

**Universidad Siglo 21**



Trabajo Final de Grado

Carrera de Contador Público

Reporte de caso

Empresa Havanna S.A.

**Análisis económico y operativo de la empresa Havanna S.A. para el ejercicio 2022**

Autor: Cesar Matias Venturini

DNI: 30.847.270

Número de legajo: VCPB33631

Director de TFG: Myriam De Marco

Colonia Caroya, Córdoba

junio, 2022

## Índice

Resumen .....	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Análisis de situación .....	7
Descripción de la situación .....	7
Análisis de contexto.....	8
PESTEL .....	8
Factores políticos .....	8
Factores económicos.....	9
Factores sociales .....	11
Factores tecnológicos.....	12
Factores ecológicos.....	13
Factores legales.....	14
Diagnóstico organizacional .....	15
FODA .....	15
Fortalezas .....	15
Debilidades .....	16
Oportunidades.....	16
Amenazas.....	16
Análisis específico .....	17
Marco teórico.....	18
Diagnóstico y discusión.....	21
Declaración del problema .....	21
Justificación del problema .....	22
Conclusión diagnóstica.....	23

Plan de implementación.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos .....	24
Alcances y limitaciones .....	24
Alcance de contenido.....	24
Alcance temporal .....	24
Alcance geográfico .....	24
Alcance metodológico .....	24
Limitaciones .....	25
Recursos involucrados .....	25
Recursos humanos .....	25
Recursos financieros .....	27
Acciones concretas a desarrollar y marco temporal .....	28
Implementación de la propuesta .....	30
Medición o evaluación de la propuesta.....	30
Conclusiones y recomendaciones .....	32
Bibliografía .....	34
Anexos .....	39
Anexo 1.....	39
Anexo 2.....	40
Anexo 3.....	41
Anexo 4.....	42
Anexo 5.....	53

## **Resumen**

El presente reporte de caso plantea una propuesta con posibles soluciones al problema de aumento del costo de ventas y la necesidad de optimizar la estructura de costos de la empresa Havanna S.A., ya que resulta importante para sostener su mejora económica. Para esto, primero se confeccionó el análisis de situación, donde se analizó su historia, estructura, capacidades y limitaciones; luego a través del análisis PESTEL, se describió el contexto externo y con la ayuda del FODA se confeccionó el diagnóstico organizacional de la empresa. Toda la información permitió identificar falencias para conocer su estado económico, encontrando luego casos similares de estudio, que permitieron avanzar con la confección de la propuesta. El objetivo es brindar una solución al problema planteado, para mejorar la rentabilidad económica y operativa de la empresa en el año 2022. Por último, se concluyó que la propuesta es beneficiosa para la empresa, ya que cumple con los objetivos propuestos para su implementación; y se le recomendó, principalmente, que incorpore un sistema de administración SAP para la Agrupación de Colaboración Empresaria y para anticiparse a un posible inconveniente futuro.

*Palabras claves:* costos, análisis, información, rentabilidad, inflación.

## **Abstract**

This case report presents a proposal with possible solutions to the problem of increased cost of sales and the need to optimize the cost structure of the company Havanna S.A., since it is important to sustain its economic improvement. For this, first the situation analysis was made, where its history, structure, capacities and limitations were analyzed; then through the PESTEL analysis, the external context was described and with the help of the SWOT the organizational diagnosis of the company was made. All the information allowed identifying shortcomings to know their economic status, later finding similar study cases, which allowed progress with the preparation of the proposal. The objective is to provide a solution to the problem posed, to improve the economic and operational profitability of the company in the year 2022. Finally, it was concluded that the proposal is beneficial for the company, since it meets the objectives proposed for its implementation; and it was recommended, mainly, that it incorporate a SAP administration system for the Business Collaboration Group and to anticipate a possible future inconvenience.

*Keywords:* costs, analysis, information, profitability, inflation.

## **Introducción**

Las acciones que se llevan a cabo para poder administrar y gestionar un negocio, traen aparejados desafíos permanentes. Estos deben enfrentarse para alcanzar los resultados propuestos.

En el contexto de un país con variables económicas poco predecibles y reglas de juego con normas que permanentemente cambian. Donde continuamente se está generando alta volatilidad e incertidumbre, las empresas argentinas deben aunar esfuerzos en atender los asuntos económicos y operativos. Siempre con el propósito de lograr la mejor administración de sus recursos, minimizando costos para maximizar utilidades.

Este reporte de caso propone la preparación del análisis económico y operativo de la empresa Havanna S.A. analizando su estructura de costos, principalmente los costos directos de fabricación.

El objetivo es corregir y mantener actualizados los valores, a fin de establecer precios correctos y anticipar el impacto del aumento de dichos costos, teniendo en cuenta el contexto inflacionario mundial y nacional. Siendo éste, un factor externo que provoca efectos distorsivos sobre los precios de las materias primas e insumos; ambos costos relacionados con la actividad principal de organizaciones productoras de alimentos.

Havanna S.A. elabora y comercializa productos del rubro alimentación, desde el año 1947. Actualmente tiene como producción principal varios tipos de alfajores, havannets, galletitas, dulce de leche, chocolates, aireados y barritas.

También fabrica en dos épocas especiales del año determinados productos: en pascua, huevitos y conejos de chocolate. En navidad y año nuevo, pan dulce y pailas.

Cuenta con otras dos fuentes de ingresos, una la comercialización de franquicias de cafetería. Otra encausada a las exportaciones de sus productos, que, en la actualidad, se dirigen a ochos países.

Con el paso de los años, Havanna S.A. ha sabido sobreponerse a las diferentes crisis económicas de Argentina, generando valor agregado a través de la experiencia y calidad, que la diferencian de la competencia.

Ese diferencial de la producción, se debe a las características de los insumos y materias primas que la empresa elige utilizar. Lo cual hace que los costos de producción sean un factor de gran importancia, y a tener un especial cuidado con su comportamiento.

Por ello, es que se debe solucionar el problema de aumento del costo de ventas, ya que el incremento del mismo (producido por el aumento de los precios de las materias primas, envases e insumos), es generado por el factor externo inflación. Y demanda optimizar la estructura de costos actual, para poder mejorar la rentabilidad. También se deberá prestar atención a los movimientos del rubro inventarios y monitorear los demás gastos directos.

A continuación, se detallan antecedentes que se tienen en cuenta en el desarrollo del trabajo, relacionados con la estructura de costos de otras empresas.

En el orden internacional el autor Estevez Jiménez, (2014), basó su estudio en la empresa de calderas Alastro Holguín, concluyendo que un correcto manejo y aplicación de los indicadores económicos, permite a la misma hacer un uso eficiente de los recursos y costos.

Así como también, ejecutar diversas estrategias con el fin de mejorar la rentabilidad. El antecedente aporta evidencia al reporte de caso, sobre la importancia de gestionar bien la información para generar utilidad y reconocer las variables influyentes del costo.

En el mismo plano, la autora Rico Belda, (2015) destacó la importancia de tener un adecuado conocimiento del análisis económico-financiero, en un contexto de crisis económica, refiriéndose a las empresas concesionarias de España.

Concluyó que esto les permitió observar que la disminución de ventas y la mantención estable de los costos generó pérdidas. Luego, con la recuperación económica, las que mejor supieron gestionar sus finanzas y costos, fueron las que más rápidamente recuperaron su rentabilidad positiva.

Dicho antecedente suma otra experiencia al reporte de caso, ampliando la utilidad positiva del estudio de análisis económico-financiero y de la estructura de costos en una empresa.

Otros autores como Ramírez García, Casiano Solano y Nieves Lujan, (2018) infirieron también, sobre la imperiosa necesidad de contar con una estructura de costos en la empresa Panadería y Pastelería Donil S.R.L.

Coincidieron en que tenerla mejora el control de costos de producción, evita tener inventario ocioso y aumenta la rentabilidad, a la vez que facilita el reconocimiento de gastos indirectos de fabricación.

El antecedente ayuda a comprender, que una buena estructura de costos es también un mecanismo de control cuantitativo y cualitativo de las materias primas, insumos y mano de obra, para eludir gastos innecesarios.

En el ámbito nacional, las autoras Merlo, Reinoso, Rubino y Ruggieri, (2013) concluyeron en que un sistema de costos, confeccionado con información veraz, de manera adecuada y que se utiliza oportunamente por la gerencia, representa un medio muy útil para tomar decisiones; también, que optimiza ventas y ganancias.

Este antecedente influye en el estudio de reporte de caso, agregando valor a la importancia de la comunicación entre las áreas de la empresa, para que la información sea eficaz. Así mismo, resalta la necesidad de una estructura de costos bien planeada.

En el territorio provincial, siguiendo con la idea de la tesis anterior, la autora Alonso, (2018) concluyo que la correcta gestión los costos, con datos reales, obtenidos del análisis de costos, promueve a la empresa Mariachi sucursal Cerro de las Rosas, para posicionarse en el mercado.

También dice que para los negocios franquicias, la oportunidad de incrementar ganancias está en la mejor gestión de costos. El antecedente aporta al reporte de caso, ayuda para entender los costos de producción y demás gastos relacionados, como una oportunidad de mejora y de competitividad. Además de que coincide en el impacto que tiene sobre los mismos el entorno inflacionario.

El análisis económico y operativo a realizar en este reporte de caso, busca proporcionar a la empresa Havanna S.A. otra manera de diagnosticar problemas en su actividad principal.

Aquello porque intenta ayudar a prevenir posibles escenarios de pérdidas, a través del análisis y optimización de la estructura de costos que posee actualmente. Los cuales tienen gran influencia en la composición del resultado y por ende en la rentabilidad.

De esta manera se busca establecer a través del trabajo una propuesta simple pero eficiente y de permanente control de costos de producción; para que tanto empresas del mismo rubro como profesionales contables, puedan diagnosticar sus falencias, monitorearlos y así poder gestionar cambios a tiempo, que le permitan generar la mejor rentabilidad económica posible.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Havanna es una empresa productora de alimentos, que nace en el año 1947, de la mano de los señores socios fundadores Demetrio Elides, Luis Sbaraglini y Benjamín Sisterna, en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires.

Entre el año de su fundación y 1994, crece ampliando la cantidad de locales para la venta de sus productos en la costa atlántica. En 1995 inaugura un nuevo nicho de negocio: cafeterías para disfrutar de la experiencia Havanna.

Entre 1998 hasta 2003 Havanna S.A. pasa a ser de Exxcel Group, quienes luego del endeudamiento provocado en la crisis económica argentina del 2001, nuevamente la venden. Así es como Grupo DyG, integrado por los señores Guillermo Stanley, Carlos Giovanelli, Christian Colombo y Damian Pozzoli, la adquieren.

A partir de aquel año Havanna S.A. empieza a incursionar con sus negocios a nivel mundial, al mismo tiempo que mejora su salud económica y agrega más productos para la venta. En la actualidad la empresa sigue innovando y generando novedades para afianzar más clientes.

Dicha empresa tiene como visión inspirar a la organización hacia el futuro para seguir generando productos y servicios de alta calidad, y continuar posicionándose como una empresa nacional en el ámbito internacional.

Mientras que la misión, medio para llegar a la meta, agrega la particularidad de la producción tipo artesanal y los mejores servicios para la venta. Otros temas importantes de destacar, son las certificaciones y homologaciones de calidad e inocuidad a las cuales exponen sus productos.

En la misma línea de pensamiento, se convalida la importancia de las materias primas e insumos que Havanna utiliza para la fabricación de sus productos. Son parte vital para lograr la calidad que distingue a la marca.

Por ello es que se debe prestar especial atención a los costos de producción, más puntualmente a los costos de materias primas e insumos. Debido a que al realizar el análisis de la estructura de costos de dicha organización, se observa el aumento de aquellos, generando también el aumento del costo de ventas. Lo cual, a su vez, influye de manera directa sobre el resultado de la empresa y conecuentemente reduce la rentabilidad económica de la misma.

Es elocuente recalcar que Havanna no registra pérdidas en el año 2021 y que su nivel de rentabilidad económica y operativa es positiva. Principalmente por la recuperación de ventas a niveles normales prepandemia. También porque muestra una reducción importante de la parte más influyente de los gastos directos e indirectos de fabricación.

De todas formas, la mejor manera de continuar creciendo es controlando y optimizando su estructura de costos actual. Ya que el contexto de los tiempos que se transitan ahora afecta negativamente y de manera cada vez mayor en lo dicho.

#### *Análisis de contexto*

En este ítem se busca analizar el contexto en cual se encuentra inmersa la empresa Havanna S.A., para lo cual se va a utilizar el análisis PESTEL. El que según el autor Amador Mercado, (2022) en un instrumento que ayuda a las instituciones a conocer y diagnosticar los factores del entorno que la pueden afectar. Además de proveerle una perspectiva diferente hacia el futuro para tomar decisiones y establecer estrategias.

#### *PESTEL*

##### *Factores políticos*

En lo que atañe a los factores políticos, lo más importante a destacar, es lo referido a las medidas que busca implementar el gobierno nacional argentino para evitar y paliar los impactos de la inflación. La cual según indica TN, (2022) sigue aumentando, siendo en marzo 2022 de 6,7%, la mayor en las últimas décadas.

Entonces puntualmente, Escobar, (2022) destaca las políticas llevadas adelante por el sector público en marzo del mismo año, en donde por medio impuestos regresivos, se intenta frenar la inflación. Entre ellas, elevar las retenciones al aceite y harina de soja al 33% por los meses restantes del año en curso.

