

2016



CORONADO
JULIAN

SEDE ALTO
VALLE

[TRABAJO FINAL DE GRADO]

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de mejora en UNELEN S.R.L.

INDICE:

1. AGRADECIMIENTOS.....	3
2. ABSTRACT.....	4
3. GUIA DE LECTURA.....	5
4. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	6
5. DIAGNOSTICO FINANCIERO.....	7
6. DIAGNOSTICO ECONOMICO.....	10
6.1 Conclusiones Económicas-Financieras.....	11
6.2 Análisis Vertical y Horizontal.....	12
6.2.1 Análisis Horizontal.....	15
6.2.2 Análisis Vertical.....	17
6.3 Índices.....	19
7. DIAGNÓSTICO PRODUCTIVO.....	20
7.1 Stock de telas.....	22
7.2 Tiempo de Producción.....	23
7.3 Proceso Productivo.....	24
7.4 Maquinarias.....	26
7.5 Depósitos.....	27
8. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS.....	30
8.1 Organigrama.....	31
8.2 Personal del área de producción.....	32

8.3 Personal del área de comercialización.....	35
9. INFORME FINAL.....	37
9.1 Síntesis de la mejora.....	37
9.2 Ponderación de la naturaleza de la mejora.....	39
9.3 Cotización de la mejora.....	40
9.4 Estimación financiera.....	46
9.5 Estado de flujo del efectivo.....	48
9.6 Valor actual neto.....	50
9.7 Tasa interna de retorno.....	52
9.8 Estado de resultados proyectado.....	53
9.9 Estado de situación patrimonial proyectado.....	54
9.10 Comparación de indicadores.....	55
9.11 Gráfico de comparación de indicadores.....	56
10. CONCLUSIONES.....	58
11. BIBLIOGRAFÍA.....	61

1. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Adrián Giammona, uno de los dueños y gerente de la empresa UNELEN S.R.L; sin su ayuda, colaboración y aporte de la información, no hubiese sido posible elaborar este Trabajo Final de Grado.

Posteriormente a mi tutor/profesor Luis Hunicken, quien con su guía, orientación y sugerencias favoreció el ordenamiento del presente y su presentación final.

También quiero extender mi agradecimiento a mi compañero de estudios, Gabriel Sepúlveda, con quien hemos compartido momentos de dudas, consultas y aprendizaje en un marco de trabajo colaborativo.

2. ABSTRACT

The present degree dissertation involves data collection of UNELEN S.R.L. Company, based in Villa Regina, Argentine, and the execution of different diagnoses aimed to describe strengths and weaknesses of different areas of the firm.

It focuses on economic-financial production, human resources and marketing aspects.

After the analysis, we suggest an improvement plan area by area and considering the opportunities given by the market. An economic and financial impact analysis of the improvement plan is finally provided.

3. GUIA DE LECTURA

Esta guía tiene como finalidad brindar una breve descripción del contenido del trabajo final de grado, el que consiste en el relevamiento de datos de la empresa UNELEN S.R.L. y la realización de distintos diagnósticos, focalizando en el productivo, económico-financiero y recursos humanos, en los que se detallan fortalezas y debilidades de las diversas áreas.

En primer lugar se indaga acerca de la historia de la empresa. Una vez establecidos los diagnósticos y sus respectivas conclusiones se procede a plantear un plan de mejora, con el objetivo de reducir la ociosidad y aumentar la rentabilidad de la empresa, especificando el área en el que se propone realizar dicha mejora, dadas las oportunidades que presenta el mercado.

El plan mencionado se compone de un informe final donde se detalla la naturaleza de la mejora, siendo cotizada la misma para arribar a una estimación financiera en la cual se analizan distintos estados contables, indicadores y cálculos de valor actual neto y tasa interna de retorno.

Posteriormente se explicitan las repercusiones económicas y financieras que tendrá la aplicación del plan de mejora en la empresa y cómo se alterará positivamente su rentabilidad.

4. HISTORIA DE LA EMPRESA

En el año 1986 se inicia en Villa Regina, Río Negro, una pequeña empresa familiar llamada Tepuel S.R.L. dedicada a la confección de indumentaria que, a lo largo de los años, se transformó en una de las más importantes firmas de la región dedicada al rubro.

Unelen, la primera marca registrada de Tepuel S.R.L fue abriendo sucursales en distintos puntos de la Patagonia y fue el propio mercado quien marcó el rumbo de la empresa a través de los años.

