	-12,69%
Otros Pasivos	\$ 44.324.237,00	\$ 63.470.540,00	-30,17%
Pasivos Imp. Gcias. Diferido	\$ 467.783.605,00	\$ 288.353.988,00	62,23%
Total Pasivo no Corriente	\$ 634.173.231,00	\$ 692.370.296,00	-8,41%
<b>Total de Pasivo</b>	<b>\$ 3.271.409.701,00</b>	<b>\$ 3.765.425.134,00</b>	<b>-13,12%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 2.105.727.700,00</b>	<b>\$ 1.653.473.935,00</b>	<b>27,35%</b>
<b>Total Pasivo + PN</b>	<b>\$ 5.377.137.401,00</b>	<b>\$ 5.418.899.069,00</b>	<b>-0,77%</b>

*Fuente: Elaboración Propia en base al EECC de Havana 2021*

En cuanto al análisis de tendencia en la tabla 3 se observa una mejoría en la situación patrimonial de la empresa, luego de un año 2020 de profunda crisis, pero la tendencia negativa no se ha logrado superar respecto del año anterior, aunque la apertura de las bocas de ventas permitió que los indicadores negativos tomen una tendencia al alza para el año 2021 bajo análisis.

#### **Tabla 4:**

*Análisis vertical del Estado de Resultado Havana S.A.*

<b>Estado de Resultado</b>	<b>2021</b>	<b>Incidencia %</b>
Ingresos por ventas	\$ 5.485.771.067,00	
Costo de ventas	\$ 2.481.957.431,00	45,24%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 3.003.813.636,00</b>	<b>54,76%</b>

Gastos de distribución y Comercialización	\$ 1.504.633.795,00	27,43%
Gastos de Administración	\$ 439.320.719,00	8,01%
Otros Ingresos y egresos	\$ 27.563.751,00	0,50%
<b>Ganancia / Pérdida operativo RAIT</b>	<b>\$ 1.032.295.371,00</b>	<b>18,82%</b>
Ingresos Financieros	\$ 105.746.362,00	1,93%
Costos Financieros	\$ 768.911.448,00	14,02%
Resultado por posición monetaria neta	\$ 622.968.650,00	11,36%
<b>Resultado antes de imp. A las Gcias.</b>	<b>\$ 992.098.835,00</b>	<b>18,08%</b>
Impuestos a las Gcias.	\$ 521.646.839,00	9,51%
<b>Ganancia / Pérdida del ejercicio</b>	<b>\$ 470.452.096,00</b>	<b>8,58%</b>

*Fuente: Elaboración Propia en base al EECC de Havana 2021*

Del análisis vertical se puede observar en la tabla 4 que los resultados de la empresa no han sido favorables, donde cada peso de ventas solo genera 0.1882 de resultado de las operaciones y solo obtuvo un resultado neto de 0,0858. Con respecto a los costos directos representan el 45,24% de las ventas es decir que por cada peso que la empresa obtiene por sus ventas 0,4524 representan costos directos de la producción.

Respecto a los análisis anteriormente presentados se destaca que la gran incidencia de los costos hace que la solución más óptima este centrada en un mejoramiento de la estructura de costos tanto para aquellos que son directos para la producción como para aquellos que son indirectos a la producción de forma tal que la incidencia en los precios no sea tan preponderante.

### **Marco Teórico**

Se realiza una revisión de la literatura vinculada al análisis económico y operativo de una organización, enmarcando el tema en la definición establecida por Muñoz Cabrera (2019) quien define al análisis de estados contables como un conjunto de técnicas que permiten interpretar la composición y la cuantía del patrimonio neto de una empresa con el objetivo de conocer el pasado, pero también hacer proyecciones hacia el futuro que permitan ser una línea de conducción para llevar adelante sus gestiones.

En relación a ello, Muñoz Cabrera (2019) hace referencia a que la contabilidad brinda información sobre la situación económica y financiera de una empresa mostrando una imagen lo más aproximada a la realidad. Esto se lleva a cabo a través de una serie de documentos financieros que se denominan cuentas anuales, comprendiendo información patrimonial, financiera y de resultados, donde cada una aporta algo diferente que contribuye a realizar diagnósticos, planificaciones y controles en las organizaciones.

