



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

Maestría en Administración y Finanzas

Proceso de presupuestos y pronósticos en la firma Nutriar S.A.

Maestrando: C.P.N. Alejo Costa

Director: Esterellas, Julián

Co director: Armbruster, Christian

Santa Fe, Noviembre 2022

Agradecimientos

La realización de esta etapa tan importante en mi carrera académica no hubiera sido posible sin el apoyo de mi familia que me brindaron el tiempo y recursos necesarios para que pueda abordar los estudios.

Agradezco a los dueños de la empresa Nutriar S.A. que me abrieron las puertas desde que me recibí como contador y me permitieron ir creciendo como profesional y como persona dentro de su compañía.

También agradezco a todos los que estuvieron y fueron parte del intercambio realizado a Alemania, que fue una experiencia inolvidable, de la cuál aprendí muchas cosas y me permitió conocer personas de muchos países y la posibilidad de realizar una pasantía en Deutsche Börse, una compañía que se encuentra entre las 10 principales de su rubro en el mundo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar e implementar un sistema de presupuestos y pronósticos para la firma Nutriar S.A. Dicha empresa, situada en la localidad de Esperanza, Santa Fe, se dedica a la elaboración y venta de alimentos para bovinos de carne y leche y cerdos.

Por muchos años se han tomado decisiones intuitivas, pero hoy en día el constante crecimiento de la empresa y la dinámica del mercado a nivel nacional, han llevado a la necesidad de la profesionalización de todas las áreas dentro de la empresa, tanto en sus recursos humanos como en los sistemas para la toma de decisiones con la menor incertidumbre posible.

Durante este trabajo mediante una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa, se diseñará un proceso para realizar un presupuesto integral y pronósticos económico-financieros con visión a futuro y así alinear la estrategia de la empresa con los recursos que se dispondrá para la consecución de sus objetivos. Asimismo, se analizarán diversos métodos para realizar el presupuesto y pronósticos con el propósito de brindar solución a la problemática planteada, investigando acerca de las bondades y limitaciones de cada uno de ellos para una mejor gestión empresarial.

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I	- 6 -
INTRODUCCIÓN	- 6 -
2. Definición del problema	- 8 -
2.1 Formulación	- 8 -
2.2 Justificación	- 8 -
3.2 Objetivos específicos	- 9 -
4. Metodología	- 10 -
CAPITULO II	- 12 -
MARCO CONCEPTUAL	- 12 -
1. Planificación financiera	- 12 -
2.5 Presupuestos	- 14 -
2.6 Presupuestación integral	- 19 -
2.7 Presupuesto económico y derivados	- 19 -
2.8 Pronósticos	- 22 -
2.8.1 Tipos de pronóstico	- 23 -
2.8.1.1 Modelos cualitativos	- 24 -
2.8.1.2 Modelos de causales	- 24 -
2.8.1.3 Modelos de series de tiempo	- 25 -
CAPITULO III	- 26 -
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	- 26 -
1. Reseña histórica	- 26 -
1.1 Estructura organizacional.	- 26 -
2. Mercado	- 27 -
3. Estrategias y análisis y de factores internos y externos.	- 30 -
3.1 Etapa 1: Aportación de información	- 30 -
3.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	- 30 -
3.1.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)	- 32 -
3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	- 33 -
3.2 Etapa 2: Etapa de ajuste	- 36 -
3.2.1 Matriz FODA	- 36 -
3.2.2 Matriz de posición estratégica y de evaluación de acciones (PEEA) ..	- 39 -
3.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	- 41 -
3.3 Etapa 3: Etapa de decisión	- 44 -
3.3.1 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	- 44 -

CAPITULO IV	- 49 -
PROPUESTA DE APLICACIÓN	- 49 -
1. Diagnóstico y premisas de elaboración	- 49 -
2. Presupuesto económico	- 50 -
2.1. Presupuesto de ventas	- 50 -
2.2. Presupuesto de producción	- 55 -
2.3. Presupuesto de gastos de comercialización	- 58 -
2.4. Presupuesto de gastos de administración	- 60 -
2.5. Presupuesto de gastos financieros	- 61 -
3. El presupuesto financiero	- 62 -
4. Control presupuestario y pronósticos continuos	- 66 -
5. Conclusiones y recomendaciones	- 67 -
Referencias bibliográficas	- 69 -

Lista de tablas

TABLA 1: Matriz EFE	- 32 -
TABLA 2: Matriz MPC	- 33 -
TABLA 3: Matriz EFI	- 35 -
TABLA 4: Matriz FODA	- 37 -
TABLA 5: Matriz PEEA	- 39 -
TABLA 6: Matriz BCG	- 41 -
TABLA 7: Matriz MPEC	- 45 -
TABLA 8: Estados de resultados de la empresa Nutriar S.A.	- 52 -
TABLA 9: Presupuesto 2022 por línea de producto vs 2021	- 55 -
TABLA 10: Presupuesto económico proyectado 2022 vs cifras del 2021	- 62 -
TABLA 11: Flujos de caja proyectado	- 65 -

Lista de figuras

FIGURA 1: Diagrama de tiempo del flujo de efectivo y las actividades operativas a corto plazo de una empresa manufacturera típica.....	- 22 -
FIGURA 2: Matriz PEEA	- 40 -
FIGURA 3: Matriz del Boston Consulting Group	- 42 -
FIGURA 4: Diagrama de la matriz EFI	- 43 -
FIGURA 5: Matriz IE	- 44 -
FIGURA 6: Índice de estacionalidad de ventas en pesos	- 51 -
FIGURA 7: Índice de estacionalidad de ventas en kg	- 51 -
FIGURA 8: Ventas en millones de pesos	- 54 -
FIGURA 9: Ventas en toneladas	- 54 -
FIGURA 10: Esquema de sector operaciones	- 57 -
FIGURA 11: Esquema de sector comercial	- 58 -
FIGURA 12: Esquema de administración	- 60 -
FIGURA 13: Modelo simplificado de pronóstico continuo	- 66 -

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

En la experiencia de la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, ya sean de producción o servicios, las decisiones tomadas en el presente que impactaran en el futuro se respaldan en la intuición; y no es que esto sea malo, pero bajo el contexto actual en el cual se mueven todos los mercados, la incertidumbre es parte de la operación de las empresas en el día a día. Para que las empresas puedan reducir este grado de incertidumbre como resultado del cambio constante del entorno y las políticas económicas, deben respaldar sus decisiones en algo más que la intuición, para ello analizaremos tomando como modelo una pyme de la ciudad de Esperanza, un proceso de planeación presupuestos y pronósticos, para poner un ojo en el futuro.

Entre las problemáticas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas podemos nombrar su capacidad de supervivencia y adaptación a los cambios. Según el Ministerio de desarrollo productivo, en Argentina 8 de cada 10 nuevas empresas llegan a los 2 años de vida, y sólo 3 de 10 llegan a los 8 años¹. Para ello, la planeación financiera se ha tornado fundamental para trascender en el tiempo. Esto no quiere decir que todas las pymes que tengan un plan tengan asegurada su supervivencia, pero sin dudas que quienes lo tengan serán más sostenibles en el tiempo.

A lo largo del trabajo se analizarán los distintos tipos de presupuestos y pronósticos, cómo fueron evolucionando en el tiempo hasta el día de hoy, dándole forma al marco teórico del proyecto. Luego en una segunda etapa realizaremos un diagnóstico de la situación de la empresa, observando los años 2019, 2020 y 2021 para así poder diseñar, adaptar e implementar el proceso que se más eficiente para presupuestar y realizar pronósticos en forma metódica y siguiendo una lógica, que permita poner a la empresa en una posición en la que las decisiones dejen de ser apresuradas e intuitivas y pasen a ser fundamentadas con datos y análisis previo.

¹ (<https://gpsempreras.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/#navitem-5>)

1. Descripción de la empresa

Nutriar nace en el año 2008 como una empresa comercial dedicada a la distribución de productos para nutrición animal elaborados por la firma Provimi (ex Alimental). Con el pasar de los años Nutriar paso de ser netamente comercial como Distribuidor a ser industrial como una Unidad de Producción Descentralizada (UPD) de la marca mencionada, esto quiere decir que tenía licencia para elaborar productos, aunque se realizaba en otra empresa dada la falta de una planta productiva propia.

En el 2010, ante la coyuntura y los requerimientos del mercado desarrolla su propia marca de productos bajo la denominación *Mixar*®, lo que le permitió ampliar su gama de productos y ofrecer soluciones personalizadas a las necesidades de los productores.

Hoy en día está consolidada bajo su propia infraestructura con tres plantas productivas y elaborando el cien por ciento de sus productos, siendo esta la principal actividad y manteniendo la reventa de insumos y productos complementarios como actividad secundaria.

La empresa se encuentra conformada por un grupo de técnicos especializados en el rubro, se caracteriza por la atención personalizada a los clientes, desarrollando productos específicos para cada necesidad puntual, entregas en tiempo y forma, un exclusivo asesoramiento técnico y capacitación constante a su personal y clientes. Todo esto le permite posicionarse fuertemente en la zona centro-norte de la provincia de Santa Fe, y Entre Ríos.

Sus productos se clasifican en dos líneas de especies de animales, Bovino y Cerdos. Siendo la primera la más desarrollada comercialmente, concentrando sus productos en premezclas minerales, concentrados proteicos y alimentos balanceados exclusivos para terneros, como así también sustitutos lácteos para esta última categoría.

Misión:

Somos una empresa comercializadora, elaboradora de mezclas minerales y proteicas, para la suplementación de porcinos y bovinos de carne y leche. Buscando ser un aliado clave de nuestros clientes tanto por la calidad de nuestros productos como por el soporte técnico que les brindamos.

Visión:

Ser la empresa de nutrición animal que brinda soluciones integrales y el proveedor estratégico más importante para nuestros clientes gracias a la confiabilidad y calidad de nuestros productos y servicios.

2. Definición del problema

El problema que se plantea es la necesidad de realizar un proceso de presupuestación y pronósticos para la empresa Nutriar S.A., que actualmente carece de los mismos y el rumbo es incierto, debiendo definir un presupuesto integral para demarcar una senda a seguir para el logro de objetivos y que sea acompañado de pronósticos que nos indiquen si estamos encaminados, y de lo contrario brindarnos los datos necesarios para corregir lo que haga falta y así poder lograr los objetivos.

Considero que complementando la experiencia de siete años dentro de la empresa con los conocimientos adquiridos durante el cursado de las maestrías y la pasantía realizada en Alemania se podrá desarrollar una buena propuesta para brindar solución a la problemática planteada.

2.1 Formulación

¿De qué manera contribuye un proceso de presupuestación y pronósticos financieros a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de la empresa Nutriar S.A.?

2.2 Justificación

El problema nace en la necesidad de la empresa objeto de análisis, la cual carece de un plan a largo plazo, y luego de una reestructuración que comenzó a finales de 2020, los directivos y puestos gerenciales ven la necesidad de ordenar algunas cuestiones relacionadas a la toma de decisiones y proyectar a futuro el crecimiento, para lograr una empresa que trascienda y sea sostenible.

Cabe destacar que, a pesar de no contar con una estrategia comercial definida, la empresa ha crecido en forma constante durante los últimos años, siendo el 2020 un año récord histórico en venta de unidades, no viéndose afectada por la pandemia que en nuestro país comenzó en marzo de 2020. Parte de esto se debe a la actividad principal que desarrolla,

la elaboración de alimentos preparados para animales, categorizándose la misma como una empresa dentro del rubro de industria alimenticia, uno de los rubros que fueron considerados como esenciales y contó siempre con la habilitación para continuar desarrollando sus actividades normalmente.

Por todo esto, y teniendo ahora una estructura más firme, es que se quiere diseñar un proceso para tener un presupuesto integral y pronósticos que nos marquen el camino a seguir para lograr un crecimiento sostenible y más predecible, aunque incierto ya que nunca podremos saber lo que ocurrirá el día de mañana, pero lo que si podemos estar preparados para hacer frente a distintos escenarios apoyándonos en un plan basado datos y estadísticas y dejando las decisiones intuitivas o impulsivas de lado.

3. Objetivos

3.1 Objetivos generales

El objetivo general del trabajo es desarrollar un plan financiero mediante la generación de un sistema de presupuestos y pronósticos para mejorar la toma de decisiones en los distintos sectores de la empresa y, con la correcta asignación y optimización de recursos, se proyecte un camino para la consecución de los objetivos que se establezcan anualmente.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual analizando los períodos 2020 y 2021.
- Identificar las principales partidas que tienen incidencia en los resultados de la empresa.
- Analizar los distintos métodos de presupuestación y pronósticos y definir el más adecuado para el trabajo.
- Realizar un plan financiero para el 2022 con un presupuesto integral y definición de métodos de pronósticos.

4. Metodología

El trabajo de investigación cuenta de las siguientes etapas fundamentales:

4.1 Revisión bibliográfica

La primera fase del trabajo será encarada una investigación de tipo cualitativa, es decir lectura y revisión de bibliografía de distintos autores tanto de lo que se ha visto en la maestría como de otros libros, artículos y fuentes de información que ayuden a profundizar un análisis teórico para el desarrollo posterior del marco teórico sobre la problemática.

4.2 Recolección de datos

Luego se va a diagramar el diagnóstico inicial a través de distintos instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios, para conocer en profundidad la problemática dentro de la empresa y cuáles son las variables controlables que podemos hacer foco, así como también la realidad del sector y potencial de crecimiento.

4.2.1 Secundarios:

4.2.1.1 Documentos internos

Se hará un profundo análisis de documentos internos como son los estados contables, flujos de fondos periódicos, proyecciones de ventas, de producción y compras, entre otros, con la finalidad de profundizar en el entendimiento y poder hacer un diagnóstico.

4.2.1.2 Documentos externos

Dentro de la documentación externa que se pretende analizar se encuentra el último censo nacional agropecuario 2018, elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) de la república argentina, que nos brindará información necesaria para conocer la cuota de mercado aproximado actual, y potencial de crecimiento en ventas.

4.2.2 Primarios:

Sabino (1999) dice: Las fuentes primarias son los datos que el investigador recoge por sí mismo, en contacto con los hechos que se investigan.

4.2.2.1 Entrevistas a informantes clave

Se realizarán entrevistas a los gerentes de área de operaciones, la cual comprende producción y logística, gerencia comercial, como así también a los vendedores que son quienes hacen el trabajo de campo y están en contacto más directo con los clientes y los distintos actores de la cadena agroalimentaria. Además, se hará entrevistas a los directores, quienes establecen la visión y misión de la empresa para el futuro.

4.2.2.2 Observación directa

Al tener la ventaja de trabajar dentro de la empresa diariamente, basaré mi investigación en observaciones directas que se realizan diariamente, trabajando conjuntamente con el sector de ventas, producción, logística y compras, podré obtener una visión más amplia del problema en cuestión y ver cuáles son los puntos críticos de cada área en los que tengamos que hacer foco o que pueden llegar a ser una restricción en los presupuestos y pronósticos que se elaboren.

4.3 Etapa de aplicación

En la tercera etapa se concebirá una investigación de tipo cuantitativa. Desarrollo de propuestas de planificación presupuestaria y procesos de pronósticos basado en la información obtenida para comenzar a confeccionar los presupuestos y pronósticos mediante modelos financieros en Excel, y planteo de distintos escenarios, mediante la utilización de técnicas estadísticas.

4.4 Conclusiones

La cuarta etapa será la de cierre y obtención de conclusiones en cuánto a cuál sería la solución que mejor se adapte a la realidad y necesidades de la empresa y el entorno en el que desarrolla sus actividades.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

1. Planificación financiera

La planificación se percibe como un “proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar”. (Welsch, Hilton, & Gordon, 2005, p.4).

Toda planeación financiera es necesaria porque sirve como ayuda a los gerentes para evitar sorpresas que puedan generar inestabilidad a la empresa, del mismo modo la planeación financiera ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los gerentes y proporciones estándares para medir los resultados.

Si bien el análisis histórico permite conocer una empresa, y tomar decisiones respecto a la misma, la planificación financiera, aporta información respecto a beneficios (pérdidas) futuros y superávits (déficits) de caja, que en definitiva complementan el análisis histórico, a efectos de obtener el valor de la compañía.

Algo de lo que estamos seguros es que el futuro es totalmente desconocido. Lo que se quiere establecer es un camino y la dirección por la que queremos transitar e intentar vislumbrar en qué punto o cuándo deberemos realizar alguna acción para corregir el rumbo, sin perdernos en el viaje.

