

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Análisis económico y operativo como herramienta para optimizar costos.
El caso de Havanna”**

*Economic and operational analysis as a tool to optimize costs. The Havanna
case*

Autor: Scotto, Milagros Belén

Legajo: CPB04730

DNI: 42.978.945

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Junio 2022

Resumen

El presente reporte de caso se basó en efectuar un análisis económico y operativo de la empresa Havanna de los años 2019 a 2021 para elaborar una propuesta de mejora que permita optimizar costos y aumentar su rentabilidad. Havanna es una compañía fundada en 1948 en la ciudad de Mar del Plata (Buenos Aires, Argentina) cuyo principal producto es un tradicional alfajor argentino. Con el pasar de los años la empresa logró expandirse en todo el país y en mercados internacionales, llegando a cotizar en la bolsa de valores. La compañía opera en un contexto económico complejo, con variables volátiles que afectan en gran medida algunas de sus transacciones. Operativamente Havanna divide sus ingresos en segmentos- locales propios y franquicias. Del análisis económico y operativo mediante el uso de ratios se encontró que Havanna presenta algunos problemas de rentabilidad, excesivos gastos de comercialización y un capital de trabajo negativo. Es por ello que a través de esa herramienta de estudio se elaboró una propuesta de mejora para lograr incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% a partir del año 2023 y durante 5 años como mínimo. El plan de implementación involucrará a las áreas de Gerencia General y de Administración y Finanzas. A través del mismo, se proponen las estrategias a implementar para optimizar costos y maximizar la utilidad en cada actividad de la cadena de valor de la organización, lo que permitirá con el seguimiento adecuado, alcanzar el objetivo propuesto de incrementar la rentabilidad y optimizar su estructura de costos.

Palabras clave: Análisis económico. Análisis operativo. Ratios. Rentabilidad. Costos. Capital de Trabajo.

Abstract

This case report was based on carrying out an economic and operational analysis of the Havanna company from 2019 to 2021 to prepare an improvement proposal that allows optimizing costs and increasing its profitability. Havanna is a company founded in 1948 in the city of Mar del Plata (Buenos Aires, Argentina) whose main product is a traditional Argentine alfajor. Over the years, the company managed to expand throughout the country and in international markets, becoming listed on the stock market. The company operates in a complex economic context, with volatile variables that greatly affect some of its transactions. Operationally, Havanna divides its income into segments - its own stores and franchises. From the economic and operational analysis through the use of ratios, it was found that Havanna has some profitability problems, excessive marketing expenses and negative working capital. That is why, through this study tool, an improvement proposal was developed to increase the profitability of the company by 10% from the year 2023 and for a minimum of 5 years. The implementation plan will involve the areas of General Management and Administration and Finance. Through it, the strategies to be implemented are proposed to optimize costs and maximize utility in each activity of the organization's value chain, which will allow, with proper monitoring, to achieve the proposed objective of increasing profitability and optimizing its structure. of costs.

Key words: Economic analysis. Operational analysis. Ratios. Profitability. Costs. Working capital.

Índice

Introducción	1
<i>Objetivo general</i>	3
<i>Objetivos específicos</i>	3
Análisis de la situación	5
<i>Diagnóstico organizacional</i>	5
<i>Análisis PESTEL</i>	6
<i>5 Fuerzas de Porter</i>	9
<i>Cadena de Valor</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	13
<i>Análisis profesional</i>	15
Marco teórico	16
Diagnóstico y discusión	19
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Justificación del problema</i>	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Plan de implementación	22
Conclusión	29
<i>Recomendaciones</i>	33
Bibliografía	34
Anexos	34
<i>Anexo 1: Costos inversión inicial</i>	34
<i>Anexo 2: Costos de implementación del plan</i>	35

Introducción

Havanna fue fundada en el año 1948 en Mar del Plata (Buenos Aires, Argentina) con el nombre de una antigua y popular confitería ubicada frente al casino de la ciudad. Nació por la iniciativa de tres amigos que decidieron orientar su negocio a la repostería artesanal y atravesó tres grandes momentos: entre 1949 y 1994 cuando desarrolló su marca y posicionó sus alfajores entre las golosinas preferidas en el mercado argentino, entre 1995 y 2003 cuando reconvirtió su negocio al lanzar sus cafeterías y desde 2004, al expandirse al mercado nacional e internacional a través de su red de cafeterías.

Su visión es la de ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros Locales, mientras que su misión consiste en elaborar todos sus productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal buscando transmitir la “Experiencia Havanna” a través de su estilo de atención: calidez, servicio y pasión. (HAVANNA, s.f.)

En cuanto a su posición en la industria, Havanna vale por bolsa US\$ 84 millones, casi el mismo precio que hace dos décadas. Sus ingresos provienen de las ventas de sus productos y las franquicias distribuidas en el país (algunas de ellas en el mercado externo, entre las cuales se destacan la apertura de cuatro locales en Brasil en 2017, San Pablo y Curitiba; otro en Santiago de Chile) (Nesich, 2022).

Para conocer la capacidad de generación de resultados de la empresa, es decir, la rentabilidad, es necesario realizar un análisis económico, que ayude para la toma de decisiones internas y la gestión. La rentabilidad puede determinarse de muchas maneras pero generalmente se centra en la determinación de la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. Este diagnóstico abarca todas las áreas de la empresa de las cuales se analizará su papel en la cadena de valor y aporte a la rentabilidad total de la empresa.

Con el objetivo de ofrecer una mirada integral respecto de la actividad productiva de Havanna, es decir, la que genera ingresos y con ello rentabilidad, se incluyen conceptos vinculados con el análisis operativo. Este tipo de evaluación se centra en los procesos internos, no financieros, de la organización e incluye elementos

de la productividad, la eficiencia y la economicidad, es decir, en este punto se involucra solo el área operativa.

Los antecedentes de este trabajo final de grado fueron algunos estudios similares que centraron su objetivo en el análisis económico de empresas que cotizan en bolsa como el Trabajo Final de Grado de la Maestría en Ingeniería Administrativa de (Dávila Taborda (2010), titulado “Análisis de las implicaciones económicas y operativas de las estrategias de financiamiento de capital de trabajo operativo en empresas que tranzan en la bolsa de valores de Colombia” basado en el análisis de los Estados Contables (EECC) de un grupo de empresas que cotizan en bolsa pero que además hace foco en los efectos económicos y operativos de las implicaciones de las estrategias de inversión y financiamiento de capital de trabajo en empresas. Otro estudio precedente es el de la autora Roldán Riquelme (2014), una tesis para la Maestría en Gestión para la Globalización titulada “Análisis Operativo y Financiero para Aphrodite Truffles” que analiza el mercado y la industria de la empresa objeto de estudio además de sus procesos productivos con proyecciones financieras y análisis de riesgos. Cabe aclarar que no se encontró como referente algún análisis económico y operativo como tal, de algún estudio argentino, pero se utilizó las partes pertinentes de los estudios antes mencionados, como antecedente para el presente estudio.

Resulta necesario recalcar la importancia de analizar la rentabilidad de una empresa cuando la misma cotiza en bolsa ya que los inversores analizarán el valor de sus acciones como así también su situación financiera a corto y largo plazo y su situación patrimonial y económica.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, por esta razón, es necesario interpretar y analizar los estados contables para poder entender el origen y comportamiento de los recursos de la misma, y además, en el presente caso, por qué Havanna está en la situación en la que se encuentra.

Por otra parte, a través de este análisis se proponen soluciones o alternativas que permitan definir estrategias para estimar la evolución futura de los resultados y la rentabilidad de la empresa, a través del estudio de los segmentos que contribuyen positiva o negativamente en los resultados de la misma y en la rentabilidad de los recursos invertidos, lo que permitirá mejorar su gestión económica y operativa.

