

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público Trabajo Final de Grado Reporte de Caso**

**Análisis Económico y Operativo HAVANNA S.A. Año 2022**

**Autor: Chavez, Rocío del Valle**

**Legajo: VCPB28345**

**DNI: 31.593.344**

**Director de TFG: Solís, Silvana Marcela**

**2022**

## **Resumen**

El presente trabajo se focaliza en la importancia de analizar los distintos factores externos e internos que han provocado la caída de la rentabilidad en la empresa Havanna S.A., dedicada a la fabricación y comercialización de productos alimenticios. Partiendo de esta base, se realizó un análisis FODA para poder reflejar la situación interna en la que se encuentra la empresa. También se analizó el contexto en el cual ésta se desenvuelve mediante la herramienta PESTEL. Una vez obtenidos estos resultados, se realizó un análisis económico de los estados contables. Resultando que el problema principal de la empresa se encuentra en la caída de las ventas que tuvo la empresa durante la pandemia, provocando una baja en la rentabilidad. Esto llevó a desarrollar un plan de implementación que tienda a realizar diferentes actividades que brinden solución a la problemática, buscando mejorar la situación de la empresa con respecto a la rentabilidad.

Palabras Claves: Análisis Económico, Aumento de Ventas, Rentabilidad.

## **Abstract**

The present work focuses on the importance of analyzing the different external and internal factors that have caused the drop in profitability in the company Havanna S.A., dedicated to the manufacture and marketing of food products. Starting from this base, a SWOT analysis was carried out in order to reflect the internal situation in which the company finds itself. The context in which it develops was also analyzed using the PESTEL tool. Once these results were obtained, an economic analysis of the financial statements was carried out. Resulting in the company's main problem being the drop in sales that the company had during the pandemic, causing a drop in profitability. This led to the development of an implementation plan that tends to carry out different activities that provide a solution to the problem, seeking to improve the company's situation with respect to profitability.

Keywords: Economic Analysis, Sales Increase, Profitability.

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis de contexto .....	6
Diagnóstico organizacional .....	9
Análisis específicos según el perfil profesional.....	9
Marco Teórico .....	13
Diagnóstico y Discusión .....	15
Declaración del problema.....	15
Justificación del problema.....	16
Conclusión diagnóstica .....	16
Plan de implementación .....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Alcance.....	17
Recursos involucrados.....	17
Acciones específicas a desarrollar .....	18
Marco temporal.....	20
Medición de la propuesta .....	21
Conclusiones y Recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	24
Anexo I.....	26
Anexo II .....	27
Anexo III.....	28

## Introducción

El presente trabajo se basa en un análisis económico y operativo de la sociedad Havanna S.A, empresa argentina dedicada a la fabricación y comercialización de productos alimenticios, incluyendo líneas de alfajores, chocolates, dulce de leche y barritas entre otros. Por otra parte, posee una franquicia de cafetería y exporta sus productos a 14 países.

La empresa Havanna fue fundada en 1947, en Mar del del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina, por Demetrio Elíades -comerciante especializado en bombonería-, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna -ambos al frente de una fábrica de alfajores en Capital. En 1948, abren la fábrica y el salón de ventas con elaboración a la vista. Entre 1948 y 1994, se expande por toda la costa atlántica argentina, abriendo más de cincuenta sucursales.

En 1998 Havanna comienza la expansión hacia un nuevo modelo de negocios, comenzó con la apertura de los Havanna Café. Esto facilitó la expansión de la marca ya que permitió la apertura de nuevos locales a través de franquicias. Con este nuevo modelo de negocios (Locales Cafeteros con venta de producto tradicional) un franquiciado podía tener un local rentable operativamente ya que los costos fijos pueden ser cubiertos con la venta de cafetería.

En la empresa en cuestión, la pandemia durante el año 2020 ha provocado la imposibilidad de mantener o incrementar las ventas, por lo que resulta probable que la misma se encuentre con dificultades para restablecer el nivel de rentabilidad. Si se mantiene la tendencia de disminución de resultados, resulta posible que se comiencen a reflejar dificultades financieras en el corto plazo, por la escasa provisión de fondos a través de las operaciones. Es por eso que se analizará la opción de proponer un plan con acciones específicas a desarrollar, logrando de esa manera poder generar un aumento en el nivel de ventas.

Tal como lo establece Morillo (2001), en su publicación “Para incrementar la rentabilidad, a partir del margen de utilidad sobre ventas, se tienen dos alternativas, la primera consiste en aumentar la participación en el mercado. Una empresa, con un gran volumen de ventas multiplicado por un moderado margen de utilidad obtendrá una

considerable ganancia, que por supuesto tendrá que ser medida respecto a la inversión realizada por sus propietarios. La segunda alternativa, consiste en elevar el margen de utilidad sobre ventas a partir de factores cualitativos que intentan incrementar el precio de venta (innovación, diferenciación del producto, posicionamiento y segmentación de mercado), y a partir de herramientas que intentan disminuir los costos”. (p. 39)

A continuación, se puede nombrar como antecedente lo analizado por Garcia Restrepo, L.(2014) quien sostiene que “los inconvenientes económicos que tienen relación con la rentabilidad se dan en el largo plazo, debido a que la rentabilidad es la que garantiza la liquidez futura del negocio, y para resolverlos es necesario tomar decisiones estratégicas, mediante una mejora en la estructura de costos, incrementos en los volúmenes de ventas, minimizando gastos, entre otras estrategias que al implementarlas maximizan la rentabilidad de las empresas”.(p.5)

En esta misma línea, Altamirano Guamuro, E. y Bach Díaz Sánchez, H (2021) para obtener el Título Profesional de Ingeniería Comercial; recomiendan “Analizar continuamente las ventas, debido a la situación actual de los mercados inestables causados por la pandemia COVID-19, con la finalidad de tener mayor información para la toma de decisiones.” (p. 87).

En tal sentido, Huarcaya Condori, B. (2020) recomienda “En la rentabilidad de las ventas netas por encontrarse en un nivel bajo de rentabilidad se recomienda a la empresa mediante el area de la gerencia mejorar e implementar mayores rentas, estrategias para la rotación de los productos, los inventarios y un sistema de distribución multicanal; ampliar los clientes manteniendo o aumentando los montos de facturación, incluir nuevos clientes del mercado calificarlos, atenderlos generar referencias y vender la marca”(p. 31).