Ross, Westerfield & Bradford (2010), mencionan que la principal desventaja de la planeación financiera es que se trata del futuro y mientras más largo es el período de proyección, más elevado será el grado de incertidumbre de la planeación.

Según Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro y Schulman (2007), “Ackoff (1972) explica que la esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro. El proceso de planeamiento entonces, adquiere máxima relevancia en función de su compromiso con la identificación del futuro deseable y de los caminos que conducen a él. El citado autor identifica dos tipos de proyecciones: aquella que probablemente acontezca si no se interviene (proyección de referencia) y aquella que quiere alcanzar la organización (proyección ideal)”.

2. La información financiera

Toda información financiera de una compañía puede ser hallada dentro de los estados contables o financieros. “Los estados financieros son reportes de contabilidad que emite en forma periódica (por lo general en forma trimestral y anual) una empresa y que contienen información sobre su desempeño en el pasado.” (Berk, J. & Demarzo P., 2008, p. 20). Estos estados muestran una foto de la situación económica y financiera en un momento determinado, y sirve a los administradores como fuente de información para la toma de decisiones.

En el presente trabajo no profundizaremos sobre conceptos contables básicos, ya que no es el objetivo, sino que haremos un breve repaso por cada estado contable y para luego si más avanzado el proyecto ahondar en conceptos técnicos.

2.1 Balance general o Estado de situación patrimonial

“Es un medio conveniente de organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda (sus pasivos) y la diferencia entre los dos (el capital de la empresa) en un punto determinado en el tiempo.” (Ross et al. 2010, p. 20).

Tanto el activo como el pasivo de la empresa se dividen en corriente, también llamado circulante o de corto plazo, y no corriente, también conocido como fijo o de largo plazo.

2.2 Estado de resultados

El estado de resultados, según la Resolución Técnica N° 8 de la FACPE, “suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período.” El mismo comienza con los ingresos provenientes de la actividad principal de la compañía, el costo incurrido para obtenerlas, los gastos operativos y demás gastos y resultados de actividades secundarias. Una vez deducidos todos los gastos, se puede observar en la última línea el resultado neto del período. Este estado nos dice qué tan eficiente es la empresa en el uso de los recursos para la obtención de beneficios de los accionistas.

2.3 Estado de flujo de efectivo

Ross et al. (2010) manifiesta que el estado de flujo de efectivo toma información del balance y del estado de resultados para determinar la magnitud de efectivo generado en el período

y a qué partidas contables fue asignado. Toda partida que haga incrementar el efectivo, se llama orígenes de efectivo y aquellas que disminuyen el efectivo se conocen como aplicaciones (usos) de efectivo.

2.4 Estados contables proyectados

Los estados contables proyectados o pro forma son una síntesis de la planeación financiera, dónde se reflejarán los presupuestos y pronósticos de los distintos sectores, partiendo de una realidad histórica expuesta en los estados financieros tradicionales y con el planteo de distintos escenarios posibles.

Ross et al. (2010), manifiesta que un plan financiero se compondrá de un balance pronosticado, un estado de resultados y un estado de los flujos de efectivo. Éstos se llaman estados pro forma, o para abreviar, pro formas. En este caso significa que los estados financieros son la forma que se utiliza para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro. Como mínimo, un modelo de planeación financiera generará estos estados a partir de proyecciones de partidas clave, como las ventas.

2.5 Presupuestos

“El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas” (Burbano Ruiz & Ortiz Gómez, 2005, p. 2).

El presupuesto pondrá en valores el plan de la empresa, dándole forma y plasmando un escenario base para el período que se defina.

Generalmente la biografía habla de un presupuesto integral haciendo referencia a un presupuesto económico y un presupuesto financiero.

El control presupuestario consiste básicamente en la comparación de las cifras presupuestadas con las reales, atendiendo, prioritariamente por el principio de excepción, a los desvíos negativos de mayor importancia” (Mocciaro, 1992, p. 159).

“Un presupuesto es la estimación programada, en forma sistémica; de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización, en un período determinado” (Mendoza Roca, 2004, pág. 7).

Según Welsch (2005, p. 3), es un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

- Objetivos generales y a largo plazo de la empresa.
- La especificación de las metas de la empresa.
- Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos).
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- Procedimientos de seguimiento.

Según Kaffury (1993, pp. 76, 80, 82), las técnicas presupuestales están determinadas por la forma de planificación adoptada y las clasifica en:

- Presupuestos globales: Prevén directamente el valor de las magnitudes económicas y financieras.
- Presupuestos estándares: Parten del proceso estándar originado por la venta, producción o aprovisionamiento de una unidad, y a partir del plan de ventas, producción o aprovisionamiento deducen las consecuencias totales originadas.
- Presupuestos analíticos: Establecen el plan de actividades con detalle de fechas y con base en ellas se deducen las consecuencias económicas y financieras.

2.5.1 Clasificación de los presupuestos

Según los autores Burbano (2005, p. 20) y Cárdenas y Nápoles (2003) los presupuestos tienen distintas clasificaciones, de las cuales las principales son:

- Según la flexibilidad:
 - Rígidos o estáticos, fijos o asignados: No permiten variaciones por lo que las cuantificaciones monetarias no se modifican durante su vigencia.
 - Flexibles o variables: Permiten realizar ciertas modificaciones, aunque se aconseja que sean mínimas, si la situación amerita cuando las revisiones arrojan desvíos significativos para alcanzar las metas.
- Según el campo de aplicación:

- Operativos o económicos: Refieren a la actividad de todos los sectores de la empresa. Ventas, producción, compras y otros costos y gastos operativos. Su información se recopila en los estados de resultados.
- Financieros: Principalmente se incluyen los rubros o partidas del balance general. Se pueden dividir en presupuestos de tesorería, también denominado cash Flow, y presupuestos de capital, el cual contiene los activos fijos.
- Según el sector:
 - Públicos: Elaborados por el estado u organismos públicos.
 - Privados: Elaborados por empresas privadas.
- Según el período de tiempo:
 - De corto plazo: La planeación financiera de corto plazo es comúnmente denominada administración del capital de trabajo.
 - De largo plazo: Generalmente utilizado por empresas para análisis de proyectos de inversión en donde el recupero de la misma se da en más de un año. Son llamados comúnmente presupuestos de capital, dado que están relacionados con la inversión en bienes de capital, como lo son los bienes de uso que forman parte del activo no corriente o de largo plazo de la compañía. También son de aplicación en el Estado u organismos públicos, en donde se extienden los presupuestos durante la gestión del gobierno de turno.

2.5.2 Etapas del presupuesto:

Como todo proceso, un presupuesto requiere para su elaboración una secuencia lógica de pasos que se deben seguir y que servirán de guía. Burbano (2005) plantea cinco etapas fundamentales que deben cumplirse:

- En la primera etapa se realizará un diagnóstico de factores internos y externos, para determinar cuál es el impacto que podrían tener en los pronósticos y cuantificarlos para que sean razonables en los ajustes que se hagan.
Se analizarán presupuestos anteriores para aprender de los errores pasados y tener mejores resultados.
Posteriormente con los datos históricos analizados se procede a establecer objetivos y rentabilidades esperadas por los accionistas del período a presupuestar, y en base a esos objetivos se plantean estrategias coherentes para alcanzarlos.

- En la segunda etapa se elabora monetariamente el presupuesto, dónde se cuantifican los objetivos. Para ello se reúne información de todos los sectores de la empresa, dónde el sector comercial cuantificará volúmenes y precios de venta para el período, el sector productivo programará las cantidades a producir, compras calculará las materias primas, insumos y materiales necesarios, recursos humanos los presupuestos de salarios y cargas sociales en base a los requerimientos de personal de cada sector. Además, se evalúan proyectos de inversión que demandarán recursos y exigencias financieras adicionales.
- La tercera etapa es la de ejecución, dónde se ponen en marcha los planes y observa la evolución de los mismos y el cumplimiento de las metas. Durante esta etapa es importante realizar revisiones periódicas para analizar desvíos y variaciones, tomar decisiones al respecto y efectuar los ajustes pertinentes para reducir impactos en meses siguientes.
- La cuarta etapa conlleva un control y tomar medidas para subsanar inconsistencias del presupuesto. “El control presupuestal es un instrumento elaborado con datos estimados y pronósticos que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones” (Cárdenas y Nápoles, 2003, p. 6).
- En la quinta etapa al culminar el período presupuestado, se lleva a cabo un proceso de evaluación de todas las etapas anteriores y se confecciona un informe de resumen con los resultados obtenidos y análisis de desvíos que servirá de base luego para el próximo período.

2.5.3 Ventajas del presupuesto

Mocciaro (1992, p.22) nos dice que un presupuesto cuenta con las siguientes ventajas:

- Desde el inicio se consideran los objetivos y políticas de la empresa
- Ayuda a la definición de funciones de una estructura organizacional y a una correcta asignación de responsabilidades.
- Coordinación de actividades de todos los sectores de la empresa, en la cual sus miembros cooperen entre sí para una planificación armónica.
- Requiere de sistemas de información contable y administrativa constantemente actualizadas.
- Reduce la incertidumbre en niveles inferiores de la compañía.
- Facilita el uso de criterios y la dirección por objetivos.

- Obliga a optimizar la eficiencia en el uso y administración de los recursos humanos y materiales.
- Propende al constante autoanálisis en todos los niveles y a la mejora continua.
- Sirve como herramienta de control de gestión mediante la medición del cumplimiento de metas establecidas con lo realmente ejecutado y la revisión de los desvíos.

2.5.4 Desventajas del presupuesto

Como en todo proceso, el presupuesto también cuenta con aspectos negativos, los cuales nombra Díaz, Parra y López (2012, p. 25):

- Su implementación es costosa
- Requiere el compromiso de todos los integrantes y no de intereses personales.
- Las proyecciones pueden estar afectadas por la subjetividad de la percepción de algún aspecto en particular, al momento de realizar los análisis de los factores internos y externos.
- Inversión de recursos y tiempo para su elaboración.

Si bien los presupuestos tienen muchas bondades y también se lleva numerosas críticas, entre las cuales se señalan las siguientes:

- Son estáticos y en un entorno dinámico como el que vivimos muchas veces las cifras o datos cuantitativos que se plasman en él quedan obsoletos.
- Siguiendo con el punto anterior los presupuestos que suelen ser anuales se comienzan a preparar varios meses antes del inicio del período a presupuestar, por lo que cuando inicia el año, probablemente ya las cifras estén desactualizadas.
- Demandan para su elaboración de mucho gasto en recursos y tiempo.
- Si las políticas no están bien definidas puede llevar a los miembros a llegar a las metas individuales a como dé lugar, sin importar cómo eso afecta a otros sectores de la empresa.
- Atentan contra la innovación y reinención de las empresas, dado que están basados en las actividades que la empresa desarrolla y su crecimiento proyectado, pero no contiene nuevas líneas de productos o servicios que se puedan incorporar durante el período.

2.6 Presupuestación integral

La presupuestación integral o también conocido como presupuesto maestro, es un tipo de presupuesto que comprende y requiere la alineación de todos los sectores de la empresa, en dónde se preparan presupuestos operativos y financieros.

Como se vio anteriormente los presupuestos operativos comienzan por las ventas y siguen con los demás costos y gastos operacionales necesarios para lograr las ventas planificadas.

2.7 Presupuesto económico y derivados

2.7.1 El presupuesto de ventas

Punto de partida del proceso presupuestal, de él decantan los demás presupuestos parciales. La demanda será analizada mensualmente para cada línea de productos o si se quiere más específico para cada producto en particular, siempre teniendo en cuenta las características de la empresa, su sector y estacionalidad de sus ventas de corresponder.

Cuando se realizan estos presupuestos hay que hacer un estudio previo de mercado y de los factores externos cómo políticas económicas que afecten al sector y factores internos de la empresa, puesto que no tiene que reflejar una expresión de deseo, sino que debe ser algo alcanzable. También realizar un análisis de datos históricos y tendencias de años anteriores.

El precio a fijar para los productos es un punto determinante en el presupuesto, ya que es influido por factores internos como el plan estratégico, el plan de ventas y los costos de producción y los costos fijos que se deben cubrir, también deberá considerar los factores externos como los precios que están dispuestos a pagar los clientes por los productos y servicios que ofrecen y las estrategias de la competencia para competir en mercados cada vez más agresivo y competido.

2.7.2 El presupuesto de producción y compras de materias primas

Se plasmará un plan productivo, una vez definido los tipos de productos a comercializar, las materias primas requeridas, las compras, mano de obra necesaria y otros costos

indirectos de fabricación (CIF), así como el nivel de inventario que se quiera mantener y la capacidad potencial de la/las plantas productivas,

En el caso de ventas que sigan algún patrón estacionario se deberá optar por uno de tres modelos básicos que plantea Mocciano (1992, p. 73-74):

- Privilegiar la estabilidad del inventario donde la producción fluctúe directamente con el nivel de ventas.
- Privilegiar la estabilidad de la producción, donde el inventario fluctúe en relación inversa a la estacionalidad de ventas, pero con un mejor aprovechamiento de la capacidad ociosa en épocas de bajas ventas.
- Permitir flexibilidad en los inventarios y en la producción, lo que conlleva a un equilibrio entre estos y las ventas, mejorando la rentabilidad de la empresa.

Una vez definido el nivel de inventarios a mantener y las características de las materias primas, y los saldos iniciales al comienzo del período, se realiza un cálculo de los requerimientos para cada mes, para cubrir las necesidades de fabricación y mantener las existencias. Este presupuesto tendrá incidencia en los estados proyectados ya que de él derivarán gran parte de los costos de la mercadería vendida, así como los saldos de cuentas a pagar a proveedores según la política de financiación que se establezca.

2.7.3 El presupuesto de costos y gastos de comercialización.

Los costos comerciales a presupuestar incluyen todo lo inherente a la distribución de los productos terminados, desde que ingresan al depósito hasta la cobranza definitiva de la venta. Entre ellos podemos nombrar, impuestos directos sobre las ventas, fletes de entrega de mercadería, comisiones por ventas, etc. Como gastos fijos de comercialización se deberán asignar, aquellos que permanecerán constantes ante cambios en las ventas como, por ejemplo, los sueldos que perciban el personal de ventas, alquileres de depósitos si los hubiese, etc.

2.7.4 El presupuesto de gastos de administración.

Principalmente son de naturaleza fija relacionados a las actividades administrativas e incluyen todos los gastos que no son de producción ni de comercialización. Entre ellos se encontrarán principalmente los sueldos de personal administrativo, seguros, mantenimiento de instalaciones y servicios varios que se contratan para el normal

funcionamiento de la empresa. El análisis de datos históricos puede brindar un buen indicio para su presupuestación dada su naturaleza de gastos fijos.

2.7.5 El presupuesto de tesorería.

El presupuesto de tesorería o flujo de caja (cash Flow, en inglés), puede definirse, según Cárdenas y Nápoles (2003), como “los movimientos internos de fuentes y empleos de dinero durante un período determinado”, además agrega que “es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez” (p. 122).

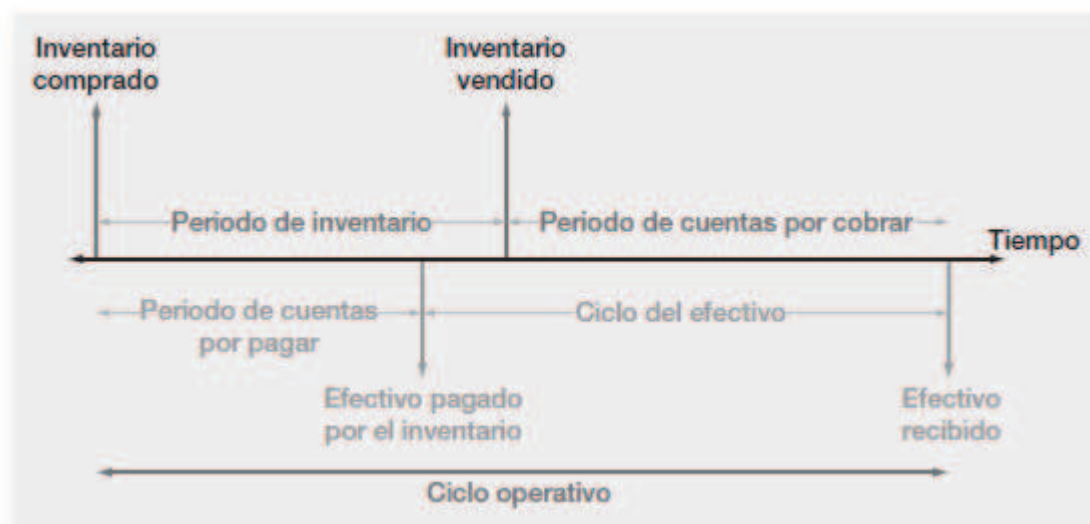
Burbano (sostiene que la administración del efectivo, también llamada gestión de tesorería, contempla la necesidad de fijar saldos mínimos de fondos monetarios como mecanismos de control para tomar decisiones acerca de la consecución de recursos adicionales, frente a los previstos o a la canalización externa en forma de inversiones temporales.