Otra de las políticas llevadas a cabo por el gobierno, es la creación de un fondo de fideicomiso, para intervenir en el mercado del trigo e intentar estabilizar el precio de la harina de este cereal. Esto con el fin de evitar los aumentos excesivos de precios en los productos panificados.

También, aseguran desde el gobierno nacional, que el causante principal de los aumentos de los precios de *commodities* a nivel mundial es la guerra entre Rusia y Ucrania. Siendo ésto lo que tracciona los precios en Argentina y aumenta la inflación nacional.

A posterior de conocerse la inflación nacional de marzo 2022 y sin poder lograr contener los precios, el gobierno hace nuevos anuncios de medidas.

Según Télam, (2022) las mismas apuntan a minimizar el impacto de la suba de precios para los sectores de menor poder adquisitivo. Ésto a través del impuesto a la renta inesperada, generada este año en algunas empresas, como motivo relacionado con el conflicto internacional.

Con estos ingresos el Estado busca financiar ayudas sociales para las clases más postergadas. La idea, que todavía debe ser aprobada por el Congreso, apunta a mejorar la distribución de ingresos en el país y seguir con la reactivación económica impulsada por el gasto público.

Los factores políticos detallados influyen en la empresa Havanna de manera directa, tanto en los ingresos como los egresos. El incremento generalizado de precios provoca el aumento de los costos y gastos. También el hecho de que se genere un nuevo impuesto afecta la planificación tributaria de la empresa.

Pero, en cambio las ayudas sociales incrementan los ingresos de los consumidores, los cuales se pueden volcar al consumo de productos de la empresa en estudio.

#### *Factores económicos*

Con respecto a los factores económicos, es de vital importancia reconocer que las economías de todo el mundo están sufriendo de alguna manera el fenómeno de la inflación.

En esa línea es que Naciones Unidas, (2022) afirma que la guerra entre Rusia y Ucrania aporta a complejizar la situación de escasez de materias primas y combustibles en el mundo. Esto, por ser países productores importantes de dichos bienes y que en situación de conflicto no los generan para exportar, bajando así la oferta de los mismos y generando más inflación.

Con un pensamiento similar *Ámbito*<sup>1</sup> concuerda en que los países involucrados en el conflicto bélico poseen una influencia muy grande sobre la producción internacional de gas y petróleo, en el caso de Rusia, y de productos agrícolas, en el caso de Ucrania.

---

<sup>1</sup> *Ámbito*. (01 de Marzo de 2022). Economía. *Tarifas y materias primas: cómo afectará al bolsillo la guerra entre Rusia y Ucrania*. Recuperado el 20 de Abril de 2022, de <https://www.ambito.com/economia/ucrania/tarifas-y-materias-primas-como-afectara-al-bolsillo-la-guerra-rusia-y-n5382956>

Por lo que los inconvenientes de que esos productos falten en el mercado mundial, se traducen en aumentos de los costos de producción para las empresas, lo que luego se plasma como incremento de la inflación a nivel global.

En cuanto a la repercusión en Argentina de todo el contexto globalizado, describe como preocupante la situación, ya que por un lado el aumento de precios de las materias primas permite mejorar parte de la economía nacional, pero por el otro lado, la escasez de gas natural licuado va a producir aumento de precios en éste e incremento de tarifas.

Además, ambas circunstancias afectan a los consumidores finales y empresas productoras de bienes o servicios que incorporen dichos insumos y materias primas para producir.

Apuntando a la misma situación pero en el orden nacional, Redacción La Voz<sup>2</sup> concluye que la titular de Fondo Monetario Internacional entiende que dicha circunstancia económica en Argentina está potenciada por el contexto global.

Además de dar a entender, que si bien la inflación en el país es alta y va a ser una de las mayores, al ser principalmente productores y exportadores de materias primas, el país puede resultar beneficiado por el aumento global de dichos productos. Con base en ello es que se proyecta un mayor crecimiento económico.

Los factores económicos nombrados anteriormente, del contexto nacional e internacional, relacionados principalmente con la inflación y escasez de materias primas e insumos de producción, influyen de manera negativa sobre la actividad de producción normal y cotidiana de la empresa Havanna S.A.

Esto debido a que el aumento generalizado de precios se traduce en aumentos de costos y gastos, de los cuales algunos pueden ser absorbidos por la organización, disminuyendo resultados. Y otros necesariamente se trasladan al precio de venta, reduciendo luego el volumen de unidades vendidas.

Así mismo, la falta de materias primas e insumos de producción tienden a generar ociosidad de los demás recursos con los que la empresa dispone para producir y de ésta manera también la lleva a incurrir en costos ociosos por menor producción.

---

<sup>2</sup> Redacción La voz. (20 de Abril de 2022). La Voz - Política / FMI. *Georgieva habló sobre la situación de Argentina: "El gran riesgo es la inflación"*. Recuperado el 20 de Abril de 2022, de <https://www.lavoz.com.ar/politica/georgieva-hablo-sobre-la-situacion-de-argentina-el-gran-riesgo-es-la-inflacion/>

### *Factores sociales*

Al mencionar los factores sociales, se busca describir las situaciones que influyen principalmente sobre el consumo y referidos a la alimentación.

Yendo a la dimensión internacional FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF, (2021) expresan entre otras cuestiones, que el aumento de la pobreza apunta a seguir generando más hambre y mala nutrición en el mundo. Aquello ocurre principalmente en los países más pobres y en vías de desarrollo, debido a los conflictos y crisis económicas que se han suscitado en los últimos tiempos.

Al mismo tiempo propone varias posibles soluciones, algunas de ellas están direccionadas a mejorar la distribución de los ingresos de una manera más equitativa en el mundo. Y así poder luchar contra la pobreza y desigualdad social. Además de lograr una alimentación saludable de todas las poblaciones.

Dentro de los mismos factores, pero en Argentina, Infobae, (2022) muestra en su artículo periodístico una leve disminución de los índices de pobreza e indigencia en el país a finales del año 2021. En 2020 la pobreza alcanzó al 42% y en último trimestre del 2021 registró un 37,3%. Mientras que la indigencia en 2020 fue de 10,5% y en el último trimestre del 2021 fue de 8,2%.

Así mismo, asegura que hubo una disminución de la desigualdad. A la vez que comenta, que la explicación de estos cambios, proviene de varios causantes, pero primeramente de la reactivación económica producida en el año 2021.

En la cual se hizo especial hincapié en el gasto público, para lograr poner en funcionamiento nuevamente a la economía. Con más ayuda social, aumentos de las mínimas de jubilaciones y pensiones, y subsidios para empresa de servicios públicos.

De esa manera, por un lado pudo lograr generar trabajo, disminuyendo así la desocupación y el desempleo, a la vez que mejoraron los ingresos por hogar. En los estratos de menores ingresos, con mayor asistencia de los ingresos no laborales y en los demás con aumentos de los laborales.

Pero también, el autor hace hincapié en la importancia desestabilizadora que tiene el incremento de la inflación para con los indicadores nombrados con anterioridad y que podría cambiar el sentido de todos ellos.

En relación con el impacto que tienen en la empresa Havanna S.A. los factores sociales vinculados con pobreza y desigualdad internacional, se infiere que la afectan de

manera negativa. Ya que los productos que fabrica y comercializa dicha organización, no son primera necesidad y por ende cuando las personas tienen ingresos insuficientes son estos bienes los que primero dejan de consumir. Aunque se visualiza una oportunidad positiva para la empresa en los nuevos productos que buscan cubrir las necesidades de alimentación saludable.

Con respecto al ámbito nacional las mejorías en los índices de pobreza e indigencia, tienden a producir un posible aumento del consumo de los productos Havana, pero la amenaza latente de la inflación puede eliminar dicha posibilidad.

#### *Factores tecnológicos*

En lo que se refiere a los factores tecnológicos, se pretende visualizar las posibilidades que las empresas poseen actualmente, y en su futuro próximo, para mejorar en áreas críticas por medio del uso de tecnologías aplicadas.

Entonces, Silva, (s.f.) concluye que innovaciones en materia de procesos de producción automatizados y análisis de datos a través de sistemas, que trabajan con inteligencia artificial, representan una estrategia de transformación. Una gran oportunidad de mejora, que se puede utilizar cotidianamente.

En el mismo orden de consideración, reconoce la importancia del control de costos efectuado con la tecnología adecuada; afirma que aquello representa para la empresa un potenciador de cualidades, que puede posicionarla en los mejores puestos del mercado en el que se desenvuelva.

Además considera que ese manejo debe estar orientado a la creación de nuevas estrategias de costos, que le permitan a la organización minimizarlos y aumentar la rentabilidad, sostenida en el crecimiento económico.

También destaca la relevancia de las tecnologías aplicadas a la producción en todo el mundo y sostiene que por el efecto de su impacto exponencial, pronto serán factores muy decisivos en el desarrollo económico de las empresas.

Los factores tecnológicos en el ámbito nacional según Perfil<sup>3</sup>, están en un constante crecimiento, siendo uno de los más influyentes el mercado del comercio electrónico. El cual está impulsado por el cambio en las preferencias de los consumidores hacia estos medios de compra digitales.

---

<sup>3</sup> Perfil. (28 de Marzo de 2022). Economía consumo. *Cuáles son las tendencias en e-commerce para el 2022*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://www.perfil.com/noticias/economia/cuales-son-las-tendencias-en-e-commerce-para-el-2022.phtml>

Así es que, este autor coincide con el anterior en que las herramientas de intercambio comercial disponibles en diferentes plataformas de internet ofrecen nuevas oportunidades para optimizar los procesos de compras y ventas. Además de poder gestionar y permitir el contacto directo entre la oferta y la demanda sin intermediarios.

Los factores tecnológicos afectan de manera positiva a la empresa Havanna S.A. Existiendo oportunidades por explorar, por ejemplo en las *Apps* de pedidos, que ayuden a incrementar ventas y disminuir costos. Además de poder profundizar en las que ya se encuentra comercializando, ampliando el rango de distribución, para llegar a más clientes. O también aprovechando beneficios especiales en compras a proveedores a través de medios digitales.

#### *Factores ecológicos*

Las empresas de todo el mundo están prestando mucha atención a los cambios climáticos y a la forma en que pueden ayudar a disminuir su avance. Es por ello que al hablar de factores ecológicos se apunta a un condicionante que afecta directamente tanto en la producción de materias primas, como la vida misma de todos.

Con respecto a esto Redacción BBC News Mundo<sup>4</sup>, expresa que gran parte de las transformaciones en los ecosistemas son irreversibles y que más del 40% de la población mundial puede ser afectada seriamente por ellas hasta desaparecer incluso.

También asegura que los fenómenos meteorológicos extremos, como inundaciones, sequías, olas de calor y de frío, se están sucediendo con mayor frecuencia de lo estimado, haciendo más difícil habitar y vivir en esos lugares. Al mismo tiempo que desliza su observación acerca de la relación de éstas problemáticas ambientales con la agudización de las económicas y sociales del mundo entero.

En relación con el mismo tema ecológico, pero con un enfoque más del ámbito nacional, Redacción La Voz<sup>5</sup>, informa sobre la unión estratégica entre la empresa Bioceres y Havanna, con el propósito ambiental de producir con la menor huella de carbono posible.

---

<sup>4</sup> Redacción BBC News Mundo. (28 de Febrero de 2022). BBC News. *Cambio climático: parte del impacto del calentamiento global es ya "irreversible", advierte la ONU*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60555942>

<sup>5</sup> Redacción La Voz. (10 de Mayo de 2021). Agroviz. (L. Voz, Ed.) *Trigo y alfajores: Bioceres y Havanna se asocian para hacer alimentos con menor huella de carbono*. Recuperado el 23 de Abril de 2022, de <https://www.lavoz.com.ar/agro/actualidad/trigo-y-alfajores-bioceres-y-havanna-se-asocian-para-hacer-alimentos-con-menor-huella-de-carbono/>

Para cumplir con lo propuesto, Bioceres aporta una variedad de trigo con características especiales modificado genéticamente, siendo éste muy resistente a sequías, con alta efectividad en la utilización del agua y que también tiene una gran capacidad para receptor dióxido de carbono del ambiente.

Havanna elabora una de sus materias primas más importante para la producción con ese cereal. Informando en los productos su uso, con el detalle de los componentes medioambientales que rigen dicha producción.

#### *Factores legales*

En lo referido a los factores legales, Galli, (2022) expresa que la Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA) muestra preocupación por las restricciones a las importaciones que el gobierno nacional impone a través del Banco Central de la República Argentina (BCRA).

Más precisamente lo que aquel ente busca explicar, se refiere a las complicaciones que deben afrontar las empresas del ámbito nacional para poder adquirir materias primas e insumos para sus producciones; las cuales se amplían al categorizarlas con la normativa publicada por el BCRA en la Comunicación A 7466.

También explica los motivos de dichos cambios, los cuales representan igualmente más preocupaciones para las empresas, porque prevé aumentos de otros recursos necesarios para la producción como combustibles y electricidad. Así mismo, destaca que el crecimiento económico se puede frenar, debido a que el aumento de la producción demanda más materias primas e insumos. Por lo que si la demanda supera las estimaciones, podrían faltar estos materiales y estancar la producción.

Otra cuestión referida a los factores legales, es la que El Cronista, (2022) menciona, al describir la ley 27642 de promoción de la alimentación saludable y su decreto 151/2022; a través de la cual, el gobierno busca que las empresas informen a los consumidores sobre las características principales de nutrición que posee cada alimento que comercializan.