De esta forma, una actividad que comenzó como monoproducción, hoy se ha diversificado en diseño, confección y comercialización de indumentaria.

Unelen cuenta con una planta industrial de diseño y confección situada en la ciudad de Villa Regina, Río Negro, equipada con tecnología de avanzada y personal especialmente capacitado para lograr una producción anual de 300.000 prendas de excelente calidad. Todos sus productos son comercializados a través de nueve locales propios (Villa Regina, General Roca, Allen, Cipolletti, Neuquén, Zapala, Bariloche, Viedma y Las Grutas) y una red de representantes en el valle del Río Negro que crece cada día.

5. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

En base a datos obtenidos de los balances de los años 2014 y 2015 (ver cuadros n°1 y n°2) y mediante índices económico-financieros (ver cuadro n°7) se procedió a hacer el análisis de la situación en la que se encuentra la empresa.

En primer lugar se analizó su *liquidez*, la cual se calcula como la razón entre el activo corriente (dinero en efectivo y aquellos activos que se espera que se convertirán en dinero o equivalente en el plazo de un año, computado desde la fecha de cierre del período al que se refieren los estados contables) y el pasivo corriente (obligaciones exigibles a la fecha de cierre de ejercicio más aquellas cuyo vencimiento o exigibilidad se producirá en los doce meses siguientes a la fecha de cierre del período al que correspondieran los estados contables). Se utiliza para examinar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones de corto plazo. A partir de esta razón se puede conocer la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad de superar eventuales problemas transitorios de liquidez. En la situación del año 2014, dicha liquidez fue de 1,53, lo que significa que estaría en condiciones de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con su activo corriente. Aunque en el año 2015 se redujo la liquidez en un 13% (en ese periodo fue 1,31) siguió siendo óptima para la empresa ya que mostró su capacidad para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Un índice que sirve como complemento de la liquidez, se denomina *liquidez ácida*. En este se restan del activo corriente los bienes de cambio y luego se divide por el pasivo corriente. La razón se centra en el efectivo, los valores realizables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes y de esta forma brinda una información más exigente de liquidez que la razón anterior. Muestra la habilidad que tiene la empresa para hacer frente a los pasivos circulantes con sus activos de mayor liquidez (de conversión más rápida en efectivo).

El valor calculado de esta última razón para el periodo 2014 fue de 0,031 lo cual indica que la mayor parte de su activo corriente estuvo dado por bienes de cambio, lo que es menos

líquido en comparación con las cuentas por cobrar y los valores realizables. Para el periodo 2015 la liquidez ácida fue de 0,045, similar a la del año anterior.

En el caso del índice de *endeudamiento*, tenemos dos tipos distintos. El primero se calcula como la razón entre el pasivo total y el activo total, lo que destaca la importancia relativa del financiamiento con deuda para la empresa al mostrar el porcentaje de activos que se sustenta mediante el financiamiento de deuda. Para el periodo 2014 Unelen tuvo un índice de endeudamiento de 0,51, lo que significa que el 51% de los activos de la empresa se financiaron con deuda (de varios tipos) y el restante 49% del financiamiento provino de los socios. En el periodo del 2015 fue de 0,59 casi un 60%. Entre más alta sea la razón de deuda sobre activos totales, mayor riesgo financiero, entre más baja la razón, de menor magnitud será el riesgo financiero.

El segundo tipo de *endeudamiento* relaciona el pasivo con el patrimonio neto, se calcula como el pasivo total dividido el patrimonio neto: en el periodo 2014 fue de 1,03 y en el 2015 de 1,49. Esa diferencia se explica en que el pasivo aumentó mayormente en proporción al patrimonio neto (aumentó un 47% el pasivo total mientras que el patrimonio neto lo hizo en un 2,4% ambos con relación al periodo 2014). Cuanto más baja es la razón de este tipo de endeudamiento, más alto es el nivel de financiamiento de la empresa que proporcionan los accionistas o socios dependiendo de la sociedad, y más grande es margen de protección, en caso de que se contraigan los valores de los activos o de pérdidas totales.

Para medir la eficiencia con que la empresa administra sus inventarios, se calculó la *rotación de inventarios*. Este indicador mide la relación entre el costo de mercaderías vendidas y los bienes de cambio. Para el periodo 2014 fue de 0,76 y para el periodo 2015 de 0,53. Esto indica que la rotación del año 2015 fue un poco más lenta que la del 2014. Cuanto menor sea la rotación de inventarios, más días pasarán antes que el inventario se convierta en cuentas por cobrar mediante las ventas. Esto es un indicador a considerar por parte de la empresa ya que tiene que tener un respaldo importante para afrontar sus obligaciones. Una consecuencia de eso fue que en el año 2015 tuvieron un aumento de

inventario del 42,80% con relación al 2014 mientras que los costos de mercaderías vendidas aumentaron un 0,37% solamente.