Pérez (2020) desarrolla una serie de fuentes de información a la cual todo analista debe recurrir para desarrollar su tarea, entre las que se pueden mencionar como fuentes a los estados financieros, otros informes de uso interno, a la contabilidad, datos extra contables, información prospectiva e información del contexto, siendo cada una de éstas herramientas de la cuales se vale el analista para obtener sus informes.

Para el desarrollo de la tarea del analista de los estados contables resulta conveniente distinguir dos niveles, por un lado, el análisis conocido como rentabilidad económica o de activo y por otro el análisis de rentabilidad financiera. El primero se encuentra relacionado con los resultados conocidos o previstos con la totalidad del capital empleado no teniendo en consideración la fuente de financiación o su origen. El segundo, se relaciona con resultados conocidos o previstos después de intereses con fondos propios o ajenos que representan el rendimiento de los mismos (Santiesteban-Zaldívar, Godwall Fuentes Frías y Leyva Cardeñosa, 2020).

A nivel regional los autores Ollague Valarezo, Ramón Ramón, Soto Gonzalez, y Novillo (2017) concluyeron que todas las organizaciones requieren un constante monitoreo de sus actividades económicas y financieras. Dicha información surge de los estados financieros, pero para llevar adelante una buena gestión por si sola esa información resulta incompleta lo cual hace necesario ampliar la visión proponiendo dos perspectivas de aplicación. Por un lado, destacaron la visión retrospectiva que propone un diseño de matriz de interpretación de resultados que sirva como elemento de apoyo al momento de tomar decisiones; mientras que para la visión prospectiva se propone indicadores que permitan brindar a requerimientos futuros de inversión en activos de una organización, otorgando una visión no solo del presente sino del futuro de la organización.

Por otro lado, destacando la importancia de la información financiera, un estudio realizado por Córdoba Padilla (2014) quien concluyó que la información extraída de los estados financieros permite reflejar cómo se encuentra cada área de la organización, cómo está operando y visualizar toda la información que sea de utilidad para llevar a cabo tomas de decisiones correspondientes que marcan el rumbo de la empresa para cumplir sus metas y objetivos. También se debe destacar que la información financiera se utiliza para adelantar estrategias competitivas tanto al exterior como al interior de la empresa, otorgando a sus propietarios información para tomar decisiones fundadas. Este antecedente afirma la importancia de analizar a la organización conociendo su situación, lo que la llevaría a cumplir con sus metas y objetivos.

En el ámbito nacional Lamattina (2018) explicó que la temática del análisis financiero es utilizada tanto por administradores financieros como por contadores, pero, aunque el análisis tiene el mismo objeto cada uno de ellos dirige el suyo desde el punto de vista de su disciplina. Esto no resulta suficiente, ya que dicho análisis se debe realizar en forma integral abarcando espacios de la economía, las finanzas y la contabilidad que están íntimamente relacionadas. Por un lado, la economía se encarga de la teoría de los precios, tasas de retornos, mercados de comerciales y de capitales por mencionar algunos. Por otro lado, las finanzas se enfocan en las decisiones de inversión, teoría de estructuras de capitales, manejos de créditos, control de inventarios y flujos de fondos, entre otros. Este antecedente remarca que la contabilidad toma los aspectos económicos y financieros para transformarlos en información que puede ser adecuadamente interpretada y ser de utilidad para la toma de decisiones, justamente como la que podría necesitar en este caso.

En relación al análisis de la rentabilidad económica y operativo, Lamattina (2018) describe las siguientes los principales indicadores:

- Rentabilidad económica global: mide la eficiencia operativa de la empresa antes de intereses e impuestos también denominada rentabilidad de la inversión total o del activo o sus siglas en inglés ROA, permite observar en términos porcentuales cuánto fue el rendimiento por cada peso de activo invertido.

$$ROA = \frac{UAI}{A \text{ Cte.}}$$

- Rentabilidad financiera global: representan los rendimientos obtenidos por capitales propios en un determinado período de tiempo, también se denomina rentabilidad de capital invertido o sus siglas en inglés ROE, permite conocer en términos porcentuales cuánto es el rendimiento por cada peso de los fondos propios invertidos.