Por último, en relación al análisis de riesgo financiero y económico en función de los costos, se puede referir a Rodríguez Primo (2015), quien a través de su tesis doctoral analiza factores determinantes de la rentabilidad aplicados específicamente a entidades del sector financiero, mediante aplicación de un modelo econométrico, que permite medir la rentabilidad a través del ROE y por el ROA.

En relación a lo analizado, desde el punto de vista de la empresa y lo revisado según los antecedentes anteriormente descritos, se busca a través del presente encontrar un plan estratégico que permita aumentar la rentabilidad de la empresa, para ello se propondrán acciones para lograr aumentar las ventas.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

Havanna S.A. es una compañía reconocida por su trayectoria, el sabor de sus productos y la comodidad y calidez que transmiten sus locales. Su misión consiste en elaborar todos los productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Además, consideran importante transmitir la experiencia Havanna a través del estilo de atención: calidez, servicio y pasión. La visión es ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de sus locales.

Como competencia de Havanna se pueden nombrar a aquellas compañías que ofrecen los mismos estándares de calidad tales como Cachafaz y Balcarce, y en un segundo plano aquellas que cuentan con el mismo producto, por ejemplo, Tatín y Fantoche. En cuanto a los clientes se pueden mencionar diferentes tipos: empresas corporativas, consumidores finales, cadenas de supermercados y franquicias. En la actualidad cuenta con más de 200 locales en el territorio nacional y más de 70 en el exterior.

Havanna adquirió una significativa relevancia tanto por la calidad de los productos, como por la comodidad y el confort que brindan sus locales. Los productos de Havanna son la razón de ser de la marca y, a partir de ellos es que se construyen las otras bases del negocio. Entre ellos, se destacan los alfajores, los havannets, la Línea MINI (Mini alfajores, mini galletitas, mini medallones y mini havannets), galletitas (medallones y de limón), dulce de leche Havanna, chocolates, Cafetería y Haireados, una nueva apuesta salada de Havanna. Los productos principales de la compañía pueden ser encontrados tanto en locales como en las góndolas de los supermercados más importantes del país y en tiendas de aeropuertos o freeshops.

Las ventas corporativas desarrollaron un canal para poner a disposición de organizaciones la variedad de productos y algunas presentaciones especiales de los mismos. Las mismas representan una opción de venta segura ya que las cantidades que compran las empresas son mayores, hay mayor volumen de venta y menos cantidad de transacciones, si la relación es de confianza puede perdurar en el tiempo.

### *Análisis de contexto*

En la actualidad, la empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado donde se maneja gracias a la trayectoria y el reconocimiento que ha logrado con tantos años de actividad. Pero para hacer un análisis económico y operativo, hay que analizar y tener en cuenta muchos factores macroeconómicos que afectan directamente a la organización. Una herramienta muy utilizada para determinar el contexto actual en el que se desenvuelve la organización, y que permite la creación de estrategias para aprovechar oportunidades o actuar ante posibles riesgos, es el análisis PESTEL. Según Sánchez Alzate, Viana Rúa, Pino Martínez y Gómez Navarro (2020) establecen que una de las metodologías más utilizadas es la matriz PESTEL, entre otras; su uso facilita la trazabilidad de la planificación estratégica, permitiendo analizar resultados. Dicho análisis consiste en la descripción del entorno de la empresa a través de los siguientes factores:

*Político:* La crisis que se sufre desde el año 2020 donde se inicia la pandemia por COVID-19, y la mala organización por parte del Estado, logró desbastar la economía del país. No obstante, el gobierno impulsó una serie de medidas para reactivar el sector. La más importante y relevante es el programa de incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales “PREVIAJE”, el mismo se encuentra orientado a fomentar y potenciar la demanda del turismo nacional y consiste en el reconocimiento de un crédito por parte del Estado Nacional a favor de las personas humanas, equivalente al cincuenta por ciento (50%) del monto de cada operación de compra de servicios turísticos que estas realicen (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021).

Uno de los principales puntos de venta de la empresa Havanna S.A. es el local de venta ubicado en la ciudad veraniega de Mar del Plata; por lo tanto, se ve afectada por las decisiones referentes al área de turismo. A pesar de atravesar en el año 2020 una caída en sus ventas producto de la pandemia mundial, durante la última temporada estival tuvo un crecimiento en sus ingresos, producto del éxito del programa antes mencionado.

*Económico:* Si bien el sector del turismo no se vio beneficiado por el confinamiento durante la pandemia, un engranaje para que este sector pueda seguir fortaleciéndose en los años venideros tiene que ver principalmente con el poder adquisitivo de las personas. En este sentido, la recuperación del crecimiento previsto para

la Argentina durante 2021-2022 permite ver un panorama alentador hacia el consumo del turismo nacional.

*Sociocultural:* Las personas viven el día a día, no es fácil proyectar a largo plazo con la inestabilidad político-económico que se afronta en la Argentina. Los niveles de ingresos bajan por la falta de empleo, las subas en los precios de productos o servicios, lo que en muchas poblaciones se tuvo que cambiar el estilo de vida, las costumbres. Por tal motivo, los productos que la empresa comercializa pasaron a estar dentro de las necesidades secundarias.

*Tecnológico:* En la actualidad, la tecnología juega un papel muy importante a nivel mundial y abarca muchos escenarios en la vida cotidiana. Los avances se dan a diario, y se vuelve imposible avanzar, sobretodo en una empresa, sin adaptarse a cada uno de ellos. El internet es una herramienta sumamente fundamental y necesaria en estos tiempos y desde cualquier punto de vista. Los nuevos *softwares* ayudan y facilitan las tareas realizadas en una organización, agilizando y mejorando los tiempos las mismas.

*Económico:* La empresa posee la certificación ISO22000:2018. Las plantas industriales cuentan con certificado de Aptitud Ambiental otorgado por la Secretaría de Medio Ambiente de la Municipalidad de General Pueyrredón, tratamiento de efluentes líquidos con el objeto de ajustar el vuelco dentro de los parámetros exigidos por el ADA (Autoridad del Agua) y OSSE. Anualmente se realiza la Medición de Descarga de Efluentes Gaseosos a la Atmósfera en ambas plantas y cada 4 años se renueva la Licencia de Emisiones Gaseosas a la Atmósfera realizado por laboratorios homologados por la OPDS (Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible). Además, cuentan con un sistema de Separación, Compactado y Retiro de Cartones Reciclables y Streech.

