

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación

Reporte de caso

Análisis económico y operativo

**Análisis económico y operativo de la empresa Havana para la
optimización en la rotación de sus activos**

Autor: López Gustavo Andrés

Legajo: VCPB28458

DNI: 40.386.191

Director de TFG: Solís, Silvana Marcela

2022

Resumen

El presente trabajo se focaliza en realizar un análisis económico y operativo de la empresa Havana. Se parte por un diagnóstico organizacional mediante un análisis FODA, y luego un análisis de los estados contables mediante la aplicación de distintos indicadores económicos para reflejar la situación de la compañía. Con los resultados obtenidos se refleja una oportunidad de mejoría en la rotación de activos de la empresa.

Por este motivo, se planteo como objetivo la optimización en la rotación de inventario y en la gestión de los periodos de cuentas por cobrar de la organización de modo que pueda obtener un aumento en su rentabilidad y en su liquidez.

Esto lleva a desarrollar un plan de implementación que conlleva a contratar un Contador Público para el cumplimiento de dicho objetivo de obtener mayor beneficio para luego finalizar con una conclusión y una serie de recomendaciones a tener en cuenta respecto al reporte de caso.

Palabras claves: Ratios Económicos, Rotación de activos, Rentabilidad.

Abstract

The present work's main focus is to perform an economic and operative analysis of the Havana Company. It begins with an organizational diagnosis through a FODA analysis and then an analysis of the financial statements through the application of different financial indicators to reflect the situation of the firm. With the results obtained it can reflect an opportunity for improvement in the assets turnover of the company.

For this reason, the main objective is the optimization in the inventory rotation and the management off accounts receivable periods of the company so that an increase in it's rentability and liquidity can be obtained.

This leads to the development of an implementation plan which entails the hiring of a Certified Public Accountant for the fulfillment of said objective regarding the obtainment of a greater benefit to then finalize with a conclusion and a series of recomendations to keep in mind respecting the case report.

Keywords: economic ratios, assets turnover, profitability.

Índice

Resumen.....	1
Abstract	1
Introducción.....	3
Antecedentes	4
Análisis de situación	6
Descripción de la situación	6
Análisis de contexto	7
Diagnóstico organizacional.....	9
Metodología de la investigación	10
Análisis específico según perfil profesional	10
Marco teórico.....	12
Diagnóstico y discusión	16
Declaración del problema	16
Justificación del problema	17
Conclusión Diagnóstica	17
Plan de implementación	19
Objetivo general	19
Objetivos Específicos	19
Alcance	19
Limitaciones.....	19
Recursos tangibles.....	19
Recursos intangibles.....	20
Acciones y marco de tiempo	21
Propuesta de evaluación de acciones.....	22
Conclusiones.....	24
Recomendaciones	25
Bibliografía.....	27

Introducción

En el presente trabajo final se llevará a cabo un análisis económico y operativo en la empresa Havanna, ubicada en la ciudad de Mar del Plata con el propósito de estudiar su situación a fin de determinar su rentabilidad y medir tanto su capacidad económica como financiera.

La empresa argentina Havanna nace de la mano de Demetrio Eliades, comerciante especializado en bombonería, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna quienes deciden desarrollar una innovadora fórmula de alfajores. En el año 1948 Havanna abre su fábrica y salón de ventas, con elaboración a la vista, superando ampliamente sus expectativas. Su personal inicial estuvo compuesto por dos obreros, un maestro y un ayudante. A partir de ahí, entre 1948 y 1994, la marca se expande por toda la costa atlántica argentina, abriendo más de 50 sucursales. En el año 1995 alcanza un desarrollo nacional con el lanzamiento de su cafetería, que ayudaría a difundir la “Experiencia Havanna”. En 1998, Havanna fue vendida a la compañía Exccel Group por U\$S 85 millones aproximadamente. Hacia el año 2003, la empresa había caído en deudas que alcanzaban los U\$S 30 millones a raíz de la crisis económica en Argentina en el año 2001. Debido a esto, Exccel Group vendió nuevamente la compañía a un grupo inversor argentino llamado “Grupo DyG” conformado por Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damian Pozzoli. En el año 2005 Havanna comienza una fuerte expansión internacional y un periodo de gran innovación con el lanzamiento de sus numerosas líneas de productos tanto en el rubro de cafetería así como de chocolaterías.

La sociedad anónima se constituye en el año 1997 y su directorio está compuesto por un presidente, un vicepresidente y siete directores (cinco titulares y dos suplentes). Carlos Giovanelli es el presidente de la compañía actualmente.

Al día de hoy elabora diversos alimentos y es identificada principalmente por sus alfajores de dulce de leche, así también como de chocolate, glaseados de merengue italiano, fruta, nuez chocolate blanco, y conitos de dulce de leche bautizados “Havannets”, los mismos se convirtieron en un clásico regalo de viaje entre los argentinos al tal punto que uno de sus locales comerciales mas famosos está en pleno ingreso de la ciudad balnearia de Mar del Plata. En materia de cambios la firma amplió su menú con los distintos tipos de café que sirven en sus locales y se ampliaron a la línea de salados

que se denominan “Haireados”, además de barritas de distintas semillas. La empresa posee una franquicia de cafeterías ubicadas dentro del país y 92 de las mismas están repartidas entre Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Perú, Venezuela y México.

