

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Análisis económico y operativo aplicado a la empresa “Profertil S.A”

Autor: Lamarchesina, Julieta.

DNI: 36.133.466

Legajo: VCPB29576

Carrera: Contador Público

Tutor TFG: Toncich, Lucas Gómez.

Ciudad de Río Cuarto, Noviembre, 2022

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	5
Análisis de situación	8
Tabla 1: Matriz Porter.....	14
Marco Teórico	17
Análisis de estados contables y financieros	17
Análisis económico y análisis financiero	18
Diagnóstico y Discusión	22
Tabla 2: Ratios.....	22
Plan de implementación.....	25
Propósitos	25
Tabla 3: Tabla presupuestaria	27
Tabla 4: Diagrama de Gantt.....	29
Tabla 5: Tabla de indicadores de medición	30
Conclusión y recomendación.....	31
Bibliografía	33

Resumen

El presente reporte de caso se aplica a la empresa "Profertil S.A", dedicada a la producción y comercialización de fertilizantes para la tierra.

Se realiza primero un análisis de situación interno y externo para detectar problemáticas que actualmente posee y además, saber qué herramientas serán acordes aplicar para conocer fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas del entorno.

El presente trabajo recoge una breve descripción de las características de la empresa y de su proceso productivo a fin de conocer el funcionamiento de la misma.

Luego se realiza un diagnóstico organizacional para seleccionar las estrategias que brindarán solución a la problemática actual de "Profertil S.A", que es aumentar los índices de rentabilidad, ya que a pesar de que presenta buen nivel de ingresos por ventas no utiliza su capacidad al máximo lo que se refleja en escasas cantidades vendidas por lo tanto, los índices de rentabilidad no son acordes a la capacidad productiva.

Por último se llevará a cabo como propuesta un plan de negocios que permita aumentar los índices de rentabilidad mediante incrementos en el nivel de las ventas por adquisición de nuevos clientes y sectores del mercado.

Palabras claves: rentabilidad, plan de negocio, capacitación, incremento de productos vendidos, clientes.

Abstract

This case report applies to the company "Profertil S.A", dedicated to the production and marketing of fertilizers for the land.

An analysis of the internal and external situation is first carried out to detect problems that it currently has and also, know what tools will be appropriate to apply to know strengths and weaknesses, opportunities and threats of the environment.

This paper contains a brief description of the characteristics of the company and its production process in order to know how it works.

Then an organizational diagnosis is made to select the strategies that will provide a solution to the current problem of "Profertil S.A", which is to increase the profitability indexes since, despite the fact that it presents a good level of income from sales, it does not use its capacity to the maximum, which is reflected in the scarce quantities sold therefore, the profitability indexes are not in accordance with the productive capacity.

Finally, a business plan will be carried out as a proposal to increase profitability rates through increases in the level of sales due to the acquisition of new clients and market sectors.

Keywords: profitability, business plan, training, increase in products sold, customers.

Introducción

En el mundo en que actualmente nos encontramos inmersos, los objetivos de las empresas buscan además de aumentar el nivel de ventas, encontrar y aplicar técnicas avanzadas a fin de lograr eficiencia y eficacia lo que se traduce en aumentos en los índices de rentabilidad. A su vez, el objetivo de aplicar estas prácticas es poder adaptarse al entorno económico de nuestro país que es tan revolucionario y cambiante.

Las empresas actualmente no sólo deben centrarse en la obtención de ganancias y altos niveles de ventas, sino que buscan ser líderes y mejorar constantemente para así, diferenciarse de la competencia.

El presente trabajo se aplica a la empresa Profertil S.A, creada el 27 de diciembre de 1996, comenzando sus actividades comerciales el 1 de octubre de 1999 luego de la adquisición del Fondo de Comercio de Agrium Fertilizers S.A.

Durante 1998 comenzó el proyecto de construcción de la planta de producción de fertilizantes ubicada en Ingeniero White, Bahía Blanca provincia de Buenos Aires.

La principal actividad de la empresa es la producción y comercialización de nutrientes para la tierra. Como actividades secundarias realiza venta al por mayor de cereales y venta al por mayor de abonos, fertilizantes y plaguicidas. Todos los productos que se fabrican en la planta tienen como componente principal la urea granulada y el amoníaco.

Además de la planta principal de producción ubicada en Bahía Blanca, cuenta con cinco puntos de distribución con el objetivo de poder llegar a todos los productores del país.

Las instalaciones de la empresa están compuestas por: Dos plantas de logística, una ubicada en el Puerto General San Martín de la provincia de Santa Fé y la otra en San Nicolás, provincia de Buenos Aires; dos depósitos, ubicados en Necochea y Loma Paraguaya, provincia de Buenos Aires; una planta productiva ubicada en Ingeniero White, Bahía Blanca donde además de la producción también cumple la función de centro de almacenaje y despacho de fertilizantes y las oficinas administrativas, ubicadas en Buenos Aires.

Con el correr del tiempo hasta la actualidad Profertil S.A ha logrado crecer y expandir su estructura comercial y organizacional llegando mediante los distintos puntos de almacenaje y distribución a todo el territorio de la Argentina.

El presente reporte busca aportar y ayudar a resolver la problemática de la empresa Profertil S.A que consiste en mejorar y en lo posible aumentar los índices de rentabilidad y, además, a convertirse en líderes en agricultura sustentable.

Luego de examinar los últimos estados contables de la empresa Profertil Sociedad Anónima se puede observar que en términos absolutos las ventas aumentaron considerablemente, pero esta importante variación tiene su causa en que los productos que la empresa comercializa están ligados a cotizaciones en moneda dólar. Como es de público conocimiento por la inestabilidad del país, el tipo de cambio ARS/USD se encuentra en constante variación lo que provoca que los precios promedio de la urea como el amoníaco aumenten mes a mes, o incluso también día a día. A pesar del aumento en los ingresos por venta, se puede observar que los volúmenes de los productos vendidos no tuvieron una variación significativa comparando los ejercicios 2020 y 2021. Esto nos lleva a concluir que, con la implementación de un análisis económico y operativo, se buscará aumentar los índices de rentabilidad de la empresa. Siendo necesario generar un plan de negocios en el cual se busque abrir nuevos mercados con el objetivo de aumentar el volumen de productos vendidos y así lograr la rentabilidad deseada.

Como ejemplos de antecedentes que mencionen mejorar los índices de rentabilidad de las empresas, podemos citar los siguientes:

Según Tessore Alan, en su trabajo realizado en la empresa Distribuidora RODO SRL, ubicada en San Luis en el año 2019 cuyo objetivo fue aumentar la rentabilidad económica. En el mismo se realizó un análisis de situación de la empresa para tener conocimiento del funcionamiento organizacional y estructural, a raíz de dicho análisis se llega a la conclusión de que con la implementación de un Cuadro de Mando Integral va a permitir que la empresa pueda visualizar a tiempo tanto los aciertos como las desviaciones de cada proceso interno, para luego tomar decisiones que generen una gestión eficiente de la empresa. Al perfeccionar los procesos, una de las ventajas principales es que permite mejorar y afianzar las relaciones con los clientes logrando el cumplimiento de los objetivos económicos lo que provoca un importante impacto positivo en los índices de rentabilidad de la empresa.