*Legales:* Toda organización debe cumplir con las leyes y disposiciones establecidas por el ente regulador de su país. La empresa Havanna S.A. se rige por la Ley de Sociedades Comerciales, Ley de Impuesto a las Ganancias, Ley Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los Ingresos Brutos, Ley de contrato de trabajo, Convenio Colectivo de Trabajo, ordenanzas municipales, entre otras, y cada una de ellas con sus respectivas modificatorias y decretos. Cumpliendo siempre con el fisco a nivel nacional, provincial y municipal.

Es de utilidad para el presente trabajo, mencionar las 5 fuerzas de Porter o modelo Porter de competitividad ampliada; el mismo es un modelo de competitividad creado por

Michael Porter, ingeniero y economista de la Universidad de Harvard. Establece un esquema para que una empresa puede analizar la competencia que le rodea en relación al sector de la industria alimenticia, de manera tal que consiga generar estrategias para: A) Aprovechar las fuerzas competitivas (oportunidades). B) Defenderse de las fuerzas competitivas (amenazas) Betancourt, *D. F. (2019)*.

*Las 5 fuerzas de Porter de la organización.*

1. Poder de negociación del cliente: Teniendo en cuenta el poder del consumidor final, estos no poseen gran poder de negociación, principalmente a causa de la “licencia” que otorga ser una marca Premium. Difícilmente cuestionen el precio y mucho menos la calidad del producto.

2. Poder de negociación del proveedor: Los proveedores representan un riesgo ya que hay pocos en el mercado con las capacidades para producir dulce de leche bajo los requisitos Havana, ya que la empresa no produce una de sus materias primas principales. Al no ser proveedores exclusivos, es aún más riesgoso ya que Havana depende de la disponibilidad de la línea de producción, no pudiendo responder a excesos de demanda en temporadas de alta rotación de producto.

3. Amenaza de nuevos competidores: Teniendo en cuenta las tiendas virtuales, hoy es más fácil y rápido entrar en el mercado, cualquiera puede vender y comprar mediante plataformas o redes sociales los productos que necesita. Esto hace más difícil el trabajo de la empresa que tiene que estar actualizándose continuamente para ser la mejor opción para los consumidores.

4. Amenaza de productos sustitutos.: En el mercado donde se encuentra la empresa, hay una gran variedad de productos similares, de diferentes precios y calidades. Si bien la marca posee un alto prestigio, la crisis económica actual puede llegar a ser una amenaza para la misma, ya que muchas veces el cliente prefiere precios bajos antes que calidad.

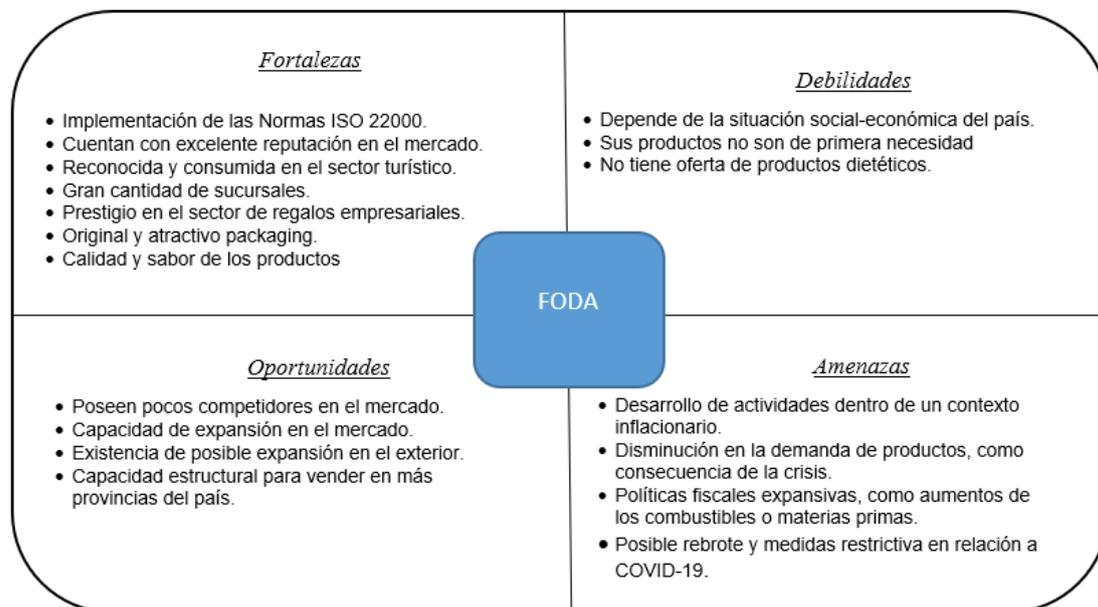
5. Rivalidad entre los competidores: La rivalidad entre los competidores se ve influenciada por las cuatro fuerzas precedentes, así como por el costo y la diferenciación del producto. Pero la larga trayectoria de la firma y el reconocimiento social que posee, son ventajas que favorecen ampliamente a la empresa.

### Diagnóstico organizacional

El análisis FODA fue inventado por Albert S. Humphrey en los años sesenta y continúa vigente hasta la actualidad. El análisis a través de las variables fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como FODA, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal (Ramírez Rojas, 2017).

A continuación, se detalla el análisis de las variables para la empresa Havanna S.A.:

Figura 1: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Havanna S.A.

A través de las fortalezas y oportunidades precedentemente planteadas, se puede observar una visión de las acciones a desarrollar en el presente TFG. Teniendo en cuenta las debilidades y amenazas, ya que las mismas pueden llegar a ser un obstáculo al momento de implementar las acciones específicas.

### Análisis específicos según el perfil profesional

En el presente trabajo se pretende realizar un análisis económico de la empresa Havanna S.A. para determinar un adecuado plan estratégico tendiente a aumentar las ventas; logrando de esa manera aumentar la rentabilidad actual de la empresa.

Para realizar el correspondiente análisis se estudian los estados financieros

consolidados: Estado de Resultados y memorias de los últimos tres periodos 2019 – 2021; junto con las correspondientes notas y anexos. Además, se utilizan fuentes de información de entidades, tanto nacionales como provinciales, conjuntamente con los datos brindados por la empresa y publicaciones científicas. Con dicha información recolectada se busca conocer la situación del negocio, sus perspectivas y proyecciones; buscando encontrar aquellas tareas y acciones que permitan aumentar la rentabilidad de la empresa.