El objetivo general encuentra sustento en que, como ya se dijo, el análisis económico y operativo sirve para diagnosticar la situación de la empresa y tomar decisiones adecuadas según el objetivo y la posición de quien lo realiza. Para el caso de Havanna y desde una perspectiva interna, el análisis puede ayudar a los directivos a tomar decisiones para corregir puntos débiles que amenazan el futuro de la empresa. Los objetivos específicos que apoyan al general se basaron en analizar actividades operativas, económicas y financieras de Havanna utilizando herramientas de estudio de la Cadena de Valor, 5 fuerzas de Porter y FODA, entre otras.

Posteriormente se recurrió a los ratios como técnica de examen de los EECC de los años 2019 a 2021 proporcionados por la firma Havanna. Explorando de manera más exhaustiva la composición de los rubros de ingresos por ventas, costos y gastos de comercialización se pudo identificar uno de los factores de mayor incidencia en la rentabilidad de la misma. Cabe aclarar que por el tipo de análisis llevado adelante se buscó la relación entre los factores económicos y operativos expuestos en los balances, sin considerar aspectos puramente financieros.

Entonces, al tomar a la organización Havanna como objeto de análisis, se puede decir que la problemática del presente reporte de caso radica en conocer si la actividad operativa dicha empresa es rentable y en qué medida y con ello se fijan los objetivos general y particulares de este estudio.

Objetivo general

Efectuar un análisis económico y operativo de la empresa Havanna de los años 2019 a 2021 para elaborar una propuesta de mejora que permita optimizar costos y aumentar la rentabilidad en un 10% anual a partir del año 2023.

Objetivos específicos

- Analizar las actividades operativas, económicas y financieras de la empresa Havanna.
- Examinar mediante ratios, los EECC de la empresa Havanna de los años 2019 a 2021 con el fin de identificar los principales costos y gastos que indiquen en la rentabilidad.

- Elaborar un plan de mejora que le permita a la empresa optimizar el costo de sus segmentos o puntos de venta.

Análisis de la situación

Diagnóstico organizacional

Havanna comercializa los tradicionales alfajores de chocolate y otros productos alimenticios dulces y sólidos. A pesar de la pandemia, acepta nuevos desafíos del mercado para mantenerse competitiva en un entorno tan dinámico como el actual. Su misión es elaborar todos sus productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. A partir del 2004, sostiene un proceso de expansión internacional, uno de los principales pilares de crecimiento de ventas de sus productos. Su objetivo es ampliar la demanda potencial y diversificar el riesgo comercial por lo que apuesta al crecimiento en las principales ciudades de América Latina, imponiendo su marca como marca regional, adaptada a aspectos idiosincrásicos de cada país. (Havanna SA, 2022)

En Argentina, Havanna procura incrementar su participación al abrir nuevas bocas de venta, propias y franquiciadas, presencia en shoppings, boutiques, aeropuertos y estaciones de servicio y con su propia tienda en línea, con envíos gratuitos en algunos casos. Por otra parte, trabaja para posicionar la marca como primera opción de regalos para argentinos y extranjeros. Asimismo, desea una mayor penetración en el mercado con el lanzamiento de nuevos productos mediante políticas de innovación y desarrollo, así por ejemplo desarrolló productos aptos para celíacos, certificados sin TACC y producidos en un sector de la fábrica especialmente acondicionado.

En cuanto a su situación económica la compañía opera en un contexto económico complejo, cuyas principales variables tienen alta volatilidad a nivel nacional e internacional, tal como la inflación, los cambios en el PBI y en el tipo de cambio de la moneda. Este último factor afecta en gran medida ciertas transacciones que realiza Havanna tales como el pago de deudas en moneda extranjera y pago de importaciones.

A nivel operativo Havanna divide sus ingresos en segmentos, siendo los principales los locales propios y las franquicias. En el primer caso, los ingresos se originan principalmente de la venta directa de productos o venta en cafeterías a consumidores finales. En el segmento franquicias los ingresos se reconocen con la facturación real de los pedidos realizados directamente por el franquiciado. El comité

directivo se encarga de tomar cualquier decisión estratégica referida a los segmentos luego de evaluar los reportes internos que le son brindados a tal fin.

Debido a los factores antes mencionados resulta adecuado usar las siguientes herramientas de análisis externo e interno de la organización en cuestión:

Análisis PESTEL

Factores políticos

La dinámica en la política argentina varía con cada cambio de gobierno y se basa en decisiones de estabilidad y desarrollo. El tipo de cambio en la moneda, la inflación, los salarios y la recaudación fiscal suelen ser los principales temas, pero la agenda política del gobierno actual se relaciona con la salud, la vivienda y el trabajo.

Por otra parte, históricamente en nuestro país se han dado divisiones políticas entre los partidos gobernantes y los opositores. Pero hoy esa grieta ya no sólo se registra entre el actual gobierno y el anterior, sino entre los políticos y la sociedad que ha perdido creencia en sus promesas de campaña y sus acciones (Universidad de San Martín, 2021).

Las políticas de salud se enfocan en cuidados desde el embarazo y nacimiento, crecimiento, vacunas y salud reproductiva. En el caso de la vivienda, el programa PROCREAR es una política para mejorar las condiciones de acceso al hábitat. Respecto al trabajo existen mecanismos de asistencia para emprendedores, empresas y trabajadores que van desde financiamiento, hasta capacitaciones y acuerdos para primer trabajo o empleos para determinado rango etario (Argentina.gob, s.f.).

Las políticas actuales afectan a la empresa no solo porque influyen en la calidad de vida de sus colaboradores sino también porque pueden ser beneficiosas para impulsar el mayor empleo en sus plantas a través de los sistemas de asistencia.

Factores económicos

Argentina es un país atravesado históricamente por inflación en aumento y una alta inestabilidad económica. La inflación, como factor de impacto negativo en el consumo, según INDEC (2022) fue de un 15.3% para el primer trimestre 2022. Para el

año 2021, la proyección de fue de un 46% y el acumulado del año estuvo por encima del 50% (INDEC, 2022). Esto afecta directamente el poder adquisitivo junto a la tasa de desempleo que sigue siendo elevada y la crisis provocada por la pandemia. Para tratar de atenuar esa pérdida de poder adquisitivo, la población tiende a priorizar el consumo de bienes de primera necesidad y además se crearon programas de precios cuidados para reducir la dispersión de precios en los consumos diarios y cuidar el bolsillo de las trabajadoras y los trabajadores. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022)

El tipo de cambio de la moneda extranjera, también influye en las operaciones financieras. Para reducir la brecha cambiaria, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) implementó un paquete de restricciones e impuestos para la compra de divisas extranjeras a través de la RG 4815, con un régimen de percepción a cuenta del impuesto a las ganancias y sobre los bienes personales con una alícuota del 35%. Luego, desde Septiembre de 2020, en conjunto con la ley 27.541 agregó un impuesto del 30% para consumos en moneda extranjera con tarjeta de crédito, débito y también gravan la compra de divisa de moneda extranjera (AFIP, 2021).

Por su parte el Producto interno bruto (PBI) creció 1,5%, en el cuarto trimestre de 2021, en términos desestacionalizados respecto al tercer trimestre del año. En términos desestacionalizados, casi todos los componentes de la demanda mostraron un incremento: la formación bruta de capital fijo un 3,5%, el consumo público 2,6% y el consumo privado, 2,2%. El único descenso lo tuvieron las exportaciones (-1,2%) pero las importaciones aumentaron 7,0% respecto del trimestre previo (INDEC, 2021).