Ferreya, Matías Alejandro (2020) “Análisis económico financiero de Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”, Universidad Siglo 21. Realizó un análisis en la organización de las principales ratios económicas con el objetivo de conocer los índices de liquidez, solvencia y endeudamiento de la empresa. Obteniendo como resultado que la

misma demuestra un óptimo nivel de liquidez, endeudamiento decreciente pero el índice de rentabilidad va en disminución ya que, a pesar del aumento en las ventas, los costos operativos también aumentan en igual proporción a las ventas, reflejado en la disminución de las ganancias. Con este diagnóstico recomendó a la empresa lograr acuerdos con los principales clientes a fin de que realicen pagos por adelantado y así, disminuir el saldo de deudores por venta y hacer frente al pago a proveedores, asimismo la venta de bienes de uso que se encuentran inmovilizados, generando un nivel de liquidez que permita realizar inversiones en el corto plazo y aumentar la circulación del dinero generando intereses ganados.

Para determinar la relevancia del presente caso, se puede decir que actualmente la situación para este tipo de empresas relacionadas al mundo del agro, dependen de factores económicos ligados a las decisiones políticas del gobierno de turno como es el caso del tipo de cambio. Motivo por el cual considero que la realización del presente análisis económico y operativo aplicado a la empresa “Profertil S.A” resulta de vital importancia ya que le va a permitir a la empresa visualizar situaciones de riesgo y poder modificarlas o corregirlas a tiempo logrando de esta manera no sólo permanecer en el mercado en el que ya se encuentra inmerso sino también mejorar las condiciones y continuar con el proceso de expansión actual.

Además, con la realización de este reporte de caso, se analizarán determinados indicadores para brindarle a la empresa información necesaria y útil al momento de la toma de decisiones de manera tal que puedan predecir la futura viabilidad ya que los mismos reducen incertidumbres detectando aquellos procesos o sectores internos de la empresa que aportan positiva o negativamente en los resultados finales.

Análisis de situación

Para describir la situación de Profertil S.A, mencionar que lleva más de 20 años en el ámbito de fertilizantes y en el sector agropecuario, producen y comercializan fertilizantes que nutren de manera sustentable los cultivos de los campos, utilizando tecnología de última generación en todos los eslabones de la cadena. La planta de producción tiene capacidad para generar 1.320.000 toneladas anuales de urea y 790.000 toneladas anuales de amoníaco.

Además de la actividad antes mencionada, ofrece los siguientes servicios:

-Mezclas a medida: se trata de preparaciones personalizadas a pedido del cliente con el objetivo de lograr la exacta dosificación de cada componente, evitando la segregación de los componentes y facilitando la aplicación en el campo según los cultivos.

-Despachos a granel: este servicio se usa con la finalidad de lograr mayor agilidad en los despachos, menor costo operativo y, además, evitar la carga de camiones de manera manual.

-Embolsado: se ofrece a los clientes la posibilidad de entregar los productos en bolsas de 25 kg, 50 kg o en bolsones de 1 tonelada.

Actualmente cuenta con 362 empleados que trabajan de manera directa en las distintas instalaciones de la empresa y 1500 empleados indirectos.

En cuanto al paquete accionario, la compañía en análisis está integrada en partes iguales por Nutrien Inc. con YPF S.A. Juntos iniciaron en el año 2001 la producción de urea y amoniaco una vez que finalizó la construcción de la planta.

Siguiendo con el objetivo de poder aportar conocimientos y ayudar a la empresa Profertil S.A a cumplir con sus metas, será necesario comenzar con una primera etapa de diagnóstico en donde se analizará la situación del entorno y también un análisis interno de la empresa.

Con el fin de analizar el contexto, comenzamos con la aplicación de la herramienta PESTEL, nos permitirá conocer el contexto en el que trabaja la empresa y cuáles son los factores que la afectan, para luego diseñar la mejor estrategia. Los factores que analizamos serán políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- Aspecto político: en general en todos los sectores del ámbito nacional, la situación del país actualmente es completamente incierta e inestable. Durante el 2020, se

manifestó en Argentina y en el mundo una enfermedad causada por el coronavirus y se manifestó en forma de pandemia. Se estableció el distanciamiento social obligatorio (cuarentena) y luego se adoptaron medidas de cierre de fronteras tanto aéreas como terrestres con el objetivo de evitar la propagación del virus. Estas medidas adoptadas provocaron grandes complicaciones económicas en el país con consecuencias incalculables e impensadas en todos los sectores. En este contexto de incertidumbre, la estrategia del gobierno fue de mantener activa la producción de bienes agropecuarios y de alimentos, así como también su procesamiento y distribución a nivel local y a niveles internacionales. Con estas medidas el sector agropecuario pudo continuar con la producción con ciertas limitaciones, pero en mejores condiciones que los sectores que tuvieron que frenar la actividad por completo.

Los efectos en el sector agropecuario fueron principalmente en la exportación, con problemas de colocación de productos y a nivel de mercado interno los precios bajaron a causa de la caída de la demanda por la pérdida de poder adquisitivo de la población. Cabe destacar que la empresa Profertil S.A fue afectada en el año 2020 por la pandemia, pudieron continuar la actividad, pero con las dificultades propias del sector en ese contexto, y en el primer semestre del año 2021 presentaron dificultades a causa de paradas de planta no programadas por fallas en equipos y por la normal pérdida de eficiencia de estos, propio del uso constante. Luego, en junio del mismo año se realizó una parada de planta postergada del año anterior con el objetivo de monitoreo, mantenimiento y reemplazo de algunos equipos, entre otras cuestiones.

- Aspecto económico: a pesar de la inestabilidad vivida durante los años de pandemia tanto a nivel nacional como internacional en relación con la situación económica de los países, el sector agropecuario presentó buenos signos posterior a la crisis por COVID-19 ya que como se mencionó anteriormente se mantuvo la producción de bienes considerando que es uno de los sectores más importantes de la economía nacional. Teniendo en cuenta que el sector agropecuario es generador de puestos de trabajo, generador de divisas liderando la balanza comercial se lo considera como una gran influencia en el valor agregado de la economía argentina.

A pesar de que se sabe que el sector agropecuario es tan importante para la Argentina, el gobierno sigue poniendo trabas y complicaciones por eso es por

lo que en Julio de este año los productores protestaron paralizando la comercialización de cereales y oleaginosas exigiendo al Estado Nacional la baja de impuestos y el acceso a divisas que permiten la compra de fertilizantes para continuar con la producción de manera normal (Rivas Molina, 2022).

- Aspecto social: las medidas del gobierno están otorgando a la sociedad consecuencias importantes, especialmente en los sectores más vulnerados de la población. La inflación que se preveía para todo el 2022, ya fue alcanzada durante los primeros meses del año, con un acumulado del 36,2% y de un 64% desde junio de 2021 a junio de este año (INDEC, 2022). Estos porcentajes se traducen en la subida de las tarifas en los servicios básicos: alimentos, luz, gas, salud, combustibles entre otros. Según un informe realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina informó en mayo 2022 que el costo de la canasta básica alimentaria para una familia de cuatro integrantes tuvo aproximadamente un costo de 813 dólares mientras que el salario mínimo vital y móvil para la misma fecha fue de 317 dólares. Según expertos si la inflación continúa con este ritmo, para diciembre la subida será cerca del 80% y podría convertirse en la más alta desde 1991. Posterior a la publicación del informe del INDEC el Gobierno tomo medidas relacionadas a la macroeconomía como la de precios cuidados, con el objetivo de evitar remarcaciones por especulación; prevén que durante este año las exportaciones alcancen cifras récord en dólares lo que se traduce en la generación de divisas de manera genuina. (Gobierno Nacional Argentina, 2022)
- Factores tecnológicos: la tecnología irrumpe en la sociedad en todos los aspectos y rubros. Hoy en día, nos facilita las actividades que desempeñamos diariamente agilizando aquellos procesos que antes nos insumían muchas horas. La tecnología nos revolucionó las formas de manejarnos tanto en los quehaceres diarios como en el empleo, la educación y principalmente en las industrias. En cuanto a lo social nos ha cambiado hasta la forma de relacionarnos. Respecto a las industrias y a las empresas en general, el universo de la tecnología ha aportado que puedan desarrollar y utilizar plataformas electrónicas como una herramienta ágil y rápida de relacionarse con clientes y proveedores para realizar las transacciones propias de la actividad.