Ésto para prevenir enfermedades cardíacas y obesidad, además de impulsar a las personas a una nutrición más sana y propiciar que las empresas generadoras de alimentos, orienten sus productos hacia ese nicho.

### *Diagnóstico organizacional*

Con el propósito de efectuar el diagnóstico de la organización se utiliza la herramienta de análisis organizacional FODA; la que según Clarín<sup>6</sup>, es un instrumento de trabajo para las empresas, que les permite encontrar y observar todas las variables que las afectan, interna y externamente. Además de proporcionarles una mirada integral de todos los condicionantes y darles una dirección a las estrategias y proyectos.

### *FODA*

Tabla 1

### *Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Fuerte reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional. Amplia aceptación de sus clientes. Excelente calidad en los productos. Capacidad y conocimiento para aumentar las franquicias.	Aumento del costo de ventas. Ausencia de estructura de costos más flexible. Escasa penetración en el comercio electrónico Poca automatización de procesos de producción.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Comercializar a través de sistemas de comercio electrónico de traslado de <i>Apps</i> de pedidos. Utilizar estrategias de integración con proveedores. Verticalizarse con alguna empresa de distribución. Asociarse a empresas productoras de sus materias primas e insumos esenciales. Agregar producción y ventas de otros productos estacionales como helados y batidos. Hacer convenios con principales empresas de turismo para proveerles productos. Aumento del turismo interno y externo en Argentina.	Aceleración de la inflación. Restricción a la importación de materias primas, insumos y maquinarias. Escasez de materias primas de producción nacional. Aumentos de costos y gastos. Poca mano de obra especializada en manejo de tecnologías e inteligencia artificial. Fuerte presencia de competidores en el mercado de alfajores. Incremento del dólar que hace aumentar costos y gastos.

Fuente: elaboración propia

### *Fortalezas*

Las fortalezas de la empresa Havanna S.A. se relacionan con la trayectoria de más de setenta años de trabajo en el sector. Tal como lo demuestra su fuerte posicionamiento y reconocimiento de la marca, tanto a nivel nacional como internacional.

Es pionera y líder en desarrollo industrial de alfajores de alta calidad, tipo artesanal, de chocolate con dulce de leche y al estar situada en la zona turística Argentina, representa un símbolo turístico nacional.

<sup>6</sup> Clarín. (12 de Agosto de 2020). Economía. (Clarín, Ed.) *Análisis FODA: qué es, cómo se hace y ejemplos de empresas líderes*. Recuperado el 22 de Abril de 2022, de [https://www.clarin.com/economia/economia/analisis-foda-que-es-como-se-hace-y-ejemplos-de-empresas-lideres\\_0\\_4plxh5vM9.html](https://www.clarin.com/economia/economia/analisis-foda-que-es-como-se-hace-y-ejemplos-de-empresas-lideres_0_4plxh5vM9.html)

Al igual que sus demás productos y así todas esas fortalezas muestran un gran capital extra para la organización, que le puede ayudar positivamente para gestionar sus debilidades y enfrentar las amenazas que el entorno le proporciona.

#### *Debilidades*

Al nombrar sus debilidades, cabe destacar que la más importante es la del aumento del costo de ventas y la falta de una estructura de costos más flexible que le permitiera minimizar costos fijos y variables de manera rápida.

Otras son las vinculadas a la aplicación de tecnología, como la escasa penetración en el mercado a través del comercio electrónico y la poca automatización en los procesos de producción. Existen tecnologías de inteligencia artificial aplicadas a máquinas que ocupan menos espacio, demandan menor mantenimiento y necesitan menos operarios para funcionar. Así es que las debilidades nombradas limitan el crecimiento de la empresa Havanna S.A.

#### *Oportunidades*

Todas aquellas falencias nombradas pueden convertirse en oportunidades. Así es como, la empresa podría comercializar a través de Apps de pedido de comidas.

Diversificar más su producción de temporada al agregar helados y batidos. Ampliar y mejorar la distribución de sus productos, para llegar a todos sus clientes, a través de comprar o asociarse con alguna empresa de distribuidora nueva.

Aprovechar el nuevo auge del turismo nacional y proveer con sus productos a las principales empresas transportadoras de turistas.

Así como para afrontar el problema del aumento del costo de ventas y mejorar la estructura de costos actual, puede utilizar estrategias de integración con sus proveedores. Ésto para disminuir o evitar mercadería ociosa y de reventa, al mismo tiempo que puede optimizar el uso y gestión de los mismos. Al igual que también asociarse o crecer verticalmente con dichos clientes externos permite asegurar disponibilidad de recursos.

#### *Amenazas*

En cuanto a las amenazas que la empresa Havanna debe superar para poder continuar con su meta de crecer, está la creciente inflación nacional e internacional. La que dificulta el manejo ideal del costo de ventas, y en algunos casos, puede influir sobre la disponibilidad de materias primas, insumos, principalmente, provenientes del exterior.

Así como también influye de manera similar el aumento del dólar. Que provoca la conveniencia a los proveedores de exportar sus productos y desabastecer así el mercado nacional. Cuestión que tiende a generar escasez de los mismos en Argentina. Lo que luego se traduce en aumento de precios incrementando costos. Y el gobierno restringe las importaciones para resguardar el sistema cambiario y evitar males mayores.

Otra amenaza que la empresa debe sortear, esta relacionada con la falta de personal calificado para manipular nuevas maquinarias y sistemas de gestión con tecnología de inteligencia artificial incorporada. Y la ultima contingencia descripta tiene que ver con la fuerte presencia de competidores en el mercado de alfajores, con características parecidas a las de Havanna.

Todas las amenazas detalladas influyen de manera negativa sobre las actividades principales de la empresa y son parte del contexto que debe conocer y entender, para generar los mejores planes de acción que le permitan alcanzar sus metas.

#### *Análisis específico*

En el análisis específico según el perfil profesional del contador público se busca dar una referencia sobre la importancia de empresa Havanna S.A. dentro del sector alimenticio nacional, analizando sus características principales actuales.

En cuanto a la consideración del análisis general de los estados contables de la empresa, se puede visualizar en el ejercicio 2021 una mejora notable de su situación financiera, administrativa y operativa, en relación con el período anterior.

Aquello provocado por el incremento de las ventas, el pago de un porcentaje importante de deudas de corto plazo, la disminución de los efectos de la pandemia, que le permitió volver a niveles normales de producción y menor ausentismo de trabajadores.

De esta manera también los resultados del ejercicio 2021 analizados volvieron a ser positivos y con un margen de contribución que creció en el mismo sentido.

Asimismo, a pesar de tener un nivel endeudamiento importante, el apalancamiento financiero no es tan alto. Además está, gran parte del mismo, siendo utilizado para cubrir el capital de trabajo corriente, pero menos que lo indicado en el ejercicio 2020.

En cuanto a los costos y gastos se observan disminuciones con respecto al período anterior. Pero no tan importantes, incluso analizando más detalladamente se puede ver aumentos de algunos rubros importantes, ocultos a nivel general, por la disminución mayor y momentanea de otros.

Al visualizar y atender estos cambios internos y externos, la empresa Havanna puede buscar la manera de aumentar la rentabilidad económica y operativa, calculando los ratios correspondientes a través formulas.

### **Marco teórico**

En el siguiente apartado, se expone la teoría necesaria para el desarrollo del trabajo, incluyendo autores referentes al tema análisis económico y operativo.

En relación a ello, los autores Nogueira Rivera, Medina León, Hernández Nariño, Comas Rodríguez y Medina Nogueira, (2017), sostienen que el análisis económico financiero ayuda en la toma de decisiones estratégicas y a diagnosticar los resultados obtenidos, para buscar los mayor rentabilidad.

Así como, permite diferenciar un aspecto económico, relacionado con la capacidad de la empresa para generar utilidades dentro de un período de tiempo, conocido como rentabilidad económica.

También posibilita identificar la posición fianciera de la organización, vinculado con la posibilidad de la misma para cubrir sus deudas en el corto y largo plazo. Esto atañe a liquidez, solvencia y endeudamiento.

Para visualizarlos se utilizan los métodos de análisis vertical o de estructura y horizontal o análisis de tendencia, y también por medio de gráficos.

Siguiendo la misma temática, Lamattina, (2018) agrega el factor riesgo. El cual puede ser sistemático y que depende de factores del entorno, o no sistemático, que depende de factores internos de la empresa. Todos estos pueden influenciar sobre la generación de resultados de la organización.

Además, aporta que el análisis vertical o de estructura ayuda a determinar por cuánto se componen los integrantes y cómo inciden sobre un total tomado como base para relacionarlos. Mientras que con el análisis de tendencia u horizontal permite observar cómo evoluciona y qué tendencia tienen los componentes en estudio.

Así el autor enfatiza que la rentabilidad económica relaciona resultados del ejercicio, con el activo de la empresa, con el patrimonio neto y con las ventas o ingresos, todo en el mismo transcurso de tiempo.

Vinculado con lo mencionado precedentemente, los autores Cano Flores, Olivera Gómez, Balderrabano Briones y Pérez Cervantes, (2013) sostienen que para aumentar la rentabilidad se debe prestar atención al manejo de su estructura de costos y gastos.

Agregan que la rentabilidad determina el nivel de competitividad de la empresa y que representa la capacidad de crear valor para sus accionistas. Igualmente, inciden que la rentabilidad económica es un condicionante para lograr la rentabilidad financiera.

Expresan que la fórmula para calcular la rentabilidad económica es el producto de la razón entre los resultados antes de intereses e impuestos sobre las ventas, con la razón de las ventas sobre el activo total de la empresa. O también, es el producto entre el margen sobre ventas por la rotación del activo.

Al analizar el estado de resultado, para obtener la rentabilidad correspondiente del ejercicio, Soriano, (2017) enfatiza que las formas de elaborarlos, dependen de la visión que se aplique, la relación que tengan sus costos y la gestión de los mismos.

También expresa que la contribución marginal está representada por la diferencia entre las ventas netas y los costos variables. Además, dice que aquella debe cubrir los costos fijos, los cuales pueden ser costos estructurales de administración, de operaciones/producción y de comercialización.

Así mismo, define a los costos variables como costos de producción y expresa la existencia de costos variables comerciales. Igualmente, tiene en cuenta los costos de oportunidad de inmovilización del activo, costos financieros y los impuestos que gravan la ganancia.

También destaca que la rentabilidad relaciona los resultados obtenidos con variables de comparación de empeño, que pueden ser ventas, costos, capital invertido, patrimonio neto, activo. Obteniendo rentabilidad sobre ventas o costos y rentabilidad sobre el activo o la rentabilidad sobre el capital.

En relación con lo expuesto, los autores Avalos Peñafiel, Sanandrés Álvarez, Orna Hidalgo, Vallejo Sánchez y Izurieta Castelo, (2018) definen costo como la erogación económica que implica el uso de recursos para la creación de un bien.

Además, los clasifican por su alcance como totales o unitarios. Por su identificación en el producto como costos directo e indirectos. Por su relación con el volumen de actividad como costos variables, fijos o mixtos. Por su distribución a las actividades o unidades de negocio como costos fijos fácilmente asignables o no fácilmente asignables, costos y gastos.

También detallan la clasificación de costeos, como sistemas: de órdenes, de costos por órdenes específicas, de costos basados en las actividades, de costos estimados, de costos estándar, de costos kaizen y de costos por procesos.

Siguiendo con la idea, Moreno Pino y González Reyes, (2016) exponen una perspectiva direccionada hacia la gestión de costos de la calidad y también la mejora permanente. Utilizan los enfoques de procesos, de sistema, de gestión y de mejora continua, administrando con un *software*.

Al mismo tiempo, afirman que los costos de la calidad además de brindar competitividad a la empresa, ayudan a encontrar fallas y pérdidas innecesarias.

También los autores Casari y Baldini, (2013) destacan la relación entre gestionar los costos y la necesidad de los directivos de disminuirlos. Demuestran que a veces no se tienen en cuenta las consecuencias de las reducciones de costos, cuando no se piensa en la empresa de manera integral.

Sostienen que el abordaje de los costos debe ser sistemático y que demanda estudio, proactividad y seguimiento permanente de los mismos. Por ello es que los directivos deben generar estrategias integrales de largo plazo, que contemplen el contexto interno y externo.

Referido aquello a ser eficientes, mejorando la manera de producir, innovando, capacitando al personal, eliminando y disminuyendo tanto recursos ociosos como productos defectuosos. Además de promover el uso adecuado del tiempo y gestionar correctamente inventarios y costos.

En lo referido a la reducción de costos en épocas de crisis, Batistella, (2017) sostiene que en este contexto los ingresos caen, pero no así los costos, tanto variables como fijos. Dificultando así la obtención de rentabilidad para la empresa. Por lo cual, afirma que allí la organización debe mirar el capital de trabajo y su estructura de costos, buscando dimensionarlos a sus posibilidades para poder seguir operando.

Así mismo, reconoce que deben analizarlos permanentemente, para estar preparados y poder enfrentar las desviaciones con las que el entorno condiciona a las empresas.

De esta manera, se puede concluir en que todos los autores concuerdan en la importancia fundamental del manejo correcto de los costos, para una adecuada toma de decisiones, que favorezca la generación de rentabilidad. En lo cual todos también

coinciden, que es la principal movilizadora de todos los procesos y estrategias para fomentar el crecimiento de las empresas.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

En relación a todos los datos expuestos en los apartados anteriores y luego de efectuar los correspondientes análisis vertical o estructural y horizontal o de tendencia de los ejercicios 2019, 2020 y 2021, se puede afirmar que el principal problema observado en la empresa Havanna S.A., es el aumento del 6% del costo de ventas en el 2021, respecto al año 2020, (véase anexo 1).

