

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Plan de Relaciones Públicas

Havanna S.A.

Autor/es:

Couto, Marcos Oscar – LU: 1080192

Semmarín, Aldana – LU: 1079157

Carrera:

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Tutor:

Lic. Baró, Marcelo Adrián

Lic. González Pérez, Nicolás

Año: 2019

Índice

Índice	1
Abstract	9
Introducción	10
1. Glosario terminológico	11
1.1 Términos de la profesión	11
1.2 Términos de la industria a abordar	12
2. Plan de Relaciones Públicas y campañas	13
2.1 Presentación y análisis de la organización	13
<i>Micro entorno: perfil interno</i>	13
2.1.1 Forma jurídica de la organización	13
2.1.2 Nombre e historia	16
2.1.3 Identidad visual	18
2.1.4 Misión corporativa	19
2.1.5 Visión corporativa	19
2.1.6 Valores corporativos	20
2.1.7 Certificaciones, homologaciones y premios	20
2.1.8 Principales causas que apoya	21
2.1.9 Facturación y otros indicadores financieros	22
2.1.9.1 Comparación Interanual	23
2.1.10 Estructura corporativa	24
2.1.11 Establecimientos	26
2.1.11.1 Oficinas	26
2.1.11.2 Plantas de producción	28
2.1.11.3 Sucursales y franquiciados	28
2.1.12 Cultura corporativa	29

[Volver al índice](#)

2.1.13 Core Business	31
2.1.14 Estrategia genérica	32
2.1.15 Descripción del negocio	33
2.1.16 Modelo de negocio	34
2.1.17 Atributos de identidad	37
2.1.17.1 Atributos discriminatorios	37
2.1.18 Antecedentes comunicacionales	38
2.1.19 Políticas	38
2.1.19.1 Calidad laboral	38
2.1.19.1 Políticas de Recursos Humanos	39
2.1.19.3 Políticas de servicio al cliente o posventa	40
<i>Meso-entorno: perfil externo</i>	40
2.1.20 Sector	40
2.1.20.1 Sector secundario	40
2.1.20.2 Sector terciario	42
2.1.21 Industria	44
2.1.22 Mercado	45
2.1.22.1 Comercialización de productos	45
2.1.22.2 Servicio de cafetería	46
2.1.23 Principales clientes	47
2.1.24 Principales competidores	49
2.1.24.1 Balcarce	49
2.1.24.2 Bonafide	49
2.1.24.3 Café Martínez	49
2.1.24.4 Starbucks	50
2.1.25 Nivel de competitividad en la industria	50
2.1.26 Factores de ingreso a la industria para nuevos competidores	51
2.1.26.1 Poder de negociación de los compradores o clientes	51
2.1.26.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores	51

[Volver al índice](#)

2.1.26.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	51
2.1.26.4 Amenaza de productos sustitutos	52
2.1.26.5 Rivalidad entre los competidores	52
2.2 Análisis del entorno	53
2.2.1 Factores que afectan a la organización y a su industria	53
2.2.1.1 Factores políticos	53
2.2.1.2 Factores económicos	54
2.2.1.3 Factores sociales	55
2.2.1.4 Factores tecnológicos	57
2.2.1.5 Factores ecológicos	58
2.2.1.6 Factores legales	60
2.3 Criterios para la identificación de públicos	61
2.3.1 Listado de stakeholders	61
2.3.2 Definición de stakeholders	61
2.3.3 Criterios de apertura para cada stakeholder	62
2.3.3.1 Gobierno	62
2.3.3.2 Comunidad Local	63
2.3.3.3 Medios de Comunicación	64
2.3.3.4 Empleados	65
2.3.3.5 Proveedores	66
2.3.3.6 Clientes	66
2.3.3.7 Comunidad Financiera	66
2.3.3.8 Sindicatos	67
2.3.3.9 Gremios	67
2.3.3.10 Cámaras	67
2.3.3.11 Asociaciones	68
2.3.3.12 Accionistas	68
2.4 Análisis y diagnóstico de públicos	69
2.4.1 Apertura de stakeholders	69

[Volver al índice](#)

1. Gobierno	69
1.1. Gobierno Nacional	69
1.1.1. Poder Ejecutivo Nacional	69
1.1.2. Poder Legislativo Nacional	71
1.2. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	72
1.2.1. Poder Ejecutivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	72
1.2.2. Poder Legislativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	72
1.3. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires	73
1.3.1. Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires	73
1.3.2. Poder Legislativo de la Provincia de Buenos Aires	74
1.4. Gobierno Municipal de General Pueyrredón	75
1.4.1. Poder Ejecutivo de General Pueyrredón	75
1.4.2. Poder Legislativo de General Pueyrredón	75
2. Comunidad Inmediata	75
2.1. Cultura	75
2.1.1. Bibliotecas Municipales	75
2.1.2. Centros Culturales	76
2.1.3. Museos	76
2.1.4. Teatros	76
2.2. Cultos Religiosos	76
2.2.1. Catolicismo	76
2.2.2. Evangelicalismo	77
2.2.3. Islamismo	77
2.2.4. Judaísmo	77
2.2.5. Testigos de Jehová	78
2.3. Deporte	78
2.3.1. Espacios Deportivos	78
2.3.2. Polideportivos	78
2.4. Desarrollo Social	78

[Volver al índice](#)

2.4.1.	Asociaciones de Fomento	78
2.4.2.	Casas de Abrigo	78
2.4.3.	Centros de Desarrollo Social	78
2.4.4.	Residencias para Adultos	78
2.5.	Educación	79
2.5.1.	Escuelas de nivel secundario	79
2.5.2.	Institutos Superiores	80
2.5.3.	Universidades	80
2.6.	Salud	80
2.6.1.	Centros de Salud Pública Municipal	80
2.6.2.	Clínicas	80
2.6.3.	Hospitales	81
2.6.4.	Sanatorios	81
2.7.	Seguridad	81
2.7.1.	Comisarías	81
2.7.2.	Destacamentos	81
2.7.3.	Jefaturas	81
2.7.4.	Subcomisarias	81
3.	Medios de Comunicación	82
3.1.	Medios Nacionales	82
3.1.1.	Agencias de Noticias	82
3.1.2.	Medios Digitales	82
3.1.3.	Medios Gráficos	82
3.1.4.	Medios Radiales	83
3.2.	Medios Zonales	83
3.2.1.	Medios Digitales	83
3.2.2.	Medios Gráficos	83
3.2.3.	Medios Radiales	84
4.	Empleados	84

[Volver al índice](#)

4.1.	Oficinas Buenos Aires	84
4.2.	Oficinas Mar del Plata	84
4.3.	Planta Mar del Plata	85
5.	Proveedores	85
5.1.	De materias primas	85
5.2.	De logística	85
5.3.	De servicios outsource	85
6.	Clientes	85
6.1.	Franquiciados	85
6.2.	Corporativos	85
6.3.	Consumidor Final	85
6.4.	Cadenas de supermercados	86
7.	Comunidad financiera	86
7.1.	Agencias Calificadoras de Riesgo	86
7.2.	Bancos	86
7.3.1.	Bolsa de Comercio de Buenos Aires	87
8.	Sindicatos	87
8.1.	Nacionales	87
8.2.	Zonales	87
9.	Gremios	87
9.1.	Nacionales	87
9.2.	Provinciales	87
9.3.	Zonales	87
10.	Cámaras	87
11.	Asociaciones	88
12.	Accionistas	88
12.1.	Mayoritarios	88
12.2.	Minoritarios	88
2.4.2	Identificación de variables e indicadores	89

[Volver al índice](#)

2.4.3 Jerarquización de stakeholders	92
2.4.4 Identificación de públicos	109
2.4.5 Establecimiento de perfiles para los públicos y nominalización	111
1. Accionistas	111
1.1. Mayoritarios	111
1.2. Minoritarios	112
2. Clientes	112
2.1.1.1. Corporativos	112
2.1.1.2. Consumidor Final	112
3. Empleados	112
3.1. Oficinas Buenos Aires	112
3.2. Oficinas Mar del Plata	113
3.3. Planta Mar del Plata	113
2.5 Análisis de temáticas de Relaciones Públicas	114
2.5.1 Pródromos y diagnóstico	114
2.5.2 Temáticas identificadas	117
2.6 Identificación de problemática/s de relaciones públicas	118
2.7 El plan de PR y sus campañas	119
2.7.1 Campaña 1 “Experiencia Havanna”	119
2.7.1.1 Objetivos generales y particulares e indicadores	119
2.7.1.2 Estrategias	119
2.7.1.3 Tácticas	120
2.7.1.3.1 Programa “Experiencia Havanna” a través de Mobile App	120
2.7.1.3.2 Actualización del sitio web de Havanna	122
2.7.1.3.3 Cartelería en locales	123
2.7.1.3.4 Publicación en Redes Sociales	125
2.7.1.3.5 Mailing a clientes corporativos	125
2.7.1.4 Mensajes clave	126
2.7.2 Campaña 2 “Havanna: hacia un modelo de negocio de Triple Impacto”	128

[Volver al índice](#)

2.7.2.1	Objetivos generales y particulares e indicadores	128
2.7.2.2	Estrategias	128
2.7.2.3	Tácticas	128
2.7.2.3.1	Elaboración de informe técnico “ <i>Havanna: hacia un modelo de negocio de Triple Impacto</i> ”	128
2.7.2.3.2	Organización de reuniones directivas para los accionistas mayoritarios	129
2.7.2.3.3	Participación en Expo EFI 2020	130
2.7.2.3.4	Organización de jornada informativa para los accionistas minoritarios	131
2.7.2.4	Mensajes clave	132
2.7.3	Evaluación integral del plan	133
2.7.4	Calendarización y cronograma de actividades	134
2.7.5	Presupuesto	136
	Conclusión	137
	Brief	138
	Bibliografía	140
	Anexos	147
	Anexo 1 - Estados Financieros Consolidados Condensados Intermedios al 30 de junio de 2019	147
	Anexo 2 - Valores de Havanna	148
	Anexo 3 - Memorias y Estados Financieros Consolidados (2014-2018)	149
	Anexo 4 - Solicitud de Organigrama	154
	Anexo 5 - Organigrama de Havanna S.A.	155
	Anexo 6 - Estructura de locales por zona	161

[Volver al índice](#)

Abstract

Con el objetivo de realizar un Plan Integral de Relaciones Públicas, para la asignatura Trabajo Integrador Final, se seleccionó a la compañía argentina productora de alimentos Havanna S.A.

Partiendo de un análisis exhaustivo de la compañía, así como también de los factores del entorno que inciden en su actividad, se logró identificar tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas de Havanna. A su vez, se detectaron los principales públicos que podrían llegar a afectar a la compañía, seguido de una evaluación de los vínculos que mantiene con estos.

Por consiguiente, se llegó a un diagnóstico situacional que identificó públicos prioritarios y dos problemáticas de comunicación que conllevaron a la realización de un Plan de Relaciones Públicas.

De esta manera, se desarrollaron dos campañas comunicacionales con el fin de resolver las problemáticas identificadas mediante el establecimiento de objetivos, estrategias, tácticas, mensajes clave, calendarización e indicadores tanto de control como de evaluación.

Palabras clave: Havanna, Relaciones Públicas, Plan de Comunicación, análisis, diagnóstico, compañía, públicos, vínculos, problemáticas, campañas, estrategias, tácticas, indicadores, evaluación.

[Volver al índice](#)

Introducción

En el siguiente trabajo se presentará un análisis realizado sobre la empresa Havanna S.A., haciendo foco en la zona geográfica de la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El objetivo es realizar un Plan de Comunicación en base a las problemáticas identificadas que Havanna mantiene con sus públicos.

Para llevar a cabo el análisis situacional de la empresa, se investigaron elementos clave de su cultura empresarial. Se analizó la forma jurídica, la historia empresarial, su filosofía corporativa, indicadores financieros, la estructura corporativa, su infraestructura, cultura corporativa, modelo de negocio, antecedentes comunicacionales internos y externos, la identidad corporativa y sus políticas. Asimismo, para comprender el entorno, se llevó a cabo un análisis del sector secundario y terciario, de la industria y del mercado en el que se encuentra la compañía. Se identificaron los principales clientes y competidores junto con el nivel de competitividad y los factores de ingreso a la industria.

Se realizó un criterio para lograr la identificación, segmentación, pormenorización y análisis de los stakeholders de la organización: gobierno, comunidad local, medios de comunicación, empleados, proveedores, clientes, comunidad financiera, sindicatos, gremios, cámaras, asociaciones y accionistas. Luego, se llevó a cabo un diagnóstico para el cual se establecieron variables e indicadores con la finalidad de identificar los principales públicos de la compañía.

Tras el diagnóstico y la evaluación de los públicos con Havanna, se seleccionaron dos de todos ellos y se detectaron las problemáticas a tratar con cada uno. Se seleccionaron los públicos con mayor incidencia en las problemáticas identificadas para luego realizar un Plan de Comunicación.

Finalmente, la investigación, identificación y diagnóstico derivó en dos campañas de Relaciones Públicas, una destinada a Clientes, y otra a Accionistas. Cada una de ellas formadas por un objetivo a cumplir, estrategias, mensajes clave, tácticas, calendarización y evaluación.

[Volver al índice](#)

1. Glosario terminológico

1.1 Términos de la profesión

Competencia: todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, categoría o sector de actividad (CAPRIOTTI, 2005: 175).

Cultura corporativa: el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos (CAPRIOTTI, 2005: 147).

Filosofía corporativa: principios básicos por medio de los cuales una entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas (CAPRIOTTI, 2005: 144).

Imagen corporativa: aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social (CAPRIOTTI, 2005: 16).

Misión corporativa: es definir el negocio de la organización, establece qué es y qué hace una compañía (CAPRIOTTI, 2005: 142).

Público: todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía (CAPRIOTTI, 2005: 171).

Stakeholder: personas que pertenecen al mismo sistema de una organización, están en relación de interdependencia con la organización, lo que implica que todo lo que saben, sienten o hacen tiene impacto en la organización y viceversa (CUTLIP, 2006: 478).

Visión corporativa: es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella (CAPRIOTTI, 2005: 143).

Valores corporativos: representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la

[Volver al índice](#)

empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos (CAPRIOTTI, 2005: 142).

1.2 Términos de la industria a abordar

Havannet: golosina de dulce de leche cubierto con doble capa de chocolate semiamargo, chocolate blanco o chocolate a base de cacao.

Frappé: bebida a base de hielo y fruta o a base de leche y crema.

Haireado: sándwich elaborado con harina de trigo, de arroz e integral.

Bañado: característica de los productos cubiertos por un material distinto al de su composición interna.

[Volver al índice](#)

2. Plan de Relaciones Públicas y campañas

2.1 Presentación y análisis de la organización

Micro entorno: perfil interno

2.1.1 Forma jurídica de la organización

Havanna es una sociedad anónima, líder en repostería artesanal, dedicada a la producción, comercialización, y exportación de alfajores, dulce de leche y galletitas y productos derivados. La compañía opera principalmente bajo la modalidad de “coffee store” o “cafeterías especializadas”, conocidas como “Havanna Café”, tanto en locales propios como a través de franquicias. Asimismo, Havanna opera a través de la apertura de bocas de venta en shopping malls, negocios boutique, cadenas de supermercados y en aeropuertos domésticos e internacionales.

Havanna es una de las marcas más prestigiosas y emblemáticas en Argentina, y una de las franquiciantes más importantes del país. Para mantener sus elevados estándares de calidad, Havanna lleva a cabo todo el proceso de producción en su planta principal ubicada en el parque industrial de Batán (Mar del Plata) en donde se lleva a cabo la producción integral de alfajores, galletitas y otros productos de repostería que comercializa en los distintos canales.¹

Respecto a su forma jurídica, Havanna fue constituida como Sociedad Anónima el 19 de noviembre de 1997 bajo la denominación “Cuba Acquisition S.A.”, inscripta ante la IGJ bajo el número 13509, Libro 122, Tomo A, de Sociedades Anónimas. La misma, determinaba como principal actividad la producción de alfajores y similares. Previo a su consolidación como Sociedad Anónima la forma jurídica de Havanna fue Sociedad Anónima Comercial Industrial Financiera e Inmobiliaria (S.A.C.I.F.I).

Asimismo, funciona como inversora bajo la denominación Havanna Holding S.A. establecida como la sociedad controlante y titular del 95% del capital social y del 95% de los votos de Havanna S.A., acciones que constituyen el activo principal de la Emisora. A su vez, la compañía es la titular de la totalidad de los activos y marcas necesarios para llevar adelante su negocio. Ambas actividades son los propósitos específicos de

¹ HAVANNA: NOSOTROS [en línea]. [consulta: 22 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/nosotros>.

[Volver al índice](#)

los Estados Financieros registrados en la Inspección General de Justicia, el mismo puede ser visualizado en el *Anexo 1*². Respecto a las unidades de negocio de la organización estas se encuentran divididas en tres ejes principales: los productos, las confiterías y franquicias (Havanna Café) y las ventas corporativas.

Los productos³ de Havanna son la razón de ser de la marca y, a partir de ellos es que se construyen las otras bases del negocio. Entre ellos, se destacan los alfajores, los havannets, la Línea MINI (Mini alfajores, mini galletitas, mini medallones y mini havannets), galletitas (medallones y de limón), dulce de leche Havanna, chocolates, Cafetería y Haireados, una nueva apuesta salada de Havanna. Los productos principales de la compañía pueden ser encontrados tanto en locales como en las góndolas de los hipermercados más importantes del país y en tiendas de aeropuertos o freeshops.

Asimismo, en los últimos tres años la cartera de productos cuenta con mayor variedad sumando opciones para los horarios del almuerzo y cena. Dentro de estas opciones los nuevos productos que se sumaron al menú son: sándwiches tostados, croissant, hamburguesas, ensaladas, tartas con acompañamientos como papas, batatas o zanahorias rústicas o un mix de hojas verdes con tomates cherry. Además, se comenzó a ofrecer una variedad de alimentos sin TACC y veggies

Por otro lado, además de sus clásicos frappes, lattes y cafés y las bebidas frías tradicionales, se incorporaron limonadas, licuados y cerveza Antares. También, dando un agregado a la hora del desayuno o merienda, no solo tienen sus tradicionales alfajores y havannets sino que también ofrecen medialunas, muffins, tostadas, cuadraditos de tortas, yogurt, budines, waffles, pan de dulce de leche, pan de queso, entre otros.

En cuanto a las confiterías y franquicias⁴ estas se encuentran en el mercado local con 228 locales (54 propios y 174 franquicias) con presencia en todo el país, aunque ubicados principalmente en al área metropolitana de Buenos Aires y en la costa atlántica. Adicionalmente, Havanna posee 106 locales en el exterior (8 propios y 98

² [Anexo 1 - Estados Financieros Consolidados Condensados Intermedios al 30 de junio de 2019](#)

³ HAVANNA: PRODUCTOS [en línea]. [consulta 27 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/productos>.

⁴ HAVANNA: FRANQUICIAS [en línea]. [consulta 27 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/atencion-al-cliente/franquicias>.

[Volver al índice](#)

franquicias), más del 50% ubicados en Brasil. Ofrecen un concepto probado y respaldado por la garantía de Havanna; la marca asegura que los productos son elaborados en base a recetas originales, con ingredientes naturales. Los locales pueden ser encontrados tanto en vía pública como en shoppings y aeropuertos.

Las ventas corporativas⁵ representan el tercer eje del negocio Havanna. Con el lema “Decir Havanna y decir regalo es hablar prácticamente de lo mismo”, desarrollaron un canal para poner a disposición de organizaciones la variedad de productos y algunas presentaciones especiales de los mismos. En esta sección se encuentra, además de una extranet para los clientes corporativos actuales, la siguiente oferta de productos:

- **Eventos:** Apostando a una propuesta gastronómica Havanna ofrece un servicio de catering en eventos sociales, eventos corporativos, lanzamientos de marcas, coffee breaks, fin de fiesta, ferias gastronómicas o cualquier otro tipo de festejo. El servicio incluye la carta de productos, mobiliario y un equipo de mozos a disposición de los invitados.⁶
- **Vouchers Havanna:** son una de las formas de operar de los “Havanna Regalos Corporativos”, funcionan como orden de compra y comprobante de pago a la vez, son canjeables en cualquier punto de venta del país. Esta es una opción para las empresas que desean regalar productos o desayunos a sus clientes. Pero, si no optan por los vouchers, Havanna ofrece la posibilidad de acompañar las acciones promocionales del cliente con estos productos, asignándoles así el valor de marca característico de Havanna.⁷
- **Regalos Especiales:** se implementan en fechas especiales para que las organizaciones brinden un presente a sus empleados. Las ocasiones en las cuales se realiza esta acción son para el Día de los Enamorados, Día Internacional de la Mujer, Pascuas, Día Internacional del Trabajador, Día del

⁵ HAVANNA: VENTAS CORPORATIVAS [en línea]. [consulta 27 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/ventas-corporativas>.

⁶ HAVANNA: EVENTOS [en línea]. [consulta 27 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/eventos>.

⁷ HAVANNA: VENTAS CORPORATIVAS; VOUCHERS HAVANNA [en línea]. [consulta 27 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/ventas-corporativas/vouchers>.

[Volver al índice](#)

Padre, Día del Amigo, Día del Niño, Día de la Secretaria, Día de la Primavera, Día de la Madre y Navidad.⁸

2.1.2 Nombre e historia

La compañía fue fundada en 1947 por tres amigos: Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Luis Sbaraglini. Comenzó su actividad como productora de alfajores en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires. Sisterna era un panadero, que había trabajado en la tradicional "Confitería Los Dos Chinos" de la Ciudad de Buenos Aires. El primer producto que desarrolló fueron los "Alfajores Santa Mónica", creados junto con su socio Sbaraglini, y que estuvieron a la venta en diferentes puntos de Buenos Aires durante un período corto. En la década de 1940, Sisterna arriba a Mar del Plata, donde se asoció con Demetrio Elíades, dueño de una confitería.

Así fue como los ya mencionados Elíades, Sbaraglini y Sisterna encontraron la fórmula excepcional de una golosina totalmente nueva: el alfajor Havanna. Con el paso del tiempo, el éxito de los alfajores llevó a que se desarrollaran nuevos productos e innovadoras propuestas de atención al cliente. Los productos Havanna eran elaborados con la misma receta que se sigue utilizando en el presente. Los alfajores Havanna se convirtieron en un clásico para los turistas que veraneaban en la ciudad costera de la Provincia de Buenos Aires.

Inicialmente, el personal de la fábrica estaba compuesto por dos obreros, un maestro y un ayudante. El día 6 de enero de 1948 Havanna abrió su fábrica y salón de ventas, con elaboración a la vista, en la ciudad de Mar del Plata. Ese día, las ventas superaron las expectativas ampliamente.

El primer local abierto al público de Havanna se encuentra situado en el centro de la ciudad de Mar del Plata. La compañía había recibido su nombre en honor a la capital de Cuba, llamada en inglés "Havana". Los productos de la Confitería Havanna eran elaborados con la misma receta utilizada hasta el presente. Después de los alfajores de chocolate, otras variedades fueron incorporadas.

Desde sus inicios, en 1947, hasta 1994, la marca se expandió en la Costa Atlántica Argentina abriendo sus puertas en 50 sucursales. En 1995, nació el concepto de

⁸ HAVANNA: VENTAS CORPORATIVAS; REGALOS ESPECIALES [en línea]. [consulta 27 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/ventas-corporativas/regalos-especiales>.

[Volver al índice](#)

“Cafetería Havanna” y su nueva meta fue tener un alcance a nivel nacional. Así fue, y para el 2003, la nueva cadena de cafeterías habría, no sólo alcanzado su meta nacional, sino desembarcado en distintos países: Paraguay, Chile, Bolivia, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela y España. Havanna se convierte en un símbolo de “lo Argentino”.

En 1998, Havanna fue vendida a la compañía local Exxel Group por aproximadamente U\$S 85 millones. En ese momento, Havanna producía 5,5 millones de docenas de alfajores por año en sus dos fábricas en Mar del Plata. La compañía poseía además 130 negocios entre Mar del Plata y la capital, con 300 empleados fijos y otros 300 adicionales durante el verano.

Hacia el año 2003, Havanna había caído en deudas alcanzando los U\$S 30 millones a raíz de la Crisis Económica Argentina de 2001. Como resultado, Exxel Group vendió nuevamente la compañía a un grupo inversor argentino llamado "Grupo D&G".

En 2005 se encaró definitivamente el desarrollo internacional de Havanna. El objetivo sería ser un jugador importante en toda Latinoamérica y tener puntos de venta en todas las ciudades claves.

Entre 2008 y 2017 continuó el posicionamiento en Cafetería y se lanzaron distintas líneas de productos, como los Frappes y Lattes, la Línea MINI (los productos originales en una versión miniatura, manteniendo calidad, sabor y fórmula) y el nuevo alfajor 70% Cacao Puro. El último acontecimiento destacable de la compañía fue en 2017, cuando realizó una renovación de imagen tanto de su logo como del packaging de sus productos.⁹

⁹HAVANNA: *HISTORIA* [en línea]. [consulta: 22 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/nosotros/historia>.

[Volver al índice](#)

2.1.3 Identidad visual

A lo largo de su historia Havanna ha modificado su identidad visual acorde a la expansión de sus actividades y las tendencias estéticas de las épocas en cuestión. (Ver Figura 2.1)



Figura 2.1 - Evolución de Identidad Visual. Fuente: Havanna

Su primer logotipo fue presentado en 1947 junto con el nacimiento del negocio. En su diseño original se hace presente la característica corona que representa la herencia repostera de La Habana en los alfajores marplatenses. Además, el logo presentaba a la compañía como una confitería debido a que en ese periodo Havanna contaba con una fábrica y un salón de ventas en donde el cliente podía degustar los alfajores.

En 1970 Havanna renovó su identidad visual dando detalles más refinados tanto a su logo como a la tipografía de la marca y estableciendo fuertemente los colores institucionales. Diez años más tarde el logotipo fue modificado nuevamente invirtiendo los colores de los textos con el de los fondos. Estos nuevos diseños trajeron consigo la enfatización en su origen marplatense debido a la gran expansión por la Costa Atlántica dada entre su fundación hasta principios de los años 90.

En 1998, junto con la adquisición de la marca por parte de Exxel Group y sus metas de expandir el negocio por fuera de la Costa Atlántica, Havanna tuvo su siguiente cambio en el isologotipo. Este nuevo diseño se caracteriza por no contar con las inscripciones "Mar del Plata" debajo del nombre de la marca debido a los objetivos de expansión que se llevaban a cabo en la época.

Después de casi 20 años sin ningún cambio en la identidad visual, en 2017 Havanna presentó su nuevo logotipo. Esta identidad es más minimalista, incorpora una forma de escudo y enfatiza la tipografía de la letra H. El nuevo logotipo continúa con los dos colores que son características llamativas de la marca, amarillo y rojo. Este nuevo

[Volver al índice](#)

aspecto se percibe como una actualización, sin afectar su identidad visual y sin perder de vista la herencia de la marca.

2.1.4 Misión corporativa

Tal como puede ser visualizado en el sitio web institucional la misión explícita de Havanna es elaborar todos sus productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal. Asimismo, buscan transmitir la “experiencia Havanna” a través de su estilo de atención: calidez, servicio y pasión.¹⁰

Teniendo en cuenta el concepto de misión corporativa de Capriotti, esta misión debería también establecer cuál es el negocio de la organización además determinar qué es y qué hace.

2.1.5 Visión corporativa

En el sitio web institucional de Havanna se establece que su visión es ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de sus locales.”¹¹

Siguiendo con los conceptos teóricos de Capriotti, Havanna presenta una visión corporativa redactada correctamente debido a que presenta la perspectiva de futuro de la compañía, es decir, el objetivo final de la compañía.

¹⁰ HAVANNA: *IMAGEN* [en línea]. [consulta: 22 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/nosotros/mision>.

¹¹ HAVANNA: *MISIÓN* [en línea]. [consulta: 22 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/nosotros/vision>.

[Volver al índice](#)

2.1.6 Valores corporativos

Havanna presenta sus valores en una gráfica que muestra un conjunto de cualidades, atributos de personalidad y de acciones esperadas de la gente tanto por dentro como por fuera de la compañía.¹² La gráfica puede ser apreciada en el Anexo 2¹³.

- **Primero el cliente:** El noventa por ciento de sus ventas son hacia el consumidor final a través de personal propio.
- **Calidad en todo lo que hacemos:** La compañía mantiene su excelencia a través de la conservación de sus recetas originales pero mejorando constantemente la calidad del producto y su producción.
- **Compartir y trabajar en equipo:**
- **Integridad**
- **Pasión y empuje en todo lo que hacemos**
- **Foco en los resultados**
- **Ser Protagonista:** Que la gente sea protagonista de su lugar, de su propio lugar en la compañía, este valor está orientado al empleado. Alentar a ser proactivo, y no reactivo, frente a situaciones laborales.

2.1.7 Certificaciones, homologaciones y premios

Havanna cuenta con la IRAM NM 324:2010 “Buenas Prácticas de Manufactura en Industria de Alimentos”. Esta certificación apunta fundamentalmente al perfeccionamiento de los procedimientos de manufactura; se controlan los procesos de fabricación y la calidad de las materias primas. También con la certificación IRAM NM 323: 2010 “Implementación y Gestión de un sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control”.

Asimismo IQNET, la entidad certificadora de ámbito internacional, certificó que Havanna cumple con los más altos estándares internacionales de calidad. Además, en enero de 2015 la Municipalidad de General Pueyrredón entrega el “sello a la excelencia y Calidad Hecho en Mar del Plata, en categoría Oro”.

¹² ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°1*. Audio: 1:31 min. 14 agosto 2019. [consulta: 22 agosto 2019].

¹³ [Anexo 2 - Valores de Havanna](#).

[Volver al índice](#)

2.1.8 Principales causas que apoya

Havanna forma parte de la iniciativa mundial de la HSI (Humane Society International), que apunta a una cadena de suministro de huevo 100% libre de jaulas. Este compromiso aplica en toda la cadena de producción y suministro para todos los productos que contengan huevo (en cáscara, líquido y en polvo).

Según la información presentada en el sitio web, esta decisión fue tomada en forma conjunta con la HSI, luego de varios encuentros en los que se buscaron alternativas de nuevos proveedores y se establecieron tiempos paulatinos de aplicación de los cambios, hasta llegar al 100% de sus productos.¹⁴

La empresa también realiza actividades de donación a comedores infantiles cercanos a las plantas de producción con productos aprobados por las reglamentaciones sanitarias y de calidad pero con un aspecto estético no esperado para la venta. Estas actividades se intensifican en épocas cuando hay una sobreproducción y no se alcanza a vender la totalidad de la misma (por ejemplo Navidad y Pascuas).¹⁵

Para la empresa, su principal acción de Responsabilidad Social Empresaria es con su personal; ofreciéndoles un empleo, buen trato, calidez laboral, beneficios y respeto. Buscan continuamente el desarrollo y el crecimiento profesional de cada uno de sus empleados.

Al ser una empresa con un bajo perfil frente a los medios masivos de comunicación, sus acciones de RSE son compartidas sólo con su público interno. Según fuentes internas de Havanna para una compañía pequeña dichas acciones son una dependencia demasiado complicada que podría llegar a modificar aspectos culturales de la compañía.¹⁶

Por otro lado, siendo conscientes de la tendencia de productos más saludables, la empresa comenzó a crear productos libres de gluten, en bajas calorías y libres de azúcares. No obstante, dicha innovación es justificada por la escasez de recursos

¹⁴ HSI. Havanna es la primera empresa argentina en sumarse al movimiento global de huevos libres de jaula. En: *Human Society International* [en línea]. 12 junio 2018 [consulta 22 agosto 2019] Disponible en: <https://www.hsi.org/news-media/havanna-libre-jaulas-061218/?lang=es>.

¹⁵ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°1*. Audio: 54:41 min. 14 agosto 2019. [consulta: 22 agosto 2019].

¹⁶ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°2*. Audio: 14:21 min. 21 agosto 2019. [consulta: 22 agosto 2019].

[Volver al índice](#)

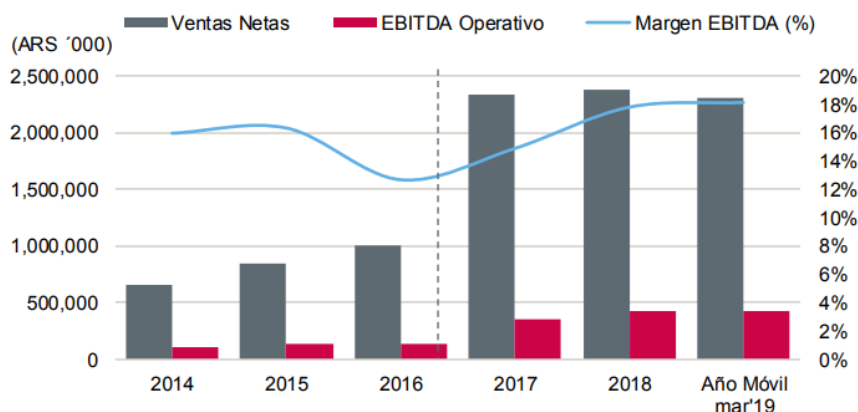
naturales dentro de la industria tales como el azúcar y el harina. Como compañía buscan encontrar un balance entre lo tradicional y la innovación.¹⁷

2.1.9 Facturación y otros indicadores financieros

Teniendo en consideración las Memorias y Estados Financieros Consolidados¹⁸, desde el 31 de diciembre de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2018, se presentarán cifras que expresen la evolución histórica de la organización. En este sentido, los resultados por ventas al cierre anual junto con los resultados netos (dados por la sumatoria de los ingresos, ganancias brutas y operativas, y resultados financieros) servirán como indicadores de la solvencia financiera de Havanna S.A. en los últimos años.

Asimismo, se tuvo en consideración el EBITDA (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization) que es el concepto de resultados antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. A continuación se presentará un cuadro que evidencia los datos mencionados y la Figura 2.2 muestra un gráfico con los resultados.

	Ejercicio de 12 meses finalizado el				
	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
Ingresos por ventas	658.713.449	843.394.776	998.298.080	2.092.104.412	2.125.454.533
Resultado neto	47.262.165	69.606.472	77.440.631	73.543.795	148.382.784
EBITDA	223.412	295.502	273.291	647.389	689.501



(*)Desde 2017 ajustado por inflación, no comparable con ejercicios anteriores.
Fuente: Información de la empresa, Fix Scr

Figura 2.2 - Evolución Ventas - EBITDA. Fuente: Fix Scr

¹⁷ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°4*. Audio: 18:17 min. 04 septiembre 2019. [consulta: 04 septiembre 2019].

¹⁸ [Anexo 3 - Análisis de las Memorias y Estados Financieros Consolidados \(2014-2018\)](#).

[Volver al índice](#)

Tal y como reflejan las cifras la evolución histórica de la compañía es ascendente desde hace varios años debido a la expansión constante a través de la apertura de locales propios y franquiciados. No obstante, se puede observar que en el año 2017 los ingresos por ventas fueron casi el doble en comparación al cierre anterior. Este salto en las cifras es justificado en la Memoria y Estados Financieros Consolidados de ese año debido al lanzamiento limitado del Alfajor 70% Cacao Puro. El mismo tuvo una gran aceptación por parte de los clientes y su presentación se tuvo que rediseñar para pasar a ser parte de la cartera de productos¹⁹. Asimismo, cabe destacar que la facturación al año siguiente del lanzamiento del producto se debe a la Copa Mundial de Fútbol de 2018 y la variedad de productos temáticos que la organización lanzó en torno al evento²⁰.

2.1.9.1 Comparación Interanual

Según un informe de Fix SCR, al cierre del primer semestre fiscal del 2019, la organización presentó un incremento interanual del 3% en las toneladas vendidas con una caída de ventas del 10% (ajustado por inflación)(Ver figura 2.3). Esta caída se debe en parte a la debilidad del consumo en el mercado local, aunque también explicado por la falta de las ventas realizadas en festividades de pascuas que se ven reflejadas en el segundo trimestre fiscal. La compañía posee una elevada estacionalidad de las ventas con picos de demanda en el período diciembre-abril, debido a la temporada de verano en la costa atlántica y a las fechas festivas.²¹

¹⁹ ARGENTINA. Comisión Nacional de Valores. Havanna Holding S.A. [en línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Comisión Nacional de Valores, 2012 [consulta: 25 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Empresas/Empresa/30708544082>.

²⁰ ARGENTINA. Comisión Nacional de Valores. Havanna Holding S.A. [en línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Comisión Nacional de Valores, 2012 [consulta: 25 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Empresas/Empresa/30708544082>.

²¹ FIX SCR AFFILIATE OF FITCH RATINGS. *Havanna Holding S.A. (HAVA) Informe Integral* [en línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: FIX SCR, 2019 [consulta: 27 agosto 2019]. Disponible en: <http://www.fixscr.com/uploads/15652783905d4c40b6d4ffd.pdf>.

[Volver al índice](#)

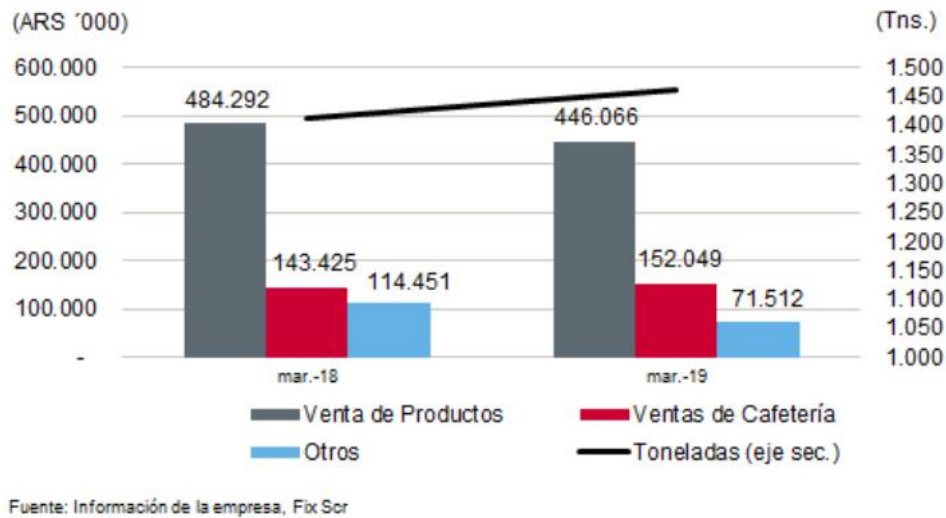


Figura 2.3 - Comparación interanual 2018-2019

2.1.10 Estructura corporativa

La estructura corporativa de la compañía es de orden jerárquico, tiene un carácter lineal y descendente. En la cúspide de la compañía se encuentra el cuadro gerencial conformado por el directorio. Conforme el estatuto social del directorio de Havanna Holding su directorio estará compuesto por un número de miembros que fije la asamblea entre un mínimo de 3 y un máximo de 9 miembros titulares, pudiendo la asamblea elegir igual o menor número de directores suplentes, los que se incorporarán por el orden de su designación.