El sector agropecuario fue experimentando importantes cambios a lo largo de la historia. Inicialmente se trató de la mecanización, luego la automatización y ahora la inteligencia artificial. Es importante destacar que, con la aplicación de estos nuevos procesos tecnológicos, las empresas han logrado incorporar valor agregado tanto a los procesos como a los productos terminados (Informe operadores de mercado - Escribe Dra. Gabriela Álvarez).

Particularmente en Profertil S.A la parada de planta realizada en junio de 2021, se caracterizó por implementar cambios tecnológicos en los equipos más importantes de la cadena de producción. Los cambios tecnológicos también fueron implementados para seguridad del personal y para ahorro en costos de mantenimiento como, por ejemplo, implementación de un sistema de aspiración de polvos, cambios en la luminaria por una de mejor tecnología y menos consumo. Se modernizó el equipamiento tecnológico en las salas de reuniones, recurso necesario en tiempos de pandemia en donde la totalidad de los encuentros ya sea con cliente, proveedores, empleados se realizaban con modalidad virtual.

- Factores ecológicos: una de las causas de la contaminación del medio ambiente es por el uso de fertilizantes, esta contaminación se produce cuando son usados en una cantidad mayor a la que los cultivos pueden absorber o cuando son eliminados de la superficie por agua o viento. La actividad agropecuaria en general tiene una gran responsabilidad en cuanto al impacto ambiental sobre los ecosistemas naturales. Esto se produce como consecuencia de la contaminación de los suelos y por el aporte excesivo de nutrientes a aguas superficiales y océanos con el uso de fertilizantes, plaguicidas y la fumigación realizada en campos.

La agricultura afecta también a su futuro mediante el exceso de extracción de agua, la reducción de la diversidad genética y la degradación de la tierra. A largo plazo se van a evidenciar las consecuencias de estas acciones que se desarrollan actualmente.

Si se usan métodos de producción sostenible, se podrán atenuar los efectos de la agricultura sobre el medio ambiente, en las proyecciones para los próximos años se espera un menor uso de fertilizantes pudiendo reducirse el uso hasta un 37%. Profertil S.A hace varios años se ocupa del cuidado del medio ambiente, en 2021 emitió un Reporte de Sustentabilidad bajo los alineamientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, cuyo resultado fue que la

empresa contribuye con el trabajo de las Naciones Unidas. Asimismo, es el abastecimiento de energía eléctrica mediante los parques eólicos ubicados en la provincia de Chubut, lo que hace que se reemplace el 66% de la energía utilizada en la planta por energía que proviene de fuentes renovables.

Con el objetivo de continuar con el fomento de una agricultura sustentable, Profertil S.A definió la “Estrategia de Sustentabilidad 2030” alineada también con la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas, cuyo fin es de adaptar la gestión de la empresa a las nuevas exigencias de los clientes y al rol de la industria para lograr un sistema alimentario sustentable.

- Factores Legales: en Profertil S.A las acciones están orientadas a consolidar la cultura de ética y cumplimiento, con el objetivo de garantizar tanto con los empleados como con los clientes y proveedores una imagen de transparencia en todos los procesos que realiza la compañía. Se realizó durante el 2021 un análisis interno con el objetivo de identificar fortalezas y oportunidades de mejoras en las relaciones, esta evaluación interna se realizó en base a un Marco de Efectividad de Cumplimiento que considera diez atributos claves. Esto le permitió a la empresa conocer el estado actual y poder planificar las acciones de corto, mediano y largo plazo con el objetivo de alcanzar el mayor nivel posible en cuanto a ética y cumplimiento.

Continuando con el análisis planteado, seguidamente se desarrollará el modelo estratégico planteado por Michel Porter denominado “Las 5 fuerzas de Porter” (Ucha, 2015). Por medio del cual se establece un marco de análisis de la empresa para poder desarrollar una estrategia de negocio, éste deriva en la articulación de las 5 fuerzas que van a determinar la intensidad de la competencia y la rivalidad de la industria, y por ende determinar las oportunidades de inversión y rentabilidad de la empresa.

1. Intensidad de la competencia actual: Según la Bolsa de Comercio de Rosario, en Argentina existen varias plantas que industrializan fertilizantes, pero para los principales granos las que se destacan actualmente son Profertil, Bunge y Mosaic. Debido a las condiciones del cambio climático y a la seguridad alimentaria en el corto plazo habrá un crecimiento en la producción y comercialización de insumos para los cultivos, por tal motivo es que Argentina necesitara duplicar el consumo de fertilizantes y así, asegurar la productividad en los sectores agrícolas. (Agrofy, 2021)

2. Competidores potenciales: en este sector y en este tipo de industrias existe una alta barrera de ingreso al mercado ya que empresas como Profertil S.A no sólo son responsables de la comercialización de estos productos, sino que se encargan de la producción de ellos a través de una planta de producción propia. Esto significa que el nivel de precios de venta que ofrece es altamente competitivo. Para ingresar al mercado en similares condiciones que Profertil S.A se requiere de mucha inversión inicial tanto en capital, como en transportes y maquinarias. Además, existen políticas comerciales, técnicas, economías y hasta ambientales que se deben cumplimentar para poder comenzar la actividad.
3. Productos Sustitutos: los fertilizantes en general pueden ser reemplazables en el mercado, con mayor o menor precio, con mayor o menor calidad los productores pueden reemplazarlos por las marcas de la competencia, pero Profertil S.A es la empresa líder y es la planta de producción más grande del mundo en la producción de urea granulada. Este es uno de los fertilizantes con mayor demanda a nivel mundial para la producción agrícola ya que suministra el nitrógeno necesario para el crecimiento de los cultivos (Lanacionar, 2001).
4. Poder de negociación de los proveedores o vendedores: los integrantes del área comercial de la empresa tienen la gran responsabilidad de posicionar los productos a nivel minorista y mayorista, dar a conocerlos y brindar asesoramiento sobre las ventajas de utilizarlos. Se busca estimular a los vendedores ya que tienen la responsabilidad tanto con la industria como con el mercado de colaborar con la nutrición de los cultivos, brindando capacitaciones sobre la correcta utilización de los nutrientes.
5. Poder de negociación de los clientes: en Profertil S.A cuentan con gerentes de territorios e ingenieros agrónomos distribuidos por zonas, permitiendo de esta manera que el contacto con los clientes productores sea permanente. La comercialización de fertilizantes se realiza a través de una cadena mayorista, estos compran a Profertil para luego revender al productor final. Los principales clientes son Nutrien Argentina, Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), Cargill, entre otros.