Luego al observar más detalladamente el costo de ventas, se puede distinguir que el motivo primario de dicho aumento, se atribuye al incremento de las compras del período del año 2021, en el orden del 34% superior al año 2020. Al mismo tiempo que se puede observar el aumento de la importancia de dicho componente en el año 2021, representando el 59% dentro del total del costo de ventas para ese año. Mientras que en el año 2020 componía el mismo con un 47%, (véase anexo 2).

A su vez, al examinar el rubro inventarios se detecta que a pesar de que han aumentado las compras del período para el año 2021 (en \$373.582.823 más que el año 2020), para el mismo intervalo se reporta una disminución de las materias primas del 8%, que monetariamente es de \$7.292.058. Y también un aumento del 1%, tanto de los envases y como de los materiales, representando esto \$1.932.009 y \$46.910 respectivamente, más que en el año 2020.

Por lo cual, se entiende que hubo aumento precios de las materias primas y de algunos de los principales insumos, como una de las consecuencias derivadas de la inflación. También en función de la importancia en el año 2021, se puede visualizar una disminución en las materias primas en el orden del 2 % y también en los envases y materiales, siendo éstas en el orden del 0,26 % y 0,02 %, respectivamente, todas en relación con el total del rubro inventarios, (véase anexo 3).

Con el mismo sentido, cuando se busca hacer énfasis en la necesidad de monitorear y controlar permanentemente los demás gastos directos, se hace referencia a que, por la disminución momentánea de algunos de sus componentes más importantes, sueldos y jornales, contribuciones sociales y otros beneficios al personal, se puede vislumbrar una disminución de los gastos directos.

Aquello generado por la reestructuración efectuada por la empresa. Por lo cual, dicha disminución tiende a ocultar el aumento de otros gastos importantes, como fletes, conservación y reparaciones, honorarios y servicios profesionales, (véase anexo 4).

#### *Justificación del problema*

Al considerar el problema principal planteado del aumento del costo de ventas y la manera ineficiente en la que la estructura de costos actual muestra los movimientos o tendencias de sus componentes; sumado al contexto inflacionario, que afecta a todo el mundo, pero que a nivel nacional se acentúa con más fuerza, produciendo un aumento generalizado de precios. Es que se afirma que resulta importante realizar la optimización de la estructura de costos, para que la empresa pueda contar con información fiable, actualizada y oportuna, de sus principales motivadores de erogaciones económicas.

Entonces, teniendo en cuenta que el costo de ventas es de aquellos el más influyente, porque incluye a las materias primas e insumos necesarios para la producción, ambos muy importantes y significativos. Y que con el fin tomar decisiones acertadas y gestionar estrategias certeras, que le permitan no solo subsistir en dicho entorno turbulento, sino que también poder generar niveles de rentabilidad deseados, es que la empresa necesita dichas mejoras.

Con respecto a lo dicho a cerca de los gastos directos, es de vital importancia realizar los cambios y mejoras de la estructura de costos, para que todos los componentes tengan la misma dinámica.

Aquello porque, con el sistema actual, va a ocurrir que cuando la empresa vuelva a contratar personal temporario, el sentido de dicha situación puede cambiar y los gastos directos tendrán un incremento muy fuerte. Cuestión que se podría evitar si la empresa incorpora la optimización a su estructura de costos, evitando los vicios de ocultar datos soslayados con otros, (véase anexo 4).

De todas formas, en el ejercicio 2021 se observa que la empresa Havanna S.A. recuperó el nivel de rentabilidad económica, rentabilidad económica global, ambos mejorando en el orden del 24,81% más que en el año 2020.

También mejoró la rentabilidad comercial o margen sobre ventas, en un 27,81%. Al igual que lo hizo con la rotación de inversión, incrementándola en un 26,37%, ambos en relación con el año 2020.

Igualmente mejoró la rentabilidad financiera, en un 46,52% y el índice de autonomía financiera en un 6,91%; y aunque disminuyó el apalancamiento financiero en 4,54 puntos, también logró reducir el nivel de endeudamiento en 0,37 puntos. Otro logro importante en lo financiero para el año 2021 fue que redujo su estructura de capitales en 0,43 puntos. Todos los cambios nombrados fueron en relación con el año 2020.

Así mismo se puede visualizar que la empresa mejoró en el año 2021 el margen bruto en un 11% y disminuyó la incidencia fiscal en un 190,33%, en relación ambos con el año 2020, (véase anexo 5).

Pero los costos y gastos directos nombrados anteriormente, influyen de manera directa sobre los resultados y estos a su vez, sobre los ratios de rentabilidad. Por lo cual, también reafirma esto que es extremadamente necesaria una mejor administración y seguimiento de aquellos, con una estructura de costos más transparente para fomentar el crecimiento económico de la empresa.

#### *Conclusión diagnóstica*

Entonces, se puede concluir en que la optimización de la estructura de costos actual permitirá tener información más precisa, oportuna, veraz y certera, en tiempo y forma. Todo esto necesario para la adecuada toma de decisiones. Ya que, si la empresa desea transitar los tiempos actuales de incertidumbre y cambios permanentes, deberá contar con la información necesaria, que le permita cotidianamente actuar de manera proactiva para hacer frente al entorno y seguir siendo rentable.

Igualmente, esta mejora en la manera de gestionar los costos le permitirá ser más eficiente y eficaz, aumentando así la productividad y conjuntamente sus resultados. Tal como se puede observar en las empresas estudiadas en los antecedentes.

### **Plan de implementación**

Partiendo del estudio de lo desarrollado en el análisis de situación y el diagnóstico, es que se generan los objetivos, buscando con ellos establecer un plan de implementación que permita solucionar la problemática planteada de Havanna S.A.

#### *Objetivo general*

Optimizar la estructura de costos Havanna S.A. ubicada en la ciudad de Mar del Plata, Argentina, para aumentar la rentabilidad económica y operativa en el año 2022, mediante el examen de los últimos tres estados contables.

### *Objetivos específicos*

- Analizar la estructura de costos mediante la observación de los componentes del costo de ventas y los del rubro inventarios para detectar el origen de las variaciones.
- Determinar las causas de las variaciones en los rubros nombrados anteriormente a través de indicadores relativos para encontrar alternativas de mejora.
- Estudiar estrategias para mejorar la estructura de costos con el fin de sugerir la más conveniente optimizando la que utiliza actualmente la empresa bajo estudio.
- Cuantificar la rentabilidad económica actual de la empresa por medio de ratios económicos para demostrar las mejoras en la rentabilidad producidas por los cambios propuestos.

### *Alcances y limitaciones*

#### *Alcance de contenido*

En este trabajo, el plan de implementación se focaliza de manera general en la estructura de costos actual de la empresa y puntualmente en su margen de contribución, desglosando el costo de ventas; con el fin de generar una propuesta que dé solución a la problemática planteada.

Para llevar a cabo aquello se analizan los estados contables consolidados de Havanna S.A. de los ejercicios correspondientes a los años 2019, 2020 y 2021.

#### *Alcance temporal*

El plan se implementará abarcando los meses seguidos desde abril del año 2022 hasta diciembre del mismo año.

#### *Alcance geográfico*

Este curso de acción se aplicará a la empresa Havanna S.A., la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina.

#### *Alcance metodológico*

A partir del análisis efectuado y teniendo en cuenta los objetivos de este manuscrito, se determina que el presente estudio es de tipo cuantitativo y cualitativo.

### *Limitaciones*

Las únicas limitaciones suscitadas al confeccionar el estudio del caso, fueron la falta de información sobre el tipo de metodología de costeo que la empresa utiliza, así como también, si posee algún sistema SAP de gestión.

### *Recursos involucrados*

Los recursos necesarios para llevar a delante el plan de implementación estarán vinculados al área contable, administración, financiera y de personal.

### *Recursos humanos*

En primera instancia, el área de personal o recursos humanos debe ponerse en contacto y de acuerdo con las empresas que van a formar parte del grupo, las cuales serán: Mastellone Hnos. S.A., Molino Cañuelas S.A.C.I.F.I.A., Arcor S.A.I.C., Cafés La Virginia S.A.

De esta forma, Havanna S.A. podrá afianzar sus relaciones y proponer a sus proveedores más importantes, la oportunidad de formar una alianza a través de una estrategia de colaboración empresarial.

Luego deberá cubrir la demanda de servicios de asesoramiento y gestión tercerizada con varios profesionales idóneos en el tema.

La búsqueda del contador público con formación en costos, se realizará a través de LinkedIn. La modalidad de trabajo será *part time*, combinando el modo *online* con horarios de asistencia presencial a las empresas; sin requisitos de edad ni sexo, solo experiencia comprobable de cinco años en el rubro y la contratación va a ser por nueve meses.

El cargo ofrecido para los postulantes es el de administrador representante de la empresa Havanna S.A. en la Agrupación de Colaboración Empresaria (A.C.E.). Para ello deberá realizar tareas de gestión y control de costos, administración y organización contable de la empresa dentro del grupo.

Así mismo, será necesaria la contratación de los servicios profesionales de un abogado especializado en la rama del derecho de sociedades. A través del cual, se encausará la constitución y registro de la A.C.E.

Además, se deberá contar con los servicios profesionales de un escribano para la certificación de las firmas de todos los integrantes del grupo, tanto para el contrato constitutivo como para el contrato social.

Entonces, con la contratación de estos profesionales y haciendo especial énfasis en la interacción del contador especializado, en adelante el administrador de Havanna S.A. en la A.C.E., su busca como fin principal que la empresa logre la reducción de un 10% del costo de ventas y optimizar su estructura de costos.

De manera que, para lograr alcanzar esa meta, deberá disminuir el costo de las materias primas e insumos, además de poder asegurar su disponibilidad, en tiempo y forma; logrando así también disminuir recursos ociosos y pérdidas.

De esta manera, será necesario que aplique diferentes técnicas de negociación, en conjunto con los demás integrantes y las diferentes áreas de la empresa. Podrá optar por organizar compras a gran escala de los materiales que más se utilizan para la producción; aprovechar y fomentar descuentos especiales por formas de pago que generen beneficios a la empresa; compartir conocimientos y habilidades para potenciar el grupo.

Por ello es que dicho profesional deberá complementar la estrategia de colaboración empresarial, con las técnicas de negociación e incorporar la metodología o filosofía *just in time* (JIT), para poder cumplir con el fin propuesto.

Con respecto a la metodología JIT, el autor Molina, (2015) afirma que la aplicación de la misma en el trato con proveedores y en los procesos, permite a la organización mejorar en tiempos de producción y distribución; reduciendo así *stocks* intermedios, disminuyendo tiempos innecesarios, aprovechando mejor recursos y aumentando la calidad de los productos.

Atendiendo a lo dicho es que el contador aplicará esta filosofía JIT en el trato con los proveedores de la A.C.E., teniendo en cuenta las posibilidades de mejoras analizadas en la empresa Havanna S.A., para aplicar las técnicas de negociación necesarias. Logrando así reducir el precio de materias primas e insumos y ajustar los tiempos de cada área de trabajo. Al igual que disminuir, tanto materiales como productos almacenados en exceso. También al analizar los datos de producción, buscará evitar al máximo los reprocesos, minimizando la mercadería de reventa y desperdicios.

En conjunto con los demás colaboradores de Havanna S.A. y partiendo del trato con los proveedores, deberá transformar la manera de producir. Yendo de una producción empujada por producir y almacenar en exceso, a una traccionada por la demanda, productos de calidad y sin pérdidas de tiempo.

De esta forma, la organización cumplirá con el objetivo final de reducir en un 10% costo de ventas, aumentando el margen de contribución, y a su vez, mejorando la rentabilidad.

#### *Recursos financieros*

En lo referido a los recursos financieros, se detallan todas las principales erogaciones extraordinarias, necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por medio del plan de implementación con sus respectivas acciones. Entonces, los gastos se diferencian en dos, según el momento en que deben ser realizadas las actividades: costos de implementación y costos de mantenimiento.

Referido a lo dicho, según Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, (2022) desde el primero marzo del año 2022 entró en vigencia el nuevo valor del Módulo a \$189. El cual es la unidad de medida para los valores de aranceles profesionales del contador público en la provincia de Buenos Aires, Argentina.

Así mismo, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, (2022) proporciona una guía para establecer las cantidades de unidades módulo que cada contador debe utilizar para el cálculo de honorarios. Dicha normativa, junto con el valor actualizado del Módulo, son utilizados para establecer los montos en el presente trabajo.

En cuanto a los honorarios profesionales del abogado, Erreius, (2022) informa que desde el día uno de marzo del año 2022, rige el nuevo valor del JUS en \$2.854 Siendo esta la unidad de medida utilizada por estos para establecer el valor de sus actuaciones profesionales en la provincia de Buenos Aires, Argentina.

También Erreius, (2017) expone el código arancelario que los letrados deben contemplar para el cobro de sus correspondientes labores. Allí se detallan los honorarios mínimos con la correspondiente cantidad JUS. Por lo cual, siguiendo dichos lineamientos, es que se establecen los importes del abogado para este plan de implementación.

Teniendo en cuenta el gasto vinculado con el escribano, el Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires, (2022) proporciona los valores los mínimos de honorarios que los escribanos deben cobrar a sus clientes. Por lo cual, fueron tomados de allí los importes relacionados con las acciones que se necesitan llevar a cabo con estos profesionales para la realización de este trabajo.