Al comenzar con el análisis específico se secciona la información de los Estados Financieros de Havanna S.A., para realizar un análisis vertical de los componentes del Patrimonio Neto y dar así una idea general de la información que ellos proporcionan. Dicho análisis consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro del estado analizado.

*Tabla 1: Análisis Porcentual del Activo*

<b>ACTIVO</b>	<b>al 31/12/2021</b>	<b>% de Participación</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Propiedades, planta y equipos	\$ 1.770.064.968,00	31,52
Valor llave	\$ 1.896.785.594,00	33,77
Activos intangibles	\$ 25.108.571,00	0,45
Otros créditos	\$ 501.623.991,00	8,93
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 4.193.583.124,00</b>	<b>74,67</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Inventarios	\$ 536.333.467,00	9,55
Créditos por ventas	\$ 792.935.396,00	14,12
Otros créditos	\$ 63.467.051,00	1,13
Inversiones	\$ 832,00	0,00
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 29.668.710,00	0,53
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.422.405.456,00</b>	<b>25,33</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 5.615.988.580,00</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Havanna S.A.*

De la Tabla 1: Análisis porcentual del activo; se puede observar solo un 0,53% en Caja y Bancos, 14,12% en Cuentas por Cobrar y 9,55% en Bienes de cambio. Composición porcentual poco favorable de poco más de un 25% de liquidez del total de los activos de la empresa.

Tabla 2: Análisis Porcentual del Pasivo

<b>PASIVO</b>	<b>al 31/12/2021</b>	<b>% de Participación</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Préstamos	\$ 111.764.153,00	3,81
Provisiones y otros cargos	\$ 10.301.236,00	0,35
Otros pasivos	\$ 44.324.237,00	1,51
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 467.783.605,00	15,96
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 634.173.231,00</b>	<b>21,63</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		0,00
Otros pasivos	\$ 76.409.641,00	2,61
Deudas fiscales	\$ 144.147.132,00	4,92
Pasivo por Impuesto a las ganancias corriente	\$ 158.309.449,00	5,40
Deudas sociales	\$ 312.080.634,00	10,64
Préstamos	\$ 1.080.582.946,00	36,86
Cuentas por pagar	\$ 526.094.886,00	17,94
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.297.624.688,00</b>	<b>78,37</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 2.931.797.919,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Havanna S.A.

Respecto al Pasivo, visualizado en la Tabla 2, se observa que las principales fuentes de financiación de la empresa son de corto plazo con capital ajeno correspondiente a sus acreedores, proveedores, préstamos bancarios entre otros, así lo representa el porcentaje de 78,37 % respecto al Pasivo Total.

Tabla 3: Variación de Estado de Resultados

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Total, Ventas del Ejercicio	\$ 5.940.743.586,00	\$ 2.974.062.969,00	\$ 3.347.619.424,00
<b>Variación de Ventas</b>	<b>77%</b>	<b>-11%</b>	<b>100%</b>
Total, Costos de Ventas	\$ 2.481.957.431,00	\$ 1.547.473.696,00	\$ 1.418.618.599,00
<b>Variación de Costos</b>	<b>75%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>
Resultado Bruto	\$ 757.865.986,00	-\$ 525.087.060,00	\$ 286.911.828,00
<b>Variación de Resultado</b>	<b>164%</b>	<b>-283%</b>	<b>100%</b>
Utilidad del Ejercicio	\$ 211.338.486,00	-\$ 521.216.020,00	\$ 139.815.118,00
<b>Variación de la utilidad</b>	<b>51%</b>	<b>-473%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Havanna S.A.

El análisis de la variación del Estado de Resultados, según tabla 3, muestra que, como resultado de la reactivación posterior a la pandemia, la empresa continúa teniendo

rentabilidad, luego de una disminución de esta en 2020. Si bien se pierden \$ 4,73 por cada peso que se invierte en 2020, en 2021, ya se revierte y vuelve a haber ganancia.

Por otro lado, se observa a través de la siguiente tabla 4, de qué manera representan las ventas por sector sobre las ventas totales. Se observa que las ventas realizadas en franquicia representan un 41%, mientras que los locales propios un 39%.

*Tabla 4: Incidencia ventas por sector sobre ventas totales*

<b>Clasificación de ventas</b>	<b>Incidencia sobre Ventas</b>
Locales Propios	39%
Franquicias	41%
Otros segmentos	20%
<b>Total</b>	
<b>Incidencia</b>	<b>96%</b>

*Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Havana S.A.*

Con la información que antecede, se pretendió presentar el foco de análisis del presente trabajo y delimitar el campo de estudio. Con el fin de determinar un plan estratégico que apunte a aumentar las ventas, haciendo hincapié en el nuevo producto fabricado por la empresa y en la pretensión de

aumentar su participación en nuevos mercados a través de nuevas franquicias en el país; tal como se puede ver reflejado en la memoria del último Estado Contable.

## Marco Teórico

Según Amat (2008) “el análisis económico es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas” (p. 14). Es decir, es un instrumento clave para la planificación, la evaluación y el control.

Un correcto análisis, permite realizar un buen diagnóstico y acercarse así a una toma de decisiones adecuadas para cumplir con los objetivos de toda organización, entre ellos: sobrevivir, ser rentables y crecer.

Sin embargo, cabe destacar que el análisis de estados financieros tiene algunas limitaciones a tener en cuenta, tales como:

- ✓ Los datos se refieren al cierre del ejercicio, por lo tanto, suele basarse en datos históricos y se pierde la perspectiva de lo que ocurrió dentro del período.
- ✓ En ocasiones, las empresas manipulan sus datos contables.
- ✓ Los efectos de la inflación no se reflejan en el balance.
- ✓ No siempre se puede obtener los datos del sector en el que opera la empresa para hacer las comparaciones.

Domínguez y Seco (2010) destacan la diferencia entre el análisis económico y el financiero:

*Tabla 5: Comparación entre Análisis Económico y Financiero.*

<b><u>Análisis Económico</u></b>	<b><u>Análisis Financiero</u></b>
El análisis económico de la empresa trata de investigar la realidad de la empresa como unidad económica, en el sentido de estudiar su potencialidad, sus beneficios y su rentabilidad tanto actual como futura.	El análisis financiero o patrimonial se dedica a estudiar la posición financiera de la empresa a través de Ratios.
Analiza la empresa como negocio y su capacidad para generar beneficios y ser rentable a lo largo de los años	Enfocado a analizar ratios de liquidez, solvencia, estructura del pasivo y endeudamiento, entre otros.