En conclusión, respecto de la aplicación de la herramienta de Porter, se puede decir que nos da una visión en cuanto a los principales factores que actúan en el mismo sector, mercado e industria ayudándonos a visualizar las posibles variaciones que pueden afectar

las relaciones tanto con la competencia, proveedores y clientes. Nos permite identificar posibles oportunidades para mejorar las estrategias y posibles amenazas evaluando las ventajas competitivas de la competencia.

Tabla 1: Matriz Porter.

5 fuerzas de Porter	Grado
1. Intensidad de la competencia actual	Medio
2. Competidores potenciales	Baja
3. Productos sustitutos	Medio
4. Poder de negociación de proveedores o vendedores	Alta
5. Poder de negociación de clientes	Medio - Alto

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con un diagnóstico de la organización y para complementar los análisis realizados anteriormente mediante las herramientas PESTEL y PORTER, realizaremos a continuación un análisis interno de la empresa mediante la aplicación de la herramienta FODA. (Riquelme Leiva, 2016)

Fortalezas

- ✓ Producción y elaboración propia de la mercadería que se comercializa.
- ✓ Precios competitivos.
- ✓ Buena reputación como consecuencia de los buenos resultados de los fertilizantes en el campo.
- ✓ Posicionamiento como primera marca en Argentina y en el mundo.
- ✓ Ubicación estratégica tanto de la planta de producción como de los centros de logística y depósitos.
- ✓ Bajos niveles de endeudamiento.
- ✓ Otorga valor al capital humano, priorizando su bienestar y desarrollo.
- ✓ Fomentan la agricultura sustentable y el cuidado del medioambiente.

Oportunidades

- ✓ Constante vínculo con los clientes y distribuidores.
- ✓ Frecuente contacto con periodistas y medios de comunicación.
- ✓ Inversión en mantenimiento y mejoramiento de maquinaria con el fin de aumentar la eficiencia en la producción.
- ✓ Demanda en aumento en el sector agropecuario.
- ✓ Nueva demanda de urea y amoníaco en el sector industrial.
- ✓ Principal productor de urea granulada en el país.

Debilidades

- ✓ El traslado y logística de los productos puede generar pérdidas.
- ✓ Poca publicidad en redes sociales.
- ✓ Las ventas están sujetas al factor climático.
- ✓ Los fertilizantes son altamente reemplazables.
- ✓ Es necesaria la constante capacitación ya que el mundo del agro está avanzando en nuevas técnicas y uso de productos.
- ✓ El mal manejo de químicos puede tener consecuencias ambientales y sociales.

Amenazas

- ✓ Constantes auditorías internas y externas sobre los productos químicos.
- ✓ Auditorías externas que evalúan el cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión.
- ✓ Control constante sobre cumplimiento de normas técnicas, sociales y ambientales.
- ✓ Medición de mejora de la huella de carbono.
- ✓ Políticas de gobierno respecto a limitación de exportaciones y acceso a divisas.
- ✓ Entrada al país de fertilizantes importados a menores precios.

Con la herramienta FODA podemos identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente posee la empresa en análisis. Permite generar nuevas estrategias para mejorar y mantenerse actualizado respecto de las condiciones del mercado en donde se encuentra inmerso. Así como también estar a la vanguardia de las estrategias de la competencia para así poder planificar estratégicamente y fomentar el crecimiento de la organización.

Desde el perfil del contador, se realiza un análisis tanto vertical como horizontal del estado de situación patrimonial de la empresa Profertil S.A, se utilizan los últimos dos balances cerrados el 31/12/2020 y el 31/12/2021.

Comenzando por el período 2020, se puede observar que el Activo se encuentra compuesto en 74% por Activo No Corriente y el restante 26% se trata de Activo Corriente. Este último, se compone principalmente por Inversiones 48%, 21% son Créditos por Ventas, 20% se trata de Inventarios y lo restante son Disponibilidades y Otros Créditos. Respecto del Activo No Corriente, el principal componente es Propiedades que representa el 96% del Activo No Corriente y a su vez, el 72% del Activo Total.

En cuanto al Pasivo se puede decir que está integrado en 64% por Activo No Corriente y el restante 36% se trata de Activo Corriente.

Específicamente, el Pasivo Corriente se compone en 42% por Deudas Bancarias, 36% Deudas Comerciales, 19% son Deudas Fiscales y lo restante son Deudas Sociales y Otros Pasivos. Respecto del Pasivo No Corriente, el principal componente son Deudas Fiscales que representan el 64% y lo restante en menor medida son, Deudas Bancarias y Otros Pasivos.

Analizando el período 2021, el Activo se compone 62% por Activo No Corriente y 34% Activo Corriente.

El Activo Corriente se compone en gran medida por Inversiones, 58%. Luego lo restante es 28% Créditos por Ventas, 11% Inventarios y en menor medida Disponibilidades y Otros Créditos.

Respecto del Activo No Corriente está compuesto en 97% Propiedades y lo restante son Derechos de Uso y Otros Créditos de largo plazo.

En cuanto al Pasivo está integrado en 59% por Pasivo No Corriente y el restante 41% Pasivo Corriente.

El Pasivo Corriente se compone 48% por Deudas Fiscales, 27% Deudas Comerciales. 23% Deudas Bancarias y lo restante son Deudas Sociales y Otros Pasivos.

El Pasivo No Corriente está compuesto mayoritariamente por Deudas Fiscales que representan el 69%, Deudas Bancarias el 21% y lo restante son Otros Pasivos de largo plazo.

Realizando el análisis horizontal, llegamos a la conclusión de que el Activo total tuvo un incremento del 28%, realizando la comparación de los períodos antes mencionados. Dicha variación se debe principalmente a aumentos en el rubro inversiones y créditos por ventas del Activo Corriente y en Activo No Corriente el aumento más importante se produce en el rubro propiedades ya que se actualiza año a año el valor de la planta.

En cuanto al Pasivo total, tuvo un incremento del 72%. Las principales causas de dicho aumento se deben a la variación de las deudas fiscales de corto plazo que se incrementaron considerablemente en el período 2021 y en el largo plazo se produjeron aumentos en los rubros deudas bancarias y deudas fiscales.

Marco Teórico

En el presente apartado se desarrollarán temas relacionados al análisis económico y financiero, a los fines de obtener una correcta comprensión de este.

El objetivo principal de las empresas es obtener rentabilidad, y siempre se busca aumentar la misma planteando estrategias según las operaciones y productos que la empresa comercializa. Los objetivos son aumentar la cuota de mercado y mejorar los niveles tanto de productividad como de rentabilidad, siempre enfocados en análisis económico y operativo de Profertil S.A.

Es importante que posterior a la implementación del plan estratégico se realice el seguimiento correspondiente mediante sistemas de control. El objetivo de este seguimiento es determinar el nivel de cumplimiento de las metas planteadas, brindando información a los directivos de forma que posean datos para aprobar el plan estratégico implementado o de lo contrario, realizar cambios y correcciones. (Charles, 2011)

Análisis de estados contables y financieros

Analizar significa investigar o examinar las partes de un todo, a fin de conocer con claridad los elementos que la componen. En este caso, respecto de los estados contables y financieros se trata de realizar una apreciación de los conceptos y los montos que se expresan en los estados contables de la empresa para luego realizar un análisis completo y así poder contar con elementos de sustento y emitir una opinión contable al respecto.