En la actualidad, la empresa es capaz de exportar 5 toneladas de su producto a Francia. Posee 228 locales en Argentina, 55 de los mismos son propios y los otros 173 son franquiciados, aproximadamente 156 están ubicados en diferentes partes del mundo. Se producen alrededor de 40000 docenas de alfajores diarios, 100 millones anualmente y la organización logró generar 3000 puestos de trabajo.

La compañía tiene como objetivo tener un alcance global, ser reconocida por los alfajores, chocolates y demás productos que tiene para ofrecer y alcanzar un nivel de excelencia en el servicio de atención al cliente en cada uno de sus locales. Su misión es elaborar todos sus productos y brindar sus servicios con altos estándares de calidad, manteniendo así su característico origen artesanal.

Es importante realizar un análisis económico y operativo ya que la empresa, al ser una elaboradora de alimentos, pertenecen a un rubro en el que las preferencias de los consumidores están sometidas a los cambios continuamente. En el mercado en el que está posicionada la empresa el principal problema es la economía informal combinada con la volatilidad de los costos, y el correcto desarrollo, aprovechamiento y gestión de sus recursos se hace cada vez más difícil al tener una alta presión tributaria y altos costos laborales.

Antecedentes

Se puede determinar que la ejecución de un análisis económico es una herramienta clave para evaluar correctamente una compañía. Así lo expresan (Alexandra & Mery, 2020) que “Aplicando en profundidad las pautas de aplicación de las metodologías y fomentando la utilización de ciertos métodos y técnicas, la compañía logra conocer el comportamiento de su situación financiera real y así permitir el uso adecuado de sus recursos financieros” (p.42). Éstos indicadores financieros mencionados por el autor, así como la aplicación de diferentes ratios permite a las organizaciones conocer los aumentos y las disminuciones los componentes de estados contables que se estén analizando.

A nivel nacional (Fasseta, 2019), en un trabajo realizado indica que es indispensable realizar un análisis focalizado especialmente en la empresa y en el contexto relacionado a su rendimiento histórico, luego a su desarrollo y por último de que manera logra expandirse en el mercado en el cual compete con el objetivo de comprender su tendencia operativa.

Según Fornasari Escobar (2016) expresa que en el último tiempo las numerosas crisis que ocurrieron y actualmente ocurren en Argentina han afectado el accionar de las organizaciones. Es por eso que para la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos que se proponga la empresa es necesario llevar a cabo un análisis detallado de la situación actual en la que se encuentre la misma con el fin de determinar los aspectos fuertes y débiles de la compañía. Gracias al análisis financiero realizado por su autora, pudo evaluar si la empresa sufrió ganancias o pérdidas y estipula ciertos elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de tomar decisiones para optimizar la utilización de los recursos que estén disponibles.

Propone la incorporación de un profesional para la realización del análisis económico que se ocupe de la realización del mecanismo de la mejor manera posible. Con esta puesta en marcha del analista se espera que una empresa pueda no sólo actuar en consecuencia sino anticiparse a las necesidades utilizando un diagnóstico económico, dada su significancia en relación a precios, costos y gastos, para que esta forma la dirección de la compañía con la que se esté trabajando cuente con una herramienta fiable como son los indicadores.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa Havanna es una productora de alimentos argentina cuyo producto emblemático son los alfajores. Actualmente ha diversificado su producción elaborando diversos productos y además posee una franquicia de cafeterías y exporta sus productos a 14 países. Inició su expansión en las principales ciudades de Argentina desarrollando el concepto de Havanna Café, donde la cafetería convive con toda línea de productos propios, sándwiches, ensaladas, medialunas, etc.

La fábrica principal de la compañía posee 12500 metros cuadrados y está ubicada en el Parque Industrial en la ciudad de Mar del Plata. Por año puede llegar a producir 100 millones de unidades. Con 70 años en el mercado la firma se posiciona globalmente y actualmente produce alfajores de chocolate, glaseados, fruta, nuez, chocolate blanco y conitos de dulce de leche llamados Havannets. También se producen los alfajores 70 por ciento cacao y en conmemoración al 70° aniversario, se fabrican los Havannets 70% cacao. Actualmente en su fábrica trabajan 200 personas de forma permanente y los temporarios van variando de acuerdo a las necesidades de la misma. La compañía principalmente busca, en todo su proceso de fabricación, cumplir con estrictas normas de calidad además de utilizarse excelente materia prima. Dicho proceso es mecánico aunque se desarrolla bajo la atenta supervisión del ojo humano.

Hablando Internacionalmente, la planta abastece al mundo entero, ya que Havanna se encuentra en una expansión global con presencia en Europa –cuya puerta de entrada es España-, Estados Unidos y América Latina, con un notable crecimiento en Brasil. Su idea es convertirse en una organización de alcance mundial reconocida por sus productos argentinos.

En definitiva, Havanna es una empresa que en el presente no detiene su innovación alcanzando el rubro del café con los frappé o latte y otras opciones como frutas, hielos, cremas, productos muy frescos y de moda, como por ejemplo la nueva línea “Haireada” que propone una oferta de salados. La mayoría de los elementos utilizados en su packaging son reciclables y reutilizables. Y, como sucede en pocas fábricas del país, la comercialización al exterior puede ser seguida online –tanto por la AFIP como por la Aduana- a través de cámaras que no pierden detalle de todo el proceso.