De esta manera, la nómina de los integrantes del Directorio se integra por Chrystian Gabriel Colombo (presidente), Carlos A. Giovanelli (vicepresidente), Delfín Federico Ezequiel Carballo (director titular), Francisco Fernando de Santibañes (director titular), Carlos María Negri (director titular), Fernando Gabriel Morinigo (director titular), Antonio Luis Cao, Nelson Damián Pozzoli (director suplente) y Osvaldo Alberto Pieruzzini (director suplente). Asimismo, Negri, Morinigo, Cao y Giovanelli conforman el Comité de Auditoría.²²

En base al organigrama (ver Figura 2.4) de la organización, por debajo del directorio se encuentra la Alta Gerencia, conformada por Alan Aurich, gerente general, y de este se desprenden los gerentes de cada sector de la organización, dando así una departamentalización por funciones: Juan Illia (gte. de Planta y Logística), Alejandro

²² COMISIÓN NACIONAL DE VALORES. *Havanna Holding S.A. (HAVA) Nómina de los Órganos Sociales y de Gerentes* [en línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CNV, 2014 [consulta: 27 agosto 2019]. Disponible en: <https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/ebf91974-9888-46bd-8530-d594d960bf71>.

[Volver al índice](#)

Alcedo (gte. de Operaciones), Eliana Rodriguez (gte. de Compras), Cristian Vaccaro (gte. de Relaciones Laborales), Hernán Campagnoli (gte. de Administración, Sistemas, Finanzas, Impuestos y PI), Alejandro Olmos (gte. de Auditoría Interna y Organización) y Gabriel Martinelli (gte. de Expansión y Franquicias).

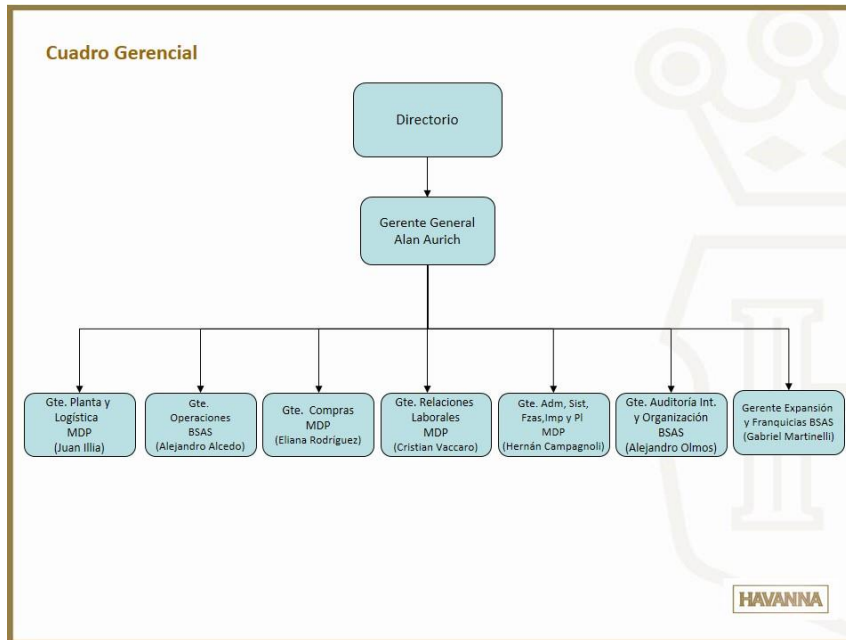


Figura 2.4 - Cuadro Gerencial de Havanna

Descendiendo por la estructura corporativa nos encontramos con los jefes de área, ellos son quienes responden a las directrices de los gerentes y tienen como función evaluar la actividad a realizar de sus empleados.

En base al organigrama de Havanna S.A. se pudo determinar que la compañía cuenta con un total de 162 empleados distribuidos tanto en las oficinas de Mar del Plata como en las de Buenos Aires. (Para ver el organigrama completo ir al *Anexo 5*)

A su vez, en el Parque Industrial Havanna se encuentran operando 400 empleados a lo largo del año y en la temporada de verano se llegan a contratar más de 300 puestos extras para cubrir la demanda de producción tanto por las festividades de Navidad y Año Nuevo como por la migración turística a la Costa Atlántica.

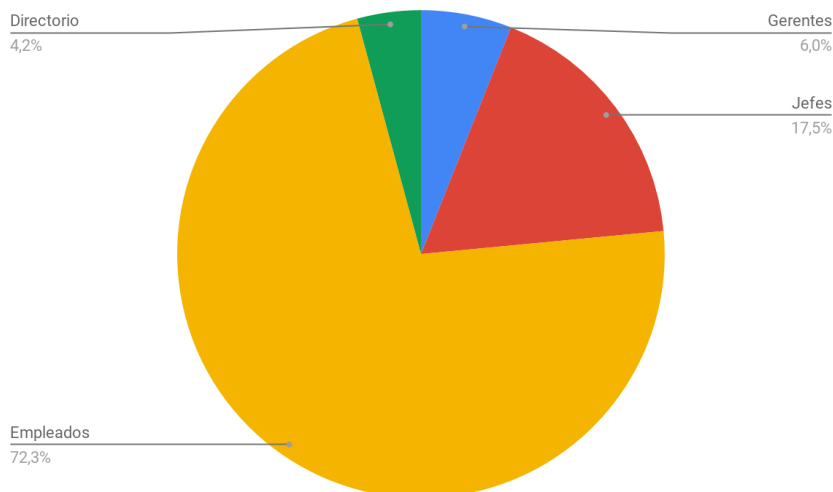


Figura 2.5 - Distribución de la estructura organizacional

Por otra parte, se debe tener en consideración el capital humano que conforman los empleados de los locales y franquiciados de la compañía, los cuales se encuentran distribuidos tanto a escala local como global. Dentro de la estructura a escala que respecta a los locales y franquiciados se debe mencionar que son equipos conformados por un gerente y siete empleados por establecimiento. La compañía sólo cuenta con un registro de los empleados pertenecientes a locales propios, los de las franquicias son administrados por su mismo dueño. En este sentido, según datos de la compañía, en la actualidad hay más de 500 empleados distribuidos sólo en locales propios.²³

2.1.11 Establecimientos

2.1.11.1 Oficinas

Los centros administrativos de la compañía se encuentran ubicados en Brandsen 3251, La Perla, Mar del Plata (Ver figura 2.6) y en Av. del Libertador 14799, Acassuso, Buenos Aires (Ver figura 2.7). En ambas se llevan a cabo las tareas comerciales y administrativas de la organización estando constantemente intercomunicadas. No obstante, mientras que las oficinas de Mar del Plata se orientan más a cuestiones pertinentes a la producción y logística, las de Acassuso tienen su eje en la comercialización.

²³ HAVANNA. *Organigrama*. En: Gmail [en línea]. 1 abril 2019; 16:27 p. m. [consulta: 27 agosto 2019]. Disponible en: Anexo 4 - Solicitud de Organigrama a Alejandro Alcedo, gerente de Operaciones



Figura 2.6 - Mapa con la localización de las oficinas de Mar del Plata. Fuente: Google Maps

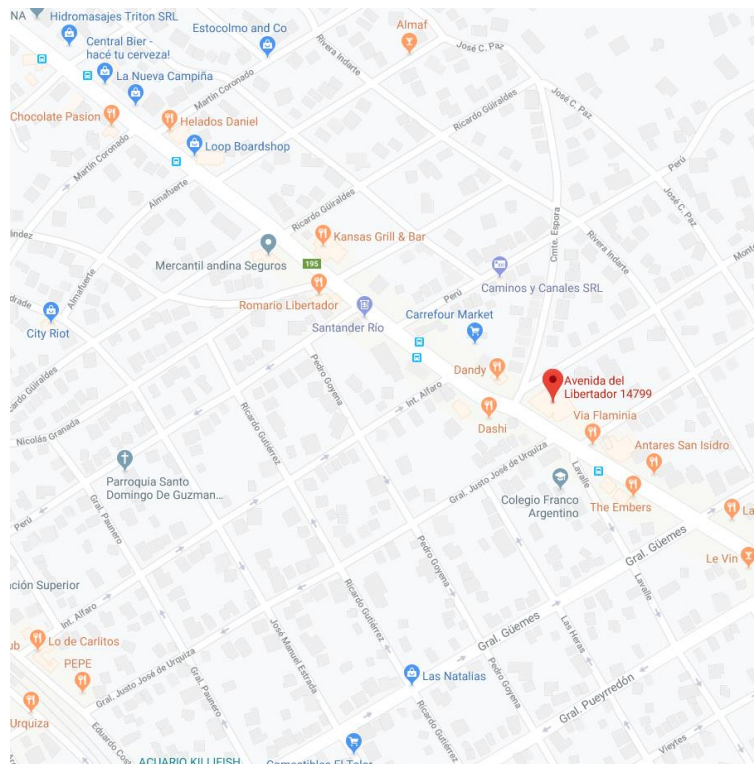


Figura 2.7 - Mapa con la localización de las oficinas de Acassuso. Fuente: Google Maps

[Volver al índice](#)

2.1.11.2 Plantas de producción

Todos los productos elaborados por la compañía se realizan en su propia planta de producción ubicada en el Parque Industrial Havanna en Batán (Calle 1 y 4). (Ver figura 2.8)

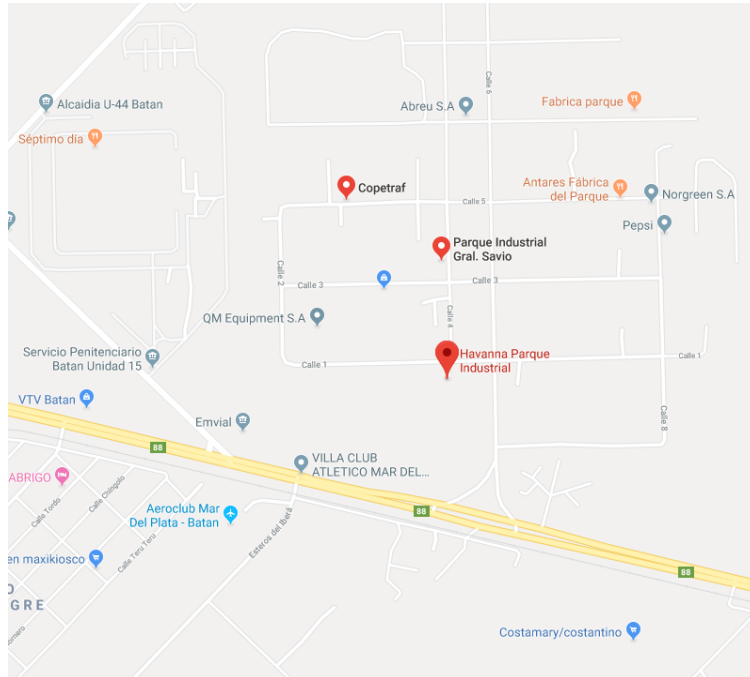


Figura 2.8 - Mapa con la localización de la planta de producción. Fuente: Google Maps

2.1.11.3 Sucursales y franquiciados

Havanna S.A. se encuentra presente en más de 330 establecimientos ubicados tanto en Argentina como en el mundo a través de locales propios y franquiciados. En primer lugar, a nivel nacional, la compañía cuenta con 228 (54 propios y 174 franquicias) locales distribuidos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, la Costa Atlántica y catorce provincias (Córdoba, Chubut, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan, San Luis, Santa Fe y Tucumán).²⁴ En la figura 2.9 se grafica la distribución de locales y franquicias en Argentina.

²⁴ HAVANNA. Estructura de locales actualizada. En: Gmail [en línea]. 1 abril 2019; 14:24 p. m. [consulta: 27 agosto 2019]. Disponible en: Anexo 6 - Estructura de locales por zona

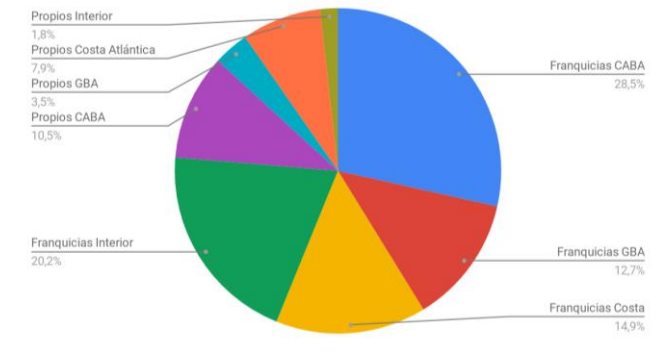


Figura 2.9 - Distribución de locales y franquicias en Argentina. Fuente: Havanna

Adicionalmente, Havanna pone su marca en el mercado internacional a través de un total de 106 locales (8 propios y 98 franquicias) presentes en Latinoamérica, Norteamérica y Europa. Cabe destacar que más del 50% de estos últimos están ubicados en Brasil. (Ver figura 2.10)

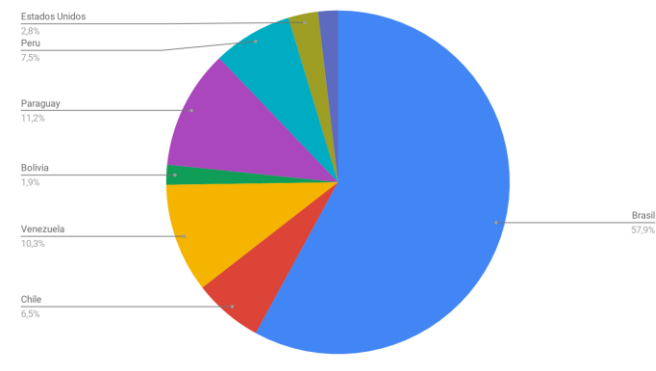


Figura 2.10 - Estructura de locales en el exterior. Fuente: Havanna

2.1.12 Cultura corporativa

Teniendo en consideración los componentes o dimensiones que conforman la cultura de una organización (Robbins, 2000:47) se pudo establecer algunas cuestiones destacables que caracterizan la naturaleza del accionar cotidiano de Havanna en las oficinas administrativas de Acasusso, Buenos Aires.

En primer lugar, siguiendo los lineamientos de Robbins, debemos considerar cual es el grado de precisión, análisis y detalle esperado de los empleados, el cual se pudo evidenciar a través de la presentación de resultados que deben hacer los administrativos a la gerencia y ésta al directorio. En este sentido, se identificó un alto grado de informalidad al momento de evaluar el desempeño por diagnóstico del rendimiento. Esta falta de formalidad se presenta a través de la inexistencia de plazos de entrega, el uso

[Volver al índice](#)

de mensajería instantánea como *Whatsapp* para comunicar cuestiones críticas o en la falta de reuniones en las que se compartan resultados.

Otro aspecto a considerar es el grado de orientación gerencial al resultado el cual en el caso de Havanna se apunta a conseguir ciertos objetivos, ya sean comerciales u operacionales, de la forma más adecuada a la situación particular. Es decir, que se hace foco en el cumplimiento de objetivos más que en los métodos que se puedan llegar a implementar para cumplirlos.

En lo que respecta a cuestiones pertinentes a los empleados, se pudo observar que son una de las consideraciones más importantes para la gerencia y la dirección en la toma de decisiones. Se busca crear un ámbito en el cual cada persona se sienta con una función a cumplir y un propósito a seguir, es por esto que la compañía busca que exista un balance entre el trabajo en equipo y actividades individuales ya que consideran que ambos extremos no son capaces de explotar el potencial que reside en cada empleado.

Siguiendo con esta línea de análisis, la competitividad que existe entre los empleados es nula. La compañía fomenta el compañerismo y el constante apoyo tanto entre pares como con superiores en las tareas cotidianas. No obstante, consideran que en ciertos casos el exceso de cooperación puede llegar a ser contraproducente si no se presenta cierta competitividad ya que los empleados frente a errores en sus tareas se apoyan en el otro, dándole un exceso de trabajo.

Con respecto a la estabilidad en el statu-quo se pudo determinar que es sumamente flexible debido al número de empleados que se encuentran dentro de las oficinas. Al ser un cuerpo administrativo con poca cantidad de personas las relaciones entre pares y superiores es en la mayoría del tiempo informal, esto también se debe a la infraestructura y distribución del mobiliario, el cual permite una comunicación constante entre empleados y gerentes. No obstante, cuando se deben tratar cuestiones de gran importancia para el negocio se respetan las estructuras jerárquicas establecidas.

Todos los elementos presentados se dan en una situación entre empleados y la gerencia, sin embargo, la comisión directiva recibe un trato formal en todos los sentidos y sólo mantienen contacto con la alta gerencia debido a las cuestiones protocolares.

En conclusión, todos los aspectos mencionados anteriormente orientan a la cultura organizacional a un estadio de informalidad tanto en relaciones interpersonales, como

[Volver al índice](#)

en la jerarquización y los métodos de evaluación. No obstante, esto no se cumple en la comisión directiva, la cual se acata a formalidades y protocolos. En este sentido, la compañía concluyó que actualmente las formas en las que se desarrollan las tareas cotidianas son eficaces pero no niegan que un exceso en la informalización generaría problemas tanto a corto como a largo plazo, más aún si es una compañía en expansión como lo es Havanna.

2.1.13 Core Business

Según Alcedo, gerente de Operaciones y Marketing, la principal actividad que realiza la compañía es la producción manufacturera de alfajores tanto de chocolate como de 70% Cacao Puro. Asimismo, reconoce que dentro de la producción también son un gran peso la línea de havannets.

La sumatoria de la venta de los tres productos mencionados anteriormente representa el 70% de los ingresos totales por venta. Además, en lo que respecta de las zonas geográficas donde están ubicados los locales de Havanna, aquellos situados en Mar Del Plata son los que tienen mayor circulación de clientes durante todo el año y con picos de ventas en la temporada de verano.

De esta manera, el vocero de la compañía determinó que el Core Business de Havanna se conforma de la combinación de la zona geográfica de Mar del Plata junto con los alfajores de chocolate y los de 70% Cacao Puro, y la línea de Havannets.²⁵

²⁵ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°5*. Audio: 20:16 min. 09 septiembre 2019. [consulta: 09 septiembre 2019].

[Volver al índice](#)

2.1.14 Estrategia genérica

Para poder determinar la estrategia genérica implementada por Havanna se analizará su actividad modular a través de las tres dimensiones planteadas por Henry Mintzberg (1997), las cuales buscan comprender la ubicación, diferenciación y elaboración de las actividades de una organización.²⁶

En primer lugar, referido a la ubicación de la organización, se puede establecer que la compañía emplea una “estrategia entre corrientes” debido a que los productos que comercializa atraviesan todas las etapas del proceso productivo, utilizando varios materiales empleados en dicho proceso. Por ejemplo, en el caso de los alfajores éstos se elaboran desde su origen en la planta de la producción de la compañía para luego ser trasladados a los puntos de venta en donde serán comercializados ya sea en modo de compra directa o mediante el servicio de cafetería.

En segundo lugar, debemos describir a la organización considerando las áreas funcionales de la compañía en función de las actividades principales como en las de apoyo. Analizando toda la cadena de valor de Havanna se pudo determinar que la compañía no realiza ningún producto desde cero, es decir, que los insumos y materias primas de los productos son comprados a proveedores para luego ser terminados en la planta de producción a través de máquinas, robots y líneas de mano de obra. Una vez finalizado el proceso productivo, la mercadería es transportada a un depósito tercerizado por una compañía de logística la cual luego distribuye los productos a todos los puntos de venta. En el área comercial o de marketing se busca “velar por el valor de la marca”, es decir que se busca mantener a largo tiempo el valor de la marca a través del desarrollo continuo de nuevos productos, propuestas de modernización para la infraestructura de los locales, el precio de los productos y el margen de ganancias. Por último, el servicio de postventa se ofrece a través de las redes sociales de la compañía, las cuales son administradas por agencias tercerizadas, y un servicio de Atención al Cliente vía telefónica.²⁷

²⁶ MINTZBERG, Henry., QUINN, James Brian y VOYER, John. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Ed. breve. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 641 p. ISBN 9789688808290.

²⁷ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°5*. Audio: 0:45 min. 9 de septiembre de 2019. [consulta: 9 septiembre 2019].

[Volver al índice](#)

En tercer lugar, orientándose a la elaboración de la actividad medular, se debe analizar el producto que realiza la compañía y el mercado al que lo ofrece. Respecto a los productos Havanna ofrece una cartera conformada por alimentos y bebidas tales como alfajores, galletitas, chocolates, dulce de leche, frappes, y productos variados de cafetería. En este sentido, la oferta de la compañía se basa en productos ya existentes en el mercado. Por otro lado, el mercado en el que se llevan a cabo la comercialización de productos es el de venta de alimentos y bebidas junto a un servicio de cafetería, ambos mercados ya existían previo a la conformación de la compañía. En conclusión, teniendo en cuenta que Havanna ofrece un producto existente en un mercado conformado se puede establecer que su estrategia genérica de negocio, en base a la elaboración de su actividad modular, es de penetración de mercado.

2.1.15 Descripción del negocio

Según información de la compañía, el modelo de negocios de Havanna se sustenta en su posicionamiento de liderazgo en el segmento Premium del mercado de alfajores y cafeterías, obtenido a través del reconocimiento de la calidad de sus productos y la elevada ponderación de valor de su marca.

Por medio del desarrollo y expansión de un nuevo concepto llamado “Havanna Café”, la compañía, logra escalar y darle volumen de ventas a este posicionamiento estratégico Premium. El concepto de “Havanna Café” busca construir una red de cafeterías con productos exclusivos y de calidad en un ambiente acogedor brindándoles a sus clientes momentos de placer, excelencia en el servicio, y que de esta manera vivan una experiencia distintiva por la calidez, la atención y el disfrute de compartir.

Por su parte, el plan de crecimiento se basa en el desarrollo de locales propios y en un esquema de franquicias que le permite escalar el negocio con requerimientos de capital moderado y menores riesgos operativos. La combinación de estos factores resulta en un modelo de negocios distintivo, difícil de replicar por sus competidores, y con altas barreras de entrada.

Havanna refleja en la evolución del negocio una clara estacionalidad mensual afectada principalmente por la temporada de verano e invierno, potenciando la venta en locales ubicados en zonas turísticas. Asimismo, las fechas festivas generan un aumento de actividad respecto al funcionamiento normal del negocio.

[Volver al índice](#)

Los productos “Havanna” son manufacturados en base a las recetas artesanales originales de más de 60 años, razón por la cual la marca representa los valores de tradición, frescura y sobresaliente calidad. Para poder abastecer al mercado con sus productos, Havanna cuenta actualmente con dos plantas de producción en Mar del Plata donde se producen íntegramente toda la variedad de productos manteniendo su tradicional receta.²⁸

2.1.16 Modelo de negocio

Según Osterwalder (2010, p.200) el modelo de negocio de una compañía debe ser analizado mediante un profundo conocimiento de su entorno en base a dimensiones del mismo. De esta manera, el autor propone el modelo de Canvas el cual permite analizar el modelo de negocio mediante 9 aspectos del mismo.²⁹

Segmento de mercado

En primer lugar, se debe considerar el segmento de mercado que ocupa la compañía. En este sentido Havanna ofrece sus productos a un nivel de consumo masivo que se manifiesta a través del volumen de producción y de bocas de venta.

Propuesta de valor

En segundo lugar, la propuesta de valor que se identifica en la compañía es ofrecer productos y servicios con altos estándares de calidad, manteniendo su origen artesanal a través de un servicio de atención caracterizado por la calidez y pasión.

²⁸ BOLSA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES. *Prospecto Resumido Havanna Holding S.A.* En: Bolsa de Comercio de Buenos Aires [en línea]. 30 mayo 2016 [consulta: 28 agosto 2019]. Disponible en: https://www.bolsar.info/bolsar_ws/DIT/prospectos/6717

²⁹ OSTERWALDER, Alexander. *Business model generation.: a handbook for visionaries, game changers and challengers.* Pigneur, Yves. Hoboken: John Wiley & Son, 2010. 278 p. ISBN: 9780470876411

[Volver al índice](#)

Canales

En tercer lugar, los canales que se emplean para la comercialización de productos son las bocas de venta propias y franquiciadas que pueden ser encontradas en locales, shopping malls, aeropuertos, e hipermercados.

Relación con los clientes

Otro de los elementos presentados en el modelo de Canvas es la relación con los clientes. En este caso, la compañía identifica como clientes al consumidor final, a los dueños de los franquiciados, a hipermercados y aquellas organizaciones con las que realiza ventas corporativas. Por un lado, la relación con el consumidor final se da principalmente en los puntos de venta mencionados anteriormente a través de la interacción con los empleados y por vía telefónica o redes sociales en una instancia de post-venta. Por otro lado, las relaciones que se establecen con los franquiciados, clientes corporativos e hipermercados se establecen en un flujo continuo de comunicación entre el gerente de operaciones y el gerente de expansión y los clientes mencionados.

Flujo de ingresos

El quinto elemento identificado es el flujo de ingresos, el cual se conforma puramente de los ingresos por ventas con los distintos clientes. Por otro lado, la fijación de precios se establece en base al valor de las materias primas que conforman cada producto sumado a costos agregados en materia de producción, distribución y ganancias.

Recursos clave

Los recursos clave de la compañía se pueden agrupar en humanos, físicos y económicos. Como recursos humanos clave se destacan los operarios de la planta de producción, los cuales deben estar altamente capacitados para poder asegurar la calidad y fórmula tradicional con la que se elaboran la mayoría de los productos de Havanna. Además, los operarios con más responsabilidades en el sector llevan años de experiencia en la planta de producción y son capacitados constantemente en base a las nuevas tendencias tecnológicas en maquinarias. Por otro lado, los recursos físicos clave con los que cuenta la compañía son una planta de producción propia ubicada en un parque industrial. Se considera como clave debido que la planta se encuentra en una ubicación estratégica para el desplazamiento de materiales pesados como es un parque industrial y aislado de zonas comunitarias evitando así posibles conflictos con posibles

[Volver al índice](#)

vecinos. Por último, los recursos económicos clave con los que cuenta Havanna son su solvencia financiera, la cual se ve reflejada en las alzas de su cotización en bolsa.

Actividades clave

En relación con los recursos clave identificados anteriormente una de las actividades clave que realiza la compañía es la producción de sus productos, especialmente los alfajores, los cuales cuentan con una fórmula original que los destacan entre sus competidores. En este sentido, el proceso de producción y las materias primas utilizadas son clave para generar un producto diferenciado y posicionado en el mercado, tal como es el caso de los alfajores Havanna.

Asociaciones clave

La exclusividad en la fórmula de los productos de la compañía se debe principalmente a las relaciones que mantiene con sus proveedores, los cuales brindan tanto materias primas como productos creados únicamente para ser comercializados con Havanna. Tal es el caso del dulce de leche presente en los alfajores, havannets y bombones como los granos de café que se utilizan para preparar los distintos productos en las cafeterías.

Estructura de costos

En base a lo expuesto por el gerente de Operaciones y Marketing, el presupuesto de la compañía es destinado tanto a la planta de producción como a los locales. Por un lado se invierte constantemente en la innovación tecnológica en las maquinarias que se emplean en la planta de producción para asegurar la calidad en sus productos. Por otro lado, con respecto a los locales se apuesta tanto a la modernización y remodelación de los actuales como a la apertura de nuevos establecimientos. En este sentido, lo que se deja a costa de eso es la comunicación masiva implementando únicamente promoción de productos y comunicación institucional a través de gráficas en los propios locales.³⁰

En conclusión, teniendo en cuenta todas las opciones presentadas por el modelo de canvas de Osterwalder, se pudo determinar que Havanna responde a varios de los modelos presentados anteriormente. No obstante, el modelo de Recursos Clave es el que más se adecua a la realidad de la compañía.

³⁰ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°5*. Audio: 11:37 min. 09 septiembre 2019. [consulta: 09 septiembre 2019].

[Volver al índice](#)

2.1.17 Atributos de identidad

2.1.17.1 Atributos discriminatorios

Principalmente la organización se destaca de su competencia por tener altos estándares de calidad manteniendo su origen artesanal y tradicional. A su vez, la organización le brinda al cliente una experiencia a través de sus locales donde venden exclusivamente sus productos. Por este motivo, la empresa enfatiza el concepto de tener un control total en la calidad Premium de sus productos a la hora de brindarles estos a sus consumidores. La experiencia “Havanna” consiste en hábito de consumo cálido y moderno, como también innovador. Además Havanna es reconocida por ser una empresa que produce alfajores de línea Premium.

Principales atributos:

- **Innovación:** la organización busca constantemente la innovación, es decir, busca introducir a su forma de producir, en la materia prima y en los diseños tanto de sus packaging como todo lo visual todo aquello que sea novedoso y mejore su éxito comercial.
- **Servicio:** la empresa busca brindarle una experiencia de consumo satisfactoria a sus clientes, considerando necesario tener la amplitud de productos disponibles para satisfacer cualquier necesidad del cliente. Asimismo, la organización busca que esta experiencia sea no solo de alta calidad, sino que el cliente se sienta en un ambiente acogedor en sus locales.
- **Tradición:** la organización busca que todos sus productos y servicios tengan altos estándares de calidad pero si perder su origen artesanal, esto se debe a su larga trayectoria en el país y también que desde sus comienzos, la marca está muy sujeta a ser un icono al momento de vacacionar para cualquier familia tipo.
- **Premium:** la marca se asocia a ser una línea premium, donde la elaboración de sus productos son de forma refinada, donde sus ingredientes son exquisitamente seleccionados.

[Volver al índice](#)

2.1.18 Antecedentes comunicacionales

En lo que respecta a la comunicación por parte de la compañía debemos partir desde la idea de que la misma busca un perfil bajo por fuera de sus actividades comerciales. En este sentido, Havanna considera que su atributo más fuerte se evidencia en la calidad y reputación de sus productos y no creen en la necesidad de contar con acciones comunicacionales que acompañen sus ventas. Es por esto que limitan su promoción a los puntos de venta y redes sociales dejando de lado acciones de comunicación masiva. No obstante, la compañía considera que en la actualidad las acciones de comunicación podrían llegar a tener una incidencia en las ventas.

Por otro lado, la comunicación interna se caracteriza por ser laxa e informal. Los medios por los cuales se establece la interacción entre empleados son mensajería instantánea, carteles y de manera oral dada la cercanía entre los espacios de trabajo. Alejandro Alcedo, gerente de Operaciones y Marketing, considera que existen problemas en la comunicación interna debido a que no hay un medio que recopile toda la información que circula en la compañía. De esta manera, se generan problemas a la hora de realizar tareas en conjunto dado que muchas veces la información no llega a todas las partes involucradas.³¹

2.1.19 Políticas

2.1.19.1 Calidad laboral

Programa de Excelencia: Proyecto que desarrolla el paso a paso del trato hacia el cliente a través de un Mystery Shopper para asegurar la excelencia en el servicio. Este programa es el capacitador para los nuevos empleados y se instauró como parte de la cultura de la empresa que se basa en la amabilidad, calidez y cercanía, tanto en la atención con el cliente como entre los empleados más que en resultados económicos. La capacitación se da una semana previa al comienzo de las actividades del empleado y una semana después para aquellos que trabajen en la empresa y sus locales oficiales. Por otro lado, los empleados de los franquiciados son capacitados con el programa de excelencia a través de correo electrónico.³²

³¹ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°5*. Audio: 28:56 min. 09 septiembre 2019. [consulta: 09 septiembre 2019].

³² ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°1*. Audio: 47:23 min. 14 de agosto de 2019. [consulta: 22 agosto 2019].

[Volver al índice](#)

2.1.19.1 Políticas de Recursos Humanos

Con respecto a la edad del personal por nivel y/o función, la empresa no tiene ninguna política en particular determinada. Se basan principalmente en la capacidad del empleado y su lealtad, como criterios para asignarlos a puestos y determinar su función.

La relación que debe existir entre cada colaborador en relación al trabajo y a la propia empresa debe ser de un compromiso total y mutuo. Entre los principales valores de Havanna, se destaca la calidez en el trato con sus empleados y, principalmente, se promueve el valor de “Ser protagonistas”: Que la gente sea protagonista de su lugar: de su propio lugar en la compañía. Este concepto está orientado al empleado. Alentar a ser proactivo, y no reactivo, frente a situaciones laborales. Cada miembro de la empresa debe sentir que su aporte es valioso para la organización.

Actualmente, no existen planes sistemáticos de incorporación de personal. Aun así, desde recursos humanos, cada vez que se incorporan nuevos empleados, ellos notifican a todos los miembros actuales de la organización a través de un newsletter electrónico el ingreso de los mismos. También se informa a qué grupo de trabajo pertenecen y el gerente al que se encontrará asignado.

Con respecto a los aspirantes a un empleo dentro de la organización, ésta última ofrece una capacitación que se realiza al comienzo de las actividades del empleado y una semana después para aquellos que trabajen en la empresa y sus locales oficiales. Por otro lado, los empleados de los franquiciados son capacitados con el programa de excelencia por vía correo electrónico.

En el último tiempo, un cambio notable a los métodos y/o procesos de trabajo impulsado desde RR.HH., fue el ya mencionado “Programa de Excelencia”. Cabe destacar, que lograr el aprendizaje de parte de todos los empleados del “Proceso de Excelencia” fue una tarea larga. Aproximadamente unos 3 años, lo cual evidencia que algunos procesos de integración y aprendizaje resultan ser orientados al largo plazo. Aun así, los resultados fueron satisfactorios para la administración de recursos humanos ya que, efectivamente, se logró sistematizar esta de forma de mejorar la atención al público por parte de todos los empleados.³³

³³ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°3*. Audio: 25:13 min. 28 agosto 2019. [consulta: 28 agosto 2019]

[Volver al índice](#)

2.1.19.3 Políticas de servicio al cliente o posventa

Havanna cuenta con un cero ochocientos (0800) al cual los clientes pueden acudir en casos de tener una experiencia insatisfactoria con cualquier objeto relativo a la marca, ya sea sobre un producto o empleado.

Frente a la diversidad de reclamos que puedan surgir del servicio de atención al cliente, la compañía cuenta con un protocolo para aplicar existe un protocolo para aplicar frente a dichos reclamos. Por ejemplo, si se recibe una queja por algún producto se retira del punto de venta la unidad a la que pertenece el producto singular y se prosigue con una devolución al cliente. Además, la unidad que contenía el defecto es llevada a planta para su análisis.

Hasta el momento, los reclamos por una mala performance del producto no han llegado a más que una queja a través de Atención al cliente. En el caso de que la situación se torne más grave, será el asesor de comunicación quien deba manejar el issue.³⁴

Meso-entorno: perfil externo

2.1.20 Sector

Havanna al ser una organización dedicada a la producción, comercialización, y exportación de productos alimenticios se encuentra tanto dentro del sector económico secundario, o industria manufacturera, como del sector terciario.

2.1.20.1 Sector secundario

Como plantea Pellicer Armiñana, el sector secundario es el sector de la economía que transforma la materia prima, que es extraída o producida por el sector primario, en productos de consumo, o en bienes de equipo. El sector secundario ejecuta procedimientos industriales para transformar los recursos naturales obtenidos por el sector primario. (Pellicer Armiñana, 2004:67)³⁵

En este sentido, en nuestro país el sector secundario se encuentra dividido en grandes industrias tales como “Alimentos, bebidas y tabaco”, “Textiles, prendas de vestir, cuero y calzado”, “Madera, papel, edición e impresión”, “Refinación del petróleo, químicos,

³⁴ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: Entrevista n°4. Audio: 38:58 min. 04 septiembre 2019. [consulta: 04 septiembre 2019].

³⁵ PELLICER ARMIÑANA, Teresa. *El sector de la construcción*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2004. 468 p. ISBN 8497055128.

[Volver al índice](#)

productos de caucho y plástico”, “Minerales no metálicos y metálicas básicas”, “Productos de metal, maquinaria y equipo”, “Otros equipos, aparatos e instrumentos”, “Automotores y otros equipos de transporte” y “Muebles y otras industrias manufactureras”.³⁶

En línea con la situación de recesión en la economía Argentina, la mayoría de los rubros industriales presentó caídas interanuales en sus niveles de actividad. (Ver Figura 2.11) Según el Informe de Actividad Industrial de la Unión Industrial Argentina, en el mes de junio del corriente los sectores más afectados fueron la industria automotriz (-39,3%), productos textiles (-18,5%), minerales no metálicos (-12,9%), la industria electrónica de consumo (-10,4%) y la actividad metalmecánica (-6,8%). Asimismo, los rubros que registraron contracciones moderadas en sus niveles de actividad fueron edición e impresión (-3,8%) y la producción de papel y cartón (-2,2%).

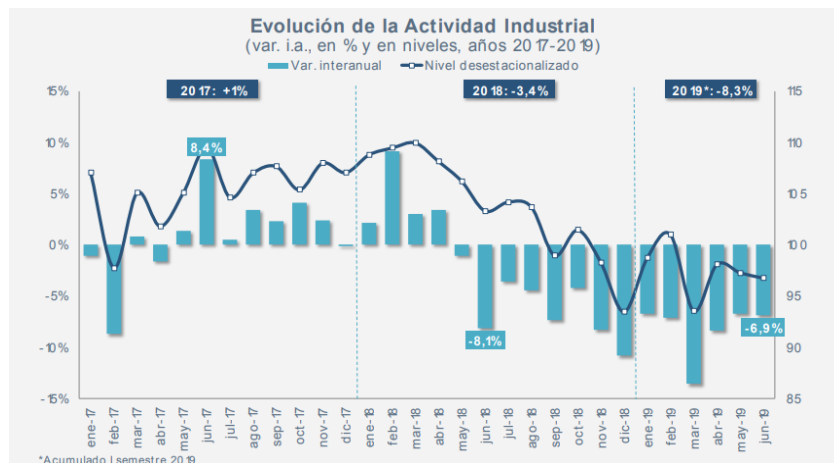


Figura 2.11 - Evolución de la actividad industrial. Fuente: Unión Industrial Argentina

Sin embargo, frente a esta tendencia negativa en la actividad secundaria, los sectores que terminaron con un resultado positivo fueron metales básicos (+2,8%) y la producción de alimentos y bebidas (+4,4%). Respecto a este último, su crecimiento se explica en parte por la baja base de comparación interanual y por la mayor molienda de cereales y oleaginosas, derivada de la buena cosecha de este año.

Si bien las proyecciones de la Unión Industrial Argentina anticiparon que algunos sectores industriales van a comenzar a mostrar leves mejoras, la situación actual de

³⁶ Índice de producción industrial manufacturero [en línea]. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019 [consulta 29 agosto 2019]. ISSN 2545-6636. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_08_19FC1FEAAF9B.pdf

[Volver al índice](#)

suba fuerte del tipo de cambio, la tasa de interés y la incertidumbre en el corto plazo, llevará a una baja mayor y generalizada de la actividad productiva.³⁷

2.1.20.2 Sector terciario

Havana se encuentra dentro del sector terciario dentro del rubro comercio el cual, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, registró un incremento de 29,3% en las ventas a precios corrientes en junio de 2019, alcanzando un total de 9.907,2 millones de pesos, lo que representa respecto al mes anterior y un aumento del 44,7% respecto al mismo mes del año anterior.

Asimismo, las ventas a precios constantes de abril de 2016, en junio de 2019, alcanzaron un total de 4.348,5 millones de pesos, lo que representa un aumento de 26,8% respecto al mes anterior y una disminución de 6,1% respecto al mismo mes del año anterior.