*Fuente: Elaboración propia en base a Domínguez, J. y Seco, M. (2010).*

Durante el transcurso del presente trabajo se analizarán las diferentes posibilidades

de acción que permitan incrementar las ventas que han sido afectadas producto de la pandemia en que el mundo se vio afectado.

Para ello resultarán de gran utilidad los ratios elaborados mediante cocientes de dos magnitudes entre las que exista una relación económico-financiera. Pérez (2005) define a cada uno de los ratios utilizados para el análisis económico desarrollado en este TFG. Entre ellos:

- Rentabilidad del Activo (ROA): Este ratio mide el rendimiento conseguido en una compañía por cada unidad monetaria invertida en una actividad.

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$$

- Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE): Este ratio mide el desempeño global de la compañía, el cual compara las utilidades después de deducción de impuestos (menos los impuestos de acciones preferenciales), sobre el capital de los accionistas que han invertido.

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Total}$$

- Margen de ventas: evalúa la aportación que ha realizado el nivel de actividad alcanzado en la propia generación del beneficio.

Por su parte Ccaccya (2015), aclara que “los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera ingresos suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, son medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar beneficios por parte de la entidad sobre la base de sus ventas, activos e inversiones” (p.3).

Los ratios como herramienta de análisis de estados contables comenzaron a utilizarse durante la segunda mitad del siglo XIX y perduran hasta la actualidad. Resultan muy útiles para realizar un análisis económico-financiero ya que abarcan diversos aspectos de las empresas y arrojan resultados altamente confiables y certeros.

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del problema*

Dado que Havanna opera en un contexto de economía globalizada y cambiante, se torna necesario analizar las posibilidades futuras del negocio y replantear con frecuencia si la empresa se va adaptando a un mercado que varía sus necesidades permanentemente. Sin embargo, dejaron al descubierto un error que muchas veces no se ve y que resulta primordial para la salud económica y financiera de cualquier organización, el financiamiento.

*Tabla 6: Ratios Rentabilidad*

<b>RATIOS RENTABILIDAD</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Margen sobre ventas	55%	44%	55%
Rentabilidad sobre ventas	7%	-19%	4%
ROA	10%	-14%	13%
ROE	18%	-32%	28%

*Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Havanna S.A.*

Se puede apreciar que el margen bruto fue del 55% en 2019, 44% en 2020 y 55% en 2021. Observándose una baja importante en el 2020, pudiendo atribuir esto a la pandemia, que afectó la situación económica y el poder adquisitivo de todo el país, muchos de ellos, consumidores de productos Havanna.

Continuando con la rentabilidad sobre Ventas, se puede observar que durante el año 2020 el índice arrojó resultado negativo aumentando durante el año 2021 por lo que se puede inferir que, al ser el resultado neto positivo, la institución está generando ingresos suficientes de sus activos como para cubrir el costo de los fondos que se paga en concepto de los productos de ahorro y de otras fuentes de fondos.

Rentabilidad del activo (ROA) se considera que para que una empresa sea valorada de forma positiva en cuanto a su rentabilidad, la cifra obtenida de su ROA debe de superar aproximadamente el 5%. En el 2019 fue del 10%, mientras que no cumpliendo ni superando con el parámetro fijado en el año 2020, ya que la rentabilidad obtenida fue del directamente negativa; por otro lado, en el 2021 aumentó a 13%.

Rentabilidad del patrimonio neto (ROE), un ROE bajo (menor al 5%) en la empresa indica que no habrá inversores interesados. Además, estos inversores podrían convertirse en competencia si instalasen empresas similares, habiendo así competencia en los precios,

por lo que la rentabilidad final sería aún menor. La empresa en cuestión, no supera el límite establecido durante el año 2020 ya que fue negativo; mientras que en el 2021 fue del 28%, incrementándose pudiendo sostener que los proyectos realizados por la empresa en el último tiempo son rentables.

En el análisis específico del presente trabajo se realizaron diversos cálculos (según tabla 6) en los que se hace de gran importancia plantear la problemática que la empresa podría proponer promociones a los nuevos franquiciantes y de esa manera obtener una mayor rentabilidad, buscando incrementar las ventas.

Entonces, el problema principal que se pretende resolver en este reporte de caso, es la elección del mejor plan estratégico, solucionando o corrigiendo otros conceptos derivados del mismo y que se trataron en el marco teórico.

#### *Justificación del problema*

Al centrarse en la mejora que necesita esta empresa, se plantea la estrategia de desarrollo de mercado, aplicando un plan estratégico se puede abrir el abanico hacia nuevos clientes.

Es importante determinar la mejor opción que permita recuperar la tendencia decreciente en la rentabilidad del anteúltimo ejercicio de la empresa, lo que provocó un endeudamiento a corto plazo.

#### *Conclusión diagnóstica*

De acuerdo a lo desarrollado en este capítulo es que se recomienda analizar y encontrar alternativas y acciones que permitan, aumentar las ventas, contribuyendo de tal manera a un aumento en la rentabilidad de la empresa.

Según el análisis realizado se observa que la empresa redujo significativamente sus ventas o ingresos producto de la pandemia, por no ser un producto de primera necesidad. Por otra parte, es una marca reconocida en el extranjero, pudiendo expandirse incluso a nivel mundial.

Durante el año 2021, cuando se fueron dejando sin efecto las restricciones por COVID y la economía se empezó a reactivar, la firma creció paulatinamente. Se apunta a aumentar las ventas en corto plazo, superar el inconveniente post covid y que recuperar los ingresos de liquidez anteriores para que las deudas existentes no traigan problemas futuros.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo General*

- Diseñar un plan estratégico para la empresa Havanna S.A. que le permita incrementar la rentabilidad, para el segundo semestre del 2022.

### *Objetivos Específicos*

- Incrementar el número de franquicias actuales, con el propósito de aumentar las ventas.
- Incrementar las unidades pedidas del nuevo producto “Super Dulce de Leche”, con la finalidad de reducir el inventario.

### *Alcance*

La realización del plan de implementación será dentro de los establecimientos, de la empresa Havanna S.A.; ubicada en la ciudad de Mar del Plata de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

Se estima que el horizonte de tiempo de realización de las actividades será de 6 meses, a comenzar a partir del mes de julio del año 2022.

