

## Memoria

### Señores accionistas

En cumplimiento con lo dispuesto por la Ley de Sociedades Comerciales -19 550- en su artículo 66º y de las normas estatutarias vigentes este Directorio tiene el agrado de someter a la consideración de los accionistas esta memoria la documentación contable como así también el Inventario General correspondiente a Ejercicio Económico N° 16 finalizado el 31 de diciembre de 2018. En la presente memoria se hace referencia a lo acontecido en nuestra subsidiaria Havanna SA por influir directamente en nuestra sociedad producto de contar con el control de la misma en un 95 4545%.

### Aspectos salientes del ejercicio

**Lanzamiento de nuevos productos.** En el inicio de ejercicio 2018 se le dio continuidad al lanzamiento de nuevos productos en esta ocasión e incrementando la oferta de productos con 70% cacao puro durante la temporada estival se comenzó con la venta de **Havannet 70% cacao puro** es el ya tradicional havannet bañado en chocolate con 70% cacao y en un packaging donde la textura y el color están relacionados con el de los alfajores de igual característica lanzados un año atrás. También el formato del packaging es algo trasgresor e innovador siendo el mismo un estuche alargado triangular y contenedor de 8 havannets dispuestos en línea.

Así como el lanzamiento de los alfajores 70% cacao estos havannets también se lanzaron de manera exclusiva en la Costa Atlántica durante el verano para luego del festejo de las pascuas lanzarlo en el resto del país.

Contemporáneamente al lanzamiento en la Costa Atlántica del Havannet 70% cacao puro en Capital Federal GBA e Interior se realizó el lanzamiento de las **barritas de cereal** que inauguran la participación de Havanna en la categoría de 'snacks saludables'. Se lanzaron en tres sabores de producto 70% cacao puro chocolate con leche y chocolate blanco. Las barritas de cereal también pueden articularse con otras opciones dentro de la oferta de nuestros productos como la línea de frappe y limonada. Con la intención de crear otra ocasión de consumo se ofrece la oportunidad de adquirir para llevar una caja con 6 unidades de barritas a elección obteniendo un descuento en el precio total.

Luego de la temporada de verano se incorporaron a la oferta habitual en todos los locales del mercado local los lanzamientos realizados y durante el segundo semestre del año se puso a disposición de los clientes del exterior y hacia fin de año los nuevos productos se pudieron comercializar en todos los mercados donde la marca tiene presencia con puntos de venta exclusivos.

Con el objetivo de mantener un menú siempre actualizado y variado en oferta de productos salados se han ido incorporando y en algunos casos reemplazando en la carta diferentes alternativas de almuerzos siendo algunas de las más exitosas la **Ciabatta de Pollo** y **Guacamole** la **Ciabatta de Vegetales Grillados** y **Provoleta** también se rediseñaron la **Hamburguesa** y la **Ciabatta de Milanesa**.

Para el desayuno y la merienda se incorporaron las **Tostadas con Guacamole** el **Yogurt con Cereales** los **Waffles** y el **Pan de Queso**.

En el orden de las bebidas se incorporaron la **Limonada de Maracuyá y Frutos Rojos** y los nuevos **Jugos Naturales** en sus 3 variedades **Energizante** **Relajante** y **Antioxidante**.

Todos estos cambios e incorporaciones son el resultado de la búsqueda permanente en la oferta de productos que mejor satisfagan las necesidades de los clientes acompañando a las nuevas tendencias en consumo de alimentos.

Como todos los años las celebraciones de ocasiones especiales para la comunidad son acompañadas con productos diseñados puntualmente para los festejos o en algunos casos con comunicación audiovisual.

Tal es el caso de

**Pascuas** A la oferta de productos tradicionales de pascuas se le suma para los más pequeños **Huevos con licencia de Hot Wheels y Barbie**.

