



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

---

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Identificación de los principales problemas de logística de la empresa  
Balancear S.A.: Reorganización contable y propuesta de solución”**

**Alumna: DRUETTA, Sol Carolina. DNI: 37.431.857**

**Docente Tutor: Lic. Ropolo, Mariela Soraya.**

**Tribunal: Lic. Córdoba Jorge.**

**Cra. Flores Carolina.**

# Índice

Dedicatoria.....	4
Agradecimientos .....	5
Palabras clave .....	7
Resumen .....	6
Introducción .....	9
CAPITULO 1	
Marco Teórico - Presentación de la empresa.....	11
Introducción .....	12
Descripción general de la empresa .....	12
Análisis del negocio .....	15
Logística de Abastecimiento .....	17
Marketing y ventas.....	21
CAPITULO 2	
Relevamiento y diagnóstico de la empresa.....	28
Introducción .....	29
Entorno .....	29
Recursos y Competencias existentes .....	33
Constitución legal e impositiva vigente .....	34
Volumen de actividad- capacidad técnica vs. capacidad comercial.....	35
Gestión económica financiera actual .....	35

### CAPITULO 3

Análisis del entorno competitivo e investigación de mercado.....	37
Introducción .....	38
Requisitos generales de mercado .....	39
Estrategia.....	46
Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	48
Análisis FODA de Balancear S.A.....	49

### CAPITULO 4

Análisis Económico y financiero .....	52
Introducción .....	53
Análisis de equilibrio financiero de la empresa .....	54

### CAPITULO 5

Propuesta de mejora .....	63
Alternativas de mejoras .....	64
Conclusiones del TFG .....	69
Bibliografía .....	70
Anexos.....	71
Balance General Balancear S.A. ....	71

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mis padres, quienes me brindaron la posibilidad de cumplir mis sueños, me guiaron siempre por el buen camino, me inculcaron valores y me apoyaron en todo momento. A toda mi familia, y amigas por soportarme en mis distintos estados de ánimo: risas, llantos, felicidad y frustración, y siempre impulsarme a seguir. A mis grandes compañeras universitarias, hoy amigas, que a pesar de no haber llegado juntas fueron y son un gran sostén en este arduo pero hermoso camino. A Dios, la Virgen y mis santos, que me acompañaron, protegieron y guiaron a lo largo de este trayecto. A todos ellos, les hago esta dedicatoria.

# Agradecimientos

Son muchas las personas que han contribuido al proceso y conclusión de este trabajo. En primer lugar quiero agradecer a la profesora y Cra. Mariela Soraya Rópolo, tutora de esta tesis, quien la tuve como profesora en distintas materias de mi carrera y en lo personal considero que es excelente, es por eso que la escogí como tutora.

Agradezco a los integrantes de Balancear S.A. por permitirme desarrollar mi trabajo y siempre estar predispuestos en brindarme información.

También doy las gracias a mi universidad por permitirme convertirme en profesional de lo que tanto me apasiona y desee desde pequeña. Y a mis profesores que tuve a lo largo de mi carrera, porque dejaron una huella en mí.

Y por último, agradezco profundamente a toda mi familia por hacer posible esto, por ser mis pilares acompañarme incondicionalmente, apoyarme y alentarme siempre.

## Resumen

En el presente trabajo de grado, se analizó la empresa Balancear S.A., productora de alimentos balanceados para bovinos.

En el primer capítulo de este trabajo, se describe en detalle cómo está compuesta la organización y el funcionamiento interno de la misma con el fin de realizar una reorganización interna para mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado.

A continuación, en el segundo capítulo se puede encontrar un análisis del contexto del sector productivo al que pertenece la organización, como así también un análisis interno mediante un relevamiento a la planta, entrevistando a diversas autoridades y empleados de la organización. De este modo, se puede establecer las principales falencias: logística, ventas y marketing, las cuales son desarrolladas en detalle en dicho capítulo.

En el capítulo siguiente, se puede encontrar el estudio del entorno competitivo de la empresa, mediante un análisis FODA y las cinco fuerzas de M. Porter. El cual permitió determinar los puntos débiles y fuertes, que son de gran importancia para utilizarlos como estrategia para la misma.

En el capítulo cuatro, se realizó un análisis económico y financiero actual de Balancear, donde se puede determinar que presenta buena situación financiera pero una mala económica, ya que tiene fluidez de efectivo, pero no obtiene utilidades.

Por último, se encuentra el capítulo final, con las diversas alternativas de propuesta de mejora a las principales falencias encontradas y de las cuales se considera que depende la subsistencia y continuación de Balancear.



**FORMULARIO C**

**Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento de Desarrollo Profesional  
Lugar y Fecha:**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**“Identificación de los principales problemas de logística de la empresa Balancear  
S.A.: Reorganización contable y propuesta de solución”**

Integrantes: Druetta, Sol Carolina. Carrera: Contador Público.

Profesor Tutor del PG: Cra. Ropolo, Mariela Soraya.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

**Presidente: Lic. Córdoba, Jorge**

**1er Vocal: Cra. Flores, Carolina**

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Palabras clave

**Acuicultura:** actividades, técnicas y conocimientos de crianza de especies acuáticas, vegetales y animales.

**Stakeholders:** es utilizado en el entorno empresarial, significa “parte interesada”. En el presente proyecto de grado, al utilizar este concepto hacemos referencia a los clientes.



# Introducción

El panorama empresarial actual se caracteriza por ser complejo, dinámico y sobretodo, muy competitivo. Las tendencias han cambiado mucho y debido a la gradual eliminación de las barreras internacionales, hoy una empresa argentina puede estar compitiendo con una extranjera.

Balancear S.A. es una empresa que produce una línea de alimentos para bovinos que contempla y abarca las necesidades de los criadores, con la posibilidad de distribuir los productos a todo el país. Busca ser reconocida por sus consumidores, ocupar un lugar positivo y privilegiado en el mercado, teniendo como objetivo maximizar la rentabilidad.

Para sobrevivir en un entorno tan competitivo, la elaboración de un único producto no es suficiente para cumplir con calidad y expectativas del cliente. Es necesario superar las exigencias del entorno para conseguir resultados excepcionales.

Las empresas deben ir más allá, buscando la gestión integral de los diferentes procesos del negocio desde el estado de materias primas hasta el usuario final. En razón a esto, una eficiente gestión de compras o abastecimiento es un pilar fundamental para generar valor agregado a los clientes y además generar ahorros en costos a la empresa.

Balancear, presenta varios inconvenientes para satisfacer las necesidades de sus clientes y captar nuevos mercados. Es por ello, que se realizará un análisis económico - financiero de la empresa para una mejor administración de los recursos, y mediante ello poder realizar una propuesta de reorganización y presupuestos para posicionar a la compañía herramientas para que pueda ser financieramente rentable.

El principal problema de la empresa se encuentra en la logística de abastecimiento, marketing y ventas donde se producen pérdidas significativas en la productividad.

El presente trabajo final de grado tiene como finalidad posicionar a Balancear como pionera en el mercado, aumentar las ventas, captar nuevos

nichos de mercado y que vuelva a ser rentable, lo cual será posible a través del análisis global de la organización y de las situaciones económicas y financieras para poder optimizar los recursos, reducir los costos y desarrollar propuestas adecuadas de reorganización.

Para ello se deberá identificar cuáles son los principales problemas de la empresa específicamente en la logística de abastecimiento, marketing y ventas para proponer las mejoras que le permitan aumentar la rentabilidad.

# **CAPITULO 1**

## **Marco Teórico**

### **Presentación de la empresa**

# Introducción

La planeación estratégica orientada al mercado, es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El propósito de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento. Cuando la gerencia detecta que la organización se está apartando de su misión, debe renovar su búsqueda y compartir la misma con todos los gerentes y empleados.<sup>1</sup>

Para una adecuada implementación de la planeación estratégica es necesario definir la visión, misión y valores de la organización, con el fin de lograr los objetivos de manera exitosa.

## Descripción general de la empresa

Balancear S.A es una empresa, creada en el 2008, productora y distribuidora de alimentos de alta calidad para bovinos ubicada en Bv. José María Paz 841, Laborde, Provincia de Córdoba. Sus dueños, oriundos de la Ciudad de Rosario, cuentan además con otras empresas: Molino Fénix; Grupo Alimenticio; Pasta la Morocha, entre otros.

Balancear, cuenta con su planta principal y centros de distribución ubicados en lugares estratégicos de la región centro de la Argentina; ya que los ejecutivos consideran a esta región, como el área de producción más importante del país y el punto neurálgico de la infraestructura de rutas argentinas, lo que les permite una gran agilidad en el traslado de productos.

---

<sup>1</sup> (Kotler, Philip. 2001)

En su planta principal, actualmente se encuentran diez trabajadores, desde el área de gerencia hasta producción, por ende se la puede clasificar como empresa de tamaño pequeño.

Sus productos están pensados para la mejora constante en la salud física de los animales. Producen una línea completa de alimentos bovinos que contempla y abarca las necesidades de los criadores. Anteriormente, distribuían sus productos en todo el país y también exportaban a países limítrofes.

La planta cuenta con:

- Gerencia General integrada por los dueños quienes realizan visitas a la empresa mensualmente;

- Gerencia Administrativa integrada por Contador; y tres administrativos , quienes se encargan de las compras de materias primas, del pago a los empleados de toda la organización, de los proveedores, supervisan las ventas y supervisan el stock de materias primas según lo comprado – producido – vendido, entre otros;

- Gerencia de planta (categoría A), integrado por una sola persona, quien es el encargado de realizar las órdenes de producción, controlar las descargas de materias primas, establecer las ordenes de trabajo diarios, etc.

-Planta:

- Sector dosificado: dos operarios, quienes su remuneración la perciben con categoría A.

- Sector Prensa: dos operarios. Que cuentan, uno con categoría A y otro B. Uno de ellos es relevante de dosificado (A).

- Sector carga y descarga: dos operarios. Uno de ellos cuenta con categoría C y es relevante de prensa. Y el otro, categoría A y es relevante de dosificado.

- Mantenimiento: un operario con categoría A.

Ventas: Dos vendedores con camioneta (Volkswagen Saveiro), quienes recorren la zona vendiendo y ofreciendo productos en los tambos y feedlot. Su remuneración consiste en un básico establecido en relación a una cierta cantidad de toneladas a vender, cuando superan esas toneladas comienzan a cobrar un porcentaje por esas cantidades “extras” de venta.

Logística: Balancear S.A. no cuenta con logística propia, sino que presenta una logística terciarizada. No tienen contrato con ninguna empresa de transporte en particular, pero generalmente son de la localidad de Justiniano Posse y Villa Maria.

## **2.1 Misión, Visión, Valores**

La visión de Balancear S.A, es ser una empresa líder en producción y distribución de alimentos para bovinos, entregando al mercado nacional e internacional productos de la más alta calidad y con la más avanzada tecnología.

La misión de la organización consiste en volver a captar como nicho de mercado la provincia de Córdoba y zonas aledañas, brindando la mejor calidad de producto y satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Los valores con los que cuenta la empresa desde sus orígenes es el trabajo en equipo, innovación permanente en procesos y productos, compromiso con la calidad y nutrición, responsabilidad social empresarial, capacitación a sus empleados, respeto y compromiso hacia su personal y clientes.

## **2.2 Cultura organizacional**

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el comportamiento con el que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las

organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas en la misma.<sup>2</sup>

La cultura organizacional que se desarrolla en Balancear se encuentra orientada al trabajo en equipo, satisfacción de necesidades del cliente en tiempo y forma, favorecer la cooperatividad, confianza y sinceridad entre los empleados en todos los niveles jerárquicos, y la tolerancia frente a la expresión de los empleados.

## **Análisis del negocio**

El análisis de negocios implica el entendimiento de cómo las organizaciones funcionan para alcanzar sus metas y define las capacidades que una organización requiere para proporcionar los productos y servicios a los stakeholders. Esto incluye la definición de las metas de la organización, cómo esas metas se conectan a objetivos específicos determinando los cursos de acción que una organización tiene que seguir para alcanzar esas metas y objetivos y definiendo como las diferentes unidades organizacionales y los stakeholders dentro y fuera de esa organización interactúan.<sup>3</sup>

Este análisis, es útil para entender la actual situación de la organización y servir como base para la identificación de futuras necesidades y proporcionar soluciones que respondan a las metas y objetivos de las empresas.