Los objetivos de este presupuesto serán determinar las entradas y salidas de efectivo y equivalentes, determinar sobrantes para invertirlos o faltantes para solicitar financiamiento, analizar políticas de cobranza y de pagos, e identificar patrones de flujo de caja del período presupuestado.

El presupuesto financiero es crítico para ver la viabilidad del presupuesto de ventas, ya que un crecimiento muy atractivo puede verse descartado por insuficiencia financiera.

Otra cuestión a destacar de importancia para la tesorería es el ciclo operativo y el ciclo de efectivo. Ross et al. (2010) Al define al ciclo operativo como “el tiempo que se necesita para adquirir el inventario, venderlo y cobrarlo” (p. 582) a su vez este ciclo se compone de dos partes, el período de inventario y el período de cuentas por cobrar. El período de inventario son los días que transcurren desde que se compra la mercadería hasta que se vende; mientras que el período de cuentas por cobrar es el tiempo desde que se produce la venta y la cobranza de la misma. El ciclo de efectivo por su parte “es el número de días que transcurren antes de cobrar el efectivo de una venta, medido a partir del momento en que se paga el inventario.” (Ross et al., 2010, p. 582). Este ciclo también se lo puede calcular restando de los días del ciclo operativo, los días del período de cuentas por pagar. Todo esto es englobado por el mencionado autor en un diagrama de flujo de efectivo que se representa en la siguiente figura:

Figura 1: Diagrama de tiempo del flujo de efectivo y las actividades operativas a corto plazo de una empresa manufacturera típica



Fuente: Ross et al., 2010, p. 583

2.8 Pronósticos

En el sentido de los negocios, un pronóstico es una herramienta que proporciona un estimado cuantitativo -o un conjunto de estimados- acerca de la probabilidad de eventos futuros que se elaboran en base en la información de interés en su dimensión pasada y actual (Pindyck y Rubinfeld, 2001); dicha información se encuentra expresada en la forma de un modelo y existen múltiples formas de estos expresadas a través de técnicas de pronósticos.

Un pronóstico no es un plan sino más bien una declaración y/o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular (por ejemplo, el ingreso por ventas), basada en uno o más supuestos explícitos. Mediante ellos se intenta obtener un claro entendimiento que cuáles serían los impactos probables en el futuro, de las decisiones y operaciones que se toman en el transcurso del presente.

La mayoría de los modelos de planeación financiera requiere que el usuario especifique algunos supuestos sobre el futuro. Con base en tales supuestos, el modelo genera valores pronosticados para un gran número de otras variables (Ross et al., 2010, p. 91).

Los pronósticos a menudo son utilizados para poder predecir la demanda del consumidor de productos o servicios, aunque se pueden predecir una amplia gama de sucesos futuros

que pudieran de manera potencial influir en el éxito. Un pronóstico de ventas es una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto, que abarca un periodo de tiempo determinado y un mercado específico. (Kotler, 2002)

Por otro lado, Adam y Ebert, indican que “el Pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimiento futuro, proyectando hacia el futuro datos del pasado. Los datos del pasado se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer una estimación del futuro” (Adam & Ebert, 1991).

De acuerdo a Chase & Aquilano, los Pronósticos son elementos importantes para una organización ya que la mayoría de las veces éstos son considerados como pieza clave para la toma de decisiones dentro de la empresa. Así como, la base para la planeación corporativa a largo plazo. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

Cabe destacar que tanto la planeación, presupuestos y pronósticos, son fundamentales para las empresas y es un proceso iterativo que se complementan uno del otro. La planificación, elaboración de presupuestos y previsión debe servir para ayudar a la empresa a comprender cómo sus actividades en curso contribuyen a cumplir su estrategia futura a largo plazo. Es un método para asignar recursos escasos en línea con la intención estratégica de la empresa y para planificar acciones que la ayuden a cumplir sus objetivos estratégicos en respuesta a circunstancias cambiantes. La calidad del sistema de presupuestos, así como su eficacia como factor contribuyente al logro de los objetivos, resulta esencial.

Por lo regular un Pronóstico exacto es casi imposible de obtener. Considerando el ambiente donde se desarrollan las empresas, existen diferentes factores que son difíciles de predecir. Por esta razón, la persona responsable de generar los pronósticos no debería enfocar sus esfuerzos en buscar un pronóstico exacto, sino más bien debería fomentar la práctica de una revisión continua de los pronósticos y aprender a vivir con pronósticos imprecisos. Esto no significa que debe aceptar cualquier modelo o metodología, sino que debe buscar de manera continua una metodología que le ofrezca un Pronóstico aceptable dentro de lo razonable. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

2.8.1 Tipos de pronóstico

Existen muchos tipos de pronóstico para distintas situaciones, esto no quiere decir que un tipo sea mejor que otro, sino que cada uno tiene su efectividad para diferentes casos de

estudio. Lo importante cuando se elige un pronóstico es saber que ninguno será exacto y elegir el que más se adapte a nuestras necesidades.

Según el autor Render (2012) considera modelos de pronóstico clasificables en tres categorías: modelos cualitativos, modelos causales y modelos de series de tiempo.

2.8.1.1 Modelos cualitativos

En este tipo de modelos se toman en cuenta factores subjetivos, opiniones de expertos, hechos pasados que puedan agregar valor al pronóstico, o hechos nuevos de los cuales no se cuenta con datos y que puedan ser importantes a la hora de pronosticar, o los meros datos cuantitativos no sean del todo precisos. Render (2012) nos brinda un resumen breve de cuatro pronósticos cualitativos:

- Método Delphi: Se trata de un grupo de expertos que realizan un proceso iterativo de toma de decisiones en el cual también participa personal que se encargan del trabajo de campo y encuestados que van respondiendo a su juicio y ayudarán con sus opiniones a que los expertos realicen el pronóstico.
- Jurado de opinión ejecutiva: Mediante el cual gerentes del nivel superior brindan sus opiniones valiéndose también de modelos estadísticos y estimaciones de demanda.
- Consulta a vendedores: En este método se consulta a cada vendedor sobre una estimación de demanda de su zona de influencia para tener una opinión más cercana a la realidad ya que ellos son el vínculo directo con el cliente.
- Encuesta a consumidores: Se recaba información de clientes actuales y potenciales sobre su plan de consumo futuro.

2.8.1.2 Modelos de causales

Estos modelos adicionan variables o características que influyen en la elaboración de pronósticos por ejemplo estos modelos intentan incluir las condiciones climáticas, la estacionalidad u otras variables independientes que afecten a la dependiente. Estos modelos suponen la relación de causa y efecto con una o más variables. Muchos de estos modelos se basan en análisis de regresión.

2.8.1.3 Modelos de series de tiempo

Los modelos de series de tiempo se basan en datos históricos, en los cuales se buscan relaciones o patrones para predecir el futuro suponiendo que el pasado siempre se repite. Anderson, Sweeney, Williams, Camm & Martin (2010, p. 182) define a una serie de tiempo como “un conjunto de observaciones de una variable medida en puntos sucesivos en el tiempo o a lo largo de períodos sucesivos.

Algunos métodos estadísticos utilizados para confeccionar pronósticos de series de tiempo son los promedios móviles, suavización exponencial, proyecciones de tendencia, entre otros.

2.9 Similitudes y diferencias entre presupuestos y pronósticos

Tanto el presupuesto como la previsión financiera ayudan a la gerencia a tomar decisiones comerciales sólidas y proporcionan pautas a seguir al recalibrar los planes de negocios. El equipo de finanzas generalmente supervisa tanto los presupuestos finales como las previsiones, que extraen datos históricos para hacer suposiciones sobre eventos futuros.

Pero hay diferencias importantes en las previsiones financieras frente a los presupuestos. Un presupuesto (para ese período de tiempo en particular, generalmente un año fiscal) es estático. Un pronóstico puede convencer a una empresa de hacer cambios en su presupuesto, pero no al revés. Los presupuestos asignan fondos. La previsión es una herramienta utilizada para hacer esas asignaciones. Los presupuestos proporcionan objetivos. Los pronósticos te permiten saber si los vas a alcanzar. El pronóstico no proporciona información sobre lo que realmente sucedió en su pasado financiero. Los presupuestos lo hacen, confiando en el análisis de varianza de los resultados reales frente a los esperados.

CAPITULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. Reseña histórica

1.1 Estructura organizacional.

La empresa cuenta con un predio propio situado sobre la ruta 70 en la localidad de Esperanza, provincia de Santa Fe. En el mismo desempeña las actividades administrativas, comerciales, productivas y de almacenamiento y despacho de mercadería. Se encuentra dividido por galpones en los que se tiene separadas las materias primas de los productos terminados, todo esto plasmado en un lay out de depósitos. Además, se cuenta con tres plantas de producción:

- Planta 1: donde se fabrican premezclas minerales para bovinos y cerdos.
- Planta 2: En la cual se elaboran concentrados proteicos y alimentos balanceados para bovinos en formato de pelleteado. Además de productos en harina para bovinos y cerdos.
- Planta 3: Dónde exclusivamente se elaboran sustitutos lácteos.

El servicio de transporte es tercerizado, pero con trasportes que trabajan de manera exclusiva para la empresa, con un servicio puerta a puerta en cada campo. Este es un punto destacable de la empresa, reconocido por los propios clientes.

La fuerza de ventas está conformada por 10 vendedores que en su mayoría son médicos veterinarios e ingenieros agrónomos.

Respecto al personal, como se ve en el organigrama presentado en este trabajo, además de ventas, se cuenta con una administración conformada por finanzas, compras, contaduría y facturación y el sector de operaciones, donde se encuentra el personal de logística y producción.

2. Mercado

Los productos de la empresa son destinados a productores de carne y leche (en bovinos) y productores de carne de cerdo. Entre los clientes, si bien se clasifican según el tipo de explotación, el tamaño y el nivel tecnológico, no se limita la venta a ningún tipo de productor.

Otro tipo de clientes con que se cuenta, son instituciones de investigación, como por ejemplo el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) o la Universidad Nacional del Litoral, como así también, otras plantas del mismo rubro, algunos son competidores que no disponen de una determinada línea de productos y los hacen elaborar con nuestra empresa para luego incluirlos en su paleta de productos, un negocio para la empresa de bajo margen, pero de alto volumen.

En lo que respecta al posicionamiento de sus ventas, Nutriar tiene zonas marcadas tomando como base la ubicación geográfica de sus instalaciones, lo cual utiliza a modo de organización para la distribución de sus productos.

2.1 Producto

Nutriar comercializa productos elaborados para la nutrición y sanidad animal.

Dentro de la nutrición animal, se dividen dos categorías de animales principales, Bovinos y Cerdos, teniendo algunos productos de aves y caprinos-ovinos, todos estos productos se comercializan en bolsas de 25Kg, bolsones o big bags de 1.000 kg o a granel.

Dentro de la categoría de bovinos, que podemos decir que representa un 90% de la producción y las ventas, se divide en las siguientes líneas de productos:

2.1.1 Alimento balanceado

Es aquel que cubre por sí solo los requerimientos diarios de los animales, de una especie y categoría dada, a los que está destinado. Nutriar no quiere profundizar en este mercado, porque son productos de los que hay mucha competencia y son menos rentables que otros, solo comercializa alimentos Iniciadores para terneros. La presentación del mismo es en formato de pellet, teniendo una matriz para elaborarlos de 3,5mm, obteniendo un producto muy competitivo tanto por su calidad como por esta característica que lo hace más aprovechable en la categoría de animales destinada.

2.1.2 Alimento Concentrado

Aporta principalmente las proteínas y fibras necesarias en una dieta. No pueden suministrarse por sí solos, sino con la incorporación de una fuente de energía (por ejemplo, maíz en grano o silo de maíz). Este es uno de los tipos de productos en que Nutriar es fuerte, ya que tiene diferentes productos de diferentes cantidades de proteína bruta, que se adaptan a las necesidades de cada productor. En este caso la presentación es en pellet elaborándolos con una matriz de 6mm.

2.1.3 Premezclas minerales

Aportan vitaminas, minerales y demás micro ingredientes de una dieta. Contribuyen aportando lo mencionado, balanceando y optimizando un alimento. En este tipo de productos, Nutriar ofrece una amplia gama.

2.1.4 Sustituto lácteo

Es un reemplazante de leche desarrollado con materias primas seleccionadas de origen animal y vegetal, que reproduce los valores nutritivos de los terneros requieren durante su etapa de lactante.

En la categoría de cerdos, cuenta con alimentos balanceados y concentrados en harina, y con premezclas minerales (de similares características a las de bovinos). En lo que respecta a este segmento se han desarrollado durante el último año nuevas fórmulas para todas las etapas del animal con resultados muy positivos en cuanto a ganancia de peso, respecto a las anteriores, lo cual significa que puede ser el puntapié para el crecimiento en ventas de esta categoría.

Además de la comercialización de estos productos, Nutriar ofrece una gama de servicios complementaria a los productos para agregar valor a su oferta:

- Con sus técnicos-vendedores, el servicio de asesoramiento en planteos productivos de todas las especies y categorías a los que se destinan sus productos. Es decir, que un productor, al adquirir un producto de la firma, no solo adquiere un tangible, sino también la asistencia personalizada con especialistas para la asesorar sobre inclusión del mismo y el seguimiento de la producción en cuestión.

Ellos también pueden asesorar sobre el diseño de nuevos planteos productivos para tambo, encierres y granjas de cerdos.

- Servicio de laboratorio para análisis de materias primas de los clientes. Este es un servicio que terceriza la empresa, ya que no tiene laboratorio propio.
- Elaboración de fórmulas personalizadas o a pedido para satisfacer las necesidades de cada planteo productivo y así ofrecer soluciones superadoras a los productos genéricos.
- Cursos y capacitaciones para el personal de los establecimientos brindado con los técnicos del staff y/o asesores profesionales del área tratada.

2.2 Distribución

La entrega de pedidos se realiza a través de camiones contratados, siendo de esta manera un servicio tercerizado pero exclusivo para la empresa. No se cuenta actualmente con transporte propio. El servicio de entrega es “puerta a puerta”, los pedidos son tomados por los vendedores que tienen asignadas determinadas zonas. Los viajes se programan teniendo en cuenta los pedidos y el día estipulado de entrega. En cuanto al canal de distribución, podemos decir ya que no se cuenta con distribuidores o sucursales exclusivos, pero si contamos con revendedores en distintas zonas que adicionan los productos de Nutriar a su cartera de productos como agro veterinarias o asesores externos de establecimientos que ofrecen nuestros productos a cambio de una comisión por la venta, por lo tanto, la entrega es directa de la fábrica hacia los clientes.

A continuación, se detalla la división en zonas logísticas:

- Zona 1: Provincia de Entre Ríos.
- Zona 2: Centro oeste de Santa Fe y frontera con Córdoba.
- Zona 3: Norte de Santa Fe.
- Zona 4: Sur de santa fe, para el oeste el límite es la ruta provincial 13.
- Zona 5: Sur de santa fe al oeste de la ruta 13.
- Zona 6: Norte de Santa Fe, Provincia de chaco.
- Zona 7: Provincia de Corrientes.
- Zona 8: Noroeste de santa fe, Santiago del estero, Tucumán etc.

3. Estrategias y análisis y de factores internos y externos.

Podemos decir que la empresa hoy no posee una estrategia definida a largo plazo. Eso es en parte por ser una empresa pyme y muy dinámica, que trata de responder a todos los requerimientos de clientes por más impredecibles que sean de producto, pues se hacen fórmulas magistrales o a pedido, o referidos a la entrega del mismo, dado que muchas veces por cuestiones ajenas, los clientes solicitan mercadería cuando ya no tienen más stock para alimentar a sus animales, olvidando adelantar unos días antes el pedido. Esta flexibilidad y capacidad de respuesta a su vez lo transforma en una ventaja competitiva, dado que empresas más grandes del sector con estructuras más complejas, no logran satisfacer estas necesidades inmediatas. Asimismo, durante los últimos años se encuentra en constante crecimiento en ventas, personal e infraestructura productiva. En los últimos dos años 2020 y 2021 se realizó un proceso de reordenamiento estructural interno, que implicó consolidar un grupo gerencial nuevo, interdisciplinario y potenciando el desarrollo de la estructura comercial.