En cuanto a la tasa de interés la tasa establecida por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) es de 43,5% anual para personas humanas, plazos fijos de hasta 10 millones de pesos, lo que representa un rendimiento de 53,3% de tasa efectiva anual (TEA). Para el resto de los depósitos del sector privado la tasa mínima garantizada es de 41,5%,. Las tasas de interés activas se mantienen en niveles favorables, en especial para la inversión y la producción, y el sector MiPyME. Adicionalmente, el BCRA seguirá regulando ciertas tasas claves para el consumo de las familias (BCRA, 2022).

Factores socioculturales

El aislamiento por la pandemia llevó al cese de actividades, baja de la productividad y aumento del desempleo. Así, la tasa de desempleo al final del 2021 fue del 7% pero mejora respecto al 10.2% obtenido en el año 2020 (INDEC, 2022).

Por otra parte, según informe de la CEPAL (2020) el curso de la pandemia evidenció modificaciones en los hábitos de consumo de la población. Al parecer, los consumidores prefieren dietas menos nutritivas, menos frescas y más económicas lo que podría explicarse por una disminución significativa del ingreso familiar y las restricciones a la movilidad impuestas para evitar la propagación del novel coronavirus. Tanto este factor como el anterior influyen en empresas que como Havanna no comercializan bienes de primera necesidad aun cuando están en la industria alimentaria.

En cuanto a la pobreza, un informe de INDEC afirma que en el segundo semestre del 2021 el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%, es decir, 2.633.905 hogares de los cuales un 6,1% están por debajo de la línea de indigencia (LI), es decir, 578.282 hogares. Con respecto al primer semestre de 2021, la incidencia de la pobreza registró una reducción de 3,3 % mientras que la indigencia se redujo un 2,1%. La reducción se dio en la mayor parte de las regiones aunque la región de Cuyo fue la única excepción: se mantuvo sin cambios en la pobreza en los hogares y registró un aumento de la pobreza en las personas (INDEC, 2021).

Factores tecnológicos

La industria 4.0 se vienen manifestando hace años mediante la digitalización, la inteligencia artificial, la robótica y las nuevas tecnologías. Estos recursos sirven para automatizar los procesos de producción y comercialización y están transformando el mercado laboral como nunca en la historia. La Industria 4.0 es una nueva fase en la revolución industrial que se enfoca en gran medida en la interconectividad, la automatización, el aprendizaje automatizado y los datos en tiempo real.

En cuanto a las exigencias de la demanda, Havanna SA potenció su canal de venta digital para aprovechar la oportunidad que el contexto post covid y la tecnología determinaron.

Factores Ecológicos

En cuanto a los factores ecológicos, Havanna deberá considerar las normativas y reglamentaciones vigentes para adecuar sus procesos a una economía sustentable y circular teniendo en cuenta algunos aspectos tales como la manipulación de alimentos y la gestión de los residuos.

Además podrá mantener una política de Responsabilidad Social Empresaria orientada a los fines de la ecología y cuidado del medio ambiente.

Factores Legales

En términos generales como sociedad comercial Havanna S.A. debe cumplir lo normado por la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales y en cuanto a su actividad debe contemplar toda la normativa para producción, elaboración y manipulación de alimentos. Respecto a su situación como empleadora deberá cumplir lo estipulado en las Leyes 20.744 de Contrato de Trabajo, en las de Seguridad Social y Obra Social y en los Convenios Colectivos de Trabajo correspondientes.

En lo que respecta a los EECC de Havanna fueron confeccionados de acuerdo a las Normas Contables Profesionales e Internacionales. El mayor cambio se dio con la Ley N° 27.468 que modificó el impuesto a las Ganancias para impedir la indexación por precios, actualización monetaria, variación de costos o cualquier otra forma de repotenciación de las deudas, impuestos, precios o tarifas de los bienes, obras o servicios, pero no comprende a los estados financieros. Posteriormente, mediante Resolución General 777 del año 2018, la Comisión Nacional de Valores (CNV) dispuso que las entidades emisoras sujetas a su fiscalización apliquen a los estados financieros anuales, por períodos intermedios y especiales, que cierren a partir del 31 de diciembre de 2018 inclusive, el método de re expresión de estados financieros en moneda homogénea conforme lo establecido por la NIC 29. Por lo tanto, los EC financieros al 31 de diciembre de 2021 de la empresa Havanna SA han sido re expresados.

5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Este factor no es crítico para la empresa ya que el cliente, al momento de efectuar una compra, contempla que el precio de los productos se encuentra respaldado por la calidad y trayectoria del mismo. Además el producto líder, el alfajor, se encuentra en un mercado con pocas alternativas que respondan a los mismos niveles de calidad.

Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de los productos de Havanna son elaborados a base de materias primas fabricadas exclusivamente para la compañía por lo que el grado de poder de negociación de los proveedores es elevado debido a su singularidad, las características de los insumos que proveen, la calidad que reflejan en el producto final y los costos que conlleva reemplazarlos por otros proveedores (Couto, M. y Semmarín A., 2019).

Amenaza de entrada nuevos competidores

Hay baja amenaza ya que la entrada a nuevos competidores no está restringida por grandes requisitos. De contar con la maquinaria y los operadores (recursos materiales) y los factores de distribución necesarios como así también cumplir con las normas de regulación referidas a los permisos, con los que debe contar cualquier compañía que se dedique a la producción y manipulación de alimentos.

Amenaza de productos sustitutos

En un contexto económico de inflación como el de nuestro país la decisión de compra de los consumidores se determina primero por el precio del producto y en segundo lugar por la calidad, por lo que existe una amenaza latente de que el cliente elija productos que satisfagan la misma necesidad a un precio más accesible. Este cambio de consumo se podrá dar tanto en productos de la misma naturaleza que el de la compañía, por ejemplo un alfajor de otra marca o productos sustitutos como caramelos rellenos en lugar de un alfajor. Es necesario destacar que la tendencia actual latente en la sociedad por un consumo más saludable amenaza a la cartera de productos que ofrece Havanna debido a que ésta se conforma en su mayoría de alimentos con gran cantidad de harinas y azúcares.

Rivalidad de los competidores

Havanna tiene dos grandes grupos de competidores: por un lado las grandes cafeterías y por el otro los demás fabricantes de alfajores. Si bien la empresa se caracteriza por diferenciarse en cuanto a la calidad de sus productos, el precio es un factor determinante como ya se mencionó anteriormente y eso hace que algunos competidores tengan ventaja competitiva aunque sus productos sean de menor nivel.

Cadena de Valor

Actividades primarias:

Logística interna: el sistema logístico interno es en parte automático y en parte mecánico. La empresa cuenta con un riguroso protocolo de control cuando los insumos llegan a la fábrica, a través de muestras microbiológicos, físicos y químicos. Cuando se obtienen el producto final, las líneas de producción pasan por un túnel para solidificarse y luego empaquetarse de acuerdo a la variedad y finalmente de acuerdo a la necesidad: ya sea por unidad, media docena, docena o dos docenas. No mantiene mucho stock ya que una de las principales características de sus productos es la frescura.

Operaciones: Todo el proceso de fabricación está calculado en detalle y debe cumplir con estrictas normas de calidad, además de utilizar excelente materia prima. Precisamente, el cálculo de los insumos que se usarán a lo largo de todo el año es el primer paso en la cadena productiva, aunque el estimado de ventas puede cambiar. Luego de verificada la calidad de los insumos, con la mezcla de los distintos ingredientes en las proporciones adecuadas e históricamente establecidas se elaboran las galletitas que serán las tapas de los alfajores. Aunque el proceso es mecánico se desarrolla bajo supervisión del personal. Luego de creada la tapa se inyecta el dulce de leche (o de crema de limón) y luego se realiza el baño de chocolate de manera mecánica también. La línea de merengue italiano se hace manualmente, es el paso más artesanal.