Otros gastos significativos a tener en cuenta y que deben ser afrontados para la consecución de la Agrupación de Colaboración Empresaria son los referidos a tasas, formularios e informes; los que Argentina.gov.ar, (2022) detalla e informa que son necesarios para la inscripción correspondiente de la A.C.E. en la Inspección General de Justicia (I.G.J) y en la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (C.N.D.C.).

Así como también el aporte inicial, que cada empresa integrante elige hacer para conformar el fondo común operativo de la A.C.E.; el cual no es para formar parte de ningún patrimonio, sino que estará destinado a los gastos generados para el funcionamiento de la agrupación.

Tabla 24

*Costos de implementación*

Servicio profesional	Cantidad de unidades	Precio unitario de unidad	Subtotal
Contador público	1500 Módulos	\$189 cada Módulo	\$283.500
Abogado	60 JUS	\$2.854 cada JUS	\$171.240
Escribano	Varios	Varios	\$66.000
Tasas, formularios e informes	Varios	Varios	\$30.000
Aporte inicial A.C.E.	Aporte único	\$100.000	\$100.000
<b>Total</b>			<b>\$650.740</b>

*Nota:* Datos extraídos de Concejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires, Erreius, Colegio de Escribanos de la provincia de Buenos Aires, Inspección General de Justicia y de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25

*Costos de mantenimiento*

Servicio profesional	Cantidad de unidades	Precio unitario de unidad	Subtotal
Contador público	1.800 Módulos	\$189 cada Módulo	\$340.200
<b>Total</b>			<b>\$340.200</b>

*Nota:* Datos extraídos de Concejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires. Fuente: Elaboración propia.

*Acciones concretas a desarrollar y marco temporal*

En este apartado se detallan en la tabla 26 las acciones concretas a llevar a cabo, con cada una de las actividades específicas para poder poner en marcha, organizar, desarrollar, administrar, efectivizar, analizar, controlar y evaluar el plan de implementación en la empresa Havanna S.A.

Al igual que también corroborar que se cumpla lo propuesto y se puedan observar los resultados de aplicarlo a través del cálculo de indicadores; todas enmarcadas dentro de un tiempo estimado de realización y bien definidas cada una, marcando un camino a transitar para llegar a cumplir con los logros propuestos.

Tabla 26

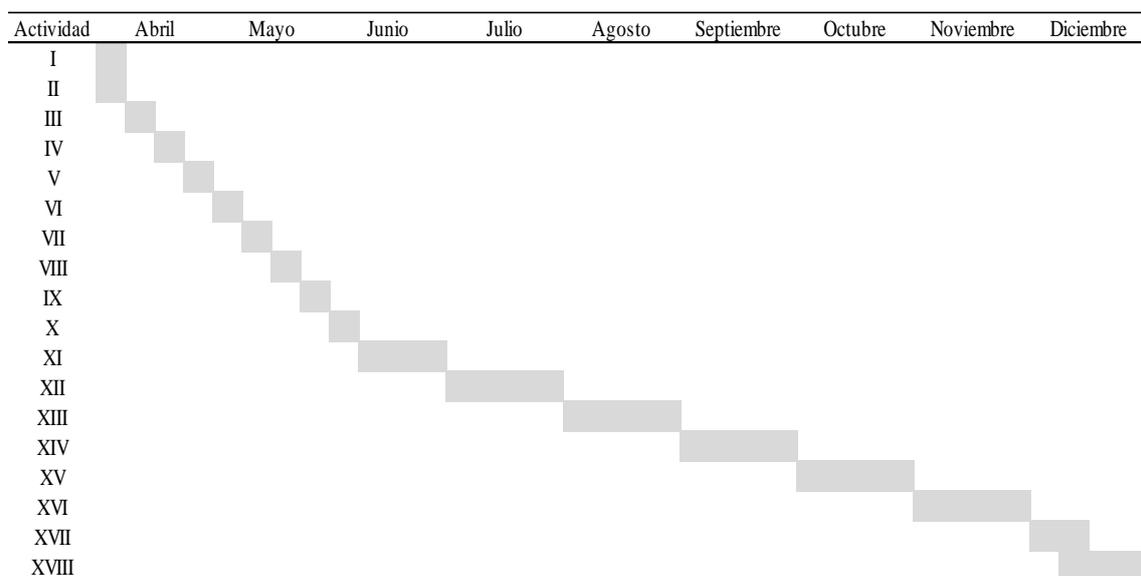
*Acciones y actividades concretas*

Acción	Actividad	Inicio	Final	Duración
1	I) Contratar contador especializado en costos	01/04/2022	08/04/2022	7 días
1	II) Analizar los estados contables de Havanna S.A. años 2019, 2020 y 2021.	01/04/2022	08/04/2022	7 días
1	III) Efectuar análisis vertical y horizontal a los estados contables analizados.	08/04/2022	15/04/2022	7 días
1	IV) Desglozar y observar el costo de ventas y rubro inventarios.	15/04/2022	22/04/2022	7 días
2	V) Analizar el costo de ventas e inventarios con análisis estructural y de tendencia.	22/04/2022	29/04/2022	7 días
2	VI) Examinar los demás costos y gastos de producción con el mismo análisis.	02/05/2022	09/05/2022	7 días
2	VII) Observar y diagnosticar inconsistencias y fallas en el costo de venta e inventarios.	09/05/2022	16/05/2022	7 días
3	VIII) Investigar el problema y posibles soluciones.	16/05/2022	23/05/2022	7 días
3	IX) Calcular ratios de rentabilidad económica y operativa antes del plan.	23/05/2022	30/05/2022	7 días
3	X) Estudiar conveniencia de aplicar estrategias de colaboración empresarial en Havanna.	30/05/2022	06/06/2022	7 días
3	XI) Evaluar, proponer e implementar estrategia de A.C.E.	06/06/2022	27/06/2022	21 días
4	XII) Organizar, administrar, analizar y controlar el avance del plan.	04/07/2022	01/08/2022	28 días
4	XIII) Administrar, analizar y controlar el avance del plan.	01/08/2022	29/09/2022	28 días
4	XIV) Administrar, analizar y controlar el avance del plan.	05/09/2022	03/10/2022	28 días
4	XV) Administrar, analizar y controlar el avance del plan.	03/10/2022	31/10/2022	28 días
4	XVI) Administrar, analizar y controlar el avance del plan.	09/11/2022	30/11/2022	28 días
4	XVII) Corroborar el cumplimiento de los objetivos propuestos.	05/12/2022	19/12/2022	14 días
4	XVIII) Calcular ratios de rentabilidad económica y operativa después del plan.	12/12/2022	26/12/2022	14 días

Fuente: Elaboración propia

A continuación de la tabla nombrada, se muestra gráficamente en la tabla 27 el avance completo del plan a través del diagrama de Gantt; donde la sucesión de tareas se puede visualizar fácilmente, permitiendo a la empresa dimensionar y hacer uso de los recursos disponibles para cumplir con el plan.

Tabla 27

*Diagrama de Gantt*

Fuente: Elaboración propia

### *Implementación de la propuesta*

En esta sección del trabajo se detallan las acciones a llevar a cabo para la implementación del plan y que agrupan a las actividades concretas. Siempre recordando que todas se dirigen hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, los cuales permitirán resolver la problemática planteada en este reporte de caso.

De esta manera la acción 1 (que agrupa a las actividades I, II, III, y IV) es: evaluar la situación económica de la empresa analizando los estados contables.

La acción 2 (agrupa a las actividades V, VI y VII) es la siguiente: detectar el origen del problema a través del análisis de los indicadores adecuados.

La acción 3 (que reúne a las tareas VIII, IX, X y XI) es: evaluar, ofrecer e implementar la alternativa que mejore el tratamiento de los costos por medio de la interacción con otras empresas.

Con respecto a la acción 4 (que aglomera a las actividades XII, XIII, XIV, XV, XVI, XVII y XVIII) esta es: desarrollar la propuesta implementada, controlar y evaluar resultados obtenidos por intermedio de indicadores económicos.

### *Medición o evaluación de la propuesta*

En el presente apartado se demuestra a través de indicadores la influencia positiva provocada en el resultado del ejercicio y por consiguiente en la mejora de la rentabilidad. Todo esto gracias a la aplicación del plan de implementación propuesto para reducir en un 10% el costo de ventas y optimizar la estructura de costos. En este caso, suponiendo que no varían los demás conceptos.

Como se puede ver en la tabla 28, si el costo de ventas disminuye un 10%, impacta directamente sobre la ganancia bruta, aumentándola en un 8% con respecto al año 2021 y también la hace crecer en importancia con relación a las ventas, pasando de ser del 55% en el año 2021 a ser 59% en el 2022 a posterior de aplicar la propuesta.

Igualmente es el cambio en la ganancia operativa, donde se evidencia un aumento del 24% con respecto al año 2021 y una mejora de importancia con respecto a las ventas, pasando de ser del 19% en 2021 al 23% en 2022 luego de implementar el plan.

Tabla 28

*Parte del estado de resultado de Havanna S.A. del año 2021 y 2022 luego del plan de implementación*

	Horizontal %	Horizontal Dif %	31.12.2022	Vertical %	31.12.2021
Ingresos por ventas	100%	0%	5.485.771.067	100	5.485.771.067
Costo de ventas	90%	-10%	-2.233.761.688	-41%	-2.481.957.431
Ganancia bruta	108%	8%	3.252.009.379	59%	3.003.813.636
Gastos de distribución y comercialización	100%	0%	-1.504.633.795	-27%	-1.504.633.795
Gastos administrativos	100%	0%	-434.955.549	-7,93%	-434.955.549
Otros ingresos y otros egresos	100%	0%	-27.563.751	-0,50%	-27.563.751
(Pérdida)/ Ganancia operativa	124%	24%	1.284.856.284	23%	1.036.660.541

Nota: datos extraídos del estado consolidado de resultados de Havanna S.A. correspondiente al año 2021.  
Fuente: elaboración propia.

De la misma manera, también mejoran los indicadores del análisis económico. Así es que puntualmente los ratios utilizados para corroborar el impacto de la propuesta serán los de rentabilidad económica (RE), rentabilidad económica global (ROA o ROI) y rentabilidad comercial o margen sobre ventas (ROS).

Tabla 29

*RE, ROA o ROI y ROS cambios con implementación del plan*

	2022 con implementación del plan	2021
Rentabilidad Económica (RE)	22,88%	18,46%
Rentabilidad Económica Global (ROA o ROI)	22,88%	18,46%
Rentabilidad Comercial o Margen sobre ventas (ROS)	23,42%	18,90%

Nota: datos extraídos del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2021 y supuestos luego de aplicación del plan de implementación para el año 2022. Fuente: elaboración propia.

Así mismo, también es loable destacar que llevar adelante la propuesta, además de mejorar todo lo dicho, arroja también un notable diferencial positivo cuando se hace la relación directa entre costo y beneficio de aplicarla.

Siendo los valores de costo del plan los expresados las tablas 24 y 25, los cuales suman en total \$990.940. Mientras que los beneficios de aplicarlo se pueden observar en la tabla 28 y 29, siendo el monto de mejora de \$248.195.743. De esta manera, el resultado que arroja la diferencia entre el beneficio y el costo es de \$247.204.803 a favor de la empresa.

Por todos los motivos expuestos, se puede afirmar que, a la empresa Havanna S.A. le resulta conveniente la aplicación de la propuesta planteada; ya sea que se analicen tanto términos porcentuales a través del uso de indicadores, como términos monetarios a través de la relación costo-beneficio.

## **Conclusiones y recomendaciones**

En cuanto al contexto económico por el cual las empresas deben atravesar actualmente, resulta imperante afirmar que, deben hacer un esfuerzo más significativo en lograr un control exhaustivo de sus estructuras de costos. Revisando desfasajes, para brindar soluciones a los problemas derivados del entorno inflacionario, por el cual todas están influenciadas. Al igual que, para poder crecer y desarrollarse, necesitan formar alianzas estratégicas que las potencien y fortalezcan.

De allí que, como conclusión final del presente reporte de caso, se pone en evidencia la importancia de aquellos recursos nombrados y la influencia de los mismos en la conformación del resultado económico de la empresa Havanna S.A. Se confirma así, la importancia del problema suscitado en este trabajo: aumento del costo de ventas y necesidad de optimizar la estructura de costos. Haciendo que éste sea un factor condicionante para lograr mejoras en la rentabilidad económica de dicha organización.

Entonces, de esta manera, se reafirma la necesidad de incorporar el plan de implementación propuesto a su conjunto de actividades cotidianas, para obtener posibles soluciones e impulsar el crecimiento de la empresa y lograr alcanzar los objetivos de la misma. Así es que, la misma deberá transitar la propuesta llevando a cabo las diferentes actividades, que la guiarán a la mejora de la rentabilidad.

Por ello es que, en este trabajo se confeccionó el análisis económico y operativo de la empresa Havanna S.A. examinando los estados contables correspondientes a los ejercicios de los años 2019, 2020 y 2021. Con los ratios obtenidos, se concluyó que la empresa posee niveles de rentabilidad positivos, determinados actualmente por su buena situación económica, operativa y financiera. Pero al observar los componentes del resultado económico, se encontró como negativo el aumento del costo de ventas, sufrido en el último ejercicio (cuestión que denota una oportunidad de mejora, para aumentar la ganancia).