Por estos motivos y detectando la necesidad de establecer una estrategia en esta sección utilizaremos una técnica que propone el autor David, F. (2003, p.198) para la formulación de una estrategia integral que consta de un esquema de decisión de tres etapas.

3.1 Etapa 1: Aportación de información

Durante esta etapa se confeccionan tres matrices que proporcionan información básica para la formulación de estrategias, donde se analizan factores externos, factores internos y el perfil competitivo de la empresa. Durante esta etapa se la fuente principal dónde se obtuvieron los datos que se describen fue la recolección de datos primarios, específicamente las entrevistas a informantes claves, descrita en el punto 4.2.2.1 del primer capítulo.

3.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

David (2003, p. 110) propone confeccionar una matriz de evaluación del factor externo (EFE) mediante la cual se puede resumir y analizar la información de los distintos factores externos que afectan a la empresa. Según este autor esta matriz se desarrolla en cinco pasos que se describen a continuación:

- I. Se elabora un listado de factores externos que afectan a la empresa y al sector que ocupa. Primero se listan las oportunidades y luego las amenazas lo más detallado posible.
- II. Se asigna un valor a cada factor que varíe en el rango de importancia de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Estos valores representan la importancia concerniente de cada factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden tener también valores altos si son demasiado desfavorables o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- III. Se le asigna a cada factor listado una clasificación de uno a cuatro, para indicar qué tan eficaz responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, dónde el uno corresponde a una respuesta deficiente, el dos a una respuesta de nivel promedio, el tres una respuesta de por encima del promedio y el cuatro a una excelente respuesta. Las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que los valores del paso anterior se basan en el sector.
- IV. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para establecer un valor ponderado.
- V. Por último, se suman los valores obtenidos en el paso cuatro de cada variable y se establece un valor ponderado general de la empresa.

Comenzando con el punto uno podemos listar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- Mercado de nutrición animal en franca expansión.
- Demanda de elaboración con marcas de terceros.
- Disponibilidad de empresas de convertirse en nuestros distribuidores.
- Aumento en la demanda de mercados externos.
- Líneas de crédito accesibles.

Amenazas:

- Alta incidencia de factores climáticos en el negocio.
- Bajas barreras de entrada.
- Fuerte presencia de bienes sustitutos.
- Fuertes competidores de gran escala, con estrategias agresivas de precios.

- Competencia con mayor oferta de productos.
- Tendencia a la comoditización de los productos.
- Mercado muy sensible a los precios.
- Menor inversión de clientes por cierre de exportaciones de carne.
- Costos de materia prima atados a divisa extranjera.

Tabla 1: Matriz EFE

Oportunidades:	Ponderación	Puntuación	
Mercado de nutrición animal en franca expansión.	0,125	3	0,375
Demanda de elaboración con marcas de terceros.	0,075	4	0,3
Disponibilidad de empresas para convertirse en nuestros distribuidores.	0,125	1	0,125
Aumento en la demanda de mercados externos.	0,1	2	0,2
Líneas de crédito accesibles.	0,1	2	0,2
Amenazas:			
Alta incidencia de factores climáticos en el negocio.	0,02	1	0,02
Bajas barreras de entrada.	0,07	3	0,21
Fuerte presencia de bienes sustitutos.	0,04	2	0,08
Fuertes competidores de gran escala, con estrategias agresivas de precios.	0,08	3	0,24
Competencia con mayor oferta de productos.	0,04	3	0,12
Tendencia a la comoditización de los productos.	0,05	2	0,1
Mercado muy sensible a los precios.	0,12	4	0,48
Menor inversión de clientes por cierres de exportaciones.	0,02	1	0,02
Costos de materia prima atados a divisa extranjera.	0,035	2	0,07
	1		2,54

Fuente: elaboración propia

El resultado de la matriz confeccionada da un resultado por encima del promedio 2.54. Esto quiere decir que la empresa está respondiendo de forma correcta a las oportunidades y amenazas de la industria. Por otro lado, las estrategias podrían ser más eficaces para capitalizar más las oportunidades y evitar las amenazas. Oportunidades como la disponibilidad de empresas para ser distribuidores de sus productos no está siendo aprovechada correctamente y podría replantearse esa estrategia. En cuanto a las amenazas, se puede decir que las más relevantes están bien contenidas por la estrategia.

3.1.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Continuando en línea con lo que describe el autor David, 2003, p. 112, la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus

fortalezas y debilidades particulares en relación a posición estratégica de la empresa en cuestión, en nuestro caso Nutriar S.A. A diferencia de la EFE, en la MPC los factores importantes para el éxito no se agrupan en oportunidades y amenazas y son más amplios.

A través de la observación de esta matriz, en relación a la posición estratégica a uno de los principales competidores, podemos identificar las ventajas competitivas frente a la ellos y otras de ellos frente a nuestros. Partiendo primero al análisis de los factores de éxito, se aprecia nuestra rapidez en la entrega, el asesoramiento técnico que brindamos, y la rapidez de respuesta. Biofarma es una empresa que tiene mayor trayectoria, mejor publicidad y mejores precios. Si bien en la puntuación de la matriz nuestro competidor se encuentra mejor posicionado estratégicamente respecto a nuestra empresa, debemos mantener aquellas ventajas competitivas y realizar estrategias para responder a los factores de éxito de los cuales todavía tenemos posibilidades de mejorar para abordar a los clientes y poder ganar market share frente a los competidores.

Tabla 2: Matriz MPC

Factor importante para el éxito	VALOR	Nutriar		Biofarma	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Rapidez de Entrega	0,10	4	0,40	3	0,30
Calidad de Producto	0,15	4	0,60	3	0,45
Financiación	0,15	2	0,30	3	0,45
Asesoramiento técnico	0,15	3	0,45	2	0,30
Trayectoria	0,05	2	0,10	3	0,15
Publicidad	0,05	2	0,10	3	0,15
Rapidez de Respuesta	0,10	3	0,30	2	0,10
Competitividad por Precios	0,20	1	0,20	3	0,60
Especialización RRHH	0,05	2	0,10	3	0,15
	1	24	2,55	24	2,65

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación del factor interno (EFI), es una herramienta que sirve para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2003, p. 149).

Esta matriz se desarrolla también en cinco pasos:

- I. Se enumeran las fortalezas y debilidades que se detectan como factores internos principales, lo más detallado posible. Entre 10 y 20 factores internos deberán listarse.
- II. Se le asigna a cada factor interno un valor de importancia entre 0.00 y 1.00, de lo menos importante a lo más importante, respectivamente. Los factores que más afectan a la performance de la empresa deben tener los valores más altos.
- III. Clasificar a cada factor de 1 a 4, para indicar el grado de debilidad mayor (uno), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) o fortaleza mayor (4). Mientras que los valores del paso anterior se basan en la industria, la clasificación que se asigna en este paso corresponde a la empresa en particular.
- IV. El producto del valor y la clasificación de cada factor listado en los pasos anteriores nos darán un valor ponderado para cada uno.
- V. Por último, se adicionan los valores ponderados de cada variable para obtener un resultado total de la empresa.

Al igual que la matriz EFE, se listan a continuación las fortalezas y luego las debilidades.

Fortalezas

- Amplia experiencia en el sector.
- Conocimientos técnicos.
- Estrecha relación con los clientes.
- Networking.
- Fabricación propia.
- Control de calidad en productos y procesos.
- Alta capacidad de formulación y producción de alimentos.
- Capacidad de respuesta para cubrir pedidos especiales o espontáneos.
- Flexibilidad para incorporar nuevos productos.
- Logística just in time.
- Calidad nutricional y funcional.
- Infraestructura propia y expandible.
- Ubicación estratégica.
- Flexibilidad financiera con clientes.

Debilidades

- Transporte tercerizado.
- Falta de tecnificación y productividad en algunos procesos.
- Falta de diversificación en packaging/presentación.
- Capacidad de almacenamiento limitada.
- Carencia de laboratorio propio para el análisis de MP y PT.
- Infraestructura edilicia mejorable.
- Único canal de venta (Venta directa).
- Alta rotación de vendedores y dificultad para conseguir reemplazo.
- Estructura jerárquica en formación.
- Falta de definición de funciones.
- Baja formación en algunos sectores.
- Falta de una estrategia clara y formal.
- Reducida cartera de productos de cerdos.

Tabla 3: Matriz EFI

Fortalezas:	Ponderación	Puntuación	
Amplia experiencia en el sector	0,05	3	0,15
Conocimientos técnicos	0,05	4	0,2
Estrecha relación con los clientes	0,025	4	0,1
Networking	0,01	3	0,03
Fabricación propia	0,03	4	0,12
Control de calidad en productos y procesos	0,02	3	0,06
Capacidad de respuesta para cubrir pedidos especiales o espontáneos	0,05	3	0,15
Flexibilidad para incorporar nuevos productos	0,02	3	0,06
Logística just in time	0,1	4	0,4
Calidad nutricional y funcional	0,06	4	0,24
Infraestructura propia y expandible	0,05	3	0,15
Ubicación estratégica	0,005	3	0,015
Alta capacidad de formulación y producción de alimentos.	0,06	3	0,18
Flexibilidad financiera con clientes.	0,02	4	0,08
Debilidades:			
Transporte tercerizado.	0,02	2	0,04
Falta de tecnificación y productividad en algunos procesos	0,05	2	0,1
Falta de diversificación en packaging/presentación	0,02	2	0,04
Capacidad de almacenamiento limitada	0,03	1	0,03

Carencia de laboratorio propio para el análisis de MP y PT	0,02	2	0,04
Infraestructura edilicia mejorable	0,01	2	0,02
Único canal de venta (Venta directa)	0,07	1	0,07
Alta rotación de vendedores y dificultad para conseguir reemplazo	0,07	1	0,07
Estructura jerárquica en formación.	0,02	2	0,04
Falta de definición de funciones.	0,02	2	0,04
Baja formación en algunos sectores.	0,03	2	0,06
Falta de una estrategia clara y formal.	0,07	1	0,07
Reducida cartera de productos para cerdos	0,02	2	0,04
	1,0		2,60

Fuente: Elaboración propia

La posición superior a la media de la matriz (2.60) indica una posición interna fuerte. Las estrategias para aprovechar las oportunidades son de gran fortaleza, destacándose la logística just in time, la calidad nutricional y funcional de los productos y nuestros conocimientos técnicos. Por otro lado, no se está respondiendo bien a las debilidades que presentamos. La falta de una estrategia clara y formal, que tengamos un único canal de ventas, y la constante rotación de nuestros vendedores nos ponen un límite al crecimiento y la competitividad. Esto merece el planteo de estrategias para avanzar de manera favorable sobre esos temas.

3.2 Etapa 2: Etapa de ajuste

David (2003, p. 199) dice que esta etapa se “centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores internos y externos clave”. Se dice que el ajuste de los factores críticos de éxito es la clave para la creación de alternativas de estrategias de modo eficaz.

3.2.1 Matriz FODA

Lo que se busca con la matriz FODA es la elaboración de estrategias alternativas posibles frente a las oportunidades y amenazas externas conjunto a las fortalezas y debilidades internas. Permite crear cuatro tipos de estrategia, las estrategias FO que utilizan fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas, estrategias DO que haciendo uso de las oportunidades externas se intenta mejorar las debilidades internas, las estrategias FA se valen de las fortalezas internas para enfrentar o reducir las amenazas externas y por último las estrategias DA que fundamentalmente son estrategias defensivas para disminuir debilidades y evitar amenazas.

Tabla 4: Matriz FODA

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1	Amplia experiencia en el Sector	Transporte tercerizado.
	2	Conocimientos técnicos	Falta de tecnificación y productividad en algunos procesos
	3	Estrecha relación con los clientes	Falta de diversificación en packaging/presentación
	4	Networking	Capacidad de almacenamiento limitada
	5	Alta capacidad de formulación y producción de alimentos	Carencia de laboratorio propio para el análisis de MP y PT
	6	Control de calidad en productos y procesos	Infraestructura edilicia mejorable
	7	Capacidad de respuesta para cubrir pedidos especiales o espontáneos	Único canal de venta (Venta directa)
	8	Flexibilidad para incorporar nuevos productos	Alta rotación de vendedores y dificultad para conseguir reemplazo
	9	Logística just in time	Estructura jerárquica en formación.
	10	Calidad nutricional y funcional	Falta de definición de funciones.
	11	Infraestructura propia y expandible	Baja formación en algunos sectores.
	12	Ubicación estratégica	Falta de una estrategia clara y formal.
	13	Flexibilidad financiera con clientes.	Reducida cartera de productos para cerdos
Oportunidades (O):	Estrategias FO		Estrategias DO
1 Mercado de nutrición animal en franca expansión.	Ampliación de mercado externo e interno (O1, O3, O4, F1, F2, F7, F9)		Adquirir camiones para lograr logística propia (D1, O5)
2 Demanda de elaboración con marcas de terceros.	Lograr una ampliación y mejora de infraestructura (O5, F11)		Expandir la red de canales de venta (D7, O1, O4)
3 Disponibilidad de empresas para convertirse en nuestros distribuidores	Expandir la producción destinada a marcas de terceros (O2, F5)		Externalizar almacenamiento para no comprometer capacidad productiva (D4, O3)
4 Aumento en la demanda de mercados externos.	Generar alianzas estratégicas con distribuidores, aprovechando su red comercial. (O3, F4)		
5 Líneas de crédito accesibles.			

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Alta incidencia de factores climáticos en el negocio	Aumentar escala para lograr precios más competitivos (F7, F11, A4)	Desarrollar cartera de productos de cerdo para competir más fuertemente (D13, A4)
2 Bajas barreras de entrada	Ofrecer una paleta de productos más amplia (F8, A5)	Formalizar y establecer una estrategia clara para defenderse de la competencia (D12, A5)
3 Fuerte presencia de bienes sustitutos	Atraer/mantener clientes ofreciendo beneficios financieros (F13, A3, A4)	Aumentar la capacitación en ciertos sectores, para lograr aumentos de productividad que posibiliten precios más competitivos frente a los productos importados y bienes sustitutos (D2, D11, A2, A3)
4 Fuertes competidores de gran escala, con estrategias agresivas de precios.	Redireccionar comercialización a alimentos destinados a animales para producción interna (F7, A8)	
5 Competencia con mayor oferta de productos.	Diferenciación en calidad para contrarrestar las bajas barreras de entrada (F10, A2)	
6 Tendencia a la comoditización de los productos.	Posicionamiento de marca logrando fidelizar clientes y captar mercado. (A2, F3)	
7 Mercado muy sensible a los precios.		
8 Menor inversión de clientes por cierres de exportaciones		
9 Costos de materia prima atados a divisa extranjera		

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Matriz de posición estratégica y de evaluación de acciones (PEEA)

Compuesta de un esquema de cuatro cuadrantes que representan dos dimensiones internas, fortalezas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI). Para construir esta matriz se utilizan los factores de las matrices EFE y EFI.

El proceso comienza con la selección de variables para cada dimensión y se les asigna un puntaje de 1 (peor) a 6 (mejor) para las FF y FI y -1 (mejor) a 6 (peor) para las VC y EA. Luego se saca un promedio de cada dimensión y se registran los mismos en el eje correspondiente. Luego se suman los dos puntajes del eje X y los dos del eje Y y se registran los puntos resultantes de cada uno, marcando la intersección del nuevo punto XY. Por último, se traza un vector direccional desde el punto (0,0) hacia la intersección lograda, él mismo revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa.