Logística externa: la empresa ofrece al mercado dos formatos de negocios: el Havanna Café, a la calle o Free Standing y la Góndola Havanna, stand o módulo para Mall o Centros Comerciales.

Además la empresa ha desarrollado un canal de franquicias que apuntan a toda aquella persona que desee ser parte del mercado gastronómico con la garantía de una

cadena líder en cafeterías especializadas. La empresa otorga adecuado entrenamiento y todas las herramientas operativas necesarias para la correcta operación del negocio, tanto a sus franquiciados como a los colaboradores.

Marketing y ventas: la actividad de marketing está enfocada a darle valor a la marca Havanna a través del desarrollo continuo de nuevos productos, propuestas de modernización para la infraestructura de los locales, el precio de los productos y el margen de ganancias (HAVANNA, s.f.).

Servicios: posee un servicio de atención al cliente a través de su página web en la que también brinda información de sus productos y locales y para las franquicias. Además posee tienda on line y servicio postventa a través de sus redes sociales.

Actividades secundarias:

Infraestructura: Havanna SA cuenta con un directorio y un gerente general del cual dependen las áreas de planta y logística, operaciones, compras, relaciones laborales, administración y finanzas, auditoría interna y expansión y franquicias (Couto, M. y Semmarín A., 2019).

Gestión de Recursos Humanos: actualmente, en la fábrica trabajan 200 personas de forma permanente y los temporarios van variando de acuerdo a las necesidades. Es necesario aclarar que Havanna no permite el ingreso a la fábrica personas que no pertenecen al staff, los invitados deben cumplir con un rígido protocolo de higiene. En cuanto a las franquicias se proporciona al franquiciado y sus empleados el entrenamiento adecuado para llevar a cabo de manera correcta todas las operaciones de la actividad que no requiere de experiencia previa en el rubro.

Tecnología: la organización invierte constantemente en tecnologías para mejorar el proceso productivo y mantener la calidad original de sus productos pero también apuesta a la accesibilidad de la información como herramienta de contacto directo con el cliente: página web y redes sociales.

Abastecimiento: la compañía no realiza ningún producto desde cero, es decir, que los insumos y materias primas de los productos son comprados a proveedores para luego ser terminados en la planta de producción. Con sus proveedores mantiene una

excelente relación lo que es una asociación clave para la exclusividad de las materias primas que hacen a la calidad de sus productos.

Se puede observar que la actividad de Marketing y Ventas es una de las que más aporta a la cadena de valor de la compañía ya que se dedica a desarrollar nuevos productos y a homologar la imagen de Havanna en todos sus locales. También se debe valorar el aporte de la logística externa a través de la cadena de Franquicias principalmente pero también a los Cafés y Stand en centros comerciales.

Análisis FODA

FORTALEZAS	<p>70 años de trayectoria en el mercado.</p> <p>Elabora productos innovadores y de calidad y así llega al comercio internacional.</p> <p>Su principal producto es un ícono artesanal argentino.</p> <p>Se adapta rápidamente a los cambios del entorno dando respuesta a la demanda con nuevos productos.</p> <p>Comercio electrónico consolidado, que potencia sus ventas.</p> <p>Incorporó nuevos canales de comercialización de los productos y afianzó estrategias de distribución a nivel internacional.</p> <p>Posee una estructura de financiamiento que le permite reducir el costo del capital y cumplir con los compromisos exigidos.</p> <p>La división operativa en segmentos facilita el análisis de su situación económica, financiera y operativa.</p>
-------------------	---

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p>El incremento de las exportaciones, favorece las estrategias de negocio para sus productos, mejoran niveles de eficiencia y potencia los recursos financieros y gerenciales.</p> <p>Planificar exportaciones, también puede derivar en el aumento de las ventas.</p> <p>Las redes sociales, pueden ser un medio adecuado para persuadir a los consumidores para que compren sus productos.</p> <p>La tendencia social en la actualidad, implica mayor compromiso con el medio ambiente y todo lo referido a hábitos saludables, lo que puede ser motivo suficiente para que la empresa invierta e innove con esa línea de productos.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p>La pandemia provocó dificultades en la salud de sus colaboradores.</p> <p>La compañía no difunde masivamente la variedad de sus productos, lo que la convierte en una empresa discreta y poco ostentosa.</p> <p>Havanna está expuesta al riesgo crediticio debido a sus actividades operativas, tanto los saldos de las cuentas por cobrar como los anticipos a proveedores.</p> <p>Posee un capital de trabajo negativo, lo que puede ser una complicación financiera.</p> <p>Su estructura de costos afecta los márgenes de ganancias.</p>

AMENAZAS	<p>Contexto de incertidumbre e inestabilidad económica y financiera a nivel nacional.</p> <p>Tiene gran competencia industrial, a nivel mundial.</p> <p>La inestabilidad del ciclo económico es una limitación o amenaza para la empresa, ya que impacta en el costo del capital y riesgos financieros, lo que dificulta el desarrollo de estrategias competitivas en el mercado.</p> <p>La suba de las tasas de interés en los mercados de capital puede complicar más aún su situación financiera de corto plazo</p>
----------	--

Fuente: Elaboración propia.

La relevancia de este análisis radica en que se resaltan los aspectos internos y externos actuales y potenciales para describir la situación actual de la empresa y los factores que pueden afectar su rentabilidad, su situación económica y sus actividades operativas, que es el eje de este trabajo.

Análisis profesional

Como se explicó con anterioridad el análisis económico y operativo de una empresa requiere de la información sobre la situación patrimonial y sobre la rentabilidad de la empresa. Un Contador cuenta con todo el abanico de conocimientos necesarios no sólo para llevar adelante las técnicas que demanda este tipo de estudio (análisis de los EECC y cálculo de ratios) sino también para interpretar los resultados, ordenar la información y transmitirla a quienes toman decisiones en cada organización.

Ahora bien, la solución a los problemas detectados en ese proceso de examen de la situación económica y operativa de la empresa Havanna, o de cualquier otra, será fruto del despliegue de conocimientos del profesional contable pero esto no implica que no deba contar con el apoyo de otros profesionales ni de los gerentes de la empresa e incluso de los colaboradores y empleados. El contador tiene la capacidad de presentar ante quienes toman las decisiones en la empresa el conjunto de instrumentos de planificación, de gestión y de control necesarios para lograr el objetivo planteado en la propuesta de mejora y en línea con las metas corporativas.

Marco teórico

Este capítulo expone los conceptos necesarios para el análisis económico y operativo y para determinar la rentabilidad de la empresa en cada ejercicio contable que se analiza.

El análisis económico-financiero, o de estados financieros, es un conjunto de técnicas para hacer un diagnóstico sobre la situación de la empresa, detectar reservas y tomar las decisiones adecuadas. Su funcionalidad depende del objetivo del estudio y de la posición de quien lo realiza: desde una perspectiva interna: directivos que pueden tomar decisiones para corregir puntos débiles que amenazan el futuro de la empresa, así como potenciar puntos fuertes para alcanzar objetivos y desde una mirada externa: las personas y organizaciones interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa como clientes y proveedores por ejemplo (Nogueira-Rivera et al., 2017).