Durante el ejercicio económico del año 2021 gracias a la paulatina vuelta a la normalidad y la posibilidad de mantener los locales abiertos reflejaron un significativo incremento en ventas por parte de la empresa en comparación al ejercicio del año 2020. A lo largo de el ejercicio mencionado, se produjo la apertura de 63 locales en el mercado de Brasil. De esta forma el país vecino se consolida como el mayor mercado para la empresa fuera de Argentina. Los otros mercados que vieron aperturas y/o cierres durante el ejercicio fueron: Paraguay, en la ciudad de Asunción con una apertura. En España se produjo la apertura de un local en Madrid, en Perú se produjo la apertura de dos locales y en Chile tuvo la apertura de un local. Por otra parte, se produjo el cierre de 6 locales en total, uno de ellos ubicados en Santa Cruz de la Sierra, cuatro locales estaban ubicados en Brasil y uno en Chile.

Análisis de contexto

Para poder analizar el contexto en el que se encuentra la empresa Havanna se realizó un análisis PESTEL, el cual consiste en el estudio de los distintos factores que se presentan a continuación:

Factores Políticos: Básicamente se analizan las políticas del país donde opera la empresa, leyes establecidas y la presión fiscal ejercida sobre una organización. Uno de los aspectos condicionantes es el impacto en los precios de los insumos alimenticios y la presión fiscal ejercida por el gobierno actual. Tal como indica un informe del Banco Mundial “Argentina se encuentra a la cabeza en el podio de los países con mayor carga fiscal. De ésta forma, considerando la tasa total de imposición sobre la utilidad –la cual en Argentina es del 106%- los números del país son los más altos, sin tener en cuenta jurisdicciones de un millón de habitantes” (Diario Cronista, 2021,p.1).

Factores Económicos: La sociedad opera en un contexto económico complejo, cuyas principales variables han tenido una fuerte volatilidad, tanto en el ámbito nacional como internacional. La inflación acumulada entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre de 2021 alcanzó el 51% (IPC). En éste mismo periodo el peso se depreció 22,1% frente al dólar estadounidense, de acuerdo con el tipo de cambio del Banco de la Nación Argentina. Esto provocó que la autoridad monetaria impusiera mayores restricciones bancarias que restringen el acceso al mercado cambiario a fin de contener la demanda de dólares.

Factores socioculturales: Manteniendo cuidados y protocolos frente al Covid-19 se desarrolla con efectividad la temporada de verano. Acontecimientos como carnavales durante el ejercicio refleja un incremento en las ventas. A su vez los turistas visitantes que son leales a la marca, generan a la empresa los ingresos esperados. Así también como la fecha de pascuas, navidad y año nuevo se lanzaron productos hacia el público como huevos de chocolate, pan dulce y una línea de productos navideños que incluyen Pailas de Almendras y chocolates, avellanas y maní y chocolate.

Factores tecnológicos: En la empresa Havanna se consolidó la puesta en marcha de la tienda de comercio electrónico con cobertura para el AMBA y con un alto grado de aceptación por parte de los consumidores, posicionándose como un generador de ventas muy atractivo en términos de performance.

Factores ecológicos/ambientales: La organización cuenta, dentro de sus plantas industriales con el certificado de Aptitud Ambiental otorgado por la secretaria de Medio Ambiente, también tiene un tratamiento de efluentes líquidos con el objetivo de ajustar el vuelco dentro de parámetros exigidos por el ADA (Autoridad del Agua) y OSSE. Por último Havanna realiza la Medición de Descargas de Efluentes Gaseosos a la Atmósfera en todas sus planta y las mismas también poseen un sistema de separación, compactado y retiro de cartones reciclables.

Factores legales: Dentro de cada una de sus plantas, la empresa debió implementar cada una de las medidas de higiene y salubridad recomendadas y aprobadas para prevenir el contagio y expansión del virus Covid 19. A su vez la compañía cumple con la ley 18624 denominada Código Alimentario Argentino, que estipula las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario, las mismas son aplicadas por las autoridades nacionales, provinciales y municipales.

En base al análisis PESTEL realizado podemos decir que la empresa analizada principalmente es afectada por los factores políticos y económicos debido a que el país donde concentra sus actividades se encuentra con una abundante presión fiscal, sumándole a esto la constante inflación, la volatilidad de los precios y la depreciación de nuestra moneda en relación al dólar estadounidense.

Diagnóstico organizacional

Para poder realizar un diagnóstico organizacional de la empresa Havanna se realiza un análisis FODA, que consiste en determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía con el objetivo de que sea más fácil comprender la situación de la empresa como organización.

Fortalezas: Havanna es una empresa que año a año logra innovar con el lanzamiento de nuevos productos, ya sean dulces o salados, o con líneas nuevas como “Super Dulce de Leche” que es apta para celíacos. Otra fortaleza es la alta calidad de los productos que ofrece la organización, utilizando la mejor materia prima para la elaboración para lograr satisfacer al cliente.

Oportunidades: Una de las oportunidades que se le presenta Havanna es que al aumentar el turismo en Argentina, la compañía generó un reconocimiento internacional, que podría aprovecharlo para expandirse en países de otros continentes como Europa, ya que solo cuenta con 2 locales en España.

Debilidades: Los alfajores de Havanna tienen uno de los precios más altos del mercado, esto lleva a que las personas que pertenecen a la clase media-baja opten por otros productos similares de menor precio. Otra debilidad es que usualmente se venden como productos comestibles para regalar y no son adquiridos para un consumo diario.