Como complemento a esto, es de gran utilidad realizar un análisis interno y externo a la organización, es decir, un análisis FODA. Éste, es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos) únicamente en el presente, así como las oportunidades y amenazas (factores externos) existentes al momento del análisis. El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la realidad entre un

---

<sup>2</sup> (Kotler, Philip. 2001)

<sup>3</sup> (Clare C. 2000)

grupo de personas de una determinada organización. Se puede comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones. <sup>4</sup>

Balancear S.A es una empresa dedicada a la elaboración de alimentos balanceados para bovino, utilizando materia prima en el desarrollo de todo su proceso productivo para obtener así, el producto terminado y entregarlo a sus clientes.

Las materias primas a utilizar para la elaboración de los productos son:

- Expeller de soja, Pellet de Soja, Maíz, Afrechillo de Trigo, Hominy (harina de maíz).
- Aditivos: PMX Balancear, Premix Bio Nutrir, Concentrados, Premix Ternero Concentrado 40.30, Premix Bio Nutrir Ternero, Urea, Monencina, Larvicida, Carbonato de Calcio, Premix Proteico, Núcleo Meat, Saborizantes, Sal.

Algunos de sus productos principales son:

- Estándar: Alimento Balanceado (AB) 14 st: Stock de 100 a 120 tn; AB 16 st (S/stock, solo por pedido); AB 20 st (S/ stock, solo por pedido).
- Concentrado: siempre por pedido: Ternero: iniciador; Ternero 30.20; Ternero 40.30; Especial; Concentrado feedlot al 10%; Concentrado feedlot VIG; Concentrado destete.
- Otros: Alimento balanceado (AB) lechera especial 18 Premium; AB lechera especial 20 Premium; AB ternero especial.

También se realizan productos especiales a pedido de los clientes.

---

<sup>4</sup> (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación. Roma 2001)



# Logística de Abastecimiento

El término de logística de abastecimiento se utiliza para designar la gestión del flujo de bienes y servicios, y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Una cadena de abastecimiento, es una red de proveedores y de clientes en la que se integran todas las empresas. Para una adecuada cadena de abastecimiento es necesario estudiar todos los aspectos de la gestión de dicha cadena, partiendo de los proveedores de materias primas, pasando por el proceso productivo y el almacén, hasta llegar a la demanda del usuario final o comprador del producto terminado.<sup>5</sup>

## 4.1 Proceso logístico

Balancear, cuenta con logística terciarizada. El procedimiento establecido por la empresa a la hora de entregar un pedido era que los vendedores emitan en una planilla los pedidos a entregar a la administración. El gerente de planta debería entregar, también a la administración, planillas de los stocks de materias primas y materiales producidos que se encuentran en planta. Y por último, la administración es quién debería programar las entregas y contactar a transporte terciarizado que esté disponible. Pero todo esto que se estableció y se aplicó en algún momento hoy ya no se hace.

Actualmente, los vendedores llaman automáticamente a la administración e informan lo que se debe entregar, y a veces al gerente de planta. La administración contacta algún transporte para entregar el producto terminado al cliente. A esto se le debe sumar un incorrecto flujo de información, lo que deja en evidencia el mal manejo interno para informar los pedidos y programarlos.

Cabe destacar que la organización no tiene contratado ningún transporte específico, sino que la administración es la encargada de buscar alguno

---

<sup>5</sup> (Louis W. Stern; Adel El-Ansary; Anne T. Coughlan; Ignacio Cruz. 2001)

disponible al momento de entregar pedidos. Generalmente estos transportes son de la localidad de Villa Maria y Justiniano Posse.

## **4.2 Procedimiento de compras**

El área administrativa se encarga de realizar los pedidos a los proveedores y de llevar el control de stocks mediante un programa especial, el cual permite controlar si lo que figura en la planilla proporcionada por el gerente de planta, coincide con el stock que tiene la gerencia administrativa (mediante ventas – compras- producción).

El abastecimiento es llevado a cabo por distintos proveedores de la zona, por empresas de los mismos dueños y otras de Rosario. El tiempo de abastecimiento es indistinto, no se realizan las compras cada tiempo determinado, sino a medida que el stock va llegando a su límite, es decir, no utilizan un sistema just in time de almacenamiento. Por el contrario, la metodología de trabajo de la organización es mantener los silos llenos de materia prima, ya que la misma es muy inestable a nivel costo, y con el fin de responder a los pedidos de forma inmediata.

## **4.3 Selección del proveedor**

Lo ideal para seleccionar adecuadamente los proveedores, es analizar las ofertas estableciendo criterios de valoración como: la calidad del servicio; servicio de entrega; seriedad; precios; cumplimiento, etc. Una vez presentadas las ofertas, se debe establecer un registro de cada uno, analizar cada propuesta y luego elegir la opción más conveniente y segura; teniendo siempre presente los demás proveedores “descartados” para futuras necesidades.

La empresa la mayor parte de materia prima la obtiene de las demás organizaciones de los mismos dueños como por ejemplo, “El Águila Cereales” (maíz); “Molino Fénix” (afrechillo de trigo y pellet de trigo). A su vez, tienen como proveedores: “Bunge” (soja); “Bionutrir”, “Biofarma” y “Nutricor” (núcleos). Para éstos últimos tres y para cualquier proveedores ajeno a la cadena de

grupo alimenticio de los dueños, no existe una estructura establecida para la selección de proveedores.

En general se analizan los siguientes criterios:

- Económicos: precio de compra; descuentos; fletes; plazo y forma de pago.
- Calidad: certificaciones de calidad de la materia prima.
- Y posibilidad de que el proveedor promocióne los productos de Balancear S.A.

#### **4.4 La orden de compra**

La planificación de compras, es realizada por la gerencia administrativa, quien según los stocks establecidos por las planillas y el sistema informático, establece los pedidos necesarios para continuar de manera adecuada con la producción y con los pedidos estipulados.

La compra se realiza emitiendo una orden de compra por la gerencia administrativa, donde se deja plasmada dicha actividad, comunicándole a sus respectivos proveedores la necesidad de materia prima determinada y la cantidad de la misma.

#### **4.5 La recepción**

Una vez realizados los pedidos, dicha materia prima y/o insumos, son recibidos en la puerta de la planta; se controla la mercadería recibida, luego se la descarga y se la almacena. Una vez almacenados, se vuelve a realizar un relevamiento, para establecer el nivel de stock, y dicha planilla es entregada a la gerencia administrativa con el fin de que también se actualice con la nueva compra el sistema informático de la empresa.

## **4.6 Almacenamiento de mercancías**

La empresa cuenta con silos (4) para almacenar y mantener en stock la materia prima, para una futura producción. Lo mismo ocurre con el producto terminado, es almacenado en silos donde luego se vende a granel (3) y silos (2) destinado para el área de embolsado, las cuales son estivadas en tarimas.

La empresa cuenta con correcto almacenamiento, pero debe realizar un adecuado mantenimiento preventivo con el fin de conservar correctamente ya sea la materia prima o el producto terminado, y que no se pudra y conserve los nutrientes.

## **4.7 Políticas de stock**

La organización utiliza stock determinado de las materias primas: cuando le quedan 60mil kg aprox. de maíz, realizan el pedido a sus proveedores; lo mismo ocurre con la soja pero cuando les queda 20mil kg aprox. El objetivo es mantener siempre en stock para futura producción, con el fin de abastecer de manera correcta y a tiempo a sus clientes.

Pero esta es una cuestión que debería analizarse, ya que al disminuir las ventas es necesario que disminuya el nivel de stock debido a que la mercadería se echa a perder o pierde nutrientes y esto genera costos para la empresa y no mantiene la calidad de producto. Por lo que en el cuarto capítulo se realizará esta propuesta de mejora.

## **4.8 Aprovisionamiento del área de producción**

El área de producción, no debe emitir ninguna orden para retirar materia prima o insumos para su producción. Lo único que recibe esta área, es una orden por parte del gerente de planta mediante la cual establece lo que se va a producir, la cantidad del mismo, y los componentes de los productos. Luego de lo producido, el encargado de la prensa (etapa final del proceso de producción)

completa una planilla con lo elaborado, la cantidad de veces que se paró durante la producción, el motivo de las interrupciones, entre otras.

## **Marketing y ventas**

Para el desarrollo de una adecuada estrategia, es necesario realizar previamente un análisis e investigación de mercado para poder captar y penetrar en nuevos mercados.

Según *Jerome McCarthy (1987)*, el desarrollo de una mezcla comercial debe ser una parte integral de la selección de un mercado que la empresa propone conquistar. Y propone las estrategias de marketing denominado las 4 P: producto, precio, plaza y promoción.

A su vez *Philip Kotler (2001)* establece el concepto de marketing y sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidoras en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados meta.

*Jerome McCarthy (1987)* define al marketing como la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.

Es necesario que Balancear S.A. pueda adaptarse rápidamente a los cambios externos, a los gustos y necesidades de los clientes, a captar nuevos nichos de mercado, pero también es necesario un correcto funcionamiento interno de la organización, que abarque desde el área de compras, producción, ventas y hasta la logística.

La clave del buen funcionamiento de todos estos aspectos, es el desarrollo de un excelente plan estratégico, con un adecuado análisis del destino de los recursos, la correcta implementación del plan y el continuo control del mismo para lograr el crecimiento de Balancear S.A.

## 5.1 Los sistemas de distribución

Los primeros mercaderes iniciaron la actividad distribuidora a través de las grandes rutas comerciales. La distribución vivió profundos y constantes cambios a causa de la globalización, donde actualmente no es necesario desplazarse de un punto a otro para acceder a los bienes de países lejanos.

De esta manera puede decirse que el consumidor moderno disfruta de las ventajas de un entorno económico, político y social desarrollado; es decir, decide qué, cuándo, dónde y cómo va a realizar su compra. Esto se debe a los actuales sistemas y políticas de distribución, que surgen con el fin de satisfacer un objetivo muy concreto: hacer llegar los productos del fabricante al consumidor a través de los intermediarios, eligiendo el canal más adecuado y los medios o vías capaces de proporcionar el mejor servicio al menor costo posible.

Entre el productor y los consumidores pueden establecerse sistemas de distribución más o menos complejos, en los que podrán intervenir un mayor o un menor número de intermediarios. En la medida en que el mismo fabricante vaya asumiendo tareas propias de la distribución incrementará sus márgenes de venta pero también sus costos comerciales fijos (almacén, publicidad, merchandising, sueldos y salarios, entre otros) y variables (costos de distribución, comisiones, stock productos terminados, entre otros), como así también necesitará una organización administrativa y comercial más potente, y una gran ventaja de incorporar el fabricante la distribución ya que de esta manera tendrá un mejor control y seguridad en las condiciones que se entrega el producto y en los plazos estipulados.<sup>6</sup>

Actualmente, la empresa seleccionada presenta grandes inconvenientes con el sistema de distribución y organización para la entrega de productos. Es por eso, que es necesario poner énfasis en este tema dentro la organización, ya que presenta varias falencias y el sistema de distribución es vital para el éxito en marketing: si el producto no está disponible, no hay promoción que pueda generar ventas, y es fundamental para la competitividad empresarial

---

<sup>6</sup> (Ricci, M. B. 2012)

moderna asegurar la cobertura de mercado y el acceso al producto por parte del consumidor. Ésta fue una de las principales causas por las que Balancear perdió grandes clientes.<sup>7</sup> Es por ello que a través del Trabajo de Grado se buscará una solución a este problema.

## **5.2 El sistema de venta: la distribución comercial**

La distribución comercial hace posible que los productos y servicios lleguen desde los puntos de fabricación hasta los consumidores y usuarios en las condiciones deseadas.

El fabricante puede realizar la venta a través de un sistema de comercialización propio o terciarizado, la clave de la elección se centra en analizar los costos, las ventajas y desventajas del tipo de comercialización y el canal a implementar con el fin de elegir un adecuado sistema de distribución para lograr el éxito en la empresa y satisfacción en los clientes.