Para llevar adelante este tipo de análisis se deben conocer algunos conceptos sobre la utilidad, rendimiento, rentabilidad y ratios que se explican a continuación:

Rentabilidad

Según Zamora Torres (2008) la rentabilidad se entiende como la medida del rendimiento que producen los capitales utilizados en un período, lo que supone comparar la renta generada y los medios utilizados para obtenerla. Así se obtiene la rentabilidad, expresada en un coeficiente o ratio financiero (Gutiérrez Janampa, J. A., & Tapia, J., 2016).

El objetivo de toda empresa desde el punto de vista económico y financiero es lograr que a mediano-largo plazo su negocio sea rentable. Para analizar rentabilidad de nuevos proyectos de inversión o negocios se recomienda usar el método del descuento del Flujo de Fondos Proyectados (FFP) que compara ingresos y egresos del proyecto con determinadas tasas de descuento e inversiones a realizar (Jaime Eslava, 2016).

Si lo que se quiere analizar es la rentabilidad de una empresa en funcionamiento se utiliza el método de los ratios financieros que se obtienen de los balances o estados financieros de la empresa. Pero también para evaluar la rentabilidad de nuevos proyectos, es decir, se basa en valores históricos y futuros (Jaime Eslava, 2016).

Ratios

Llamados también razones financieras, muestran los hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación de la empresa y permiten medir el desarrollo de la misma, a través del tiempo y comparado con otras empresas de la misma industria (CMI4ALL, 2017). Su vital importancia radica en que muestran la interrelación entre las diferentes partidas de los estados financieros. Por ejemplo, la capacidad de pago de una empresa puede traer consecuencias dificultades para obtener un crédito, lo que a su vez limita su posibilidad de inversión y con ello caen los ingresos y la utilidad, y por ende su rentabilidad. La falta de solvencia afecta la rentabilidad y ésta la capacidad de pago, es un círculo vicioso (Novelo, Análisis de estados financieros, 2016).

A continuación se desarrollan los principales ratios a utilizar en el presente reporte de caso.

La Rentabilidad Económica (RE) es el resultado del ejercicio contable, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa (Sánchez Ballesta, 2012) y se calcula como:

$$\text{Rentabilidad económica} = \text{UAII} / \text{AT}$$

Por otra parte el ROA, mide la RE y se relaciona con el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa, con su rotación de activos totales, e indica la eficiencia con la que ella ha utilizado sus activos para generar ventas, es decir, es el resultado del rendimiento sobre los activos totales (García, 2014).

$$\text{ROA, en términos del activo total} = \text{Resultado Recurrente} / \text{Activo Total}$$

$$\text{ROA, en términos inversión neta} = \text{Rdo. Recurrente} / \text{Inversión Neta}$$

$$\text{donde Inversión Neta} = \text{Activo total} - \text{Financiación sin costo}$$

Del mismo modo, siguiendo el modelo de tasa de rentabilidad del activo de Dupont (margen por rotación) (García, 2014), se pueden incorporar multiplicadores a este cociente, es posible descomponer el ROA con el margen de beneficio sobre las ventas y el índice de rotación de activos, es decir:

$$RE: (UAII/ Ventas) \times (Ventas/AT)$$

La rentabilidad financiera (RF) es otro ratio que mide el resultado sobre el capital de los accionistas, relacionando la utilidad después de impuestos (UDI), con el patrimonio neto (PN) (García, 2014).

$$RF= UDI / PN$$

El principal indicador de la rentabilidad financiera es el ROE o retorno sobre el patrimonio neto (García, 2014).

$$ROE= Resultado Neto / PN$$

EBITDA

En los Balances de Havanna SA (2022) se define el EBITDA ajustado como: Ventas - Costo de ventas y los gastos de comercialización que son directamente asignables a los segmentos de la operación (sin incluir depreciaciones ni amortizaciones).

Además considera que el EBITDA ajustado es una medida significativa del desempeño operativo de la Compañía.

Análisis operativo

El análisis operacional de una empresa requiere evaluar el Estado de Resultados (ER) examinando costos, gastos y variables que condicionan la venta y se pueden expresar mediante coeficientes operacionales o de gestión apropiados (Scheel Mayenberger, 2017):

Ratio de productividad = unidades producidas/insumos.

Ratios de eficiencia = rendimientos reales / rendimientos esperados.

Ratios de economicidad = \$ costos incurridos / \$ costos estándares.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Tal como se mencionó en el apartado de introducción la problemática del presente trabajo de grado se basa en determinar si la actividad de la empresa Havana es rentable o no y de serlo, en qué medida. Con la información de los EECC, se calculó la RE para los segmentos (Ventas por Rubros) y el EBITDA y los resultados fueron:

Tabla 1:
Análisis de la Rentabilidad

INDICADOR	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Rentabilidad sobre el PN	0,09	-0,32	0,09
Rentabilidad Económica	0,13	-0,06	0,18
Rentabilidad Financiera	0,18	-0,32	0,28
EBITDA	\$ 542.800.970	\$ -368.791.371	\$ 1.036.660.541

Fuente: elaboración propia en base a los EECC de Havana SA.

Entre 2019 y 2021 no hay diferencias significativas en la rentabilidad pero sí en el EBITDA que es considerablemente mayor en el 2021. Esto se debe a que si bien los ingresos por ventas fueron menores en el año 2019 el nivel de Gastos de Comercialización fue casi el mismo cada año. En el 2021, el resultado bruto del ejercicio no llegó a cubrir ni los gastos administrativos ni los de comercialización, esto pudo ser consecuencia del Covid y de la situación inflacionaria del país. Bien vale la pena analizar este último rubro ya que dentro de la cadena de valor de la empresa es una actividad de gran relevancia.

Tabla 2:
Análisis de Ventas y Gastos de Comercialización.

Concepto	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Ingresos por ventas	\$ 4.274.925.602	\$ 4.138.674.576	\$ 5.485.771.067
Relación con el año ant.		-3%	33%
Gtos de Comercialización	\$ 1.475.131.548	\$ 1.670.563.245	\$ 1.504.633.795
% sobre ventas	35%	40%	27%
Relación año anterior		13%	-10%

Fuente: elaboración propia en base a los EECC de Havana SA.

Los mayores gastos de comercialización después de los sueldos y la depreciación bienes de uso son: fletes; contribuciones sociales y otros beneficios al personal; impuesto a los Ingresos Brutos; publicidad y propaganda; conservación y reparaciones; alquileres, gastos, expensas y tasas; impuestos, tasas y contribuciones y derechos y gastos de exportación. Estos incrementos pueden ser causa del constante aumento de precios propio de la situación económica del país.

Por otra parte, respecto al análisis operativo se carece de información sobre costos estándares y rendimientos esperados pero se calculó la rentabilidad productiva:

Tabla 3:
Ratio de productividad

Concepto	AÑO 2020	AÑO 2021
Cantidades producidas en kgs	1.581.066,00	1.465.494,00
Insumos	\$ 287.868,00	\$ 269.161,00
Ratio de Productividad	549,23%	544,47%

Fuente: elaboración propia en base a los EECC de Havanna SA.

Las cantidades producidas por año son similares como así su costo operativo.

Justificación del problema

Teniendo en cuenta los resultados arrojados del análisis de los EECC a través de los principales conceptos del ER y su composición, los cambios en la rentabilidad y los márgenes de ganancias de la firma radican en la estructura de costos operativos y de comercialización. La inestabilidad del ciclo económico que se desenvuelve en su entorno se convierte en un factor determinante para dicha estructura. El tipo de cambio y la tasa de interés son dos variables altamente influyentes.