$$ROE = \frac{\text{Resultado Neto}}{PN}$$

- Margen sobre ventas: es el cociente entre las ventas del período y el resultado final de las operaciones después de pagar intereses e impuestos, mide el resultado obtenido por cada unidad monetaria vendida, se trata de la rentabilidad comercial que mientras mayor sea, mejor.

$$\text{Magen sobre ventas} = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Ventas}}$$

- Rotación de inversión: es el cociente entre las ventas y el activo total del período que permite medir el número de veces que se recupera el activo a través de las ventas, es decir el retorno de la inversión que está directamente relacionada con las ventas.

$$\text{Rotación de Inversión} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

- Apalancamiento financiero o *leverage*: el apalancamiento consiste en comprar la rentabilidad financiera que incluye deuda intereses e impuestos con la rentabilidad económica, esta comparación indica que si utilizando deuda la rentabilidad financiera es superior a la rentabilidad económica habrá apalancamiento positivo es decir que dejará márgenes favorables para la empresa.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\left(\frac{R}{PN}\right)}{\left(\frac{RAIT}{A}\right)}$$

- Rentabilidad Comercial: éste indicador permite conocer la gestión a nivel comercial de la organización ya que sus resultados no están afectados por los intereses ni por los impuestos factores que son externos al área comercial.

$$\text{Rentabilidad Comercial} = \frac{RAIT}{Ventas}$$

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del problema*

Se observa luego del análisis vertical en el estado de situación patrimonial de la empresa Havanna S.A. un gran capital inmovilizado, es decir que los activos no corrientes representan el 69,55% encontrándose muy por encima de sus activos corrientes que se ubican en el 30,45% y este mismo indicador comparado con los pasivos corrientes que alcanzaron el 56,7% queda en evidencia la fragilidad que presenta la empresa en el corto plazo como lo describe en la tabla 2.

En cuanto al análisis horizontal del estado de situación patrimonial se destaca que el activo total tuvo una tendencia bajista debido a que disminuyeron las inversiones, otros créditos y el efectivo de la empresa. Por otra parte, también se destaca que los pasivos

totales disminuyeron principalmente por el desendeudamiento como se observa en el rubro prestamos tal como se describe en la tabla 3

En el siguiente apartado se exponen los indicadores de rentabilidad para la empresa Havanna S.A.

**Tabla 5:**

*Indicadores de rentabilidad comparativo 2021-2020 de Havanna S.A.*

<b>Indicadores</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
ROA	0,19	-0,07
ROE	0,22	-0,53
Margen sobre Ventas	0,19	-0,10
Rotación de Inversión	1,02	0,76
Rentabilidad comercial	0,09	-0,21
Rotación de Capital Propio	2,61	2,5
Apalancamiento financiero	1,16	7,31

*Fuente: Elaboración Propia en base al EECC de Havanna 2021*

Del análisis de la rentabilidad económica de la empresa Havanna S.A. se desprende que la rentabilidad económica global o ROA que experimentó una recuperación en el año 2021 alcanzando el 0,19, es decir que la empresa ha logrado mejorar su capacidad de generar valor respecto del año anterior que obtuvo un 0,07 negativo. En cuanto a la margen sobre ventas en al año 2020 la empresa experimento un margen negativo de 0,10 pero en el año 2021 logro una leve recuperación alcanzando el 0,19 de rentabilidad por cada unidad monetaria vendida en dicho período. En cuanto a la medición de la rotación de inversión se destaca que la empresa en el año 2021 también ha logrado una recuperación a través de las ventas, es decir que el retorno de la inversión ha alcanzado el 1,02 en dicho año superando el 0,76 obtenido en el año 2020 como se observa en la tabla 5.

Del análisis de la rentabilidad financiera de la empresa Havanna S.A. se obtiene que la rentabilidad financiera global o ROE para el año 2021 alcanzado un resultado positivo de 0,22 recuperándose de la rentabilidad negativa de 0,53 obtenida en el año 2020, es decir que ha logrado mejorar los beneficios de los capitales aportados por los accionistas como se observa en la tabla 5.