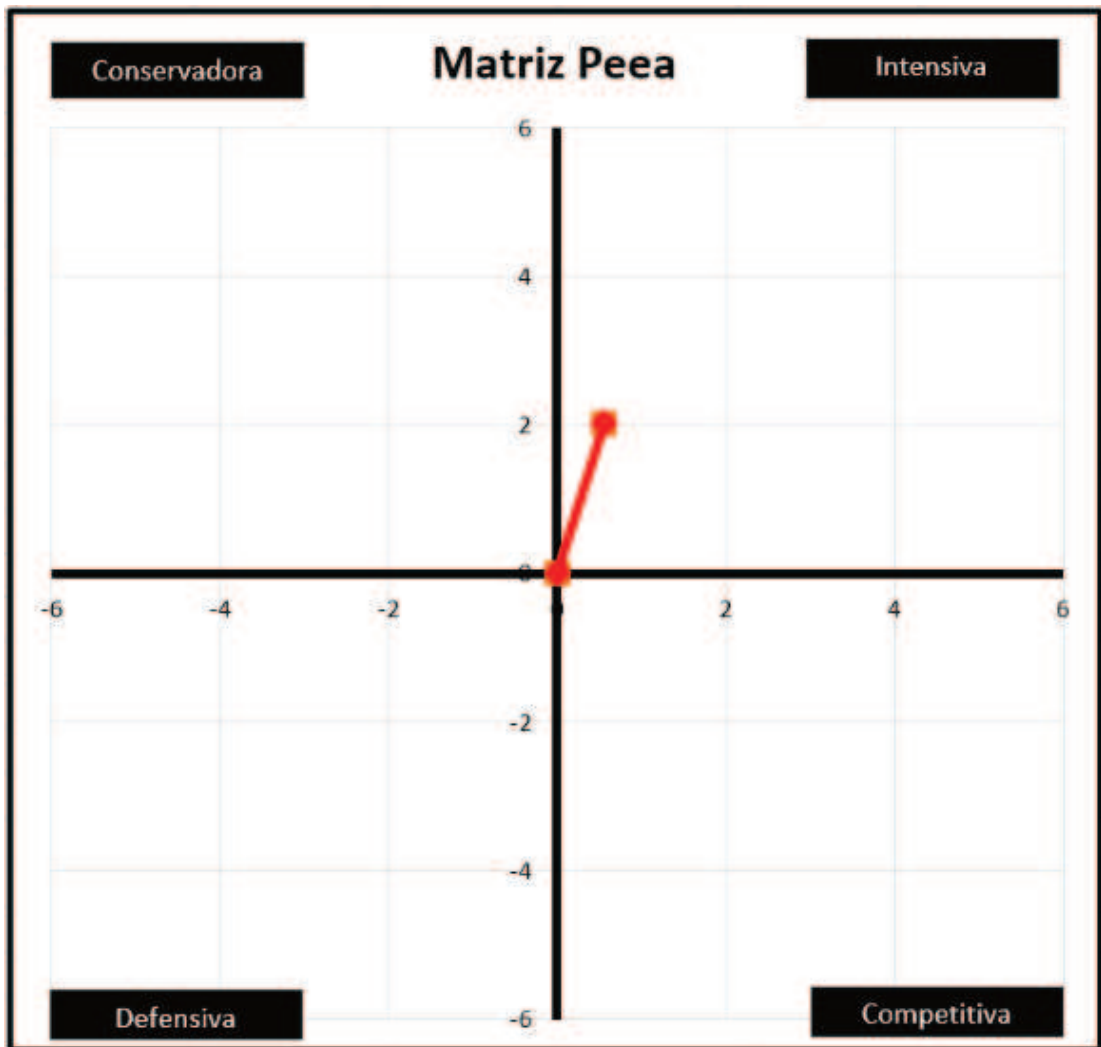
Tabla 5: Matriz PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortalezas financieras (FF):	Puntaje (+1 a +6)	Estabilidad ambiental (EA):	Puntaje (-1 a -6)
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-4
Apalancamiento	5	Tasa de inflación	-2
Liquidez	5	Variación de la demanda	-3
Capital de trabajo	4	Rango de precios de productos de la competencia	-1
Flujo de capital	4	Barreras de ingreso al mercado	-1
Facilidad para salir del mercado	3	Presión competitiva	-2
		Elasticidad de precios de la demanda	-2
Ventaja competitiva (VC):	Puntaje (-1 a -6)	Fortaleza industrial (FI):	Puntaje (+1 a +6)
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-6	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-5	Estabilidad financiera	6
Lealtad de los clientes	-2	Conocimiento tecnológico	4
Utilización de la capacidad de la competencia	-3	Utilización de recursos	5
Conocimiento tecnológico	-4	Intensidad del capital	4

Control sobre proveedores y distribuidores	-3	Facilidad de ingreso al mercado	2
		Productividad, utilización de la capacidad	4

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Matriz PEEA



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen superior, el vector direccional obtenido, luego de realizar la matriz PEEA de esta empresa, se ubica en el cuadrante agresivo (el cuadrante superior derecho). Esto significa que la organización está en condiciones favorables para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas, y evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación.

3.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

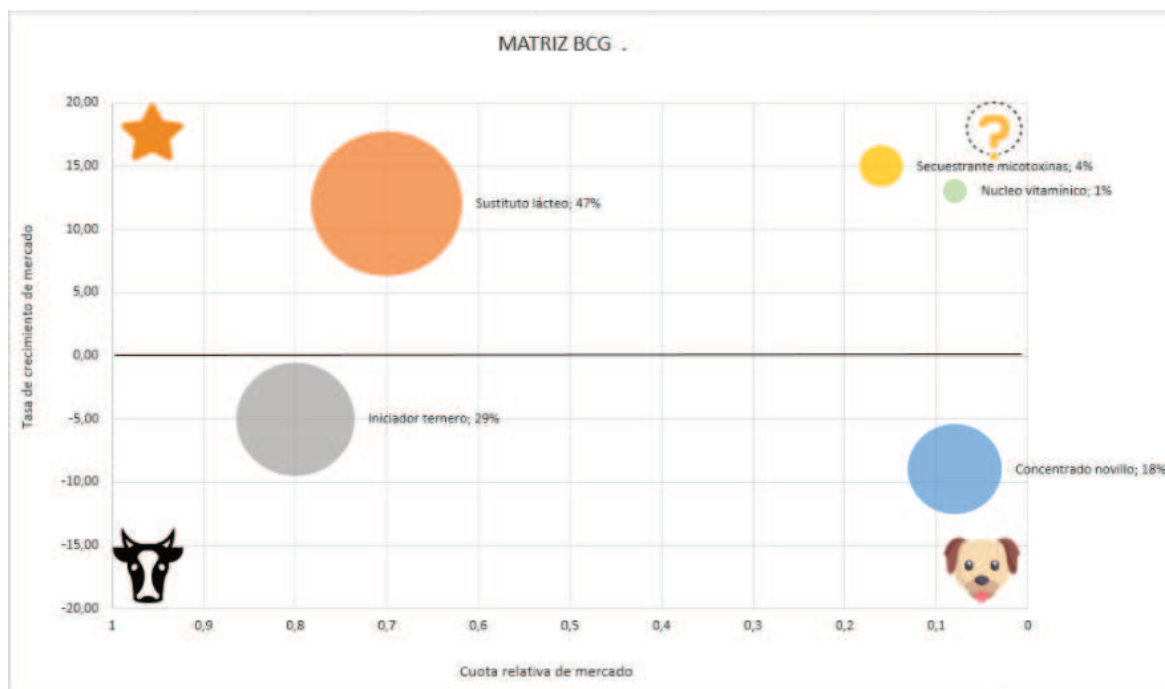
La siguiente matriz de la etapa de ajuste es la del Boston Consulting Group (Empresa privada de consultoría con sede en Boston, Estados Unidos), la cual “permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto de todas las demás divisiones de la empresa” (David, 2003, p.206).

Tabla 6: Matriz BCG

Producto	Proporción cartera negocios	Ventas	Participación en mercado	Tasa de crecimiento	Tipo producto
Sustituto Lácteo	47%	180.000	70,00%	12,00%	Estrella
Concentrado Novillo	18%	70.000	8,00%	-9,00%	Perro
Iniciador Ternero	29%	67.000	80,00%	-5,00%	Vaca
Secuestrante de Micotoxinas	4%	15.000	16,00%	15,00%	Interrogante
Núcleo vitamínico	1%	5.000	8,00%	13,00%	Interrogante

Fuente: elaboración propia.

Figura 3: Matriz del Boston Consulting Group



Fuente: elaboración propia.

El negocio que se ubica en el cuadrante “estrella” es el sustituto lácteo y representa las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa. Tiene una alta participación relativa en el mercado (70%) y compite en una industria con tasa de crecimiento elevada (12%). Las estrategias que podrían ser adecuadas para estas divisiones son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

El iniciador de ternero se encuentra en el cuadrante de “vaca lechera” y tiene una alta participación relativa en el mercado (80%), pero compite en una industria de bajo crecimiento (-5%). El desarrollo de productos o la diversificación podrían ser estrategias atractivas para los negocios fuertes que entran en esta clasificación. No obstante, a medida que una división vaca lechera se debilita, el recorte de gastos o la desinversión podrían ser las estrategias más adecuadas.

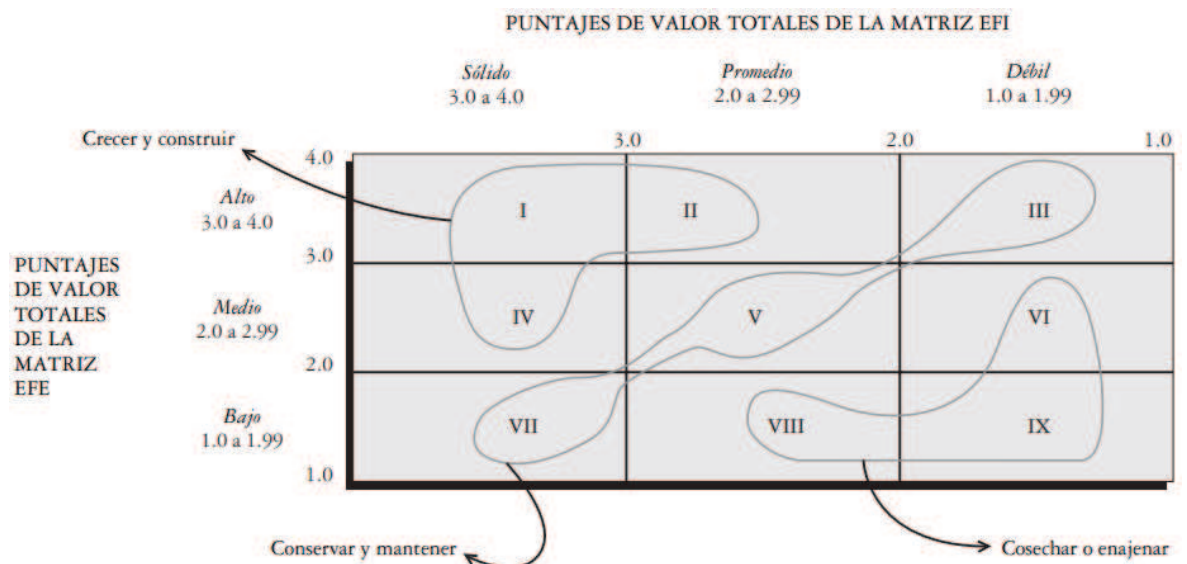
El concentrado de novillo se encuentra en la categoría “perro”, tiene una baja participación relativa en el mercado (8%) y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo (-9%). En vista de que tienen una posición interna y externa débil, con frecuencia la dirección termina por liquidarlas, desinvertir en ellas o reducir las a través del recorte de gastos.

Tanto las micotoxinas como los núcleos vitamínicos se encuentran en la categoría de “interrogantes” ya que tienen una baja participación relativa en el mercado (16% y 8%), pero compiten en una industria de alto crecimiento (15% y 13%). La organización tiene que decidir si debe fortalecerlos mediante una estrategia intensiva (ya sea de penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de producto) o venderlos.

3.2.4 Matriz interna-externa (IE)

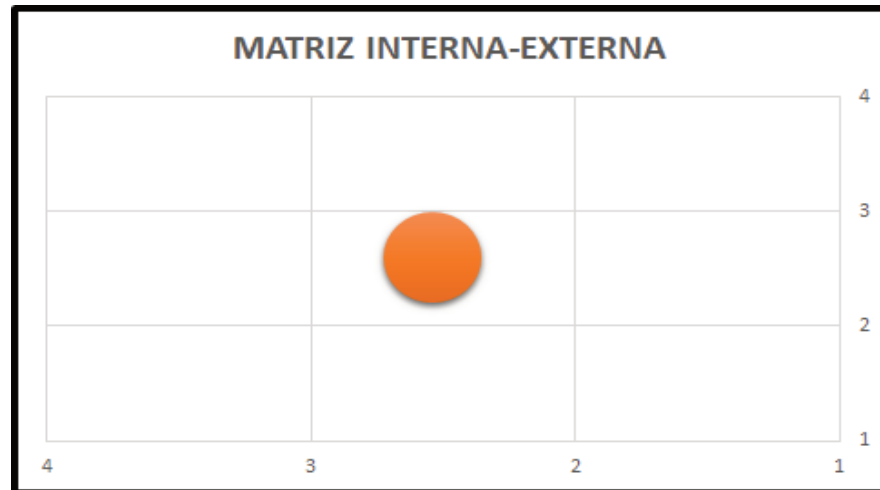
La matriz Interna Externa (IE) se compone de nueve cuadrantes donde se ubicarán las distintas divisiones de la empresa, que podemos observar en la siguiente figura con sus correspondientes estrategias de cada cuadrante

Figura 4: Diagrama de la matriz EFI



Fuente: David F, 2003, p. 213

Figura 5: Matriz IE



Fuente: Elaboración propia

Los puntajes otorgados a las matrices EFI y EFE posicionan a la empresa en el cuadrante número V de la matriz interna-externa. Las estrategias recomendadas para este posicionamiento son las de “conservar” y “mantener”. Para esto, se sugiere tomar acciones de penetración de mercado y desarrollo de productos.

3.3 Etapa 3: Etapa de decisión

Luego de haber analizado diversas alternativas de estrategias durante las etapas anteriores, llega el momento de elegir cual o cuales son las más adecuadas para la empresa.

3.3.1 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Para realizar la última etapa se elabora la Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), que utiliza los datos obtenidos en las etapas previas. La MPEC determina cuán atractivas son las distintas estrategias planteadas.

MPEC		Fidelización de clientes		Expansión de red de distribución y aumento del market share		Servicios fazón	
<i>Factores críticos para el éxito</i>	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FORTALEZAS							
Amplia experiencia en el sector	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Alta capacidad de formulación y producción	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Calidad nutricional y funcional	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Conocimientos técnicos	0,1	-					
Estrecha relación con los clientes	0,05	-					
Networking	0,02	-					
Control de calidad en productos y procesos	0,05	-					
Capacidad de respuesta para cubrir pedidos	0,1	-					
Flexibilidad para incorporar nuevos productos	0,05	-					
Logística just in time	0,2	-					
Infraestructura propia y expandible	0,02	-					
Ubicación estratégica	0,01	-					
Políticas	0,02	-					
Flexibilidad financiera con clientes.	0,04	-					
DEBILIDADES							
Único canal de venta (directo)	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15
Alta rotación de vendedores y dificultad para conseguir nuevos	0,15	4	0,6	4	0,6	1	0,15
Reducida cartera de productos para cerdo	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
Transporte tercerizado.	0,05	-					
Falta de tecnificación y productividad en algunos procesos	0,1	-					
Falta de diversificación en packaging/presentación	0,05	-					

Capacidad de almacenamiento limitada	0,07	-					
Carencia de laboratorio propio para el análisis de MP y PT	0,04	-					
Infraestructura edilicia mejorable	0,02	-					
Estructura jerárquica en formación.	0,05	-					
Falta de definición de funciones.	0,05	-					
Baja formación en algunos sectores.	0,07	-					
Falta de una estrategia clara y formal.	0,15	-					
OPORTUNIDADES							
Mercado de nutrición animal en expansión	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8
Demanda de elaboración con marca de terceros	0,15	1	0,15	1	0,15	4	0,6
Disponibilidad de empresas para convertirse en distribuidores	0,25	1	0,25	4	1	1	0,25
Aumento en la demanda de mercados externos.	0,2	-					
Líneas de crédito accesibles.	0,2	-					
AMENAZAS							
Bajas barreras de entrada	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Tendencia a la comoditización de productos	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Fuertes competidores de gran escala	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Dependencia de factores económicos, políticos y climáticos	0,1	-					
Fuerte presencia de bienes sustitutos	0,1	-					
Competencia con mayor oferta de productos.	0,1	-					
Mercado muy sensible a los precios.	0,25	-					
				4,56		6,17	4,51

Tabla 7: Matriz MPEC - Fuente: Elaboración propia

La matriz MPEC nos permite evaluar cuál de las estrategias es más conveniente llevar adelante. En este caso la estrategia de Expansión de Red de Distribución y aumento del Market Share es de las tres propuestas la más conveniente para la empresa. Sin embargo, nuestra propuesta es llevar adelante las 3, ya que presentan grandes posibilidades de ser exitosas y contribuir al desarrollo comercial de la empresa.