Amenazas: Havanna, si bien se encuentra posicionado fuertemente en el mercado en el que compete, empresas como “Cachafaz” han comenzado lentamente a captar parte del mercado de Havanna manejando precios más económicos por un producto de calidad similar. Otra amenaza existente es el contexto inflacionario en el que se encuentra Argentina actualmente, provocando aumentos constantes en la materia prima para la fabricación de los productos, lo que podría llevar a devenir en un incremento de los precios de la mercadería.

Del diagnóstico organizacional se puede apreciar que Havanna puede correr un riesgo en cuanto a la venta de sus productos ya que al ser una marca que posee precios elevados corre riesgo de disminuir sus ingresos por ventas al ser Argentina un país en el cual la inflación y el poder adquisitivo de los habitantes es menor. Sumándole a este probable problema, la competencia de Havanna ofrece productos de una calidad similar

a un menor costo, provocando así el riesgo de que algunos clientes decidan por adquirir los alfajores de otras empresas posicionadas en el mismo mercado.

Metodología de la investigación

La metodología que se va a utilizar a lo largo de este reporte, es mayormente cualitativa, se analizan los consumidores y sus preferencias en cuanto a los productos ofrecidos, se suman igual análisis de artículos del sitio web oficial de la empresa Havanna, entrevistas realizadas al presidente de la compañía y por último se realiza un análisis a los EECC al 31 de diciembre del 2021 e información financiera publicada por la compañía para la aplicación de diferentes indicadores cuantitativos económicos.

Análisis específico según perfil profesional

La empresa Havanna, según la información publicada obtiene ingresos por la venta de sus productos, regalías y también por el derecho de franquicias. Esto arroja que las ventas en Argentina ascienden a \$599.465.089 ya que en el periodo anterior (2020) fue de \$458.030.619, este resultado era de esperarse debido a la pandemia mundial por el virus Covid-19. Analizando la información de ingresos divididos en segmentos publicadas por la compañía, podemos apreciar que la mayor fuente de ingresos en el periodo es por venta de alfajores, galletitas y “Havannets”.

En cuanto a la situación económica de la compañía, las fechas importantes y festejos temporales son acontecimientos que hacen reflejar un incremento en las ventas de Havanna, su continuación con agresivos planes de exportaciones donde pueden potenciar sus ingresos y sumando que la empresa está en constante crecimiento en cuanto a incorporar diferentes canales de distribución para la venta de sus productos que generalmente demuestra un alto grado de aceptación por parte de los clientes.

Havanna está expuesta en diversos riesgos financieros gracias al contexto inflacionario en el que se encuentra el país, ya que si bien los productos son fabricados y vendidos en Argentina, también vende al exterior por lo tanto está expuesta a la fluctuación de los tipos de cambio que surgen en las operaciones de exportación ya que son expresadas en dólares mientras que las importaciones de materias primas, envases, etc se expresan a la moneda del país del cual se importa, siendo dólares o euros. Esto también genera que los pasivos en moneda extranjera que posea la empresa aumenten por el mismo aumento de la divisa utilizada.

Los ingresos por ventas se muestran clasificados por rubros, comparando la información del ejercicio 2020 con el del año 2021 se puede apreciar que el único rubro en el cual Havana disminuyó sus ingresos es en sus ganancias por derechos de franquicia.

Figura 1

NOTA 7 – INGRESOS POR VENTAS

	<u>31.12.2021</u>	<u>31.12.2020</u>
Ventas de productos	5.435.261.522	4.118.179.350
Regalías	46.836.245	14.484.303
Derechos de franquicias	3.673.300	6.010.923
Total	<u>5.485.771.067</u>	<u>4.138.674.576</u>

Para finalizar, si bien existe un riesgo de tasa de interés que puede afectar a la Sociedad y su endeudamiento financiero, un alto porcentaje de los préstamos que toma la compañía son a tasa fija, minimizando así su exposición a las variaciones.

Marco teórico

En el presente apartado, desde una perspectiva totalmente conceptual, se analizará lo propuesto por diferentes autores en relación a la temática con la cual se está trabajando. Principalmente se hará referencia al análisis económico, financiero y operativo, el porque es importante analizar los estados contables, la información que se puede llegar a obtener y las ventajas de realizar dicho análisis.

En tal sentido, Torres Bernedo (2017) indica que una empresa que no implementa un análisis económico como parte de su gestión puede traer problemas que afecten de manera negativa a los estados financieros y que a su vez conlleve a una falta de rentabilidad en el ejercicio. Además, plantea principalmente que mostrando una información comprensiva, el resultado de un eficiente análisis de estados económicos y financieros lleva a una eficiente toma de decisiones para la gestión de la organización.

Asimismo, la autora, en su informe afirma que para un eficiente análisis y una eficaz toma de decisiones dentro de la empresa, la información contable con la que se trabaje debe estar lo más actualizada posible. A su vez, expone, que un gran número de compañías disminuye su nivel de competencia en el mercado debido a que la información contable es utilizada mayormente para fines de cumplimientos fiscales y no tanto para fines gerenciales, de tal modo que no se realice una conveniente toma de decisiones.