Los principales inconvenientes que se destacan en la empresa son los crecientes costos de en los insumos directos que se emplean para los procesos productivos de la empresa para obtener sus productos terminados los cual tiene repercusión en los precios que deberán afrontar sus clientes impidiendo competir en el mercado con mejores precios

teniendo una consecuencia directa un impacto en las ventas y por ende en no lograr alcanzar la rentabilidad deseada por la empresa.

*Justificación del problema:*

Como se observa en los análisis previos la empresa Havanna S.A. se encuentra en una situación de recuperación luego de atravesar en el año 2020 una crisis profunda pero aún no logra la recuperación deseada, lo cual lleva a la necesidad de analizar y establecer correcciones desde el punto de vista económico y operativo que le permitan revertir dicha situación.

Por ello, se vuelve relevante optimizar una estructura de costos principalmente en aquellos que son directamente relacionados con la producción de sus productos, buscando minimizarlos de tal manera que no impacte en los precios que deberán abonar sus clientes, esta disminución de costos no debe repercutir en la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa, lo cual debe mantener una perfecta relación el precio y calidad de los productos y que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

Mejorar estos indicadores mencionados en la tabla 5 permitirá a la empresa mejorar su capacidad para generar resultados positivos que se traducirá en una mejora en la rentabilidad de la empresa.

*Conclusión diagnóstica:*

Por lo expuesto en este reporte de caso en el cual se destaca una gran inestabilidad económica donde se desenvuelve la empresa siendo la inflación uno de los factores más relevante que llevan a tener un fuerte impacto en los costos provocando subas de precios de los productos ya que los costos representan el 45,24% de las ventas, es decir, que por cada peso que la empresa obtiene por sus ventas 0,4524 representan costos.

Con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa se buscará disminuir los costos asociados a la producción permitiendo a la empresa lograr precios más competitivos así de esa manera generar mayor impulso a la tendencia al alcista mostrado en la tabla 5. Por tal caso, se utilizará el modelo ABC o costeo basado en las actividades modificando el sistema de costeo utilizado por la empresa, ya que el modelo actualmente utilizado es el de diferencia de inventario que no permite tener una buena asignación de costos representando una debilidad como se menciona en la tabla 1, este cambio permita mejorar la gestión económica y operativa de la empresa Havanna S.A. en que desagregara los procesos de fabricación en el conjunto de las actividades y asignará los costos a cada actividad y no al producto directamente.

La correcta puesta en marcha de una mejor gestión económica y operativa le permitirá conocer con precisión las tendencias y establecer correcciones en los rubros o áreas que se encuentren fuera de los niveles esperados por la empresas, redistribuyendo tareas administrativas y relevando las tareas asignadas permitiendo el mejor aprovechamiento del recurso humano, lo que permitirá a los directivos de la empresa tomar decisiones oportunas basadas en un correcto análisis de la información dando la oportunidad de anticiparse a posibles contingencias que pudieran ocurrir.

### **Plan de Implementación**

#### *Objetivo general*

Desarrollar una mejora en la posición económico y operativo para la empresa Havanna S.A. ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina optimizando los costos de producción con el fin de mejorar la rentabilidad para el año 2022 y primer semestre del año 2023.

#### *Objetivos específicos*

- Analizar la rentabilidad económica y operativa de la empresa con el fin de conocer los recursos con los que cuenta y si la utilización que se realiza es eficiente o no por parte de la empresa.
- Diseñar cambios en el sistema de costeo para mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Desarrollar un plan de optimización de costos para mejorar la capacidad de generar beneficios para la empresa.

#### *Alcance*

En el presente reporte de caso en cuanto al contenido, el plan de implementación hace foco en el análisis económico y operativo, lo cual permitirá mejorar la capacidad de generar beneficios de la empresa bajo análisis a partir de una optimización en los costos de producción.

En cuanto al aspecto temporal y espacial, se pretende lograr los objetivos en el segundo semestre del año 2022 extendiéndose hasta el primero semestre del 2023, aplicables a la empresa Havanna S.A. ubicada geográficamente en la ciudad de Mar del Plata provincia de Buenos Aires, Argentina. El método utilizado es cualitativo indicando el impacto positivo en la empresa de llevar a delante el plan que permitirá mejorar su rentabilidad.