Por esta razón es que se propuso un plan de implementación a la empresa Havanna S.A. con la posibilidad de que aplique estrategias de integración empresarial, más precisamente la de Agrupación de Colaboración Empresarial. Donde a su vez, puede utilizar varias técnicas de negociación, que le permiten reducir el costo de ventas y optimizar la estructura de costos actual. Al mismo tiempo que, puede disminuir los gastos

y recursos innecesarios u ociosos, como también asegurarse disponibilidad de materias primas e insumos críticos.

De esta manera, la propuesta busca la reducción del 10% de costo de ventas, lo cual se traduce en una mejora directa de la ganancia bruta del 8% y del 24% para el caso de la ganancia operativa. También se concluyó que la implementación del plan permite una mejora en la rentabilidad económica y en la rentabilidad económica global del 4,42%. Al igual que en la rentabilidad comercial o margen sobre ventas arroja una mejora del 4.52%.

Como conclusión final, se puede afirmar que la implementación del plan propuesto a la empresa Havanna S.A. le resulta beneficioso. Así como también, en el mismo sentido la relación costo-beneficio de aplicarlo la favorece, generando a su vez, una notoria mejora en la contribución marginal y consecuentemente en la rentabilidad.

Para finalizar este trabajo, se pueden agregar varias recomendaciones, obtenidas en el estudio del análisis de diagnóstico organizacional y que le pueden permitir a la empresa anticiparse a futuros inconvenientes, teniendo una actitud proactiva.

Una de ellas, se refiere a cubrir la potencial necesidad de incorporación de un sistema SAP de administración, para la Agrupación de Colaboración Empresaria. Esto en virtud de que la empresa pueda administrar de manera eficaz y eficiente todos los datos e información generados en las transacciones, para obtener el mayor rédito posible de las mismas.

Otras sugerencias apuntan a superar algunas debilidades observadas, que son importantes también para perfeccionar a la empresa.

Así es que, Havanna podría contratar servicios de marketing digital de la empresa Creativos Unidos S.A., para poder ser asistidos y asesorados mejor en lo referido al comercio electrónico; así como también la misma podría ayudarle a fidelizar más clientes.

Como también, sería oportuno para la empresa la incorporación de nueva tecnología para las franquicias de cafetería. Existen actualmente máquinas expendedoras de café, te y varios productos similares, más automatizadas; que permiten mejor aprovechamiento de insumos, espacio, mantenimiento y mano de obra.

## Bibliografía

- Alonso, M. D. (2018). Repositorio digital universitario. *Estado de costos y análisis de la rentabilidad económica de la sucursal Cerro de las Rosas de la franquicia Mariachi sobre el activo*. (T. f. grado, Ed.) Córdoba: Universidad de la Defensa Nacional. Obtenido de Centro Regional Universitario Córdoba: <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/2170>
- Amador Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 2(8), 1-2*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Ámbito. (01 de Marzo de 2022). Economía. *Tarifas y materias primas: cómo afectará al bolsillo la guerra entre Rusia y Ucrania*. Recuperado el 20 de Abril de 2022, de <https://www.ambito.com/economia/ucrania/tarifas-y-materias-primas-como-afectara-al-bolsillo-la-guerra-rusia-y-n5382956>
- Argentina.gob.ar. (30 de Mayo de 2022). *Inscribir un contrato de colaboración empresaria*. (I. G. Justicia, Editor) Recuperado el 30 de Mayo de 2022, de Servicios: <https://www.argentina.gob.ar/servicio/inscribir-un-contrato-de-colaboracion-empresaria>
- Avalos Peñafiel, V. G., Sanandrés Álvarez, L. G., Orna Hidalgo, L. A., Vallejo Sánchez, D. P., y Izurieta Castelo, M. I. (Marzo de 2018). *Estructura de costos en pequeñas y medianas empresas del Ecuador*. (Eumed.net, Editor) Recuperado el 08 de Mayo de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/costos-empresas-ecuador.html>
- Batistella, S. d. (02 de Marzo de 2017). *Reducción de costos en contextos de crisis*. (IAPUCO, Editor) Recuperado el 13 de Mayo de 2022, de XXXVIII Congreso argentino de profesores universitarios de costos San Juan 2015: <https://iapuco.org.ar/2015-sanjuan/>
- Cano Flores, M., Olivera Gómez, D., Balderrabano Briones, J., y Pérez Cervantes, G. (30 de Noviembre de 2013). Rentabilidad y competitividad en la PYME . (U. Veracruzana, Ed.) *Ciencia administrativa*(2), 80-86. Recuperado el 08 de Mayo de 2022, de <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1661>

- Casari, M. A., y Baldini, R. M. (Junio de 2013). La reducción de costos en las empresas y su vinculación con las filosofías de gestión. (Dialnet, Ed.) *Costos y gestión*(88), 18-30. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4505591>
- Clarín. (12 de Agosto de 2020). Economía. (Clarín, Ed.) *Análisis FODA: qué es, cómo se hace y ejemplos de empresas líderes*. Recuperado el 22 de Abril de 2022, de [https://www.clarin.com/economia/economia/analisis-foda-que-es-como-se-hace-y-ejemplos-de-empresas-lideres\\_0\\_4plxh5vM9.html](https://www.clarin.com/economia/economia/analisis-foda-que-es-como-se-hace-y-ejemplos-de-empresas-lideres_0_4plxh5vM9.html)
- Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires. (01 de Junio de 2022). *Arancel notarial*. (C. d. Aires, Editor) Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Institucional: <http://www.colescba.org.ar/institucional/arancel/ley6925.html>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires. (03 de Agosto de 2022). *Honorarios Mínimos (H.M) para el Contador Público*. (C. P. Aires, Editor) Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Noticias: [https://www.cpba.com.ar/images/Noticias/Consejo/2009-04-08\\_Honorarios\\_Minimos.pdf](https://www.cpba.com.ar/images/Noticias/Consejo/2009-04-08_Honorarios_Minimos.pdf)
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires. (21 de Febrero de 2022). *Nuevo valor del Módulo*. Recuperado el 31 de Mayo de 2022, de Noticias: <https://www.cpba.com.ar/noticias/item/12951-nuevo-valor-del-modulo#:~:text=La%20Resoluci%C3%B3n%20de%20Mesa%20Directiva,01%20de%20marzo%20de%202022>
- El Cronista. (23 de Marzo de 2022). Economía y política. *Ley de Etiquetado Frontal: desde cuándo se empiezan a aplicar los sellos negros en alimentos y qué prohíben poner en los envases*. Recuperado el 22 de Abril de 2022, de <https://www.cronista.com/economia-politica/ley-de-etiquetado-frontal-desde-cuando-se-empiezan-a-aplicar-los-sellos-negros-en-alimentos-y-que-prohiben-poner-en-los-envases/>
- Erreius. (01 de Septiembre de 2017). *Ley arancelaria para abogados y procuradores de la Provincia de Buenos Aires*. (Errepar, Editor) Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Legislación: [https://blog.erreius.com/2017/09/01/buenos-aires-abogados-y-procuradores-nueva-ley-de-honorarios-profesionales/#II-\\_HONORARIOS\\_MINIMOS\\_POR\\_LA\\_ACTUACION\\_EXTRAJUDICIAL](https://blog.erreius.com/2017/09/01/buenos-aires-abogados-y-procuradores-nueva-ley-de-honorarios-profesionales/#II-_HONORARIOS_MINIMOS_POR_LA_ACTUACION_EXTRAJUDICIAL)

- Erreius. (19 de Abril de 2022). *Nuevo valor del jus bonaerense a partir del 1 de marzo*. (Erreius, Editor) Recuperado el 01 de Mayo de 2022, de Actualidad: <https://www.erreius.com/actualidad/15/procesal/Nota/1583/nuevo-valor-del-jus-bonaerense-a-partir-del-1-de-marzo>
- Escobar, B. (19 de Marzo de 2022). *Inflación argentina: Gobierno oficializó primeras medidas para contener precios*. Recuperado el 20 de Abril de 2022, de Bloomberg Línea ARGENTINA: <https://www.bloomberglinea.com/2022/03/19/inflacion-argentina-gobierno-oficializo-primeras-medidas-para-contener-precios/>
- Estevez Jiménez, K. (2014). *Procedimiento para el análisis de la rentabilidad económica*. (U. d. Holguín, Editor) Recuperado el 13 de Mayo de 2022, de Repositorio digital institucional de la universidad de Holguín: <https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/7065>
- FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. (2021). *Versión resumida de el estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021*. (FAO, Ed.) Recuperado el 21 de Abril de 2022, de Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura FAO: <https://www.fao.org/documents/card/es/c/cb5409es>
- Galli, E. (20 de Marzo de 2022). *Preocupa a las empresas el impacto de las restricciones a las importaciones*. (T. news, Editor) Recuperado el 22 de Abril de 2022, de Comercio exterior: <https://tradenews.com.ar/preocupa-a-las-empresas-el-impacto-de-las-restricciones-a-las-importaciones/>
- Infobae. (06 de Abril de 2022). Economía. *Pobreza: el 50% de los hogares vive con menos de \$79.000 de ingresos por mes*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/06/pobreza-el-50-de-los-hogares-vive-con-menos-de-79000-de-ingresos-por-mes/>
- Lamattina, O. E. (2018). *Análisis de Estados Financieros* (Tercera ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.
- Merlo, E., Reinoso, N., Rubino, M. S., y Ruggieri, Y. (2013). Biblioteca digital / UNCUYO. *Los costos y la toma de decisiones: aplicación práctica a una pequeña empresa*. (T. d. grado, Ed.) Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo: <http://cvl.bdigital.uncu.edu.ar/5240>

- Molina, A. (12 de Marzo de 2015). *¿Es viable la producción masiva y artesanal?* (Iprofesional, Editor) Recuperado el 01 de Junio de 2022, de Actualidad: <https://www.iprofesional.com/notas/207914-Es-viable-la-produccion-masiva-y-artesanal>
- Moreno Pino, M., y González-Reyes, L. d. (Abril-junio de 2016). Procedimiento para implementación de un sistema de gestión de costos de calidad. (Redalyc.org, Ed.) *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181545579002>
- Naciones Unidas. (19 de Abril de 2022). *La guerra en Ucrania y una inflación desbocada ensombrecen el horizonte económico mundial*. Recuperado el 20 de Abril de 2022, de Noticias ONU - Mirada global Historias humanas - Asuntos económicos: <https://news.un.org/es/story/2022/04/1507392>
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Hernández Nariño, A., Comas Rodríguez, R., y Medina Nogueira, D. (Enero - Abril de 2017). *Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación*. (S. Cuba, Editor) Recuperado el 08 de Mayo de 2022, de Ingeniería Industrial: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000100010yscript=sci\\_arttextylng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000100010yscript=sci_arttextylng=en)
- Perfil. (28 de Marzo de 2022). Economía consumo. *Cuáles son las tendencias en e-commerce para el 2022*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://www.perfil.com/noticias/economia/cuales-son-las-tendencias-en-e-commerce-para-el-2022.phtml>
- Ramírez García, J. R., Casiano Solano, M. C., y Nieves Lujan, J. R. (2018). Repositorio Institucional de la Universidad Católica Trujillo. *Incidencia de los costos de producción en la rentabilidad de la panadería y pastelería DONIL SRL, Moche, 2017*. (T. f. grado, Ed.) Trujillo: Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Católica Trujillo: <http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/383>
- Redacción BBC News Mundo. (28 de Febrero de 2022). BBC News. *Cambio climático: parte del impacto del calentamiento global es ya "irreversible", advierte la ONU*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60555942>

- Redacción La Voz. (10 de Mayo de 2021). Agrovoz. (L. Voz, Ed.) *Trigo y alfajores: Bioceres y Havanna se asocian para hacer alimentos con menor huella de carbono*. Recuperado el 23 de Abril de 2022, de <https://www.lavoz.com.ar/agro/actualidad/trigo-y-alfajores-bioceres-y-havanna-se-asocian-para-hacer-alimentos-con-menor-huella-de-carbono/>
- Redacción La voz. (20 de Abril de 2022). La Voz - Política / FMI. *Georgieva habló sobre la situación de Argentina: "El gran riesgo es la inflación"*. Recuperado el 20 de Abril de 2022, de <https://www.lavoz.com.ar/politica/georgieva-hablo-sobre-la-situacion-de-argentina-el-gran-riesgo-es-la-inflacion/>
- Rico Belda, P. (17 de Diciembre de 2015). Análisis económico-financiero de las empresas concesionarias de automóviles en España. (S. Universidad Pablo de Olavide, Ed.) *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 95-111. Recuperado el 13 de Mayo de 2022, de <http://hdl.handle.net/10419/174231>
- Silva, F. (s.f.). *Gestión de costos en la era de la disrupción digital*. (Deloitte., Editor) Recuperado el 21 de Abril de 2022, de Análisis: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/strategy/articles/encuesta-global-de-costos.html>
- Soriano, D. G. (09 de Mayo de 2017). "*Ganamos "mucho" el mes pasado?* (IAPUCO, Editor) Recuperado el 13 de Mayo de 2022, de XXXIX Congreso argentino de profesores universitarios de costos : <https://iapuco.org.ar/xxxix-2016-tucuman/>
- Télam. (18 de Abril de 2022). "*Garantizaremos que el impacto de la inflación no recaiga en los sectores más vulnerables*". Recuperado el 20 de Abril de 2022, de Télam Digital Política: <https://www.telam.com.ar/notas/202204/589801-el-gobierno-anuncia-medidas-para-mejorar-salarios-frente-a-la-inflacion.html>
- TN. (13 de Abril de 2022). TN > Economía. *Inflación marzo 2022: cómo quedan los números después del anuncio del INDEC*. Recuperado el 20 de Abril de 2022, de TN > Economía: <https://tn.com.ar/economia/2022/04/13/inflacion-marzo-2022-como-quedan-los-numeros-despues-del-anuncio-del-indec/>