Luego de analizar las estrategias propuestas en la matriz FODA, hemos detectado un factor común en la mayoría de ellas que pasaban por el sector comercial. La rotación de vendedores y la dificultad de reemplazarlos; un único canal de ventas a través de vendedores (venta directa), la posibilidad de expandirse comercialmente a zonas donde no hay presencia y además de la capacidad ociosa de la planta productiva sumando a la demanda de empresas para elaborar sus productos, reducimos en tres estrategias principales:

Fidelización de Cliente: Estrategia que se basa en la penetración de mercado, buscando que los clientes actuales sigan prefiriendo la marca y los productos, aumentando el uso de las variedades de estos en todas las etapas de producción, independientemente de si la venta es a través de un vendedor, línea directa con la empresa, desarrollo de una app, etc.

Expansión de la red de distribución y aumento de market share: Apostando al Desarrollo de Mercado a través de socios estratégicos, buscando ampliar las zonas de cobertura, utilizando la estructura y fuerza de venta de distribuidores. Logrando un nuevo nivel de distribución y un canal de venta distinto.

Servicio Fazón: debido a la demanda por parte de empresas de elaborar ciertos productos, se ofrece un servicio de fazoneo. Formaría parte de la estrategia de Desarrollo de producto, debido a que es un producto-servicio nuevo, que utiliza las instalaciones y el know-how propio de la empresa.

Acciones de implementación

Fidelización de Clientes:

- Aumentar la cantidad de visitas de los vendedores a los productores.
- Brindar asesoramiento técnico a los productores que estén necesitando por falta de ingeniero o veterinario.
- Lograr contratos de abastecimiento anual junto al cliente
- Posicionamiento de marca por medio de:
 - Jornadas regionales de expertos a productores.
 - Publicidades zonales. (carteles, radio, Tv)
 - Presencia con la nuestra en regalos.
- Mostrar con resultados de ensayos los beneficios de utilizar productos Nutriar.

Expansión de la red de distribuidores y aumento del Market Share:

- Acuerdos comerciales de sectorización de ventas por regiones según market share.
- Planes de negocios y abastecimiento anual por Forecast con atractivas bonificaciones por cumplimiento de objetivos de volumen y rentabilidad.
- Desarrollo de distribuidores más calificados para la venta de specialities.
- Capacitación de la cadena de distribución.
- Disposición de depósito local para rápido abastecimiento
- Plan de desarrollo mensual de visita y presentación de los productos a clientes finales.
- Segmentación de distribuidores por especialización de venta de productos, venta de specialities de alta rentabilidad y de producto comoditizados con baja rentabilidad, pero alto volumen.
- Mostrar con diferentes herramientas al productor los beneficios de utilizar los productos Nutriar.

Servicio de Fazón

- Realizar contratos de abastecimiento anuales.
- Inversión en calidad y diversidad de packaging para terceros.
- Ofrecer trámites de registro de productos o sesiones de marcas.
- Brindar asesoramiento técnico a las empresas.
- Planificación de abastecimiento por épocas de demanda.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE APLICACIÓN

1. Diagnóstico y premisas de elaboración

Vista la necesidad y la importancia que reviste la planificación integral para las empresas, y una vez realizado un profundo análisis estratégico en el capítulo anterior, que nos servirá de base para realizar una buena planificación comenzaremos a delinear la propuesta de mejora con aplicación práctica de los procesos analizados en el marco teórico.

Como primera medida se delimitará el período para el cuál se proyectará. En este caso para la empresa Nutriar S.A. se confeccionan un proceso de presupuestos para el año 2022 y pronósticos a 12 meses vista que se irán actualizando mensualmente.

Antes de comenzar a elaborar el presupuesto se reunirán los directores y gerentes de área y se hará una evaluación de las principales variables macro y microeconómicas proyectadas, que se considerarán como ejes para la elaboración del presupuesto de Nutriar, como ser:

- Tasa de inflación, según el índice de precios al consumidor (IPC)
- Relevamientos de expectativas del mercado (REM) que publica el Banco Central de la República Argentina en función de encuestas que realizan distintas instituciones especializadas para relevar la evolución a corto y mediano plazo de la economía argentina.
- Acuerdos salariales pactados por los convenios colectivos de trabajo con los que encuadran el personal de la empresa.
- Tipos de cambio futuros y expectativas de devaluación de la moneda extranjera.
- Precios de los principales insumos y materia primas, así como los precios del combustible que inciden en la logística tanto en la compra como en la venta.
- Principales gastos que influyen en el estado de resultados.
- Política de financiación a clientes y ciclos operativos y de efectivo.
- Cantidad de clientes activos.

Una vez evaluadas estas variables y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis estratégico del capítulo anterior, para la asignación de recursos en aquellas

actividades que consideramos son estratégicas y para fortalecer aquellas en las que la empresa no es fuerte, se comienza con el planteo de escenarios.

2. Presupuesto económico

2.1 El presupuesto de ventas

Haciendo un breve repaso de años anteriores, el presupuesto de ventas en Nutriar S.A. históricamente fue mutando de metodologías. Pasó de ser meramente monetario, aplicando sólo un factor inflacionario al que se le adicionaba un crecimiento esperado, a otros dónde algunos años se planteó desde la dirección un número que al sector comercial le parecía inalcanzable y también hubo años dónde se fijó el presupuesto en la unidad de venta que son los kilogramos en este caso.

Para el año 2021, y gracias a la reforma estructural que se realizó en el organigrama de la empresa, se pudo lograr una mejora en el proceso de presupuestación en cuanto a las ventas, divididas en kilogramos por un lado y en pesos por otro. Cabe aclarar que cuando se mencione ventas en pesos, refiere a la moneda de circulación en Argentina.

El análisis de ventas mensuales en kilogramos y en pesos a valor histórico a través de una base de datos que comienza en 2017 que nos ayudará a observar la tendencia actualizada.

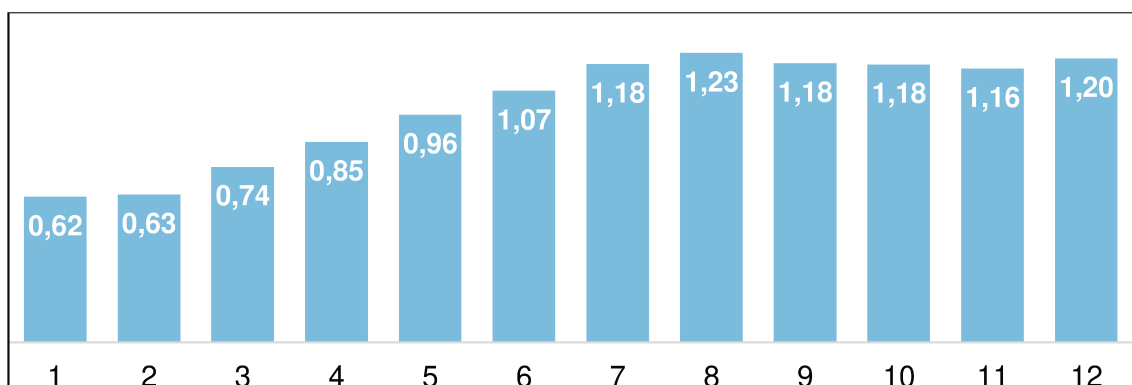
Como premisas para las proyecciones se considerarán las premisas antes mencionadas y además cabe aclarar que se toman en cuenta:

- Ventas reales hasta Noviembre de 2021 y las ventas pronosticadas de diciembre de 2021.

Como se puede observar en la figura 6, la estacionalidad de las ventas en pesos tiene una marcada tendencia durante el transcurso del año que se repite. La misma comienza en enero y febrero con bajas ventas, un alza en los meses de marzo y abril y un destacable incremento iniciando en junio con la época invernal y la escasez de pasturas naturales que se sostiene hasta fin de año.

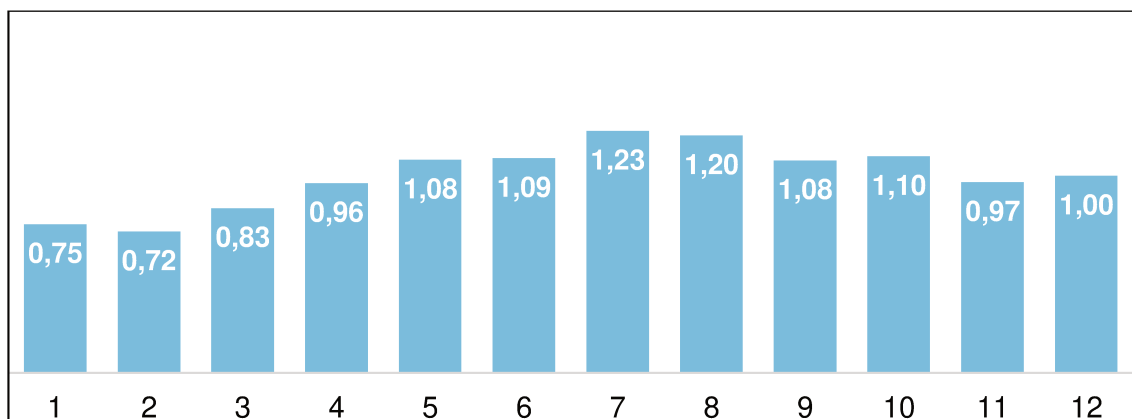
Por otra parte, en la figura 7 dónde se encuentran los índices para las ventas en cantidades, se observa que las cantidades aumentan y el pico se encuentra durante los meses invernales, dónde para la fábrica serán los meses de mayor demanda productiva.

Figura 6: Índice de estacionalidad de ventas en pesos.



Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Índice de estacionalidad de ventas en Kg.



Fuente: Elaboración propia

Los siguientes pasos que consideramos importantes para proyectar las cantidades vendidas son establecer las premisas para el escenario base, que previamente serán discutidas y acordadas entre directores y gerentes y sobre las cuales se realizarán revisiones y controles periódicos:

- Inflación prevista del 54.8%, según la publicación del REM de diciembre 2021.
- Captura de precio por encima de la inflación del 1.2%. Esto quiere decir que esperamos que nuestros precios aumenten por factores ajenos al índice del IPC, pero específicos de la actividad que desarrollamos y según la experiencia recabada. Este porcentaje surge de un análisis histórico de captura de precio sobre la inflación durante los años analizados, donde en promedio y debido a la

particularidad de los insumos que se utilizan los costos y precios en promedio aumentan en dicho porcentaje.

- Efecto MIX de productos del 8.3%. Esto quiere decir que el mix de productos de las distintas líneas producirán un efecto de incremento monetario de dicho porcentaje a igual cantidad total. Este porcentaje surge de realizar pronósticos actualizados según las cantidades de cada línea de productos que se vendieron en el período inmediato anterior.
- Ganancia de cuota de mercado esperada del 3%. Esto surge de un estudio de mercado que realiza la gerencia comercial.
- Crecimiento del Producto bruto interno del 2%, obtenido a través de las estimaciones REM.

Para el caso propuesto se adjunta una síntesis del estado de resultado de períodos anteriores que usaremos de base para las proyecciones:

Tabla 8: Estados de resultados de la empresa Nutriar S.A.

TOTAL 2021	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Ventas	106.211.382	330.450.888	512.167.967
CMV	- 67.583.776	- 213.125.447	- 334.002.128
Resultado Bruto	38.627.606	117.325.441	178.165.838
GASTOS COMERCIALIZACION	- 23.037.395	- 63.091.802	- 90.750.765
GASTOS DE ADMINISTRACION	- 5.659.510	- 15.469.751	- 38.075.126
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	289.593	- 124.163	844.667
Resultados financieros y por tenencia	799.098	1.361.397	- 1.124.868
Resultado antes del Imp. A las Ganancias	11.019.392	40.001.122	49.059.747
Impuesto a las Ganancias	- 3.856.787	- 14.000.393	- 17.170.911
Resultado Neto	7.162.605	26.000.729	31.888.835

Fuente: Elaboración propia con datos reales.

De las premisas planteadas, las primeras tres inciden en el presupuesto monetario, mientras que la ganancia de market share, y el crecimiento esperado de la economía, inciden en las cantidades a vender, ya que se espera vender más kg debido a la incorporación de nuevos clientes, por un lado, y por otro lado por el incremento en el número de animales de los establecimientos.

Una vez planteadas las premisas los analistas de datos comerciales y financieros, realizarán los cálculos pertinentes. Comenzando con una división de las ventas por línea de productos y precio promedio ponderado por línea al último mes con datos actuales. En este caso será actualizado a noviembre de 2021, con datos reales, para luego proyectar su evolución de diciembre y para los siguientes meses en función de los índices estimados que afectan a los precios.

La fórmula utilizada actualmente para la fijación de los precios de venta por kilogramo de producto en las distintas listas de precios, es la siguiente:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{costo unitario}}{1 - \% \text{ de utilidad}}$$

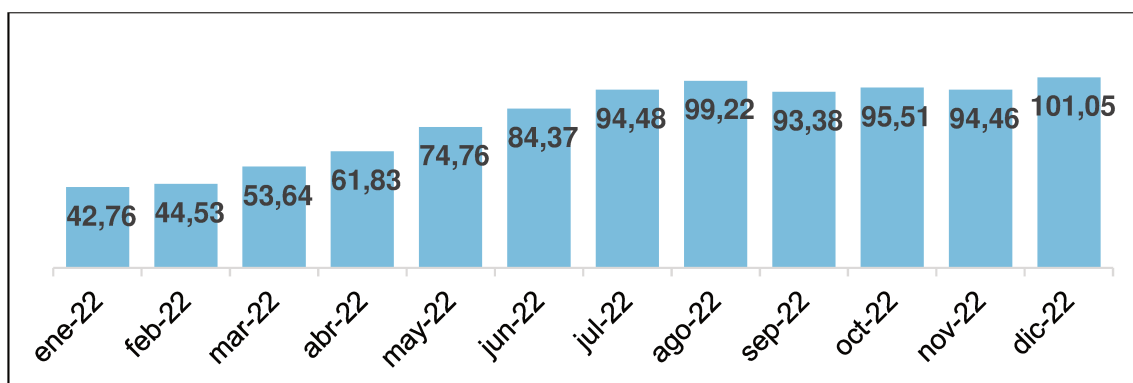
Dentro del costo unitario por kg, en productos elaborados se encuentra el costo de materias primas e insumos, packaging y costo de fazón (mano de obra directa y otros CIF). Mientras que en los productos de reventa el costo de venta se compone del costo de compra puesto en la empresa (flete y gastos incluidos).

Los precios se esperan que sigan las premisas planteadas, siempre que la política de la empresa en cuanto a margen bruto de utilidad sobre ventas se mantenga para las distintas líneas. Podría ocurrir que estrategias de la competencia obliguen a Nutriar a tener que modificar dichos márgenes para no quedar fuera de mercado y así lograr mantener el market share. O el lanzamiento de nuevos productos, para categorías de clientes a las que no se les puede vender actualmente tengan un margen diferenciado.

Otro punto a saber, es que es un precio promedio ponderado por línea de productos y puede tener variaciones según el mix de ventas. Esto se aclara debido a que los precios se pronostican y no siempre siguen un patrón lineal de incremento con porcentajes de inflación, una vez más cómo se advirtió en el segundo capítulo tener un pronóstico exacto, es casi imposible, lo importante es la revisión y actualización de los factores de incidencia.

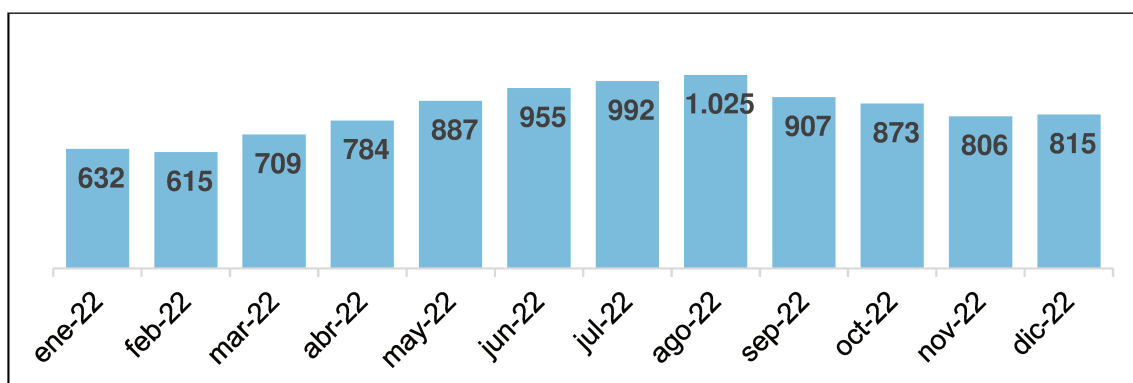
Del análisis realizado y comparaciones con período anteriores surge el siguiente pronóstico:

Figura 8: Ventas en millones de pesos



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Ventas en toneladas



Fuente: Elaboración propia

La estacionalidad tanto en kg como en pesos, está definida por los índices antes vistos, copiando de manera similar la curva.