La información que brindan los estados y notas contables no suele ser precisa y concisa. La propuesta de trabajo final de grado será aplicable sólo para la empresa mencionada, no siendo aplicable para otros casos particulares.

### *Recursos involucrados*

Los recursos necesarios para la implementación serán tanto físicos, como instalaciones, computadoras, acceso a internet y recursos humanos competentes, al igual que recursos intangibles, es decir, conocimientos tecnológicos propios, contactos comerciales, procedimientos eficientes, etc.

La empresa cuenta entre sus fortalezas con la trayectoria en el rubro, con excelente reputación en el mercado, infraestructura propia, personal con experiencia, cuenta con gran cantidad de franquicias y lo más importante la gerencia muestra intenciones de innovar. Esto brinda un valor agregado que incrementa la rentabilidad de la empresa.

Para implementar esta propuesta, la empresa debe contar con estos recursos mencionados, tanto físicos como intangibles propios de la empresa. También es propio las recomendaciones de profesionales idóneos en el tema a analizar. Se propone la incorporación de un profesional, asesor externo en Marketing, que centre su análisis no sólo en la contabilidad propiamente dicha, sino también en el análisis y presentación de información resumida, que sirva para diagnosticar y actuar en consecuencia, ante la vorágine del contexto.

A su vez se plantea el costo relacionado a los honorarios profesionales respecto a la definición e implementación de los planes de acción, los valores de referencia fueron extraídos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE) a razón del valor de un módulo a \$3.070, en donde se establece que se cobraran 30 módulos, llevando el costo a \$ 92.100. Por otro lado, el costo de la contratación del Licenciado en Marketing asciende a 15 módulos indicativos, o sea \$ 46.050. Se establece un tiempo estimado de desarrollo de 6 meses, en donde no se consideran los meses adjudicados al control, dado a que será tarea de la propia empresa, siendo en este sentido un presupuesto total de honorarios de \$ 138.150.

#### *Acciones específicas a desarrollar*

Para cumplir con el objetivo de reducir el monto de ingresos a nuevos franquiciantes, las acciones son:

- Establecer un porcentaje óptimo a reducir en el costo de inversión inicial requerido para los nuevos clientes. Como se puede apreciar en el anexo III el monto del fee de ingreso es = U\$\$ 10.000.
- Promover la acción anteriormente descrita a través de campañas digitales en *Facebook/Instagram* y *YouTube*, a los fines de promocionar la propuesta. Detallando que solo durará por un tiempo determinado.
- Incrementar la difusión a través de los canales telefónicos: a través de los administrativos de la compañía se contactará a aquellos posibles clientes nuevos, haciendo en los que hayan consultado en el último tiempo.

Tabla 8: Acciones A Desarrollar Objetivo Específico 1

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1: INCREMENTAR EL NÚMERO DE FRANQUICIAS ACTUALES</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Tarea</b>	<b>Alcance</b>
Reducir el monto de inversión inicial para nuevos franquiciantes	Establecer un monto que sea atractivo para el nuevo posible inversor	Conquistar nuevos mercados y consumidores
Dar a conocer la nueva propuesta	Publicitar a través de redes sociales	Anoticiar a futuros inversionistas
Difundir a través de líneas telefónicas	Contactar a los últimos posibles potenciales	Incentivar e incitar a posibles inversores

Fuente: Elaboración propia

Lo que se pretende obtener es un aumento de franquicias, a través de la disminución en el costo de inversión inicial a los nuevos inversores, aumentando de esa manera el número de franquicias actuales y, por ende, el volumen de ventas.

Para cumplir con el objetivo de incrementar la difusión del nuevo producto “Super Dulce de Leche”, las acciones son:

- Realizar promociones en los distintos puntos de venta, tanto en locales propios como en las franquicias para lograr un mayor volumen de pedidos; aplicando diferentes concursos dependiendo de las diversas temporadas y festejos en el país, con cupones de descuento, tarjetas de puntos, rebajas al mayoreo, productos de regalo en la compra de un producto estrella, entre otros.
- Promocionar a través de envíos, a aquellos clientes que en su momento compraban frecuentemente los productos con la finalidad de regalo empresarial y lo han dejado de hacer por reducción de costos, con el objetivo de fidelizar el producto.
- Dar a conocer el producto de manera intensiva por medio de publicidad pagada, se encontrará presente en *Facebook*, *Twitter* y en *Instagram*. Las

redes sociales mostrarán contenido con frecuencia diaria y permitirán, que los grupos de referencia tanto primario como secundario conozcan el lanzamiento del nuevo producto, destacando una característica muy relevante, es apto para celíacos.

*Tabla 9: Acciones A Desarrollar Objetivo Específico 2*

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2: INCREMENTAR LAS UNIDADES PEDIDAS DEL NUEVO PRODUCTO</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Tarea</b>	<b>Alcance</b>
Obtener mayor cantidad de unidades en los pedidos	Realizar promociones y campañas	Obtener numerosas demandas por parte de clientes habituales
Fidelizar el nuevo producto en grandes empresas	Enviar unidades en forma de obsequios	Alentar a empresas que realicen regalos empresariales
Difundir en publicidad paga	Publicitar a través de redes sociales, con frecuencia alta	Informar respecto a la característica específica: "Apto para celíacos"

*Fuente: Elaboración propia*

Lo que se pretende obtener es un aumento en la rotación de inventarios ya que el producto es nuevo y posee alto *stock*, logrando de esta manera una mayor rotación del activo y aumentar la rentabilidad que es la finalidad del objetivo general.

#### *Marco temporal*

Cada una de estas actividades tiene una relación de uno a uno con las descritas en el Diagrama de Gantt y contribuyen al cumplimiento de los objetivos específicos a cumplir para la realización del objetivo general.

### Diagrama de Gantt

Acciones	Semanas																											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Establecer el monto óptimo de ingreso a	■																											
Publicidad en redes sociales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Difundir telefónicamente			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Realizar las promociones del nuevo				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar obsequios a clientes											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aplicación, seguimiento y control del plan											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

### Medición de la propuesta

Para dar cuenta de que los objetivos se cumplen, se elaboran indicadores de medición para que la organización los utilice de manera periódica y así llevar un control de cumplimiento. Se propone a la gerencia las siguientes herramientas a utilizar.

- Índice de ventas a nuevos clientes

$$\frac{\text{Ventas en franquicias}}{\text{Ventas Totales}}$$

Este índice nos indica la razón de las ventas generadas en el nuevo mercado con respecto a las ventas totales.