## Anexos

### Anexo 1

Tabla 2

*Análisis horizontal y vertical del estado de resultados Havanna S.A. del ejercicio año 2021.*

	Notas	Horizontal %	Horizontal Dif %	31.12.2021	Vertical %
Ingresos por ventas	7	133%	33%	5.485.771.067	100%
Costo de ventas	10.1	106%	6,26%	-2.481.957.431	-45%
Ganancia bruta	0	167%	67%	3.003.813.636	55%
Gastos de distribución y comercialización	10.2	90%	-10%	-1.504.633.795	-27%
Gastos administrativos	10.2	89%	-11%	-434.955.549	-7,93%
Otros ingresos y otros egresos	8	196%	96%	-27.563.751	-0,50%
(Pérdida)/ Ganancia operativa	0	-281%	-381%	1.036.660.541	19%
Ingresos financieros	9	87%	-13%	105.746.362	1,93%
Costos financieros	9	95%	-5,22%	-733.767.074	-13%
Resultado por posición monetaria neta	9	152%	52%	349.226.157	6,37%
Resultado antes del impuesto a las ganancias	0	-96%	-196%	757.865.986	14%
Impuesto a las ganancias	11	-8844%	-8944%	-516.762.662	-9,42%
(Pérdida)/ Ganancia del ejercicio	0	-31%	-131%	241.103.324	4,40%

*Nota:* datos extraídos del estado consolidado de resultados de Havanna S.A. correspondiente al año 2021.  
Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

*Análisis horizontal y vertical del estado de resultados Havanna S.A. del ejercicio año 2020.*

	Notas	Horizontal %	Horizontal Dif %	31.12.2020	Vertical %
Ingresos por ventas	7	97%	-3,19%	4.138.674.576	100%
Costo de ventas	10.1	121%	21%	-2.335.782.075	-56%
Ganancia bruta	0	77%	-23%	1.802.892.501	44%
Gastos de distribución y comercialización	10.2	113%	13%	-1.670.563.245	-40%
Gastos administrativos	10.2	132%	32%	-487.044.829	-12%
Otros ingresos y otros egresos	8	-32%	-132%	-14.075.798	-0,34%
(Pérdida)/ Ganancia operativa	0	-68%	-168%	-368.791.371	-9%
Ingresos financieros	9	136%	36%	121.064.748	2,93%
Costos financieros	9	198%	98%	-774.208.268	-19%
Resultado por posición monetaria neta	9	153%	53%	229.359.904	5,54%
Resultado antes del impuesto a las ganancias	0	-203%	-303%	-792.574.987	-19%
Impuesto a las ganancias	11	-2,92%	-103%	5.843.011	0,14%
(Pérdida)/ Ganancia del ejercicio	0	-413%	-513%	-786.731.976	-19%

*Nota:* datos extraídos del estado consolidado de resultados de Havanna S.A. correspondiente al año 2020.  
Fuente: elaboración propia

Tabla 4

*Análisis vertical del estado de resultados Havana S.A. del ejercicio año 2019.*

	<b>31.12.2019</b>	<b>Vertical %</b>
Ingresos por ventas	4.274.925.602	100%
Costo de ventas	-1.931.315.699	-45%
Ganancia bruta	2.343.609.903	55%
Gastos de distribución y comercialización	-1.475.131.548	-35%
Gastos administrativos	-369.059.414	-8,63%
Otros ingresos y otros egresos	43.382.029	1,01%
(Pérdida)/ Ganancia operativa	542.800.970	13%
Ingresos financieros	88.811.605	2,08%
Costos financieros	-391.358.651	-9,15%
Resultado por posición monetaria neta	150.349.525	3,52%
Resultado antes del impuesto a las ganancias	390.603.449	9,14%
Impuesto a las ganancias	-200.258.326	-4,68%
(Pérdida)/ Ganancia del ejercicio	190.345.123	4,45%

*Nota:* datos extraídos del estado consolidado de resultados de Havana S.A. correspondiente al año 2019.  
Fuente: elaboración propia.

## *Anexo 2*

Tabla 5

*Análisis horizontal y vertical de costo de ventas correspondiente al año 2021.*

	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>31.12.2021</b>	<b>Vertical %</b>
Existencia al inicio del período (Nota 18)	75%	-25%	527.187.614	21%
Más: Compras del período	134%	34%	1.465.646.800	59%
Más: Gastos de producción del período (Nota 10.2)	96%	-4%	1.025.456.484	41%
Menos: Existencia al cierre del período (Nota 18)	102%	2%	(536.333.467)	-22%
Costo de mercadería vendida	106%	6%	2.481.957.431	100%

*Nota:* datos extraídos de nota 10.1 del balance general de Havana S.A. correspondiente al año 2021.  
Fuente: elaboración propia.

Tabla 6

*Análisis horizontal y vertical de costo de ventas correspondiente al año 2020.*

	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>31.12.2020</b>	<b>Vertical %</b>
Existencia al inicio del período (Nota 18)	154%	54%	702.816.763	30%
Más: Compras del período	96%	-4%	1.092.063.977	47%
Más: Gastos de producción del período (Nota 10.2)	134%	34%	1.068.088.949	46%
Menos: Existencia al cierre del período (Nota 18)	113%	13%	(527.187.614)	-23%
Costo de mercadería vendida	121%	21%	2.335.782.075	100%

*Nota:* datos extraídos de nota 10.1 del balance general de Havana S.A. correspondiente al año 2020.  
Fuente: elaboración propia.

Tabla 7

*Análisis vertical de costo de ventas correspondiente al año 2019.*

	<b>31.12.2019</b>	<b>Vertical %</b>
Existencia al inicio del período (Nota 18)	457.825.179	24%
Más: Compras del período	1.139.812.246	59%
Más: Gastos de producción del período (Nota 10.2)	799.299.817	41%
Menos: Existencia al cierre del período (Nota 18)	(465.621.543)	-24%
Costo de mercadería vendida	1.931.315.699	100%

*Nota:* datos extraídos de nota 10.1 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2019. Fuente: elaboración propia.

### *Anexo 3*

Tabla 8

*Análisis horizontal y vertical del rubro inventarios correspondiente al año 2021.*

	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>31.12.2021</b>	<b>Vertical %</b>
Materias primas	92%	-8%	87.804.811	16%
Envases	101%	1%	190.850.865	35,6%
Mercaderías de reventa	104%	4%	106.374.063	20%
Productos elaborados	137%	37%	122.406.795	23%
Productos semielaborados	55%	-45%	4.605.401	1%
Materiales	101%	1%	8.591.796	2%
Anticipos de proveedores	46%	-54%	15.699.736	3%
Totales	102%	2%	536.333.467	100%

*Nota:* datos extraídos de nota 18 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2021. Fuente: elaboración propia.

Tabla 9

*Análisis horizontal y vertical del rubro inventarios correspondiente al año 2020.*

	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>31.12.2020</b>	<b>Vertical %</b>
Materias primas	140%	40%	95.096.869	18%
Envases	137%	37%	188.918.856	35,8%
Mercaderías de reventa	86%	-14%	102.661.598	19%
Productos elaborados	92%	-8%	89.156.886	17%
Productos semielaborados	73%	-27%	8.356.352	2%
Materiales	66%	-34%	8.544.886	2%
Anticipos de proveedores	183%	83%	34.452.167	7%
Totales	113%	13%	527.187.614	100%

*Nota:* datos extraídos de nota 18 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2020. Fuente: elaboración propia.

Tabla 10

*Análisis vertical del rubro inventarios correspondiente al año 2019.*

	<b>31.12.2019</b>	<b>Vertical %</b>
Materias primas	67.966.114	15%
Envases	137.530.408	30%
Mercaderías de reventa	119.783.480	26%
Productos elaborados	97.166.983	21%
Productos semielaborados	11.398.217	2%
Materiales	12.932.000	3%
Anticipos de proveedores	18.844.341	4%
Totales	465.621.543	100%

*Nota:* datos extraídos de nota 18 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2019. Fuente: elaboración propia.

#### *Anexo 4*

Tabla 11

*Análisis horizontal y vertical de los gastos de producción del ejercicio año 2021.*

<b>Rubros</b>	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>Gastos de producción 2021</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	93%	-7%	593.699.210	58%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	88%	-12%	84.327.925	8%
Honorarios y servicios profesionales	119%	19%	4.282.381	0,4%
Incobrables			-	-
Depreciación bienes de uso	86%	-14%	53.310.974	5%
Amortización intangibles			-	-
Alquileres, gastos, expensas y tasas	89%	-11%	26.202.956	3%
Impuesto a los Ingresos Brutos	-	-	-	-
Publicidad y propaganda	-	-	425.308	0,04%
Impuestos, tasas y contribuciones	107%	7%	5.280.889	1%
Conservación y reparaciones	120%	20%	124.600.690	12%
Fletes	124%	24%	65.776.461	6%
Comunicaciones	102%	2%	1.160.552	0,1%
Comisiones			-	-
Energía eléctrica	68%	-32%	26.563.177	3%
Gastos automotores y movilidad	123%	23%	23.826.798	2%
Seguros	83%	-17%	3.307.409	0,3%
Gastos bancarios			-	-
Gastos de computación	151%	51%	580.051	0,1%
Gastos de librería	146%	46%	934.363	0,1%
Derechos y gastos de exportación			-	-
Otros gastos	100,67%	0,67%	11.177.340	1%
Total	96,01%	-3,99%	1.025.456.484	100%

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2021. Fuente: elaboración propia

Tabla 12

*Análisis horizontal y vertical de los gastos de producción del ejercicio año 2020.*

<b>Rubros</b>	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>Gastos de producción 2020</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	139%	39%	639.474.525	60%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	128%	28%	96.321.550	9%
Honorarios y servicios profesionales	100%	-0,5%	3.591.671	0,3%
Incobrables	-	-	-	-
Depreciación bienes de uso	167%	67%	62.133.187	6%
Amortización intangibles	-	-	-	-
Alquileres, gastos, expensas y tasas	110%	10%	29.412.988	3%
Impuesto a los Ingresos Brutos	-	-	-	-
Publicidad y propaganda	-	-	-	-
Impuestos, tasas y contribuciones	97%	-3%	4.948.916	0,5%
Conservación y reparaciones	132%	32%	103.653.840	10%
Fletes	108%	8%	53.060.206	5%
Comunicaciones	126%	26%	1.141.267	0,1%
Comisiones	-	-	-	-
Energía eléctrica	108%	8%	38.855.756	4%
Gastos automotores y movilidad	120%	20%	19.397.124	2%
Seguros	166%	66%	3.970.483	0,4%
Gastos bancarios	-	-	-	-
Gastos de computación	143%	43%	384.764	0,04%
Gastos de librería	135%	35%	639.230	0,1%
Derechos y gastos de exportación	-	-	-	-
Otros gastos	159%	59%	11.103.442	1%
<b>Total</b>	<b>289%</b>	<b>189%</b>	<b>1.068.088.949</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2020.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13

*Análisis vertical de los gastos de producción del ejercicio año 2019.*

<b>Rubros</b>	<b>Gastos de producción 2019</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	461.142.582	58%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	75.033.990	9%
Honorarios y servicios profesionales	3.608.905	0%
Incobrables	-	-
Depreciación bienes de uso	37.247.929	5%
Amortización intangibles	-	-
Alquileres, gastos, expensas y tasas	26.845.757	3%
Impuesto a los Ingresos Brutos	-	-
Publicidad y propaganda	-	-
Impuestos, tasas y contribuciones	5.097.219	1%
Conservación y reparaciones	78.302.453	10%
Fletes	48.916.996	6%
Comunicaciones	904.666	0%
Comisiones	-	-
Energía eléctrica	35.890.124	4%
Gastos automotores y movilidad	16.200.749	2%
Seguros	2.396.735	0%
Gastos bancarios	-	-
Gastos de computación	269.135	0%
Gastos de librería	474.903	0%
Derechos y gastos de exportación	-	-
Otros gastos	6.967.674	1%
<b>Total</b>	<b>799.299.817</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2019.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14

*Análisis horizontal y vertical de los gastos administrativos del ejercicio año 2021.*

<b>Rubros</b>	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>Gastos administrativos 2021</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	70%	-30%	136.412.729	31%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	77%	-23%	18.692.399	4%
Honorarios y servicios profesionales	109%	9%	112.344.419	26%
Incobrables	-	-	13.569.617	3%
Depreciación bienes de uso	48%	-52%	4.642.926	1%
Amortización intangibles	89%	-11%	5.641.897	1%
Alquileres, gastos, expensas y tasas	41%	-59%	9.570.904	2%
Impuesto a los Ingresos Brutos	-	-	268.948	0,1%
Publicidad y propaganda	-	-	746.064	0,2%
Impuestos, tasas y contribuciones	103%	3%	55.144.226	13%
Conservación y reparaciones	119%	19%	7.429.183	2%
Fletes	-	-	-	-
Comunicaciones	114%	14%	12.708.518	3%
Comisiones	-	-	-	-
Energía eléctrica	67%	-33%	1.008.156	0,2%
Gastos automotores y movilidad	102%	2%	4.850.718	1%
Seguros	77%	-23%	1.847.906	0,4%
Gastos bancarios	156%	56%	19.564.488	4%
Gastos de computación	97%	-3%	20.850.859	5%
Gastos de librería	103%	3%	1.341.448	0,3%
Derechos y gastos de exportación	-	-	-	-
Otros gastos	100%	0%	8.320.144	2%
<b>Total</b>	<b>89%</b>	<b>-11%</b>	<b>434.955.549</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2021.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15