Las ventas definidas constituirán la primera línea de nuestro presupuesto económico y más adelante de nuestro estado de resultado proyectados.

Tabla 9: Presupuesto 2022 por línea de producto vs 2021

Línea	TOTAL 2022	TOTAL 2021	22 vs 21'
Bovino Balanceado	178,10	99,13	80%
Bovino Concentrado	304,98	159,96	91%
Bovino Premezcla	193,60	100,28	93%
Bovino Sustituto Lácteo	166,41	99,40	67%
Cerdos Fases	43,43	23,34	86%
Cerdos Crecimiento-Terminac	17,70	11,06	60%
Cerdos Gestación-Lactancia	10,41	6,18	68%
Reventa	25,37	14,19	79%
Descuentos y bonificaciones -	9,40 -	6,27	50%
Otros productos elaborados	9,40	4,91	91%
TOTAL	940,00	512,17	84%

Fuente: Elaboración propia

2.2 Presupuesto de producción

La producción a presupuestar deber ser suficiente mínimamente para que se logre cubrir la demanda, y mantener los niveles de stock óptimos tanto de productos terminados, como de materias primas, sin pasar por alto los saldos iniciales. Una fórmula para hallar las cantidades a producir se presenta a continuación:

$$Q_p = VP + Q_{sf} - Q_{si}$$

Dónde:

- Q_p = Cantidad a producir
- VP = Venta presupuestada
- Q_{sf} = Saldo final óptimo en stock
- Q_{si} = Cantidad en stock al inicio

Obtenido Q_p se podrán hacer simulaciones de las materias primas requeridas para cada período, dado que todos los productos que se fabrican, son el resultante de una “mezcla” determinada por una fórmula de materias primas que aportan los nutrientes necesarios para los alimentos de cada etapa de los animales.

Para definir las compras el responsable tendrá en cuenta factores como la ubicación de los proveedores, para determinar la demora en la entrega y costos de envío hacia la planta de la empresa, la capacidad productiva, la rotación de inventarios y la capacidad de almacenamiento. Teniendo como limitante el espacio físico de galpones y silos, a la hora de decidir los niveles de inventarios, la capacidad de almacenaje es una restricción que se debe considerar.

Se propone realizar contratos a futuro de maíz e incursionar en el mercado de futuros de dólar para cubrirse de las fluctuaciones de esta moneda, sabiendo que los insumos dolarizados representan un porcentaje alto dentro de las compras mensuales, para fijar precios con entregas futuras del físico.

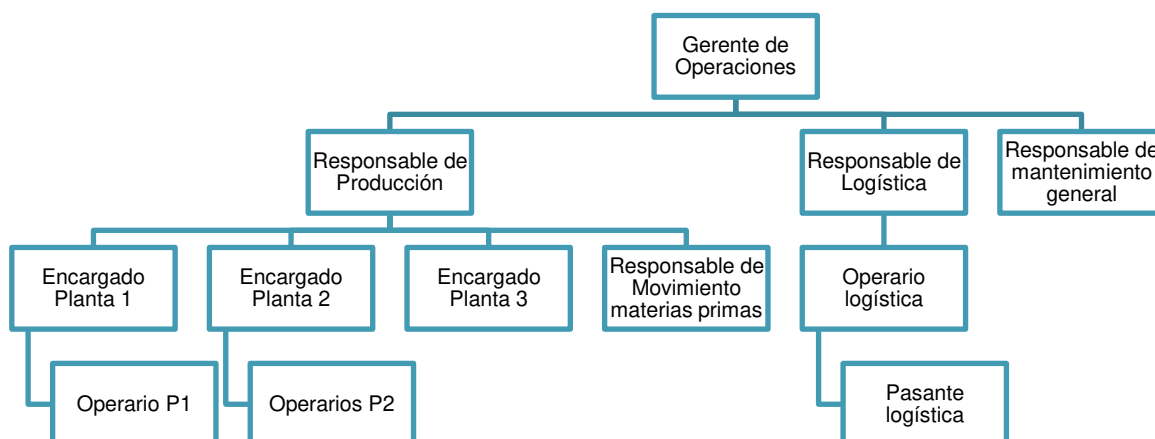
Para el presupuesto de compras de materias primas se establece como premisa contar con un stock de 30 días. Históricamente esto se mantuvo entre 3 y 4 semanas, para poder contar con un stock de seguridad ante demoras en las entregas, posible faltantes de insumos o variaciones de precios. Esto requerirá análisis previos por parte de finanzas para disponer del dinero con anticipación, que se verá en el presupuesto financiero.

En cuanto a la mano de obra o costos de remuneraciones del sector, el gerente de operaciones será encargado de presentar en función de las cantidades estimadas a vender, la planificación en cuanto a mano de obra requerida. Durante el año 2021 en promedio hubo 14 personas afectadas a producción. De las cuales dos de ellas se encuentran por medio de pasantías rentadas de media jornada.

Para el 2022, según lo manifestado por el gerente operativo, el volumen de elaboración previsto podrá ser cubierto con el mismo personal. Se espera que en los meses estivales la producción se mantenga para fortalecer el stock durante ese período de disminución de ventas y así lograr responder a los meses pico sin problemas.

El esquema actual, al cierre del año 2021, del sector operaciones es el siguiente:

Figura 10: Esquema de sector operaciones



Fuente: Elaboración propia

Según Oyola y Legarda, “Los propósitos específicos que se persiguen con el presupuesto de la mano de obra son:

1. Determinar el número y calificación de los obreros que se necesitarán para ejecutar la producción programada durante el ejercicio presupuestado, y el tiempo en que se requerirá su presencia.
2. Calcular el costo de mano de obra que corresponda a la producción por realizar.
3. Determinar el importe y tiempo en que se requerirán los fondos necesarios para el pago de salarios.
4. Proveer las bases para medir el desarrollo del trabajo y del control del costo de la mano de obra”. (2007, p. 24),

La proyección de costos de mano de obra, se realiza según las categorías de sueldos que se rigen por el convenio colectivo de trabajo de Industria molinera (CCT 66/1989 rama nutrición animal y mascotas.

Los aumentos de dicho convenio generalmente se pactan los meses de Mayo o Junio en forma anual con cláusulas de revisión, que en los últimos años se realizaron a fin de cada año ajustando el acuerdo según los avances de inflación. Para el año 2022 se publicaron aumentos en el mes de mayo de 2021 hasta Junio de 2022 que se toman para los presupuestos de sueldos y luego se proyectarán y revisarán las proyecciones según las actualizaciones que se publiquen.

Se prevé la posible incorporación de personal temporal en caso de necesidad y/o de pasantes a media jornada, que representan una oportunidad para ambas partes dado que se les brinda la posibilidad de aprendizaje y se dejan las puertas abiertas en caso de vacantes en planta permanente, y ayudan a la empresa a cubrir y reforzar la producción en caso de ser insuficientes los recursos humanos actuales.

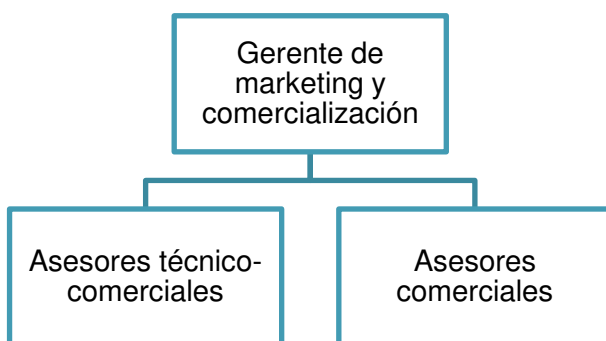
La otra parte relacionada a los costos de mercaderías vendidas son los costos indirectos de fabricación, que en la empresa componen junto a la mano de obra, el denominado fazón. Welsch (2005, p. 227) afirma que los CIF son aquella parte del costo total de producción que no es directamente identificable con los productos y se componen de: material indirecto, mano de obra indirecta y todos los demás gastos misceláneos de la fábrica: mantenimiento, seguros, amortizaciones, suministros generales, entre otros conceptos.

Dentro de los CIF la empresa contabiliza las amortizaciones de maquinarias de las plantas, energía eléctrica, gas natural, mantenimiento de instalaciones y maquinarias y seguros correspondientes a la fábrica. Éstos se pueden presupuestar con datos históricos dado que es posible estimarlos ya que son periódicos.

2.3 Presupuesto de gastos de comercialización.

Para comenzar se muestra el esquema actual del sector, compuesto de una cabeza y debajo los asesores técnicos que venden y asesoran técnicamente ya que son profesionales veterinarios o ingenieros agrónomos y también los asesores comerciales, que, si bien no cuentan con la parte técnica profesional para dar un asesoramiento especializado en nutrición, cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para las ventas.

Figura 11: Esquema de sector comercial



Fuente: Elaboración propia

La proyección de costos de naturaleza variable y fija de los gastos comerciales, incluye dentro de los primeros las comisiones sobre ventas, impuestos sobre ventas, publicidad y costos logísticos de entrega de mercadería. Mientras que, dentro de costos de comercialización de naturaleza fija, se encuentran los sueldos fijos que cobran los asesores independientemente de las comisiones que aquellos que tienden a permanecer relativamente constantes ante las variaciones en las ventas. Ejemplos son los gastos de movilidad y viáticos de los vendedores, mantenimiento de sus vehículos y todos los costos operativos de dicha área.

Como premisas para estos gastos se establecerán anualmente:

- Porcentaje destinado a gastos de marketing. Para el 2022 se considera un presupuesto del 2% de las ventas. Esto supone un incremento del 1.3% respecto de los últimos dos años, donde el monto representó un 0,70% sobre las ventas anuales. El aumento se justifica en aumentar los recursos para las estrategias de fidelización de clientes, aumento de la red de distribución y market share. Esta línea será planificada por la gerencia del sector quién destinará los recursos a diversos motivos que considere pertinentes, como por ejemplo ferias y eventos, publicidad en redes sociales, posicionamiento de marca en el mercado, folletería, regalos a clientes, etc.
- Esquema de incentivos/premios ya sea en dinero o especie para la fuerza de ventas en función de objetivos. Para el 2022 se considera un incentivo total de dos bonos anuales de las ventas a los asesores si llegan a los objetivos individuales, con revisiones y pagos trimestrales. Este monto en caso de que todos logren alcanzarlo, representa un 1,5% de las ventas presupuestadas para todo el año.
- Incidencia de los costos logísticos, si bien la logística depende de operaciones, los costos de envíos a clientes se consideran de naturaleza variable. Se establece una incidencia del 5% sobre las ventas para el año 2022. Teniendo en cuenta que para 2020 y 2021 este porcentaje fue del 5,05% y se espera mantener el mismo eficientizando los recorridos y las cargas.
- Impuestos sobre ventas del 1.5%. Considerando un 1% para el pago de impuesto sobre los ingresos brutos en la que Nutriar tributa como contribuyente del convenio multilateral, y goza del beneficio de reducción de alícuota de API por ser industria, por el cual tributa una alícuota diferencial para la venta de productos elaborados dentro de la provincia de santa fe. El otro 0.5% es del derecho de registro e inspección que se paga mensualmente a la municipalidad de esperanza.

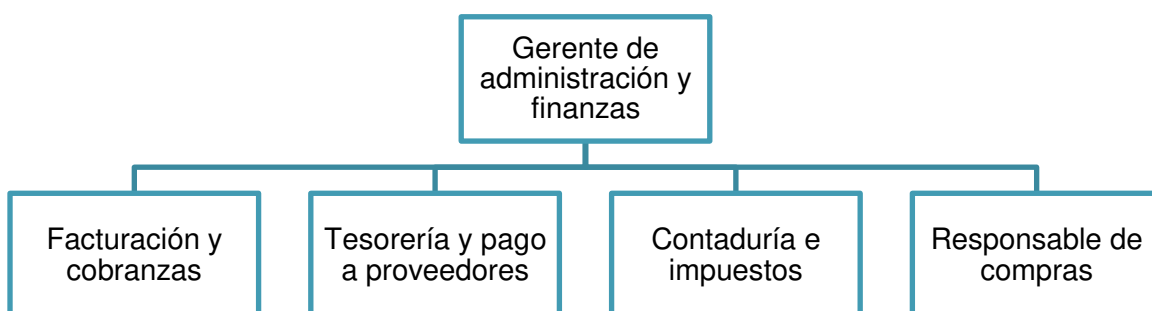
En cuanto a otros gastos de naturaleza fija se nombró previamente los sueldos de vendedores, de los cuales se prevé el pase a planta permanente gradual, aquí también incluiremos remuneraciones y cargas sociales del personal de logística, ya que interviene en el proceso desde que la mercadería fue elaborada y se encuentra en los depósitos para ser cargada en camiones y entregada a los campos de los clientes.

Los sueldos de vendedores están atados al convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio, mientras que las comisiones por ventas varían entre el 2,5% y el 10% según distintos factores comerciales.

2.4 Presupuestos de gastos de administración

Son principalmente de naturaleza fija y diversos, pero no encuadran en producción, comercialización ni financieros. Pueden ser estimados en base a los datos de períodos anteriores y ajustados por índices de inflación o según convenciones colectivas de trabajo aplicables. En Nutriar, los empleados administrativos se encuadran bajo el CCT de empleados de comercio. Es un sector con nula rotación de personal desde hace varios años, lo que es positivo para la empresa. Actualmente su esquema estructural se compone de la siguiente manera:

Figura 12: Esquema de administración



Fuente: Elaboración propia

Los principales gastos a presupuestar dentro de administración son:

- Sueldos y cargas sociales, que van a estar regidos por el mencionado CCT,
- Teléfono, internet y luz para el normal funcionamiento administrativo.
- Honorarios de profesionales externos que asesoran a la empresa en distintas materias, como ser: estudio contable e impositivo, asesores de seguridad e higiene,

medicina laboral, registros e inscripciones en senasa, entre otros. Es un rubro que cierta parte es fija, pero a su vez tiene un componente esporádico de asesoramientos puntuales y que no responden al nivel de ventas, por eso no se los llama variables.

- Gastos bancarios y seguros.
- Mantenimiento de servicio informático, que desde 2020 fue un rubro de crecimiento exponencial debido a la necesidad de la empresa en renovar su sistema de información, adquiriendo un ERP que demandó desde el inicio una elevada inversión y gastos mensuales de mantenimiento, soporte, mejoras e implementaciones.
- Capacitaciones al personal.
- Otros gastos diversos de administración, como papelería y útiles de oficina.

Estos rubros podrán ser estimados en función de los datos de 2021 y proyectados según la inflación considerada.

2.5 Presupuesto de gastos financieros

Se incluirán aquí aquellos intereses devengados por financiaciones solicitadas vigentes tanto de corto como de largo plazo, intereses fiscales por planes de pago de impuestos nacionales, gastos de leasing en caso de adquisiciones de bienes de uso con este instrumento, resultados por tenencia (no se entra en detalle de este rubro ya que no es el objetivo del presente trabajo), e intereses positivos devengados por colocaciones de excedentes financieros.

Además de estos presupuestos, se propone hacer una proyección mensual de impuesto a las ganancias según el resultado del período que se considerará una tasa del 35% según legislación vigente, y de amortizaciones utilizando el método lineal para proyectar los resultados del período.

En la siguiente tabla se observa el presupuesto estructurado y resumido como un estado de resultados del 2022 comparado con las cifras reales del 2021, dónde se plasman las proyecciones de venta y los costos y gastos en función de las premisas establecidas.

Tabla 10: Presupuesto económico proyectado 2022 vs cifras del 2021

	TOTAL 2021	% s/vta	Presupuesto 2022	% s/vta
Ventas	512.167.967		940.000.000	
CMV	- 317.387.546	-62,0%	617.006.829	-65,6%
Resultado Bruto	194.780.421	38,0%	322.993.171	34,4%
GASTOS COMERCIALIZACION	- 90.750.765	17,7%	172.814.458	18,4%
GASTOS DE ADMINISTRACION	- 38.075.126	7,4%	53.187.320	5,7%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	844.667	-0,2%	22.247.964	-2,4%
Resultados financieros y por tenencia	- 1.124.868	0,2%	4.945.805	0,5%
Resultado antes del Imp. A las Ganancias	65.674.329	12,8%	114.293.551	12,2%
Impuesto a las Ganancias	- 22.986.015	4,5%	40.002.743	4,3%
Resultado Neto	42.688.314	8,3%	74.290.808	7,9%

Fuente: Elaboración propia

3. El presupuesto financiero

En la actualidad, los flujos de fondo y lo financiero han cobrado una gran importancia, al nivel que los directivos y empresarios toman más en cuenta un poderoso flujo favorable de efectivo que una presentación de quebrantos en un estado de resultados, puesto que la generación de recursos ocasiona, que tener las cuentas bancarias en positivo sea algo visible y atractivo y que esos recursos finalmente se destinen a áreas productivas o de inversión que más adelante producirán nuevas utilidades.