A la hora de determinar la distribución comercial es necesario comenzar a analizar los canales de comercialización, los cuales pueden ser:

- Canal directo (Circuitos cortos de comercialización). El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios.
- Canal indirecto. Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo. Un canal corto sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. En un canal largo intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores,

---

<sup>7</sup> (Sainz de Vicuña Ancin, J. M. 2001)

almacenistas, revendedores, minoristas, agentes comerciales, etc.).

En ambos casos, las decisiones sobre el sistema de venta afectan al resto de las estrategias de marketing como política de precios, comunicación, fuerza de ventas, logística, etcétera.

Balancear S.A, utiliza un sistema de distribución comercial terciarizado, es decir, tiene sus propios vendedores pero al momento de entregar la mercancía contratan transporte externo a la empresa, sin analizar las condiciones del mismo, que es un gran factor que influye en las condiciones y calidad con las que llega el producto al consumidor final. Pero a su vez, cuentan con la posibilidad de que el usuario final, cuando son volúmenes pequeños y/o bolsas, pueda retirar los productos terminados directamente en la planta.

### **5.3 Los canales de distribución**

El concepto de canal de distribución es aquel constituido por un conjunto de personas, organizaciones, medios y actividades que transfieren el producto desde la empresa productora hasta el consumidor final.

En un canal de distribución no solo hay que tener en cuenta el traslado físico del producto, sino también el papel de las personas encargadas de cada etapa del canal de distribución (intermediarios).

Es necesario determinar un correcto canal de distribución, ya que el mismo trae aparejado funciones importantes, como por ejemplo:

- Centralizar las decisiones y las ventas: costos más bajos.
- Reducir el número total de operaciones comerciales que habrían de producirse entre fabricantes y usuarios.
- Permitir la adecuación de las calidades y cantidades ofrecidas, dividiendo o agrupando unidades de producto, a las necesidades y preferencias de la demanda.



- Constituir eficaces canales de comunicación, puesto que mantienen un contacto directo con el consumidor que el fabricante aprovecha para conocer qué desean comprar los consumidores y en qué condiciones.
- Contribuir a efectuar las actividades de transporte, almacenamiento, entrega de la mercancía y promoción.

En simples palabras, cuando estos canales existen y funcionan correctamente, traen consigo una mayor eficiencia del sistema, ya que abaratan al fabricante el costo de hacer llegar los productos al consumidor, en tiempo y forma, y óptimas condiciones.

Este punto, también presenta falencias la empresa seleccionada. No cuenta con personas capacitadas, ni con un correcto y ágil flujo de información a la hora de programar una entrega. El vendedor se comunica con cualquier persona de la administración vía teléfono para informar el pedido del cliente, ese administrativo le informa oralmente al encargado de planta el pedido que debe ser cargado, y este último es quien debería dejarle las ordenes a los empleados correspondientes para la carga del camión y eso no ocurre. Por ende, cuando el medio de transporte llega a las instalaciones de la empresa muchas veces está hasta 4 horas ya sea porque el encargado de planta no está y no dejó las ordenes de carga correspondiente, o porque el transporte llegó fuera de hora para poder pesarlo, o bien porque no tienen el producto en stock y tienen que esperar a que los trabajadores correspondientes lo realicen. Y de este modo, atrasan al transporte, no entregan la mercadería en el tiempo estipulado, y como consecuencia, pierden el transporte contratado porque ya nadie quiere ir por la falta de cumplimiento y también los clientes, por no haberle cumplido con la entrega del producto. Para poder hacer frente a este problema hace falta implementar procedimientos y que los mismos se cumplan.

## 5.4 Tipología de los canales de distribución

Existen distintas modalidades o tipos de distribución, en relación al público que se destinan los productos, las cuales pueden ser:

- Canal Mayorista / Distribución al por mayor: son todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a quienes los revenden o los usan en su negocio. La venta al por mayor excluye a los fabricantes y agricultores porque ellos se dedican primordialmente a la producción.
- Canal detallista / Distribución al por menor: contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas. En este caso, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas, quienes luego venden los productos al público y hacen los pedidos.
- Directo al consumidor final / Canal Directo: Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, es decir, cuando el producto llega del fabricante al consumidor sin que medie nadie. Por lo tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia: comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos. Este es el caso de Balancear, ya que de la planta de fabricación el producto sale directamente a los tambos o feedlot, es decir, a los consumidores.
- Canal Agente / Intermediario: Este canal contiene tres niveles de intermediarios. Suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros:
  - 1) El Agente Intermediario: por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen;

2) los mayoristas y

3) los detallistas.

Por ejemplo, en Balancear S.A., como agente de alimentos representa a compradores y a vendedores de comestibles. El intermediario actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta que éstos fabrican con los mayoristas que se especializan en productos alimenticios. A su vez, éstos mayoristas venden a los comerciantes y tiendas donde se venden alimentos.

Frente a todo lo analizado, se puede observar que la mayor falencia de Balancear corresponde a la logística. No cuentan con logística propia, tienen una muy mala organización al momento de entregar pedidos, ya que los entregan fuera de tiempo, en malas condiciones, y a causa de esto es que perdieron varios clientes y también transportes de terceros que contrataban para la entrega de sus productos.

## **CAPITULO 2**

### **Relevamiento y diagnóstico de la empresa**

# Introducción

El diagnóstico organizacional es un análisis integral que involucra los factores externos a la empresa, y la influencia que pudieran tener en la evolución del negocio, y también los factores internos a la misma. Al realizar los análisis periódicamente, los diagnósticos cobran mayor utilidad; ya que otorgan la posibilidad de comparar los sucesivos informes y así colaborar con la toma de decisiones para crear ventajas competitivas para la empresa

El diagnóstico organizacional no debe limitarse al análisis económico-financiero, sino que debe contemplar en forma integral la totalidad de la empresa, ya que existen una gran cantidad de factores que influyen en los resultados y que no se ven reflejados en estos informes meramente económicos - financieros.

## Entorno

### 2.1 Macro y micro localización

Al momento de realizar un análisis integral de la organización es necesario comenzar por un análisis en la macro y micro localización. Con el objetivo de conocer mejor el lugar donde se ubica la misma, ya que esto se puede convertir en una estrategia.

La macro localización es la región o zona en la que se encuentra instalada la empresa, o en caso de proyecto de inversión donde se la va a ubicar. Este análisis macro abarca: localización de materias primas e insumos, existencias de vías de comunicación y de medios de transporte, facilidades de infraestructura y de servicios públicos, condiciones tipográficas y calidad de suelos, acceso a la mano de obra, control ecológico, planes reguladores municipales, políticas locales.

Balancear, cuenta con su planta principal y centros de distribución ubicados en lugares estratégicos de la región centro de la Argentina. Mas precisamente en Laborde, provincia de Córdoba, ya que los ejecutivos consideran a esta región, como el área de producción más importante del país y el punto neurálgico de la infraestructura de rutas Argentinas, lo que les permite una gran agilidad en el traslado de productos.

A nivel micro, se puede destacar que la localidad cuenta con todos los servicios públicos necesarios para el desarrollo cotidiano de su producción, cuenta con gran cantidad de mano de obra y una gran ventaja en este es que la mayoría de sus empleados viven de tres a diez cuadras de distancia de la planta. Pero un aspecto a tener en cuenta en este punto, es que el horario de producción está limitado por la municipalidad, por el ruido y el consumo eléctrico que genera.

El horario autorizado por el municipio para la producción es de 2 a.m. hasta las 18 hs. sin excepción, si no se cumple con esto deben abonar una multa (se desconoce el monto de la misma, ya que nunca la empresa debió abonarla). Esta limitación de horario se aplica con el fin de reducir el consumo y de esta forma poder abastecer de forma adecuada a los habitantes del pueblo.

## **2.2 Ambiente específico y general**

Clientes: los productos están destinados a productores de terneros y tambos; desde el desarrollo del animal hasta su recría.

Proveedores: Esta empresa cuenta con proveedores nacionales, generalmente cuentan con proveedores de la zona que le proporcionan maíz y expeller de soja; de Rosario le proveen expeller de girasol y expeller de trigo lo abastece el Molino Fénix propiedad de los mismos dueños; los cuales le brindan aprovisionamiento teniendo en cuenta el stock de la empresa.

Competencia: Balancear S.A, es la única empresa en productos balanceados en Laborde pero en la provincia de Córdoba, también en el departamento Unión, se encuentra otra empresa productora de dichos alimentos pero con más variedad, es decir, abarca bovinos, cerdos, aves, equinos y conejos. A su vez, se comercializan otros productos balanceados, pero que no son producidos en la zona.

Leyes: Balancear presenta total cumplimiento con las normas y disposiciones legales. Cuenta con todos sus empleados en blanco respetando todas las normas legales, sus impuestos y gastos se encuentran solventados, regularmente se realizan controles internos y auditorias (una vez al año), sobre seguridad e higiene para mantener la calidad de trabajo y productos cumplimentando con las normas ISO 9001, sus operarios cuentan con vestimenta adecuada para la producción, respeta las disposiciones legales en cuanto a los horarios de uso de maquinarias, entre otras. Las ISO 9001 especifican los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Tecnología: las máquinas principales con la que cuenta la empresa son, dosificadora, balanza de dosificado, prensa, caldera, balanza computarizada automática, torre enfriadora, zaranda / limpiadora, molino de molienda de materia prima, y también motores eléctricos, sistemas hidráulicos, cinta transportadora, etc.

### **2.3. Contexto Internacional, Regional y Nacional del sector**

En este punto se va a abordar la situación coyuntural de la industria de productos alimenticios. En un informe publicado en enero de este año por

todoagro.com.ar, establecen que la producción de alimento balanceado en el mundo superó las 1.000 Millones de toneladas. Esta información proviene de una encuesta realizada, donde se estima que el tonelaje de alimento balanceado a nivel internacional ha superado los mil millones de toneladas métricas por segundo año consecutivo, con un total de 1.070 millones de toneladas métricas de alimento balanceado producido en el 2017.

El aumento visto en el 2017 fue sólido, 2,57 por ciento con respecto a años anteriores. En los últimos cinco años, la industria de alimento balanceado ha visto un crecimiento del 13 por ciento, lo que equivale a un promedio de 2,49 por ciento anual. Este crecimiento sustancial se ve respaldado por el mayor consumo de carne, leche y huevos.

La encuesta abarcó a 144 países y más de 30.000 fábricas de alimento balanceado. Los resultados muestran que China y Estados Unidos siguen siendo los dos principales países, produciendo un tercio de todo el alimento balanceado, y el crecimiento predominante proviene de los sectores de cerdos, pollo de engorde y ganado lechero, así como de las regiones de Europa y Asia-Pacífico.

Los siete principales países productores de alimento balanceado en el 2017, en orden de importancia de producción, fueron China, Estados Unidos, Brasil, Rusia, México, India y España. Estos países contienen aproximadamente el 54 por ciento de las fábricas de alimento balanceado del mundo y representan el 53 por ciento de la producción total. Estos países se pueden considerar como un indicador de las tendencias en la agricultura.

En lo que respecta a América Latina, ha tenido la tercera tasa de crecimiento más alta en cinco años, principalmente en acuicultura, caballos y mascotas. Brasil sigue siendo el líder en la producción de alimento balanceado de la región y el tercero a nivel mundial. Brasil, México y Argentina representan casi el 75 por ciento de la producción regional de alimento balanceado. México lidera la región en la producción de alimento balanceado para ganado de carne y ponedoras.




En particular a nivel regional y local, el mercado de alimentos balanceados, actualmente, es un mercado muy inestable. Esto se debe al continuo movimiento de precios de lo que es la soja, el maíz, las vitaminas, es decir, las materias primas. Semana a semana los precios de las materias primas se van modificando, generalmente van aumentando, es por eso que tanto Balancear como las demás empresas deben modificar sus precios, y esto es un gran inconveniente a la hora de captar nuevos clientes, mantener la cartera de clientes y aumentar la producción.