El principal objetivo de este tipo de análisis consiste en evaluar a la empresa y determinar tanto los puntos débiles como los puntos fuertes. En cuanto a los puntos débiles es importante reconocerlos a fin de corregirlos a tiempo y optimizar los errores que se puedan estar cometiendo en la organización. Detectar los puntos fuertes también resulta importante para analizarlos e intentar explotarlos al máximo a fin de lograr ventajas comparativas.

El análisis e interpretación de los estados contables y financieros resulta importante a fin de conocer y predecir las necesidades de financiación y la capacidad con la que cuenta la empresa a fin de afrontar las obligaciones que hubiera contraído. A través de los resultados obtenidos producto de las operaciones que ha realizado la empresa en un determinado período se puede conocer la rentabilidad de esta e interpretar la capacidad

que tiene para generar beneficios a partir de los recursos que utiliza. A raíz de estos resultados es que tanto los directivos como la parte financiera de la empresa, cuentan con información importante para tomar decisiones respecto de posibles inversiones, fuentes de financiamiento, proyectos de distribución de utilidades. (Biondi, 2006)

Análisis económico y análisis financiero

El análisis económico es utilizado para conocer y predecir el comportamiento económico de la empresa, detectando índices relacionados con los recursos, las capacidades y competencias de la empresa. Estos índices nos permiten medir la capacidad de la empresa en cuanto a productividad y rentabilidad.

Como se mencionó anteriormente, dentro de este análisis económico encontramos el análisis de la rentabilidad. El cual se define como la capacidad de generar utilidades a partir de ciertas decisiones estratégicas, evalúa el rendimiento de la empresa en cuanto a ventas, activos y capital.

Este índice resulta muy importante en el análisis global de la empresa ya que lógicamente para seguir el normal funcionamiento es necesario producir utilidades para seguir existiendo en el mercado.

En otras palabras, la rentabilidad es una forma de determinar el crecimiento de las utilidades y la manera en que los directivos utilizaron el capital de la empresa, es decir, medir el rendimiento sobre el capital invertido. (Charles, 2011)

Si el objetivo es incrementar los índices de rentabilidad y utilidades a corto plazo, los directivos deberán revisar, reformular o implementar estrategias que permitan otorgar una ventaja competitiva a la empresa frente a los competidores.

Una empresa logra ventaja competitiva sobre su competencia cuando la rentabilidad y las utilidades son mayores comparadas con la rentabilidad promedio del resto de las empresas del sector, con el mismo conjunto de clientes. (Charles, 2011)

Por otro lado, el análisis financiero consiste en determinar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas haciendo estimaciones tanto de riesgos como de rendimientos. Se considera que el análisis de los estados contables es complejo, pero proporciona una visión general de la situación financiera de la empresa mediante la implementación e interpretación de índices. La información financiera

representa los resultados exactos luego de la estrategia o plan de estrategias implementado por la gerencia. (Biondi, 2006)

Los índices de desempeño financiero se calculan en base al balance general y al estado de resultados, también pueden incluirse aquellos que se obtiene mediante el flujo de efectivo. Estas ratios pueden dividirse en grupos tales como índices de utilidad, de liquidez, de actividad, de apalancamiento y de rendimiento de accionistas. (Charles, 2011)

Desde el punto de vista de un contador público, el análisis económico consiste en determinar el porcentaje de rentabilidad sobre el capital invertido en la empresa y el análisis financiero es realizar un estudio de los estados contables, con el objetivo de interpretar y emitir un juicio de valor crítico y objetivo sobre la situación económica financiera de la empresa que se encuentra en estudio.

Índices de rentabilidad

1. **Rentabilidad económica:** es la medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor independientemente de cómo hayan sido financiados, se busca determinar la capacidad de los activos para generar beneficios. Es la relación entre el activo y el beneficio bruto obtenido, sin restar los intereses e impuestos. Es considerado un indicador de la buena gestión administrativa de las empresas. Se calcula de la siguiente manera:

$$RE = (\text{Utilidad antes intereses e impuestos} / \text{Activo Total})$$

2. **Margen sobre ventas:** es un indicador financiero cuyo objetivo es determinar el beneficio que la empresa percibe al comercializar un producto. Es importante analizar este índice ya que permite determinar la rentabilidad en base al beneficio objetivo de las ventas de la empresa en función a los costos de los insumos necesarios para poner el producto que se comercializa en el mercado. La fórmula para determinarlo es la siguiente:

$$\text{Margen sobre ventas} = (\text{Utilidad antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas}) \times 100$$

3. **Rotación de inversión:** mide la eficiencia con la que la empresa utiliza los activos para generar beneficios, indica cuando ingresos genera la empresa por cada peso invertido en activos. El objetivo de este índice es determinar la eficiencia de la empresa para que sea útil al momento de la toma de decisiones en cuanto a estrategias de ventas mediante la utilización de los activos que la empresa posee. Se determina:

$$\text{Rotación de inversión} = (\text{Ventas} / \text{Activo})$$

4. Rentabilidad financiera: esta ratio determina los beneficios netos que obtiene la empresa según los recursos propios, sin tener en cuenta los recursos de terceros (endeudamiento). Indica la capacidad de los fondos propios o de las inversiones realizadas para obtener beneficios. La fórmula es la siguiente:

$$RF = \text{Utilidad antes de intereses e impuestos} / \text{Patrimonio Neto (promedio)}$$

Índices de Apalancamiento: determinan la estructura y cantidad de las deudas que posee la empresa y determina si los beneficios obtenidos resultan suficientes para soportar el costo financiero de las deudas contraídas. Indican el respaldo que la empresa posee para hacer frente a las deudas totales.

$$\text{Efecto Palanca} = (\text{Utilidad antes de int e imp} / \text{PN}) / (\text{Utilidad antes int e imp} / \text{Activo})$$

$$\text{Es decir, Efecto Palanca} = \text{Rentabilidad financiera} / \text{Rentabilidad económica}$$

5. Margen bruto de utilidades: mide la utilidad generada por la empresa luego de cancelar los costos de venta. Se calcula:

$$\text{Mg bruto utilidad} = (\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$$

6. Margen Neto de utilidades: indica el beneficio obtenido por cada peso de ventas. Representa la ganancia neta con relación a las ventas.

$$\text{Mg neto de utilidad} = \text{Utilidad neta} / \text{ventas}$$

Ratios de mercado: miden la reacción de la inversión ante la tenencia de acciones de la empresa, y el costo de emitir dichas acciones. Está relacionado con el rendimiento de la inversión de los accionistas.

Análisis Operativo: consiste en indicadores que utilizan las empresas para expresar en forma cuantitativa el comportamiento y desempeño de un proceso, evaluar la eficiencia de las operaciones diarias. Brindan lineamientos para identificar si las estrategias utilizadas son efectivas o si surgen desviaciones poder tomar acciones correctivas o preventivas al respecto.

7. Ratio de productividad: mide si la empresa está cumpliendo la rentabilidad adecuada. Detectando errores o posibles mejoras para aumentar la eficiencia, rentabilidad y productividad. Productividad = unidades producidas / insumos

Índices de liquidez: se utilizan para obtener información respecto de la medida del capital corriente.