En cuanto a las limitaciones, el desarrollo del presente trabajo está sujeta a la veracidad y calidad de la información provista por la empresa, al mismo tiempo el escenario pronosticado son estimaciones probables, pero de ninguna manera constituye una predestinación del futuro, con lo cual la realidad podría tener diferencias con las pronosticadas.

#### *Recursos involucrados*

Para lograr el propósito del plan es necesario contar con recursos humanos con capacidad técnica en temas de análisis de estados contables y observar el desempeño del plan y recursos materiales como una oficina con sus elementos de trabajo que conformaran el área de trabajo.

**Tabla 6**

#### *Propuesta de materiales necesarios para implementar el plan*

<b>Recursos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Información contable	Estado de situación patrimonial	\$ -
	Estado de resultados	\$ -
Honorarios	Contador público	\$ 65.340,00
	Escritorio	\$ 24.990,00
Muebles y útiles	Silla	\$ 16.990,00
	Fichero	\$ 23.961,00
	Artículos de librería generales	\$ 4.890,00
	Equipo de computación	\$ 55.221,00
Tecnología	Impresora	\$ 40.292,00
	Acceso a internet	\$ 26.754,00
<b>Total</b>		<b>\$ 258.438,00</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Los costos de planificación corresponden al primer año, son valores estimativos de mercado, los muebles y útiles y la tecnología no formaran parte de los costos de los siguientes períodos, en cuanto a internet se estima un costo por mes de \$4.459 final, en cuanto a los honorarios del contador público son por asesoría contable por un valor mensual de \$9.000 más IVA durante 6 meses en base al régimen arancelario en la Resolución N° 007/2022 para profesionales en ciencias económicas de la provincia del Chaco.

#### *Acciones y marco de tiempo*

Se desarrollan las Acciones necesarias para llevar a delante los objetivos planteados lo cual se realiza de manera ordenada y secuencial.

- Contratar un contador especialista en materia de costos.
- Realizar un relevamiento del método de costeo actual de la empresa.

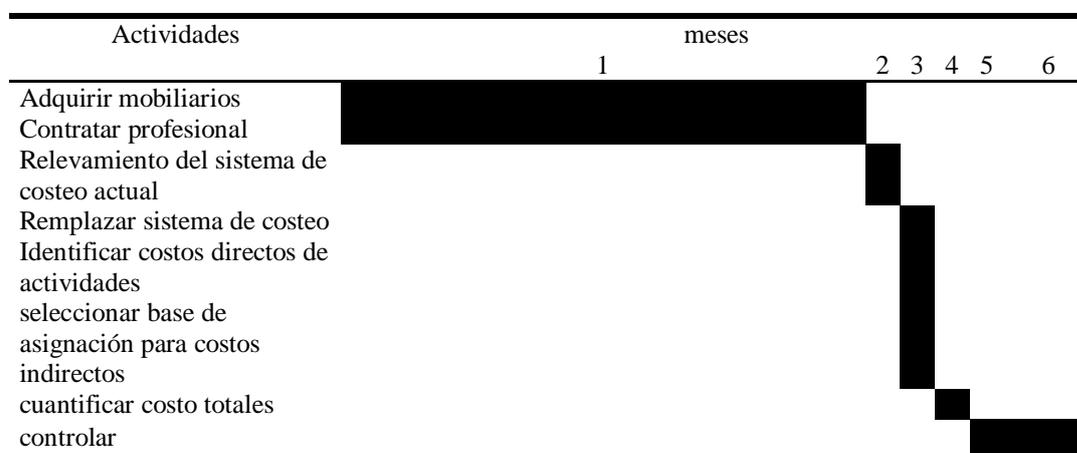
- Reemplazar el sistema de costeo de diferencia de inventario por un sistema de costeo basado en actividades o modelo ABC que permitirá optimizar la estructura de costos agrupándolos por actividad y no por procesos.
- Identificar los costos de las diferentes actividades productivas y cuantificar para poder asignar costos directos a las diferentes actividades.
- Seleccionar la base de asignación de costos indirectos para asignar costos indirectos a las diferentes actividades productivas.
- Cuantificar los costos totales de los productos que resulta de la suma de los costos directos y el prorrateo de costos indirectos de acuerdo a la base de asignación.
- Desarrollar controles que permitan observar el desempeño del plan realizado a través de conciliaciones periódicas para verificar que el sistema de costeo funcione correctamente.