Se pretende lograr en el segundo semestre del presente año, completar el plan de acción de incremento de ventas propuesto, que favorecerá a la empresa en su rentabilidad.

Para medir los resultados de la propuesta y realizar un análisis objetivo de la misma se expone una tabla con ratios que permitirán obtener información detallada de la evolución de la organización con posterioridad a la implementación de la propuesta, determinando la rentabilidad de la misma. La empresa puede utilizar distintos ratios para medir la evolución del plan y de su Estado de Resultado como se expresa a continuación la tabla 10, en la cual se podrá comparar los resultados positivos o negativos obtenidos después de la implementación de los beneficios aplicados:

*Tabla 10: Ratios para medir la rentabilidad*

Al 31/12/2021 antes de la PT (%)	Ratio	Al 31/12/2022 después de la PT (%)
55	Margen sobre ventas	
4	Rentabilidad sobre ventas	
13	Rentabilidad Económica	
28	Rentabilidad Financiera	

*Fuente: Elaboración propia*

## Conclusiones y Recomendaciones

Tras la realización de un análisis interno y externo de la organización, y un minucioso diagnóstico organizacional, se logró identificar diferentes problemáticas que afectaban el desarrollo y crecimiento de la empresa, a pesar de su trayectoria. Principalmente, se vio afectada por el factor externo mundial del cual no pudo quedar ajena. Si bien es importante subsanar cada uno de esos problemas para un mejor rendimiento institucional, este reporte de caso se orientó específicamente en la planificación estratégica, ya que se visualizó el potencial que la empresa posee en las franquicias y el alto importe que tiene en inventarios.

En conclusión, luego del trabajo realizado se ha decidido proponer un plan estratégico que se basa en las ventajas competitivas que hoy tiene Havanna S.A. dentro de su mercado, potenciando sus fortalezas para enfrentar las tendencias que señalan que se mantendrán la caída del consumo y la inflación, permitiendo un incremento en los ingresos y la rotación de los productos que posee en *stock*.

Si bien los objetivos del proyecto muestran que son posibles de ejecutar, no significa que garanticen la rentabilidad a lo largo del tiempo bajo las situaciones de inflación y de cambio de Gobierno por las cuales atraviesa el país, las que evidentemente repercutirán sobre el plan. Es de vital importancia que la administración se enfoque en el seguimiento eficiente del proyecto para saber cuáles son los puntos débiles que atacar y las fortalezas a aprovechar para cumplir con los resultados estimados en este trabajo.

Es por ello que se recomienda a la empresa, explotar al máximo los programas pre viaje los cuales aún siguen vigentes y que fueron nombrados en el desarrollo del presente TFG; proponiendo aumento en las promociones en aquellos locales que se encuentren en zonas turísticas, logrando de esa manera aumentar el volumen de las ventas.

Por otro lado, buscar de promocionar el nuevo alfajor denominado “Super Dulce de Leche” en las diferentes Asociaciones de Celíacos que se desarrollan en el país, ofreciendo promociones u obsequios para incentivar el reconocimiento del producto. En la misma línea, buscar una sección destacada para el mismo en la tienda *online* que posee la firma, buscando una atracción visual al consumidor final.

## Bibliografía

- Altamirano Guamuro, E. y Bach Díaz Sánchez, H (2021) “Un plan de marketing para la reactivación de las ventas, en tiempos de pandemia COVID – 19” Proyecto de Investigación, previo a la obtención obtener el Título Profesional de Ingeniería Comercial, Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, junio de 2021
- Amat,O (2008). *Análisis Económico – Financiero- Balances*. Madrid. Gestión 2000.
- Betancourt, D. F. (2018, 01 de septiembre). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 08 de septiembre de 2021, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).
- Boletín Oficial de la República Argentina. (11 de agosto de 2021). Recuperado el 18 de abril de 2022 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/248089/20210813>
- Ccaccya, D. (2015). Análisis de rentabilidad de una empresa. Actualidad Empresarial. Análisis de rentabilidad de una empresa. Actualidad Empresarial.
- Domínguez, J & Seco, M (2010) Análisis Económico-Financiero. Escuela Organización Industrial. Recuperado el 10 de mayo de 2022 de: <https://www.eoi.es/es/file/17084/download?token=oK426xIP>
- Huarcaya Condori, B. E. (2020). Análisis de la rentabilidad de la empresa Leche Gloria SA, periodo 2017-2019. Recuperado el 10 de junio de 2022 de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72129/Huarcaya\\_CBE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72129/Huarcaya_CBE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morillo, Marisela. Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. Actualidad Contable Faces [en línea]. 2001, 4(4), 35-48[fecha de Consulta 22 de Junio de 2022]. ISSN: 1316-8533. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700404>
- Pérez, J. O. (2005). *Análisis de Estados Contables. Un enfoque de gestión* (2da ed.).
- Ramírez Rojas, J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado el 15 de abril de 2022, de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento>

%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf

Rodríguez Primo, U. (2015). Factores determinantes de la rentabilidad de los bancos en los países del Mercosur. Un enfoque contable. Recuperado el 20 de abril de 2022 de Repositorio Digital UNC: <http://hdl.handle.net/11086/2240>

Sánchez Alzate, J., Viana Rúa, N., Pino Martínez, A. y Gómez Navarro, R. (2020). 14. Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. MODUM: Revista divulgativa multidisciplinar de ciencia, tecnología e innovación., 188. Universidad Católica de Córdoba.