Resulta imprescindible que Havanna logre optimizar costos mediante una política adecuada ya que ello le permitirá mejorar sus niveles de capital de trabajo, mejorar precios, volverse más competitiva e incrementar ganancias.

Conclusión diagnóstica

Finalmente, es necesario recalcar que la optimización de costos en las principales actividades de la cadena de valor es una necesidad para una empresa como

Havanna que, como toda organización comercial, busca aumentar la rentabilidad de sus negocios, no solo para sus accionistas sino también para sus inversores y porqué no también sus franquiciados.

Por todo ello instrumentar una propuesta que permita a la compañía optimizar sus costos en cada eslabón de la cadena de valor sería un gran aporte como herramienta que surge a partir del análisis económico y operativo llevado a cabo y que busca cumplir con el principal objetivo: aumentar la rentabilidad anual por lo menos un 10% a partir del ejercicio a finalizar el 31 de diciembre del corriente año.

Plan de implementación

Alcance

Como ya se mencionó, para armar la propuesta se analizaron los EECC de los años 2019 a 2021 pero cabe aclarar que como ya transcurrió la mitad del ejercicio 2022 no será posible aplicar la propuesta para lograr un impacto en el próximo cierre de balance por lo que se trabajará con el fin de lograr el impacto a partir del período 2023 y durante un año.

El plan involucrará a las áreas de Gerencia General y de Administración y Finanzas. Las tareas y estrategias serán explicadas en las acciones del presente plan.

Recursos

Los recursos tangibles necesarios son: una oficina para las áreas de gerenciamiento y administración, incluidas en las instalaciones edilicias de la empresa y el equipo mobiliario de dichas oficinas (muebles, artículos de librería, computadoras, impresoras y router con servidor de internet, etc). Por su parte, los intangibles necesarios serán software de sistemas contables actualizados y en buen funcionamiento, procesadores de texto, planillas de cálculo y servicios como luz y conexión a internet. Dentro de este grupo de recursos se destaca la fuerza de trabajo del personal, en especial del directorio y encargados del área de Administración y Finanzas quienes coordinarán y controlarán la ejecución del plan con el soporte de asesores contables y jurídicos externos.

Los recursos monetarios totales estimados para la implementación de la propuesta de las acciones a llevar a cabo para el año el costo de implementación anual el cual asciende a \$ 9.987.197,70.

Tabla 4:
Costos inversión inicial

Instalacion oficinas			
Equipo/ insumo	Cantidad	Costo	Total
Escritorio	2	\$24.990,00	\$49.980,00
Sillón	2	\$15.499,00	\$30.998,00
Sillas	2	\$16.990,00	\$33.980,00
Pc	2	\$60.000,00	\$120.000,00
Licencias paquete office	2	\$36.199,00	\$72.398,00
Impresoras	1	\$47.400,00	\$47.400,00
Router	1	\$7.904,00	\$7.904,00
TOTAL			\$362.660,00
Instalacion servicios			
Internet	1		\$3.000,00
TOTAL			\$365.660,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 5:
Costo de implementación anual

Actividades	Recursos	Tareas	Prom Mensual	Meses	Ppto Anual
1. Revisar costos y gastos de los segmentos	Sueldo y cargas sociales empleado administrativo.	Evaluación de procesos productivos y administrativos e identificación de costos por segmentos	\$ 112.000,00	1	\$ 217.560,22
	Honorarios del Contador asesor.		\$ 105.560,22		
2. Negociación con proveedores	Sueldo y cargas sociales empleado administrativo.	Ver opciones. Revisar contratos	\$ 112.000,00	2,5	\$ 546.844,00
	Honorarios abogado		\$ 106.737,60		
3. Disminuir costos de transporte y logística	Sueldo y cargas sociales gerente logística	Revisar condiciones, red, políticas	\$ 224.000,00	4	\$ 1.322.950,40
	Honorarios del Contador asesor.		\$ 106.737,60		
4. Aprovechar tecnología y recursos digitales	Desarrollador web	Agregar recursos a pagina web	\$ 150.000,00	1	\$ 150.000,00
5. Invertir en formación del personal	Sueldo y cargas sociales gerente producción	Capacitar en procesos productivos	\$ 224.000,00	3	\$ 672.000,00
	Sueldo y cargas sociales gerente marketing	Capacitar en procesos de ventas	\$ 224.000,00	3	\$ 672.000,00
	Sueldo y cargas sociales gerente ventas	Capacitar en servicios postventa	\$ 224.000,00	1	\$ 224.000,00
6. Reducir costos de infraestructura, conservación y reparación.	Sueldo y cargas sociales gerente marketing	Revisar campañas actuales y planificar nuevas	\$ 224.000,00	6	\$ 1.344.000,00
7. Gestión eficiente del capital de trabajo	Honorarios del Contador asesor.	Planificar pago a proveedores, fuentes de financiamiento y rotación de inventarios.	\$ 105.560,22	12	\$ 3.954.722,64
	Capacitación gerente Finanzas		\$ 224.000,00		
Evaluación	Sueldo y cargas sociales gerente general	Analizar resultados de la implementación y tomar decisiones	\$ 336.000,00	2	\$ 883.120,44
	Honorarios del Contador asesor.		\$ 105.560,22		
TOTAL					\$ 9.987.197,70

Fuente: elaboración propia

Acciones

El plan de implementación requerirá de las siguientes acciones:

1. Revisión de costos y gastos por segmentos

En esta etapa se llevará a cabo una revisión minuciosa de los costos y gastos por segmento, que son los locales propios y las franquicias, para analizar y determinar el valor agregado que cada segmento le otorga a la rentabilidad total de la empresa, como así también la estructura de costos de cada uno de ellos. El objetivo es determinar en cada uno, si se están usando los recursos de manera eficiente y si se aprovecha la infraestructura brindada por la firma (meta). El Gerente de operaciones y franquiciados trabajarán en conjunto (responsables), para revisar informes y decidir acciones sobre aquellos segmentos que no estén maximizando su capacidad productiva o cuyo rendimiento no alcance el esperado.

2. Negociación con proveedores

Si bien Havanna tiene definidos los proveedores de su materia prima, prácticamente exclusivos, se pueden negociar mejores condiciones para la adquisición de insumos (para qué). En este aspecto se pueden revisar los contratos con el asesor jurídico que forma parte de la empresa. Sin embargo, existe mejor posibilidad de negociar con otro tipo de proveedores, por ejemplo los de servicios tales como tecnología y software y de marketing. Es decir, se puede apuntar a optimizar los gastos de comercialización buscando mejores opciones que permitan reducir costos (meta), ya sea por estrategias de marketing, como campañas publicitarias, de investigación y desarrollo de nuevos productos o de inversión en infraestructura. Este proceso estará a cargo del gerente de operaciones, el gerente general y el asesor jurídico (responsables).

En este último punto se debe evaluar y reevaluar el costo del proceso de modernización de locales propios y franquicias para adecuarlo a la posibilidad de cada punto de venta de producir ganancias en conjunto con las cuatro siguientes acciones.

3. Disminuir costos de transporte y logística

Al igual que la tarea anterior, para reducir los costos de fletes (meta) se deberá revisar los contratos con las empresas transportistas. El Gerente General, el encargado

del área de logística y los asesores jurídicos y contables (responsables) deberán revisar los acuerdos establecidos para evaluar que Havanna cuente con una red de transporte flexible, que se hayan fijado políticas de presupuestos con precios máximos y que exista control sobre el cumplimiento de las guías de ruta para disminuir los gastos no planificados. Además se sugiere perfeccionar los procesos de salida con el ingreso de toda la carga posible prevista y verificando que se optimice en todos los fletes y modos, para ello deberá existir una planificación conjunta entre el área de comercialización y la de logística ya que la primera brindará información acerca de las cantidades a distribuir y la segunda se encargará de adecuar los medios de envío.