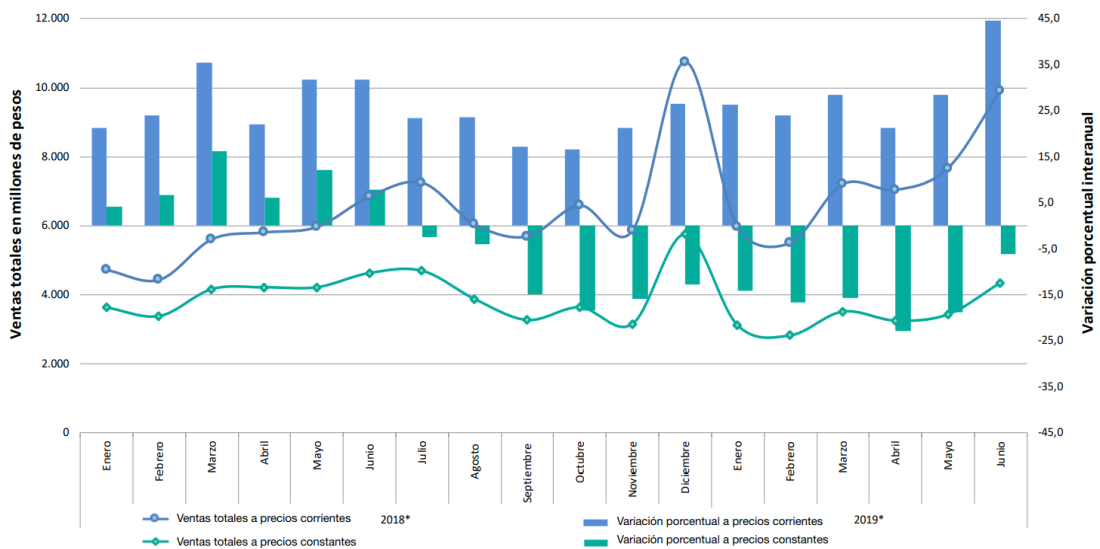


Figura 2.12 - Ventas totales, en millones de pesos, y variaciones porcentuales. Enero 2018-junio 2019
Fuente: INDEC

Con respecto al rubro al que pertenece la compañía, *Patio de comidas, alimentos y kioscos*, fue uno de los rubros que lideró las ventas a precios corrientes de los centros

³⁷ UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. *Actualidad Industrial* n°7. En: Unión Industrial Argentina [en línea]. julio 2019 [consulta: 29 agosto 2019]. Disponible en: https://uiaorgar-cmsdev.s3.amazonaws.com/pdf/Informe_Industrial_N%C2%BA07_2019.pdf?X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-Credential=AKIAJXL23AJMKLGIZFNA%2F20190829%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190829T022826Z&X-Amz-Signature=ff8aa9fe5e6cff24611e08fd39b5e458b424e1c1dedf148661e5fba6e89f7810

[Volver al índice](#)

de compras en Gran Buenos Aires (con un 13,0% del total) y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (con un 12,6% del total).

En términos de cantidad total de locales que se encuentran activos con volumen de ventas disponible, el rubro Patio de comidas, alimentos y kioscos fue uno de los de mayor participación con un 15,7% del total en Gran Buenos Aires y 15,0% del total en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.³⁸

³⁸ *Encuesta de centros de compras* [en línea]. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019 [consulta 29 agosto 2019]. ISSN 2545-6652. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_08_194EBD8428EF.pdf

2.1.21 Industria

En base a las actividades que realiza, Havanna S.A. se encuentra dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas la cual engloba carne vacuna, carne aviar, fiambres y embutidos, preparación de frutas, hortalizas y legumbres, molienda de oleaginosas, productos lácteos, molienda de cereales, galletitas, productos de panadería y pastas, azúcar, productos de confitería y chocolate, yerba mate, té y café, gaseosas, aguas, sodas, cervezas, jugos para diluir, sidras y bebidas espirituosas, vino, entre otros.

Según el INDEC³⁹, en junio de 2019 la Industria de alimentos y bebidas registró un aumento de 1,3% respecto del mismo mes del año anterior, y acumula en el primer semestre del corriente año una disminución interanual de 2,2%. (Ver Figura 2.13) En línea con estos datos, se estableció que la principal incidencia positiva se observó en la molienda de oleaginosas, especialmente en la elaboración de aceite y subproductos de soja y girasol.

Por otra parte, la principal incidencia negativa en junio se observa en la elaboración de azúcar, productos de confitería y chocolate, que muestra disminuciones de 24,9% y 13,4%, respectivamente, en el mes bajo análisis y en el acumulado del primer semestre del corriente año, en comparación con los mismos períodos del año anterior.

Según fuentes del INDEC, la caída en la producción de azúcar se debió al atraso que experimentó el comienzo de la zafra debido a una serie de intensas precipitaciones en la provincia de Tucumán, que provocó anegamiento y deterioro de caminos. Asimismo, el informe del organismo indicó una caída interanual en junio del corriente año en la elaboración de bioetanol de caña de azúcar junto con un menor nivel de producción de golosinas y chocolate, en comparación con junio de 2018, como consecuencia de la disminución de la demanda interna.

³⁹ *Índice de producción industrial manufacturero* [en línea]. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019 [consulta 29 agosto 2019]. ISSN 2545-6636. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_08_19FC1FEAAF9B.pdf

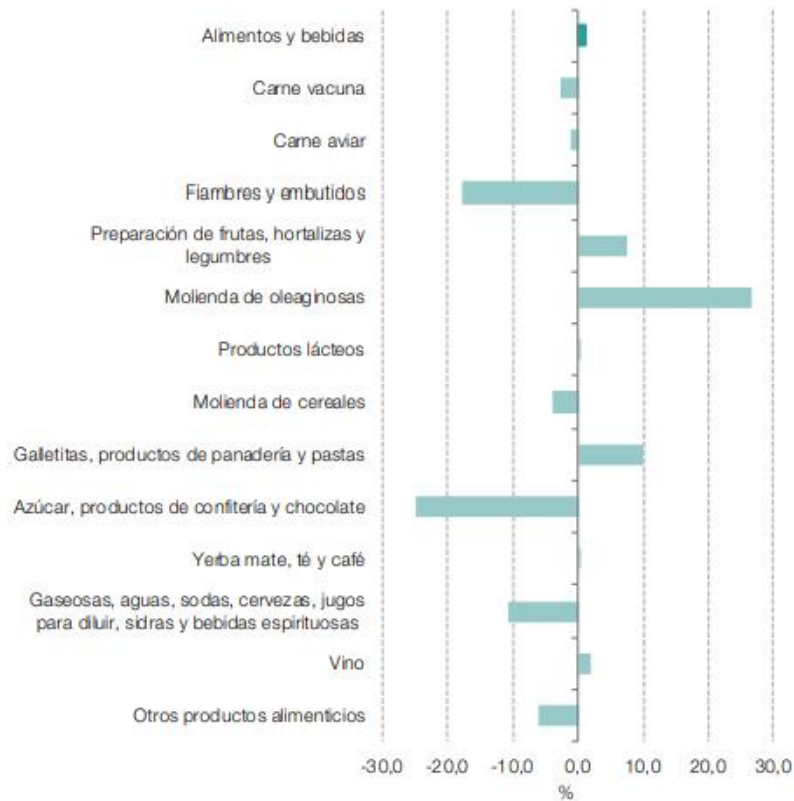


Figura 2.13 - Alimentos y bebidas, variación porcentual interanual. Junio de 2019. Fuente: INDEC

2.1.22 Mercado

Si se desea determinar el mercado en el cual se desenvuelve Havanna debemos considerar aquellas organizaciones que satisfacen la misma necesidad del cliente o que sirven a un mismo grupo de clientes tanto en la comercialización de alimentos de consumo masivo como en el servicio de cafetería. En ambos casos habrá jugadores referentes, competidores que venden lo mismo que la compañía y competidores que ofrecen un producto o servicio sustituto.

2.1.22.1 Comercialización de productos

La cartera de productos Havanna presente en todos los puntos de venta se encuentra conformada por los tradicionales alfajores de chocolate semiamargo, chocolate blanco merengue italiano, cacao puro, nuez y mermelada de membrillo; Havannets, galletitas, dulce de leche, chocolates, cereales y barras de cereal. En este sentido, podemos determinar que los competidores que ofrezcan un producto sustituto deberán estar orientados a la venta de alimentos dulces sólidos.

Siguiendo la línea de análisis, se establece que los competidores sustitutos con los que comparte mercado la compañía son todas aquellas organizaciones que ofrecen

[Volver al índice](#)

alimentos de consumo masivo dulces por fuera de los que comercializa Havanna. De esta manera, se identifican a los vendedores de productos helados, tortas, gelatinas, muffins, caramelos, goma de mascar, postres, yogurts, confituras entre otros.

Los competidores que venden los mismos productos de la compañía serán el siguiente nivel de análisis. En esta dimensión se presentarán algunos de los competidores según el producto que ofrecen en contrastación con los de Havanna. En primer lugar, los alfajores son el producto estrella de la compañía y se destacan en el mercado por su reputación y la calidad que la respalda. No obstante, existen varias compañías nacionales que producen este producto variando de los alfajores Havanna por presentación, sabor, tamaño, precio, entre otros factores; algunos de estos son el Alfajor Jorgito, Guaymallen, Capitán del espacio, Jorgelin, Tofi, Tri Shot, Terrabusi, Fulbito, Milka, Águila, Bon o Bon, Cofler, Vauquita, Cabsha, etc. Entre todas estas marcas podemos reconocer a grandes compañías como Arcor, Mondelez, Kraft, Navares y Felfort. Asimismo, resto de la cartera de productos de la compañía encuentra a su competencia directa a través de los ya mencionados productores.

Dentro del mismo mercado también se encuentran aquellas compañías que debido a tener un producto, en este caso el alfajor, con altos estándares de calidad, escasez de puntos de venta y un precio significativamente mayor en comparación de los mencionados anteriormente serán considerados como jugadores referentes. En este caso, Havanna se encuentra dentro de esta categoría, debido a que cumple con las características determinadas, junto a marcas tales como Cachafaz, Balcarce, Rapa Nui, La Recoleta, Suchard y La Olla de Cobre.

2.1.22.2 Servicio de cafetería

En lo que respecta al servicio de cafetería Havanna comparte el mercado con dos grandes grupos. Por un lado se encuentran las grandes cadenas de cafeterías con grandes volúmenes de locales y por otro las cafeterías de marca propia. En este sentido, se determina que el mercado es demasiado reducido como para identificar competidores sustitutivos existentes.

Sin embargo, en lo que respecta a los principales competidores éstos serán caracterizados por la multiplicidad de locales, es decir aquellas cadenas de cafetería o de alimentos que ofrezcan el servicio. En este nivel podemos destacar a Cabrales, Cachafaz, Rapa Nui y McCafé.

[Volver al índice](#)

Por último, dentro del mercado de servicio de cafetería existen ciertas compañías que se destacan por tener un atributo diferenciador frente a su competencia, ser pioneras en innovación y referentes para el resto del mercado. Dentro de esta categoría se encuentran Havanna, Starbucks Coffee, Café Martínez, Bonafide y Balcarce. El análisis pormenorizado de cada compañía se llevará a cabo en el apartado *Principales Competidores (2.1.24)*.

2.1.23 Principales clientes

Como se mencionó anteriormente, Havanna es una compañía dedicada a la producción, comercialización, y exportación de alfajores, dulce de leche, galletitas y productos derivados. De esta manera, la compañía opera principalmente bajo la modalidad de cafeterías conocidas como “Havanna Café”, tanto en locales propios como a través de franquicias. Asimismo, expande sus actividades a través de la apertura de bocas de venta en shopping malls, negocios boutique, cadenas de hipermercados y en aeropuertos domésticos e internacionales. Además, la compañía también comercializa su cartera de productos a través de las ventas corporativas mediante eventos, vouchers y regalos por fechas festivas.

El principal cliente para la compañía es el Consumidor Final, el cual accede a los productos de la compañía a través de los locales propios y franquiciados presentes en vía pública, shopping malls, hipermercados y en aeropuertos. En este sentido, la compañía considera como Consumidor Final a todo aquel individuo que compra un producto ya sea al paso o mediante el servicio de cafetería a través de las bocas de venta mencionadas anteriormente. Cabe destacar que según fuentes internas, éste cliente es el principal debido a que representa casi un 90% de los ingresos por ventas.

En relación con los locales, Havanna considera que otro de los clientes más importantes con los que cuenta son los franquiciados. La compañía comercializa la firma comercial de la marca al propietario de una tienda. De esta manera, la compañía le brinda al propietario los derechos de imagen de la marca Havanna junto con el mobiliario, los elementos de cocina necesarios para la elaboración y presentación de alimentos y bebidas, las materias primas con las que se elaboran, la indumentaria para los empleados, productos de limpieza, entre otros. Por otro lado, el propietario es el encargado de los costos de mantenimiento del establecimiento tales como alquiler, expensas, y servicios de electricidad, gas y telefonía.

[Volver al índice](#)

Los empleados de una franquicia conceptualmente son empleados de Havanna porque el consumidor no distingue entre local-franquicia. Se espera que el empleado de una franquicia atienda con la misma calidad que en un local propio, de hecho la compañía ofrece una capacitación virtual que deben hacer previo a su ingreso, y a medida que se van actualizando los procesos, se capacitan a los franquiciados también. Pero desde el punto de vista legal, no son empleados de la compañía, ni están tercerizados, tampoco no son un empleo precario. El contrato de franquicia existe en Argentina como tal, como una forma de expansión de marcas, y no como una tercerización. Los franquiciados son dueños de la operación de la marca y también son responsables de sus propios empleados.⁴⁰

Siguiendo la línea de análisis, el siguiente cliente identificado son las cadenas de Hipermercados. Respecto a este tipo de cliente, la compañía comercializa sus productos para que estos sean exhibidos en góndolas e islas. Actualmente los productos Havanna pueden ser encontrados en Carrefour, Disco, Jumbo, La Anónima y Wal-Mart. A su vez, todas las acciones de comunicación con este conglomerado de clientes las realiza Cabrales mediante un servicio de comercialización. De esta manera, Havanna actualmente no posee interacción alguna con estos clientes.⁴¹

Por último, los clientes categorizados como corporativos adquieren los productos y servicios a través de distintos canales. En primer lugar, la compañía ofrece un servicio de catering en eventos sociales, eventos corporativos, lanzamientos de marcas, coffee breaks, fiestas de fin de año, ferias gastronómicas o cualquier otro tipo de festejo. El servicio incluye la carta de productos, mobiliario y un equipo de mozos a disposición de los invitados. Havanna también ofrece a sus clientes corporativos vouchers que funcionan como orden de compra y comprobante de pago a la vez en cualquier punto de venta del país. El tercer producto que ofrece la compañía a este tipo de clientes son los “Regalos Especiales” los cuales se implementan en fechas especiales para que las organizaciones brinden un presente a sus empleados.⁴²

⁴⁰ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°1*. Audio: 13:24 min. 14 agosto 2019. [consulta: 27 agosto 2019].

⁴¹ ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°2*. Audio: 2:05 min. 21 agosto 2019. [consulta: 22 agosto 2019].

⁴² ALCEDO, Alejandro. Gerente de Operaciones y Marketing de Havanna. En: *Entrevista n°1*. Audio: 5:47 min. 14 agosto 2019. [consulta: 22 agosto 2019].

[Volver al índice](#)

2.1.24 Principales competidores

A continuación se hará un análisis de algunas compañías de cafetería a través de una descripción general del negocio junto con la identificación de aquellos factores o elementos que las destacan en su mercado. De esta manera se podrá evidenciar su categorización de competencia principal para Havanna. A su vez, este análisis comprende la comercialización de productos de la compañía debido a que ésta se realiza casi en su totalidad a través de la cadena de cafeterías propias de la marca.

2.1.24.1 Balcarce

Oriundo de la ciudad atlántica de Mar del Plata, Balcarce es considerado como el principal competidor de la compañía debido a la similitud de atributos que comparten ambas marcas. En ambos se busca resaltar el lado tradicional a través de la historia de la compañía y el peso de sus fundadores. También se busca ligar a la marca con el turismo marplatense y generar un sentimiento de nostalgia en sus clientes. Asimismo, se puede encontrar una gran similitud en la cartera de productos de ambas compañías, en especial con los “Conitos” de Balcarce siendo el mismo concepto que los Havannets.⁴³

2.1.24.2 Bonafide

Bonafide es una cadena de cafeterías destacada por la calidad de sus granos de café, la cual se ve reflejada en su vasta trayectoria. Actualmente se posiciona como una de las cadenas con mayor éxito en el país comercializando más de 200 productos junto con una red de 240 locales tanto en Argentina como en Chile y Uruguay.⁴⁴

2.1.24.3 Café Martínez

Desde 1933, Café Martínez se posicionó como una de las cadenas de cafeterías con más sucursales del país. En los últimos años realizó una reestructuración de imagen con el objetivo de modernizar la marca a través de productos con presentaciones coloridas y vanguardistas frente al verde monocromático que solía caracterizarla. Además, junto con Cabrales, son las únicas cadenas de cafeterías en ofrecer cápsulas compatibles de aluminio.⁴⁵

⁴³ *Balcarce - Home* [en línea]. En: Balcarce. [consulta 27 agosto 2019]. Disponible en: <http://www.postresbalcarce.com.ar/index.php#1>

⁴⁴ *Nosotros - Bonafide* [en línea]. En: Bonafide. [consulta 27 agosto 2019]. Disponible en: <http://www.bonafide.com.ar/nosotros#nosotros-mercado>

⁴⁵ *CAFEMARTINEZ.COM* [en línea]. En: Café Martínez. [consulta 27 agosto 2019]. Disponible en: <https://cafemartinez.com/>

[Volver al índice](#)

2.1.24.4 Starbucks

Con presencia en todo el globo, Starbucks Coffee puede ser considerada como la cadena de cafeterías más exitosa del mundo convirtiéndose en un punto de referencia para todos los amantes del café. Con una amplia variedad de productos de la más alta calidad, Starbucks supo combinar la calidad con la vanguardia en materia de infraestructura y gastronomía. Cabe destacar que es la única del mercado con un sistema de beneficios a través de una tarjeta electrónica.⁴⁶

2.1.25 Nivel de competitividad en la industria

En la siguiente sección se hará un análisis de la organización a través del “Modelo de Diamante Competitivo” de M. Porter.⁴⁷

1. **Condiciones de Factores:** El entorno en el que interviene los factores productivos de Havanna permite el desarrollo óptimo de la organización, ya que es una empresa autóctona de nuestro país. Nunca tuvo inconveniente en la eficacia de su proceso productivo. Lo que generó que sea la empresa con más altos estándares del mercado, convirtiéndose en la referente del sector.
2. **Condiciones de Demanda:** Havanna tiene estándares de calidad muy altos y exigentes. Ésta en una continua búsqueda de satisfacción a su cliente, para esto desarrolla constantemente productos de amplia variedad, que puedan satisfacer todas las necesidades de sus clientes. Asimismo, está en constante innovación en todo lo que concierne a la totalidad de sus procesos productivos, ya que buscan incorporar exhaustivamente ideas novedosas para lograr un mayor éxito comercial con un alto grado de responsabilidad social.
3. **Industrias Relacionadas y de Apoyo:** Havanna no cuenta con un intercambio de servicios específico entre sus empresas competidoras. Tampoco tiene una proximidad espacial que facilita el intercambio de información continuo para generar ideas innovadoras entre sí.
4. **Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial:** Havanna comenzó siendo una empresa que solo comercializaba productos manufactureros. Luego se

⁴⁶ STARBUCKS COFFEE COMPANY [en línea]. [consulta 27 agosto 2019]. Disponible en: <http://www.starbucks.com.ar/>

⁴⁷ PORTER, Michael E. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Compañía Editora Continental, 2006. 565 p. ISBN: 9789682611841

[Volver al índice](#)

expandió creando su experiencia de coffee store comenzando por Mar del Plata su ciudad de origen. Siguiendo por el resto de la provincia de Buenos Aires, para terminar en diferentes lugares de las distintas provincias del territorio argentino. Y que a su vez, comenzó a exportar sus productos a diferentes países tanto limítrofes como en otros continentes.

2.1.26 Factores de ingreso a la industria para nuevos competidores

El siguiente apartado dará un análisis sobre la situación de la industria y los factores de ingreso para nuevos competidores en base a la matriz de análisis de las “5 Fuerzas” (Porter, 2006: 20).⁴⁸

2.1.26.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de los compradores se determinó en base a la oferta comercial del mercado y el establecimiento de precios de la compañía. Frente a esto, consideramos que la capacidad que tienen los consumidores de poner bajo presión al negocio no es crítica para la empresa. Esto se debe a que el cliente, al momento de efectuar una compra, contempla que el precio de los productos se encuentra respaldado por la calidad del mismo. Por otro lado, la falta de poder de negociación de los compradores se debe a que el producto estrella de la compañía, el alfajor, se encuentra en un mercado con pocas alternativas que respondan a los mismos niveles de calidad.

2.1.26.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

La mayoría de los productos de Havanna son elaborados a base de materias primas diseñadas exclusivamente para la compañía. Esto quiere decir que el grado de poder de negociación con el que cuentan los proveedores es elevado debido a su singularidad, las características de los insumos que proveen, la calidad que reflejan en el producto final y los costos que conlleva reemplazarlos por otros proveedores.

2.1.26.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Teniendo en consideración que las barreras para la entrada de nuevos productos o competidores incide en factores de producción, distribución, regulación y de espacios es factible determinar que la amenaza que generan en la compañía es baja.

Cuando hablamos de factores de producción se refiere a todos los recursos materiales que se requieren a lo largo del proceso productivo tales como maquinarias, operarios,

⁴⁸ PORTER, Michael E. *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Compañía Editora Continental, 2006. 565 p. ISBN: 9789682611841

[Volver al índice](#)

planta de producción, etc. Los factores de distribución responden a la capacidad con la que debe contar la compañía para hacer llegar al consumidor el producto elaborado, en otras palabras, el transporte de mercadería.

Por otro lado, los factores de regulación refieren a los permisos, otorgados por entes gubernamentales, con los que debe contar cualquier compañía que se dedique a la producción de insumos comestibles. Por último, cuando se habla de espacios se refiere a la capacidad que deben tener las empresas de ofrecer un espacio físico en el que los consumidores puedan acudir para adquirir los productos.

2.1.26.4 Amenaza de productos sustitutos

En un contexto económico de inflación como en el que se encuentra actualmente la compañía nos encontramos frente a un consumidor que en su decisión de compra está más influenciado por el precio del producto dejando en un segundo plano su calidad.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente podemos determinar que existe una amenaza latente en la que el cliente cambie su hábito de consumo por productos que satisfagan la misma necesidad a un precio más accesible. Este cambio de consumo se podrá dar tanto en productos de la misma naturaleza que el de la compañía, por ejemplo el alfajor Jorgito frente al Havanna, como en productos sustitutos (ej: que frente a la necesidad de consumir un producto con dulce de leche se opte por un caramelo relleno de éste en vez de comprar un alfajor).

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la tendencia latente que existe en la sociedad por un consumo más saludable amenaza en gran cantidad a la cartera de productos que ofrece Havanna debido a que ésta se conforma en su mayoría de alimentos con gran cantidad de harinas y azúcares.

2.1.26.5 Rivalidad entre los competidores

Cuando se trata de rivalidad entre los competidores debemos tener en cuenta que la competencia de Havanna se encuentra estratificada en dos niveles: en un primer nivel nos encontramos con aquellas compañías que ofrecen los mismos estándares de calidad tales como Cachafaz y Balcarce, y en un segundo nivel aquellas que cuentan con el mismo producto, por ejemplo Guaymallén y Jorgito.

Dentro de este análisis se puede determinar que, desde el punto de vista de Havanna, la rivalidad entre sus competidores es relativamente leve debido a que su producto cuenta con atributos que lo diferencian del resto, uno de ellos es la seguridad en la excelencia de calidad. Sin embargo, la realidad del mercado hace que el precio del

[Volver al índice](#)

producto tenga más peso que la calidad del mismo, dando una ventaja competitiva a los competidores del segundo nivel.

2.2 Análisis del entorno

2.2.1 Factores que afectan a la organización y a su industria

2.2.1.1 Factores políticos

Elecciones presidenciales en Argentina (2019). Se llevarán a cabo el 27 de octubre de 2019, de acuerdo a lo establecido en la Constitución nacional y las leyes electorales. Los candidatos surgirán de las elecciones primarias que se realizaron el 11 de agosto de 2019.⁴⁹ Las elecciones presidenciales representan un cambio en las estructuras político-económicas del país que repercuten en cualquier sector de la economía nacional. En este sentido, las medidas a tomar por los candidatos a presidente podrían afectar en cierta medida a la industria manufacturera, y a su vez, al negocio de la compañía.

Reestructuración de gabinete. Tras una derrota en las Elecciones Primarias 2019, que provocó un movimiento en los mercados, el presidente Mauricio Macri lanzó una serie de medidas de alivio y reemplazó al titular del Ministerio de Hacienda, Nicolás Dujovne, por Hernán Lacunza. Este último ejerce el cargo de ministro desde el 17 de agosto del corriente.⁵⁰ En este sentido, cualquier reestructuración que se dé dentro del poder ejecutivo, o legislativo, podría afectar los vínculos que mantiene actualmente la compañía con funcionarios del Estado.

Creación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. El 4 de agosto del corriente el Gobierno elevó el rango de Ministerio a la Secretaría de Agroindustria a través del decreto de necesidad y urgencia (DNU) 532, publicado en el Boletín Oficial. Desde su creación, el ministerio es liderado por Luis Etchevehere.⁵¹ La transformación

⁴⁹ MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS. *Código electoral nacional: Decreto N° 2135* [en línea]. [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19442/texact.htm>.

⁵⁰ LA NACIÓN. *Boletín Oficial: formalizaron la renuncia de Dujovne y la designación de Lacunza* [en línea]. 21 agosto de 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/politica/ministro-hacienda-economia-nicolas-dujovne-hernan-lacunza-nid2279475>

⁵¹ LÓPEZ, Paula. *El Gobierno oficializó la creación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca* [en línea]. En: El Cronista. 02 de agosto de 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-Gobierno-oficializo-la-creacion-del-Ministerio-de-Agricultura-Ganaderia-y-Pesca-20190802-0002.html>

[Volver al índice](#)

de Secretaría a Ministerio permite optimizar la gestión del Estado hacia el sector en cuestión, dando así la posibilidad de mejorar las prácticas actuales de la industria.

2.2.1.2 Factores económicos

Nuevas medidas económicas - Reperfilamiento de la deuda con FMI. El presidente Mauricio Macri, nombró como nuevo Ministro de Hacienda a Hernán Lacunza, el cual días posteriores anunció nuevas medidas económicas apuntan a posponer pagos de deuda con el fin de que el Banco Central tenga más reservas para intervenir cuando sea necesario en el mercado cambiario y mantener a raya al dólar.⁵² La estabilidad del dólar permite un mayor control de la industria, y en particular de la compañía, respecto a sus recursos. En el caso de Havanna, al tener materias primas importadas, un aumento en el valor del dólar afecta los costos de producción, que a su vez, producen un aumento en los precios de la cartera de productos.

Actividad Económica. Luego de las elecciones PASO, la suba del dólar incrementó las tasas de interés y los paros en cadenas de producción de varios sectores que ocasionaron un freno en la recuperación de la estabilidad económica actual. A causa de la aceleración de la inflación, la brusca devaluación, el freno de la inversión y la incertidumbre se estima una caída del 4% de actividad económica en la segunda mitad del año.⁵³ Como se mencionó en el punto anterior, un aumento en el valor del dólar altera toda la cadena de costos de las compañías independientemente de la industria a la que pertenezcan.

Regulación en el mercado de cambio. Durante los primeros días del mes de septiembre el Gobierno anunció una regulación en el mercado de cambios aplicando restricciones para la compra de dólares con el objetivo de lograr "mayor estabilidad cambiaria y proteger al ahorrista".⁵⁴

⁵² POZZO, Estefania. Economía y política. Qué significa "reperfilar" y qué diferencia tiene con reestructurar una deuda? [en línea]. En: El Cronista. 28 agosto 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Que-significa-reperfilar-y-que-diferencia-tiene-con-reestructurar-una-deuda-20190828-0062.html>

⁵³ LA NACIÓN. *En el primer semestre del año la actividad económica cayó 2,4% interanual* [en línea]. [consulta: 10 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/en-el-primer-semester-del-ano-la-actividad-economica-cayo-24-interanual-nid2280123>

⁵⁴ JUEGUEN, Blanco. *El Gobierno aplicará restricciones para la compra de dólares* [en línea]. En: La Nación. 01 septiembre 2019 [consulta 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/por-decision-del-gobierno-compra-dolares-requerira-nid2283542>

[Volver al índice](#)

El riesgo país se dispara. Esto sucede como respuesta al recorte temporal de la calificación crediticia de Standard & Poor's, luego de que el país decidiera extender los vencimientos de su deuda.⁵⁵

“Cepo” Cambiario. El gobierno nacional decretó cepo cambiario para restringir la compra de divisa extranjera. El límite de dólares es de 10.000 por mes. Aseguran que es para proteger a los pequeños y medianos ahorristas para que haya mayor liquidez. Las grandes empresas están obligadas a liquidar los dólares de las exportaciones y para el giro de utilidades tienen que pedir autorización previa. Desde el gobierno se asegura que no es un “cepo” sino una restricción que no afecta a la gente “común” sino a los grandes ahorristas.⁵⁶ Tal medida determina una limitación para la compañía debido a que sus transacciones al exterior se realizan con la moneda norteamericana.

El dólar y los salarios son factores que afectan al consumo y a los precios. Esta dinámica en la relación de los dos factores, es una situación histórica que se produce en Argentina. Las subas del tipo de cambio real van acompañadas de un deterioro de la participación del ingreso de los asalariados en el producto bruto. Por el contrario, en los períodos de dólar más bajo, con un valor muchas veces considerado retrasado, el ingreso de los trabajadores ganó peso.⁵⁷

2.2.1.3 Factores sociales

Tendencia creciente por una alimentación saludable. Son cada vez más los argentinos que respetan el modelo de 4 comidas al día y que deciden cuidar su alimentación, apostando a productos nutritivos y saludables, especialmente a la hora de elegir un snack.⁵⁸ Este fenómeno permite una oportunidad de negocios para la compañía debido a la variedad de productos que se podrían llegar a lanzar con parámetros nutricionales saludables.

⁵⁵ REUTERS NEGOCIOS. Reporte de Walter Bianchi y Hernán Nessi Editado por Maximilian Heath. “Riesgo país argentino se dispara tras recorte temporario calificación S&P” [en línea]. 30 Agosto 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en:

<https://ar.reuters.com/article/businessNews/idARL2N25Q0A6>

⁵⁶ BARRAGAN, Florencia. *El cepo macrista cerró la grieta*. En: Página 12 [en línea] 03 septiembre 2019. [consulta: 03 septiembre 2019] Disponible en:

<https://www.pagina12.com.ar/215965-el-cepo-macrista-cerro-la-grieta>

⁵⁷ STANG, Silvia. *Dólar y salarios en el subibaja: un histórico conflicto de la Argentina*. [en línea]. En: La Nación. 08 septiembre 2019 [consulta: 10 septiembre 2019] Disponible en:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/devaluacion-dolar-y-salarios-en-el-subibaja-un-historico-conflicto-nacional-nid2285495>

⁵⁸ INFOBAE. *Cómo es el primer “alfajor fit” pensado para deportistas* [en línea]. 25 marzo 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/espacio-no-editorial/2019/03/25/como-es-el-primero-alfajor-fit-pensado-para-deportistas/>

[Volver al índice](#)

Consumo estable del alfajor. Aun en tiempos de caída del consumo, este producto se mantiene como la golosina más comprada por los argentinos, según datos de la Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines (Adgya). En la industria explican su éxito en el hecho de que es un clásico y los clásicos no pasan de moda, se consumen todo el año.⁵⁹

Diversificación en la industria. Dentro del mercado de dulces y golosinas, en el cual se encuentra la compañía, se está dando una tendencia que apunta a apostar a la diversificación en la cartera de productos. De esta manera, se busca la expansión tanto en el mercado actual como la incursión hacia nuevos que respondan a las necesidades de los consumidores y las oportunidades de negocio que se pueden llegar a generar. Algunas marcas, como Jorgito, buscan expandirse al rubro de los bizcochos y galletitas debido al nivel de consumo que existe actualmente en la Argentina. Por otro lado, algunas compañías como Havanna apuntan a un mercado más gourmet ofreciendo productos por fuera de los que se suele asociar a la marca. Además teniendo en cuenta la inminente tendencia por un consumo más saludable las empresas de éste sector comienzan a apostar por productos libres de gluten y grasas trans. manteniendo siempre el sabor y calidad que el consumidor demanda de los alimentos dulces.^{60 61}

Consumo inteligente. "El consumidor está abierto a probar nuevas propuestas, siempre apelando a marcas tradicionales como soporte de lo que consume. Llegó el consumo inteligente para quedarse, hoy se prioriza la elección de marcas con tradición que les aseguran a los consumidores poder disfrutar de un buen producto a un precio aceptable"⁶² De esta manera, con productos de alta calidad y experiencia en la industria, Havanna se mantiene como una propuesta atractiva para los consumidores.

Empresas sociales. Éstas pueden definirse como una organización cuya misión combina el crecimiento económico y la generación de ganancias con la necesidad de

⁵⁹ MANZONI, Carlos. *El alfajor, esa dulce debilidad argentina*. En: La Nación [en línea]. 11 marzo 2018 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/2115752-el-alfajor-esa-dulce-debilidad-argentina>

⁶⁰ LEDESMA, Javier. *Jorgito ya no es sólo: lanza estos nuevos productos para ganar mercado* [en línea] En: Cronista. 13 mayo 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Jorgito-ya-no-es-solo-un-alfajor-lanza-estos-nuevos-productos-para-ganar-mercado-20190513-0005.html>

⁶¹ DEVINCENZI, Agustina. *Havanna quiere ser más que alfajor y café: ahora también ofrece comidas*. En: Cronista [en línea]. 07 enero 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Havanna-quiere-ser-mas-que-alfajor-y-cafe-ahora-tambien-ofrece-comidas-20190106-0003.html>

⁶² MANZONI, Carlos. *El alfajor, esa dulce debilidad argentina*. En: La Nación [en línea]. 11 marzo 2018 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/2115752-el-alfajor-esa-dulce-debilidad-argentina>

[Volver al índice](#)

respetar y brindar apoyo al personal y sus públicos de interés. La idea es desarrollar políticas de apoyo continuo tanto intra como extramuros, buscando generar redes otras empresas. Según un reciente estudio en 119 países, se detecta un crecimiento acelerado de la empresa social y un mejor rendimiento financiero en las organizaciones que utilizan esta metodología de gestión.⁶³

Inversiones de Triple Impacto. Para atraer a la inversión e insertarse en el concierto internacional, las empresas deben cumplir hoy con determinados estándares de transparencia y conducta responsable. En este sentido, la mayoría de las compañías en todo el mundo enfrentan una creciente presión para ser más responsables de manera social y ambiental, más responsables ante las partes interesadas y los accionistas y para realizar negocios de manera ética.^{64,65}

2.2.1.4 Factores tecnológicos

En tiempos de baja rentabilidad, las empresas apuestan a las soluciones tecnológicas. En épocas de crisis, las empresas buscan alternativas para no perder rentabilidad. Este contexto parece ser una oportunidad para quienes buscan vender soluciones tecnológicas a esas compañías.⁶⁶ En este sentido, Havana apuesta constantemente a invertir en tecnologías que permitan un mejor proceso productivo manteniendo la calidad original de sus productos.

Nuevo paradigma tecnológico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. La accesibilidad a la información que estos medios facilitan y su efecto multiplicador dificultan la comunicación unidireccional.⁶⁷ Para la compañía, las nuevas tecnologías se convirtieron en una herramienta que permite el contacto directo con los clientes. A través de Facebook y Twitter se pueden conocer las necesidades del

⁶³ ÁMBITO. *Empresas sociales: una nueva forma de gestión de talentos* [en línea]. 31 mayo 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.ambito.com/empresas-sociales-una-nueva-forma-gestion-talentos-n5034502>

⁶⁴ LAZOVSKA, Daniela. *Retorno de inversión en la RSE para 2019*. En: Expok [en línea]. 6 febrero 2019 [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.expoknews.com/retorno-de-inversion-en-la-rse-para-2019/>

⁶⁵ TERCER SECTOR. *Conclusiones Jornada de RSE sobre Inversiones Sostenibles* [en línea]. 2 septiembre 2019 [consulta: 3 septiembre 2019] Disponible en: <https://tercersector.org.ar/conclusiones-jornada-de-rse-sobre-inversiones-sostenibles/>

⁶⁶ AYUSO, María Del Pilar. *En tiempos de baja rentabilidad, las empresas apuestan a las soluciones tecnológicas* En: BAE Negocios [en línea]. 29 abril 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.baenegocios.com/negocios/En-tiempos-de-baja-rentabilidad-las-empresas-apuestan-a-las-soluciones-tecnologicas-20190428-0010.html>

⁶⁷ LAVEGLIA, Eduardo. *El riesgo que las redes sociales introducen en las marcas* [en línea] En: Perfil. 17 abril 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/opinion/opinion-eduardo-laveglia-riesgo-redes-sociales-introducen-en-marcas.phtml>

[Volver al índice](#)

consumidor y establecer cuáles medidas de mejora se pueden adoptar. Además, Instagram se instaló como una plataforma idónea para la promoción de nuevos productos.

Expansión constante en investigación para la industria Alimenticia. La profesionalización e incorporación continua de equipamiento de última generación, son los pilares del desarrollo de la investigación sobre la industria alimenticia. Es por esto que se apuesta al crecimiento en sus recursos humanos, mediante la profesionalización permanente y la incorporación de tecnología de vanguardia. El objetivo está puesto en ampliar e innovar en los servicios que se ofrecen, siempre orientados a la inocuidad de los alimentos y el medio ambiente.⁶⁸ Este es el caso de Havanna, que apuesta a la mejora continua tanto en sus fórmulas como en sus maquinarias.

Cuidado de la salud. La industria alimentaria se encuentra en constante desarrollo y crecimiento, orientada de forma creciente al cuidado de la salud, producto de las exigencias actuales del mercado, lo que lleva a la necesidad de constantes actualizaciones en pos de la obtención de la “calidad”. A partir de ello, todos los actores involucrados en la producción, usufructo o manipulación de alimentos deben tomar conciencia de la preponderancia de la aplicación de normativas, para asegurar la disponibilidad de alimentos seguros.⁶⁹

2.2.1.5 Factores ecológicos

Empresas innovadoras, verdes y rentables. Una conciencia creciente impulsa en el país ideas con un impacto que trasciende la lógica de las corporaciones. Las empresas son actores claves en el proceso de generar cambios sustanciales en la manera en que utilizamos los recursos naturales y su sostenibilidad en el tiempo. Por este motivo, deben incorporar la sustentabilidad como parte del negocio y no como acciones aisladas.⁷⁰

⁶⁸ PUNTOBIZ.COM. *Laboratorio líder en la industria alimenticia amplía instalaciones en Alvear* [en línea]. 03 junio 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en:

https://puntobiz.com.ar/noticias/val/124243/val_s/126/laboratorio-lider-en-la-industria-alimenticia-amplia-instalaciones-en-alvear.html

⁶⁹ PRIMERA EDICIÓN. *Gluten free: Jornada para empresas y emprendedores del mercado de alimentos* [en línea]. 4 junio 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en:

<https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100124824/gluten-free-jornada-para-empresas-y-emprendedores-del-mercado-de-alimentos/>

⁷⁰ SCARPINELLI, Luján. *Empresas innovadoras, verdes y sustentables* [en línea] En: La Nación.

[consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1795371-empresas-innovadoras-verdes-y-rentables>

[Volver al índice](#)

“La Argentina empeoró sus calificaciones en el cuidado del medio ambiente, según el Índice de Desempeño Ambiental (EPI), que mide los efectos de las políticas oficiales para proteger la salud ambiental y dar mayor vitalidad al ecosistema.”⁷¹

Tratados ambientales internacionales. En el marco de la cuarta Asamblea de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente la Organización de Naciones Unidas presentó el informe anual de Medio Ambiente en el que se expuso la necesidad de aumentar drásticamente las protecciones ambientales. Argentina presentó la Declaración Regional en representación de los países de América Latina y el Caribe y reafirmó el compromiso de “avanzar hacia la efectiva implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”.⁷²

La sustentabilidad como redefinición de la estrategia de negocio. En medio de la transición que plantean las nuevas tecnologías y que obliga a las firmas a replantear las formas de trabajar y hasta redefinir su core business, la sustentabilidad no solo tomó protagonismo, sino que se convirtió en una de las variables fundamentales al momento de tomar decisiones o concretar negocios.⁷³

Los jóvenes se involucran más en temas de movimientos para la concientización de los cambios climáticos. Las nuevas generaciones se muestran cada vez más involucradas en realizar acciones que tengan como resultado concientizar acerca de los cambios climáticos que afectan a todo el mundo.^{74,75}

Impacto de la escasez de agua global, en Argentina. Según datos de de la plataforma Aqueduct 3.0 de WRI, “Argentina está ubicada en el puesto 92 entre los 164 países de

⁷¹ ÁMBITO. *La Argentina empeoró sus calificaciones en el cuidado del medio ambiente* [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <http://www.ambito.com/935609-la-argentina-empeoro-sus-calificaciones-en-el-cuidado-del-ambiente>

⁷² PERFIL. *La contaminación ambiental podría causar millones de muertes prematuras hasta 2050* [en línea]. 14 marzo 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/ciencia/contaminacion-ambiental-podria-causar-millones-muertes-prematuras-hasta-2050.phtml>

⁷³ LOPARDO, Lucía. *Sustentabilidad: un salto del compromiso al propósito que redefine la gestión empresarial* [en línea] En: La Nación. 26 mayo 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/sustentabilidad-un-salto-del-compromiso-al-proposito-que-redefine-la-gestion-empresaria-nid2251364>

⁷⁴ DE AMBROSIO, Martín. *Ecología: Los jóvenes, vanguardia contra el cambio climático*. En: La Nación [en línea]. 23 junio 2019 [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/por-que-la-economia-industrial-no-aceptara-limites-al-crecimiento-nid2259918>

⁷⁵ EL CRONISTA. *Responsabilidad Social: Llega el 1° Encuentro de Jóvenes Porteños por la acción climática*. [en línea] 13 Agosto 2019 [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/responsabilidad/Llega-el-1-Encuentro-de-Jovenes-Portenos-por-la-Accion-Climatica-20190813-0024.html>

[Volver al índice](#)

los que se ocupa del estudio, donde el país más altamente estresado por la falta de agua es Qatar, en el puesto número 1 y el menos Surinam, en el 164.”⁷⁶

Todos los puntos tratados anteriormente muestran la oportunidad de crecimiento que se presenta tanto en la industria como en Havanna. La compañía desde hace varios años realiza acciones con el objetivo de contribuir al cuidado del medioambiente y a mejorar las condiciones de vida de los vecinos de su comunidad. Sin embargo, todas estas acciones son desconocidas por el público general.

2.2.1.6 Factores legales

Aumento del IVA en la importación. Mediante la Resolución General 4461/2019 se modifican las excepciones impositivas con las que contaban las empresas que importan insumos considerados críticos por la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) pasando de una percepción del 0% al 20%.⁷⁷ Un aumento impositivo en la importación afecta en gran medida a Havanna debido a que gran parte de sus materias primas provienen del exterior.

La legislación de todo el mundo camina hacia la prohibición de envases desechables. Una prohibición o una iniciativa como la que se está gestionando en distintos países podría suponer un 'destrozo' económico importante para el que no tenga alternativas. A día de hoy no hay nada que pueda sustituir a los vasos desechables de las cafeterías al paso, los cuales generan 20 veces más residuos que las bolsas de plástico.⁷⁸ Este fenómeno pone a la industria frente a la necesidad de implementar nuevos envases que reemplacen a los tradicionales vasos desechables.

⁷⁶ UCHOA, Pablo. Ecología: *¿Cuán probable es que la Argentina sufra escasez de agua? En: La Nación 7 agosto 2019* [en línea]. [consulta 01 septiembre 2019] .<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuan-probable-es-argentina-sufrir-escasez-agua-nid2275073>

⁷⁷ CIRA- *Cámara de Importadores de la República Argentina* [en línea]. [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: http://www.cira.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=9227:resolucion-general-4461-2019&catid=112&Itemid=500

⁷⁸ JIMÉNEZ, Javier. La carrera tecnológica por sustituir los vasos desechables del café antes de que los prohíban [en línea] En: Xataka. 29 abril 2019 [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.xataka.com/ecologia-y-naturaleza/carrera-tecnologica-sustituir-vasos-desechables-cafe-antes-que-prohiban>

[Volver al índice](#)

2.3 Criterios para la identificación de públicos

2.3.1 Listado de stakeholders

- Gobierno
- Comunidad local
- Medios de Comunicación
- Empleados
- Proveedores
- Clientes
- Comunidad Financiera
- Sindicatos
- Gremios
- Cámaras
- Asociaciones
- Accionistas

2.3.2 Definición de stakeholders

- **Gobierno:** Conjunto de los organismos y personas que dirigen una nación, y las funciones que desempeñan.⁷⁹
- **Comunidad local:** Un grupo geográficamente localizado regido por organizaciones o instituciones de carácter político, social y económico⁸⁰.
- **Medios de Comunicación:** Instrumento de transmisión pública de información, como emisoras de radio o televisión, periódicos, internet, etc.⁸¹
- **Empleados:** Persona que desempeña un cargo o trabajo y que a cambio de ello recibe un sueldo.⁸²
- **Proveedores:** Persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios.⁸³

⁷⁹ WORD REFERENCE. *Gobierno - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/gobierno>

⁸⁰ REDALYC - *El concepto de comunidad desde el punto de vista socio-histórico-cultural y lingüístico* - DrC. Mercedes Causse Cathcart. [consulta 18 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181321553002.pdf>

⁸¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Medio - Diccionario de la lengua española* [en línea]. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=OIQ6yC8>

⁸² WORD REFERENCE. *Empleado - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/empleado>

⁸³ WORD REFERENCE. *Proveedor - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/proveedor>

[Volver al índice](#)

- **Clientes:** Persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa.⁸⁴
- **Comunidad Financiera:** Refiere al conjunto de bancos, fondos comunes, compañías de seguros, fondos de pensión, corredores de bolsa, analistas financieros, agencias calificadoras, entes reguladores, entre otros.
- **Sindicatos:** Asociación de trabajadores creada con el fin de defender los intereses económicos y laborales de sus miembros.⁸⁵
- **Gremios:** Corporación de personas del mismo oficio o profesión, regida por estatutos especiales.⁸⁶
- **Cámaras:** Junta, asociación que tiene a su cargo los asuntos concernientes a algunas profesiones.⁸⁷
- **Asociaciones:** Conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica formada por ellos.⁸⁸
- **Accionistas:** Dueño de una o varias acciones en una compañía comercial, industrial o de otra índole.

2.3.3 Criterios de apertura para cada stakeholder

2.3.3.1 Gobierno

Este público será segmentado según su alcance geográfico de la siguiente manera:

- Gobierno Nacional
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires
- Gobierno Municipal de General Pueyrredón

Se tomarán en cuenta el Poder Ejecutivo y Legislativo correspondiente a cada nivel de gobierno que respondan a las temáticas de: Agroindustria, Alimentación, Calidad, Comercio, Defensa al Consumidor, Economía, Empleo, Finanzas, Industria, Producción

⁸⁴ WORD REFERENCE. *Cliente - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/cliente>

⁸⁵ WORD REFERENCE. *Sindicatos - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/sindicatos>

⁸⁶ WORD REFERENCE. *Gremio - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/gremio>

⁸⁷ WORD REFERENCE. *Cámara - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/c%C3%A1mara>

⁸⁸ WORD REFERENCE. *Asociación - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/asociación>

[Volver al índice](#)

y Trabajo. Las comisiones legislativas también deberán responder a las mismas temáticas anteriormente mencionadas.

En el caso del poder Ejecutivo se considerarán aquellos representantes de los rangos de Ministerio, Secretaría, Subsecretaría y Dirección, como también organismos descentralizados. A su vez, en el poder Legislativo se tomarán en cuenta el cuerpo que conforma la presidencia junto a los diputados y senadores pertinentes a las temáticas mencionadas.

En primer lugar se tendrá en consideración el alcance geográfico, luego según el tipo de Poder y por último según el nivel de jerarquía. Aquellos cargos que cuenten con el mismo nivel jerárquico serán presentados alfabéticamente.

Se utilizarán como fuente los sitios web oficiales correspondientes a la Jefatura de Gabinete de Ministros⁸⁹, al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires⁹⁰, al Gobierno de la Provincia de Buenos Aires⁹¹ y al Gobierno Municipal de General Pueyrredón⁹², incluidos los sitios web oficiales correspondientes al poder legislativo en sus 3 niveles (nacional, provincial y municipal).

2.3.3.2 Comunidad Local

Se tomarán en cuenta todas las organizaciones o instituciones públicas y privadas que lleven a cabo actividades en relación con las siguientes temáticas: cultura, cultos religiosos, deporte, desarrollo social, educación, salud y seguridad, que se encuentren en el partido de General Pueyrredón. Asimismo, se considerarán aquellos cargos directivos o de presidencia de cada organización.

En primer lugar se presentarán los entes según temáticas, luego serán clasificados por públicos y privados, y por último serán ordenados alfabéticamente. Asimismo, las fuentes de información serán el sitio oficial del Municipio de General Pueyrredón⁹³, el

⁸⁹ JEFATURA DE GOBIERNO. *Mapa del Estado* [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/index.php>

⁹⁰ BUENOS AIRES CIUDAD - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/>

⁹¹ BUENOS AIRES PROVINCIA [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.gba.gob.ar/autoridades/jurisdiccioneshttps://www.gba.gob.ar/autoridades/jurisdicciones>

⁹² SITIO OFICIAL DEL MUNICIPIO DE GENERAL PUEYRREDON [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.mardelplata.gob.ar/>

⁹³ *IBIDEM*

[Volver al índice](#)

Portal de Datos Abiertos de la Municipalidad De General Pueyrredón⁹⁴ y el sitio web oficial de cada institución, según corresponda.

En el caso de las instituciones y organizaciones culturales se tendrán en cuenta los museos municipales y privados, teatros, centros culturales y bibliotecas municipales.

Para el caso de los Cultos Religiosos se considerarán aquellas Iglesias, Parroquias, Capillas, Centros, Asociaciones que figuren en el sitio web oficial de la diócesis de Mar del Plata⁹⁵, y aquellos templos y mezquitas que representen a la comunidad judía, israelí y evangelista a nivel local.

Para las instituciones deportivas se tendrán en cuenta tanto los escenarios Deportivos como los Polideportivos presentados en el sitio oficial del Municipio de General Pueyrredón.

En el caso de Desarrollo Social se considerarán Asociaciones de Fomento, Casas de Abrigo, Residencias para Adultos y Centros de Desarrollo Social. Cabe destacar que en esta temática sólo se presentan instituciones u organizaciones públicas y en el caso de las Asociaciones de Fomento sólo se tendrán en cuenta aquellas pertenecientes a la zona de Batán, La Perla, Nueva Pompeya y Parque Luro.

Para las instituciones educativas se tendrán en cuenta aquellas públicas como privadas de nivel secundario, institutos superiores y Universidades. Respecto a salud se tomarán en consideración Centros de Atención Primaria de la Salud, Clínicas, Sanatorios y Hospitales. Por último, en el caso de seguridad se tendrán en cuenta las comisarías, destacamentos, jefaturas y subcomisarias.

2.3.3.3 Medios de Comunicación

Los medios de comunicación se clasifican según su alcance en medios nacionales y zonales con sede en el Municipio de General Pueyrredón de la Ciudad de Mar del Plata. Luego serán segmentados de acuerdo al soporte que utilizan: Agencias de Noticias Nacionales, Medios Digitales (portales de noticias), Medios Gráficos (diarios y revistas)

⁹⁴ DATOS DE MAR DEL PLATA. En: Portal de Datos Abiertos de la Municipalidad De General Pueyrredón [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://datos.mardelplata.gob.ar/>

⁹⁵ PARROQUIAS DE MAR DEL PLATA. En: Diócesis de Mar del Plata [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.obispado-mdp.org.ar/>

[Volver al índice](#)

y Medios Radiales. Por último, se considerarán directores, editores y redactores/locutores de cada medio.

En en caso de los Medios de Comunicación del Municipio de General Pueyrredón no se tendrán en cuenta las Agencias de Noticias Nacionales debido al alcance de las mismas. Asimismo, para los Medios Digitales sólo se tendrán en cuenta aquellos que no cuenten con una versión impresa debido a que en varios casos los responsables son los mismos individuos.

Se tendrán en cuenta las temáticas relacionadas con: Economía o Negocios (Empresas, Industria, Producción, Consumo), Finanzas, Sociedad e Interés General (Sustentabilidad y Nutrición) a pesar de que los nombres de las secciones y suplementos varían dependiendo del medio.

Las fuentes que se utilizarán son el medio gráfico concretamente, su sitio web oficial, Redes Sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram y Twitter) y datos correspondientes a los sitios Total Medios⁹⁶ y D-Revistas⁹⁷.

2.3.3.4 Empleados

Se tendrán en cuenta los empleados de la compañía que realicen sus actividades en la planta de producción del Havanna Parque Industrial o en las oficinas administrativas ubicadas en La Perla, Mar del Plata y en Acassuso, San Isidro. Se tomarán los cargos iguales o superiores a jefe de área.

En primer lugar se diferenciará según la zona geográfica y luego según al sector de la compañía: oficina, planta, franquiciados o locales propios. Asimismo, los empleados dentro de un mismo sector serán segmentados por nivel de jerarquía y posición dentro de la organización. Aquellos empleados que cuenten con el mismo nivel de jerarquía serán ordenados alfabéticamente según el nombre del cargo que ejercen en la compañía.

⁹⁶ PERIÓDICOS. En: TotalMedios [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.totalmedios.com/>

⁹⁷ ARGENTINA ARCHIVOS. En: D-Revistas [en línea]. [consulta 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://d-revistas.com/pais/argentina/>

[Volver al índice](#)

2.3.3.5 Proveedores

Se tendrán en cuenta aquellas empresas u organizaciones que intervienen en el proceso productivo de los productos de la compañía. En primer lugar se tendrá en consideración aquellas empresas u organización proveedoras de materias primas. En segundo lugar se considerarán aquellos relacionados con la logística, y por último los servicios de outsource. Las empresas serán presentadas dentro de cada categoría en orden alfabético. Asimismo, se considerarán aquellos cargos directivos o de presidencia de cada organización.

2.3.3.6 Clientes

Se tomarán en cuenta los cuatro tipos de clientes considerados por parte de la compañía (Cliente corporativo, Consumidor Final, Franquiciados y Cadenas de supermercados) en la zona geográfica de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires.

En primer lugar se tendrá en consideración el tipo de cliente, luego según alcance geográfico y por último aquellos que sean del mismo nivel jerárquico serán presentados alfabéticamente. En el caso de los clientes corporativos y consumidores finales se considerarán actuales y potenciales, en los Franquiciados se tomarán los cargos iguales o superiores a supervisores y en el caso de las cadenas de supermercados sólo se tendrá en cuenta el cargo directivo o de presidencia.

2.3.3.7 Comunidad Financiera

Se tomarán en cuenta las agencias calificadoras de riesgo, bancos públicos y privados y entes reguladores con más relevancia a nivel nacional.

En primer lugar se tendrá en consideración el tipo de organización, que luego se presentará de forma alfabética. Asimismo, dentro de cada tipo de organización los nombres de los entes seleccionados también serán ordenados alfabéticamente y se considerarán aquellos cargos directivos o de presidencia correspondientes.

En el caso de las agencias calificadoras de riesgo sólo se tendrán en cuenta las siguientes: Evaluadora Latinoamericana, Fix SCR, Moody's Latin America, Professional Rating Services y S&P Global Rating Argentina. Para los bancos se tendrá en cuenta aquellos que operen dentro del territorio nacional, ya sean privados o públicos. Por último, respecto a los entes reguladores sólo se tendrán en cuenta los siguientes: Bolsa Comercial de Buenos Aires, Bolsa y Mercados Argentina, Caja de Valores, Cámara

[Volver al índice](#)

Argentina de Fondos Comunes de Inversión, Cámara de Agentes de Bolsa y el Instituto Argentino de Mercado de Capitales.

2.3.3.8 Sindicatos

Se considerarán para el siguiente repertorio de stakeholders a todas aquellas asociaciones gremiales cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesionales, económicos y laborales de los asociados, que a su vez se vean afectadas o se beneficien por el accionar de la organización y/o condicionen la operatoria de la compañía, ya sean nacionales como zonales y se identifiquen con temáticas de trabajo, comercio, servicios, industria alimenticia, industria gastronómica.

En primer lugar se considerará el alcance geográfico, el cual delimitamos como nacional refiriéndose a todo el país y zonales refiriéndose al Municipio de General Pueyrredón. En segundo lugar se segmentará teniendo en cuenta el tipo de entidad por orden alfabético, luego según el nivel de jerarquía de cada individuo que lo integre y por último por orden alfabético en caso de que se presenten mismos niveles jerárquicos.

2.3.3.9 Gremios

Se tendrán en cuenta todos aquellos grupos de profesionales conformados por personas que tienen el mismo oficio. Sean nacionales, provinciales o zonales. Que se identifiquen y relaciones con el sector industrial, comercio y producción.

En primer lugar se segmentará teniendo en cuenta la zona geográfica, comenzando a nivel nacional (Argentina), a nivel provincial (Gran Buenos Aires) y a nivel zonal (Municipio de General Pueyrredón). Finalmente se presentará por orden alfabético según el nombre de la asociación junto con aquellos cargos directivos o de presidencia de cada asociación.

2.3.3.10 Cámaras

Se considerarán aquellas organizaciones no gubernamentales, privadas y sin fines de lucro, que nuclea a empresas involucradas tanto con el sector de comercial, de servicios e industrial y producción de alimentos, como también con sectores exportadores e importadores. Serán presentadas en orden alfabético y se tendrán en cuenta aquellos cargos directivos o de presidencia.

[Volver al índice](#)

2.3.3.11 Asociaciones

Se considerarán para el siguiente repertorio de stakeholders aquellas asociaciones nacionales conformadas por diferentes entidades empresariales que busquen promover, defender, profesionalizar, representar e investigar sobre temáticas de trabajo, marcas y franquicias, e industria. Asimismo, se tendrán en cuenta aquellos cargos directivos o de presidencia.

2.3.3.12 Accionistas

Se tomarán en cuenta tanto aquellas personas que realicen un desembolso de capital en la compañía como quienes tengan el potencial de hacerlo.

En primer lugar se segmentará según el tipo de accionista (mayoritario o minoritario). En el caso de los mayoritarios se presentarán por orden jerárquico y por último, en caso de que el orden jerárquico sea el mismo, se priorizará según el porcentaje de acciones que posee. Asimismo, en el caso de los accionistas minoritarios se segmentarán según actuales y potenciales.

2.4 Análisis y diagnóstico de públicos

2.4.1 Apertura de stakeholders

1. Gobierno

1.1. Gobierno Nacional

1.1.1. Poder Ejecutivo Nacional

1.1.1.1. Administración Pública Nacional

1.1.1.1.1. Presidencia de la Nación

1.1.1.1.2. Jefatura de Gabinete de Ministros

1.1.1.1.2.1. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

1.1.1.1.2.1.1. Secretaría de Alimentos y Bioeconomía

1.1.1.1.2.1.1.1. Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas

1.1.1.1.2.1.1.1.1. Dirección de Producción de Alimentos y Bebidas

1.1.1.1.2.1.1.1.2. Dirección de Cadenas Alimentarias

1.1.1.1.2.1.1.1.3. Dirección de Gestión de Calidad

1.1.1.1.2.1.1.1.4. Dirección de Gestión de Proyectos Agroalimentarios

1.1.1.1.2.2. Ministerio de Hacienda

1.1.1.1.2.2.1. Secretaría de Hacienda

1.1.1.1.2.2.1.1. Subsecretaría de Presupuesto

1.1.1.1.2.2.1.2. Subsecretaría de Relaciones Financieras Internacionales

1.1.1.1.2.2.1.3. Dirección Nacional de Asuntos Provinciales

1.1.1.1.2.2.2. Secretaría de Política Económica

1.1.1.1.2.2.2.1. Subsecretaría de Programación Macroeconómica

1.1.1.1.2.2.2.2. Subsecretaría de Programación Microeconómica

1.1.1.1.2.2.3. Secretaría Legal y Administrativa

1.1.1.1.2.2.3.1. Subsecretaría de Administración y Normalización Patrimonial

1.1.1.1.2.2.3.2. Subsecretaría de Asuntos Normativos

- 1.1.1.1.2.2.3.3. Subsecretaría de Asuntos
Contenciosos
- 1.1.1.1.2.2.4. **Secretaría de Finanzas**
 - 1.1.1.1.2.2.4.1. Subsecretaría Servicios Financieros
- 1.1.1.1.2.3. **Ministerio de Producción y Trabajo**
 - 1.1.1.1.2.3.1. **Secretaría de Comercio Exterior**
 - 1.1.1.1.2.3.1.1. Subsecretaría de Comercio Exterior
 - 1.1.1.1.2.3.1.1.1. Dirección de Regulaciones y
Disciplinas Internacionales
 - 1.1.1.1.2.3.1.1.2. Dirección de Política Comercial
con el Mercosur y ALADI
 - 1.1.1.1.2.3.1.1.3. Dirección de Negociaciones
sobre el Comercio de Bienes y
Reglas de Origen
 - 1.1.1.1.2.3.2. **Secretaría de Comercio Interior**
 - 1.1.1.1.2.3.2.1. Dirección Nacional de Defensa del
Consumidor
 - 1.1.1.1.2.3.2.2. Dirección de Protección Jurídica del
Consumidor
 - 1.1.1.1.2.3.2.3. Dirección Servicio de Conciliación
Previa en las Relaciones de Consumo
 - 1.1.1.1.2.3.3. **Secretaría de Industria**
 - 1.1.1.1.2.3.3.1. Dirección de Gestión Productiva
 - 1.1.1.1.2.3.3.2. Coordinación de Parques Industriales
 - 1.1.1.1.2.3.3.3. Coordinación de Gestión del Diseño
 - 1.1.1.1.2.3.3.4. Coordinación de Desarrollo de
Empresas con Alto Potencial
 - 1.1.1.1.2.3.3.5. Dirección Nacional de Industria
 - 1.1.1.1.2.3.3.5.1. Dirección de Aplicación de la
Política Industrial
 - 1.1.1.1.2.3.3.5.2. Dirección de Evaluación y
Promoción Industrial
 - 1.1.1.1.2.3.4. **Secretaría de Simplificación Productiva**
 - 1.1.1.1.2.3.5. **Secretaría de la Transformación
Productiva**
- 1.1.1.2. Organismos Descentralizados, Sociedades del Estado y otros Entes
del Sector Público Nacional

- 1.1.1.2.1. Administración Federal de Ingresos Públicos
- 1.1.1.2.2. Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional
- 1.1.1.2.3. Banco Central de la República Argentina
- 1.1.1.2.4. Banco de Inversión y Comercio Exterior
- 1.1.1.2.5. Comisión Nacional de Comercio Exterior
- 1.1.1.2.6. Comisión Nacional de Defensa de la Competencia
- 1.1.1.2.7. Comisión Nacional de Valores
- 1.1.1.2.8. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- 1.1.1.2.9. Instituto Nacional de la Propiedad Industrial
- 1.1.1.2.10. Instituto Nacional de Tecnología Industrial
- 1.1.1.2.11. Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
- 1.1.1.2.12. Tribunal Fiscal de la Nación
- 1.1.1.2.13. Unidad de Información Financiera

1.1.2. Poder Legislativo Nacional

1.1.2.1. **Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina**⁹⁸

- 1.1.2.1.1. Presidente
- 1.1.2.1.2. Vicepresidente I
- 1.1.2.1.3. Vicepresidente II
- 1.1.2.1.4. Vicepresidente III
 - 1.1.2.1.4.1. Diputados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 - 1.1.2.1.4.1.1. Comisión de Comercio
 - 1.1.2.1.4.1.2. Comisión de Defensa al Consumidor, del Usuario y de la competencia
 - 1.1.2.1.4.1.3. Comisión de Economía
 - 1.1.2.1.4.1.4. Comisión de Industria
 - 1.1.2.1.4.1.5. Comisión de Legislación del Trabajo
 - 1.1.2.1.4.1.6. Comisión de Mercosur
 - 1.1.2.1.4.2. Diputados de la Provincia de Buenos Aires
 - 1.1.2.1.4.2.1. Comisión de Comercio

⁹⁸ HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.diputados.gov.ar/>

- 1.1.2.1.4.2.2. Comisión de Defensa al Consumidor, del Usuario y de la competencia
- 1.1.2.1.4.2.3. Comisión de Economía
- 1.1.2.1.4.2.4. Comisión de Industria
- 1.1.2.1.4.2.5. Comisión de Legislación del Trabajo
- 1.1.2.1.4.2.6. Comisión de Mercosur
- 1.1.2.2. **Honorable Senado de la Nación Argentina⁹⁹**
 - 1.1.2.2.1. Presidente
 - 1.1.2.2.2. Presidente Provisional
 - 1.1.2.2.3. Vicepresidente I
 - 1.1.2.2.4. Vicepresidenta II
 - 1.1.2.2.4.1. Senadores por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 - 1.1.2.2.4.2. Senadores por la Provincia de Buenos Aires
- 1.2. **Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**
 - 1.2.1. Poder Ejecutivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 - 1.2.1.1. **Jefatura de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**
 - 1.2.1.1.1. Jefe
 - 1.2.1.1.2. Vicejefe
 - 1.2.1.1.3. Jefatura de Gabinete de Ministros
 - 1.2.1.1.3.1. Ministerio de Gobierno
 - 1.2.1.1.3.1.1. Subsecretaría de Trabajo, Industria y Comercio
 - 1.2.1.1.3.1.1.1. Dirección General de Empleo
 - 1.2.1.1.3.1.1.2. Dirección General de Protección del Trabajo
 - 1.2.1.1.3.1.1.3. Dirección General de Negociaciones Laborales
 - 1.2.2. Poder Legislativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 - 1.2.2.1. **Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires¹⁰⁰**
 - 1.2.2.1.1. **Presidente**

⁹⁹ HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN ARGENTINA [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019]
Disponible en: <https://www.senado.gov.ar>

¹⁰⁰ LEGISLATURA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019].
Disponible en: <https://www.legislatura.gov.ar/>

- 1.2.2.1.2. **Vicepresidente I**
- 1.2.2.1.3. **Vicepresidente II**
- 1.2.2.1.4. **Vicepresidente III**
 - 1.2.2.1.4.1. Legisladores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 - 1.2.2.1.4.1.1. Comisión Defensa de Consumidores y Usuarios
 - 1.2.2.1.4.1.2. Comisión Desarrollo Económico, Mercosur y Políticas de Empleo
 - 1.2.2.1.4.1.3. Comisión Legislación Del Trabajo
 - 1.2.2.1.4.1.4. Comisión Presupuesto, Hacienda, Administración Financiera Y Política Tributaria

1.3. **Gobierno de la Provincia de Buenos Aires**

- 1.3.1. Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires
 - 1.3.1.1. **Gobernación de la Provincia de Buenos Aires**
 - 1.3.1.1.1. **Ministerio de Agroindustria**
 - 1.3.1.1.1.1. Subsecretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca
 - 1.3.1.1.1.1.1. Dirección Provisional de Agricultura
 - 1.3.1.1.1.2. Subsecretaría de Calidad Agroalimentaria y Uso Agropecuario de los Recursos Naturales
 - 1.3.1.1.1.2.1. Dirección Provisional de Fiscalización Agropecuaria, Alimentaria y de los Recursos Naturales
 - 1.3.1.1.2. **Ministerio de Producción**
 - 1.3.1.1.2.1. Subsecretaría de Industria, Minería y Actividades Portuarias
 - 1.3.1.1.2.1.1. Dirección Provincial de Industria
 - 1.3.1.1.3. **Ministerio de Trabajo**
 - 1.3.1.1.3.1. Subsecretaría de Trabajo
 - 1.3.1.1.3.1.1. Dirección Provisional de la Negociación Colectiva del Sector Privado

- 1.3.2. Poder Legislativo de la Provincia de Buenos Aires
 - 1.3.2.1. **Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires**¹⁰¹
 - 1.3.2.1.1. Presidente
 - 1.3.2.1.2. Vicepresidente I
 - 1.3.2.1.3. Vicepresidente II
 - 1.3.2.1.4. Vicepresidente III
 - 1.3.2.1.4.1. Diputados de la Provincia de Buenos Aires
 - 1.3.2.1.4.1.1. Comisión de Asuntos Agrarios
 - 1.3.2.1.4.1.2. Comisión de Comercio Exterior
 - 1.3.2.1.4.1.3. Comisión de Derechos del Usuario y el Consumidor
 - 1.3.2.1.4.1.4. Comisión de Industria y Minería
 - 1.3.2.1.4.1.5. Comisión de Mercosur
 - 1.3.2.1.4.1.6. Comisión de Producción y Comercio Interior
 - 1.3.2.1.4.1.7. Comisión de Trabajo
 - 1.3.2.2. **Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Buenos Aires**¹⁰²
 - 1.3.2.2.1. Presidente
 - 1.3.2.2.2. Vicepresidente I
 - 1.3.2.2.3. Vicepresidente II
 - 1.3.2.2.4. Vicepresidente III
 - 1.3.2.2.4.1. Senadores de la Provincia de Buenos Aires
 - 1.3.2.2.4.1.1. Comisión de Comercio Exterior, Mercosur y Política de Integración Regional
 - 1.3.2.2.4.1.2. Comisión de Comercio Interior, Pequeña y Mediana Empresa y Turismo
 - 1.3.2.2.4.1.3. Comisión de Industria y Minería
 - 1.3.2.2.4.1.4. Comisión de Trabajo y Legislación Social
 - 1.3.2.2.4.1.5. Comisión de Usuarios y Consumidores

¹⁰¹ HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.hcdiputados-ba.gov.ar/comisiones>

¹⁰² SENADO DE BUENOS AIRES [en línea]. [consulta 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.senado-ba.gov.ar/>

[Volver al índice](#)

1.4. **Gobierno Municipal de General Pueyrredón**

1.4.1. Poder Ejecutivo de General Pueyrredón

1.4.1.1. **Municipio de General Pueyrredón**

1.4.1.1.1. **Secretaría de Gobierno**

1.4.1.1.1.1. Dirección General de Protección al Consumidor

1.4.1.1.1.1.1. Departamento de Información al Consumidor

1.4.1.1.1.1.2. Departamento Administrativo de Defensa del Consumidor

1.4.1.1.1.1.3. Dirección de Lealtad Comercial y Metrología Legal

1.4.1.1.2. **Secretaría de Desarrollo Productivo y Modernización**

1.4.1.1.2.1. Dirección de Coordinación de Comercio Exterior

1.4.1.1.2.2. Departamento de Administración - Desarrollo Productivo y Modernización

1.4.1.1.2.3. Subsecretaría de Desarrollo Productivo

1.4.1.1.2.3.1. Departamento Promoción de Industrias

1.4.1.1.2.3.2. División Comercio Exterior

1.4.2. Poder Legislativo de General Pueyrredón

1.4.2.1. **Honorable Concejo Deliberante de General Pueyrredón**¹⁰³

1.4.2.1.1. Presidente

1.4.2.1.2. Vicepresidente I

1.4.2.1.3. Vicepresidente

II

2. **Comunidad Inmediata**

2.1. **Cultura**

2.1.1. **Bibliotecas Municipales**

2.1.1.1. Biblioteca Municipal 9 de Julio

2.1.1.2. Biblioteca Municipal Batán

2.1.1.3. Biblioteca Municipal General Manuel Belgrano

2.1.1.4. Biblioteca Municipal Jacobo Amar

2.1.1.5. Biblioteca Municipal Jorge Newbery

2.1.1.6. Biblioteca Municipal Laguna de los Padres

¹⁰³ HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <http://www.concejomdp.gov.ar/>

[Volver al índice](#)

- 2.1.1.7. Biblioteca Municipal Leopoldo Lugones
- 2.1.1.8. Biblioteca Municipal Mariano Moreno
- 2.1.1.9. Biblioteca Municipal Nicolás Avellaneda
- 2.1.1.10. Biblioteca Municipal Parlante
- 2.1.2. **Centros Culturales**
 - 2.1.2.1. Centro Cultural Victoria Ocampo
 - 2.1.2.2. Centro Cultural Osvaldo Soriano
- 2.1.3. **Museos**
 - 2.1.3.1. Museo de Arte Juan Carlos Castagnino
 - 2.1.3.2. Museo Archivo Histórico Municipal Roberto T. Barili
 - 2.1.3.3. Museo de Ciencias Naturales Lorenzo Scaglia
 - 2.1.3.4. Museo MAR
 - 2.1.3.5. Museo Municipal José Hernández
- 2.1.4. **Teatros**
 - 2.1.4.1. Ambassador
 - 2.1.4.2. Atlas
 - 2.1.4.3. Auditorium Sala Piazzolla
 - 2.1.4.4. El club del teatro
 - 2.1.4.5. Escena abierta
 - 2.1.4.6. La Bancaria
 - 2.1.4.7. Teatro Corrientes
 - 2.1.4.8. Teatro de la Alianza Francesa
 - 2.1.4.9. Teatro del Ángel
 - 2.1.4.10. Teatro Enrique Carreras
 - 2.1.4.11. Teatro Mar del Plata
 - 2.1.4.12. Teatro Municipal Colón
 - 2.1.4.13. Teatro Neptuno
 - 2.1.4.14. Teatro Olympia
 - 2.1.4.15. Teatro Radio City
 - 2.1.4.16. Teatro Refasi
 - 2.1.4.17. Teatro Tronador
- 2.2. **Cultos Religiosos**
 - 2.2.1. **Catolicismo**
 - 2.2.1.1. Santa Cecilia (Iglesia Catedral)
 - 2.2.1.2. Asunción de la Santísima Virgen
 - 2.2.1.3. Cristo Resucitado
 - 2.2.1.4. Cristo Rey

[Volver al índice](#)

- 2.2.1.5. Jesús Obrero
- 2.2.1.6. La Medalla Milagrosa
- 2.2.1.7. La Sagrada Familia
- 2.2.1.8. Nuestra Señora del Rosario de Nueva Pompeya
- 2.2.1.9. Nuestra Señora de Fátima
- 2.2.1.10. Nuestra Señora de Luján
- 2.2.1.11. Nuestra Señora del Carmen
- 2.2.1.12. Nuestra Señora del Huerto
- 2.2.1.13. Nuestra Señora del Pilar
- 2.2.1.14. Sagrado Corazón de Jesús
- 2.2.1.15. San Antonio de Padua
- 2.2.1.16. San Benedetto Mártir y Jesús Niño
- 2.2.1.17. San Carlos Borromeo
- 2.2.1.18. San Cayetano
- 2.2.1.19. San Francisco de Asís
- 2.2.1.20. San José
- 2.2.1.21. San Juan Bautista y Nuestra Señora del Rosario
- 2.2.1.22. San Marcos
- 2.2.1.23. San Pablo y San Juan Bosco
- 2.2.1.24. San Pío X
- 2.2.1.25. San Pío de Pietrelcina
- 2.2.1.26. Santa Ana
- 2.2.1.27. Santa Rita de Casia
- 2.2.1.28. Santa Rosa de Lima
- 2.2.2. **Evangelicalismo**
 - 2.2.2.1. Asociación de la Iglesia Evangélica Metodista Argentina
 - 2.2.2.2. Asociación de las Iglesias de los Cristianos de la Fe Evangélica
 - 2.2.2.3. Asociación Evangélica Asamblea de Dios
 - 2.2.2.4. Convención Evangélica Bautista Argentina
- 2.2.3. **Islamismo**
 - 2.2.3.1. Centro Islámico
 - 2.2.3.2. Mezquita Suní de Mar del Plata
- 2.2.4. **Judaísmo**
 - 2.2.4.1. Asociación Israelita Sefaradí Hijos de la Verdad
 - 2.2.4.2. Sociedad Unión Israelita Marplatense
 - 2.2.4.3. Suim Sociedad Unión Israelita Marplatense
 - 2.2.4.4. Templo Gabriel

[Volver al índice](#)

2.2.5. Testigos de Jehová

- 2.2.5.1. Asociación de los Testigos de Jehová
- 2.2.5.2. Salón del Reino de los Testigos de Jehová

2.3. Deporte

2.3.1. Espacios Deportivos

- 2.3.1.1. Centro Municipal de Hockey
- 2.3.1.2. Complejo Municipal de Deportes "Teodoro Bronzini"
- 2.3.1.3. Estadio Panamericano de Hockey
- 2.3.1.4. Natatorio Municipal "Alberto Zorrilla"
- 2.3.1.5. Patinódromo "Adalberto Lugea"
- 2.3.1.6. Pista de Atletismo "Justo Román"
- 2.3.1.7. Velódromo "Julio Polet"

2.3.2. Polideportivos

- 2.3.2.1. Polideportivo Colina de Peralta Ramos
- 2.3.2.2. Polideportivo Islas Malvinas
- 2.3.2.3. Polideportivo Las Heras
- 2.3.2.4. Polideportivo Libertad

2.4. Desarrollo Social

2.4.1. Asociaciones de Fomento

- 2.4.1.1. Asociación Vecinal Barrio La Perla
- 2.4.1.2. Asociación Vecinal Batán - La Avispa
- 2.4.1.3. Asociación Vecinal Nueva Pompeya
- 2.4.1.4. Asociación Vecinal Parque Luro

2.4.2. Casas de Abrigo

- 2.4.2.1. Casa de Abrigo Doctor Carlos Arenaza
- 2.4.2.2. Casa de Abrigo Ramón Gayone
- 2.4.2.3. Hogar Convivencial Casa de los Amigos
- 2.4.2.4. Hogar Convivencial Francisco Scarpati

2.4.3. Centros de Desarrollo Social

- 2.4.3.1. Centro de Desarrollo Infantil - El Martillo
- 2.4.3.2. Centro de Desarrollo Infantil - La Herradura
- 2.4.3.3. Centro de Desarrollo Infantil - Newbery
- 2.4.3.4. Centro de Desarrollo Infantil - Pueyrredón
- 2.4.3.5. Centro de Desarrollo Infantil - Zona Norte

2.4.4. Residencias para Adultos

- 2.4.4.1. Residencia Asistida Punta Mogotes
- 2.4.4.2. Residencia para Adultos Mayores "Eva Perón"

[Volver al índice](#)**2.5. Educación****2.5.1. Escuelas de nivel secundario****2.5.1.1. Privadas**

- 2.5.1.1.1. Colegio Alfred Nobel
- 2.5.1.1.2. Colegio del Divino Rostro
- 2.5.1.1.3. Colegio del Libertador
- 2.5.1.1.4. Colegio Luis Federico Leloir
- 2.5.1.1.5. Colegio Nuestra Señora del Carmen
- 2.5.1.1.6. Colegio San Antonio
- 2.5.1.1.7. Escuela Huinco
- 2.5.1.1.8. Escuela Nuestra Señora del Camino
- 2.5.1.1.9. ICT - Instituto Carlos Tejedor
- 2.5.1.1.10. Instituto Argentino Modelo
- 2.5.1.1.11. Instituto Don Bosco
- 2.5.1.1.12. Instituto Don Orione
- 2.5.1.1.13. Instituto General San Martín
- 2.5.1.1.14. Instituto Huailen
- 2.5.1.1.15. Instituto Inmaculada Concepción
- 2.5.1.1.16. Instituto Minerva
- 2.5.1.1.17. Instituto Peralta Ramos La Perla
- 2.5.1.1.18. Instituto San Antonio María Gianelli
- 2.5.1.1.19. Instituto San Nicolás de los Arroyos
- 2.5.1.1.20. Instituto Stella Maris Adoratrices

2.5.1.2. Públicas Municipales

- 2.5.1.2.1. Secundaria 201 "Rene Favaloro"
- 2.5.1.2.2. Secundaria 202 "Astor Piazzolla"
- 2.5.1.2.3. Secundaria 203 "Alberto Torres"
- 2.5.1.2.4. Secundaria 204 "Osvaldo Soriano"
- 2.5.1.2.5. Secundaria 205 "Cecilia Grierson"
- 2.5.1.2.6. Secundaria 206 "Victoria Ocampo"
- 2.5.1.2.7. Secundaria 207 "Juan Carlos Castagnino"
- 2.5.1.2.8. Secundaria 208 "Alejandro Bustillo"
- 2.5.1.2.9. Secundaria 209 "Hidelberg Ferrino"
- 2.5.1.2.10. Secundaria 210 "Rodolfo Walsh"
- 2.5.1.2.11. Secundaria 211 "Magnasco, Osvaldo Dr."
- 2.5.1.2.12. Secundaria 212 "3 de febrero"
- 2.5.1.2.13. Secundaria 213 "San Patricio"

[Volver al índice](#)

- 2.5.1.2.14. Secundaria 214 "Dutto, José Padre"
- 2.5.1.2.15. Secundaria 215 "Castelli"
- 2.5.1.2.16. Secundaria 216 "Juramento"
- 2.5.1.2.17. Secundaria 217 "Camet, Felix U."