En el mismo contexto, Irrazabal Malljo (2018) explica que el análisis financiero es un método en donde se aplican distintos tratamientos a los estados contables junto con sus notas e información complementaria que permite hacer una medición lo más acertada posible para determinar las circunstancias en las que se encuentra la situación financiera de la compañía, si es que existen hechos económicos que afecten a la misma y hallar soluciones para las deficiencias que se puedan detectar. En el mismo sentido, afirma que éste análisis sirve para iniciar un punto de referencia en relación a los hechos que ocurren dentro de una organización y los que probablemente ocurrirán. Según el autor los principales individuos que utilizan la información obtenida de un análisis financiero son:

Gerentes de la empresa: Ya que de acuerdo a los resultados arrojados por los estados contables, proponen metas y objetivos en visión al presente y al futuro

Accionistas de la empresa: Los mismos necesitan conocer el estado en el que se encuentra la empresa en cuanto a su administración, y principalmente la rentabilidad que obtengan en función al capital que han invertido

Acreedores: Para los acreedores es fundamental tener conocimiento de que si la compañía será capaz de cumplir con las obligaciones, por lo tanto les interesa principalmente su Liquidez y Solvencia.

Competidores: Están pendientes de la empresa con la intención de detectar las debilidades y las fortalezas de las mismas, con la finalidad de afinar y mejorar las suyas.

Autoridades fiscales: A éstas autoridades les interesa saber la información contable de las empresas con el fin de garantizar que el monto de impuestos y obligaciones a pagar que tengan sean las adecuadas en relación a la rentabilidad que tenga la organización.

Ribbeck Gómez (2014), en su tesis de grado en la cual realizó un análisis sobre una empresa de la industria Metalmeccánica pudo comprobar que el 50% de las empresas del rubro el cual analizó no realizan un diagnostico financiero porque no cuentan con la información contable mas reciente. Al mismo tiempo el autor indica que ésta información contable es utilizada mayormente para analizar la situación fiscal de la empresa y no así para la gestión de la misma, provocando así un bajo nivel de competencia dentro del mercado donde se desempeñe.

Garrido Miralles & Iñiguez Sánchez (2017) en su libro, “Análisis de los estados contables: elaboración e interpretación de la información financiera”, plantea la división de dos grandes grupos que son usuarios de la información contable para la toma de decisiones:

- **Internos:** Constantemente relacionados con la empresa que emite y elabora la información contable.
- **Externos:** Éstos no son pertenecientes a la empresa y pueden tener una vinculación directa o indirecta como prestamistas, proveedores o inversionistas.

El autor, en la misma obra, recomienda siempre a las empresas a acudir a un profesional contable ya que es indispensables para desarrollar un buen análisis de la información contable y de la situación económica de una organización.

Para el análisis de rentabilidad Roldán (2019) propone una serie de ratios que permiten al analista obtener una visión general que a su vez, brindará información muy importante acerca de la situación financiera de la empresa. El principal indicador de rentabilidad financiera es el ROE (Return on equity) que mide el nivel de rentabilidad de los fondos propios de la empresa.

- $ROE = \text{Resultado Neto} / \text{Patrimonio Neto} = \text{Beneficios-Impuestos} / \text{Patrimonio Neto}$

La rentabilidad de ventas relaciona el importe de las ventas realizadas con el coste marginal. Para calcularla:

- $\text{Rentabilidad de las ventas} = \text{Beneficio Bruto} / \text{Ventas}$

La autora también considera el ratio de beneficio por acción si es que la empresa posee acciones ya que permite saber el beneficio que obtiene la empresa repartido en entre la cantidad de acciones en que se divide su capital social.

- $\text{Beneficio por acción} = \text{Beneficio Neto} / \text{Número de acciones}$

Westreicher (2018) en su artículo presenta el ROA (Return of Assets), un ratio que indica la rentabilidad económica, es decir, la capacidad de la empresa de generar ganancias tomando como factores los recursos que son propios de la empresa y el beneficio neto del ejercicio con el que se esté trabajando. La fórmula principal para calcular el ROA es la siguiente:

- $ROA = \text{Beneficio Neto} / \text{Activos}$

En donde el numerador será el valor obtenido en el Estado de Resultados luego de restar todos los gastos de la compañía y en el denominador el conjunto de activos que tenga la misma.

El autor además propone otra manera de calcular el ROA que es multiplicando dos ratios de similar naturaleza, el margen neto que es para saber si la empresa es capaz de convertir los ingresos que genera en el ejercicio en beneficios y el segundo ratio que es denominado rotación de activos, que brinda información acerca de el nivel de eficiencia con la cual la organización utiliza sus activos para la generación de ingresos.

- $ROA = \text{Beneficio Neto} / \text{Ventas} \times \text{Ventas} / \text{Activos}$
- $ROA = \text{Margen Neto} \times \text{Rotación de Activos}$

Por último presenta el “Análisis de Dupont”, un recurso en el cual utiliza distintos ratios en una sola fórmula para poder indagar como la empresa está generando ganancias o pérdidas y que factores de la misma están funcionando correcta o incorrectamente.

- $ROE = \text{Beneficio Neto} / \text{Ventas} \times \text{Ventas} / \text{Activos} \times \text{Activos} / \text{Recursos propios}$

El cociente entre los activos y los recursos propios es llamado Multiplicador de capital de la empresa y reflejará el apalancamiento financiero que se puede entender como el número de unidades monetarias de activos que fueron adquiridas por cada unidad monetaria que aportaron los accionistas.

Y el último ratio llamado Margen BAIT o margen operativo que indica que tan rentable fue la empresa en base a las ganancias que obtuvo antes de que la organización realice el pago de sus obligaciones fiscales e intereses.