En la siguiente tabla se proyectan en función de la desagregación del presupuesto económico y las premisas con las que se propone su elaboración son las siguientes, teniendo en cuenta que a diferencia del presupuesto económico que se utiliza como base y se rige con el principio de lo devengado, el presupuesto financiero se rige con el principio de lo percibido, y considerando las políticas actuales de cobranza y pagos. Lo que no obsta que puedan ser modificadas en el futuro, que haría revisar los flujos.

- Los saldos iniciales de caja bancos e inversiones transitorias (colocaciones en el mercado de dinero también conocido como money market por sus siglas en inglés, del excedente con liquidez de corto plazo, por ej.: fondos comunes de inversión con plazos de rescate en el día, 24hs o 48hs o cauciones colocadoras). Cómo regla se

deja sólo en los bancos el saldo necesario para el día siguiente, y el excedente se coloca en estos instrumentos.

- Ingresos
 - Se estima que el cobro del 95% de las ventas de un mes (a las que se le adiciona el impuesto al valor agregado incluido en la factura, según normas impositivas) se produce a los 30 días de emitida la factura, coincidente con el vencimiento, y el restante 5%, cobranza considerada vencido, se produce a los 60 días. Estos datos surgen del análisis estadístico de períodos anteriores.
 - Completan los ingresos, las ventas extraordinarias de bienes de uso, que usualmente son rodados que se van renovando cada 2 o 3 ejercicios.
- Egresos:
 - Los pagos a proveedores por compra de materia prima, insumos y productos de reventa se realizan en promedio a los 30 días de la fecha de facturación. La persona responsable de compras tendrá la tarea de negociar estos plazos con los proveedores potenciales para poder lograr el equilibrio entre cobranza y pagos.
 - Los pagos de remuneraciones y cargas sociales se realizan a mes vencido.
 - Las comisiones por venta se pagan cuando efectivamente es cobrada la factura, a mes vencido. Ejemplificamos un caso: Si se realiza una venta en enero, y la misma se cobra en febrero, sumará dentro de las comisiones que se calcularán y pagarán los primeros días de marzo.
 - Pago de servicios e impuestos se realizan a mes vencido.
 - Otros CIF, otros gastos de comercialización y administración a mes vencido.
 - Otros egresos se contempla el pago de premios al personal.
- Gestión financiera:
 - Se proyecta la obtención de créditos para capital de trabajo a tasas subsidiadas. Siempre es una oportunidad tomarlos cuando están disponible ya que si la tasa es conveniente se pueden cerrar negocios de compra de materias primas con entregas futuras. También se proyecta una ampliación capacidad productiva y de almacenaje por lo que se tramitarán créditos avalados por sociedad de garantía recíproca, accediendo así a mejores tasas.
 - El pago de capital e intereses de los créditos obtenidos se proyectan según lo que realmente se debe al inicio del período y se le adicionan las cuotas de nuevos créditos.

- Dentro de otros ingresos o egresos financieros se incluyen los intereses ganados por las inversiones, intereses fiscales, y gastos financieros que no se incluyen dentro de préstamos.
- Aportes de socios no se realizan mientras que en concepto de dividendos se planea distribuir diez millones de pesos en dos cuotas semestrales.
- Inversiones en activo fijo para el año proyectado se planea la construcción de oficinas administrativas, renovación de flota de vehículos e inversiones en planta productiva. Es habitual que estos bienes se financien en gran parte con créditos de largo plazo, razón por la que se estarán erogando en el período actual inversiones de años anteriores, y a su vez se deberá analizar aquellas erogaciones que impliquen inversiones previstas para los períodos que se están presupuestando.

Estos flujos serán de utilidad para la gestión financiera y estratégica de la empresa para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas que se presenten durante el transcurso del año.

La fortaleza financiera es una ventaja que se debe aprovechar. Se considera importante analizar compras de magnitud si se obtienen descuentos importantes por pago de contado, que no se plantean como premisa, pero analizando los flujos proyectados y los superávits de fondos será un factor a seguir.

A los fines de gestión se observa una excelente proyección financiera que brindará la oportunidad para el análisis de proyectos de inversión mayores. Lo que necesariamente requerirá un análisis de presupuestos de capital. Se vislumbra que la empresa está en condiciones de realizar dichas inversiones.

La política financiera de corto plazo que se observa es del tipo flexible, dónde se mantienen grandes saldos en efectivo y equivalentes y poco endeudamiento a corto plazo, por lo que se podrían tomar medidas como la extensión de plazos de financiación al cliente o incremento de niveles de stock.

Tabla 11: Flujos de caja proyectado

Rubro/Período	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Saldo inicial en caja y bancos	69,01	76,75	101,07	102,59	108,08	111,64	116,26	136,85	143,45	152,87	172,27	179,95
<i>Ingresos x ventas</i>	52,99	51,95	53,77	64,36	74,32	89,68	101,50	113,71	119,77	113,34	115,44	114,36
Total de ingresos por ventas	52,99	51,95	53,77	64,36	74,32	89,68	101,50	113,71	119,77	113,34	115,44	114,36
<i>Otros ingresos por venta de bs de uso</i>	1,60	-	-	-	-	-	6,41	-	-	-	-	16,58
TOTAL DE INGRESOS	54,59	51,95	53,77	64,36	74,32	89,68	107,91	113,71	119,77	113,34	115,44	130,93
<i>Pago a proveedores de MP-IN-RV</i>	30,10	31,05	32,33	38,94	44,89	54,28	61,25	68,60	72,03	67,79	69,34	68,58
<i>Pago de rem.y cargas sociales</i>	4,63	4,01	4,53	5,35	5,75	6,39	9,87	10,48	6,60	7,16	7,11	7,57
<i>Pago de comisiones por ventas</i>	4,43	3,55	3,29	3,43	4,13	4,76	5,76	6,50	7,28	7,64	7,19	7,35
<i>Pago de servicios</i>	0,16	0,17	0,20	0,22	0,26	0,30	0,33	0,35	0,33	0,34	0,33	0,35
<i>Otros CIF</i>	0,06	0,33	0,35	0,42	0,49	0,59	0,67	0,74	0,79	0,73	0,75	0,74
<i>Otros gastos de comercialización</i>	4,78	4,66	4,85	5,67	6,42	7,57	8,44	9,35	9,81	9,35	9,58	9,54
<i>Otros gastos de administración</i>	2,41	1,59	1,65	1,75	1,83	1,98	2,06	2,15	2,20	2,25	2,33	2,39
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	46,57	45,36	47,19	55,79	63,77	75,85	88,37	98,17	99,03	95,26	96,64	96,53
<i>Otros Egresos</i>	-	-	-	5,00	-	-	5,00	-	-	5,00	-	10,00
TOTAL EGRESOS	46,57	45,36	47,19	50,79	63,77	75,85	83,37	98,17	99,03	90,26	96,64	86,53
SUBTOTAL INGRESOS-EGRESOS	8,02	6,59	6,58	13,56	10,56	13,83	24,54	15,55	20,74	23,08	18,81	44,40
<i>Préstamos solicitados</i>	-	23,00	-	-	10,00	-	-	-	-	15,00	-	-
<i>Pago prestamos</i>	0,28	0,27	3,06	3,07	3,00	4,20	3,96	3,94	3,82	3,68	3,63	3,49
<i>Otros ingresos/egresos financieros</i>	0,42	0,52	1,85	3,18	1,05	- 1,88	1,34	1,19	1,31	1,54	1,88	2,29
SUBTOTAL GESTION FINANCIERA	- 0,28	22,73	- 3,06	- 3,07	7,00	- 4,20	- 3,96	- 3,94	- 3,82	11,32	- 3,63	- 3,49
INVERSIONES EN ACTIVO FIJO	-	5,00	2,00	5,00	14,00	-	-	5,00	7,50	15,00	7,50	-
<i>Retiro de socios/ Dividendos</i>	-	-	-	-	-	5,00	-	-	-	-	-	5,00
Superávit/necesidad de financ.	76,75	101,07	102,59	108,08	111,64	116,26	136,85	143,45	152,87	172,27	179,95	215,85
SALDO FINAL	76,75	101,07	102,59	108,08	111,64	116,26	136,85	143,45	152,87	172,27	179,95	215,85

Fuente: Elaboración Propia

4. Control presupuestario y pronósticos continuos

Una de las cuestiones importantes de los procesos presupuestarios son los controles posteriores de cifras presupuestadas con cifras reales. Se propone realizar controles a los cierres de cada mes para analizar los desvíos con planillas mensuales y trimestrales. Además, resulta importante la automatización por medio del sistema de gestión, en lo que se debería invertir tiempo en capacitaciones para exprimir sus funciones que hoy en día no se están aprovechando.

“Las comparaciones permiten establecer si los desvíos o variaciones están o no bajo control o están sujetos a decisiones propias de la gestión” (Mocciaro, 1992, pág. 159).

Para mejorar la toma de decisiones y controles se propone realizar pronósticos en forma continua con actualizaciones mensuales. Esta técnica se basa en un enfoque de "añadir/eliminar" para la previsión que crea nuevos períodos de forma continua durante una duración determinada. Por ejemplo, si el período de pronóstico continuo de una empresa se extiende 12 meses en el futuro, a medida que finaliza cada mes, los números registrados en ese mes se usarán para agregar otro mes al pronóstico: enero de 2020 termina y enero de 2021 se "agrega".

De esta forma, el horizonte de pronóstico continúa avanzando, con base en los datos más actuales disponibles. El período definido puede variar según las preferencias y capacidades comerciales se propone que sea de 12 meses. Esto ayudaría a la empresa a proyectar resultados futuros de manera más confiable en función de los resultados y datos reales del año hasta la fecha en relación con el presupuesto original y los pronósticos anteriores. Pero el enfoque real es acertar en los siguientes trimestres y comprender que los siguientes trimestres vienen con la misma incertidumbre de siempre.

Figura 13: Modelo simplificado de pronóstico continuo

Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones y recomendaciones

Los procesos actuales de planificación y presupuestación no reflejan los tiempos cambiantes en los que vivimos: un mercado donde la demanda y las expectativas continúan creciendo, pero al mismo tiempo equilibran el impulso por el uso eficiente de los recursos para atenderlo. Por ello no se puede caer en un solo presupuesto anual. Para respaldar esta expectativa, creo que la empresa necesitará implementar un modelo sólido de pronóstico continuo, algo a expensas de los procesos de elaboración de presupuestos tradicionales.

Respondiendo a la pregunta formulada en el primer capítulo, el proceso de presupuestos y pronósticos contribuirá a la reducción de la incertidumbre si se realiza e implementa el cambio de lo estático a lo dinámico en forma sistemática, es decir pasar de realizar sólo un presupuesto anual, a realizar pronósticos continuos ayudarán a tomar decisiones estratégicas más racionales que reflejen el entorno externo en el que está operando.

La presupuestación y el control presupuestario (no sirve de mucho la información numérica que pueda brindar el presupuesto integral, si no se realiza el control presupuestario) debe ser una herramienta a utilizar por la empresa para el mejor control y desarrollo de las actividades. Debe ser información que sirva para evaluar el desarrollo del negocio en el período examinado, pero no debe ser la presupuestación un fin en sí mismo.

El propósito del presupuesto siempre ha sido asignar los recursos necesarios para lograr (y alinear a las organizaciones en torno a) un objetivo en particular, pero hoy en día el objetivo suele ser un objetivo móvil y los recursos son volátiles e impredecibles. Vivimos tiempos inciertos, aunados a modelos de negocios dinámicos; sin embargo, las empresas aún manejan las expectativas a través de un documento que queda obsoleto en el momento en que finalmente se publica.

El presupuesto no se debe anteponer a la realidad, es decir no se puede tomar el presupuesto como la realidad que debe imperar en la empresa, sino como una guía con variables que conducen a una mejor organización y utilización de recursos. Si las variables principales en las cuales se apoyó toda la tarea de presupuestación se modifican, la administración y los niveles gerenciales deberán considerar esta modificación para realizar los ajustes pertinentes en el presupuesto, ya que de otra forma la información que éste ofrece no sería confiable ni tendría relevancia alguna. Para lograrlo, los directores ejecutivos deben respaldar el uso de pronósticos claros y objetivos como una prioridad en toda la empresa, lo que conducirá a una toma de decisiones más informada mediante el

despliegue de un único proceso de pronóstico continuo adoptado universalmente en todo el negocio.

Si las compañías no adoptan el hábito de la previsión se quedarán atrás, sin lugar a dudas. Esta es una gran advertencia para que las empresas presten atención a los cambios del mercado y las amenazas emergentes, no solo en su industria.

Recomendaciones para el caso estudiado:

1. Definir un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo. Rever de ser necesario la visión y misión y el establecimiento de objetivos claros, serán la base para todo el proceso analizado y propuesto.
2. Realizar pronósticos continuos en forma mensual y compararlos con los presupuestado y lo real. Los pronósticos continuos aún no podrán garantizar una gestión de calidad total, pero proporcionarán una mejor orientación sobre los riesgos, las oportunidades, la estrategia y el rendimiento actuales y emergentes.
3. El presupuesto seguirá siendo importante para el establecimiento de objetivos de rendimiento y un punto de referencia de planificación estratégica, pero el pronóstico continuo debe complementar eso; manteniéndolo relevante. Debe brindar información sobre hacia dónde se dirige la organización, indicar lo que está logrando y resaltar la brecha a la que se aspira entre el desempeño proyectado y los objetivos presupuestarios definidos.
4. Incorporar a un analista de presupuesto, para tener datos oportunos, confiables y actualizados, que pueda analizar tendencias de mercados, evolución de costos internos, realizar simulaciones de escenarios ante las variaciones del entorno. La calidad de los datos dictará el valor de la información que las organizaciones obtengan de la presupuestación y la previsión. Esto no solo se basa en la limpieza regular de datos, sino también en una inversión considerada y específica en los propios sistemas de datos reales, incorporando modelos de datos flexibles que pueden crecer y adaptarse a los desafíos comerciales.

Referencias bibliográficas

- Adam E. y Ebert R. (1991). *Administración de la Producción y las Operaciones*. (4ta ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Berk Jonathan y Demarzo Peter (2008). *Finanzas corporativas* (1er ed.). México: Pearson Educación.
- Bodie Z., Kane A. & Marcus A. J. (2014). *Investments* (10ma ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Burbano Ruiz, J., & Ortiz Gómez, A. (2005). *Presupuesto, enfoque de planeación y control de recursos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cárdenas y Nápoles, R. (2003). *Presupuestos, teoría y práctica*. (2da ed.) México: McGraw-Hill
- Chase R, Jacobs F, Aquilano N. (2009). *Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros*. (12da ed.) Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9na ed.) México: Pearson Educación.
- Díaz Cruz María C., Parra Hernández R. y López Castañeda L. (2012). *Presupuestos*. (1ra ed.). Colombia: Pearson.
- Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A. y Schulman, D. (2007) *Diseño organizativo. Estructura y procesos*. Granica, Buenos Aires.
- Kotler P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Primera ed. México PE, editor. México: Prentice Hall.
- Mendoza Roca, C. (2004). *Presupuesto para una empresa de manufactura*. Bogotá: Universidad del Norte.
- Mocciano, O. (1992). *Presupuesto Integrado*. Buenos Aires: Macchi.
- Oyola, G. y Legarda, P. (2007). Monografía presupuesto privado. Tesis de grado Programa de Contaduría: Universidad del Quindío.
- Pindyck, Robert S. y Rubinfeld, Daniel L. (2001). *“Econometría, modelos y pronósticos*. (4ta ed.) Editorial McGraw Hill. México, D.F.
- Render, Barry (2012). *Métodos cuantitativos para los negocios*. (11ma ed.) México: Pearson Educación.
- Ross S. A., Westerfield R. W. & Jordan B. D. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas* (10ma ed.). México: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Tovar Jimenez, J. (2014). *Finanzas y Presupuestos* (4ta ed.). Madrid: CEF.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. (6ta ed.). México: Pearson Educación