En cuanto a los responsables para desarrollar las actividades para la adquisición del mobiliario y la contratación del contador público especialista en costos estarán a cargo del área de administración y recursos humanos de la empresa Havanna S.A. Juntamente con el contador se llevará a cabo la recolección de la información necesaria y el conocimiento de la empresa, para que, posteriormente el contador público pueda realizar el cambio de sistema de costeo, desarrollar el plan para la empresa Havanna S.A que permitirá mejorar su rentabilidad.

A continuación, se desarrolla cada tarea con su respectiva estimación de tiempo aproximada de realización.

**Tabla 7**

*Diagrama de Gantt: Actividades y tiempo de planificación*



*Fuente: Elaboración Propia*

### *Desarrollo de la Propuesta*

En base a descritos en el apartado declaración del problema del presente trabajo se desarrollará aquí una propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Como se había determinado los indicadores para el año 2021 han tenido una tendencia creciente mostrando mejorías respecto del año 2020 pero dicha mejoría no resulta suficiente para recuperar las pérdidas sufridas producto de la gran crisis económica y la llegada de la pandemia al país, con lo cual los indicadores muestran una tendencia creciente como consecuencia de la apertura económica luego de las restricciones sufridas impuestas por el gobierno.

Para solucionar el problema de la rentabilidad de la empresa se deberá recurrir a la contratación de un profesional especialista en materia de costos que le permitirá hacer un relevamiento del método de costeo actual y luego diseñar un método más adecuado como el costeo basado en las actividades o modelo ABC que representa una solución para lograr una asignación precisa de los costos en la producción de sus productos. Resulta conveniente utilizar este método ya que le permite recopilar mayor cantidad de datos y del análisis de estos elaborar informes correspondientes.

Como se mencionó en la tabla 4, existe una gran incidencia de los costos directos en la estructura de resultados, estos costos se ven fuertemente afectados por la creciente inflación que sufre el país que termina por impactar en los precios que pagan los clientes, lo que le resta competitividad y rentabilidad a la empresa, por lo cual el modelo ABC resulta el más adecuado ya que permite desagregar por procesos de fabricación en conjuntos de operaciones o actividades y asignar costos indirectos de fabricación a cada una de estas, es decir se cargan costos indirectos a las actividades y no a los productos directamente.

Esto resulta conveniente, ya que el sector donde opera la empresa es muy competitivo por ello, necesita redefinir la estructura de costos a fin de mejorar el detalle de información para una mejora en la gestión de la empresa y sobre todo en materia de costos a fin de fijar precios de ventas competitivos para el mercado en que se desenvuelve la empresa.

Por último, para que dichos cambios resulten positivos es necesarios establecer sistema de controles dentro de la empresa en la cual se establecen, centros de costos con definición de actividades y autoridades, luego establecer procesos y rutinas para cada operación y elaborar informes útiles y oportunos, es decir, permitiendo que un adecuado

control para que deleve si el sistema funciona correctamente de acuerdo a las necesidades de la empresa.

#### *Propuesta de medición y evaluación*

Con el propósito de evaluar el desempeño de la propuesta formulada para la empresa Havann S.A. se exponen los principales indicadores de rentabilidad que permitirá desde su implementación y al cabo de un año si hubo un impacto positivo en los resultados económicos de la empresa.

#### **Tabla 8**

##### *Propuesta de evaluación y medición: indicadores de rentabilidad*

Indicadores	Año 2021	Frecuencia de medición	Indicadores después del año
ROA	0,19	Anual	
ROE	0,22	Anual	
Margen sobre Ventas	0,19	Anual	
Rotación de inversión	1,02	Anual	
Rentabilidad comercial	0,09	Anual	
Rotación de Capital Propio	2,61	Anual	
Apalancamiento financiero	1,16	Anual	

*Fuente: Elaboración Propia*

### **Conclusiones y recomendaciones**

Con el fin del presente reporte de caso, se manifiesta la necesidad de implementar un plan económico para la empresa Havanna SA con el fin de mejorar la rentabilidad económica y financiera de la empresa.