- $\text{Margen Operativo} = \text{Beneficio Neto} + \text{Impuestos} + \text{Intereses} / \text{Ingresos Netos}$.

Por último Attme (2016) confirma que gracias a un efectivo análisis económico y operativo afirmó que los resultados de los periodos que analiza fueron positivos gracias a un incremento del nivel de ventas de la empresa. La autora se basa principalmente en índices de rentabilidad que permite verificar si la rotación de los activos de la compañía es adecuada y principalmente la utilización del apalancamiento financiero para aumentar la rentabilidad anteriormente mencionada.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa Havanna, situada en la ciudad de Mar del Plata, es reconocida nacional e internacionalmente por la alta calidad en los ingredientes con los que fabrica sus alfajores artesanales. La misma se encuentra firmemente posicionada en el mercado en el que compete. A continuación se expone la tabla 1 con el cálculo de los siguientes ratios:

Tabla 1

Ratios económicos y operativos

Ratio	Resultado
Rentabilidad de ventas	54,75%
Beneficio por acción	\$3,75 por acción
Margen neto	3,85%
Margen operativo	13,85%
Rotación de activos	0,9768
ROE	7,87%
ROA	3,76%
Efecto fiscal	27,88%
Multiplicador de capital	2,09
Análisis Dupont	0,078

Nota. Fuente propia.

Al observar la tabla 1 citada anteriormente se puede apreciar que la rentabilidad de ventas arroja un valor muy positivo para la empresa. Luego, podemos ver que el beneficio de la empresa antes de impuestos e intereses es de un 13,85%, y luego de descontar éstos tributos arroja un resultado del 3,85%, es decir, un 10% menos de utilidad.

Por consiguiente, se comparan los valores arrojados del ROE y el ROA, al ser el ROE un valor mayor, se puede interpretar como que el endeudamiento beneficia a los propietarios de la empresa, tiene un efecto positivo en la rentabilidad, y para los

inversores es algo positivo y da confiabilidad para adquirir acciones en la misma. El análisis de Dupont con un valor de 0,078 indica que la rotación de activos fijos, que según lo calculado da un valor de 0,97, esto quiere decir que la empresa debería aumentar su productividad mediante mejoras de producción. Por último con el análisis FODA se plasma que Havanna debería plantear en su dirección un incremento de sus ventas, ésta acción permitirá la mejora de sus indicadores económicos y un mayor beneficio.

Justificación del problema

El análisis desde un perfil profesional muestra que la empresa Havanna ésta muy bien organizada, tiene ventas crecientes, es reconocida principalmente por la alta calidad de los productos que ofrece y está posicionada firmemente tanto nacional como internacionalmente. En la lectura de la información presentada en la tabla 1, en el ratio de la rotación de activos en base al valor obtenido, se puede afirmar que es posible optimizar la utilización de los activos que posee la empresa para obtener una mejor rentabilidad. A su vez, en el análisis FODA se afirma el crecimiento y el posicionamiento de la empresa, Havanna no tiene la intención de ofrecer productos de menor costo y si bien es notable que su estrategia es ofrecer productos de origen lo mas artesanal posible y de la mejor calidad, en un país como Argentina que se encuentra en un contexto de poder adquisitivo de la población que va en bajada, es evidente que el principal objetivo de la competencia para quitarle clientes a Havanna es ofrecer productos de alta calidad pero de menor precio. Se podría solucionar esto ofreciendo productos de menor calidad, pero dicho por el presidente de Havanna, la compañía no ésta interesada en automatizar ciertos procesos realizados “a mano” a cambio de menor costo de producción y arriesgarse a perder el sabor y la calidad por la cual la compañía es respetada y reconocida. A partir de esto, se genera el interés en realizar el análisis utilizando la información que nos brindan los estados contables de Havanna en conjunto del cálculo de ratios económicos para lograr estudiar que factores es posible mejorar para tener un aumento en la rentabilidad de la empresa.

Conclusión Diagnóstica

Si se plantea la empresa Havanna, gracias a los indicadores económicos y operativos calculados aprovechar la oportunidad de mejorar la rotación de ciertos activos

de la empresa para aumentar su rentabilidad y a su vez obtener una mejoría en su liquidez. Esto a su vez daría pie a mejorar la gestión de inventario de la empresa que conlleve a un aumento de sus ventas para recuperar y mantener el posicionamiento en el mercado frente a la competencia.

Plan de implementación

Objetivo general

Se aspira a brindarle a Havanna, ubicada en la ciudad de Mar del plata, una mejora en su rentabilidad y sus beneficios en base al aprovechamiento máximo de sus activos con la intención de optimizar el desempeño de la empresa para mantener su posicionamiento dentro del mercado en el cual se desarrolla.

Objetivos Específicos

Se desea conocer la situación económica y operativa de Havanna, descubrir ciertas falencias que estén estancando el crecimiento de la compañía.

Utilizar la información financiera que ofrece la empresa para analizar en detalle cada EECC y lograr tomar la decisión que mejor favorezca a la organización en relación a los beneficios que desea obtener.

Alcance

El trabajo final de grado tiene el propósito de abordar un análisis de los estados contables de Havanna para implementar una herramienta contable como es la rotación de inventarios y la gestión de pagos y cobros de la empresa para mejorar la rentabilidad y liquidez de la organización.