## **Recursos y Competencias existentes**

El principal recurso, que se puede considerar como una ventaja, con el que cuenta esta empresa productora de alimentos balanceados es que en su mayoría la materia prima utilizada para el proceso productivo es obtenido por las demás empresas de los mismos dueños: pellet y afrechillo de trigo provienen de “Molino Fénix” y el maíz de “El Águila Cereales”. Esto genera una gran ventaja para la organización, ya que le brindan facilidad de pago. Además, las dos empresas nombradas anteriormente, se encuentran ubicadas en el mismo radio que Balancear, una al lado (El Molino) y la otra a unas dos cuadras (El Águila), lo que también le abarata costos en el traslado de la materia prima.

Cuando fundaron Balancear S.A., era la única empresa en la zona productora de alimentos balanceados para bovinos. Actualmente, la competencia se acrecentó. En un radio de 200km, han instalado otras empresas como: Provifé (Santa Fe), el más vendido en la zona; Conecar (Villa Maria), Absa (Villa Maria), Cooperativa de Monte Maíz (Monte Maiz), Cooperativa Agropecuaria Unión (Justiniano Posse), Rodaro Nutrición Animal (Laborde).

# Constitución legal e impositiva vigente

		ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS <b>CONSTANCIA DE INSCRIPCION</b>
CUIT: 30-70995746-1 <b>BALANCEAR S.A</b> Forma Jurídica: <b>SOC. ANONIMA</b> Fecha Contrato Social: 20-11-2006		
<b>IMPUESTO/REGIMEN REGISTRADO Y FECHA DE ALTA</b>		
GANANCIAS SOCIEDADES		01-2007
IVA		01-2007
BP-ACCIONES O PARTICIPACIONES		01-2007
SICORE-IMP.TO.AL VALOR AGREGADO - 682		11-2009
REG. SEG. SOCIAL EMPLEADOR		04-2008
SICORE-IMP.TO.A LAS GANANCIAS - 22		04-2010
SICORE-IMP.TO.A LAS GANANCIAS - 78		05-2008
SICORE-IMP.TO.A LAS GANANCIAS - 94		05-2008
REG. INF. - PARTICIPACIONES SOCIETARIAS		01-2007
REG. INF. - PRESENTACION DE ESTADOS CONTABLES EN FORMATO PDF		01-2010
REG. INF. - REGIMEN INFORMATIVO DE COMPRAS Y VENTAS		07-2015
***** Contribuyente no amparado en los beneficios promocionales INDUSTRIALES establecidos por Ley 22021 y sus modificatorias 22702 y 22973, a la fecha de emisión de la presente constancia.		
Esta constancia no da cuenta de la inscripción en: - Impuesto Bienes Personales y Exteriorización - Ley 26476: de corresponder, deberán solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto. - Impuesto a las Ganancias: la condición de exenta, para las entidades enunciadas en los incisos b), d), e), f), g), m) y r) del Art. 20 de la ley, se acredita mediante el "Certificado de exención en el Impuesto a las Ganancias" - Resolución General 2681.		
Actividad principal: 109000 (F-003) ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES Secundaria(s): 462131 (F-003) VENTA AL POR MAYOR DE CEREALES (INCLUYE ARROZ), OLÉAGINOSAS Y FORRAJERAS EXCEPTO SEMILLAS 463170 (F-003) VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES		Mes de inicio: 11/2013 Mes de inicio: 11/2013 Mes de inicio: 11/2013
Mes de cierre ejercicio comercial: 6		
<b>Domicilio Fiscal</b>		
BV JOSE MARIA PAZ 841 LABORDE 2657-CORDOBA		

## **Volumen de actividad- capacidad técnica vs. capacidad comercial**

Las instalaciones de Balancear se encuentran acondicionadas para producir actualmente, con el personal y maquinarias con las que cuenta, hasta 2000 tn mensuales como máximo, que equivale a 2 millones de kg de producto terminado mensual (1tn = 1000kg).

Pero la realidad, es que hoy por hoy produce en promedio 850 tn mensuales vendidas. Esto es muy volátil, ya que hay meses que estos valores varían a 300 tn, otras que llegan a 1000 toneladas, otros meses vuelve a disminuir a 600 tn. El record de producción en la organización fue de 3100 tn mensuales, cuando la planta se encontraba en óptimas condiciones, se le realizaba mantenimiento preventivo constante, lo cual actualmente se realiza fuera de lo establecido por los estándares de las normas.

En la actualidad para lograr un punto de equilibrio financiero, se necesita una producción mensual de 1100 tn vendidas, para poder cubrir todos los gastos de la organización y poder pagar deudas de gestiones anteriores. Y un promedio de 1500 tn mensuales vendidas, para que genere una ganancia a la empresa.

## **Gestión económica financiera actual**

El financiamiento de la empresa, en tiempos anteriores era provisto por fondos producidos por la propia compañía, y también por las demás empresas antes nombradas cuyos dueños son los mismos.

Pero hoy la realidad es otra. Tiene varios problemas a nivel económico, con deudas al Molino Fénix y El Águila cereales, pero también con deudas al estado, a tal punto la complejidad del tema, de que a los empleados no le

depositan más sus sueldos en sus cuentas bancarias porque está todo embargado por el banco.

Esto se debe, a una mala gestión que hubo hace unos tres años en la organización, y la gestión actual con la intervención completa, prácticamente diaria, de uno de sus dueños, está intentando solucionar todos estos inconvenientes.

Frente al contexto inflacionario a nivel país que nos encontramos, perjudica a todo tipo de mercado, a las empresas de todos los rubros. En lo que respecta al rubro de alimentos balanceados, se puede notar cada vez más la inestabilidad del mercado, no solo de los precios sino también de la subsistencia de las empresas productoras de alimentos balanceados, ya que cada vez cierran más tambos porque, como es de público conocimiento, el precio del litro de leche no es suficiente para solventar los gastos a los tamberos y generarles una ganancia. Éstos son los principales clientes de las empresas de balanceado, ya que son los que más consumen. En un segundo lugar podemos encontrar a los productores de feedlot, quienes también están disminuyendo su producción por los elevados costos para el engorde del animal. Por estas cuestiones es que actualmente, es un rubro muy difícil de mantener y también de expandir, ya que se pierden clientes, es muy difícil captar nuevos, y hay una continua y tensa rivalidad con los competidores.

## **CAPITULO 3**

### **Análisis del entorno competitivo e investigación de mercado**

# Introducción

Existen infinidad de definiciones sobre investigación de mercados, todas tienen un punto en común: es una herramienta que ayuda a tomar mejores decisiones en cada paso del proceso de marketing.

La investigación de mercados vincula la organización con el contexto general y específico, ayuda a la organización a entender el medio, a tomar decisiones, como así también al área de marketing. En el proceso se dan básicamente tres operaciones: la recolección, el análisis y la interpretación de información. La información colabora con la gerencia para identificar problemas y reconocer oportunidades, desarrollar y evaluar cursos de acción de mercadotecnia. En la etapa relevamiento, se necesita mayor colaboración por parte de todos los integrantes de la organización. Algunas de las herramientas que se utilizan son: cuestionarios, relevamientos de campo, informes internos, publicaciones externas, entre otras. Una vez realizada la primera etapa, es necesario organizar todos los datos obtenidos, para continuar con el análisis de los mismos. Luego, se debe elaborar un informe final con todo lo analizado. Dicho informe debe resumirse en: un cuadro FODA especificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas; el diagnóstico propiamente dicho (análisis del cuadro FODA); y las recomendaciones que se estime oportuno realizar para resolver los problemas detectados en el diagnóstico.

Es necesario establecer con precisión, previo a ponerse en marcha el proceso, los aspectos estratégicos y tácticos de la investigación, así se detallarán objetivos, ejes de información necesarios, dónde se buscarán los datos, con qué se recogerá, a quienes se les extraerán, que métodos se usarán para analizarlos, cómo se expondrán.

A su vez, se debe identificar las partes del mercado que tengan potencial, las cuales por su homogeneidad se consideran objetivos (target) que pueden ser logrados a través de distintas combinaciones de marketing mix, en una palabra el objeto de la segmentación es identificar segmentos.

Con la segmentación de mercado la empresa logra dos objetivos principales: la posibilidad de comprender mejor el propio mercado, y las motivaciones que empujan a los consumidores a adquirir determinados productos; y la posibilidad de elaborar estrategias y planes de marketing adecuados para satisfacer las diferentes exigencias de cada grupo de clientes. En segundo lugar constituye la clave de la planificación de marketing.

## **Requisitos generales de mercado**

El estudio de los mercados es de suma importancia, ya que de ello depende el conocimiento de los potenciales clientes a los cuales se dirigirá la empresa. Hay empresas que se orientan al consumidor final, como es el caso de Balancear S.A., otras se dirigen a los mercados organizacionales, entre otros.

En este caso el mercado a analizar es el mercado alimenticio, el mismo es el que aporta mayor valor agregado debido a que aumenta sustancialmente el valor de un bien a partir del trabajo con las materias primas y otros recursos. En este tipo de mercados es necesario determinar:

- quiénes son los compradores, es decir quiénes son los que adquieren bienes y servicios.
- qué compran: tipo de producto, es decir, clase de balanceado.
- por qué compran.
- quién compra, este punto depende de la dimensión del productor, o empresa.
- como compra, cantidad de alimento, de qué tipo, cada cuánto tiempo, forma de pago, forma de entrega.

A su vez, al analizar el mercado se puede encontrar con variadas situaciones por ejemplo: un mercado en el que todos los consumidores

experimentan más o menos las mismas preferencias (preferencias homogéneas); también podríamos encontrar un mercado en donde las preferencias del consumidor no muestran signos de concentración, presentan diferencias en relación a lo que requieren del producto (preferencias difusas); otra situación es la de un mercado que presenta concentraciones distintas de preferencias que pueden definirse como segmentos naturales de mercado (preferencias aglomeradas o concentradas).

## 2.1 Tipos de segmentación.

La segmentación es el proceso de subdivisión del mercado en partes homogéneas de consumidores según determinados parámetros, que garantizan subconjuntos heterogéneos entre si. El objeto de la segmentación, como se hizo referencia anteriormente, es mediante el marketing mix identificar sectores en el mercado que tengan potencial.

El proceso para llevar a cabo la segmentación consiste:

- a) Definición de los objetivos de la segmentación: los objetivos de la empresa deben guiar a los de marketing, y éstos a los de segmentación. Por ejemplo, mejoras en el servicio, mejoras en la distribución, en la comunicación, en la promoción, entre otros.
- b) Diseño de la investigación: una vez definidos los objetivos se debe relevar la información y analizarla, es por eso que se realiza un estudio de mercado el que hay que diseñar. En dicha investigación se efectúa un muestreo del que depende en gran parte el éxito de la segmentación pues debe delimitar cualitativa y cuantitativamente la parte de la población a estudiar. Otro aspecto de suma importancia es el análisis de los costos de investigación que nos dirá si es posible el estudio y la segmentación posterior.
- c) Relevamiento y análisis de datos: primero debemos recoger los datos y después proceder a su análisis para detectar si realmente



la información proporciona alguna conclusión relevante. Para el relevamiento se pueden utilizar las entrevistas, la observación, recreación de ambientes, entre otros. Para el análisis y exposición de datos se usaran las estadísticas, los cuadros, los gráficos en dos dimensiones, en tres, etc.

- d) Elección de los criterios para la segmentación: una vez investigado el mercado lo hemos caracterizado suficientemente como para determinar que características son más sobresalientes y entonces elegir el o los criterios a usar.
- e) Interpretación de los resultados de la investigación y aplicación de criterios: de la interpretación debemos obtener conclusiones sobre la segmentación del mercado y los segmentos que hemos identificado.
- f) Evaluación de los segmentos de mercado: la empresa evalúa cada segmento para elegir uno o más de ellos como mercado meta o mercado objetivo.
- g) Selección de los segmentos de mercado: una vez que se ha analizado la información, si se han encontrado grupos homogéneos de consumidores debe elegirse la política de la empresa y concentrarse en ellos.

### **2.1.1 Cuatro Pes.**

El marketing mix está constituido por el marketing mix propiamente dicho y las estrategias de cada una de las variables, las cuales llevan el nombre de estrategia integrada de marketing mix.