4. Aprovechar la tecnología y los recursos digitales, para reducir gastos de comercialización.

Tal como se explicó en el diagnóstico y discusión de este trabajo, Havanna tiene altos costos de comercialización aun cuando sus niveles de ventas decaen. La tecnología es un recurso muchas veces gratuito que la firma puede adecuar para utilizarla en procesos productivos y de comercialización. Con la ola de la Industria 4.0 y como ya se dijo, fruto de la pandemia, los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo, por lo que Havanna puede usar un sistema de ventas “take away” o sólo para llevar, ya que las características de su producto lo permiten. De esa forma reduciría prácticamente a cero sus costos de infraestructura, al no tener la necesidad de contar con tantos locales o puntos de ventas físicos.

Cuando se menciona a la pandemia se hace referencia al cambio de hábitos de consumo. En los balances de Havanna la empresa afirma que su situación aún está afectada por la pandemia.

Por otra parte puede aprovechar los recursos digitales disponibles tales como redes sociales, billetera virtual, plataformas para trabajo remoto, chatbots para las ventas y otras herramientas de inteligencia artificial. Muchos de ellos tienen un costo inicial pero por lo general tienen bajo costo de mantenimiento y no requieren grandes estructuras físicas. Se pudo observar que la página web de Havanna no tiene la posibilidad de chatear con un vendedor ni de comunicarse vía whatsapp por lo que se propone a la empresa la implementación de esos canales de venta, que se adecuan a las formas actuales que los consumidores utilizan para comprar. Para esta tarea será

necesaria la intervención de un desarrollador web, y si la empresa no tiene uno deberá buscarse a través de alguna consultora externa.

5. Invertir en formación del personal

Las capacitaciones y planes de formación del personal constituyen una inversión ya que si bien representan una erogación, sus resultados impactan en reducción de costos en los diferentes procesos. Havana puede invertir en formación a sus colaboradores y franquiciados en los siguientes procesos: productivos, a cargo de los gerentes de área y especialistas técnicos; procesos de ventas, por parte de encargados de marketing y agencias externas especializadas y servicios post venta, a cargo de gerentes de ventas. También será necesaria la formación del personal para el manejo de maquinarias y equipos para optimizar su uso y contribuir a la reducción de costos de mantenimiento.

Está comprobado que mejorar la productividad del capital humano ayuda a reducir costos y aprovechar al máximo los recursos en una organización.

6. Reducir costos de infraestructura, conservación y reparación.

Como ya se dijo, con el uso de la tecnología, Havana puede adaptar sus puntos de ventas dejando los stands, locales o franquicias en puntos estratégicos y readecuando la venta de aquellos segmentos menos rentables a la modalidad “sólo para llevar”.

Se busca con esto reducir costos fijos como alquiler de locales, expensas, tasas impuestos y servicios y los costos que requiere instalar un local, stand y/o franquicia. Además se observó que una de las cuentas de mayor peso en los gastos de comercialización es la de “conservación y reparación”, por lo cual el Gerente General con el asesoramiento del contador, deberán revisar las erogaciones realizadas por tal concepto en los últimos años para evaluar sus causas y aplicar estrategias de reducción. Se sugiere la creación de informes detallados según los bienes sujetos a preservación y reparación, la utilización de políticas de mantenimiento preventivo y la formación al personal para ayudar a reducir la posibilidad de accidentes y averías.

7. Gestión eficiente del capital de trabajo

Tal como se vio en el diagnóstico, Havanna tiene un capital de trabajo negativo. Es por eso que se proponen las siguientes estrategias:

-Planificar el pago a proveedores, el ciclo de pagos y los plazos. Considerar la reestructuración de sus pasivos de corto plazo mediante mecanismos financieros que le permita alargar el plazo y aprovechar mejores tasas.

-Verificar las fuentes de financiamiento para la adquisición de activos. Se sugiere el aprovechamiento de algunas formas ventajosas económica e impositivamente tales como leasing para comprar rodados y maquinarias.

-Llevar un control de la gestión de inventarios para lograr una buena rotación no solo por temas logísticos y de almacenamiento sino porque entre más corto sea el ciclo más rápida es la capacidad de producir dinero.

8. Evaluar y controlar periódicamente

Evaluar y controlar por lo menos semestralmente al inicio y luego de forma anual con los criterios que se detallan en el último punto de este apartado.

Marco temporal

El horizonte temporal de la propuesta será de un año, comenzando en el mes de Julio del 2022 y las acciones se distribuirán en el tiempo como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1:
Diagrama de Gantt

Etapa	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
1. Revisar costos y gastos de los segmentos	█	█					█	█				
2. Negociación con proveedores		█	█	█								
3. Disminuir costos de transporte y logística			█	█	█	█	█					
4. Aprovechar tecnología y recursos digitales							█	█				
5. Invertir en formación del personal					█	█	█	█	█	█		
6. Reducir costos de infraestructura, conservación y reparación.							█	█	█	█	█	█
7. Gestión eficiente del capital de trabajo	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
8. Evaluar y controlar periódicamente						█	█					█

Fuente: elaboración propia.

Evaluación

A través de la evaluación de la propuesta de mejora se pretende establecer si la herramienta puesta a disposición de la empresa es correctamente utilizada por sus responsables y colaboradores para lo cual se elaboró la siguiente tabla que permite medir los resultados:

Tabla 4:

Criterios de evaluación y medición de los resultados del plan de implementación

Acción	Resultado	Diagnóstico
1. Revisar costos y gastos de los segmentos	No se logran detectar puntos críticos	No Satisfactorio
	Los puntos críticos detectados son conocidos	Indiferente
	Se detectan nuevos puntos críticos diferentes a los conocidos	Satisfactorio
2. Negociación con proveedores	No se logra negociar	No Satisfactorio
	Se mantienen las condiciones actuales	Indiferente
	Se mejoran las condiciones actuales	Satisfactorio
3. Disminuir costos de transporte y logística	Los costos aumentan.	No Satisfactorio
	Los costos se mantienen igual	Indiferente
	Los costos se reducen	Satisfactorio
4. Aprovechar tecnología y recursos digitales	La estrategia no logra reducir gastos	No Satisfactorio
	Los gastos se mantienen	Indiferente
	Los gastos se reducen por el uso de la	Satisfactorio
5. Invertir en formación del personal	No mejora el rendimiento del personal	No Satisfactorio
	El personal mantiene su rendimiento	Indiferente
	Mejora el rendimiento del personal	Satisfactorio
6. Reducir costos de infraestructura, conservación y reparación.	Los costos aumentan.	No Satisfactorio
	Los costos se mantienen igual	Indiferente
	Se logra reducir costos de mantenimiento y reparación o infraestructura	Satisfactorio
7. Gestión eficiente del capital de trabajo	El Capital de Trabajo empeora	No Satisfactorio
	El Capital de Trabajo se mantiene igual	Indiferente
	Se logra optimizar la gestión del Capital de Trabajo	Satisfactorio

Fuente: elaboración propia

El diagnóstico de cada acción se pondera desde no satisfactorio, cuando no se logran alcanzar los resultados pretendidos; indiferente cuando la consecución de la acción sugerida no trae cambios; satisfactorio si se logró una mejora en el punto en cuestión y muy satisfactorio si supera las expectativas previstas. Para medir el éxito del plan implementado por la empresa se deberá lograr mejorar la rentabilidad de la misma en por lo menos un 10% respecto del año 2021, a partir del año 2023.