2.5.2. Institutos Superiores

- 2.5.2.1. Instituto Superior De Estudios Técnicos (I.S.E.T.)
- 2.5.2.2. Instituto Superior de Formación Docente Almafuerde

2.5.3. Universidades

- 2.5.3.1. Privadas
 - 2.5.3.1.1. Universidad CAECE
 - 2.5.3.1.2. Universidad FASTA
 - 2.5.3.1.3. Universidad Atlántida Argentina
- 2.5.3.2. Públicas
 - 2.5.3.2.1. Universidad Nacional de Mar del Plata
 - 2.5.3.2.2. UTN sede Mar del Plata

2.6. Salud

2.6.1. Centros de Salud Pública Municipal

- 2.6.1.1. Unidad Sanitaria 2 de Abril
- 2.6.1.2. Unidad Sanitaria A.P.A.N.D.
- 2.6.1.3. Unidad Sanitaria Alto Camet
- 2.6.1.4. Unidad Sanitaria Ameghino
- 2.6.1.5. Unidad Sanitaria Antártida Argentina
- 2.6.1.6. Unidad Sanitaria Centenario
- 2.6.1.7. Unidad Sanitaria Colonia Barragán
- 2.6.1.8. Unidad Sanitaria Don Emilio
- 2.6.1.9. Unidad Sanitaria Est. Camet
- 2.6.1.10. Unidad Sanitaria Est. Chapadmalal
- 2.6.1.11. Unidad Sanitaria Las Américas
- 2.6.1.12. Unidad Sanitaria Las Heras
- 2.6.1.13. Unidad Sanitaria Parque Hermoso
- 2.6.1.14. Unidad Sanitaria Santa Rita

2.6.2. Clínicas

- 2.6.2.1. Clínica 25 de Mayo
- 2.6.2.2. Clínica del Niño y la Madre
- 2.6.2.3. Clínica Mitre
- 2.6.2.4. Clínica Privada de Ojos Santa Lucía
- 2.6.2.5. Clínica Privada San Agustín

[Volver al índice](#)

- 2.6.2.6. Clínica Tesler
- 2.6.2.7. Clínica y Maternidad Pueyrredón
- 2.6.3. **Hospitales**
 - 2.6.3.1. Hospital Español
 - 2.6.3.2. Hospital Interzonal General de Agudos "Dr. Oscar Alende"
 - 2.6.3.3. Hospital Materno Infantil
 - 2.6.3.4. Hospital Privado de la Comunidad
- 2.6.4. **Sanatorios**
 - 2.6.4.1. Sanatorio Avenida
 - 2.6.4.2. Sanatorio Belgrano
- 2.7. **Seguridad**
 - 2.7.1. **Comisarías**
 - 2.7.1.1. Comisaría Distrital Primera
 - 2.7.1.2. Comisaría Distrital Segunda
 - 2.7.1.3. Comisaría Distrital Tercera
 - 2.7.1.4. Comisaría Distrital Cuarta
 - 2.7.1.5. Comisaría Distrital Quinta
 - 2.7.1.6. Comisaría Distrital Sexta
 - 2.7.1.7. Comisaría Distrital Séptima
 - 2.7.1.8. Comisaría Distrital Octava
 - 2.7.1.9. Comisaría Distrital Novena
 - 2.7.1.10. Comisaría Distrital Décima
 - 2.7.1.11. Comisaría Distrital Decimoprimera
 - 2.7.1.12. Comisaría Distrital Decimosegunda
 - 2.7.1.13. Comisaría Distrital Decimotercera
 - 2.7.1.14. Comisaría Distrital Decimocuarta
 - 2.7.1.15. Comisaría Distrital Decimoquinta
 - 2.7.1.16. Comisaría Distrital Decimosexta
 - 2.7.1.17. Comisaría de la Mujer
 - 2.7.2. **Destacamentos**
 - 2.7.2.1. Destacamento Camet
 - 2.7.2.2. Destacamento El Marquesado
 - 2.7.2.3. Destacamento Los Acantilados
 - 2.7.3. **Jefaturas**
 - 2.7.3.1. Jefatura Departamental Mar del Plata
 - 2.7.4. **Subcomisarias**
 - 2.7.4.1. Subcomisaria Casino

2.7.4.2. Subcomisaria Parque Hermoso

3. Medios de Comunicación

3.1. Medios Nacionales

3.1.1. Agencias de Noticias

3.1.1.1. Noticias Argentinas (NA)

3.1.1.2. Télam

3.1.2. Medios Digitales

3.1.2.1. Diario Registrado

3.1.2.2. Diario Uno

3.1.2.3. El día

3.1.2.4. Infobae

3.1.2.5. Infonegocios

3.1.2.6. iProfesional

3.1.2.7. iProUP

3.1.2.8. La Capital

3.1.2.9. Minuto Uno

3.1.2.10. Vía País

3.1.3. Medios Gráficos

3.1.3.1. Diarios

3.1.3.1.1. Ámbito Financiero

3.1.3.1.2. BAE Negocios

3.1.3.1.3. Clarín

3.1.3.1.4. Diario Crónica

3.1.3.1.5. Diario Popular

3.1.3.1.6. El Cronista Comercial

3.1.3.1.7. El Economista

3.1.3.1.8. La Nación

3.1.3.1.9. La Prensa

3.1.3.1.10. Página 12

3.1.3.1.11. Perfil

3.1.3.2. Revistas

3.1.3.2.1. Economía y Negocios

3.1.3.2.1.1. Apertura

3.1.3.2.1.2. Fortuna

3.1.3.2.1.3. Gestión

[Volver al índice](#)

- 3.1.3.2.1.4. Puerto Negocios
- 3.1.3.2.1.5. Pymes
- 3.1.3.2.2. **Interés General**
 - 3.1.3.2.2.1. Caras
 - 3.1.3.2.2.2. El Planeta Urbano
 - 3.1.3.2.2.3. Gente
 - 3.1.3.2.2.4. ¡Hola! Argentina
 - 3.1.3.2.2.5. La Nacion Revista
 - 3.1.3.2.2.6. Noticias
 - 3.1.3.2.2.7. Paparazzi
 - 3.1.3.2.2.8. Pronto
 - 3.1.3.2.2.9. Rolling Stone
 - 3.1.3.2.2.10. Viva
- 3.1.4. **Medios Radiales**
 - 3.1.4.1. Amplitud Modulada (AM)
 - 3.1.4.1.1. AM 590 - Continental
 - 3.1.4.1.2. AM 630 - Rivadavia
 - 3.1.4.1.3. AM 710 - Radio 10
 - 3.1.4.1.4. AM 750 – La Radio
 - 3.1.4.1.5. AM 790 - Radio Mitre
 - 3.1.4.1.6. AM 870 - Radio Nacional
 - 3.1.4.1.7. AM 910 - La Red
 - 3.1.4.1.8. AM 1030 -Del Plata
 - 3.1.4.2. Frecuencia Modulada (FM)
 - 3.1.4.2.1. FM 89.9 - Radio Con Vos
 - 3.1.4.2.2. FM 99.9 - La 100
- 3.2. Medios Zonales
 - 3.2.1. **Medios Digitales**
 - 3.2.1.1. 0223.com.ar
 - 3.2.1.2. El Marplatense
 - 3.2.1.3. La Tecla Mar del Plata
 - 3.2.1.4. LoQuePasa.net
 - 3.2.1.5. Qué Digital - Periodismo en la calle
 - 3.2.2. **Medios Gráficos**
 - 3.2.2.1. **Diarios**
 - 3.2.2.1.1. Diario La Capital de Mar del Plata
 - 3.2.2.2. **Revistas**

[Volver al índice](#)

3.2.2.2.1. Bien del Sur

3.2.3. Medios Radiales

3.2.3.1. Amplitud Modulada (AM)

3.2.3.1.1. AM 670 - Radio LU 9

3.2.3.2. Frecuencia Modulada (FM)

3.2.3.2.1. FM 93.3 LU6 Emisora Atlántica

3.2.3.2.2. FM 97.3 Siempre

3.2.3.2.3. FM 98.1 Arena

3.2.3.2.4. FM 98.5 Radio Brisas

3.2.3.2.5. FM 99.9 Radio Mar Del Plata

4. Empleados

4.1. Oficinas Buenos Aires

4.1.1. Gerente Expansión y Franquicias

4.1.1.1. Jefe de Arquitectura

4.1.1.2. Jefe de Expansión

4.1.2. Gerente de Operaciones y Marketing

4.1.2.1. Jefe Área

4.1.2.2. Jefe Innovación y Desarrollo

4.1.2.3. Jefe Mantenimiento Gastronómico

4.1.2.4. Jefe Mantenimiento Edificio

4.1.2.5. Jefe Nuevos Negocios

4.1.2.6. Jefe Procesos Operaciones

4.1.2.7. Jefe Trade Marketing

4.1.2.8. Jefe Ventas Aeropuertos

4.1.2.9. Jefe Zona Locales

4.2. Oficinas Mar del Plata

4.2.1. Gerente de Adm y Finanzas

4.2.1.1. Jefe Administración

4.2.1.2. Jefe Finanzas

4.2.1.3. Jefe Impuestos

4.2.1.4. Jefe Sistemas

4.2.2. Gerente de Compras y Abastecimiento

4.2.2.1. Jefe Compras No Productivas

4.2.2.2. Jefe Compras Productivas

4.2.3. Gerente de Relaciones Laborales

[Volver al índice](#)

4.3. **Planta Mar del Plata**

4.3.1. Gerente de Planta y Logística

4.3.1.1. Jefe de Almacén

4.3.1.2. Jefe Control de Calidad

4.3.1.3. Jefe Logística

4.3.1.4. Jefe Mantenimiento

4.3.1.5. Jefe de Packaging

4.3.1.6. Jefe Producción y Mantenimiento

5. **Proveedores**

5.1. **De materias primas**

5.1.1. Agrana Fruit

5.1.2. Bolsapel S.A.

5.1.3. Panino S.A.

5.1.4. Lácteos Vacalín Argentina

5.1.5. Ledesma S.A.A.I

5.1.6. Molino Cañuelas

5.2. **De logística**

5.2.1. Rabbione

5.3. **De servicios outsource**

5.3.1. Cabrales

5.3.2. DMFusion

5.3.3. MPR Comunicación

5.3.4. Sure Brandesign

5.3.5. Ya Publicidad!

6. **Clientes**

6.1. **Franquiciados**

6.1.1. Responsable de Ciudad Autónoma de Buenos Aires

6.1.1.1. Supervisores

6.1.2. Responsable de Provincia de Buenos Aires

6.1.2.1. Supervisores

6.2. **Corporativos**

6.2.1. Clientes corporativos actuales

6.2.2. Clientes corporativos potenciales

6.3. **Consumidor Final**

6.3.1. Consumidor final actual

[Volver al índice](#)

6.3.2. Consumidor final potencial

6.4. **Cadenas de supermercados**

6.4.1. Carrefour

6.4.2. Disco

6.4.3. Jumbo

6.4.4. La Anónima

6.4.5. Wal-Mart

7. **Comunidad financiera**

7.1. **Agencias Calificadoras de Riesgo**

7.1.1. Evaluadora Latinoamericana

7.1.2. Fix SCR

7.1.3. Moody's Latin America

7.1.4. Professional Rating Services

7.1.5. S&P Global Rating Argentina

7.2. **Bancos**

7.2.1. Privados

7.2.1.1. BBVA Banco Francés

7.2.1.2. Banco Galicia

7.2.1.3. Banco Credicoop Cooperativo Limitado

7.2.1.4. Banco Itaú Argentina

7.2.1.5. Banco Macro

7.2.1.6. Banco Santander Rio

7.2.1.7. Banco Supervielle

7.2.1.8. Citibank

7.2.1.9. Industrial and Commercial Bank of China

7.2.1.10. HSBC Bank Argentina

7.2.2. Públicos

7.2.2.1. Banco de Inversión y Comercio Exterior

7.2.2.2. Banco Ciudad de Buenos Aires

7.2.2.3. Banco de la Nación Argentina

7.2.2.4. Banco de la Provincia de Buenos Aires

7.2.2.5. Banco Central de la República Argentina

7.2.2.6. Banco Patagonia

7.3. **Entes Reguladores**

[Volver al índice](#)

- 7.3.1. Bolsa de Comercio de Buenos Aires
- 7.3.2. Bolsas y Mercados Argentinos
- 7.3.3. Caja de Valores
- 7.3.4. Cámara Argentina De Fondos Comunes de Inversión
- 7.3.5. Cámara de Agentes de Bolsa
- 7.3.6. Instituto Argentino de Mercado de Capitales

8. Sindicatos

8.1. Nacionales

- 8.1.1. Confederación General del Trabajo de la República Argentina
- 8.1.2. Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios
- 8.1.3. Federación Trabajadores Pasteleros, Servicios Rápidos, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajoreros
- 8.1.4. Sindicato de Trabajadores de Industrias de la Alimentación
- 8.1.5. Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina

8.2. Zonales

- 8.2.1. Asociación de Industriales Panaderos, Confiteros y Afines de Mar del Plata
- 8.2.2. Sindicato De Obreros Y Empleados Panaderos
- 8.2.3. Sindicato Empleados de Comercio de Mar del Plata
- 8.2.4. Sindicato Trabajadores Alfajoreros Reposteros Pizzeros y Heladeros
- 8.2.5. Sindicato Trabajadores de la Alimentación

9. Gremios

9.1. Nacionales

- 9.1.1. Unión Industrial Argentina
- 9.1.2. Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios

9.2. Provinciales

- 9.2.1. Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires

9.3. Zonales

- 9.3.1. Unión de Comercio, la Industria y Producción de Mar del Plata
- 9.3.2. Unión del Comercio Marplatense (UCOM)
- 9.3.3. Unión Industrial Marplatense (UIM)

10. Cámaras

- 10.1. Cámara Argentina de Comercio y Servicios

[Volver al índice](#)

- 10.2. Cámara de Comercio, Industria y Producción de la República Argentina (CACIPRA)
- 10.3. Cámara de Exportadores de la República Argentina
- 10.4. Cámara de Importadores de la República Argentina
- 10.5. Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA)
- 10.6. Cámara de Industriales de la República Argentina

11. Asociaciones

- 11.1. Asociación Argentina de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
- 11.2. Asociación Argentina de Marcas y Franquicias
- 11.3. Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires

12. Accionistas

12.1. Mayoritarios

- 12.1.1. Chrystian Gabriel Colombo
- 12.1.2. Carlos A. Giovanelli
- 12.1.3. Delfín Federico Ezequiel Carballo
- 12.1.4. Francisco Fernando de Santibañes
- 12.1.5. Guillermo Eduardo Stanley
- 12.1.6. Carlos María Negri
- 12.1.7. Avelino Oscar Borelli
- 12.1.8. Antonio Luis Cao
- 12.1.9. Nelson Damián Pozzoli
- 12.1.10. Osvaldo Alberto Pieruzzini

12.2. Minoritarios

- 12.2.1. Actuales
- 12.2.2. Potenciales

[Volver al índice](#)

2.4.2 Identificación de variables e indicadores

Para la consiguiente jerarquización de stakeholders se implementará el Modelo “sistemático e integral” de gestión de los vínculos de Brad Rawlins (2006) así como sus respectivas variables e indicadores.¹⁰⁴

Poder: los stakeholders tienen poder cuando pueden influenciar las decisiones organizacionales, cuando pueden forzar a una organización a hacer al que de otra manera no hubiera hecho.

Legitimidad: los stakeholders tienen legitimidad cuando pueden exigir un determinado comportamiento a la organización.

Urgencia: los stakeholders tienen urgencia cuando se dan dos situaciones: cuando las demandas de stakeholder requieren una atención inmediata y cuando resultan críticas.

Asimismo, según Marcelo Baró (2011;144) el Modelo de Atributos y Prominencia establece que “los stakeholders que posean uno solo de los atributos tienen poca prominencia y deben ser considerados como **latentes**, los que posean dos atributos tienen prominencia media y deben ser considerados como **expectantes**, y los que tengan los tres atributos tienen gran prominencia y deben ser considerados como **definitivos**”.¹⁰⁵

A su vez, algunas de estas categorías pueden ser subdivididas:

Latentes: son stakeholders con poca prominencia para una organización pues tienen uno solo de los tres atributos claves. Son:

- Durmientes: cuando tienen poder.
- Discretos: cuando tienen legitimidad.
- Demandantes: cuando tienen urgencia.

Expectantes: son stakeholders con mediana prominencia que tienen dos de los atributos principales. Son:

¹⁰⁴ RAWLINS, B. (2006): “Prioritizing stakeholders for public relations”. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/4237201/Priorizing-Stakeholders-for-PR-Brad-LRawlins>

¹⁰⁵ BARO, Marcelo (2011): “Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones”, Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 9, pp. 135-162. DOI: 10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013. Disponible en: http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013

[Volver al índice](#)

- Dominantes: cuando tienen autoridad, es decir, poder y legitimidad. Generalmente éstos son los stakeholders que reciben más atención de la organización.
- Dependientes: cuando tienen legitimidad y urgencia. Dependen de la organización y saben ser los receptores de los esfuerzos de responsabilidad social.
- Peligrosos: cuando tienen urgencia y poder. Utilizan los canales formales para generar un cambio, pero pueden volverse violentos o coercitivos en sus reclamos.

Definitivos: son los stakeholders con la mayor prominencia y prioridad.

Asimismo, para realizar una jerarquización de stakeholders en función de la situación, se utilizará el sistema de jerarquización holística de Kirk Hallahan (2000), en el cual se identifica cuatro categorías de stakeholders según el grado de conocimiento de la organización, del proyecto, del problema o su causa, y también de acuerdo a su grado de implicación.¹⁰⁶

Inactivos: son los colectivos compuestos por individuos que, conjuntamente, tienen un bajo nivel de conocimiento de, y un bajo nivel de implicación con, la organización, uno de sus proyectos, uno de sus problemas o una de sus causas.

Atentos: son los stakeholders que tienen bajos niveles de conocimiento de la organización, de uno de sus proyectos, de uno de sus problemas o de una de sus causas, pero han reconocido el problema y, en consecuencia, se mantienen atentos, altamente involucrados.

Informados: son los grupos que tienen un alto nivel de conocimiento de la organización, de uno de sus proyectos, de uno de sus problemas o de una de sus causas y, sin embargo, tienen bajo nivel de implicación.

Activos: son los colectivos que tienen un alto nivel tanto de conocimiento como de implicación con la organización, uno de sus proyectos, uno de sus problemas o una de sus causas.

Los stakeholders activos son los que tienen más alta jerarquía, seguidos por los atentos, los informados y, por último, los inactivos.

De esta manera, las variables e indicadores a implementar son los presentados en las figuras 2.14 y 2.15.

¹⁰⁶ IBIDEM

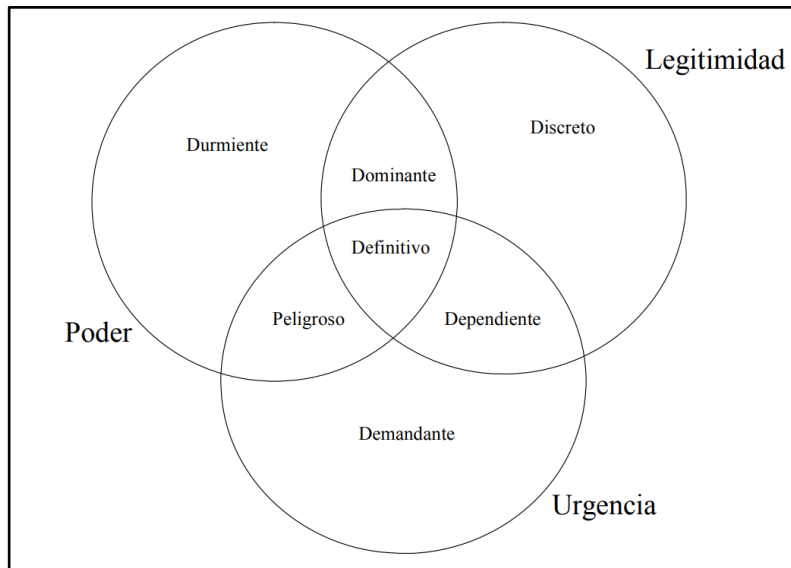


Figura 2.14 - Modelo de atributos y prominencia

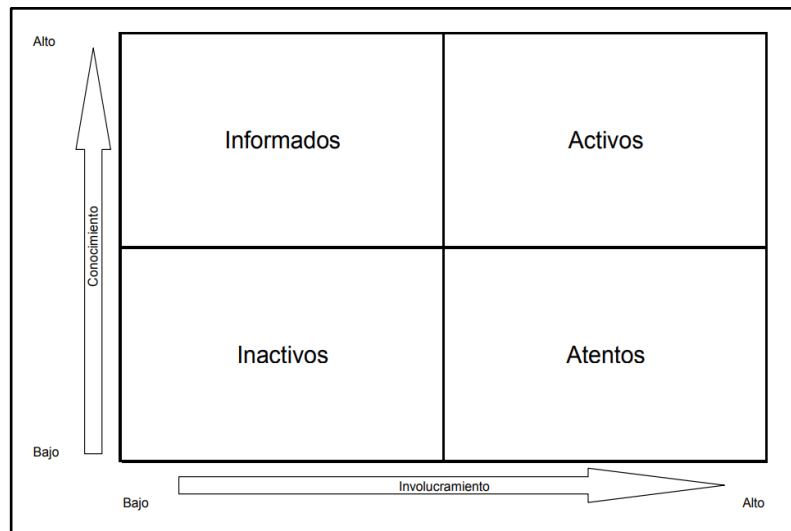


Figura 2.15 - Jerarquización holística de stakeholders

2.4.3 Jerarquización de stakeholders

A continuación se llevará a cabo la jerarquización de stakeholders en base al Modelo de Rawlins.

Stakeholder	Poder	Legitimidad	Urgencia	Conocimiento		Involucramiento	
				Bajo	Alto	Bajo	Alto
Gobierno Nacional							
Dirección Nacional de Producción de Alimentos y Bebidas	x	x	x	x		x	
Dirección de Cadenas Alimentarias	x	x	x	x		x	
Dirección de Gestión de Calidad	x	x	x	x		x	
Dirección de Gestión de Proyectos Agroalimentarios	x	x		x		x	
Dirección Nacional de Asuntos Provinciales	x	x		x		x	
Subsecretaría de Programación Macroeconómica	x	x		x		x	
Subsecretaría de Programación Microeconómica	x	x		x		x	
Subsecretaría de Administración y Normalización Patrimonial	x	x		x		x	
Subsecretaría de Asuntos Normativos	x	x		x		x	
Subsecretaría de Asuntos Contenciosos	x	x		x		x	

Subsecretaría Servicios Financieros	x	x		x		x	
Dirección de Regulaciones y Disciplinas Internacionales	x	x	x	x		x	
Dirección de Política Comercial con el Mercosur y ALADI	x	x	x	x		x	
Dirección de Negociaciones sobre el Comercio de Bienes y Reglas de Origen	x	x		x		x	
Dirección Nacional de Defensa del Consumidor	x	x	x	x		x	
Dirección Servicio de Conciliación Previa en las Relaciones de Consumo	x	x		x		x	
Dirección de Gestión Productiva	x	x	x	x		x	
Coordinación de Parques Industriales	x	x	x	x		x	
Coordinación de Gestión del Diseño	x	x		x		x	
Coordinación de Desarrollo de Empresas con Alto Potencial	x	x		x		x	
Dirección de Aplicación de la Política Industrial	x	x	x	x		x	
Dirección de Evaluación y Promoción Industrial	x	x	x	x		x	
Secretaría de Simplificación Productiva	x	x		x		x	
Secretaría de la Transformación Productiva	x	x		x		x	

Organismos descentralizados, sociedades del Estado y Otros Entes del Sector Público Nacional							
Administración Federal de Ingresos Públicos	x	x	x	x		x	
Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional	x	x		x		x	
Banco Central de la República Argentina	x	x	x	x		x	
Banco de Inversión y Comercio Exterior	x	x	x	x		x	
Comisión Nacional de Comercio Exterior	x	x		x		x	
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia	x	x		x		x	
Comisión Nacional de Valores	x	x	x	x		x	
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	x	x		x		x	
Instituto Nacional de la Propiedad Industrial	x	x		x		x	
Instituto Nacional de Tecnología Industrial	x	x		x		x	
Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria	x	x	x	x		x	
Tribunal Fiscal de la Nación	x	x		x		x	
Unidad de Información Financiera	x	x		x		x	
Poder Legislativo Nacional							

Diputados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires							
Comisión de Comercio	x	x		x		x	
Comisión de Defensa al Consumidor, del Usuario y de la competencia	x	x		x		x	
Comisión de Economía	x	x		x		x	
Comisión de Industria	x	x		x		x	
Comisión de Legislación del Trabajo	x	x		x		x	
Comisión de Mercosur	x	x		x		x	
Diputados de la Provincia de Buenos Aires							
Comisión de Comercio	x	x		x		x	
Comisión de Defensa al Consumidor, del Usuario y de la competencia	x	x		x		x	
Comisión de Economía	x	x		x		x	
Comisión de Industria	x	x		x		x	
Comisión de Legislación del Trabajo	x	x		x		x	
Comisión de Mercosur	x	x		x		x	
Senadores por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	x	x		x		x	

Senadores por la Provincia de Buenos Aires	x	x		x		x	
Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires							
Dirección General de Empleo	x	x		x		x	
Dirección General de Protección del Trabajo	x	x		x		x	
Dirección General de Negociaciones Laborales	x	x		x		x	
Poder Legislativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires							
Comisión Defensa de Consumidores y Usuarios	x	x		x		x	
Comisión Desarrollo Económico, Mercosur y Políticas de Empleo	x	x		x		x	
Comisión Legislación Del Trabajo	x	x		x		x	
Comisión Presupuesto, Hacienda, Administración Financiera Y Política Tributaria	x	x		x		x	
Gobierno de la Provincia de Buenos Aires							
Dirección Provisional de Agricultura	x	x		x		x	
Dirección Provisional de Fiscalización Agropecuaria, Alimentaria y de los Recursos Naturales	x	x		x		x	
Dirección Provincial de Industria	x	x		x		x	

Dirección Provisional de la Negociación Colectiva del Sector Privado	x	x		x		x	
Poder Legislativo de la Provincia de Buenos Aires							
Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires							
Comisión de Asuntos Agrarios	x	x		x		x	
Comisión de Comercio Exterior	x	x		x		x	
Comisión de Derechos del Usuario y el Consumidor	x	x		x		x	
Comisión de Industria y Minería	x	x		x		x	
Comisión de Mercosur	x	x		x		x	
Comisión de Producción y Comercio Interior	x	x		x		x	
Comisión de Trabajo	x	x		x		x	
Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Buenos Aires							
Comisión de Comercio Exterior, Mercosur y Política de Integración Regional	x	x		x		x	
Comisión de Comercio Interior, Pequeña y Mediana Empresa y Turismo	x	x		x		x	
Comisión de Industria y Minería	x	x		x		x	
Comisión de Trabajo y Legislación Social	x	x		x		x	

Comisión de Usuarios y Consumidores	x	x		x		x	
Gobierno Municipal de General Pueyrredón							
Departamento de Información al Consumidor	x	x			x	x	
Departamento Administrativo de Defensa del Consumidor	x	x			x	x	
Dirección de Lealtad Comercial y Metrología Legal	x	x			x	x	
Dirección de Coordinación de Comercio Exterior	x	x			x	x	
Departamento de Administración - Desarrollo Productivo y Modernización	x	x			x	x	
Departamento Promoción de Industrias	x	x			x	x	
División Comercio Exterior	x	x			x	x	
Poder Legislativo de General Pueyrredón							
Honorable Concejo Deliberante de General Pueyrredón	x	x			x	x	
Comunidad Local							
Bibliotecas Municipales		x					
Centros Culturales		x					
Museos		x					
Teatros		x					

Cultos Religiosos		x					
Deporte		x					
Desarrollo Social		x					
Educación		x					
Salud		x					
Seguridad		x					
Medios de Comunicación							
Nacionales							
Agencias de Noticias							
Noticias Argentinas (NA)			x				
Télam			x				
Medios Digitales							
Diario Registrado			x				
Diario Uno			x				
El día			x				
Infobae			x				
Infonegocios			x				
iProfesional			x				
iProUp			x				

La Capital			x				
Minuto Uno			x				
Vía País			x				
Medios Gráficos							
Ámbito Financiero			x				
BAE Negocios			x				
Clarín			x				
Diario Crónica			x				
Diario Popular			x				
El cronista Comercial			x				
El Economista			x				
La Nación			x				
La Prensa			x				
Página 12			x				
Perfil			x				
Apertura			x				
Fortuna			x				
Gestión			x				

Puerta Negocios			x				
Pymes			x				
Caras			x				
El planeta Urbano			x				
Gente			x				
¡Hola! Argentina			x				
La Nación Revista			x				
Noticias			x				
Paparazzi			x				
Pronto			x				
Rolling Stone			x				
Viva			x				
Medios Radiales							
AM 590 – Continental			x				
AM – Rivadavia			x				
AM 710 – Radio 10			x				
AM 750 – La Radio			x				
AM 790 – Radio Mitre			x				

AM 870 – Radio Nacional			x				
AM 910 – La Red			x				
AM 1030 – Del Plata			x				
FM 89.9 – Radio Con Vos			x				
FM 99.9 – La 100			x				
Zonales							
Medios Digitales							
0223.com.ar		x	x		x	x	
El Marplatense		x	x		x	x	
La Tecla Mar del Plata		x	x		x	x	
LoQuePasa.net		x	x		x	x	
Qué Digital – Periodismo en la calle		x	x		x	x	
Medios Gráficos							
Diario La Capital de Mar del Plata		x	x		x	x	
Bien del Sur		x	x		x	x	
Medios Radiales							
AM 670 – Radio LU 9		x	x		x	x	

FM 93.3 LU6 Emisora Atlántica		x	x		x	x	
FM 97.3 Siempre		x	x		x	x	
FM 98.1 Arena		x	x		x	x	
FM 98.5 Radio Brisas		x	x		x	x	
FM 99.9 Radio Mar del Plata		x	x		x	x	
Empleados							
Gerente Expansión y Franquicias	x	x	x		x		x
Jefe de Arquitectura	x	x	x		x		x
Jefe de Expansión	x	x	x		x		x
Gerente de Operaciones y Marketing	x	x	x		x		x
Jefe Área	x	x	x		x		x
Jefe Innovación y Desarrollo	x	x	x		x		x
Jefe Mantenimiento Gastronómico	x	x	x		x		x
Jefe Mantenimiento Edificio	x	x	x		x		x
Jefe Nuevos Negocios	x	x	x		x		x
Jefe Procesos Operaciones	x	x	x		x		x
Jefe Trade Marketing	x	x	x		x		x
Jefe Ventas Aeropuertos	x	x	x		x		x

Jefe Zona Locales	x	x	x		x		x
Gerente de Adm y Finanzas	x	x	x		x		x
Jefe Administración	x	x	x		x		x
Jefe de Finanzas	x	x	x		x		x
Jefe de Impuestos	x	x	x		x		x
Jefe de Sistemas	x	x	x		x		x
Gerente de Compras y Abastecimiento	x	x	x		x		x
Jefe Compras No Productivas	x	x	x		x		x
Jefe Compras Productivas	x	x	x		x		x
Gerente de Relaciones Laborales	x	x	x		x		x
Gerente de Planta y Logística	x	x	x		x		x
Jefe de Almacén	x	x	x		x		x
Jefe Control de Calidad	x	x	x		x		x
Jefe Logística	x	x	x		x		x
Jefe de Mantenimiento	x	x	x		x		x
Jefe de Packaging	x	x	x		x		x
Jefe de Producción y Mantenimiento	x	x	x		x		x
Proveedores							

De materias primas	x	x	x		x	x	
De logística	x	x	x		x	x	
De servicios Outsource							
Cabrales		x	x		x		x
DMFusion			x				
MPR Comunicación			x				
Sure Brandesign			x				
Ya Publicidad!			x				
Cientes							
Franquiciados		x	x		x		x
Corporativos	x	x	x		x		x
Consumidor Final	x	x	x		x		x
Cadena de supermercados		x					
Comunidad Financiera							
Agencias calificadoras de riesgo	x	x	x	x		x	
Bancos	x	x	x	x		x	

Entes Reguladores	x	x	x	x		x	
Sindicatos							
Nacionales							
Confederación General del Trabajo de la República Argentina		x	x	x		x	
Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios			x				
Federación Trabajadores Pasteleros, Servicios Rápidos, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajeros	x		x		x		x
Sindicato de Trabajadores de Industrias de la Alimentación			x				
Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina			x				
Zonales							
Asociación de Industriales Panaderos, Confiteros y Afines de Mar del Plata	x						
Sindicato De Obreros Y Empleados Panaderos	x						
Sindicato Empleados de Comercio de Mar del Plata	x						

Sindicato Trabajadores Alfajeros Reposteros Pizzeros y Heladeros	x	x			x		x
Sindicato Trabajadores de la Alimentación	x						
Gremios							
Nacionales							
Unión Industrial Argentina	x		x	x		x	
Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios	x		x	x		x	
Provinciales							
Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires	x		x	x		x	
Zonales							
Unión de Comercio, la Industria y Producción de Mar del Plata	x		x	x		x	
Unión del Comercio Marplatense (UCOM)	x		x	x		x	
Unión Industrial Marplatense (UIM)	x		x	x		x	
Cámaras							
Cámara Argentina de Comercio y Servicios		x	x	x		x	
Cámara de Comercio, Industria y Producción de la República Argentina (CACIPRA)		x	x	x		x	

Cámara de Exportadores de la República Argentina		x	x	x		x	
Cámara de Importadores de la República Argentina		x	x	x		x	
Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA)		x	x	x		x	
Cámara de Industriales de la República Argentina		x	x	x		x	
Asociaciones							
Asociación Argentina de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social		x	x	x		x	
Asociación Argentina de Marcas y Franquicias		x	x	x		x	
Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires		x	x	x		x	
Accionistas							
Mayoritarios	x	x	x		x		x
Minoritarios							
Actuales	x	x	x		x		x
Potenciales		x	x	x		x	

2.4.4 Identificación de públicos

A raíz del resultado de la jerarquización de stakeholders a partir de la utilización del Modelo “sistemático e integral” de gestión de los vínculos de Brad Rawlins (2006) y el modelo de Kirk Hallahan (2000), se identificó que aquellos stakeholders que se considerarán como públicos serán aquellos identificados como **Atentos** y **Activos**.

Stakeholder	Atributos y prominencia	Jerarquización Holística
Gobierno nacional	Expectante Dominante	Inactivo
Dirección Nacional de Producción de Alimentos y Bebidas	Definitivo	Inactivo
Dirección de Cadenas Alimentarias	Definitivo	Inactivo
Dirección de Gestión de Calidad	Definitivo	Inactivo
Dirección de Regulaciones y Disciplinas Internacionales	Definitivo	Inactivo
Dirección de Política Comercial con el Mercosur y ALADI	Definitivo	Inactivo
Dirección Nacional de Defensa del Consumidor	Definitivo	Inactivo
Dirección de Gestión Productiva	Definitivo	Inactivo
Coordinación de Parques Industriales	Definitivo	Inactivo
Dirección de Aplicación de la Política Industrial	Definitivo	Inactivo
Dirección de Evaluación y Promoción Industrial	Definitivo	Inactivo
Administración Federal de Ingresos Públicos	Definitivo	Inactivo
Banco Central de la República Argentina	Definitivo	Inactivo
Banco de Inversión y Comercio Exterior	Definitivo	Inactivo

[Volver al índice](#)

Comisión Nacional de Valores	Definitivo	Inactivo
Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria	Definitivo	Inactivo
Gobierno CABA	Expectante Dominante	Inactivo
Gobierno Provincial	Expectante Dominante	Inactivo
Gobierno Municipal	Expectante Dominante	Informado
Comunidad Inmediata	Latente Discreto	-
Medios de Comunicación Nacionales	Latente Demandante	-
Medios de Comunicación Zonales	Expectante Dependiente	Informado
Empleados	Definitivo	Activo
Proveedores de materia prima	Definitivo	Informado
Proveedores de logística	Definitivo	Informado
Proveedores de outsource	Latente Discreto	-
Proveedor de outsource: Cabrales	Expectante Dependiente	Activo
Cliente Franquiciado	Expectante Dependiente	Activo
Cliente Corporativo	Definitivo	Activo
Cliente Consumidor Final	Definitivo	Activo
Comunidad Financiera	Definitivo	Inactivo
Sindicatos Nacionales	Latente Demandante	-
Confederación General del Trabajo de la República Argentina	Expectante Dependiente	Inactivo
Federación Trabajadores Pasteleros, Servicios Rápidos, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajoreros	Expectante Peligroso	Activo

[Volver al índice](#)

Sindicato Zonales	Latente Durmiente	-
Sindicato Trabajadores Alfajoreros Reposteros Pizzeros y Heladeros	Expectante Dominante	Activo
Gremios Nacionales	Expectante Dependiente	Inactivo
Gremios Provinciales	Expectante Dependiente	Inactivo
Gremios Zonales	Expectante Dependiente	Inactivo
Cámaras	Expectante Dependiente	Inactivo
Asociaciones	Expectante Dependiente	Inactivo
Accionistas Mayoritarios	Definitivo	Activo
Accionistas Minoritarios	Definitivo	Activo

En este caso, como resultado, se obtuvo que los stakeholders “Empleados”, “Clientes”¹⁰⁷ y “Accionistas Mayoritarios” se identificaron como definitivos activos. Por consiguiente, estos 3 (tres) stakeholders son públicos de la organización y a partir de esto se realizará la perfilación correspondiente junto a su nominalización.