El marketing mix propiamente dicho se refiere a la mezcla de las decisiones relativas a las variables relacionadas: las cuatro P: producto, precio, plaza, promoción. La manera en que se combinan estos cuatro elementos, va a depender el éxito o no de un producto.

### **2.1.1.1 Producto.**

Es el conjunto de elementos tangibles e intangibles que satisfacen las necesidades del consumidor. A partir de esta definición entendemos su alcance al deducir que el interés del marketing es el de trabajar sobre sus elementos para generar valor y consecuentemente deseo de su compra por parte del consumidor. Cuando se trata de un bien, generalmente se trabaja sobre los elementos intangibles más que sobre lo tangibles, para agregar valor perceptual. Mientras ocurre lo contrario cuando se trata de servicios – intangible- ya que las personas lo perciben con cierta inseguridad. Frente a ello se trabaja para tangibilizar el servicio lo más que se pueda.

A su vez, es necesario conocer la etapa del ciclo de vida. Estas etapas son cuatro: lanzamiento, crecimiento, madurez y declinación.

La primer etapa es de lanzamiento, donde se debe proponer un producto básico porque cuanto más se ofrezca desde el inicio, más es el riesgo que se corre de fracasar por la no aceptación a pesar de los posibles resultados favorables que denuncie una investigación de mercado. Se debe actuar fundamentalmente sobre la comunicación.

La segunda etapa, es la de crecimiento, donde se ofrecen extensiones de producto servicio y garantía, es decir, se trabaja más sobre lo intangible, lo perceptual.

Luego, sigue la etapa de madurez, donde se debe focalizar en la re-funcionalización del producto, pero más en diversificar marcas, y productos. Las ventas se estabilizan y a menos que modifiquemos el producto para reformularlo o le cambiemos la comunicación para reposicionarlo, no se obtendrán resultados.

Y por último, la etapa de decadencia: se dejan de lado algunos modelos o tipos de producto. Se eliminan los modelos débiles.

### **2.1.1.2 Precio.**

Desde el punto de vista económico, el precio es la cantidad de unidades monetarias que se deben erogar para adquirir un bien o un servicio. Desde el punto de vista del marketing, el precio es el valor del producto percibido por el consumidor. El objetivo de la gestión de este componente es asegurar un nivel de precios para el producto / servicio que responda a los objetivos de marketing establecidos con anterioridad.

Se deben establecer objetivos para la fijación de políticas de precios: los objetivos siempre son diversos, la empresa adoptará uno o varios, siempre y cuando sean compatibles. El precio permite solucionar diversas situaciones en la empresa: situaciones competitivas, situaciones de crecimiento, situaciones de supervivencia.

El tipo de mercado condiciona los movimientos de precio. Los objetivos también varían de acuerdo con el momento de fijación, es decir, el momento en que se establece el precio o un cambio del mismo. Estos momentos pueden ser:

Cuando se introduce el producto, es decir, precio de lanzamiento, que puede ser alto o bajo.

Cuando hay un movimiento en la competencia, esto implica adecuarse y responder bajando el precio. Estas maniobras suelen ser riesgosas porque si la empresa no tiene excedentes anteriores y el precio baja a límites que no alcanzan a cubrir los costos fijos; en el corto plazo resistirá, pero no en el mediano y largo plazo. Es más, si los costos no llegan a cubrir los costos variables y la empresa no tiene excedentes anteriores o posibilidades de préstamos, no resistirá siquiera en el corto plazo.

Los factores de fijación de precios son aquellos que se tienen en cuenta para establecer un determinado precio: estructura de costos, precio de la competencia y tipo de mercado. A su vez se puede considerar tres políticas:

- Políticas de precios bajos: precios de penetración, estimulan el crecimiento de mercado, apuntan a la conquista de cuota de mercado.
- Políticas de precios medios: precios competitivos, buscan acceder a la demanda principal de mercado ubicándose en la misma línea que la competencia.
- Política de precios altos: precios de quema del mercado, se aplican cuando los productos no tienen competencia, o cuando se quieren obtener beneficios en el corto plazo.

### **2.1.1.3 Plaza o distribución**

Canal de distribución es aquel constituido por un conjunto de personas, organizaciones, medios y actividades que transfieren el producto desde la empresa productora hasta el consumidor.

Existen diversas modalidades de distribución:

- Al por mayor: incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a quienes los revenden o los usan en su negocio.
- Al por menor: incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no de negocios.
- Consumidor final: distribución directa al consumidor final cuando el producto llega del fabricante al consumidor final sin que medie nadie.

#### **2.1.1.4 Promoción o comunicación.**

La mezcla comunicacional es una de las variables más importantes después de producto es la que interviene en mayor medida para el posicionamiento y diversas acciones en etapas del ciclo de vida, en general para cualquier acción de marketing. Una empresa puede usar una o todas sus herramientas de comunicación, lo importante es que cada organización evalúe la conveniencia o no de usarlas y tome una decisión estratégica de cual o cuales emplear y en qué proporción, a partir de ellos podemos comenzar a pensar en los aspectos tácticos.

Herramientas:

- Publicidad: difusión y presentación de los mensajes sobre productos de una empresa, atraes de medios de comunicación de masas, pagando y con objetivo comercial de venta.
- Propaganda: es una forma no personalizada y no remunerada de difusión que se realiza mediante informaciones que favorecen al producto, pero sin pago de por medio y sin animo comercial de venta; también incluye la difusión de ideas y campañas educativas.
- Promoción de ventas: son acciones orientadas a promover la venta de un producto, puede consistir en demostraciones o exhibiciones del producto
- Relaciones públicas: son acciones planificadas de difusión del producto, se trata de actuaciones totalmente planificadas y dirigidas a influir en la opinión de la sociedad o de un grupo determinado.
- Esponsorización: se trata de sumas de dinero que una empresa entrega a una organización que planifica y lleva adelante a eventos culturales, sociales o deportivos para apoyar la actividad de la misma o un evento en particular, a cambio de la exhibición de la marca de su producto en una ubicación o medio convenido.

- Fuerza de ventas: es toda aquella persona que está en contacto con el cliente en un acto de venta, es decir, el personal de mostrador o aquel que va a los hogares.
- Medios de comunicación.
- Internet.

## **Estrategia**

Plan de marketing. Es un plan escrito, detallado que exhibe los pasos que la empresa debe seguir para hacer clientes, y lograr de esta manera sus objetivos de ventas y marketing.

El plan de marketing contiene dos aspectos: *estratégicos y tácticos*

### **3.1 Aspectos estratégicos:**

- resumen ejecutivo y tabla de contenidos: presenta una breve reseña del plan propuesto

- situación actual de marketing: presenta antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, los competidores, la distribución y el macro entorno.

- análisis de oportunidades y problemas: identifica las principales oportunidades y riesgos, fuerzas y debilidades y problemas que enfrenta la línea de productos

- objetivos: define las metas financieras y de marketing del plan en términos de volumen de ventas, participación de mercado y utilidades.

- estrategias de marketing: presenta el enfoque de marketing amplio que se usara para lograr los objetivos del plan

### **3.2 Aspectos tácticos:**

- programas de acción: presenta los programas de marketing específicos diseñados para alcanzar los objetivos del negocio.

- estado de resultados proyectado: pronostica los resultados financieros esperados del plan.

- controles: indica cómo se vigilará el plan.

Para diseñar el plan se necesita saber bien de donde se parte y hacia donde se va. Se desprende de la misión de la empresa, que si bien no la define el área de marketing sino la dirección ejecutiva de la misma, el área de comercialización debe conocerla y definir sus términos en correspondencia con ella.

La evaluación de la estrategia es fundamental, se realiza a través del diseño de un sistema de información de marketing que permita obtener datos y controlar la eficacia y eficiencia de la función.

El éxito de la actividad de la empresa depende del grupo de clientes que sirve, de las funciones del producto para satisfacer determinadas necesidades y exigencias de los clientes, y la tecnología empleada para realizar el producto.

La empresa debe ser un sistema abierto y dinámico que interactúa continuamente con el entorno cambiante, para responder adecuadamente al mismo.

## Análisis de las 5 fuerzas de Porter

La globalización, los adelantos tecnológicos y la presión por la desregularización del sector económico, afectan los negocios y la vida personal de todos. Las economías competitivas producen más riquezas que las economías altamente reguladas.

Según *M. Porter (2010)* las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. A su vez, establece un modelo denominado las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Esas fuerzas son:

- i. Poder de negociación de los compradores o clientes: Por ejemplo, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor.
- ii. Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Este poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar de los proveedores, se considera generalmente baja por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores son: cantidad de proveedores en la industria; poder de decisión en el precio por parte del proveedor; nivel de organización de los proveedores; nivel de poder adquisitivo.
- iii. Amenaza de nuevos competidores entrantes: este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Porter



identificó barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva: economías de escala; diferenciación del producto; inversiones de capital; acceso a los canales de distribución; política gubernamental; barreras a la entrada.

- iv. Amenaza de productos sustitutos: mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.
- v. Rivalidad entre los competidores: la rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa. Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse: gran número de competidores; costos fijos; falta de diferenciación; competidores diversos; barreras de salidas.

## **Análisis FODA de Balancear S.A.**

Mediante el análisis FODA se comprender la situación actual de la empresa realizando un estudio de los factores internos: fortalezas y debilidades, y de los factores externos: oportunidades y amenazas. El objetivo de esto es convertir las fortalezas y oportunidades en ventajas competitivas para la empresa.<sup>8</sup>

**Fortalezas:** Tiene un pleno conocimiento de las necesidades del cliente, y trabaja en función de satisfacer las mismas. Cuenta con personal capacitado para cubrir puestos de mayor significancia, con el fin de no interrumpir la producción. También, producen productos especiales según las necesidades

---

<sup>8</sup> (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación. Roma 2001)

del cliente. Y cuenta con Sistema de Normas de Calidad ISO 9001 y habilitación de SENASA que aseguran la calidad del producto.

- Producción local.
- Mayores controles sanitarios.
- Gran gama de productos a lo largo del año (no estacionalidad).

### **Debilidades:**

- El principal problema de la empresa se encuentra en la logística de abastecimiento, marketing y ventas donde se producen pérdidas significativas en la productividad.
- La falta de información y/o error en el flujo de información entre los encargados de ventas y las gerencias de la planta, lo que conlleva a un error en la formulación de productos especiales y pedidos por parte de los clientes.
- Pérdida de la trazabilidad en el punto de venta final.
- Problemas en la distribución.
- No hay una adecuada integración de los sistemas.
- Problemas con los inventarios.
- Requiere mayor atención en la seguridad industrial.

### **Oportunidades:**

- Producto de Alta Calidad.
- Apertura de nuevos mercados.
- Incremento de demanda de productos del sector.

### **Amenazas:**

- La principal amenaza que presenta esta empresa, es que el cliente se sienta satisfecho con un producto de la competencia, y de esta manera reemplace a la marca.
- Otra amenaza, es la inestabilidad económica del país y más aún hoy en la situación del mismo, ya que esto generalmente reduce notablemente los pedidos, es decir, reduce la producción de la empresa, y a pesar de eso, la misma debe hacer frente a sus gastos fijos de igual manera.

Frente a todo lo analizado en este capítulo, queda en evidencia que los principales inconveniente que presenta Balancear, afecta a la logística de abastecimiento, marketing, ventas y flujo informativo interno, que como consecuencia de esto se producen pérdidas significativas en la productividad, lo que conlleva a pérdidas de clientes. Es por eso, que el objetivo del presente Proyecto de Grado, es establecer una serie de procedimientos adecuados y una reorganización contable con el fin de subsanar dichas falencias y volver a aumentar la productividad de la empresa.

## **CAPITULO 4**

### **Análisis Económico y financiero**

## Introducción

La estructura o análisis financiero mide la capacidad del ente para afrontar sus compromisos, cuya magnitud total al cierre del ejercicio se refleja en el pasivo. En cambio, el análisis económico refleja la capacidad de la empresa para generar ganancias y se expone en el estado de resultados.

La principal diferencia entre ambas es que la situación financiera refleja el flujo de fondo por el criterio de lo percibido, y la económica determina las ganancias o pérdidas del ente en base a lo devengado.