8. Índice de liquidez corriente: mide la capacidad del Activo Corriente para enfrentar el Pasivo Corriente, es decir cuánto activo corriente es necesario para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

$$\text{Liquidez Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

9. Índice de liquidez seca o prueba ácida: determina la solvencia y liquidez de la empresa para cancelar las obligaciones corrientes, sin necesidad de vender las existencias. Es decir, cancelar el pasivo corriente con los saldos de disponibilidades, cuentas por cobrar e inversiones temporales, sin tocar los inventarios.

$$\text{Liquidez Seca} = (\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}) / \text{Pasivo Corriente}$$

10. Índice de liquidez inmediata: mide el grado en que la empresa puede cancelar inmediatamente los pasivos de corto plazo con las disponibilidades e inversiones temporales.

$$\text{Liquidez Inmediata} = (\text{Disponibilidades} + \text{Inversiones transitorias}) / \text{Pasivo Corriente}$$

A modo de conclusión, es válido destacar que lo aportado por los autores mencionados anteriormente coincide con lo que se plantea en el presente reporte de caso. Es conveniente realizar análisis tanto económicos como operativos en la empresa continuamente a fin de tomar decisiones acertadas con información certera, real y actualizada. Esto permite a las autoridades reducir la incertidumbre y contar con las herramientas necesarias para la planificación estratégica.

Diagnóstico y Discusión

Se presenta la declaración del problema, luego de haber analizado los últimos dos estados contables de la empresa “Profertil S.A” en donde se evidencia que en términos absolutos las ventas aumentaron considerablemente, pero la variación tiene su causa en que los productos que se comercializan están sujetos a la moneda dólar estadounidense. Dicha moneda, está sujeta a constantes variaciones producto de las decisiones del gobierno y la inestabilidad política. A pesar del aumento en los ingresos por venta reflejados en los estados contables, se observa que los volúmenes de los productos vendidos no tuvieron una variación tan significativa comparando los ejercicios 2020 y 2021, motivo por el cual llegamos a la conclusión de que la empresa “Profertil S.A” tiene factores positivos que le permite competir fuertemente en el mercado con el objetivo de conseguir más clientes de los que actualmente posee. Se evidencia que la empresa tiene opciones y condiciones para crecer por lo que se sugiere que se implemente un plan de negocios que le permita aumentar los índices de rentabilidad con el objetivo de abrir nuevos mercados y así, aumentar el volumen de productos vendidos. Se analizarán ratios acordes al objetivo del presente trabajo:

Tabla 2: Ratios.

<i>Ratio</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Ejercicio 2020</i>	<i>Ejercicio 2021</i>
Rentabilidad económica	$RE = (\text{Utilidad antes interés e impuesto} / \text{Activo total})$	0,14	0,31
Rentabilidad financiera	$RF = (\text{Utilidad antes interés e impuesto} / \text{Patrimonio neto})$	0,22	0,55
Margen sobre ventas	$Mg = (\text{Utilidad antes interés e impuesto} / \text{Ventas}) \times 100$	27,40	42,99
Margen bruto utilidades	$Mg \text{ bruto} = (\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$	0,48	0,60
Margen neto utilidades	$Mg \text{ neto} = (\text{Utilidad neta} / \text{Ventas})$	0,17	0,19

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de justificar el problema, se analizan las ratios antes mencionados y se obtienen los siguientes resultados:

- Rentabilidad Económica: De acuerdo con los resultados obtenidos en este índice mencionados anteriormente, se puede decir que existe una adecuada gestión de los

recursos de la empresa. Indica los beneficios que fueron generados por los activos totales, siendo que los recursos lograron 31% de rendimientos durante el ejercicio 2021 y un 14% durante el ejercicio 2020.

- Rentabilidad Financiera: Con estos resultados podemos decir que la empresa está ganando dinero y aprovechando las inversiones realizadas.
- Margen sobre ventas: Según los resultados podemos decir que la empresa establece un margen sobre ventas del 42,99 % en el ejercicio 2021 y en el ejercicio 2020 el margen fue de 27,40%.
- Margen bruto utilidad: Con este índice se puede decir que la empresa recibe un margen bruto sobre ventas de 60% en el caso del ejercicio 2021 y 48% en el ejercicio 2020. Cabe destacar que es bruto ya que no se tuvo en cuenta los gastos de administración y aquellos gastos necesarios para llevar adelante la actividad.
- Margen neto de utilidad: Por cada peso que la empresa vende genera una utilidad neta de 19 % en el ejercicio 2021 y en el ejercicio 2020, generó una utilidad neta de 17%.

Se observa un leve aumento comparando ambos ejercicios, esto se debe a que, a pesar del aumento en la utilidad, los costos de venta como los gastos de administración y comercialización también crecieron en mayor proporción que la utilidad por lo que hace que el margen se mantenga similar al ejercicio anterior. En cuanto a los índices de rentabilidad, indican una adecuada administración de los recursos. Es importante destacar que todo esto se basa en una apropiada rotación de activos e inversiones y un buen uso del apalancamiento financiero. Lo que nos brinda una imagen de que la empresa tiene como objetivo aumentar la rentabilidad.

Al respecto de la rotación de inversión, comparando ambos períodos se observa que aumentó en el ejercicio 2021 debido a que la empresa se encuentra en proceso de crecimiento y expansión, lo que generó a su vez, incremento de las ventas.

Llegando a la conclusión diagnóstica, se puede decir que de acuerdo con el análisis realizado en cuanto a la situación económica y financiera de la empresa, se concluye afirmando que en los dos períodos analizados se obtuvieron resultados positivos. Principalmente a causa de los buenos niveles de venta, al crecimiento de estos en los últimos dos períodos.

Por tal motivo el objetivo del presente trabajo es que la empresa con la aplicación del plan de negocios propuesto pueda aumentar los índices de rentabilidad disminuyendo

los gastos operativos de ventas, de administración y comercialización. A su vez, se espera que el aumento de los índices de rentabilidad quede ligados al incremento de las ventas por adquisición de nuevos clientes y sectores del mercado que aún no se encuentran explotados.

Las ratios que arrojan resultados más comprometidos son los relacionados con liquidez y endeudamiento financiero, pero son aspectos que no constituyen demasiadas complicaciones actualmente siendo que la empresa se encuentra en proceso de expansión y crecimiento, y que con facilidad podría convertir determinados activos en efectivos

Plan de implementación

Se procede a explicar específicamente el plan de implementación para cumplir con los objetivos.

Propósitos

Se describe a continuación el propósito general:

- Incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa “Profertil S.A”.

Seguidamente se presentan los propósitos específicos:

- Alcanzar niveles óptimos de rentabilidad de acuerdo al potencial que la empresa posee.
- Incrementar los márgenes de ventas a raíz del incremento en productos vendidos.
- Captar nuevos clientes y abarcar nuevos sectores de mercado mediante el personal encargado de ventas para ampliar la cartera.
- Incrementar con la aplicación del plan de negocios, la rentabilidad económica y financiera con el respecto al período anterior.
- Determinar la factibilidad del plan mediante el cálculo de indicadores.

En cuanto al alcance en el plan de implementación se puede decir que:

- De contenido: se centra la propuesta en el análisis de los últimos estados contables con el objetivo de diagnosticar la situación económica y operativa de la empresa Profertil S.A. Centrando el análisis específicamente en los índices de rentabilidad.
- Temporal: en el presente plan de implementación se tomarán los estados contables de los ejercicios cerrados el 31/12/2020 y el 31/12/2021 con el objetivo de que la propuesta se implemente durante el ejercicio que transcurrirá entre 1/01/2023 y 31/12/2023.
- Ámbito geográfico: este trabajo se aplica en la empresa “Profertil S.A”, ubicada en la localidad de Ingeniero White, provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Metodológico: la propuesta se basa en un análisis de tipo cuantitativo y descriptivo.