## Anexo I

Análisis de Balances			
ACTIVO	2019	2020	2021
<b>INMOVILIZADO</b>	\$ 2.134.643.467,00	\$ 2.547.153.268,00	\$ 3.691.959.133,00
Propiedades, planta y equipos	\$ 1.190.078.777,00	\$ 1.275.989.368,00	\$ 1.770.064.968,00
Valor llave	\$ 923.042.239,00	\$ 1.256.635.130,00	\$ 1.896.785.594,00
Activos intangibles	\$ 15.431.518,00	\$ 14.528.770,00	\$ 25.108.571,00
Activo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 6.090.933,00		
Inventarios	\$ 342.015.229,00	\$ 349.265.873,00	\$ 536.333.467,00
<b>REALIZABLES</b>	\$ 462.368.919,00	\$ 915.685.069,00	\$ 1.358.027.270,00
Créditos por ventas	\$ 406.411.919,00	\$ 391.321.689,00	\$ 792.935.396,00
Otros créditos	\$ 55.766.675,00	\$ 524.359.281,00	\$ 565.091.042,00
Inversiones	\$ 190.325,00	\$ 4.099,00	\$ 832,00
<b>DISPONIBLE</b>	\$ 35.662.909,00	\$ 32.840.444,00	\$ 29.668.710,00
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 35.662.909,00	\$ 32.840.444,00	\$ 29.668.710,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 2.974.690.524,00	\$ 3.844.944.654,00	\$ 5.615.988.580,00
PASIVO	2019	2020	2021
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	\$ 1.573.635.438,00	\$ 1.630.255.897,00	\$ 2.684.190.661,00
Capital social	\$ 64.331.300,00	\$ 64.331.300,00	\$ 64.331.300,00
Ajuste al capital social	\$ 1.184.707.106,00	\$ 1.679.055.704,00	\$ 2.360.783.928,00
Prima de emisión	\$ 118.810.400,00	\$ 118.810.400,00	\$ 0,00
Reservas de utilidades	\$ 36.506.590,00	\$ 261.143.160,00	-\$ 6.842.270,00
Otros resultados integrales acumulados	\$ 13.967.891,00	\$ 28.131.353,00	\$ 12.697.086,00
Resultados acumulados	\$ 155.312.151,00	-\$ 521.216.020,00	\$ 253.220.617,00
<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>	\$ 319.712.386,00	\$ 458.700.678,00	\$ 634.173.231,00
Préstamos	\$ 47.451.339,00	\$ 217.797.564,00	\$ 111.764.153,00
Provisiones y otros cargos	\$ 4.745.604,00	\$ 7.816.642,00	\$ 10.301.236,00
Otros pasivos	\$ 68.395.775,00	\$ 42.049.724,00	\$ 44.324.237,00
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	\$ 199.119.668,00	\$ 191.036.748,00	\$ 467.783.605,00
Deudas fiscales			
<b>ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>	\$ 1.081.342.700,00	\$ 1.755.988.079,00	\$ 2.297.624.688,00
Cuentas por pagar	\$ 266.735.705,00	\$ 349.734.865,00	\$ 526.094.886,00
Préstamos	\$ 488.010.054,00	\$ 1.068.074.211,00	\$ 1.080.582.946,00
Otros pasivos	\$ 85.518.700,00	\$ 39.924.450,00	\$ 76.409.641,00
Deudas fiscales	\$ 87.988.883,00	\$ 70.196.818,00	\$ 144.147.132,00
Pasivo por Impuesto a las ganancias corriente			\$ 158.309.449,00
Deudas sociales	\$ 153.089.358,00	\$ 228.057.735,00	\$ 312.080.634,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 2.974.690.524,00	\$ 3.844.944.654,00	\$ 5.615.988.580,00

**Anexo II**

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>INGRESOS</b>	\$ 3.347.619.424,00	\$ 2.974.062.969,00	\$ 5.940.743.586,00
Ventas	\$ 3.140.081.640,00	\$ 2.741.903.926,00	\$ 5.485.771.067,00
Otros ingresos	\$ 31.865.610,00		
Resultado por posición monetaria neta	\$ 110.436.959,00	\$ 151.952.711,00	\$ 349.226.157,00
Ingresos financieros	\$ 65.235.215,00	\$ 80.206.332,00	\$ 105.746.362,00
<b>CONSUMOS</b>	\$ 1.418.618.599,00	\$ 1.547.473.696,00	\$ 2.481.957.431,00
Costos de ventas	\$ 1.418.618.599,00	\$ 1.547.473.696,00	\$ 2.481.957.431,00
<b>GASTOS</b>	\$ 1.354.622.447,00	\$ 1.438.757.366,00	\$ 1.967.153.095,00
Gastos de distribución y comercialización	\$ 1.083.535.463,00	\$ 1.106.761.074,00	\$ 1.504.633.795,00
Gastos administrativos	\$ 271.086.984,00	\$ 322.670.967,00	\$ 434.955.549,00
Servicios y suministros			
Tributos			
Otros gastos		\$ 9.325.325,00	\$ 27.563.751,00
<b>GENERACIÓN BRUTA DE FONDOS</b>	\$ 574.378.378,00	-\$ 12.168.093,00	\$ 1.491.633.060,00
Costos financieros	\$ 287.466.550,00	\$ 512.918.967,00	\$ 733.767.074,00
<b>CASH FLOW</b>	\$ 286.911.828,00	-\$ 525.087.060,00	\$ 757.865.986,00
Dotación amortizaciones			
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	\$ 286.911.828,00	-\$ 525.087.060,00	\$ 757.865.986,00
Resultados extraordinarios			-\$ 29.764.838,00
Impuesto a las ganancias	\$ 147.096.710,00	\$ 3.871.040,00	-\$ 516.762.662,00
<b>RESULTADO NETO</b>	\$ 139.815.118,00	-\$ 521.216.020,00	\$ 211.338.486,00

## Anexo III

### ▲ DETALLES DE INVERSION

#### DETALLES DE INVERSION

**(Modelo de inversión para local tipo de 120 metros²)**

- ▷ FEE DE INGRESO: U\$D 10.000
- ▷ OBRA CIVIL Y GASTOS VARIOS: U\$D 67.000
- ▷ MOBILIARIO: U\$D 7.000
- ▷ EQUIPAMIENTO: U\$D 27.000
- ▷ PEDIDO INICIAL: U\$D 8.500

*(LOS VALORES EXPRESADOS SON EN DOLARES ESTADOUNIDENSES, NETOS DE IMPUESTOS, ESTIMADOS Y PUEDEN VARIAR SEGÚN EL TIPO DE LOCAL, UBICACIÓN Y METROS)*

#### REQUISITOS MINIMOS DEL LOCAL

- ▷ 120 A 150 METROS DE PLANTA LIBRE
- ▷ 7 METROS DE FRENTE
- ▷ PREFERENTEMENTE ESQUINA O ALTA VISIBILIDAD
- ▷ ZONA DE ALTO TRANSITO PEATONAL
- ▷ CERCANÍA A ESTABLECIMIENTOS TALES COMO UNIVERSIDADES, INSTITUCIONES MÉDICAS, ENTES GUBERNAMENTALES, ETC

[Completar Formulario](#)

### ▼ FORMULARIO DE CONTACTO