La estructura financiera se encuentra representada por la sumatoria de pasivos más el patrimonio neto, y se los separa según el tiempo o plazos por los que dichos fondos permanecen en la empresa. Los mismos se clasifican en deudas de corto plazo, que corresponde a pasivos corriente es decir los exigibles dentro del año. Y en capitales permanentes, corresponde a deudas de largo plazo, es decir pasivos no corrientes más de un año, más el patrimonio neto.

El activo se clasifica en capital de trabajo que es el activo corriente, no superan el año y también se encuentran las inmovilizaciones que es el activo no corriente del ente que son inversiones que superan el año.

El administrador tiene la responsabilidad y el deber entre otras cosas, de mantener un adecuado equilibrio entre las situaciones económicas y financieras del ente. Como así también es de suma importancia para el adecuado funcionamiento de la organización, que la empresa cumpla con la condición de ser una empresa líquida

## Análisis de equilibrio financiero de la empresa

ACTIVO	PASIVO		
capital de trabajo \$8.284.856,07	Ds de corto plazo \$7.553.065,10		
Inmovilizaciones \$1.211.546,86	Capital permanente \$1.943.337,83		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">FM</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>		FM	
FM			

Fondo de maniobra= FM = Capital de trabajo – Deudas a corto plazo

$$FM = \$8.284.856,07 - \$7.553.065,10 = \$731.790,97$$

En este esquema se puede observar que Balancear S.A. más activo corriente que inmovilizaciones. A su vez, es posible apreciar que las deudas a corto plazo son mayores al capital permanente. Además el activo corriente es superior al pasivo corriente y esto permite determinar a modo general que la empresa estaría en estabilidad financiera, ya que sus deudas de corto plazo pueden ser satisfechas con sus recursos a corto plazo.

El fondo de maniobra (FM) permite a la empresa continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo ya que es la parte de capital de trabajo que se financia con capitales permanentes. La magnitud de este fondo debe ser suficiente, es decir adecuada y necesaria, ya que un elevado fondo de maniobra otorga mayor grado de cobertura frente a posibles desfases entre ingresos y egresos, cuando su magnitud es exagerada, significa que su capital de trabajo es superior al necesario. Cabe señalar que el fondo de maniobra no debe ser insuficiente, ya que si esto ocurre es por falta de fondos y se genera un estado de iliquidez.

## 2.1 Análisis financiero

El objetivo de este análisis es estudiar y conocer la posición financiera de Balancear S.A. Para ello es necesario analizar conceptos tales como liquidez, solvencia, estructura del pasivo y endeudamiento, estructura del activo.

### 2.1.1 Liquidez

Los ratios que estudian la liquidez financiera de la empresa permiten medir la capacidad de la misma para hacer frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{8.284.856,07}{7.553.065,10} = 1,098866$$

Este ratio mide la relación entre las disponibilidades que presenta la organización a corto plazo y las necesidades para responder a las deudas de corto plazo. Es decir, indica cuánto dinero disponible hay en el activo corriente, por cada peso comprometido en deudas de corto plazo.

$$\text{Liquidez ácida} = \frac{\text{activo corriente} - \text{existencias}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Liquidez ácida} = \frac{8.284.856,07 - 996.660,44}{7.553.065,10} = 0,9649$$

Este ratio permite una visión más precisa sobre la liquidez de la empresa porque elimina del activo corriente los bienes de cambio.

Mediante el análisis del mismo podemos establecer que por cada 100 pesos de deudas de corto plazo, la empresa dispone de 96,49 pesos en activos convertibles rápidamente en dinero.

$$\text{Ratio de disponibilidades} = \frac{\text{activo disponible}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio de disponibilidades} = \frac{1.049.776,08}{7.553.065,10} = 0,1389867$$

Este ratio mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con sus recursos líquidos. Por lo tanto, según el resultado obtenido se puede decir que por cada 100 pesos de deudas a corto plazo que mantiene la empresa, la misma dispone de 13, 89867 pesos en su caja.

### 2.1.2 Solvencia

El análisis de solvencia mide la capacidad de la organización para hacer frente a todos sus compromisos a medida que vayan venciendo.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{total del activo}}{\text{total del pasivo}}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{9.496.402,93}{9.345.721,31} = 1,016123$$

Al obtener un resultado mayor a 1, significa que el activo de la organización supera los recursos de ajenos, es decir las deudas, y por ende la



empresa se encuentra solvente. Por el contrario, si el resultado obtenido fuera inferior a 1 podríamos decir que la empresa puede quebrar y que no hay garantía para los acreedores en cobrar sus deudas.

### 2.1.3 Endeudamiento

Mediante este análisis podemos conocer si la empresa se encuentra demasiado apoyada en recursos ajenos (pasivo) y por ende, si tiene poca capacidad de endeudarse con recursos propios (patrimonio neto).

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{\textit{pasivo}}{\textit{patrimonio neto}}$$

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{9.345.721,31}{150.681,62} = 61,94896$$

Queda en evidencia que la mayor parte de los recursos para endeudarse de la empresa provienen de terceros. Al obtener un ratio tan elevado, es necesario profundizar en el mismo.

$$\textit{Estructura del endeudamiento} = \frac{\textit{deudas a largo plazo}}{\textit{deudas a corto plazo}}$$

$$\textit{Estructura del endeudamiento} = \frac{1.792.656,21}{7.553.065,10} = 0,23734155$$

Mediante este análisis de la estructura del endeudamiento se puede determinar que Balancear posee más deudas de corto plazo que de largo plazo, es decir más obligaciones que deben ser canceladas durante el año del ejercicio económico.

#### **2.1.4 Leverage**

Este es un indicador del nivel de endeudamiento de la organización respecto a sus activos o patrimonio. Éste, permite determinar la proporción con que el patrimonio y los acreedores participan en el financiamiento de los activos, es decir, mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores.

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$$
$$\text{Leverage} = \frac{9.345.721,31}{150.681,62} = 62,02297$$

Este resultado permite determinar que es mayor el pasivo que el patrimonio en la empresa. Por lo tanto se puede establecer que el riesgo que corren los socios es menor al que corren los acreedores, ya los activos se encuentran financiados en su mayoría por pasivos, es decir, por el aporte de los acreedores.

#### **2.1.5 Grado de autonomía y dependencia financiera**

El objetivo de este análisis es determinar la independencia y dependencia financiera que presenta la organización para financiarse.

$$\textit{Autonomía financiera} = \frac{\textit{patrimonio neto}}{\textit{activo total}} \times 100$$

$$\textit{Autonomía financiera} = \frac{150.681,62}{9.496.402,93} \times 100 = 1,58672\%$$

$$\textit{Dependencia financiera} = \frac{\textit{pasivo}}{\textit{activo total}} \times 100$$

$$\textit{Dependencia financiera} = \frac{9.345.721,31}{9.496.402,93} \times 100 = 98,4132769$$

Es muy evidente que Balancear es muy dependiente a financiación de terceros.

### 2.1.6 Inmovilización

Este ratio analiza la estructura del activo, muestra la relación o proporción entre el activo fijo en una empresa y el activo total.

$$\textit{Inmovilización} = \frac{\textit{activo inmovilizado}}{\textit{activo total}}$$

$$\textit{Inmovilización} = \frac{1.211.546,86}{9.496.402,93} = 0,1275795$$

Es necesario analizar este cálculo junto con el esquema de masas que figura al comienzo de este capítulo. Ambos permiten determinar que el activo total de la organización está compuesto en mayor parte por activo corriente, es decir, capital de trabajo, y en menor medida por inmobilizaciones. Para ser más exacto, el 12,75795% del total del activo, corresponde a inmobilizaciones. Las empresas productivas en su estructura patrimonial el capital permanente es superior a las inmobilizaciones.

## 2.2 Análisis económico

El análisis económico trata de investigar la realidad de la empresa como unidad económica, en el sentido de estudiar su potencialidad, la calidad de negocio, sus beneficios y su rentabilidad tanto actual como futura. Es decir, analiza la organización como negocio y su capacidad para generar beneficios y ser rentable a lo largo de los años.

La ecuación de la rentabilidad económica, relaciona el resultado del ejercicio de la empresa, ya sea beneficios o pérdidas.

$$\text{Rentabilidad económica} = Re = \frac{\text{utilidad antes de intereses}}{\text{activo}}$$

$$Re = \frac{-1.308.575,99}{9.496.402,93} = -0,137797$$

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{resultado del ejercicio}}{\text{ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{-1.308.575,99}{29.487.240,46} = -0,0443777 = -4,43777\%$$

$$\text{Rotación de activo} = \frac{\text{ventas}}{\text{activo total}}$$

$$\text{Rotación de activo} = \frac{29.487.240,46}{9.496.402,93} = 3,1050957$$

$$\text{Rentabilidad financiera} = Rf = \frac{\text{utilidad despues de intereses}}{\text{patrimonio neto}}$$

$$Rf = \frac{-1.308.575,99}{150.681,63} = -8,6844$$

La rentabilidad financiera relaciona los resultados obtenidos por la empresa con los recursos propios aportados por sus socios.

Los cálculos desarrollados permiten observar que la empresa actualmente no es rentable ya que los dueños no obtienen ganancia por su capital invertido (rentabilidad financiera) y tampoco los activos afectados a la explotación presentan un rendimiento.

A su vez, se obtuvo un alto Leverage lo que implica un menor riesgo para la empresa, pero deja en evidencia el endeudamiento con terceros que presenta la misma.

Por otro lado, se puede determinar que la organización presenta liquidez, que es una característica muy importante y necesaria para una organización.

Por lo tanto mediante esta serie análisis se podría decir que la empresa presenta buena situación financiera pero una mala económica, ya que genera buenos niveles de ingresos y en forma rápida, es decir tiene fluidez de efectivo, pero su economía no está bien ya que no obtiene utilidades.

## **CAPITULO 5**

### **Propuesta de mejora**

## Alternativas de mejoras

Como se analizó en capítulos anteriores, Balancear S.A. se encuentra en una buena situación financiera pero en una mala situación económica. Por lo tanto, lo clave es mejorar la economía de la empresa.

Una alternativa para lograr esto es contactar a veterinarios de la zona, que visiten tambos y feedlot formulando dietas para los animales en base a los productos de Balancear. A los veterinarios se les puede ofrecer el 2% en relación a las ventas que realicen.

También otra alternativa, es enfocarse en todos los pequeños productores de feedlot y de tambos, contactar frigoríficos y empresas lácteas. A los pequeños productores se les ofrece los productos de la empresa y asesoramiento con el ingeniero en ventas que ya cuenta la organización, y se les recibe la leche o los animales de su producción como medio de pago, si fuera necesario. Luego Balancear vende lo entregado por sus clientes a los frigoríficos y empresas lácteas de la zona, ya que estos últimos no suelen comprarles a los pequeños productores. De este modo Balancear, logra vender su producto e incorporar un nuevo negocio que también le generará ingresos y lograr así, crear una ventaja financiera para ser más competitivo en el mercado local, que se encuentra muy castigado por la inestabilidad económica del país y del rubro.

Otro aspecto de suma importancia a mejorar en la organización es la logística, ya que como se dijo, se perdieron varios clientes por la falta de cumplimiento y/o mal entrega de los productos. Como ya se nombró, la empresa no se encuentra en una situación económica buena, por eso, lo ideal es realizar un re-estructuramiento interno, con el personal y la infraestructura que ya se tiene y no generando más gastos a la misma. Por lo tanto, la opción más conveniente considero que es reestructurar el área administrativa, designando una persona que se encargue de la recepción de los pedidos,



programar el orden y cantidad de producción de los mismos y la entrega. Para entregar en tiempo y forma los productos terminados es necesario que establezcan un listado con los transportistas independientes del pueblo donde se encuentra la planta y no de otras localidades como se hace actualmente, con el fin de que el transporte esté disponible de forma inmediata y sin demoras en la planta. Una vez armada la planilla con los transportistas, se debe respetar el orden consecutivo e ir alternando los viajes, para el beneficio de todos. Es necesario resaltar, que el transporte deben ser camiones con tolvas, y con cisterna y jaula para incorporar lo planteado en el segundo párrafo.