- Limitaciones: para la aplicación de la propuesta y del presente trabajo en la empresa “Profertil S.A” se puede decir que se pudo realizar sin inconvenientes ya que los recursos utilizados son de fácil acceso. Es decir que, no presentó limitación alguna.

Los siguientes recursos son los necesarios para llevar adelante la propuesta y cumplir con los propósitos que se plantearon al inicio del plan de implementación:

Recursos tangibles

- ✓ Estado de Situación Patrimonial
- ✓ Estado de Resultados
- ✓ Nota de los Estados Contables
- ✓ Anexos de los Estados Contables
- ✓ Contador Público
- ✓ Computadora
- ✓ Silla
- ✓ Escritorio
- ✓ Calculadora
- ✓ Hojas de trabajo

Recursos intangibles

- ✓ Internet
- ✓ Software especializado en el trabajo del Contador Público
- ✓ Capacitación al personal

A continuación, se detallan los costos a los que la empresa “Profertil S.A” debe hacer frente para implementar dicha propuesta. Se destaca que, para realizar las tareas antes mencionadas, se contrata a un contador público especializado en el tema.

El costo de la contratación del profesional se determinará por módulo, según los aranceles establecidos por el concejo profesional de ciencias económicas de la provincia de Córdoba. El valor del módulo para servicios profesionales es de \$ 4.860.

Se asignan la cantidad de módulos necesarios para realizar cada actividad y en función de ello, se calcula el presupuesto total para llevar adelante la propuesta.

Tabla 3: Tabla presupuestaria

<i>Recursos</i>	<i>Cantidad módulos</i>	<i>Valor módulo</i>	<i>Por única vez</i>	<i>Total</i>
Computadora			\$ 65.000,00	\$ 65.000,00
Software			\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Silla			\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Escritorio			\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Calculadora			\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Internet			\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Asesoramiento Contador Público	40	\$ 4.860,00		\$ 194.400,00
Puesta en marcha del plan	30	\$ 4.860,00		\$ 145.800,00
Capacitación al personal	15	\$ 4.860,00		\$ 72.900,00
Total Presupuesto				\$ 531.600,00

Fuente: Elaboración propia.

Las acciones específicas que se llevarán a cabo se describen a continuación:

1. Realizar reunión con personal directivo.
2. Realizar diagnóstico económico de la empresa.
3. Analizar la rentabilidad de la empresa, tanto económica como financiera.
4. Analizar el margen sobre ventas y margen sobre utilidades.
5. Reclutar al personal encargado de ventas.
6. Capacitar al personal encargado de ventas.
7. Adoptar una estrategia para aumentar las ventas.
8. Medir y evaluar las acciones de la propuesta.

Actividad 1: Realizar reunión con personal directivo

Esta primera actividad consiste en reunirse con el directorio de la empresa “Profertil S.A” con el objetivo de plantear cual será la metodología de trabajo, brindar informar respecto a las actividades que se realizarán, los tiempos que llevará realizar cada una, presentar la propuesta general y qué se espera obtener luego de implementarla. La duración estimada de esta actividad es de 1 semana.

Actividad 2: Realizar un diagnóstico económico de la empresa

En esta segunda actividad el objetivo es analizar la empresa económicamente para diagnosticar la situación actual de la misma, identificar los principales elementos que la componen, examinarlos para acceder a la información certera. Se utilizará el análisis económico para conocer el comportamiento de la empresa tanto interna como

externamente, medir su capacidad en cuanto a producción y rentabilidad detectando tanto las fortalezas como las debilidades. Se espera que el tiempo aproximado de esta actividad es de 2 semanas.

Actividad 3: Analizar la rentabilidad de la empresa

Aquí se mide tanto la rentabilidad económica como la rentabilidad financiera con el objetivo de determinar la capacidad que tienen los activos de la empresa para generar valor, es decir, la capacidad de los activos para generar beneficios. Es una de las ratios más importantes ya que es un indicador de la gestión administrativa de la empresa.

En cuanto a la rentabilidad financiera se realiza el análisis para determinar los beneficios netos que obtiene la empresa con los recursos propios. En base a esta información serán las estrategias que se adopten para lograr el objetivo principal del plan de implementación. Este análisis tiene una duración aproximada de 2 semanas.

Actividad 4: Analizar el margen sobre ventas y el margen sobre utilidades

El objetivo de esta actividad es determinar el beneficio que la empresa obtiene por la comercialización de los productos. Nos permite determinar la rentabilidad en base a las ventas, indicador que resulta muy importante al momento de analizar la propuesta que se plantea a la empresa ya que el principal objetivo del presente plan es aumentar el nivel de ventas para obtener mayores niveles de rentabilidad. Con la medición del margen sobre las utilidades se obtiene exactamente el beneficio obtenido por cada peso de venta, luego de restar el costo de venta. Realizar este análisis tiene un tiempo aproximado de 2 semanas.

Actividad 5: Reclutar al personal encargado de ventas

Resulta fundamental reclutar a todo el equipo encargado de las ventas de todas las unidades de negocio, tanto físicas como digitales. También a los vendedores que se encuentran distribuidos en las distintas zonas de venta del país. El objetivo de esta tarea es conocer la forma de trabajo y las estrategias con las que cuentan actualmente para concretar las ventas. La presente actividad se realiza en 1 semana.

Actividad 6: Capacitar al personal encargado de ventas

La capacitación de este tipo resulta fundamental e importante ya que es el área de la empresa que se encarga de realizar la totalidad de las ventas, en las distintas modalidades. Con la capacitación se mejorarán las ventas y, por lo tanto, se verá reflejado en los índices que se calculan posterior a la aplicación de la propuesta. El tiempo aproximado de la capacitación es de 3 semanas.

Actividad 7: Adoptar una estrategia para aumentar las ventas

Como se evidenció con los ratios analizados anteriormente respecto a la rentabilidad de la empresa, los resultados arrojaron resultados positivos, pero relativamente bajos para el nivel de actividad y cantidad de ventas que la empresa actualmente presenta por tal motivo se presenta la propuesta de aumentar dichos niveles de ventas con el objetivo de aumentar los índices de rentabilidad. Evidenciando la capacidad que posee la empresa actualmente para producir y teniendo ya el circuito de venta aceitado, lo que resta es proponer a la empresa abrir el horizonte de ventas en aquellos sectores del país en los que vemos potencial y que aún no se encuentran explotados por los vendedores, de esta manera nos encontramos frente a posibles nuevos clientes y, además, nuevos sectores de mercado. Esto llevará a un aumento generalizado en el nivel de ventas, evidenciando esos resultados en los índices de rentabilidad. El tiempo en aplicar esta nueva estrategia es de 4 semanas aproximadamente.

Actividad 8: Medir y evaluar las acciones de la propuesta

Con el objetivo de medir y evaluar las acciones planteadas en la propuesta anterior, será necesario realizar una comparación de los resultados previos a la implementación de la propuesta y posterior a la propuesta. De esta manera tendremos noción de los beneficios obtenidos por aplicación de la propuesta a la empresa.