El presente trabajo se lleva a cabo durante el primer semestre del año 2022 comprende el área de Contaduría y gestión de la empresa, de acuerdo a el objetivo planteado será un tipo de estudio cuantitativo debido a la recolección y análisis de indicadores y ratios numéricos.

Limitaciones

Durante el desarrollo del trabajo no se presentó ningún tipo de limitación o dificultad que influya en el correcto desenvolvimiento del plan de implementación propuesto haciendo el proceso de manera correcta.

Recursos tangibles

- Computadora de escritorio
- EECC Havanna al 31 de diciembre del 2021
- Escritorio
- Calculadora

- Profesional Contador Público
- Impresora multifunción
- Silla de oficina

Recursos intangibles

- Conexión a internet
- Paquete Microsoft Office

A continuación se presenta una tabla presupuestaria la cual muestra los costos que Havana debe abonar para llevar a cabo la implementación de la mejora que se propone a la organización, tomando en cuenta que la firma debe contratar un profesional, que en éste caso será un Contador Público. Los costos de contratación se calculan en base a valores por módulo fijados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Tabla 2

Tabla presupuestaria

Descripción	Monto	Total
Computadora de Escritorio	\$90.000	\$90.000
EECC Havana e información financiera	Disponible en empresa	Disponible en empresa
Escritorio de oficina	\$45.000	\$45.000
Calculadora	\$2.000	\$2.000
Impresora multifunción	\$40.000	\$40.000
Silla de oficina	\$25.000	\$25.000
Conexión a internet	\$1.850 (mensual)	\$1.850 (mensual)
Paquete office	\$2.500	\$2.500
Contador Público	\$2.054 por módulo	\$90.376
Presupuesto total	-	\$296.726

Nota. Fuente Propia.

Cabe destacar que para la realización de la mayoría de las acciones, Havana debe contar con un pequeño espacio físico para la comodidad y eficiencia de las tareas que se van a llevar a cabo para alcanzar los objetivos planteados.

Acciones y marco de tiempo

Para que la empresa Havanna pueda llevar a cabo una planificación correcta y logre aumentar sus beneficios mediante el cumplimiento de los objetivos planteados, se procede a detallar las actividades que se deberán ser ejecutadas.

- Planteamiento de objetivos por parte de la empresa, alternativas para mejorar los beneficios que actualmente Havanna ya tiene.
- Contratación de un profesional en Ciencias Económicas, en éste caso será un Contador Público.
- Reunión entre el Contador Público y el gerente de la empresa, en la misma se expone lo planteado en la primera actividad.
- Recolección y análisis de la información por parte del Contador Público, en este paso el profesional debe tener en claro que alternativas de mejora puede tener, en esta acción se debe tener a mano la información contable-financiera de la firma (EECC, contexto económico y demás).
- Diagnóstico organizacional de la empresa en la cual se estipula las fortalezas y debilidades, si existe algún tipo de problemática o oportunidad de mejora para saber que decisión tomar.
- Elección de alternativas de mejoras para la rentabilidad de la empresa mediante la aplicación de indicadores económicos que definirán que aspectos pueden ser mejorados en Havanna.
- Observación de las alternativas que se eligieron y definición de que la opción que se va a optar para el beneficio de la empresa.
- Medición y Evaluación de resultados de luego de implementación de la propuesta que se elija, para saber si las acciones propuestas para llevarlo a cabo fueron correctas y influyó de forma positiva en la rentabilidad de Havanna.

Para exponer el tiempo previsto que llevará la realización de cada tarea se plasman las actividades en un Diagrama de Gantt el cual además permite el seguimiento del plan desde su inicio hasta la finalización del mismo.

Tabla 3

Diagrama de Gantt

N°	Nombre de la tarea	Semanas									
1	Planteamiento de objetivos por parte de la empresa	1									
2	Contratación del Contador Público.		2								
3	Reunión entre el Contador contratado y la gerencia de la empresa			3							
4	Recolección y análisis de la información				4	5					
5	Diagnóstico organizacional de Havanna						6				
6	Elección de las alternativas							7			
7	Observación de las alternativas y definición de por cual opción se va a optar.								8	9	
9	Medición del plan y evaluación de resultados.										10

Posteriormente que las actividades fueron ya planteadas se propone mejorar la rentabilidad de la empresa tomando como principal activo la rotación de su inventario con el objetivo de optimizar la misma, lo cual permite generar una mayor rentabilidad mediante la reducción del ciclo operativo obteniendo ganancias en menor tiempo.

Propuesta de evaluación de acciones

La evaluación de las acciones y del progreso del plan de implementación se realizarán tomando en cuenta la información plasmada en el Diagrama de Gantt y de que manera va a impactar una pequeña reducción en la rotación de inventarios de Havanna.

Para que el análisis de la propuesta sea evaluado de manera correcta se debe mostrar el cálculo de la rotación de inventarios de Havanna:

- Rotación de inventarios (2021) = Costo de bienes vendidos / Promedio de inventarios
- R.I (2021) = 2.481.957.431 / 531.760.540,5 = 4,66.

Este resultado indicará cuantas veces es reabastecido el inventario en el periodo de un año, en este caso es de 5 veces.