La logística representa casi un tercio de los gastos totales. Actividades como empaque, almacenamiento, transporte y la distribución del producto son parte de la logística de una empresa y son vitales para el funcionamiento de la organización.

El cálculo de las pérdidas que ésta ocasiona puede variar, ya que dependen de la distancia que recorra el distribuidor, el medio de transporte que utilice y si la distribución es local o foránea, además de todos los factores externos que pueden influir en la entrega de la mercancía, como el tráfico.

La gestión logística tiene gran impacto en el desempeño de otras áreas y en el aporte que tiene al desarrollo de los resultados generales de la compañía. Por ejemplo, no logras nada con incrementar el número de tus clientes si no eres capaz de cumplir con todos esos pedidos.

Si se pone mayor atención en la logística, se logrará mejorar los procesos hasta un 12 ó 15 por ciento y rentabilizar la parte de su distribución, almacenaje o transportación en la empresa, tiene una mayor probabilidad de subsistir en comparación al resto de sus competidores.

Desarrollar y ejecutar un plan para optimizar la logística será de gran valor para la empresa, por ello se propone seguir los siguientes pasos:

## **1. Organización**

Para bajar los costos de logística no se requiere de grandes montos de inversión, lo que se necesita es mejorar la organización. Tener un buen control de inventarios, organizar almacenes y llevar de una manera eficaz en tiempo y servicio el producto al cliente favorece los procesos logísticos.

## **2. Medición de productos**

Es necesario medir cuántos productos se tienen en el almacén, el número de materias primas, cuánto se entrega, en cuánto tiempo se hacen las entregas y cuánto tardas en vender. Al medir esto se va a tener noción de lo que significa el costo, para de esta manera poder empezar a trabajar en planes de mejora y desarrollo.

## **3. Comunicación continua**

Estar en comunicación constante con el personal de la empresa, clientes y proveedores permitirá y facilitará las condiciones que permitan una comunicación eficaz entre cada una de las partes en la cadena. Se propone, crear una red de Intranet para comunicarse con ellos y atender a los problemas al momento.

## **4. Observar la cadena de suministro**

Es importante que se ubiquen perfectamente en qué eslabón de la cadena de suministro se encuentra el negocio.

## **5. Usar una pauta para negociar**

Las decisiones operativas que tomen los responsables de las áreas, deberán estar guiadas por la línea general que se marque como pauta para negociar, desarrollar y fomentar las relaciones en el corto, mediano y largo plazo tanto con clientes como con proveedores. Esto te permitirá orientar los resultados con la visión del negocio.

## **6. Diseño de la cadena de abastecimiento**

Se Debe desarrollar y tener bien clara toda la cadena de abastecimiento de la empresa, al igual que cada una de las partes y miembros que la conforman. A su vez, esto servirá a la hora de crear las metas de la empresa y de definir el presupuesto.

## **7. Gestionar la demanda**

Garantizar la disponibilidad de un producto al consumidor requiere que la empresa busque el balance más apropiado entre la oferta y la demanda. Este proceso se logra cuando existe como elemento esencial dentro de la planeación de los diferentes procesos como ventas, producción y abastecimiento.

## **8. Red de distribución**

Todos los niveles deben ir creciendo a la par, si no, quedará mercancía extra en el stock que, seguramente, se perderá.

## **9. Procesos operativos**

Una opción es la compra masiva, eso permitirá contar con todos los insumos que se necesitan para elaborar y entregar los productos en el tiempo debido, además, ayudará a ahorrar. La compra de insumos, administración de materia prima y material de empaque entran en esta categoría.

## **10. Indicadores de la gestión**

La demanda y nivel son indicadores fundamentales para que la empresa retroalimente sus procesos y sea capaz de responder más eficientemente las necesidades del consumidor.

## **11. Visibilidad**

No esperar a que un consumidor se queje por la calidad de un producto, siempre se debe estar un paso adelante. Es esencial tener una visión de lo que pasa con los productos a lo largo de la cadena de abastecimiento y contar con información en línea, veraz y oportuna relacionada tanto con las características físicas como con la información de logística.

Otro aspecto a mejorar es el marketing en la organización. Balancear es una empresa que tuvo sus orígenes en el año 2008 y diez años después la mayoría de las personas de la zona y aún peor del pueblo donde está instalada, no la conocen. Es por eso que considero necesario que se destine una mínima inversión, por las condiciones en que se encuentra hoy la empresa, en hacer conocida la marca. Se deberían realizar imanes, con los logos y teléfonos de Balancear, para que sean puestas en las camionetas de los vendedores y de los transportistas. También es clave en el rubro del agro participar de "Expo Agro", le da una publicidad y reconocimiento a la marca muy importante.

Estos tres aspectos que propongo como mejora, considero que son los principales problemas actuales que presenta la organización y de los cuales depende la subsistencia y continuación de la misma, para no perder clientes como ya ocurrió y también para mejorar económicamente.

## **Conclusiones del TFG**

Balancear S.A., como se ha descrito, es una empresa que produce una línea de alimentos para bovinos que contempla y abarca las necesidades de los criadores, distribuyendo los productos en todo el país y busca ser reconocida por sus consumidores, pero sobretodo, busca ocupar un lugar positivo y privilegiado en el mercado, teniendo como objetivo maximizar la rentabilidad. Para ello, se ha realizado un análisis integral de la empresa a fin de poder brindar propuestas y herramientas que le permitan a la organización lograr estos objetivos.

Como se ha podido observar a lo largo del trabajo, Balancear, presenta varios inconvenientes para satisfacer las necesidades de sus clientes y captar nuevos mercados. Es por ello, que se realizó un análisis económico - financiero de la empresa para determinar de qué manera se puede mejorar la administración de los recursos disponibles, y mediante ello poder realizar la propuesta de reorganización y presupuestos. De esta manera se pudieron brindar herramientas para posicionar a la compañía y sobre todo para que pueda ser financieramente rentable.

El principal problema de la empresa se encuentra en la logística de abastecimiento, marketing y ventas donde se producen pérdidas significativas en la productividad y es por ello que se realizaron propuestas concretas sobre estas áreas.

El presente trabajo final de grado tuvo como finalidad ayudar a posicionar a Balancear como pionera en el mercado, que pueda aumentar las ventas, captar nuevos nichos de mercado, optimizando los recursos disponibles que se han señalado, reduciendo los costos y poniendo en marcha las propuestas adecuadas de reorganización, lo cual será posible ya que se lograron identificar cuáles son los principales problemas de la empresa específicamente en la logística de abastecimiento, marketing y ventas para proponer las mejoras que le permitan aumentar la rentabilidad.

## Bibliografía

E. Jerome McCarthy. 1987. "Comercialización". Editorial: El Ateneo.

Michael Porter. 2010. "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior". Editorial: Pirámide.

Naresh K. Malhotra. 2008. "Investigación de Mercados". Quinta Edición. Editorial: Pearson.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación. Roma 2001. "Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos. Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad".

Philip Kotler. 2001. "Dirección de Marketing" Editorial: Pearson.

Ricci, María Beatriz. 2005. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico. "Comercialización I". Editorial: COPICENTRO II. Edición: Junio de 2005. Reimpresión: Diciembre de 2012. Córdoba, Argentina.

Traballini, Héctor. 2004. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico "Administración Financiera". Editorial: Librería Universitaria de María Florencia Santaella. Edición: Febrero 2004. Reimpresión Enero de 2016. Córdoba, Argentina.

# Anexos

## Balance General Balancear S.A.

BALANCEAR S.A.					
Estado de Situación Patrimonial al 30/06/2018 - comparativo con el ejercicio anterior.					
	30/06/2018	30/06/2017		30/06/2018	30/06/2017
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos (Nota 2.1)	1.049.776,08	1.587.354,13	Deudas:		
Créditos por ventas (Nota 2.2)	5.514.808,17	4.760.545,41	Comerciales (Nota 2.5)	4.560.398,05	6.111.168,62
Otros Créditos (Nota 2.3)	723.611,38	1.107.082,28	Remuneraciones y Cargas Sociales (Nota 2.6)	594.248,08	577.678,44
Bienes de Cambio (Nota 2.4)	996.660,44	1.056.858,24	Cargas Fiscales (Nota 2.7)	1.133.857,48	200.993,19
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>8.284.856,07</b>	<b>8.511.840,06</b>	Otras (Nota 2.8)	1.264.561,49	170.184,25
			<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>7.553.065,10</b>	<b>7.060.024,50</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Otros Créditos (Nota 2.3)	145.976,64	145.976,64	Deudas:		
Bienes de Uso (Anexo I)	1.065.570,22	822.131,07	Otras (Nota 2.8)	1.732.656,21	1.964.569,32
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>1.211.546,86</b>	<b>968.107,71</b>	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>1.732.656,21</b>	<b>1.964.569,32</b>
			<b>Total Pasivo</b>	<b>9.345.721,31</b>	<b>9.024.593,82</b>
			<b>PATRIMONIO NETO</b>		
			Según estado respectivo	150.681,62	455.353,95
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9.496.402,93</b>	<b>9.479.947,77</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>9.496.402,93</b>	<b>9.479.947,77</b>

**BALANCEAR S.A.**

**ESTADO DE EVOLUCION DEL PATRIMONIO NETO**

Por el ejercicio anual finalizado el 30/06/2018 - Comparativo con el ejercicio anterior

Rubros	Aportes de los propietarios				Total	Resultados acumulados			Totales		
	Capital Suscripto	Ajustes del Capital	Aportes Irrevocables	Primas de Emisión		Ganancias reservadas			Resultados no Asignados	Patrimonio al 30/06/2018	Patrimonio Neto al 30/06/2017
						Reserva Legal	Otras Reservas	Total			
Saldos al inicio del Ejercicio	30.000,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	6.000,00	0,00	6.000,00	419.353,95	455.353,95	1.775.024,42
Modificaciones del saldo									3.903,67	3.903,67	
Saldos al inicio del ejercicio modificados	30.000,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	6.000,00	0,00	6.000,00	423.257,62	459.257,62	1.775.024,42
Distribución de los resultados no asignados:											
Aporte Irrevocable			1.000.000,00		1.000.000,00					1.000.000,00	-300.000,00
Pérdida del Ejercicio									-1.308.575,99	-1.308.575,99	-1.019.670,47
Saldos al Cierre del Ejercicio	30.000,00	0,00	1.000.000,00	0,00	1.030.000,00	6.000,00	0,00	0,00	-885.318,38	150.681,62	455.353,95



**BALANCEAR S.A.****ESTADO DE RESULTADOS**

Correspondiente al ejercicio anual finalizado el 30/06/2018 - Comparativo con el ejercicio anterior

	30/06/2018	30/06/2017
Ventas netas de bienes y servicios	29.487.240,46	36.531.276,01
Costo de los bienes vendidos y servicios prestados (Anexo III)	-24.763.327,57	-29.280.475,01
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>4.723.912,89</b>	<b>7.250.801,00</b>
Gastos de Comercialización (Anexo II)	-4.352.301,76	-6.257.100,05
Gastos de Administración (Anexo II)	-672.520,84	-1.992.921,82
Gastos de Financiación (Anexo II)	-192.556,84	-69.953,79
Otros ingresos y egresos (Nota 2.9)	-40.948,50	49.504,19
<b>Resultado Operativo</b>	<b>-534.415,05</b>	<b>-1.019.670,47</b>
Resultados Extraordinarios	-774.160,94	0,00
<b>Resultado antes del impuesto a las ganancias</b>	<b>-1.308.575,99</b>	<b>-1.019.670,47</b>
Impuesto a las Ganancias	0,00	0,00
<b>Pérdida del Ejercicio</b>	<b>-1.308.575,99</b>	<b>-1.019.670,47</b>



**BALANCEAR S.A .****ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ( Método Indirecto )**

Correspondiente al ejercicio anual finalizado el 30/06/2018 - Comparativo con el ejercicio anterior