Las empresas argentinas se encuentran inmersas en contextos complejos de continuas crisis tanto económicas como políticas, la cual lleva a que deban actualizarse en cuanto a las alternativas para la supervivencia y mejorar la rentabilidad de las empresas. Por lo dicho, este trabajo brinda la posibilidad de realizar acciones concretas para una administración más eficiente de los recursos en cuanto a la gestión operativa de la empresa. que buscará tener una estructura óptima de costos en la que minimice las perdidas y maximice la rentabilidad.

A partir del análisis realizado sobre los EECC de la empresa Havanna S.A. en la cual se pudo conocer la situación económica y operativa del período 2021-2020 se concluye que la empresa luego de la gran crisis económica y sanitaria que atravesó en el

período mencionado se encuentra en una leve recuperación pero no resulta suficiente para obtener la rentabilidad deseada por la empresa, ya que los fuertes incrementos en los precios de los insumos utilizados para la elaboración de sus productos tiene una fuerte presión sobre los precios de ventas, por lo cual hace necesario una redefinición de su sistema de costeo a uno no tradicional como el modelo ABC o por actividades con el propósito de evitar tener precios poco competitivos y como consecuencia una baja rentabilidad.

El contexto en el que se desenvuelve la empresa es altamente competitivo, por lo cual será necesario contar con un mayor grado de detalle en la información para la gestión de la empresa, es por ello que el modelo de costeo ABC resulta ser un sistema de información más avanzado, ya que a diferencia de los sistemas tradicionales implica un mayor recopilación de datos y juntamente con el análisis de dichos datos permiten elaborar informes correspondientes y de manera oportuna en situaciones en el que los costos tiene gran incidencia en la elaboración de sus productos.

En conclusión, el contexto complejo en la cual se encuentra la empresa genera la necesidad de desarrollar un plan económico en base a la redefinición de la estura de costos para evitar los riesgos que provoquen una disminución en la rentabilidad económica de la empresa.

Al margen de toda discusión, se recomienda a Havanna SA la apertura de un área específicamente encargada de tratar los temas relacionados a los costos y capacitar al personal en lo ateniendo los distintos sistemas de costeos existentes dado la complejidad de las operaciones y los continuos cambios económicos y políticos en la cual se encuentra inmersa la organización.

### Referencias

- Ollague Valarezo, J. K., Ramón Ramón, D. I., Soto Gonzalez, C. O., & Novillo, E. F. (10 de Agosto de 2017). Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *INNOVA Research Journal*, II(8.1), 22-41. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.328>
- 007/22, R. (25 de Abril de 2022). [www.cpcech.org.ar](http://www.cpcech.org.ar).
- Bernal Dominguez, D., & Amat Salas, O. (2012). Anuario de ratios financieros sectoriales en Mexico para análisis comparativo empresarial. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, VIII(2), 267-281. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4477069.pdf>
- Comunicado A 6815/2019. (28 de Octubre de 2019). *Boletín oficial de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/219919/20191028>

- Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.  
Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_dvDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT23&dq=analisis+financiero+y+su+importancia+en+empresas+de+alimentos&ots=Tfw4bLenNW&sig=JUPKmi8UcJhJ5hbCIPxBAB3tzVM#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_dvDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT23&dq=analisis+financiero+y+su+importancia+en+empresas+de+alimentos&ots=Tfw4bLenNW&sig=JUPKmi8UcJhJ5hbCIPxBAB3tzVM#v=onepage&q&f=false)
- Cuasquen Mera, A., & Patiño Bolaños, D. (2022). *Análisis del desempeño financiero de las empresas colombianas dedicadas a la elaboración del cacao, chocolate y productos de confitería entre los años 2015 - 2020*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10893/22266>
- Gestión ambiental. (3 de Septiembre de 2021). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 20 de abril de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/gestion-ambiental>
- Havanna Holding S.A. (2021). *Memoria y Estados financieros Consolidados al 31 de diciembre del 2021*.
- INDEC. (2021). *Acceso a internet*. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet\\_03\\_22F82A81E9B8.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_22F82A81E9B8.pdf)
- INDEC. (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_2209A10232C4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf)
- INDEC;. (2021). *Estimador mensual de actividad económica*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec\\_02\\_221C6EFD52E3.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_02_221C6EFD52E3.pdf)
- INDEC;. (2021). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)
- INDEC;. (2021). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim211A57838DEC.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A57838DEC.pdf)
- INDEC;. (03 de 2022). *Encuestas de supermercados y autoservicios mayoristas*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_05\\_22CD274362DB.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_05_22CD274362DB.pdf)
- Infobae;. (17 de Noviembre de 2021). *Resultados de elecciones 2021*. Recuperado el 2022 de Abril de 16, de <https://www.infobae.com/elecciones-argentina/>
- iProfesional. (16 de mayo de 2021). Que es la responsabilidad social empresarial o RSE. *iProfesional*. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://www.iprofesional.com/economia/338548-que-es-la-responsabilidad-social-empresarial-o-rse>
- Lamattina, O. E. (2018). *Análisis de estados financieros. Análisis financiero, de rentabilidad, de casos especiales, operativos y de contexto. Adaptado a la NIIF* (Tercera ed.). Buenos Aires, Argentina: Omar D. Buyatti.
- Ley 27.506. (18 de Diciembre de 2020). *Infoleg*. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=345364>
- Marí Vidal, Sergio; Mateos Ronco, Alicia; Polo Garrido, Fernando. (2013). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de [PDF] [upv.es](http://upv.es)
- Muñoz Cabrera, J. (2019). *Análisis Contable*. España: Editorial Elearning S. L. Recuperado el 28 de Abril de 2022, de

- <https://books.google.com.ar/books?id=P3fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Olmeda, J. C., & Soto Licea, J. C. (17 de noviembre de 2021). Elecciones primarias en argentina en 2021: anticipos de un cambio de rumbo? *Elecciones*, XX, 227-237. doi:<https://doi.org/10.53557/Elecciones.2021.v20n22.11>
- Pérez, J. F., & Carballo Vaiga. (2015). *Gestión financiera da la empresa* (Primera ed.). Madrid: Esic editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ar/books?id=WJ16CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=analisis+financieros+de+empresas+argentinas&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=WJ16CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=analisis+financieros+de+empresas+argentinas&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Pérez, J. O. (2020). *Análisis de estados financieros: Fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. Córdoba, Argentinian: Editorial Universidad Católica. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=x-72DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=analisis+de+estados+contables+&ots=sfujUaZsH6&sig=2b7sMQsCytTnjrAR7PKMP0EWss#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=x-72DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=analisis+de+estados+contables+&ots=sfujUaZsH6&sig=2b7sMQsCytTnjrAR7PKMP0EWss#v=onepage&q&f=false)
- Resolución 11/2021. (29 de Septiembre de 2021). *Boletín oficial de la república Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/250068/20210927>
- RGCRGN907-21. (5 de Octubre de 2021). *Comision Nacional de Valores*. Obtenido de <https://www.cnv.gov.ar/sitioWeb/MarcoRegulatorio?panel=2>
- Rodríguez Ramírez, J. (2017). *Prouesta de implementación de un modelo de gestión por procesos en el area de producción para incrementar la rentabilidad de la empresa fabrica de chocolates la española S.R.L*. Trujillo, Peru : Universidad privada del norte . Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12346/Rodr%C3%ADguez%20Ram%C3%ADrez%20Jos%C3%A9%20Enrique.pdf?sequence=1>
- Santiesteban-Zaldívar, E., Godwall Fuentes Frías, V., & Leyva Cardeñoso, E. (2020). *Análisis de la Rentabilidad Económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Habana: Editorial Universitaria Cuba. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=33n1DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Santiesteban-Zaldívar, E., Godwall Fuentes Frías, V., & Leyva Cardeñoso, E. (2020). *Análisis de la Rentabilidad Económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Habana: Editorial Universitaria Cuba. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=33n1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=rentabilidad+economica&ots=kKurgXL8gc&sig=S97clZMkV8XilXTVyeoMfgh5Lco#v=onepage&q=rentabilidad%20economica&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=33n1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=rentabilidad+economica&ots=kKurgXL8gc&sig=S97clZMkV8XilXTVyeoMfgh5Lco#v=onepage&q=rentabilidad%20economica&f=false)