**Mundial Rusia 2018** **Trufas con forma de pelota de fútbol** y **Lata de Alfajores con diseño exclusivo** del reconocido artista dibujante Liniers

**Día de la Madre** Diseños exclusivos en **Latas contenedoras de Trufas y Coronitas**

**Navidad y Año Nuevo** El ya tradicional Pan Dulce este año fue presentado en un formato de Lata También se ofrecieron **Mini Alfajores en pouch** alusivos a **Papa Noel** La línea de productos de navidad se completó con las **Pailas de Almendras y Chocolate, Avellanas y Chocolate y Mani y Chocolate**

#### *Estrategia y Perspectivas*

**En el orden productivo**, Siguiendo con el compromiso de la empresa por la calidad de los productos durante el presente ejercicio se dio cumplimiento al proceso de implementación obteniendo de esta manera la certificación en Normas ISO 22000/2005 en la nueva Planta ubicada en el Parque Industrial de Batán Asimismo se llevó a cabo la adecuación de procedimientos en materia de manipulación de alimentos implementándose la Norma IRAM 324 2010

Durante el primer semestre del año se llevó a cabo la importación, instalación y puesta en marcha de una nueva bañadora de chocolate para las líneas de alfajores y havannet

Esta bañadora al ser más ancha que su predecesora tiene una mayor capacidad de producción y mayor versatilidad para la adecuación a diferentes líneas de producción como así también una mayor facilidad de adaptación para la puesta en funcionamiento y limpieza diarias. Todas estas características hacen que la inversión represente una mejora en la productividad con lo que seguramente se logrará una reducción en tiempos de producción

**Logística**, En el orden de la logística y distribución se llevó a cabo la tercerización del servicio de picking para todo el mercado local. Esto significa que a diferencia de lo que se venía realizando ahora es un proveedor externo el encargado de preparar los pedidos de los clientes y locales propios para luego ser transportados y entregados oportunamente como se venía realizado hasta el momento con diferentes proveedores logísticos según la zona de entrega reservándose internamente el control y el aseguramiento del abastecimiento como tarea fundamental del departamento interno de logística

La incorporación de este servicio se realiza con el objetivo de lograr una mayor efectividad en la entrega de los productos con costos totalmente variables a la demanda

**Recursos Humanos**, Se dio continuidad a la implementación de la plataforma e-learning para la capacitación de todos los empleados de locales propios y franquiciados nacionales e internacionales de la compañía. Los contenidos disponibles tienen como ejes temáticos la presentación de la Compañía y su historia, los productos Havanna, el servicio al cliente y los procesos operativos y administrativos de una sucursal. La puesta en funcionamiento de esta herramienta ratifica la estrategia de la compañía de la búsqueda permanente en la mejora continua y la estandarización de los procesos para toda la cadena

**Expansión internacional**, Desde el año 2004 Havanna ha iniciado un proceso sostenido de expansión internacional lo que continuará siendo uno de los principales pilares de crecimiento de ventas de sus productos. Su objetivo es continuar ampliando la demanda potencial y diversificar el riesgo comercial. La Compañía apuesta permanentemente al crecimiento en las principales ciudades de América Latina imponiendo la marca Havanna como una marca regional adaptada a aspectos idiosincrásicos de cada país

De esta manera al finalizar el ejercicio la Red Internacional de Havanna contaba con 112 locales en el exterior distribuidos por país de la siguiente forma

Brasil 67  
Paraguay 13  
Venezuela 11  
Peru 8  
Chile 7  
Bolivia 2  
España 2  
Estados Unidos 1  
Ecuador 1

Durante el ejercicio se renovaron los contratos de franquicia de Paraguay Bolivia y España con los actuales franquiciados respectivamente

Adicionalmente para el caso de España también se rubricó con fecha 30 de octubre de 2018 el acuerdo por la venta de las acciones que se encontraban en manos de HVN Internacional al actual propietario de la mayoría accionaria de Premium Brand España. La venta fue pactada en Euros 290 000 de los cuales euros 65 000 ya fueron transferidos el 12 de noviembre de 2018 y el resto serán abonados en 4 cuotas anuales

Juntamente con la firma de la venta de las participaciones accionarias se firmó la renovación del contrato de franquicia ampliando las posibilidades de crecimiento en el mercado español a otorgamiento de subfranquicias por parte de Premium Brand España