Como ya se dijo anteriormente, la propuesta es en un horizonte temporal de 1 año pero requiere que esta medición se haga semestralmente en principio y al finalizar el año. Se recomienda, de ser necesario, que la propuesta se extienda por uno o dos años más, además de otras sugerencias que se detallan en el siguiente apartado de este trabajo por exceder su alcance.

Conclusión

Si bien Havanna es una empresa consolidada con un larga trayectoria y que logró posicionarse en el mercado nacional e internacional, se puede analizar su capacidad de generación de resultados, es decir, la rentabilidad de sus negocios con el fin de obtener información útil para la toma de decisiones. Ese estudio puede llevarse a cabo mediante el análisis económico y operativo que consiste en desagregar las cuentas de los EECC para calcular mediante ratios algunos indicadores como la rentabilidad, el EBITDA y la productividad. Este diagnóstico abarcó todas las áreas de la empresa ya que se consideró el papel de cada una de ellas en la cadena de valor y su aporte a la rentabilidad total de la empresa.

Como se planteó en el objetivo general y a la luz de los resultados obtenidos es que se formuló un plan de mejora que permita a la compañía mejorar su rentabilidad interanual en por lo menos un 10% a partir del año 2023. Dicha propuesta se basó en acciones concretas que apuntan a reducir los mayores costos detectados dentro del rubro Gastos de Comercialización pero que cuya merma servirá para optimizar toda la estructura de costos de la organización.

En primer lugar, en cumplimiento del primer objetivo específico se revisaron costos y gastos por segmentos lo que permitió identificar en qué actividades se concentran las mayores erogaciones afrontadas por Havanna. Luego se sugiere la negociación con proveedores y la misma estrategia sumada a otras para disminuir costos de transporte y logística. A través de los ratios se encontró una caída interanual de la rentabilidad provocada por el desplome en las ventas y un nivel de gastos de comercialización crecientes, como se formuló en un segundo objetivo específico. Luego, indagando un poco más, se descubrió que los mayores gastos que componen dicho rubro, después de los sueldos y la depreciación bienes de uso, son: fletes; contribuciones sociales y otros beneficios al personal; impuesto a los Ingresos Brutos; publicidad y propaganda; conservación y reparaciones; alquileres, gastos, expensas y tasas; impuestos, tasas y contribuciones y derechos y gastos de exportación.

Seguidamente para cumplir con el tercer objetivo específico se sugiere:

- El aprovechamiento de la tecnología y los recursos digitales como modo de reducir algunos costos de infraestructura y gastos de comercialización. A su vez, invertir

en formación del personal es beneficioso en todas las actividades de la empresa para mejorar su rentabilidad pero también para aprovechar algunos programas de fomento al empleo y beneficios para pago de impuestos al ser una empresa creadora de trabajo.

- En cuanto a los costos de infraestructura, conservación y reparación, es necesario no solo capacitar al personal sino también utilizar políticas de mantenimiento preventivo para ayudar a reducir la posibilidad de accidentes y averías y sus respectivos costos.
- Finalmente un tema muy importante es la gestión eficiente del capital de trabajo ya que su mal manejo puede traer graves problemas de solvencia a Havana y a cualquier empresa que lo padezca.

Todas las conclusiones arribadas son válidas para empresas de similar característica a las de la organización en cuestión que necesiten optimizar su estructura de costos a los fines de incrementar su rentabilidad.

Recomendaciones

Para el plan de implementación sugerido en el presente reporte de caso se recomienda el uso de ratios como herramienta de análisis financiero, económico y operativo, aplicado a los EECC puestos a disposición por la empresa ya que éstos son una técnica muy recomendada para un análisis dinámico y exhaustivo de la situación de cualquier organización.

Se sugiere además la intervención activa de los responsables propuestos con el fin de que cada cual pueda aportar sus conocimientos con el fin de lograr los objetivos propuestos. Los resultados del plan pueden ser revisados y puestos a consideración de los altos mandos para la toma de decisiones.

En cuanto a la implementación y evaluación del plan propuesto, se requiere contar con el asesoramiento permanente de un profesional contable, dado que todo el análisis surge de la aplicación de sus conocimientos, como así también las herramientas sugeridas.

Bibliografía

- AFIP. (2021). *AFIP*. Obtenido de <https://www.afip.gob.ar/regimen-devolucion-percepciones/percepcion/que-es.asp>
- Argentina.gob. (s.f.). *Cuidar la salud*.
- Argentina.gob. (s.f.). *Emprender y trabajar*.
- Argentina.gob. (s.f.). *Vivienda*.
- Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2022). *Informe de Estabilidad Financiera - Diciembre de 2021*. CABA.
- BCRA. (20 de marzo de 2022). *BCRA*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/http://www.bcra.gov.ar/Noticias/aumento-tasa-politica-monetaria-marzo-2022.asp>
- Britez et al. (2020). *La evolución del e-commerce en tiempos de pandemia, del sector supermercadista en la zona norte de GBA*. San Martín: UNSAM.
- CMI4ALL. (2017). *CMI4ALL*. Obtenido de <https://www.cmi4all.com/2017/04/04/principales-ratios-financieros-i/>
- CMI4ALL. (04 de Abril de 2017). *CMI4ALL*. Obtenido de <https://www.cmi4all.com/2017/04/04/principales-ratios-financieros-i/>
- Couto, M. y Semmarín A. (2019). *Plan de relaciones públicas Havanna SA*. Fundación UADE.
- Dávila Taborda, G. A. (2010). *Análisis de las implicaciones económicas y operativas de las estrategias de financiamiento de capital de trabajo operativo en empresas que tranzan en la bolsa de valores de Colombia*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Economipedia. (s.f.). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/>
- García, O. (2014). Fórmula Du Pont y su rentabilidad, vista desde la óptica administrativa. *Inquietud Empresarial*, 89-113.

Gutiérrez Janampa, J. A., & Tapia, J. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revistas de investigación de valor contable*, 3(1), 9-30. doi:<https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1229>

HAVANNA. (s.f.). *Havanna.com.ar*. Obtenido de <https://www.havanna.com.ar/nosotros>

Havanna SA. (2022). *Memorias y Balances 2021*.

INDEC. (2021). *Condiciones de vida*.

INDEC. (2021). *Informe de avance del nivel de actividad*. Informe técnico. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

INDEC. (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Índices de Precio. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf

INDEC. (2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Trabajo e ingresos. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A57838DEC.pdf

Jaime Eslava, J. (2016). *La rentabilidad: análisis de costes y resultados*. ESIC.

Ministerio de Desarrollo Productivo. (07 de Abril de 2022). *Argentina.gob*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/renovacion-y-nuevas-canastas-de-precios-cuidados>

Nesich, E. (04 de 2022). <https://www.elojodigital.com/>. Obtenido de <https://www.elojodigital.com/>.

Nogueira-Rivera et al. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 1-2.

Novelo, J. (2016). *Análisis de estados financieros*. UNID.

Novelo, J. (2016). *Análisis de estados financieros*. UNID.

Sánchez Ballesta, J. (2012). *Ciber conta*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

Scheel Mayenberger, A. (2017). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*. Colombia.

Universidad de San Martín. (marzo de 2021). *UNSAM*. Obtenido de www.unsam.edu.ar: <http://www.unsam.edu.ar/leda/docs/P2%20-%20Representatividad%20politica.pdf>

Universidad Empresarial Siglo 21. (2022). *Reporte de Caso. Tema estratégico. Análisis económico y operativo*. Córdoba: UES.

Zamora Torres, A. I. (2008). *Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el Estado de Michoacán*. San Nicolás de Hidalgo.: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.