El seguimiento se realizará durante 4 semanas, teniendo en cuenta los ratios e indicadores mencionados anteriormente. Esto permitirá tener un mayor control sobre los índices tanto de rentabilidad como de margen sobre ventas. Finalizado el período de seguimiento se evaluará cuáles fueron los resultados obtenidos.

Tabla 4: Diagrama de Gantt

N°	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reunión con los directivos	■																							
2	Diagnóstico económico		■	■																					
3	Análisis de rentabilidad						■	■																	
4	Análisis margen sobre ventas										■														
5	Reclutar personal de ventas											■													
6	Capacitar personal de ventas														■	■	■								

7	Adoptar estrategia para aumentar las ventas						
8	Medición y evaluación de la propuesta						

Fuente: Elaboración propia.

Se plantea una propuesta de medición o evaluación, con el objetivo de verificar que las actividades planteadas anteriormente se cumplan, se propone elaborar índices de medición para que la empresa “Profertil S.A” de manera periódica pueda utilizarlos y realizar el seguimiento de estos. Se propone analizar las siguientes ratios:

Tabla 5: Tabla de indicadores de medición

Índice	Forma de cálculo	Frecuencia de medición	Antes de la propuesta		Valor objetivo a alcanzar
			2020	2021	
Rentabilidad económica	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}}$	Semestral	0,14	0,31	0,43
Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Semestral	0,22	0,55	0,77
Margen neto sobre utilidades	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Semestral	0,17	0,19	0,26

Fuente: Elaboración propia.

Luego de analizar las ratios planteadas anteriormente, el objetivo es lograr una mejoría en los índices de rentabilidad a través del incremento en los volúmenes de productos vendidos por adquisición de nuevos clientes y el acceso a sectores del país que aún la empresa no ha explotado. Con la implementación de la propuesta se espera obtener beneficios respecto a los aumentos en los ingresos por venta y, por lo tanto, aumentos en la rentabilidad en el nuevo ejercicio en el que se implemente este plan.

Conclusión y recomendación

El presente trabajo final de grado, se ha desarrollado en base a la empresa “Profertil S.A” cuya principal actividad es la de producción y comercialización de nutrientes para la tierra destinada a productores agropecuarios. Luego de realizar un análisis integral de la empresa se detectaron algunas problemáticas pero en este caso se plantea afrontar que actualmente la empresa “Profertil S.A” a pesar de que posee importantes ingresos por ventas, los volúmenes de productos vendidos no son tan significativos por el nivel y la capacidad de producción que la empresa ha desarrollado en el transcurso de los años desde su creación. Realizando la comparación de los últimos 2 ejercicios económicos, se evidencia que las variaciones en cuando a productos vendidos no son tan importantes. La alternativa que se plantea para la problemática antes mencionada es la de diseñar un plan de implementación acorde a la sociedad con el propósito de incrementar los niveles de rentabilidad.

“Profertil S.A” se encuentra ubicada tanto la planta de producción como el resto de las instalaciones en puntos estratégicos que benefician tanto el desarrollo como el crecimiento, destacando que siempre presentó buena relación con clientes y empleados.

Con el análisis integral realizado a la empresa, se concluye que está inmersa en un contexto cambiante y complejo por lo que resulta necesario que se cuente con información certera y actualizada al momento de tomar decisiones. También se debe tener en cuenta que el sector agropecuario se encuentra ligado a decisiones del Estado Nacional, lo que puede ser motivo de beneficio o dificultad tanto en el aspecto económico como en el aspecto social.

En cuanto al aspecto interno cabe mencionar que la empresa tiene importantes fortalezas como la de estar posicionada como primera marca tanto en Argentina como en el mundo, poseer producción y elaboración propia, entre otras. A su vez, se identifican oportunidades destacadas como demanda en nuevos sectores industriales. A pesar de dichos puntos positivos, se debe tener en cuenta cuestiones externas tales como el fácil reemplazo de los fertilizantes, el ingreso al país de fertilizantes importados a precios competitivos, entre otras.

Como se mencionó anteriormente, el propósito del presente trabajo es implementar un plan con estrategias destinadas a aumentar la cuota de mercado y mejorar los índices de rentabilidad, lo importante además de implementar de manera correcta

dicho plan es determinar un sistema de control para realizar posterior a la implementación con el propósito de establecer la efectividad del plan y el grado de cumplimiento de las metas planteadas.

En definitiva, el estudio de este caso nos muestra que el análisis, planificación, implementación y control de un plan de negocios acorde a los objetivos de la empresa resultan necesarios al momento de la toma de decisiones y que puede ser determinante en el éxito de la compañía.

Los resultados demostraron que la implementación del plan diseñado en este caso permite aumentar el volumen de cantidades vendidas por lo tanto, también el nivel de facturación y margen de ventas. A su vez, mejora el posicionamiento competitivo en el mercado ya que abarca aquellos puntos del país que no estaban explotados. Por lo cual se concluye que los objetivos planteados inicialmente han sido cumplidos.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y como recomendación final para este reporte de caso, se recomienda que las empresas evalúen la posibilidad de implementar este tipo de plan de negocios con el fin de cumplir objetivos alineados a la empresa a corto/mediano plazo. También se recomienda, la constante capacitación al personal encargado de ventas ya que son el primer contacto con el cliente y ello puede ser determinante al momento de evaluar los índices tanto de rentabilidad como al momento de medir las cantidades de productos vendidos. Es importante, realizar controles periódicos luego de implementar el plan de negocios ya que ante posibles situaciones de riesgo pueden revertirse a tiempo sin que incurra en grandes complicaciones. Además es importante realizarlo con el propósito de determinar si lo diseñado e implementado le resulta eficiente a la empresa.

Se espera que con la implementación del plan diseñado en el presente trabajo final de grado y las recomendaciones antes mencionadas, se puedan minimizar las debilidades que actualmente se detectaron dentro de la organización.

Bibliografía

- Agrofy. (2021). *Agrofy news*. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/194468/cuales-son-cuatro-principales-fabricas-fertilizantes-argentina>
- Biondi, M. (2006). *Interpretación y análisis de estados contables*. Buenos Aires: Errepar.
- Charles, W. L. (2011). Administración Estratégica. En H. -G. Charles, *Administración Estratégica*. Cengage Learning.
- Gobierno Nacional Argentina. (2022). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>
- INDEC. (2022). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Lanacionar. (2001). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/la-fabrica-mas-grande-de-urea-es-argentina-nid218845/#:~:text=Se%20trata%20de%20Profertil%20%2Duna,Blanca%2C%20provincia%20de%20Buenos%20Aires.>
- Profertil Argentina S.A.* (2020). Obtenido de <https://www.profertil.com.ar/>
- Profetil S.A. (2020). *Reporte Sustentabilidad* . Obtenido de <https://rs.profertil.com.ar/index.php/desempeno-economico-y-cadena-de-valor/>
- Riquelme Leiva, M. (2016). *Análisis FODA*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Rivas Molina, F. (2022). *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/argentina/2022-07-13/el-campo-argentino-se-alza-contr-el-gobierno-de-alberto-fernandez.html>
- Tessore, A. (2019). Diseño de CMI aplicado a "Rodo SRL". *Plan de gestión de información interna y externa*. San Luis, San Luis, Argentina: Repositorio Universidad Siglo 21. Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18415/TESSORE_Alan_TrabajoFinaldeGrado%20-%20alan%20tessore.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ucha, A. P. (2015). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