En junio de 2018 inició sus operaciones el primer local Havanna en Ecuador más precisamente en el Shopping Alhambra de Guayaquil con una alta aceptación de los consumidores ecuatorianos

También se incorporó como mercado a Panamá. En este caso dando inicio a las operaciones se concretó la exportación de un surtido acotado de productos a través de una distribuidora panameña a la que tuvo como tarea la incorporación como proveedor de las principales cadenas de supermercados y negocios de delicatessen como así también la responsabilidad del abastecimiento y el cuidado de la exhibición de productos

**Mayor penetración en el mercado local.** Havanna pretende continuar aumentando su participación en los mercados en los que opera a través de la apertura de nuevas bocas de venta tanto propias como franquiciadas sumando presencia en shopping malls y negocios boutique y una mayor presencia en aeropuertos domésticos e internacionales. En relación con este objetivo durante este ejercicio la empresa realizó aperturas en lugares con mucha afluencia de público como sanatorios y universidades

La explotación de la marca Havanna como una marca identificada con Argentina que resulte la primera opción de souvenir tanto para argentinos como para extranjeros continuará siendo una de las principales herramientas de venta. Asimismo se procura obtener una mayor penetración en el mercado a través del lanzamiento permanente de nuevos productos

**Lanzamiento de Nuevos Productos.** Continuando con la permanente búsqueda de nuevas experiencias para los clientes y luego de la excelente aceptación del alfajor 70% Cacao Puro se realizó el lanzamiento del Havannet 70% Cacao Puro para la Costa Atlántica durante el mes de enero del 2018 ampliando la línea 70% como una línea que acompañe a la ya tradicional línea de productos. Es un nuevo Havannet recubierto de chocolate con 70% de cacao que a su vez contiene más cobertura que los productos tradicionales y en la composición de la masa de la galletita se incluye Cacao 70% lo que le confiere al producto un delicioso sabor a chocolate amargo mezclado con el mejor dulce de leche. El producto se presenta suelto y en exclusivas cajas de 8 unidades

La incursión en la investigación desarrollo producción y oferta de productos saludables inicia una nueva etapa en la empresa acompañando las últimas tendencias en consumo. También por el lado de las inversiones el puntaje inicial se da con la adecuación de las instalaciones de la planta de La Perla. Con ello se comienza a transitar un camino donde se abrirán las posibilidades de producir productos por ejemplo libres de gluten

**Havanna Haireado** Continuando con la nueva estrategia comercial se siguió adelante con el nuevo modelo de negocio Havanna Haireado realizando una apertura como local propio y nueve aperturas con el formato de Franquicia. Esta nueva imagen e identidad de marca es cada vez más aceptado por parte de los clientes. Mes a mes se va consolidando en la franja horaria del mediodía como una alternativa para los almuerzos lo que permite ampliar la oferta de productos.

En línea con el desarrollo estratégico del nuevo modelo de negocios Havanna Haireado donde cada vez se presenta una mayor oferta de productos, durante este ejercicio se realizó un cambio radical a través de la inversión de nuevos hornos en todos los locales que nos permite mejorar el desarrollo de nuevos productos Haireados.

Consideramos que los negocios continuaran por la senda del crecimiento de la mano de la apertura de nuevos locales tanto sea en Argentina como en el exterior como lo venimos haciendo en los últimos años y estimamos para los negocios actuales un nivel de venta en volúmenes similares a los del presente ejercicio.

La red en Argentina culminó el 2018 con 227 locales 54 propios y 173 franquiciados.

#### *Política ambiental*

Mediante la Política de Inocuidad se expresa el compromiso de la dirección para el mantenimiento de la certificación HACCP. Nuestras plantas industriales cuentan con certificado de Aptitud Ambiental otorgado por la Secretaría de Medio Ambiente de la Municipalidad de General Pueyrredón, tratamiento de efluentes líquidos con el objeto de ajustar el vuelco dentro de los parámetros exigidos por el ADA (Autoridad del Agua) y OSSE.