2.4.5 Establecimiento de perfiles para los públicos y nominalización

1. Accionistas

1.1. Mayoritarios

- 1.1.1. Presidente: Chrystian Gabriel Colombo
- 1.1.2. Vicepresidente: Carlos A. Giovanelli
- 1.1.3. Director titular I: Delfin Federico Ezequiel Carballo
- 1.1.4. Director titular II: Francisco Fernando de Santibañes
- 1.1.5. Director titular III: Sergio Fernando Curzi
- 1.1.6. Director titular IV: Fernando Gabriel Morinigo
- 1.1.7. Director titular V: Antonio Luis Cao
- 1.1.8. Director suplente I: Nelson Damián Pozzoli
- 1.1.9. Director suplente II: Osvaldo Alberto Pieruzzini

¹⁰⁷ Respecto al stakeholder *Clientes* sólo fueron considerados como públicos los *Consumidores Finales, Corporativos y Franquiciados*.

[Volver al índice](#)

1.2. **Minoritarios**

Hombres y mujeres mayores a 35 años que residan en Argentina con un nivel socioeconómico ABC1. (no se puede nominalizar porque son anónimos)

1.2.1. Accionistas minoritarios actuales

1.2.2. Accionistas minoritarios potenciales

2. **Clientes**

2.1.1.1. **Corporativos**

Empresas grandes, medianas y pequeñas que estén insertadas en Buenos Aires.

2.1.1.1.1. Clientes corporativos actuales

2.1.1.1.2. Clientes corporativos potenciales

2.1.1.2. **Consumidor Final**

Hombres y mujeres con un nivel socioeconómico ABC y D1 que residan en Buenos Aires.

2.1.1.2.1. Consumidor final actual

2.1.1.2.2. Consumidor final potencial

3. **Empleados**

3.1. **Oficinas Buenos Aires**

3.1.1. Gerente Expansión y Franquicias: Gabriel Martinelli

3.1.1.1. Jefe de Arquitectura: Florencia San Pietro

3.1.1.2. Jefe de Expansión: Juan Cruz Urquiza

3.1.2. Gerente de Operaciones y Marketing: Alejandro Alcedo

3.1.2.1. Jefe Área: Fabián Garbarini

3.1.2.2. Jefe Innovación y Desarrollo: Martín Salazar

3.1.2.3. Jefe Mantenimiento Gastronómico: Ariel García

3.1.2.4. Jefe Mantenimiento Edificio: Alejandro Penella

3.1.2.5. Jefe Nuevos Negocios: Juan Cruz Correa Urquiza

3.1.2.6. Jefe Procesos Operaciones: Norberto Meresman

3.1.2.7. Jefe Trade Marketing: Nicolás Cruz

3.1.2.8. Jefe Ventas Aeropuertos: Cristina García

3.1.2.9. Jefe Zona Locales: Sebastián Urquiza

[Volver al índice](#)

3.2. Oficinas Mar del Plata

3.2.1. Gerente de Adm y Finanzas: Hernán Campagnoli

3.2.1.1. Jefe Administración: Romina Capra

3.2.1.2. Jefe Finanzas: Carolina Barbero

3.2.1.3. Jefe Impuestos: Fernando Caggiano

3.2.1.4. Jefe Sistemas: Pablo Pezzati

3.2.2. Gerente de Compras y Abastecimiento: Eliana Rodriguez

3.2.2.1. Jefe Compras No Productivas: Jorge Cagnasso

3.2.2.2. Jefe Compras Productivas: Esteban Ferreccio

3.2.3. Gerente de Relaciones Laborales: Cristian Vaccaro

3.3. Planta Mar del Plata

3.3.1. Gerente de Planta y Logística: Juan Illia

3.3.1.1. Jefe de Almacén: Walter Arana

3.3.1.2. Jefe Control de Calidad: Maria Lamattina

3.3.1.3. Jefe Logística: Luis Lavarello

3.3.1.4. Jefe Mantenimiento: Héctor Blázquez

3.3.1.5. Jefe de Packaging: Edgardo Perea

3.3.1.6. Jefe Producción y Mantenimiento: Enrique Ballina

2.5 Análisis de temáticas de Relaciones Públicas

2.5.1 Pródromos y diagnóstico

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Havanna tiene una posición competitiva en el mercado nacional, no sólo por la calidad de sus productos, sino porque está posicionado como producto nacional, representativo de Argentina en todo el mundo.• Para los directivos, ser responsables socialmente es, en primer lugar, generar las mejores condiciones para los empleados y brindarles la oportunidad de crecer profesional y personalmente. Esto se refleja en la cultura organizacional, sólida y de valores compartidos.• El artículo más reconocido de la marca, el alfajor, es un producto altamente consumido a nivel nacional.• Producción artesanal que asegura la calidad final del producto.• La organización es un gran actor social en cuanto a acciones de responsabilidad social.• Modelo de negocio distintivo, difícil de replicar por sus competidores, y con altas barreras de entrada.• Exclusividad en la fórmula de los productos debido a las relaciones que mantiene con sus proveedores.• Inversión constante en innovación tecnológica en la planta de producción.• Control total y óptimo de la cadena de producción y distribución• Programa de Excelencia	<ul style="list-style-type: none">• La tendencia que se da en la sociedad hoy en día de tener una dieta saludable es un nuevo camino que se puede aprovechar para, dentro de la tradición de la marca, innovar en nuevas opciones de productos sanos y naturales.• El fuerte uso de las Redes Sociales es, al mismo tiempo, un desafío y una herramienta para las empresas para mejorar la comunicación hacia los consumidores, y es una buena opción para generar publicidad con costos bajos, además de la posibilidad de realizar material atractivo para que se “comparta” entre los usuarios y se viralice.• El aumento de las exportaciones crea un contexto favorable ya que los mercados extranjeros representan futuro comercio para muchos productos industrializados que son competitivos en el exterior.• El sector juvenil cada vez está más involucrado sobre temáticas hacia el cuidado del medio ambiente y sobre hábitos alimenticios más saludables.• Las organizaciones que desarrollan políticas de apoyo continuo dentro y fuera de ellas tienen un crecimiento más acelerado como empresa social y un mejor rendimiento financiero.• La tendencia de las organizaciones a cumplir estándares de transparencia y conducta responsable de manera social y ambiental, atrae a la inversión y permite que puedan insertarse en los escenarios internacionales.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Las relaciones entre los trabajadores de Havanna son de carácter informal y esto ocasiona desorganización en la comunicación interna.• El hecho de que las franquicias dependen de las personas (franquiciados) que poseen el título del local, en algunos casos puede resultar negativo cuando el franquiciado es descuidado o tiene mala relación con los empleados.• La compañía está involucrada profundamente en acciones de Responsabilidad Social, específicamente en Mar del Plata, pero no las visibiliza públicamente.• La compañía también es parte de la iniciativa mundial de la HSI (Humane Society International), que apunta a una cadena de suministro de huevo 100% libre de jaulas, y nunca lo comunicó públicamente.• La compañía no establece una difusión masiva acerca de la variedad de productos que ofrece en sus locales.• Tienen bajo perfil en los medios masivos de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">• La tendencia de la promoción de una alimentación saludable resulta inquietante para la Industria Pastelera y de Alfajores ya que se desestima el uso de las harinas refinadas y del azúcar.• La tendencia de las nuevas generaciones a estar involucrados con movimientos sobre el impacto ambiental y hábitos alimenticios como el veganismo y/o vegetarianismo.• Situación de inestabilidad económica y especulación a nivel nacional

A continuación, se presentará el diagnóstico de la compañía Havanna como resultado de la investigación y el análisis a lo largo de todo este trabajo. Para comenzar, se pudo establecer que la compañía se caracteriza por ser de carácter reservado respecto a sus actividades por fuera del negocio de producción y comercialización de productos alimenticios. En este sentido, la comunicación masiva es orientada exclusivamente a la promoción de los productos tradicionales de su cartera.

De esta manera, se deja de lado una gran parte de la oferta que la compañía comercializa, especialmente aquellos productos que agregan diversidad gastronómica a la carta tradicional. En los últimos años la compañía realizó estudios de mercado y determinó que las demandas actuales se ven orientadas a productos con procesos productivos más complejos, dirigidos a crear alimentos con mayor calidad en materia de salud y gastronomía de alta cocina.

[Volver al índice](#)

Frente a las necesidades del mercado, la compañía comenzó a diversificar su cartera de productos ofreciendo opciones más saludables tales como las barras de cereal, los mix de frutos secos y la línea de productos libre de gluten. A su vez, incursionándose en la cocina gourmet, Havanna propuso una nueva estrategia de negocios apuntando a ofrecer productos para ser consumidos durante el almuerzo o la cena con una diversidad de opciones como hamburguesas, Haireados de lomito, pollo y salmón, sándwiches de peceto y veggies, ensaladas, tartas, sopas, baguettes, entre otros.

En este sentido, Havanna apostó a la diversidad gastronómica ofreciendo productos para cada momento del día y apto para todos los gustos. Sin embargo, la investigación en este trabajo relevó que la compañía destina sus esfuerzos de comunicación a informar a sus clientes sólo sobre la línea de productos tradicionales y los nuevos snacks y barras de cereal saludables, dejando de lado toda la oferta apuntada al segmento gastronómico. Como efecto de esta situación, se genera que los clientes actuales o potenciales desconozcan esta diversidad y puedan descartar la opción de elegir a Havanna como algo más que un servicio de cafetería destacado por sus alfajores. Asimismo, se debe resaltar que fomentar el conocimiento sobre estas cuestiones podría registrar altas en las ventas de esos productos con respecto a los consumidores finales y captar nuevos clientes corporativos interesados por una propuesta gastronómica para sus convocatorias.

En línea con el carácter reservado de la compañía, las acciones de responsabilidad social y sustentabilidad en se involucra tienen un alto grado de desconocimiento por cualquier actor externo a Havanna. Arraigada en sus valores, la compañía considera que ser responsables socialmente es tener la capacidad de generar nuevos puestos de empleo para los vecinos de la planta de producción así como también generar las mejores condiciones para los empleados brindándoles la oportunidad de crecer profesional y personalmente. Además, la compañía se involucra con la comunidad de Mar del Plata a través de acciones de donación a comedores infantiles de la zona.

También, la compañía es parte de la iniciativa mundial Humane Society International que apunta a tener una cadena de suministro de huevo 100% libre de jaulas. Este compromiso aplica en toda la cadena de producción y suministro de Havanna para todos sus productos que contengan huevo (en cáscara, líquido y en polvo), a nivel mundial. Esta acción colocó a la compañía como la primera en Argentina en sumarse al movimiento global. Sin embargo, éste atributo no es resaltado dentro de las acciones de comunicación de Havanna. En este sentido, la difusión de este atributo puede

[Volver al índice](#)

convertirse en una ventaja para la compañía, ya que actualmente las organizaciones deben cumplir con determinados estándares que le permiten atraer no solo nuevos clientes, sino también posibles accionistas.

Respecto a los accionistas, uno de los públicos identificados, se descubrió que el paradigma actual sobre las características que deben tener las organizaciones para captar mayores inversiones apunta a las empresas de triple impacto. Enfocadas en desarrollar negocios con impacto social, económico y ambiental, las empresas de triple impacto han despertado mayor interés entre aquellos actores del mundo de las acciones.

Teniendo en cuenta las acciones que realiza la compañía para con su comunidad y el medioambiente, se considera que establecer a Havanna como una empresa de triple impacto produciría un valor agregado a la solvencia económica con la que cuenta así como también la posibilidad de despertar interés en aquellos accionistas que apuestes a las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

2.5.2 Temáticas identificadas

En línea con el diagnóstico presentado anteriormente, se pudo identificar dos temáticas diferentes para los *clientes* y *accionistas* de Havanna. Por un lado, el desconocimiento que tiene el público clientes acerca de la variedad de productos de segmento gastronómico que ofrece la compañía será abordado a través de la temática de Relaciones con Clientes. Por otro lado, la falta de conocimiento que tiene el público Accionistas acerca de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que realiza la compañía se podrá abordar a través de las temáticas de comunicación de la responsabilidad social, relaciones con los inversores, o comunicación de la sustentabilidad.

[Volver al índice](#)

2.6 Identificación de problemática/s de relaciones públicas

Las siguientes problemáticas de relaciones públicas identificadas son de carácter de imagen, ya que los públicos involucrados tienen un desconocimiento sobre la percepción de la compañía en relación a determinados productos que ofrece y acciones que realiza.

Problemática 1:

Los clientes desconocen la amplia variedad de productos gastronómicos que la compañía ofrece.

Problemática 2:

Los accionistas desconocen las acciones de responsabilidad social empresarial que realiza la compañía.

[Volver al índice](#)

2.7 El plan de PR y sus campañas

Objetivo General: Ser reconocidos por el público de interés como una compañía que ofrece una amplia variedad de opciones gastronómicas para cualquier momento del día y que realiza acciones de responsabilidad social empresarial en un plazo de 6 meses.

- **Indicadores:**

- Aumento en las ventas de los productos gastronómicos.
- Incremento en la contratación del servicio para eventos corporativos.
- Aumento en el tráfico de acciones de la compañía.
- Aumento en la cantidad de accionistas minoritarios.

2.7.1 Campaña 1 “Experiencia Havanna”

2.7.1.1 Objetivos generales y particulares e indicadores

Meta: Conocimiento de los clientes acerca de la amplia variedad de productos gastronómicos que ofrece la compañía.

Objetivo 1: Ser reconocidos por nuestros *consumidores finales* como una compañía que ofrece una amplia variedad de opciones gastronómicas para cualquier momento del día, en un plazo de 6 meses.

- **Indicador:** Aumento en las ventas de los productos gastronómicos.

Objetivo 2: Ser reconocidos por nuestros *clientes corporativos* como una compañía que ofrece una amplia variedad de opciones gastronómicas para cualquier momento del día, en un plazo de 6 meses.

- **Indicador:** Incremento en la contratación del servicio para eventos corporativos.

2.7.1.2 Estrategias

La siguiente estrategia planteada responderá a todos los objetivos presentados anteriormente.

Estrategia 1: Resaltar a los clientes la amplia variedad de productos gastronómicos que ofrece la compañía.

2.7.1.3 Tácticas

2.7.1.3.1 Programa “Experiencia Havanna” a través de Mobile App

- Descripción: Se desarrollará un programa de beneficios llamado “Experiencia Havanna” en donde el usuario, registrándose con sus datos personales, podrá sumar puntos y tendrá acceso a descuentos, promociones, precios especiales y regalos.

Al realizar la compra en el local el usuario tendrá que presentar su DNI para sumar los puntos adquiridos a su cuenta de “Experiencia Havanna”. Además, el usuario podrá sumar puntos participando en una serie de desafíos a través de su actividad en redes sociales.

Con este programa el usuario irá aumentando de nivel de experiencia según la cantidad de puntos que vaya sumando. Los niveles serán: Principiante (0-50 puntos), Intermedio (50-100 puntos), Avanzado (100-200), Experto (200-500 puntos), Embajador (+500 puntos). El sistema de puntos se determina a través de la compra de los usuarios, en donde se sumará 1 punto cada \$10.

El programa de beneficios “Experiencia Havanna” se ejecutará a través de una Mobile App para los sistemas operativos de Android y IOS. El usuario se registrará ingresando sus datos personales (nombre, apellido, dirección de correo, fecha de nacimiento, número de teléfono, y sus preferencias sobre si quiere que la compañía tenga contacto vía mailing). Luego, el usuario deberá crear una contraseña de seguridad. Toda esta información quedará registrada dentro de la App en una solapa llamada “Mi perfil”, en donde el usuario podrá modificarlo de ser necesario.

Otra de las solapas que aparecerá en la pantalla principal será la de “Menú” en donde el usuario podrá visualizar la variedad de opciones que Havanna ofrece. Se presentarán los productos categorizados por *Líneas* (ejemplo: Línea Gastronómica, Línea Snacks, Línea Alfajores) y a su vez se mostrarán sus valores nutricionales.

A su vez, otra sección de la aplicación será la de inicio, en donde el usuario podrá visualizar la cantidad de puntos que tiene y el nivel de

[Volver al índice](#)

experiencia en donde se encuentra. También, habrá una solapa en donde se verá el historial de transacciones y recargas que realizó el usuario durante el uso del programa.

Por otro lado, habrá una sección en donde se informe al usuario sobre los beneficios y promociones a los que puede acceder a medida que sume puntos y desbloquee cada nivel de experiencia. Los beneficios que el usuario puede obtener a través de este programa son canjear los puntos por cualquier producto, acceder a promociones 2x1, descuentos del día, regalos por cumpleaños, entre otras cosas.

Además, la pantalla principal contará con otras solapas que ofrezcan información al usuario tales como saber dónde se encuentran los locales más cercanos, contacto con la empresa, hipervínculos a las redes sociales de Havanna, bases y condiciones e información sobre el programa “Experiencia Havanna”.

Por último, para llevar a cabo la realización de la aplicación móvil, se realizarán una serie de encuentros con el área de comercialización, los desarrolladores informáticos y los diseñadores gráficos. Estos encuentros tienen como objetivo que todas las partes involucradas trabajen de manera conjunta en el desarrollo de la App.

- Público de interés objetivo: Consumidores finales
- Fecha de inicio y fin: 02/03/2020 al 13/03/2020
- Acciones o actividades que se desarrollarán a lo largo de la táctica:
 - Actualización de beneficios, descuentos, precios especiales y promociones por día.
 - Sistema de Pop-Up para notificar acerca de la variedad de productos, descuentos y promociones del día, y oportunidades para sumar puntos.
- Recursos necesarios:
 - Desarrollador informático
 - Diseñador gráfico
- Rol del relacionista público:
 - Establecimiento de mensajes claves.

[Volver al índice](#)

- Supervisión del correcto funcionamiento del programa, coordinación en la elección de los beneficios y promociones con la área de marketing de la compañía.
- Establecimiento de reuniones de revisión con los desarrolladores de la App y personal de la compañía.
- Indicadores de control:
 - Cantidad de usuarios registrados.
 - Cantidad de beneficios y promociones utilizadas.

2.7.1.3.2 Actualización del sitio web de Havanna

- Descripción: Se actualizará el sitio web de Havanna para ampliar la información orientada a los clientes corporativos. En esta sección se podrá encontrar información acerca de la amplia variedad de productos y servicios que la compañía ofrece para cada uno de sus eventos o regalos corporativos, por lo tanto, se agregará información más detallada nombrando en profundidad cómo son sus tipos de eventos (lugar, cantidad de personas, ambientación, temáticas, etc) y regalos (formatos, diseños, tamaños, etc), en qué consisten, cómo se llevan a cabo y que productos utilizan para cada uno. A su vez, se podrán visualizar las acciones que realizó previamente la compañía a través de una galería de fotos. Cabe destacar que a esta sección del sitio se agregarán los nuevos servicios de eventos orientados a los productos gastronómicos.

Para más información, la página web tendrá para completar un formulario con todos los datos del usuario y tendrá un espacio para enviar sus consultas. Luego, en base a este formulario la compañía podrá comunicarse y resolver las dudas.

Por otro lado, se actualizará la sección que contiene la presentación de productos agregando el amplio menú que ofrece la compañía en sus locales junto con imágenes ilustrativas de los productos. De la misma manera, se incluirán en el sitio web piezas gráficas que informen sobre el nuevo programa “Experiencia Havanna”, el cual también tendrá su propia sección dentro del sitio donde se expondrán todas las bases y condiciones del programa.

[Volver al índice](#)

- Público de interés objetivo: Clientes corporativos potenciales y Consumidores finales.
- Fecha de inicio y fin: 16/03/2020 al 27/03/2020
- Recursos necesarios:
 - Desarrollador informático
 - Diseñador gráfico
- Rol del relacionista público:
 - Creación de los mensajes claves.
 - Redacción de la información incluida en el sitio.
- Indicador de control:
 - Cantidad de visitas al sitio.
 - Cantidad de consultas realizadas acerca de las ventas corporativas.

2.7.1.3.3 Cartelería en locales

- Descripción: Dentro de cada local se pondrá un porta banner roll up y en la puerta de cada local se pegará una calco de tamaño 60x60 que contendrá información acerca del programa “Experiencia Havanna”. Para llevar a cabo esta táctica se coordinarán reuniones con Sure Design, la empresa que ofrece servicios de diseño gráfico, la cual brindará asesoramiento sobre los elementos que deben aparecer en la cartelería y la adecuación de los mensajes clave al formato en cuestión así como también la realización de la cartelería.
- Público de interés objetivo: Consumidores finales
- Fecha de inicio y fin: 01/04/2020 al 17/04/2020
- Lugar: Locales propios y franquiciados de la Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Recursos necesarios:
 - Servicio de diseño gráfico
 - Servicio de impresión
 - Servicio de transporte
- Rol del relacionista público:
 - Creación de los mensajes claves.
 - Supervisión de la correcta realización de la cartelería.
- Indicador de control:
 - Cantidad de descargas de la app.
 - Cantidad de usuarios registrados.

[Volver al índice](#)

Modelo de calco:

SUMATE A LA
EXPERIENCIA
HAVANNA



¡DESCARGATE NUESTRA APP!
Y OBTENÉ BENEFICIOS EN
TODOS NUESTROS PRODUCTOS!

Modelo de banner:



2.7.1.3.4 Publicación en Redes Sociales

- Descripción: En las cuentas oficiales de la compañía se publicará contenido que promocióne la “Experiencia Havana” así como también información sobre sus beneficios y sus plataformas disponibles. A su vez, se reforzará el contenido en relación a la Línea Gastronómica a través de videos que presenten los productos, sus ingredientes y su valor nutricional.
- Público de interés objetivo: Consumidores finales
- Fecha de inicio y fin: Dos veces por semana a partir del 27/04/2020 hasta 31/08/2020
- Recursos necesarios:
 - Diseñador gráfico
- Rol del relacionista público:
 - Creación de los mensajes claves.
 - Redacción y supervisión de la información incluida en cada publicación.
 - Publicación de contenido.
 - Análisis de métricas y resultados.
- Indicadores de control:
 - Cantidad de “Likes”
 - Cantidad de comentarios
 - Cantidad de seguidores

2.7.1.3.5 Mailing a clientes corporativos

- Descripción: Se utilizará la base de datos de clientes corporativos, los cuales ya contrataron el servicio de la compañía anteriormente, para informarles sobre los nuevos productos y servicios gastronómicos que ofrece la compañía.
- Público de interés objetivo: Clientes corporativos
- Fecha de inicio y fin:
 - Del 23 de Marzo al 01 de Abril (Pascuas | 4 de Abril)
 - Del 20 al 30 de Abril (Día Internacional del Trabajador | 1 de Mayo)
 - Del 08 al 19 de Junio (Día del Padre | 20 de Junio)
 - Del 13 al 17 de Julio (Día del Amigo | 20 de Julio)
 - Del 3 al 7 de Agosto (Día del Niño | 8 de Agosto)

[Volver al índice](#)

- Del 31 de Agosto al 4 de Septiembre (Día de la Secretaria | 4 de Septiembre)
- Del 14 al 18 de Septiembre (Día de la Primavera | 21 de Septiembre)
- Del 12 al 16 de Octubre (Día de la Madre | 17 de Octubre)
- Del 14 al 23 de Diciembre (Navidad | 25 de Diciembre)
- Recursos necesarios: base de datos de clientes corporativos
- Rol del relacionista público:
 - Redacción de la información que estará en los mails.
 - Envío de correos.
 - Seguimiento de recepción de correos.
- Indicadores de control:
 - Follow Up: seguimiento recepción de correo.
 - Contratación del servicio corporativo.

2.7.1.4 Mensajes clave

En relación con el nombre de la campaña el mensaje clave general de la es: **Viví la Experiencia Havanna**. A su vez, los demás mensajes clave desprenden de este último y se presentan particularmente en cada táctica de la campaña.

Táctica	Soporte	Mensaje
Programa “Experiencia Havanna”	Digital (app móvil)	#ExperienciaHavanna #UnHavannaParaCadaUnoDeTusDías “Viví nuestra experiencia al máximo” “Siempre hay un momento para Havanna” “Te acompañamos en tus momentos más lindos, ahora viví una experiencia total” “En todo momento, hay un Havanna para vos”
Actualización del sitio web	Digital (sitio web)	“Havanna en tu evento” “Viví nuestra experiencia al máximo” “Regalá Havanna, Regalá delicia” “Havanna para cada momento de tu día” “Disfruta de nuestro combos a toda hora!”

Cartelería	Gráfico	<p>“¿Quieres tener beneficios en todos nuestros productos? Sumate a la Experiencia Havanna, ¡Descargate nuestra APP!”</p> <p>“Sumate a la experiencia Havanna, ¡Descargate nuestra APP! Y obtené beneficios en todos nuestros productos!”</p> <p>“Todavía no sos parte de la #ExperienciaHavanna? ¡No esperes más! ¡Descargate nuestra app!”</p>
Publicaciones en RRSS	Digital (redes sociales)	<p>#ExperienciaHavanna</p> <p>#UnHavannaParaCadaUnoDeTusDías</p> <p>“Elegí tu preferido para hoy”</p> <p>“Havanna para cada momento de tu día”</p> <p>“Disfruta de nuestro combos a toda hora!”</p> <p>“Deliciosas Hamburguesas para que tus mediodías sean lo que más te guste del día”</p> <p>“¿Cuál Havanna toca hoy? ¡Aprovechá el Haireado del día a un precio especial!</p> <p>Los lunes son de vegetales, los martes de carne, cortamos semana con pollo, los jueves no nos perdemos el lomito y para cerrar... ¡LOS VIERNES TE DEJAMOS ELEGIR!”</p> <p>“¿Mucho laburo? ¡Break Havanna! Pedí tu almuerzo ejecutivo, te regalamos el café!”</p> <p>“Siempre te cuidamos para que vivas nuestra experiencia 100% Havanna, por eso no te olvides de consultar por nuestras opciones SIN TACC, nuestros jugos sin azúcar agregada y nuestras riquísimas ensaladas!</p>
Mailing corporativos	Digital (Extranet)	<p>“Havanna en tu evento”</p> <p>“Regalá Havanna, Regalá delicia”</p> <p>#ExperienciaHavanna</p> <p>#HavannaEnTusMomentosMásDulces</p> <p>“Conoce todas las propuestas que tenemos para que tus eventos sean aún mejor”</p>

[Volver al índice](#)

2.7.2 Campaña 2 “Havanna: hacia un modelo de negocio de Triple Impacto”

2.7.2.1 Objetivos generales y particulares e indicadores

Meta: Conocimiento de los accionistas acerca de las acciones de responsabilidad social empresarial que realiza la compañía.

Objetivo 1: Ser conocidos por los accionistas mayoritarios como una compañía que realiza acciones de responsabilidad social empresarial en un plazo de 6 meses.

- **Indicador:** Aumento en el tráfico de acciones de la compañía.

Objetivo 2: Ser conocidos por los accionistas minoritarios como una compañía que realiza acciones de responsabilidad social empresarial en un plazo de 6 meses.

- **Indicadores:**
 - Aumento en el tráfico de acciones de la compañía.
 - Aumento en la cantidad de accionistas minoritarios.

2.7.2.2 Estrategias

La siguiente estrategia planteada responderá a todos los objetivos presentados anteriormente.

Estrategia: Evidenciar a los accionistas que la compañía realiza acciones de responsabilidad social empresarial.

2.7.2.3 Tácticas

2.7.2.3.1 Elaboración de informe técnico “*Havanna: hacia un modelo de negocio de Triple Impacto*”

- Descripción: en trabajo conjunto con el área de Administración, Sistema y Finanzas, Auditoría y Relaciones Laborales se llevará a cabo la realización de un informe (físico y digital) que evidencie las acciones actuales de la compañía en relación a temas relativos a Responsabilidad Social Empresarial, Sustentabilidad y Estados Financieros, así como también las proyecciones a futuro sobre los temas en cuestión.

[Volver al índice](#)

- Público de interés objetivo: accionistas mayoritarios y minoritarios (actuales y potenciales)
- Fecha de inicio y fin: 10/02/2020 al 13/03/2020
- Acciones o actividades que se desarrollarán a lo largo de la táctica
 - Recopilación de información sobre los temas a presentar
 - Diseño de elementos gráficos
 - Asesoramiento de editor gráfico.
- Recursos necesarios
 - Personal seleccionado para conformar el equipo encargado de realizar el informe
 - Sala de reuniones para el equipo
 - Diseñador gráfico
 - Editor gráfico
- Rol del relacionista público
 - Selección del personal que conformará el equipo de trabajo
 - Coordinación de las reuniones con el equipo de trabajo
 - Selección de diseñador gráfico y editor gráfico
- Indicador de control: Realización del informe

2.7.2.3.2 Organización de reuniones directivas para los accionistas mayoritarios

- Descripción: se llevarán a cabo dos reuniones con el comité directivo, es decir, los accionistas mayoritarios. En la primera reunión el vocero de la compañía presentará el informe técnico elaborado y hará un relevo de los temas principales del informe así como también atenderá las consultas de los accionistas presentes. A su vez, se presentarán las tácticas a desarrollar durante los meses de abril y mayo.
En la segunda reunión se presentarán los resultados de las tácticas implementadas durante los meses mencionados anteriormente.
- Público de interés objetivo: accionistas mayoritarios
- Fecha de inicio y fin:
 - 27/03/2020 (primer reunión)
 - 05/06/2020 (segunda reunión)
- Acciones o actividades que se desarrollarán a lo largo de la táctica
 - Presentación del informe técnico
 - Punteo de los principales temas del informe
 - Atención a las consultas de los accionistas respecto a lo expuesto

[Volver al índice](#)

- Recursos necesarios
 - Espacio de reunión
 - Expositor (vocero)
 - Proyector
 - Informes
 - Anotadores
 - Refrigerio (bebidas)
- Rol del relacionista público
 - Convocación de los accionistas
 - Selección y adecuación del espacio de reunión
 - Asistencia al vocero
- Indicador de control: Realización de las reuniones directivas

2.7.2.3.3 Participación en Expo EFI 2020

- Descripción: Expo EFI es el evento de Economía, Finanzas e Inversiones más importante de la región en donde se analizan el estado y las perspectivas de la economía en su conjunto, sus principales sectores, el sistema financiero y el mercado de capitales. Las formas de participación son a través de sponsoreo, workshops, disertación en seminarios y stands comerciales. Para esta táctica se utilizarán las últimas dos opciones. En ambos casos el eje estará en cuestiones relativas a las acciones de Triple Impacto expuestas en el informe técnico.
- Público de interés objetivo: accionistas minoritarios
- Fecha de inicio y fin: 09/04/2020 - 10/04/2020
- Acciones o actividades que se desarrollarán a lo largo de la táctica
 - Coaching para el vocero de la compañía
 - Disertación de Alan Aurich (vocero) en el Seminario Sectorial de Inversiones
 - Presencia en el evento mediante un Stand Comercial
- Rol del relacionista público
 - Entrenar al vocero
 - Asistencia al vocero durante el evento
 - Presencia en el Stand Comercial
 - Información general
 - Responder consultas

- Recopilación de datos de invitados interesados en más información
- Indicador de control:
 - Asistencia a la exposición
 - Participación del vocero en el Seminario Sectorial
 - Cantidad de datos recopilados

2.7.2.3.4 Organización de jornada informativa para los accionistas minoritarios

- Descripción: se llevará a cabo una jornada informativa para los accionistas minoritarios potenciales en donde el vocero de la compañía disertará sobre los temas expuestos en el informe técnico elaborado. La jornada tendrá un límite de hasta 100 invitados. Una vez finalizada la jornada informativa, se darán como obsequio un kit que cuenta con un vaso térmico y un pendrive con el informe técnico para que las personas que asistieron a la jornada puedan leer en profundidad todo el contenido presentado en el informe.
- Público de interés objetivo: accionistas minoritarios potenciales
- Fecha de inicio y fin: 12/05/2020
- Acciones o actividades que se desarrollarán a lo largo de la táctica
 - Envío de invitaciones a los accionistas recopilados en la base de datos
 - Confirmación de asistencia por parte de los invitados
 - Acreditación
 - Presentación del informe técnico
 - Punteo de los principales temas del informe
 - Atención a las consultas de los accionistas respecto a lo expuesto
- Recursos necesarios
 - Espacio de reunión
 - Expositor (vocero)
 - Proyector
 - Anotadores
 - Biromes
 - Servicio de catering
 - Personal de acreditación
- Rol del relacionista público
 - Convocación de los accionistas

[Volver al índice](#)

- Acreditación de los invitados
- Selección y adecuación del espacio de reunión
- Asistencia al vocero
- Armado de kits de regalo
- Indicadores de control:
 - Realización de la jornada informativa
 - Invitados vs. Asistentes

2.7.2.4 Mensajes clave

En relación con el nombre de la campaña el mensaje clave general de la es: ***Apostamos a un nuevo modelo de negocio.*** A su vez, los demás mensajes clave desprenden de este último y se presentarán en cada una de las tácticas de la campaña.

- Havanna promueve prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.
- Havanna es un actor social.
- “Creemos que nuestra principal acción con la comunidad es con nuestro personal; ofreciéndoles un empleo, buen trato, calidez laboral, beneficios y, por sobre todo, respeto.” Soporte: Alan Aurich (vocero)
- Havanna brinda empleo a más de 1500 personas en toda la Costa Atlántica.
- En nuestra planta de producción brindamos empleo a más de 700 personas del Municipio de General Pueyrredón.
- Desde Havanna, realizamos actividades de donación a comedores infantiles del Municipio de General Pueyrredón.
- Havanna, única empresa argentina con una cadena de suministro de huevo 100% libre de jaulas.
- “Creemos que la evolución en el modo de hacer negocios es imprescindible para estar a tono con las necesidades mundiales y los nuevos desafíos”. Soporte: Alan Aurich (vocero)

[Volver al índice](#)

2.7.3 Evaluación integral del plan

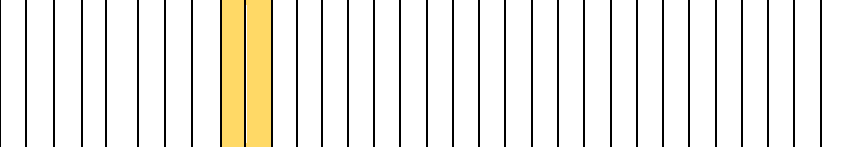
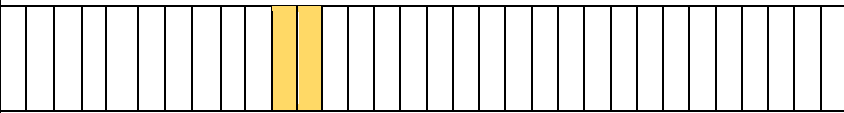
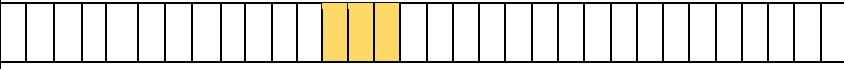

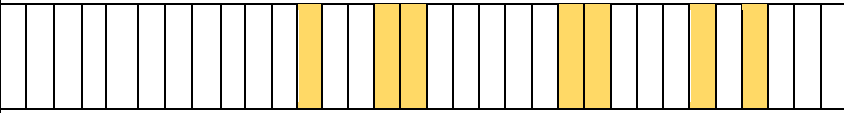
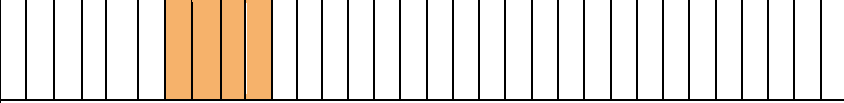
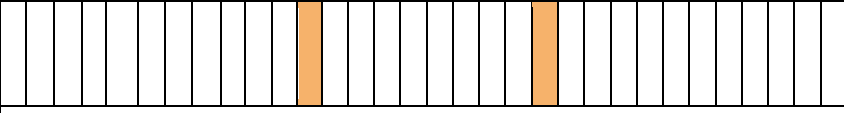
Para la evaluación integral del plan se tendrán en cuenta los indicadores establecidos tanto en el objetivo general como en los particulares de ambas campañas. Los mismos son los siguientes:

- Aumento en las ventas de los productos gastronómicos.
- Incremento en la contratación del servicio para eventos corporativos.
- Aumento en el tráfico de acciones de la compañía.
- Aumento en la cantidad de accionistas minoritarios.

Por un lado, se realizará una comparación entre las Memorias y Estados Financieros Consolidados para establecer si se dio un aumento significativo en las ventas de los productos gastronómicos así como también en la contratación de servicios corporativos. Se tendrán en cuenta los primeros dos trimestres del año fiscal actual y del 2020, año en el cual se llevará a cabo el Plan de Comunicación.

Por otro lado, se tendrán en cuenta la cotización diaria de las acciones de Havanna, luego de llevar a cabo la campaña de comunicación, así como también la evolución histórica anual e interanual. Dicha evaluación tiene como objetivo determinar si hubo un aumento en el tráfico de acciones de la compañía y, por consiguiente, un aumento en la cantidad de accionistas minoritarios..