Luego, se procede a medir la permanencia de inventario de Havanna en días:

- $365 \text{ días} / 5 = 73 \text{ días}$

También se debe medir otro de los activos de la empresa para aumentar el beneficio, que es en relación a la gestión de sus cuentas por cobrar. Para ello se analiza el siguiente indicador:

- $\text{Periodo medio de cobro} = \text{Proveedores} / \text{Ventas} + (1 \times \text{IVA}) \times 365$
- $\text{PMC} = 792.935.396 / 5.485.771.067 + (1 \times 0,21) \times 365 = 52,72 \text{ días}$

El periodo medio de cobro que es el tiempo que demoran los clientes en pagar a la empresa debe ser evaluado y comparado con el periodo medio de pago que es el tiempo en el cual la empresa demora en pagar a sus proveedores.

- $\text{Periodo medio de pago} = \text{Proveedores} / \text{Compras} + (1 \times \text{IVA}) \times 365$
- $\text{PMP} = 526.094.886 / 526.094.886 + (1 \times 0,21) \times 365 = 108,28 \text{ días}$

Como se puede ver, se puede reducir los 73 días que arrojo el resultado de la rotación de inventarios disminuyendo los plazos de distribución de mercadería hacia los puntos de venta que posee Havanna o para el ejercicio siguiente la empresa debe proyectar un aumento de frecuencia del tiempo en el cual realizan pedidos. A su vez para terminar de evaluar la propuesta se espera que para el próximo ejercicio con la aplicación y seguimiento de los indicadores la empresa se vea beneficiada y éstos activos sean gestionados de una manera mas eficiente.

Conclusiones

El presente trabajo se realizó sobre la compañía Havanna, ubicada en la provincia de Buenos Aires, localidad de Mar del Plata, conocida por su larga trayectoria y distinguida por sus alfajores y chocolates.

Tal como el presente trabajo ha demostrado, se han hallado diferentes problemáticas que afectan a la empresa Havanna, haciendo principal foco en las deficiencias en el manejo de inventarios y en los plazos de cobranza y pagos, que impactan sobre la solvencia de la firma, la cual ha ido disminuyendo progresivamente a lo largo de los últimos años y que repercute en la rentabilidad de la misma.

Por tales motivos, se determina la necesidad de llevar a cabo un análisis económico y operativo, el cual sea capaz de revertir la situación de la empresa, por un lado, a través de un rediseño en el sistema de inventario, reduciendo los costos por deterioro e inmovilización de la mercadería y realizando acciones tendientes a incrementar el volumen de ventas para mejorar la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, mejorar el plazo medio de cobro y plazo medio de pago para poder optimizar la liquidez y solvencia de la empresa; siendo todo esto monitoreado mediante indicadores que guíen a la compañía a cumplir los objetivos, través de un correcto análisis económico.

Se concluye que, con la implementación de esta propuesta, se espera mejorar el monitoreo de los ejes estratégicos y operativos de la empresa, optimizando la liquidez y rentabilidad logrando un equilibrio con los plazos de cobranza como así también con la rotación de inventarios; lo cual permitirá que la misma cree valor aumentando sus ventas de modo que pueda a su vez lograr una mayor expansión y mantener su alto posicionamiento respecto a la competencia.

Recomendaciones

Por todo lo antes mencionado, se recomienda tener en cuenta las siguientes cuestiones que no ha sido posible de abordar en el presente trabajo:

- Otro tema a tratar, considerado de gran importancia y es el de la transformación digital, ya que la incorporación de nuevas tecnologías no solo permite optimizar procesos, reducir costos, o mejorar la experiencia del cliente, sino que también permite descubrir nuevas oportunidades de negocios, los cuales podrían ser la clave para el crecimiento de la empresa.
- Se recomienda a la empresa que amplíe la cartera de publicidad, promocionando su amplia variedad de productos mediante redes sociales.
- Se propone además, que tenga en cuenta la posibilidad de futuras inversiones de capital que generen rentabilidad para la empresa.
- Examinar la forma de financiamiento de la empresa, ya que lo factible sería que en caso de tomar nuevos préstamos se los destine para realizar nuevas inversiones y no para solventar los compromisos y obligaciones.

Bibliografía

- Alexandra, H. O., & Mery, H. S. (2020). *Repositorio Institucional Universidad Tecnológica del Perú*. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3719>
- Attme, E. (2016). *Repositorio Digital de la UNC*. Obtenido de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1153/1/161220-PG%20ATTME%20Escandar.pdf>
- Diario Cronista. (2 de 07 de 2021). *Diario Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/la-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-del-mundo-sobre-la-economia-formal-por-que-esto-afecta-a-los-consumidores/>
- Fasseta, G. (2019). *Repositorio Universidad Siglo 21* . Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17422/FASSETTA%20GABRIELA.pdf?sequence=1>
- Fornasari Escobar, M. J. (2016). *Repositorio Siglo 21* . Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10879/TESIS.pdf?sequence=1>
- Garrido, M., & Raúl, I. S. (2017). *Análisis de estados contables: Elaboración e interpretación de la información financiera*. Pirámide .
- Irrazabal Malljo, V. (2018). *Repositorio Universidad Ricardo Palma*. Obtenido de <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1464/APLICACI%C3%93N%20DEL%20AN%C3%81LISIS%20E%20INTERPRETACI%C3%93N%20DE%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20PARA%20LA%20TOMA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ribbeck Gómez, C. G. (2014). *Repositorio USNP*. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1112/ribbeck_gg.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Roldan, P. N. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ratios-de-rentabilidad.html>

Torres Bernedo, A. P. (27 de 1 de 2017). *Repositorio Unap*. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6095>

Westreicher, G. (24 de Mayo de 2018). *Economipedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-de-los-activos-roa.html>