<b>Variaciones del efectivo</b>	<b>30/06/2018</b>	<b>30/06/2017</b>
Efectivo al inicio del ejercicio	1.587.354,13	3.083.832,73
Efectivo al cierre del ejercicio	<u>1.049.776,08</u>	<u>1.587.354,13</u>
<b>Disminución Neta del efectivo</b>	<b>(537.578,05)</b>	<b>(1.496.478,60)</b>
<b>Causas de las variaciones del efectivo</b>		
<b>Actividades Operativas</b>		
Rdo. Ordinario del ejercicio	(1.308.575,99)	(1.019.670,47)
<b>Ajustes para arribar al flujo neto de efectivo proveniente de las actividades operativas:</b>		
Depreciación de bienes de Uso y activos Intangibles	204.140,73	181.761,74
Ajuste a ejercicios anteriores	3.903,67	-
<b>Cambios en activos y pasivos operativos:</b>		
Aumento Créditos por venta	(754.262,76)	(989.673,89)
Disminución de Otros Creditos	383.470,90	(920.566,67)
Disminución de Bienes de cambio	60.197,80	109.154,17
Disminución de Deudas Comerciales	(1.550.770,57)	2.435.698,73
Aumento de Remuneraciones y cargas sociales	16.569,64	37.701,38
Aumento de Cargas Fiscales	932.864,29	(324.198,41)
Aumento de Otras Deudas	<u>922.464,13</u>	<u>(141.842,91)</u>
<b>Flujo neto de efectivo generado por las actividades operativas</b>	<b>(1.089.998,19)</b>	<b>(631.636,33)</b>
<b>Actividades de inversión</b>		
Compras de Bienes de Uso	<u>(447.579,86)</u>	<u>(564.842,27)</u>
<b>Flujo neto de efectivo generado por las actividades de inversión</b>	<b>(447.579,86)</b>	<b>(564.842,27)</b>
<b>Actividades de financiación</b>		
Aportes Irrevocables	<u>1.000.000,00</u>	<u>(300.000,00)</u>
<b>Flujo neto de efectivo generado por las actividades de financiación</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>(300.000,00)</b>

BALANCEAR S.A .			
COSTO DE VENTAS			Anexo III
Correspondiente al ejercicio finalizado el 30/06/2018			
	Existencia Inicial	1.056.858,24	
	(+) Compras de cereal	5.080.275,03	
	(+) Compras de otras materias primas	15.377.131,08	
	(+) Gastos de Producción - según Anexo II	4.245.723,66	
	(-) Existencia Final (Nota 2.4)	-996.660,44	
	<b>TOTAL</b>	<b>24.763.327,57</b>	

BALANCEAR S.A.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Notas a los estados contables por el ejercicio anual finalizado el 30 de Junio de 2018

**NOTA 1 - BASE DE PREPARACIÓN DE LOS ESTADOS CONTABLES**

Los Estados Contables han sido preparados en moneda nominal, utilizando dicha moneda como equivalente a moneda homogénea de conformidad a lo establecido en la sección 3.1 de la Resolución Técnica N° 17.

Conforme a lo dispuesto por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas a través de su Resolución N° 287/03, adoptada mediante Resolución N° 01/04 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, se ha discontinuado la reexpresión para reflejar las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda en los EECC a partir del 1° de octubre de 2003. A partir del 22/04/2014, fecha en la cual se aprobó mediante Resolución N° 33/14 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, la Resolución Técnica N° 39, entendemos que, de acuerdo a dicha norma técnica y a la Interpretación N° 8, no se verifican las condiciones estipuladas en la Sección 3.1 de la RT 17 para determinar un contexto de inflación tal que lleve a calificar a la economía de altamente inflacionaria que disponga reanudar el proceso de reexpresión. A la fecha de cierre de los presentes estados contables, la tasa acumulada de inflación en tres años, considerando el Índice de Precios Internos al por Mayor elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), no alcanza ni sobrepasa el 100%.

En lo que se refiere a la presentación de los Estados Contables, los mismos son expuestos de acuerdo a los lineamientos de las Resoluciones Técnicas N° 8 y 9, con las modificaciones introducidas por la Resolución Técnica N° 19. Respecto a los criterios de valuación se ha seguido con las normativas de la Resolución Técnica N° 17.- El valor contable de los activos no supera su valor recuperable.

**NOTA 2 - COMPOSICIÓN DE LOS PRINCIPALES RUBROS**

	Corriente	No Corriente
<b>2.1 Caja y Bancos</b>		
Su saldo al cierre está compuesto de la siguiente manera:		
Caja	11.846,20	
Valores de terceros	948.717,97	
Banco Córdoba Cta. Cte.	89.211,91	
<b>Total presentado en el estado de situación patrimonial</b>	<b>1.049.776,08</b>	
<b>2.2 - Créditos por venta</b>		
Su saldo al cierre está compuesto de la siguiente manera:		
Deudores por ventas	5.514.808,17	
<b>Total presentado en el estado de situación patrimonial</b>	<b>5.514.808,17</b>	

**BALANCEAR S.A.****INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

	Corriente	No Corriente
<b>2.3 - Otros Créditos:</b>		
Su saldo al cierre está compuesto de la siguiente manera:		
Retenciones sufridas Imp. A las ganancias	57.385,54	
Percepciones de IIBB Córdoba	7.747,51	
Percepciones de IVA	-7.693,14	
Retenciones	12.467,59	
Impuesto a los débitos y créditos bancarios	107.051,56	
Anticipos de proveedores	235.043,38	
Anticipos GMP	48.348,12	
Pago a cuenta GMP	89.533,51	
IVA Crédito fiscal diferido	102,88	
Cheques devueltos	20.610,00	
Embargo Judicial	153.014,43	
Fernando Guillen - Cta. Particular		42.488,32
Guillermo Herfarth - Cta. Particular		103.488,32
<b>Total presentado en el estado de situación patrimonial</b>	<b>723.611,38</b>	<b>145.976,64</b>
<b>2.4 - Bienes de Cambio:</b>		
Su saldo al cierre está compuesto de la siguiente manera:		
AB 14%	164.209,06	
AB Especial AE	2.362,50	
Maiz	320.831,15	
Materias Primas	509.257,73	
<b>Total presentado en el estado de situación patrimonial</b>	<b>996.660,44</b>	
<b>2.5 - Deudas Comerciales:</b>		
Su saldo al cierre está compuesto de la siguiente manera:		
Proveedores generales	488.626,48	
Proveedores de materia prima	4.071.771,57	
<b>Total presentado en el estado de situación patrimonial</b>	<b>4.560.398,05</b>	
<b>2.6 - Remuneraciones y cargas sociales:</b>		
Su saldo al cierre está compuesto de la siguiente manera:		
Sueldos a pagar	372.171,66	
Aportes y contribuciones Seg. Social a Pagar	148.976,53	
Aportes y contribuciones Obras Social a Pagar	35.229,37	
A.R.T. a Pagar	27.638,08	
Gremio Uoma a pagar	10.123,36	
Seguro de vida a pagar	109,08	
<b>Total presentado en el estado de situación patrimonial</b>	<b>594.248,08</b>	

**BALANCEAR S.A.****INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

	Corriente	No Corriente
<b>2.7 - Cargas Fiscales:</b>		
Su saldo al cierre está compuesto de la siguiente manera:		
Retenciones Imp.a las ganancias a depositar	6.385,94	
IVA DDJJ a pagar	154.776,72	
Sellados a pagar	1.363,15	
Tasa Comercio e Industria a Pagar	339.640,48	
Plan de Pago AFIP	852.917,20	
( - ) Intereses negativos a devengar	<u>-221.226,01</u>	
<b>Total presentado en el estado de situación patrimonial</b>	<b>1.133.857,48</b>	
<b>2.8 - Otras Deudas:</b>		
Su saldo al cierre está compuesto de la siguiente manera:		
Acreedores varios	8.401,45	
Banco Galicia a Cta. Cta.	8.965,52	
Comisiones a pagar	16.200,00	
Anticipo de clientes	486.037,08	
El Aguila Cereales a pagar	744.957,44	
Grupo Alimenticio SA		61.100,00
SA Molino Fénix servicios a pagar		376.301,58
Molinos Fénix Nutrición		753.599,98
Previsión Juicio Figueroa		421.654,65
Honorarios directores a pagar		<u>180.000,00</u>
<b>Total presentado en el estado de situación patrimonial</b>	<b>1.264.561,49</b>	<b>1.792.656,21</b>
<b>2.9 - Otros ingresos y egresos:</b>		
Su saldo al cierre está compuesto de la siguiente manera:		
Otros Ingresos	1.155,00	
Ajuste cuentas corrientes	-42.100,53	
Diferencia de redondeo	<u>-2,97</u>	
<b>Total presentado en el estado de situación patrimonial</b>	<b>-40.948,50</b>	

**BALANCEAR S.A.****BIENES DE USO**

Composición al cierre del ejercicio finalizado el 30/06/2018

Anexo I

Concepto	VALORES SIN DEPRECIACIÓN			DEPRECIACIONES				Valor Residual Neto
	Valor al inicio del ejercicio	Altas	Valor al cierre del ejercicio	Acumuladas al inicio del ejercicio	Bajas	Del ejercicio	Acumuladas al cierre del ejercicio	
Instalaciones	1.128.424,95	447.579,86	1.576.004,81	798.959,68	0,00	129.721,49	928.681,16	647.323,65
Máquinas y herramientas	680.194,10		680.194,10	202.420,73	0,00	68.019,41	270.440,14	409.753,97
Muebles y útiles	52.919,35		52.919,35	38.026,92	0,00	6.399,83	44.426,75	8.492,60
Rodados	70.000,00		70.000,00	70.000,00	0,00	0,00	70.000,00	0,00
<b>TOTALES</b>	<b>1.931.538,40</b>	<b>447.579,86</b>	<b>2.379.118,26</b>	<b>1.109.407,32</b>	<b>0,00</b>	<b>204.140,73</b>	<b>1.313.548,05</b>	<b>1.065.570,22</b>



**BALANCEAR S.A.**

Correspondiente al ejercicio finalizado el 30/6/2018 - Expresado en Moneda Homogénea

AnexoII

**INFORMACION SOBRE RUBROS DE GASTOS Y SU APLICACIÓN - ART. 64 inc. B) LEY 19550**

Conceptos	Total	Gastos de producción	Gastos de comercialización	Gastos de administración	Gastos financieros
Sueldos y jornales	3.708.118,20	3.045.323,55	250.534,33	412.260,32	
indemnizaciones por despidos	7.592,92	0,00	0,00	7.592,92	
contribuciones patronales	849.913,09	639.147,31	128.107,59	82.658,19	
ART	181.909,72	149.057,75	12.274,95	20.577,02	
contribucion sindical	15.006,38	15.006,38	0,00	0,00	
gastos de mantenimiento	12.691,12	0,00	12.691,12		
fletes	2.244.566,12	218.299,11	2.017.672,42	8.594,59	
gastos generales	133.268,34	71.203,98	26.994,06	35.070,30	
energia electrica	38.580,00	38.580,00	106.912,25		
combustibles y lubricantes	167.680,75	22.913,62		37.854,88	
gastos varios laboratorio	16.474,00	16.474,00			
repuestos y reparaciones	13.990,00	13.990,00			
gas	13.409,92	13.409,92			
honorarios profesionales	903.306,37	1.300,00	902.006,37	0,00	
sguros de vida	1.071,50	878,04	71,90	121,56	
gastos de alojamiento	47.897,13	140,00	7.982,16	39.774,97	
gratificaciones	24.197,12	0,00	0,00	24.197,12	
telefono	3.731,97	0,00		3.731,97	
servicios de programacion	81.764,15		81.764,15		
gastos de fobbing	12,00		12,00		
peajes	87,00		0,00	87,00	
mpuestos , tasas y contribuciones	174.780,06		174.780,06		
seguros	14.907,17		14.907,17		
publicidad	18.000,00		18.000,00		
comisiones	393.450,50		393.450,50		
depreciaciones	204.140,73		204.140,73		
comisiones y gastos bancarios	30.980,23				30.980,23
diferencias de cotizacion	909,09				909,09
ntereses	160.667,52				160.667,52
<b>TOTALES</b>	<b>9.463.103,10</b>	<b>4.245.723,66</b>	<b>4.352.301,76</b>	<b>672.520,84</b>	<b>192.556,84</b>