2.7.4 Calendarización y cronograma de actividades

Tarea/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Semana	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Campaña 1: Experiencia Havanna								
Programa "Experiencia Havanna"								
Método de control	Cantidad de usuarios registrados / Cantidad de beneficios y promociones utilizadas							
Actualización del sitio web								
Método de control	Cantidad de visitas al sitio / Cantidad de consultas realizadas acerca de las ventas corporativas							
Cartelería en locales								
Método de control	Cantidad de descargas de la app / Cantidad de usuarios registrados							
Publicación en Redes Sociales								
Método de control	Cantidad de "Likes" / Cantidad de comentarios / Cantidad de seguidores							
Mailing a clientes corporativos								
Método de control	Follow Up: seguimiento recepción de correo / Contratación del servicio corporativo							
Método de evaluación	Aumento en las ventas de los productos gastronómicos / Incremento en la contratación del servicio para eventos corporativos							
Campaña 2: Havanna Triple Impacto								
Elaboración informe técnico								
Método de control	Realización del informe							
Organización reuniones directivas								
Método de control	Realización de reuniones							

Expo EFI 2020	
Método de control	Asistencia a la exposición / Participación del vocero en Seminario / Cantidad de datos recopilados
Organización jornada informativa	
Método de control	Realización de la jornada / Invitados vs. Asistentes
Método de evaluación	Aumento en el tráfico de acciones de la compañía / Aumento en la cantidad de accionistas minoritarios

Cronograma - Táctica n°3 (Cartelería en locales)

Fecha	Horario	Actividades	Responsables	Recursos
Miércoles 01/04		Solicitud de proyecto a Sure Design	Responsable del dpto. de Relaciones Públicas	
Jueves 02/04	-	Creación de piezas gráficas	Sure Design (diseñador gráfico)	Identificadores Gráficos
Viernes 03/04				
Lunes 06/04	-	Revisión de diseño	Responsable del dpto. de Relaciones Públicas	
Martes 07/04	-	Envío de piezas a Box Creativo	Responsable del dpto. de Relaciones Públicas	
Miércoles 08/04		Impresión de la cartelería	Box Creativo (Servicio de impresión)	
Jueves 09/04	-			
Viernes 10/04				
Lunes 13/04	11:00 PM	Retiro de la cartelería	Transporte Rabbione	Camiones de transporte
Martes 14/04	06:30 AM	Distribución de la cartelería	Transporte Rabbione	Camiones de transporte
	07:00 - 07:30 AM	Colocación de la cartelería	Empleados de locales	Cartelería
Miércoles 15/04		Supervisión de cartelería en local	Gerente Expansión y Franquicias: Gabriel Martinelli	Intranet
Jueves 16/04	-		Jefa de Arquitectura: Florencia San Pietro	
Viernes 17/04			Responsable del dpto. de Relaciones Públicas	

2.7.5 Presupuesto

Campana	Táctica	Material/Recursos	Cantidad	Precio por unidad	TOTAL	
"Experiencia Havanna"	Programa "Experiencia Havanna"	Desarrollador digital (fee)	1	\$120.000,00	\$120.000,00	
		Diseñador gráfico (fee)	1	\$100.000,00	\$100.000,00	
	Cartelería en locales	Diseñador gráfico	1	-	-	
		Calco de 60x60 cm	178	\$150,00	\$26.700,00	
		Porta Banner Roll Up	178	\$1.980,00	\$35.244,00	
	Actualización del sitio web	Desarrollador web (fee)	1	\$80.000,00	\$80.000,00	
		Diseñador gráfico	1	-	-	
	Publicación en Redes Sociales	Diseñador gráfico	1	-	-	
	"Havanna: hacia un modelo de Triple Impacto"	Elaboración de informe técnico	Diseñador gráfico	1	-	-
Organización de reunión directiva		Informe impreso (100 páginas)	10	\$800,00	\$8.000,00	
		Anotadores	9	\$40,00	\$360,00	
		Biromes	9	\$15,00	\$130,00	
		Bebidas	10	\$45,00	\$450,00	
Expo EFI 2020		Espacio en seminario	1			
		Stand Comercial	1	\$108.900,00	\$108.900,00	
Organización de jornada informativa		Anotadores	100	\$40,00	\$4.000,00	
		Biromes	100	\$15,00	\$1.500,00	
		Servicio de catering	1	\$130.000,00	\$130.000,00	
		Kits de regalo (pendrive + vaso)	100	\$320,00	\$32.000,00	
				SUBTOTAL	\$647.284,00	
				10% p/imprevistos	\$64.728,40	
				TOTAL	\$712.012,40	

[Volver al índice](#)

Conclusión


En base al exhaustivo trabajo de investigación y desarrollo se pudieron identificar dos problemáticas que creemos que podrían mejorar la imagen de Havanna S.A en sus públicos prioritarios y, de esta manera, mejorar la rentabilidad de la empresa.

Es por este motivo que se elaboró un Plan de Comunicación integral que permitió identificar una serie de problemáticas y plantear una solución comunicacional a las mismas.

En base a nuestra investigación, consideramos que las campañas propuestas se ajustan íntegramente a la cultura organizacional de la compañía y responden a la mejora del vínculo con sus públicos prioritarios, buscando llegar a ellos de forma eficiente incrementando la esencia de la compañía.

Por último, creemos que la puesta en marcha de este Plan de Comunicación producirá resultados visibles en un plazo de 6 meses, a partir de la ejecución de las tácticas planteadas, permitiendo mejorar la imagen de Havanna. Además, consideramos que el resultado de estas campañas será el apropiado para resaltar los atributos diferenciadores de la compañía, mostrando la amplia variedad de productos que ofrece y su compromiso de ser una empresa de triple impacto.

Brief

Brief	
	
<ul style="list-style-type: none"> • Fundación: 1947 • Industria: Manufacturera (Alimentos y Bebidas) • Mercado: Comercialización de productos - Servicio de cafetería • Presencia mundial: +10 países 	<ul style="list-style-type: none"> • Casa Matriz: Mar del Plata, Buenos Aires • Locales: 430 • Empleados : +1300 • Empresa cotizante en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires
Clientes	Accionistas
Problemática 1: Los clientes desconocen la amplia variedad de productos gastronómicos que la compañía ofrece.	Problemática 2: Los accionistas desconocen las acciones de responsabilidad social empresarial que realiza la compañía.
<p>Objetivo general: Ser reconocidos por el público de interés como una compañía que ofrece una amplia variedad de opciones gastronómicas para cualquier momento del día y que realiza acciones de responsabilidad social empresarial en un plazo de 6 meses.</p>	
Campaña 1: Experiencia Havanna	Campaña 2: Havanna hacia un modelo de negocio de Triple Impacto
<p>Objetivo particular 1.1: Ser reconocidos por nuestros consumidores finales como una compañía que ofrece una amplia variedad de opciones gastronómicas para cualquier momento del día, en un plazo de 6 meses.</p> <p>Objetivo particular 1.2: Ser reconocidos por nuestros clientes corporativos como una compañía que ofrece una amplia variedad de opciones gastronómicas para cualquier momento del día, en un plazo de 6 meses.</p>	<p>Objetivo particular 2.1: Ser conocidos por los accionistas mayoritarios como una compañía que realiza acciones de responsabilidad social empresarial en un plazo de 6 meses.</p> <p>Objetivo particular 2.2: Ser conocidos por los accionistas minoritarios como una compañía que realiza acciones de responsabilidad social empresarial en un plazo de 6 meses.</p>
Estrategia 1: Resaltar a los clientes la amplia variedad de productos gastronómicos que ofrece la compañía.	Estrategia 2: Evidenciar a los accionistas que la compañía realiza acciones de responsabilidad social empresarial.
Táctica 1.1: Programa “Experiencia Havanna” a través de Mobile App	Táctica 2.1: Elaboración de informe técnico “Havanna: hacia un modelo de negocio de Triple Impacto”
Táctica 1.2: Actualización de sitio web	Táctica 2.2: Organización de reuniones directivas para los accionistas mayoritarios
Táctica 1.3: Cartelería en locales	Táctica 2.3: Participación en Expo EFI 2020
Táctica 1.4: Publicación en Redes Sociales	Táctica 2.4: Organización de jornada informativa para los accionistas minoritarios
Táctica 1.5: Mailing a clientes corporativos	
Indicador de evaluación 1.1: Aumento en las ventas de los productos gastronómicos.	Indicador de evaluación 2.1: Aumento en el tráfico de acciones de la compañía
Indicador de evaluación 1.2: Incremento en la contratación del servicio para eventos corporativos.	Indicador de evaluación 2.2: Aumento en la cantidad de accionistas minoritarios

<p>Indicador de control 1.1.1: Cantidad de usuarios registrados</p> <p>Indicador de control 1.1.2: Cantidad de beneficios y promociones utilizadas</p>	<p>Indicador de control 2.1: Realización del informe</p>
<p>Indicador de control 1.2.1: Cantidad de visitas al sitio</p> <p>Indicador de control 1.2.2: Cantidad de consultas realizadas acerca de las ventas corporativas.</p>	<p>Indicador de control 2.2: Realización de las reuniones directivas</p>
<p>Indicador de control 1.3.1: Cantidad de descargas de la app</p> <p>Indicador de control 1.3.2: Cantidad de usuarios registrados</p>	<p>Indicador de control 2.3.1: Asistencia a la exposición</p> <p>Indicador de control 2.3.2: Participación del vocero en el Seminario Sectorial</p> <p>Indicador de control 2.3.3: Cantidad de datos recopilados</p>
<p>Indicador de control 1.4.1: Cantidad de "Likes"</p> <p>Indicador de control 1.4.2: Cantidad de comentarios</p> <p>Indicador de control 1.4.3: Cantidad de seguidores</p>	<p>Indicador de control 2.4.1: Realización de la jornada informativa</p> <p>Indicador de control 2.4.2: Invitados vs. Asistentes</p>
<p>Indicador de control 1.5.1: Follow Up: seguimiento recepción de correo</p> <p>Indicador de control 1.5.2: Cantidad de contrataciones del servicio corporativo</p>	
<p>Mensaje 1: Viví la Experiencia Havana</p>	<p>Mensaje 2: Apostamos a un nuevo modelo de negocio</p>
<p>Presupuesto total: \$712.012,40</p>	

[Volver al índice](#)

Bibliografía

CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 2a ed. Barcelona: Ariel, 2005. 254 p. ISBN: 9788434412750

CUTLIP, Scott M. *Manual de relaciones públicas eficaces*. 2a ed. rev. Center, Allen H. Broom, Glen M. Xifra, Jordi colab. Barquero, José Daniel colab. Barcelona: Gestión 2000, 2006. 724 p. ISBN: 9788496426979

GRUNIG, James E. *Dirección de relaciones públicas*. Hunt, Todd. Xifra, Jordi adap. Barcelona: Gestión 2000, c2003. 757 p. ISBN: 9788480889483

KOTLER, Philip. *Dirección de marketing*. 12a ed. México, D.F.: Pearson Educación, 2006. 729. ISBN: 9789702607632

MINTZBERG, Henry., QUINN, James Brian y VOYER, John. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Ed. breve. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 641 p. ISBN 9789688808290.

OSTERWALDER, Alexander. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Pigneur, Yves. Hoboken: John Wiley & Son, 2010. 278 p. ISBN: 9780470876411

PELLICER ARMIÑANA, Teresa. *El sector de la construcción*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2004. 468 p. ISBN 8497055128.

PORTER, Michael E. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Compañía Editora Continental, 2006. 565 p. ISBN: 9789682611841

ROBBINS, Stephen P. *Management*. 10a ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, c2009. 565 p. ISBN: 10 0-13-209071-6

En línea:

ARGENTINA ARCHIVOS. En: D-Revistas [en línea]. [consulta 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://d-revistas.com/pais/argentina/>

ARGENTINA. Comisión Nacional de Valores. Havanna Holding S.A. [en línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Comisión Nacional de Valores, 2012 [consulta: 25 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Empresas/Empresa/30708544082>

ÁMBITO. Empresas sociales: una nueva forma de gestión de talentos [en línea]. 31 mayo 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.ambito.com/empresas-sociales-una-nueva-forma-gestion-talentos-n5034502>

ÁMBITO. *La Argentina empeoró sus calificaciones en el cuidado del medio ambiente* [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <http://www.ambito.com/935609-la-argentina-empeoro-sus-calificaciones-en-el-cuidado-del-ambiente>

[Volver al índice](#)

AYUSO, María Del Pilar. En tiempos de baja rentabilidad, las empresas apuestan a las soluciones tecnológicas En: BAE Negocios [en línea]. 29 abril 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.baenegocios.com/negocios/En-tiempos-de-baja-rentabilidad-las-empresas-apuestan-a-las-soluciones-tecnologicas-20190428-0010.html>

BALCARCE: HOME [en línea]. En: Balcарce. [consulta 27 agosto 2019]. Disponible en: <http://www.postresbalarce.com.ar/index.php#1>

BARÓ, Marcelo (2011): "Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones", Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, n° 9, pp. 135-162. DOI: 10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013. Disponible en: http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013

BARRAGAN, Florencia. *El cepo macrista cerró la grieta*. En: Página 12 [en línea] 03 septiembre 2019. [consulta: 03 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.pagina12.com.ar/215965-el-cepo-macrista-cerro-la-grieta>

BOLSA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES. *Prospecto Resumido Havanna Holding S.A.* En: Bolsa de Comercio de Buenos Aires [en línea]. 30 mayo 2016 [consulta: 28 agosto 2019]. Disponible en: https://www.bolsar.info/bolsar_ws/DIT/prospectos/6717

BUENOS AIRES CIUDAD - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar>

BUENOS AIRES PROVINCIA [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.gba.gob.ar/autoridades/jurisdiccioneshttps://www.gba.gob.ar/autoridades/jurisdicciones>

CAFEMARTINES.COM [en línea]. En: Café Martínez. [consulta 27 agosto 2019]. Disponible en: <https://cafemartinez.com/>

COMISIÓN NACIONAL DE VALORES. Havanna Holding S.A. (HAVA) Nómina de los Órganos Sociales y de Gerentes [en línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CNV, 2014 [consulta: 27 agosto 2019]. Disponible en: <https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/ebf91974-9888-46bd-8530-d594d960bf71>.

CIRA- Cámara de Importadores de la República Argentina [en línea]. [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: http://www.cira.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=9227:resolucion-general-4461-2019&catid=112&Itemid=500

DATOS DE MAR DEL PLATA. En: Portal de Datos Abiertos de la Municipalidad De General Pueyrredón [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://datos.mardelplata.gob.ar/>

DE AMBROSIO, Martin. Ecología: Los jóvenes, vanguardia contra el cambio climático. En: La Nación [en línea]. 23 junio 2019 [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/por-que-la-economia-industrial-no-aceptara-limites-al-crecimiento-nid2259918>

DEVINCENZI, Agustina. *Havanna quiere ser más que alfajor y café: ahora también ofrece comidas*. En: Cronista [en línea]. 07 enero 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]

[Volver al índice](#)

Disponible en: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Havana-quiere-ser-mas-que-alfajor-y-cafe-ahora-tambien-ofrece-comidas-20190106-0003.html>

EL CRONISTA. Responsabilidad Social: Llega el 1° Encuentro de Jóvenes Porteños por la acción climática. [en línea] 13 Agosto 2019 [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/responsabilidad/Llega-el-1-Encuentro-de-Jovenes-Portenos-por-la-Accion-Climatica-20190813-0024.html>

ENCUESTA DE CENTROS DE COMPRA [en línea]. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019 [consulta 29 agosto 2019]. ISSN 2545-6652. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_08_194EBD8428EF.pdf

FIX SCR AFFILIATE OF FITCH RATINGS. *Havanna Holding S.A. (HAVA) Informe Integral* [en línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: FIX SCR, 2019 [consulta: 27 agosto 2019]. Disponible en: <http://www.fixscr.com/uploads/15652783905d4c40b6d4ffd.pdf>.

HAVANNA: *Eventos* [en línea]. [consulta 27 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/eventos>.

HAVANNA: *Franquicias* [en línea]. [consulta 27 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/atencion-al-cliente/franquicias>.

HAVANNA: *Historia* [en línea]. [consulta: 22 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/nosotros/historia>.

HAVANNA: *Imagen* [en línea]. [consulta: 22 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/nosotros/mision>.

HAVANNA: *Nosotros* [en línea]. [consulta: 22 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/nosotros>.

HAVANNA: *Productos* [en línea]. [consulta 27 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/productos>.

HAVANNA: *Visión* [en línea]. [consulta: 22 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/nosotros/vision>.

HAVANNA: *Ventas Corporativas* [en línea]. [consulta 27 agosto 2019] Disponible en: <http://www.havanna.com.ar/ventas-corporativas>.

HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.diputados.gov.ar/>

HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.hcdiputados-ba.gov.ar/comisiones>

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <http://www.concejomdp.gov.ar/>

HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN ARGENTINA [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.senado.gov.ar>

[Volver al índice](#)

STARBUCKS COFFEE COMPANY [en línea]. [consulta 27 agosto 2019]. Disponible en: <http://www.starbucks.com.ar/>

HSI. Havanna es la primera empresa argentina en sumarse al movimiento global de huevos libres de jaula. En: Human Society International [en línea]. 12 junio 2018 [consulta 22 agosto 2019] Disponible en: <https://www.hsi.org/news-media/havanna-libre-jaulas-061218/?lang=es>.

Índice de producción industrial manufacturero [en línea]. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019 [consulta 29 agosto 2019]. ISSN 2545-6636. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_08_19FC1FEA_AF9B.pdf

INFOBAE. *Cómo es el primer “alfajor fit” pensado para deportistas* [en línea]. 25 marzo 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/espacio-no-editorial/2019/03/25/como-es-el-primer-alfajor-fit-pensado-para-deportistas/>

JIMÉNEZ, Javier. La carrera tecnológica por sustituir los vasos desechables del café antes de que los prohíban [en línea] En: Xataka. 29 abril 2019 [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.xataka.com/ecologia-y-naturaleza/carrera-tecnologica-sustituir-vasos-desechables-cafe-antes-que-prohiban>

JUEGUEN, Blanco. *El Gobierno aplicará restricciones para la compra de dólares* [en línea]. En: La Nación. 01 septiembre 2019 [consulta 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/por-decision-del-gobierno-compra-dolares-requerira-nid2283542>

LA NACIÓN. *Boletín Oficial: formalizaron la renuncia de Dujovne y la designación de Lacunza* [en línea]. 21 agosto de 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/politica/ministro-hacienda-economia-nicolas-dujovne-hernan-lacunza-nid2279475>

LA NACIÓN. *En el primer semestre del año la actividad económica cayó 2,4% interanual* [en línea]. [consulta: 10 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/en-el-primer-semester-del-ano-la-actividad-economica-cayo-24-interanual-nid2280123>

LAVEGLIA, Eduardo. *El riesgo que las redes sociales introducen en las marcas* [en línea] En: Perfil. 17 abril 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/opinion/opinion-eduardo-laveglia-riesgo-redes-sociales-introducen-en-marcas.phtml>

LAZOVSKA, Daniela. *Retorno de inversión en la RSE para 2019*. En: Expok [en línea]. 6 febrero 2019 [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.expoknews.com/retorno-de-inversion-en-la-rse-para-2019/>

LEDESMA, Javier. *Jorgito ya no es sólo: lanza estos nuevos productos para ganar mercado* [en línea] En: Cronista. 13 mayo 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Jorgito-ya-no-es-solo-un-alfajor-lanza-estos-nuevos-productos-para-ganar-mercado-20190513-0005.html>

[Volver al índice](#)

LOPARDO, Lucía. *Sustentabilidad: un salto del compromiso al propósito que redefine la gestión empresarial* [en línea]. En: La Nación. 26 mayo 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/sustentabilidad-un-salto-del-compromiso-al-proposito-que-redefine-la-gestion-empresaria-nid2251364>

LÓPEZ, Paula. *El Gobierno oficializó la creación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca* [en línea]. En: El Cronista. 02 de agosto de 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-Gobierno-oficializo-la-creacion-del-Ministerio-de-Agricultura-Ganaderia-y-Pesca-20190802-0002.html>

LEGISLATURA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.legislatura.gov.ar/>

MAPA DEL ESTADO [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://mapadeleestado.jefatura.gob.ar/index.php>

MANZONI, Carlos. *El alfajor, esa dulce debilidad argentina*. En: La Nación [en línea]. 11 marzo 2018 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/2115752-el-alfajor-esa-dulce-debilidad-argentina>

MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS. *Código electoral nacional: Decreto N° 2135* [en línea]. [consulta 01 septiembre 2019] Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19442/texact.htm>.

NOSOTROS - BONAFIDE [en línea]. En: Bonafide. [consulta 27 agosto 2019]. Disponible en: <http://www.bonafide.com.ar/nosotros#nosotros-mercado>

PARROQUIAS DE MAR DEL PLATA. En: Diócesis de Mar del Plata [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.obispado-mdp.org.ar/>

PERFIL. *La contaminación ambiental podría causar millones de muertes prematuras hasta 2050* [en línea]. 14 marzo 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/ciencia/contaminacion-ambiental-podria-causar-millones-muertes-prematuras-hasta-2050.phtml>

PERIÓDICOS. En: TotalMedios [en línea]. [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.totalmedios.com/>

PRIMERA EDICIÓN. *Gluten free: Jornada para empresas y emprendedores del mercado de alimentos* [en línea]. 4 junio 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100124824/gluten-free-jornada-para-empresas-y-emprendedores-del-mercado-de-alimentos/>

PUNTOBIZ.COM. *Laboratorio líder en la industria alimenticia amplía instalaciones en Alvear* [en línea]. 03 junio 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: https://puntobiz.com.ar/noticias/val/124243/val_s/126/laboratorio-lider-en-la-industria-alimenticia-amplia-instalaciones-en-alvear.html

POZZO, Estefanía. *Economía y política. Qué significa “reperfilar” y qué diferencia tiene con reestructurar una deuda?* [en línea]. En: El Cronista. 28 agosto 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Que-significa-reperfilar-y-que-diferencia-tiene-con-reestructurar-una-deuda-20190828-0062.html>

[Volver al índice](#)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Accionista* - *Diccionario de la lengua española* [en línea]. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=accionista>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Medio* - *Diccionario de la lengua española* [en línea]. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=OIQ6yC8>

RAWLINS, B. (2006): "Prioritizing stakeholders for public relations". Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/4237201/Priorizing-Stakeholders-for-PR-Brad-LRawlins>

REDALYC - *El concepto de comunidad desde el punto de vista socio-histórico-cultural y lingüístico* - DrC. Mercedes Causse Cathcart. [consulta 18 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181321553002.pdf>

REUTERS NEGOCIOS. Reporte de Walter Bianchi y Hernán Nessi Editado por Maximilian Heath. "Riesgo país argentino se dispara tras recorte temporario calificación S&P" [en línea]. 30 Agosto 2019 [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://ar.reuters.com/article/businessNews/idARL2N25Q0A6>

SCARPINELLI, Luján. *Empresas innovadoras, verdes y sustentables* [en línea] En: La Nación. [consulta: 01 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1795371-empresas-innovadoras-verdes-y-rentables>

SENADO BA [en línea]. [consulta 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.senado-ba.gov.ar/>

SITIO OFICIAL DEL MUNICIPIO DE GENERAL PUEYRREDON [en línea]. [consulta: 31 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.mardelplata.gob.ar/>

STANG, Silvia. *Dólar y salarios en el subibaja: un histórico conflicto de la Argentina*. [en línea]. En: La Nación. 08 septiembre 2019 [consulta: 10 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/devaluacion-dolar-y-salarios-en-el-subibaja-un-historico-conflicto-nacional-nid2285495>

TERCER SECTOR. Conclusiones Jornada de RSE sobre Inversiones Sostenibles [en línea]. 2 septiembre 2019 [consulta: 3 septiembre 2019] Disponible en: <https://tercersector.org.ar/conclusiones-jornada-de-rse-sobre-inversiones-sostenibles/>

UCHOA, Pablo. *Ecología: ¿Cuán probable es que la Argentina sufra escasez de agua?* En: La Nación 7 agosto 2019 [en línea]. [consulta 01 septiembre 2019] <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuan-probable-es-argentina-sufra-escasez-agua-nid2275073>

UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. *Actualidad Industrial n°7*. En: Unión Industrial Argentina [en línea]. Julio 2019 [consulta: 29 agosto 2019]. Disponible en: https://uiaorgar-cmsdev.s3.amazonaws.com/pdf/Informe_Industrial_N%C2%BA07_2019.pdf?X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-Credential=AKIAJXL23AJMKLGIZFNA%2F20190829%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190829T022826Z&X-Amz-Signature=ff8aa9fe5e6cff24611e08fd39b5e458b424e1c1dedf148661e5fba6e89f7810

WORD REFERENCE. *Asociación* - *Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/asociación>

[Volver al índice](#)

WORD REFERENCE. *Cámara - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/c%C3%A1mara>

WORD REFERENCE. *Cliente - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/cliente>

WORD REFERENCE. *Empleado - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/empleado>

WORD REFERENCE. *Gobierno - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/gobierno>

WORD REFERENCE. *Gremio - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/gremio>

WORD REFERENCE. *Proveedor - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/proveedor>

WORD REFERENCE. *Sindicatos - Definición* [en línea]. En: *Wordreference.com*. [consulta 04 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/sindicatos>

Anexos

Anexo 1 - Estados Financieros Consolidados Condensados Intermedios al 30 de junio de 2019

8

Havanna S.A.

Número registro en la Inspección General de Justicia: N° 1.642.562
Estados Financieros Consolidados Condensados Intermedios

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS CONDENSADOS INTERMEDIOS POR EL PERIODO DE SEIS MESES FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2019 PRESENTADOS EN FORMA COMPARATIVA

NOTA 1 – INFORMACIÓN GENERAL Y PROPÓSITO ESPECÍFICO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

La sociedad fue constituida el 19 de Noviembre de 1997. Su actividad principal es de elaboración y venta de alfajores y similares, también es inversora. La Sociedad participa en el capital social y votos de otras sociedades.

El Grupo tiene locales propios y/o franquicias en Argentina y en los siguientes países: Chile, Brasil, Venezuela, Bolivia, Paraguay, Perú, España y Estados Unidos.

Los presentes Estados Financieros Consolidados Condensados Intermedios han sido confeccionados al sólo efecto de ser tomados como base para la valuación de acuerdo con el método del valor patrimonial proporcional de la participación sobre el patrimonio neto de Havanna S.A. que posee Havanna Holding S.A.

Debido a su propósito específico, los presentes Estados Financieros Consolidados Condensados Intermedios no incluyen la totalidad de la información requerida por las normas contables profesionales.

NOTA 2- POLITICAS CONTABLES

2.1. Bases de preparación

Los Estados Financieros de la Sociedad han sido preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF") e interpretaciones del Comité de Interpretación de Normas Internacionales de Información Financiera ("CINIIF") emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad ("IASB", por sus siglas en inglés).

Con fecha 26 de junio de 2018, la Inspección General de Justicia emitió la RG 4/2018, en la cual se incorpora bajo la órbita de IGJ las Resoluciones Técnicas N° 26 y 29 y modificatorias de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, que adoptan las NIIF (IFRS por sus siglas en inglés), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés).

Estos Estados Financieros Consolidados Condensados Intermedios han sido preparados siguiendo las mismas políticas contables usadas en la preparación de los estados financieros consolidados auditados al 31 de diciembre de 2018, con excepción de lo detallado, en caso de corresponder, en la nota 2.3 "Cambios en políticas contables y desgloses".

De corresponder, se han reclasificado ciertas cifras de los Estados Financieros Consolidados de ejercicios anteriores a los efectos de su presentación comparativa con las de este ejercicio. Los estados financieros consolidados fueron aprobados para su emisión por el Directorio de la Sociedad el 9 de agosto de 2019.

La preparación de estados financieros de conformidad con las NIIF requiere el uso de ciertas estimaciones contables críticas. También requiere que la gerencia ejerza su juicio en el proceso de aplicar las políticas contables del Grupo. Las áreas que involucran mayor grado de juicio o complejidad, o áreas donde las hipótesis y estimaciones son significativas para los estados financieros se indican en Nota 3.

Véase nuestro informe de fecha
9 de agosto de 2019

PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

(Socio)

C.P.C.E.C.A.B.A.T.1.F.17



Anexo 3 - Memorias y Estados Financieros Consolidados (2014-2018)

3

Desarrollo Alpha S.A.

Reseña informativa al 31 de diciembre de 2014

Actividades de la Sociedad (Cont.)

en valor y la mudanza progresiva de los 3 edificios productivos con los que en la actualidad cuenta la compañía. Sin lugar a dudas, es el hito en términos de producción, más importante de la empresa de los últimos 50 años. Cuando haya concluido el proceso de mudanza, la compañía contará con una planta con un 50% más de capacidad de producción que las actuales. Confiamos en que la unificación de los edificios redundará en una mayor productividad así como también en mayores comodidades para nuestros empleados.

En el 2014 Havanna impulsó uno de los principales proyectos de la compañía, con proyección internacional y con el fin de desarrollar un nuevo modelo de cafetería que acompañe el concepto globalizado del negocio, con nuevos productos y modelo de servicio. En el mes de diciembre en la ciudad de Mar del Plata se inauguró el primer local "Havanna Haireado" ubicado en uno de los principales centros comerciales de la ciudad. La apertura refleja un rotundo cambio con respecto a la cadena actual, marcando el punto de partida para la expansión internacional.

Análisis de enero a diciembre del año 2014

	Periodo de 12 meses finalizado el	
	\$	
	31.12.2014	31.12.2013
Ingresos por ventas	658.713.449	470.929.763
Ganancia Operativa	88.593.878	61.778.701
Resultado Financiero	(8.007.149)	(11.003.019)
Resultado Neto	47.262.165	29.707.818

El resultado neto de enero a diciembre del año 2014 fue una ganancia de \$47,3 millones. Este resultado incluye, además del resultado operativo, un resultado financiero negativo de \$8 millones.

Los ingresos por ventas del periodo enero a diciembre del año 2014 fueron de \$658,7 millones, con un incremento del 40% con respecto al nivel de ventas obtenido en el mismo periodo del año 2013.

Venta por Rubro	Periodo de 12 meses finalizado el	
	\$	
	31.12.2014	31.12.2013
Alfajores, Galletitas, Havannets	451.935.058	323.137.405
Cafetería e Insuomos	115.797.011	86.485.635
Otros	90.981.380	61.306.723
Venta Total	658.713.449	470.929.763

Véase nuestro informe de fecha
9 de marzo de 2015

PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

(Socio)

C.P.C.E.C.A.B.A. T° 167 F° 17

Dr. Norberto Montero
Contador Público (UBA)
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 167 F° 179

3

Desarrollo Alpha S.A.

Reseña informativa al 31 de diciembre de 2015

Análisis de enero a diciembre del año 2015

	Periodo de 12 meses finalizado el	
	\$	
	31.12.2015	31.12.2014
Ingresos por ventas	843.394.776	658.713.449
Ganancia Operativa	123.460.446	86.593.878
Resultado Financiero	(9.336.437)	(8.007.149)
Resultado Neto	69.606.472	47.262.165

El resultado neto de enero a diciembre del año 2015 fue una ganancia de \$69,6 millones 47% más que el resultado del año anterior de 47,3 millones. El resultado del año 2015 incluye, además del resultado operativo, un resultado financiero negativo de \$9,3 millones.

Los ingresos por ventas del periodo enero a diciembre del año 2015 fueron de \$843,4 millones, con un incremento del 28% con respecto al nivel de ventas obtenido en el mismo periodo del año 2014.

Venta por Rubro	Periodo de 12 meses finalizado el	
	\$	
	31.12.2015	31.12.2014
Alfajores, Galletitas, Havannets	566.223.571	451.935.058
Cafetería e Insumos	162.554.021	115.797.011
Otros	114.617.184	90.981.380
Venta Total	843.394.776	658.713.449

Venta por Rubro en Kilos	Periodo de 12 meses finalizado el	
	Kg.	
	31.12.2015	31.12.2014
Alfajores, Galletitas, Havannets	3.483.454	3.679.280
Cafetería e Insumos	805.908	717.937
Otros	516.690	590.161
Venta Total	4.806.052	4.987.378

La venta en el periodo de enero a diciembre del año 2015 fue superior a la del mismo periodo del año 2014 en \$184,7 millones. La principal diferencia se refleja en la línea de Cafetería e Insumos, donde la variación fue del 40%. Esto se debe a la recuperación de las ventas en los locales donde la cafetería tienen una mayor incidencia.

Véase nuestro informe de fecha
7 de marzo de 2016

PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

(Socio)

C.F.C.E.C.A.B.A. T1 - F17

Reseña Informativa

Como cada año, el inicio de la temporada estival 2016, produjo una marcada estacionalidad reflejada en las ventas principalmente de los locales de la Costa Atlántica. A las ya tradicionales promociones "Roja" (7 "regalos" con 30% de descuento) y "Amarilla" (5 "regalos" con 15% de descuento), este año se le sumó la Promo "Verde", que consistió en la venta de 3 "regalos" con un descuento del 10%. La venta de promos tuvo una amplia aceptación por parte de los clientes.

Adicionalmente, a las promociones de temporada se lanzó para todos los locales ubicados en Ciudad de Buenos Aires ("CABA"), Gran Buenos Aires y el interior del país la Promo "Otoño" y la Promo "Invierno" que consistían en lo siguiente: con la compra de una docena de alfajores + media docena de havannets se regalaba media docena de alfajores. La vigencia de la misma fue desde mediados del mes de abril hasta principios del mes de junio y de mediados de julio hasta mediados del mes de septiembre respectivamente.

Al igual que en años anteriores se continuó con el lanzamiento de productos especiales con licencias. En esta ocasión, para Pascuas se sumó la licencia de la película Kun fu Panda 3, con una alta aceptación por parte de los más pequeños en las presentaciones de producto con imágenes y juegos de la película.

También desde la oferta de productos de cafetería se continúa con la permanente búsqueda de nuevas experiencias para los clientes. Es así como se lanzaron nuevas propuestas sumando opciones de cafetería en los locales y con el objetivo de promover la venta en el horario del almuerzo, se continuó hasta el mes de agosto con la Promo "Vivi tus Mediodías en Havanna" en todo el país. La misma consistía en la oferta de un combo de un sandwich + una bebida por \$90. Los resultados arrojaron una excelente recepción por parte de los clientes con un incremento significativo de ventas de los productos asociados al almuerzo en la franja horaria en cuestión.

El año finalizó con una exitosa acción Navideña, con la oferta tradicional de Pan Dulces, Pailas y "Pouch Navideño", con Mini alfajores blancos y negros y una nueva presentación denominada "Mega Tableta". Esta incorporación permitió ampliar la oferta estacional alcanzando altos niveles de aceptación por parte de los clientes.

Ya desde el año anterior se encuentra en línea la nueva página de internet www.havanna.com.ar. El sitio cuenta con un diseño totalmente renovado y acorde a las últimas tendencias en materia comunicación digital. Incluye links a las redes sociales donde la empresa tiene una permanente interacción como ser Twitter, Instagram y Facebook. A mediados del 2016, y como consecuencia del ingreso al Régimen de Oferta Pública, se incluyó un nuevo apéndice de información a Inversores donde se incluyen los balances de las sociedades y otros datos de interés.

Análisis de enero a diciembre del año 2016

	Periodo de 12 meses finalizado el	
	\$	
	31.12.2016	31.12.2015
Ingresos por ventas	998.298.080	843.394.776
Ganancia Operativa	136.203.358	123.460.446
Resultado Financiero	(11.095.519)	(9.336.437)
Resultado Neto	77.440.631	69.606.472

Véase nuestro informe de fecha
9 de marzo de 2017

PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

(Socio)

C.P.C.E.C.A.B.A. T°1 - F°17

Por el Directorio:

Christian Colombo
Presidente

Anexo 3 - Memorias y Estados Financieros Consolidados (2014-2018) (cont.)

3

Con el objetivo que en el Exterior tenga el mismo éxito que en Argentina, se ha lanzado durante el tercer trimestre, en Chile y Brasil el nuevo producto denominado "70% Cacao Puro".

Luego de un exhaustivo trabajo que incluyó la contratación de especialistas en desarrollo de packaging e imagen de marca se siguió con la implementación del cambio de packaging para toda la línea de productos Havanna que fue iniciada en la temporada 2017. El cambio incluye a la nueva imagen de marca que ya es utilizada en los locales Haireados y que ya es de uso recurrente en todas las nuevas aperturas y remodelaciones que se están llevando a cabo.

El año finalizó con una exitosa acción Navideña, con la oferta tradicional de Pan Dulces, Pailas y "Pouch Navideño", con Mini alfajores blancos y negros y la denominada "Mega Tableta". Alcanzando altos niveles de aceptación por parte de los clientes.

Análisis de enero a diciembre del año 2017

	Ejercicio de 12 meses finalizado el	
	\$	
	31.12.2017	31.12.2016
Ingresos por ventas	1.275.060.084	998.298.080
Ganancia Bruta	705.171.932	562.212.096
Ganancia Operativa	162.647.131	136.203.358
Resultado Financiero	(13.813.035)	(11.095.519)
Resultado Neto	99.673.087	77.440.631

El resultado neto de enero a diciembre del año 2017 fue una ganancia de \$99,7 millones 29% más que el resultado del año anterior de 77,4 millones. El resultado del año 2017 incluye, además del resultado operativo, un resultado financiero negativo de \$13,8 millones.

Los ingresos por ventas del ejercicio de enero a diciembre del año 2017 fueron de \$1.275 millones, con un incremento del 28% con respecto al nivel de ventas obtenido en el mismo ejercicio del año 2016.

Venta por Rubro	Ejercicio de 12 meses finalizado el	
	\$	
	31.12.2017	31.12.2016
Alfajores, Galletitas, Havannets	814.456.329	642.635.223
Cafetería e Insumos	280.075.447	213.528.556
Otros	180.528.308	142.134.301
Venta Total	1.275.060.084	998.298.080

La venta en el ejercicio de enero a diciembre del año 2017 fue superior a la del mismo ejercicio del año 2016 en \$276,8 millones. La principal diferencia se refleja en la línea de Cafetería e Insumos, donde la variación fue del 31%. Esto se debe principalmente por la incidencia de los almuerzos en los locales donde se ofrecen una mayor variedad de productos salados desarrollados para tal fin, y a la conversión a Haireados de locales existentes, como así también por la apertura de los nuevos locales que en su totalidad ofrecen una mayor oferta de productos de cafetería y almuerzo.

Véase nuestro informe de fecha
7 de marzo de 2018

PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

(Socio)

C.P.C.E.C.A.B.A. T°1 - F°17

Por el Directorio:

Chrystian Colombo
Presidente

1. Actividades de la Sociedad (Cont.)
Información no cubierta por el informe de auditoría sobre los estados financieros consolidados
Análisis de enero a diciembre del año 2018

	Ejercicio finalizado el	
	\$	
	31.12.2018	31.12.2017
Ingresos por ventas	2.125.454.533	2.092.104.412
Ganancia Bruta	1.199.959.238	1.154.999.934
Ganancia Operativa	314.612.507	259.045.224
Resultado Financiero	(76.213.607)	(23.231.236)
Resultado Neto	148.382.784	73.543.795

El resultado neto de enero a diciembre del año 2018 fue una ganancia de \$148,4 millones 101% más que el resultado del año anterior de \$73,5 millones. El resultado del año 2018 incluye, además del resultado operativo, un resultado financiero negativo de \$76,2 millones.

Los ingresos por ventas del ejercicio de enero a diciembre del año 2018 fueron de \$2.125,4 millones, con un incremento del 1,6% con respecto al nivel de ventas obtenido en el mismo ejercicio del año 2017.

Venta por Rubro	Ejercicio finalizado el	
	\$	
	31.12.2018	31.12.2017
Alfajores, Galletitas, Havannets	1.366.461.016	1.343.205.948
Cafetería e Insumos	471.600.566	454.380.392
Otros	287.392.951	294.518.072
Venta Total	2.125.454.533	2.092.104.412

Venta por Rubro en Kilos	Ejercicio finalizado el	
	Kg.	
	31.12.2018	31.12.2017
Alfajores, Galletitas, Havannets	3.144.822	3.093.194
Cafetería e Insumos	1.006.174	916.186
Otros	502.051	542.116
Venta Total	4.653.046	4.551.496

La venta en el ejercicio de enero a diciembre del año 2018 fue superior a la del mismo ejercicio del año 2017 en \$33,3 millones. La principal diferencia se refleja en la línea de Cafetería e Insumos, donde la variación fue del 3,8%. Esto se debe principalmente por la incidencia de los almuerzos en los locales donde se ofrecen una mayor variedad de productos salados desarrollados para tal fin, y a la conversión a Haireados de locales existentes, como así también por la apertura de los nuevos locales que en su totalidad ofrecen una mayor oferta de productos de cafetería y almuerzo.