Anualmente se realiza la Medición de Descarga de Efluentes Gaseosos a la Atmósfera en ambas plantas y cada 2 años se renueva el permiso de Descarga de Efluentes Gaseosos a la Atmósfera realizado por laboratorios homologados por la OPDS (Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible).

Nuestras plantas industriales cuentan con un sistema de Separación, Compactado y Retiro de Cartones Reciclables. A su vez contamos con una Norma BPM 4.5 respecto al separado del resto de los Residuos Reciclables mediante Bolsas Verdes como lo establece la Ordenanza de Separación de Residuos Sólidos.

Se encuentran inscriptas al Registro de Operaciones de Residuos Especiales exigido por la OPDS realizándose:

- La separación de desechos que contengan mercurio o compuestos de mercurio (tubos fluorescentes, lámparas bajo consumo, etc);

- Mezclas y emulsiones de desecho de aceite y agua o hidrocarburos y agua (guantes, trapos con vestigios de aceites, etc);

- Desechos de la preparación y uso de tintas, colorantes, pinturas, lacas o barnices (envases vacíos de tintas, pinturas, solventes, etc);

Nuestras plantas industriales se encuentran registradas ante la FDA por Bioterrorismo. A su vez contamos con un sistema SAOC (Sistema Aduanero Operador Confiable) para exportación, el cual ya se encuentra autorizado por AFIP.

#### Otra información

La retribución y demás beneficios pagados o por pagar al Directorio y Alta Gerencia de nuestra Subsidiaria Havanna al 31 de diciembre de 2018 ascienden a \$44.041.912. La Alta Gerencia es quien constituye la máxima autoridad en la toma de decisiones operativas y es responsable de asignar los recursos. Havanna Holding ha abonado en el último ejercicio honorarios a sus directores por \$ 810.000.

Durante el ejercicio Havana Holding constituyó una reserva legal de \$6 404 796 atento a las normativas vigentes

Los dividendos expresados a valores históricos en 2018 fueron de \$90 317 159, \$1 92 por acción. Dicho monto expresado en términos de la unidad monetaria actual asciende a \$121 691 116. Al 31 de diciembre de 2018 no existen dividendos pendientes de pago.

Los dividendos expresados a valores históricos en 2017 fueron de \$63 733 268 (\$ 36 por acción). Dicho monto expresado en términos de la unidad monetaria actual asciende a \$107 768 576. Al 31 de diciembre de 2017 no existen dividendos pendientes de pago.

El ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2018 arrojó una ganancia de \$ 141 517 948 siendo los resultados acumulados de la Sociedad al cierre del mencionado ejercicio económico de \$ 639 873 537. El Directorio propone a los Sres. Accionistas distribuir los resultados acumulados de la Sociedad al cierre del ejercicio económico 2018 conforme al siguiente detalle: (i) la suma de \$7 075 898 a la integración de la reserva legal de la Sociedad; (ii) la suma de \$ 134 442 050 al pago de dividendos en efectivo a favor de los Sres. Accionistas; y (iii) la suma de 498 355 589 a la constitución de una Reserva Facultativa para Futuros Dividendos siguiendo un criterio de prudente administración. Asimismo se hace saber a los Sres. Accionistas que al momento de someter a consideración de la correspondiente Asamblea de Accionistas el pago de dividendos propuesto por el Directorio la distribución de utilidades será tratada en la moneda de fecha de celebración de la Asamblea de Accionistas mediante la utilización del índice de precios correspondiente al mes anterior a la celebración de la mencionada Asamblea de conformidad con lo dispuesto por el inciso e) del punto 11 del artículo 3 del Capítulo III del Título IV de las normas de la Comisión Nacional de Valores.

Como todos los años este Directorio agradece el esfuerzo y la dedicación del personal de la compañía, la confianza de nuestros franquiciados y el compromiso de los proveedores. Sin el compromiso de todos no podría sustentarse el crecimiento en el tiempo de la compañía.

#### EL DIRECTORIO

Ciudad Autónoma de Buenos Aires 11 de Marzo de 2019



Christian Colombo  
Presidente