*Análisis horizontal y vertical de los gastos administrativos del ejercicio año 2020.*

<b>Rubros</b>	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>Gastos administrativos 2020</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	154%	54%	195.679.268	40%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	119%	19%	24.211.716	5%
Honorarios y servicios profesionales	114%	14%	103.408.177	21%
Incobrables	-	-	-	-
Depreciación bienes de uso	192%	92%	9.634.961	2%
Amortización intangibles	207%	107%	6.344.069	1%
Alquileres, gastos, expensas y tasas	291%	191%	23.531.269	5%
Impuesto a los Ingresos Brutos	-	-	-	-
Publicidad y propaganda	-	-	-	-
Impuestos, tasas y contribuciones	121%	21%	53.320.597	11%
Conservación y reparaciones	88%	-12%	6.238.342	1%
Fletes	-	-	-	-
Comunicaciones	125%	25%	11.163.876	2%
Comisiones	43%	-57%	1.231.780	0,3%
Energía eléctrica	86%	-14%	1.503.338	0,3%
Gastos automotores y movilidad	75%	-25%	4.738.891	1%
Seguros	147%	47%	2.413.474	0,5%
Gastos bancarios	97%	-3%	12.527.125	3%
Gastos de computación	135%	35%	21.468.416	4%
Gastos de librería	146%	46%	1.306.881	0,3%
Derechos y gastos de exportación	-	-	-	-
Otros gastos	68%	-32%	8.322.649	2%
<b>Total</b>	<b>132%</b>	<b>32%</b>	<b>487.044.829</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2020.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16

*Análisis vertical de los gastos administrativos del ejercicio año 2019.*

<b>Rubros</b>	<b>Gastos administrativos 2019</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	127.115.274	34%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	20.391.283	6%
Honorarios y servicios profesionales	90.593.472	25%
Incobrables	-	-
Depreciación bienes de uso	5.010.129	1%
Amortización intangibles	3.066.120	1%
Alquileres, gastos, expensas y tasas	8.097.648	2%
Impuesto a los Ingresos Brutos	-	-
Publicidad y propaganda	-	-
Impuestos, tasas y contribuciones	44.199.764	12%
Conservación y reparaciones	7.072.981	2%
Fletes	91.071	0,02%
Comunicaciones	8.934.415	2%
Comisiones	2.863.374	1%
Energía eléctrica	1.750.512	0,5%
Gastos automotores y movilidad	6.343.505	2%
Seguros	1.643.439	0,4%
Gastos bancarios	12.881.678	3%
Gastos de computación	15.906.443	4%
Gastos de librería	897.339	0,2%
Derechos y gastos de exportación	-	-
Otros gastos	12.200.967	3%
<b>Total</b>	<b>369.059.414</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2019.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17

*Análisis horizontal y vertical de los gastos de distribución y comercialización del ejercicio año 2021.*

<b>Rubros</b>	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>Gastos de distribución y comercialización 2021</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	83%	-17%	576.902.240	38%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	86%	-14%	99.342.273	7%
Honorarios y servicios profesionales	103%	3%	20.137.761	1%
Incobrables	0%	-100%	0	0%
Depreciación bienes de uso	68%	-32%	220.875.497	15%
Amortización intangibles	0%	-100%	0	0%
Alquileres, gastos, expensas y tasas	179%	79%	35.490.244	2%
Impuesto a los Ingresos Brutos	139%	39%	99.037.312	7%
Publicidad y propaganda	99%	-1%	74.704.051	5%
Impuestos, tasas y contribuciones	146%	46%	35.286.206	2%
Conservación y reparaciones	109%	9%	50.144.250	3%
Fletes	123%	23%	162.899.966	11%
Comunicaciones	96%	-4%	11.766.621	1%
Comisiones	90%	-10%	28.974.462	2%
Energía eléctrica	67%	-33%	17.788.821	1%
Gastos automotores y movilidad	109%	9%	10.814.873	1%
Seguros	81%	-19%	3.250.476	0,2%
Gastos bancarios	-	-	-	-
Gastos de computación	89%	-11%	2.015.434	0,1%
Gastos de librería	116%	16%	3.694.763	0,2%
Derechos y gastos de exportación	135%	35%	31.559.292	2%
Otros gastos	92%	-8%	19.949.253	1%
<b>Total</b>	<b>90%</b>	<b>-10%</b>	<b>1.504.633.795</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2021.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18

*Análisis horizontal y vertical de los gastos de distribución y comercialización del ejercicio año 2020.*

<b>Rubros</b>	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>Gastos de distribución y comercialización 2020</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	128%	28%	698.635.932	42%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	126%	26%	115.577.687	7%
Honorarios y servicios profesionales	112%	12%	19.494.283	1%
Incobrables	253%	153%	8.334.722	0,5%
Depreciación bienes de uso	116%	16%	322.571.665	19%
Amortización intangibles	73%	-27%	911.988	0,1%
Alquileres, gastos, expensas y tasas	54%	-46%	19.824.674	1%
Impuesto a los Ingresos Brutos	82%	-18%	71.359.289	4%
Publicidad y propaganda	124%	24%	75.434.345	5%
Impuestos, tasas y contribuciones	75%	-25%	24.207.809	1%
Conservación y reparaciones	90%	-10%	46.137.292	3%
Fletes	108%	8%	132.451.860	8%
Comunicaciones	133%	33%	12.249.866	1%
Comisiones	113%	13%	32.089.591	2%
Energía eléctrica	105%	5%	26.679.522	2%
Gastos automotores y movilidad	58%	-42%	9.930.689	1%
Seguros	154%	54%	4.035.317	0,2%
Gastos bancarios	-	-	-	-
Gastos de computación	121%	21%	2.266.792	0,1%
Gastos de librería	103%	3%	3.198.252	0,2%
Derechos y gastos de exportación	88%	-12%	23.463.721	1%
Otros gastos	74%	-26%	21.707.949	1%
<b>Total</b>	<b>113%</b>	<b>13%</b>	<b>1.670.563.245</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2020.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19

*Análisis vertical de los gastos de distribución y comercialización del ejercicio año 2019.*

<b>Rubros</b>	<b>Gastos de distribución y comercialización 2019</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	547.250.198	37%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	91.955.279	6%
Honorarios y servicios profesionales	17.453.515	1%
Incobrables	3.299.785	0%
Depreciación bienes de uso	278.840.079	19%
Amortización intangibles	1.244.947	0,1%
Alquileres, gastos, expensas y tasas	36.531.019	2%
Impuesto a los Ingresos Brutos	87.396.926	6%
Publicidad y propaganda	60.826.030	4%
Impuestos, tasas y contribuciones	32.132.418	2%
Conservación y reparaciones	50.986.641	3%
Fletes	123.104.054	8%
Comunicaciones	9.205.846	1%
Comisiones	28.515.012	2%
Energía eléctrica	25.525.682	2%
Gastos automotores y movilidad	17.243.315	1%
Seguros	2.612.678	0,2%
Gastos bancarios	-	-
Gastos de computación	1.880.909	0,1%
Gastos de librería	3.109.157	0,2%
Derechos y gastos de exportación	26.567.591	2%
Otros gastos	29.450.467	2%
<b>Total</b>	<b>1.475.131.548</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2019.  
Fuente: elaboración propia.

Tabla 20

*Análisis horizontal y vertical de los totales de gastos de producción, de administración, de distribución y comercialización del ejercicio año 2021.*

<b>Rubros</b>	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>Total al 31.12.2021</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	85%	-15%	1.307.014.179	44%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	86%	-14%	202.362.597	7%
Honorarios y servicios profesionales	108%	8%	136.764.561	5%
Incobrables	163%	63%	13.569.617	0,5%
Depreciación bienes de uso	71%	-29%	278.829.397	9%
Amortización intangibles	78%	-22%	5.641.897	0,2%
Alquileres, gastos, expensas y tasas	98%	-2%	71.264.104	2%
Impuesto a los Ingresos Brutos	139%	39%	99.306.260	3%
Publicidad y propaganda	101%	1%	75.875.423	3%
Impuestos, tasas y contribuciones	116%	16%	95.711.321	3%
Conservación y reparaciones	117%	17%	182.174.123	6%
Fletes	123%	23%	228.676.427	8%
Comunicaciones	104%	4%	25.635.691	1%
Comisiones	87%	-13%	28.974.462	1%
Energía eléctrica	68%	-32%	45.360.154	2%
Gastos automotores y movilidad	116%	16%	39.492.389	1%
Seguros	81%	-19%	8.405.791	0,3%
Gastos bancarios	156%	56%	19.564.488	1%
Gastos de computación	97%	-3%	23.446.344	1%
Gastos de librería	116%	16%	5.970.574	0,2%
Derechos y gastos de exportación	135%	35%	31.559.292	1%
Otros gastos	96%	-4%	39.446.737	1%
<b>Total</b>	<b>92%</b>	<b>-8%</b>	<b>2.965.045.828</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2021.

*Fuente:* elaboración propia.

Tabla 21

*Análisis horizontal y vertical de los totales de gastos de producción, de administración, de distribución y comercialización del ejercicio año 2020.*

<b>Rubros</b>	<b>Horizontal %</b>	<b>Horizontal Dif %</b>	<b>Total al 31.12.2020</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	135%	35%	1.533.789.725	48%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	126%	26%	236.110.953	7%
Honorarios y servicios profesionales	113%	13%	126.494.131	4%
Incobrables	253%	153%	8.334.722	0,3%
Depreciación bienes de uso	123%	23%	394.339.813	12%
Amortización intangibles	168%	68%	7.256.057	0,2%
Alquileres, gastos, expensas y tasas	102%	2%	72.768.931	2%
Impuesto a los Ingresos Brutos	82%	-18%	71.359.289	2%
Publicidad y propaganda	124%	24%	75.434.345	2%
Impuestos, tasas y contribuciones	101%	1%	82.477.322	3%
Conservación y reparaciones	114%	14%	156.029.474	5%
Fletes	108%	8%	185.512.066	6%
Comunicaciones	129%	29%	24.555.009	1%
Comisiones	106%	6%	33.321.371	1%
Energía eléctrica	106%	6%	67.038.616	2%
Gastos automotores y movilidad	86%	-14%	34.066.704	1%
Seguros	157%	57%	10.419.274	0,3%
Gastos bancarios	97%	-3%	12.527.125	0,4%
Gastos de computación	134%	34%	24.119.972	1%
Gastos de librería	115%	15%	5.144.363	0,2%
Derechos y gastos de exportación	88%	-12%	23.463.721	1%
Otros gastos	85%	-15%	41.134.040	1%
<b>Total</b>	<b>122%</b>	<b>22%</b>	<b>3.225.697.023</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2020.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22

*Análisis vertical de los totales de gastos de producción, de administración, de distribución y comercialización del ejercicio año 2019.*

<b>Rubros</b>	<b>Total al 31.12.2019</b>	<b>Vertical %</b>
Sueldos y jornales	1.135.508.054	43%
Contribuciones sociales y otros beneficios al personal	187.380.552	7%
Honorarios y servicios profesionales	111.655.892	4%
Incobrables	3.299.785	0,1%
Depreciación bienes de uso	321.098.137	12%
Amortización intangibles	4.311.067	0,2%
Alquileres, gastos, expensas y tasas	71.474.424	3%
Impuesto a los Ingresos Brutos	87.396.926	3%
Publicidad y propaganda	60.826.030	2%
Impuestos, tasas y contribuciones	81.429.401	3%
Conservación y reparaciones	136.362.075	5%
Fletes	172.112.121	7%
Comunicaciones	19.044.927	1%
Comisiones	31.378.386	1%
Energía eléctrica	63.166.318	2%
Gastos automotores y movilidad	39.787.569	2%
Seguros	6.652.852	0,3%
Gastos bancarios	12.881.678	0,5%
Gastos de computación	18.056.487	1%
Gastos de librería	4.481.399	0,2%
Derechos y gastos de exportación	26.567.591	1%
Otros gastos	48.619.108	2%
<b>Total</b>	<b>2.643.490.779</b>	<b>100%</b>

*Nota:* datos extraídos de nota 10.2 del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2019.  
Fuente: elaboración propia.

### *Anexo 5*

Tabla 23

*Ratios de análisis económico y operativo*

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Rentabilidad Económica (RE)	18,46%	-6,35%	13,40%
Rentabilidad Económica Global (ROA o ROI)	18,46%	-6,35%	13,40%
Rentabilidad Comercial o Margen sobre ventas (ROS)	18,90%	-8,91%	12,70%
Rotación de Inversión	97,68%	71,31%	105,56%
Rentabilidad Financiera o del Capital Invertido (ROE o RF)	9,80%	-36,72%	7,42%
Endeudamiento	1,19	1,56	0,57
Apalancamiento Financiero	0,49	5,03	0,66
Índice de Autonomía Financiera	43,82%	36,91%	53%
Estructura de capitales	2,28	2,71	1,58
Margen Bruto	55%	44%	55%
Incidencia Fiscal	23%	213,33%	35%

*Nota:* datos extraídos del balance general de Havanna S.A. correspondiente al año 2021 y 2020. Fuente: elaboración propia.