Véase nuestro informe de fecha
11 de marzo de 2019

PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

(Socio)

C.P.C.E.C.A.B.A. T°1 - F°17
Dr. Nicolás A. Carusoni
Contador Público (UM)
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 252 F° 141

Fernando Gabriel Morinigo
Comité de Auditoría

Chrystian Colombo
Presidente

[Volver al índice](#)

Anexo 4 - Solicitud de Organigrama

Rnv: RV: Organigrama Recibidos x

Marcos Couto <marcos.co@live.com.ar>

para mí ▾

----- Mensaje original -----

De: Alejandro Alcedo <aalcedo@havanna.com.ar>

Fecha: 1/4/19 16:27 (GMT-03:00)

Para: Marcos Couto <marcos.co@live.com.ar>

Asunto: RV: Organigrama

De: Cecilia Martin

Enviado el: lunes, 1 de abril de 2019 15:39

Para: Alejandro Alcedo <aalcedo@havanna.com.ar>

Asunto: Organigrama

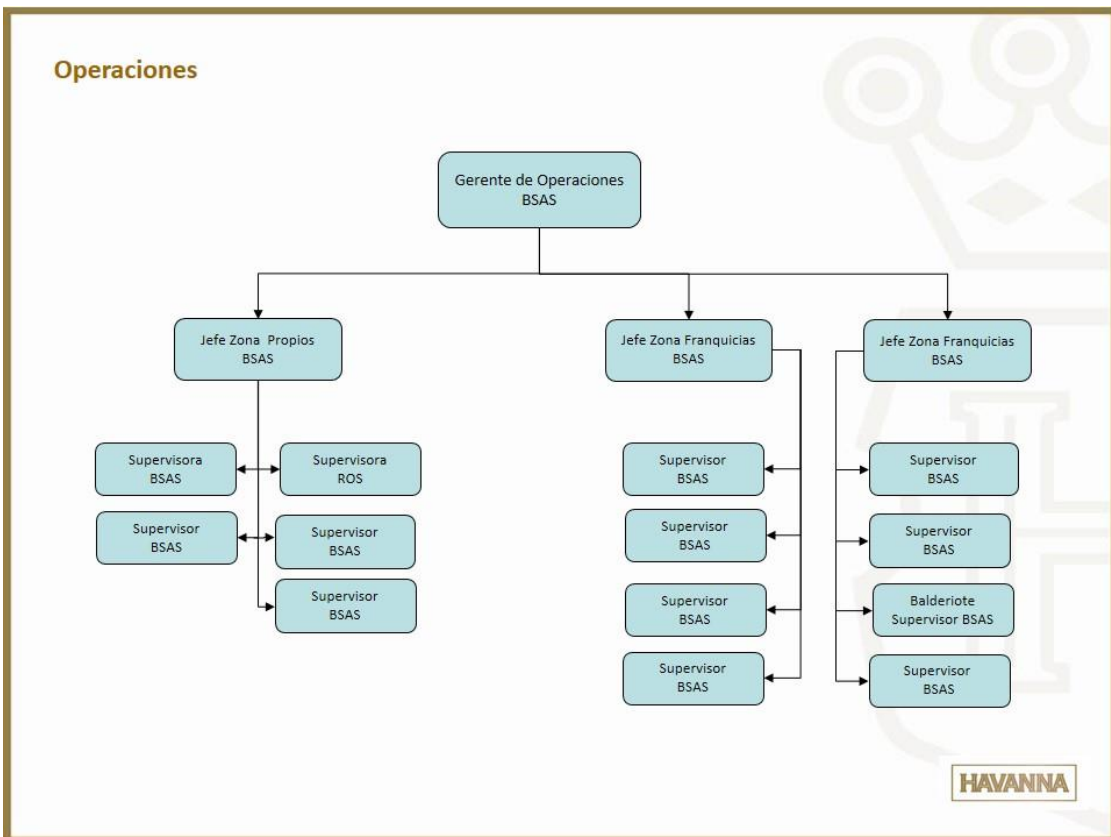
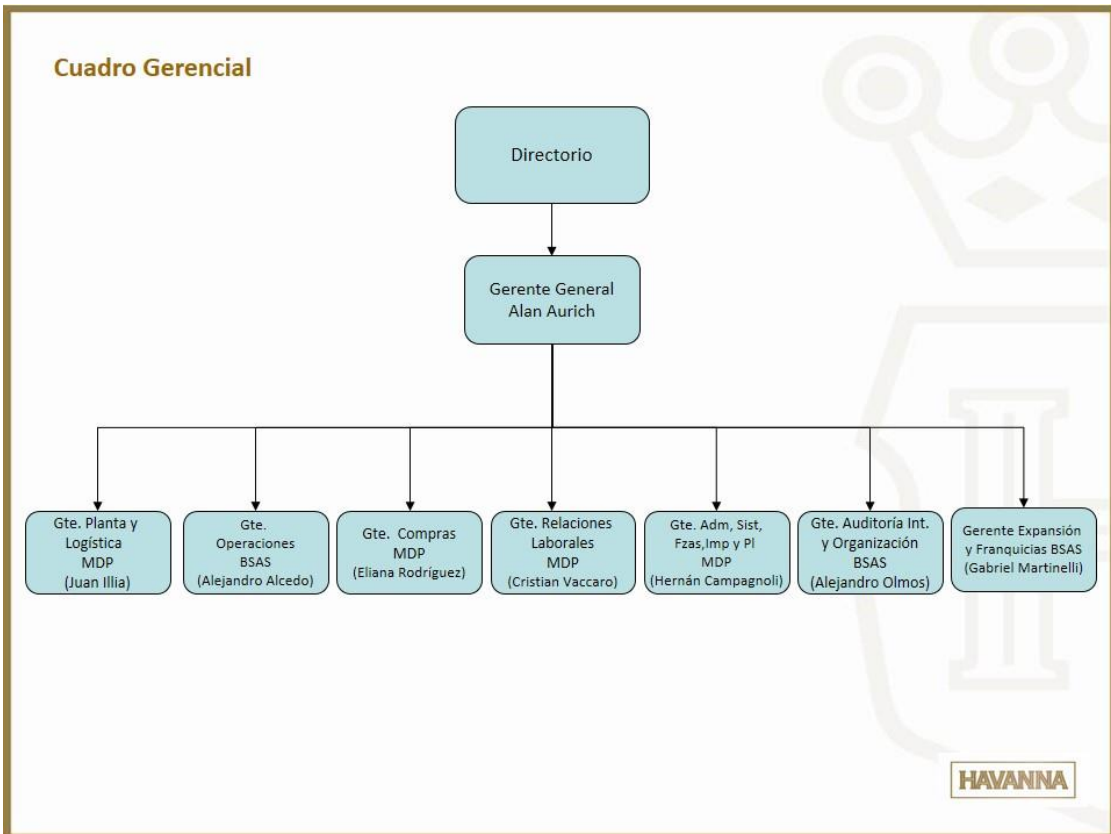
Ale,

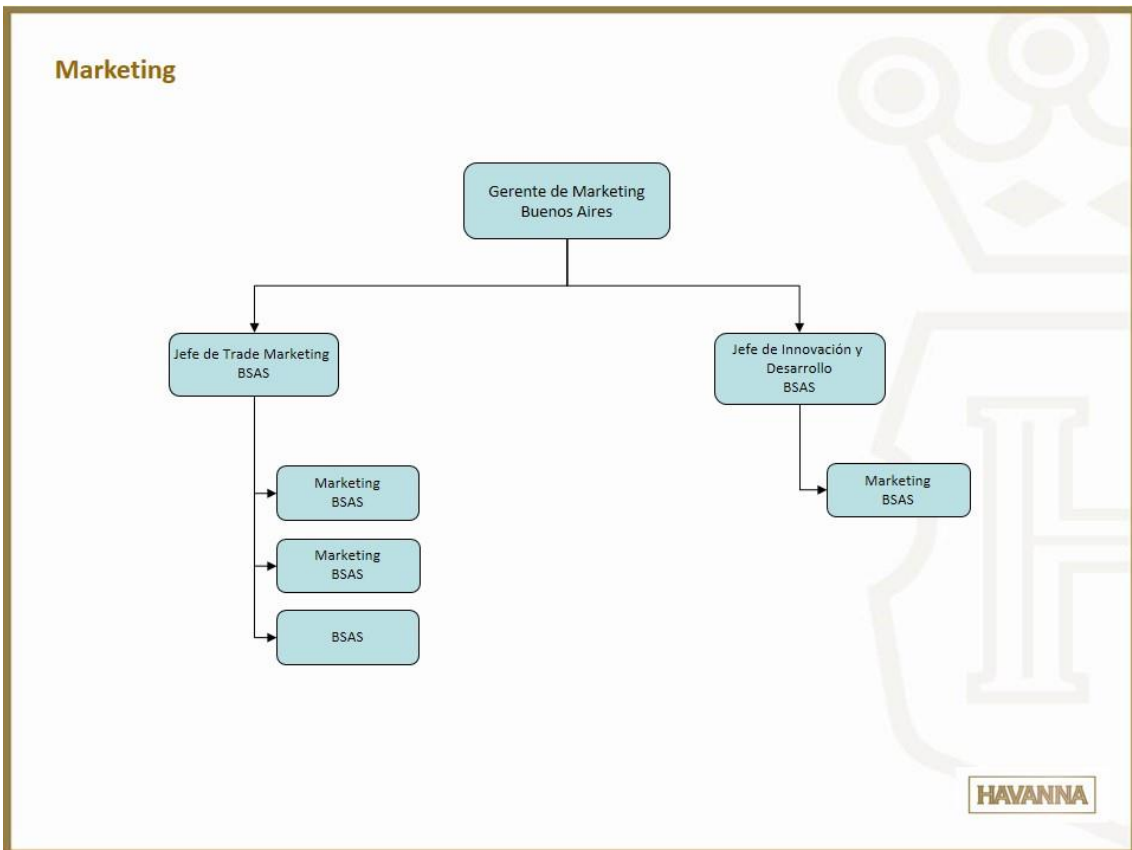
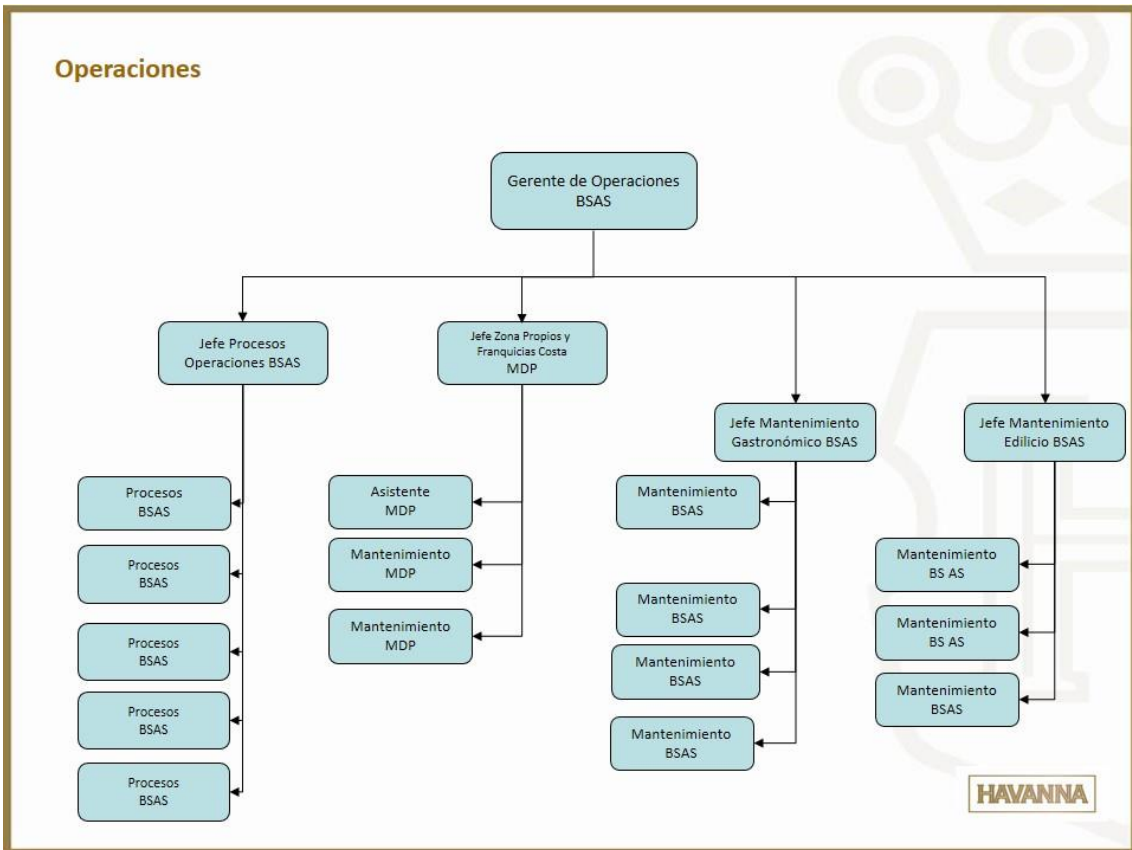
Buenas tardes, cómo estás?, adjunto el organigrama sin fotos y sin nombres.

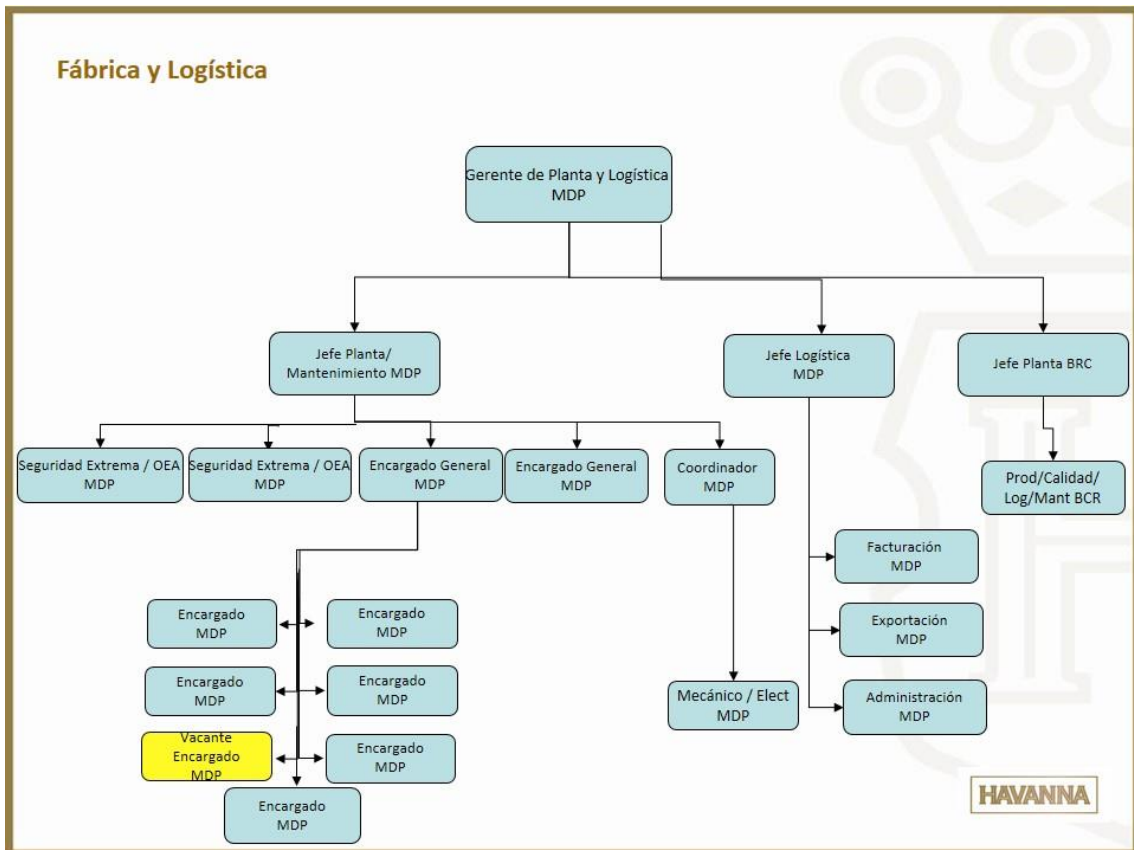
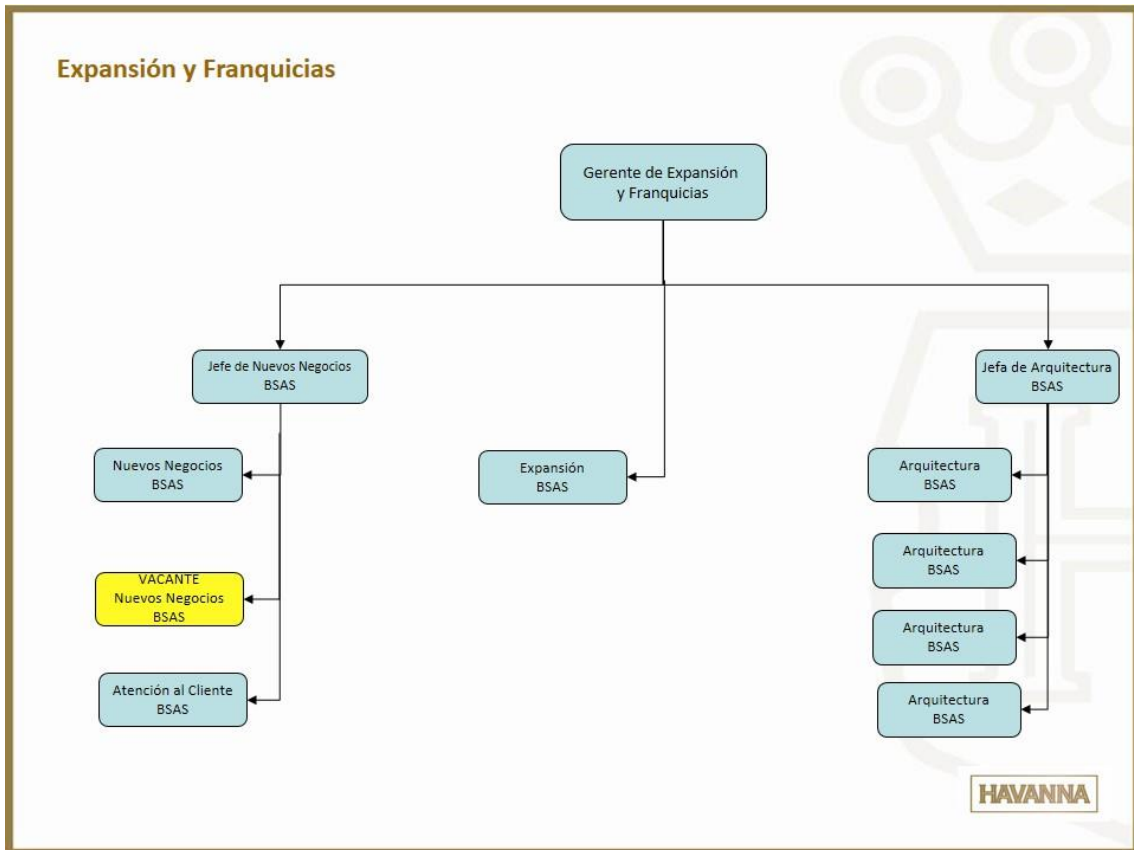
Saludos Cordiales,

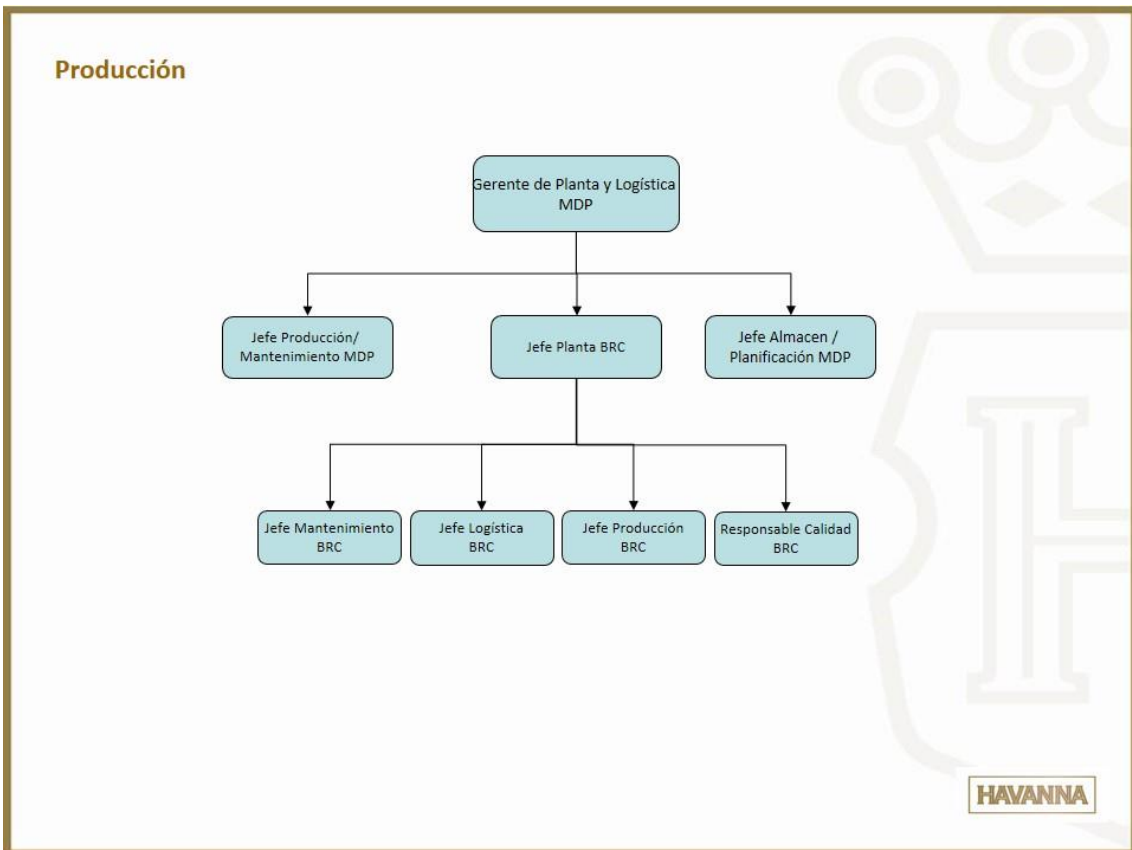
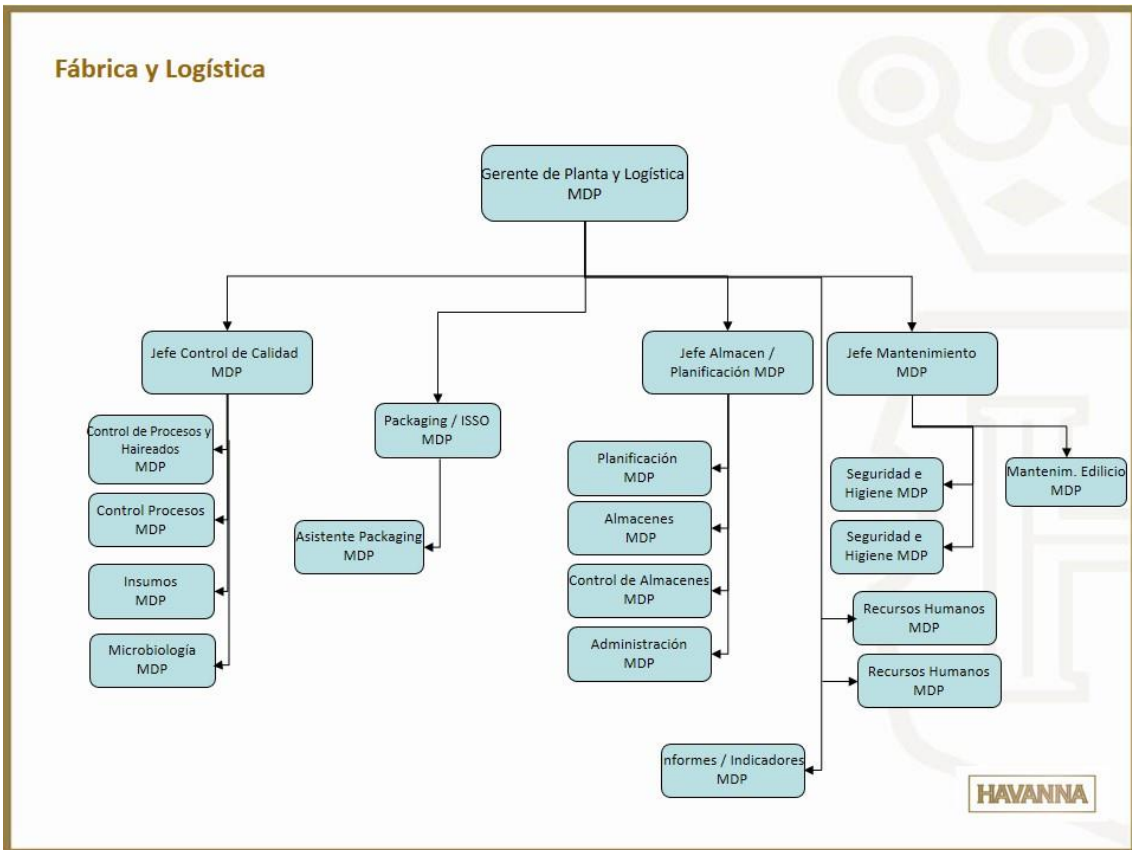


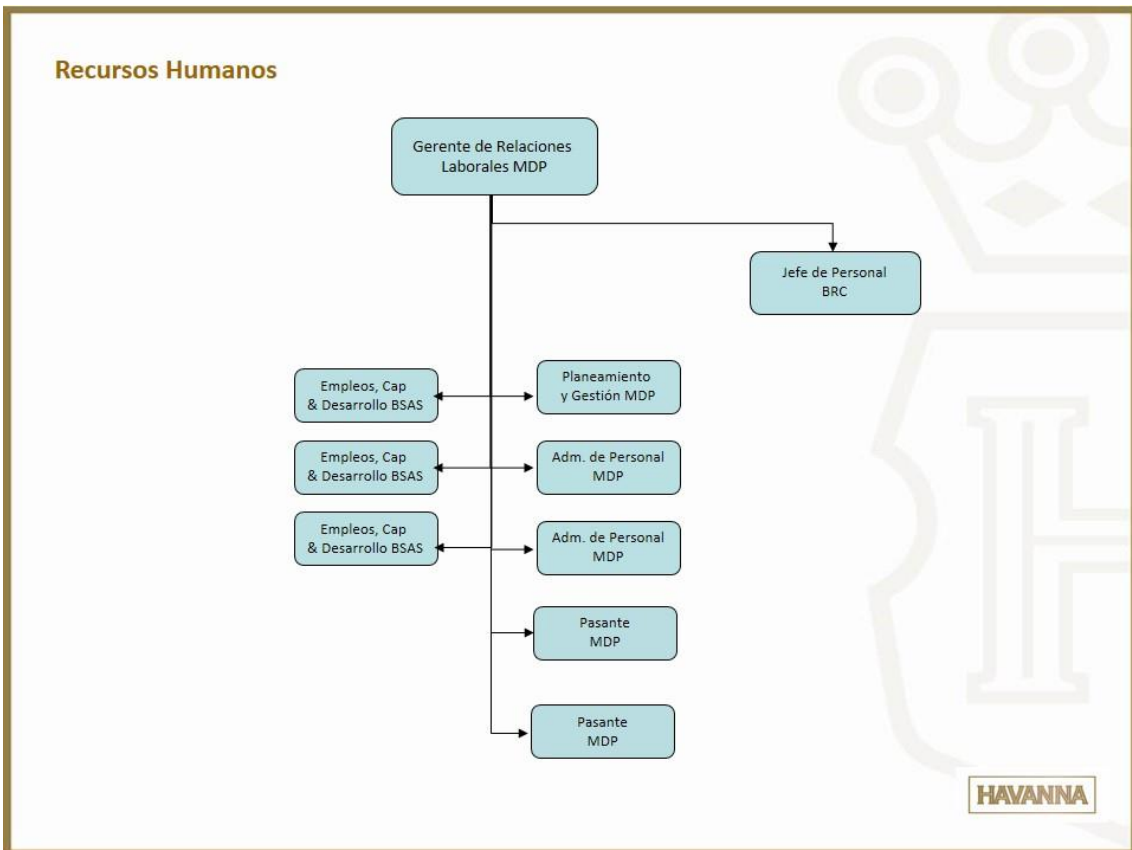
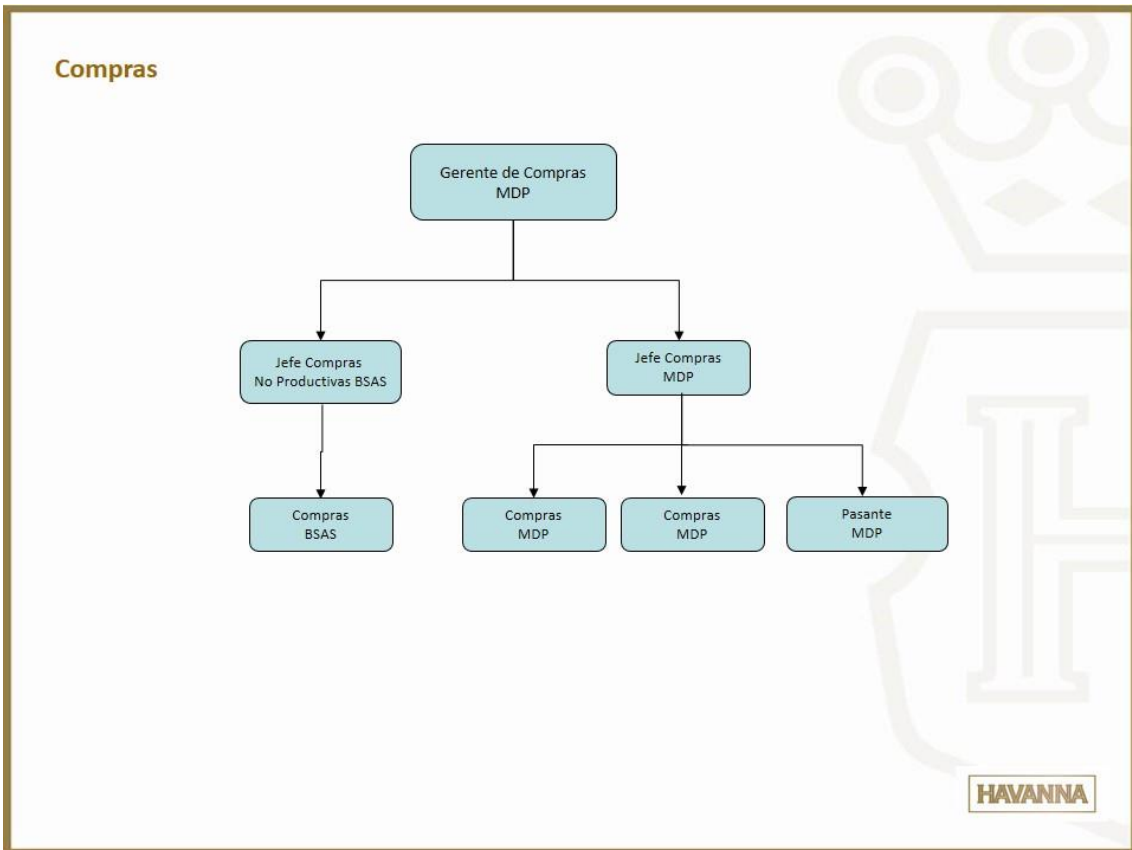
Anexo 5 - Organigrama de Havanna S.A.

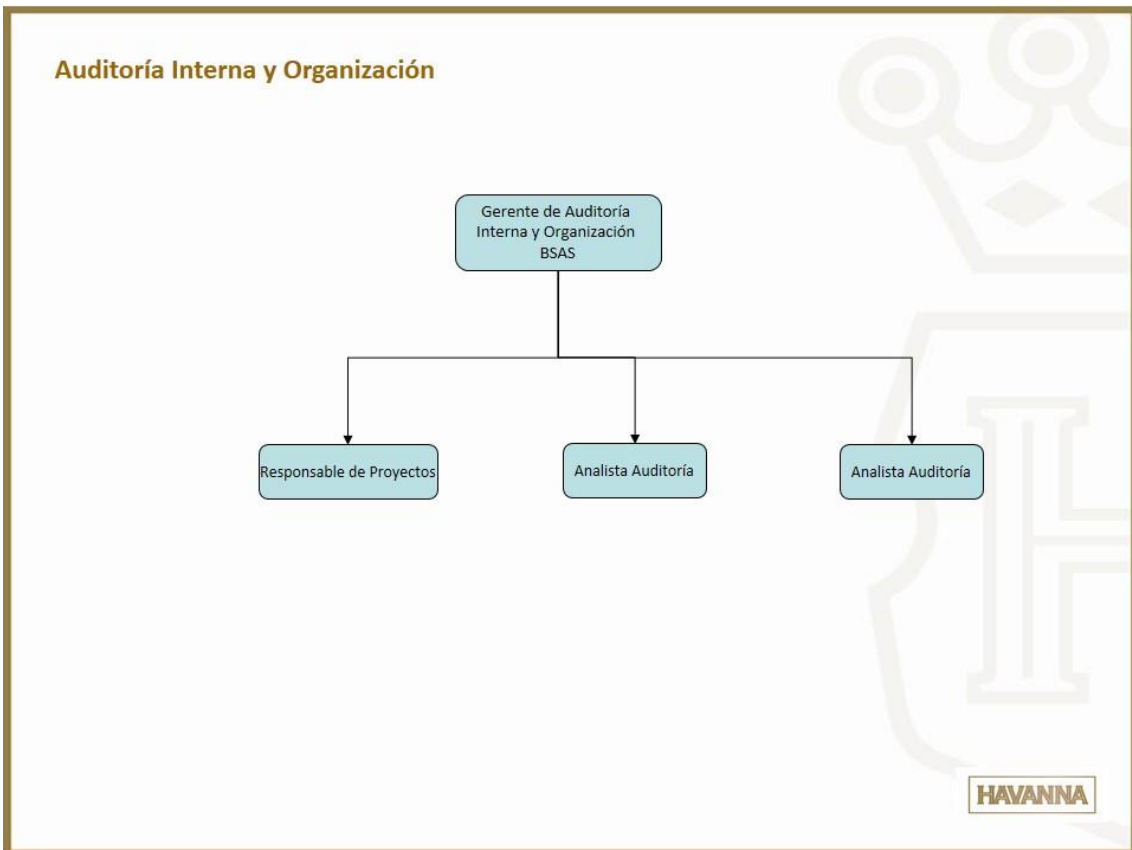
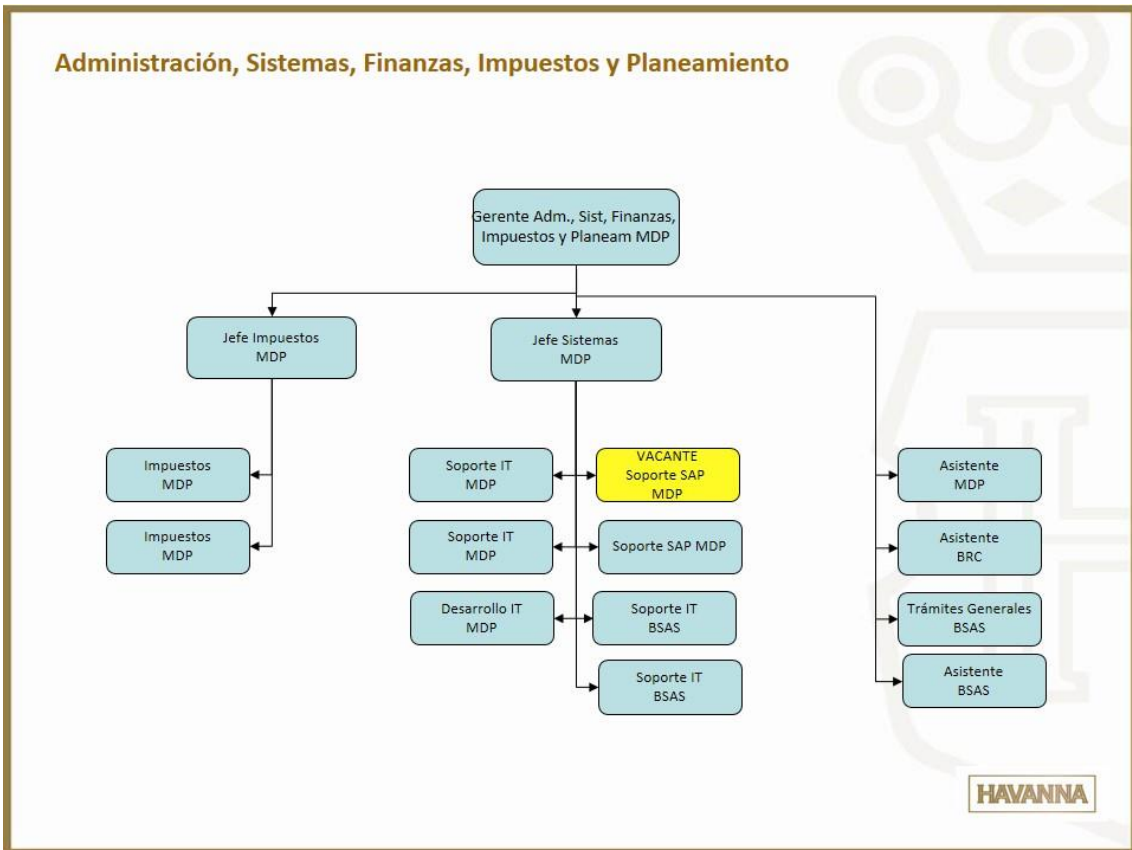












[Volver al índice](#)

Anexo 6 - Estructura de locales por zona

Rnv: van los locales Recibidos x



Marcos Couto <marcos.co@live.com.ar>
para mí ▾

----- Mensaje original -----

De: Alejandro Alcedo <aalcedo@havanna.com.ar>

Fecha: 1/4/19 14:24 (GMT-03:00)

Para: Marcos Couto <marcos.co@live.com.ar>

Asunto: van los locales

De: Gaston Arias

Enviado el: lunes, 1 de abril de 2019 13:55

Para: Alejandro Alcedo <aalcedo@havanna.com.ar>

Asunto: Estructura de locales actualizada



Lic. GASTÓN ARIAS
DEPARTAMENTO DE EXPANSIÓN Y FRANQUICIAS
Av. del Libertador 14.799, Acaassuso
4798-1630 / 15-4180-9516
www.havanna.com.ar



ESTRUCTURA DE LOCALES

FRANQUICIAS			PROPIOS			HAVANNA TOTAL ARGENTINA		
Havanna Café	84%	149	Havanna Café	51%	31	Havanna Café	79%	180
Productos Havanna	2%	5	Productos Havanna	10%	8	Productos Havanna	6%	13
Góndola con cafetería	12%	22	Góndola con cafetería	26%	14	Góndola con cafetería	16%	36
Góndola	1%	2	Góndola	2%	1	Góndola	1%	3
TOTAL FQC		178	TOTAL LP		54	TOTAL ARG		232
Por zonas			Por zonas			Por zonas		
Capital	37%	65	Capital	44%	24	Capital	38%	89
GBA	17%	31	GBA	19%	8	GBA	17%	39
Costa Atlántica	29%	35	Costa Atlántica	33%	18	Costa Atlántica	23%	53
Interior	26%	47	Interior	7%	4	Interior	22%	51

En el Exterior		
Brasil	58%	62
Chile	7%	7
Venezuela	10%	11
Bolivia	2%	2
Paraguay	11%	12
Uruguay	0%	0
Peru	8%	8
Ecuador	1%	1
Estados Unidos	1%	1
Mexico	0%	0
España	2%	2
TOTAL EXT		106

HAVANNA TOTAL	338
---------------	-----

Actualizado al 18-mar.