Una medida alternativa de la actividad de inventarios es la rotación de inventarios en días. La misma se calcula dividiendo a la cantidad de días del año por la rotación de inventarios.

6. DIAGNOSTICO ECONÓMICO

Uno de los indicadores más importantes es la *rentabilidad* de la empresa. Las razones de rentabilidad calculadas son de tres tipos: aquellas que muestran la rentabilidad con relación a las ventas, las que muestran la rentabilidad respecto de los activos y las que reflejan la rentabilidad con relación al patrimonio de la empresa.

Rentabilidad con relación a las ventas: se estudia la razón entre la utilidad bruta (las ventas netas menos el costo de mercaderías vendidas) y las ventas netas. Esta razón señala la utilidad de la empresa en relación con las ventas después de deducir el costo de producir las mercaderías vendidas. Muestra la eficiencia de las operaciones y también cómo han sido fijados los precios de los productos. Para el periodo 2014 fue de 61,11% y en el 2015 fue de 67,77%. Significa que aumentó la rentabilidad con relación a las ventas, por ende la firma tuvo una gestión más eficiente. Este indicador es buen elemento para la comparación con la competencia, dado que una ventaja competitiva importante es la rentabilidad.

Rentabilidad con relación con los activos: este indicador relaciona las utilidades con los activos totales. Una de estas medidas es la tasa de rendimientos sobre la inversión, o rendimientos de los activos, que se deduce de dividir a la utilidad neta después de impuestos sobre los activos totales. Para el periodo 2014 fue de 1,43% y en el 2015 fue de 0,93%. Ambos periodos tienen una rentabilidad muy baja de sus activos.

Rentabilidad en relación al patrimonio: El retorno sobre el patrimonio neto (ROE, por sus siglas en inglés) es uno de los dos factores básicos para determinar la tasa de crecimiento de las ganancias de una empresa. Se produjo una disminución de este indicador (2014: 2,91%; 2015: 2,33%) ya que el resultado del ejercicio del periodo 2015 fue menor al del año 2014, habiendo aumentado el patrimonio, por lo tanto la relación entre ellos produjo que la rentabilidad del patrimonio de la empresa decreciera.

6.1 Conclusiones económico-financieras

En base a los indicadores anteriormente expuestos para los periodos 2014 y 2015 puede afirmarse que la empresa está muy sólida a nivel financiero, ya que la magnitud de sus activos corrientes supera ampliamente a los pasivos corrientes.

La gestión de los gerentes con respecto a la rentabilidad de las ventas fue eficiente dado que aumentó del año 2014 al 2015.

En cuanto a la rentabilidad sobre la inversión, los índices decrecieron por lo que no es un resultado optimista para los socios, lo que podría afectar negativamente a la empresa si esto se mantiene en el tiempo. Es una empresa que en el periodo analizado incurrió en altos gastos de comercialización (representa casi un 45% de las ventas) y administrativos (representan casi un 20%) lo que provocó que la ganancia del ejercicio 2015 se redujera de manera considerable, como se explica seguidamente.

En el año 2014 la ganancia del ejercicio fue de \$172.114,04 que representó un 1,33% de las ventas (12.987.615,17). En el periodo 2015 la ganancia del ejercicio se redujo un 17,88% de \$172.114,04 a \$141.345,72, representando esta ganancia un 0.90% de las ventas netas realizadas. Dada la magnitud de las ventas y la cantidad de activos fijos e inventarios que posee la empresa, su rentabilidad es baja.

Como se dijo de la comparación entre ganancias de ambos periodos se concluye que fue ampliamente superior la obtenida en el año 2014, siendo un parámetro para mejorar la gestión en años posteriores. Sin embargo, en los últimos años ciertas variables macroeconómicas que afectan los negocios de la Sociedad, tales como el costo salarial y los precios de los insumos, han sufrido variaciones anuales de cierta importancia. Esta circunstancia debe ser considerada en la evaluación e interpretación de la situación financiera y los resultados que presenta la Sociedad en los presentes estados financieros.

6.2 Análisis vertical y horizontal

Es útil expresar las partidas del balance general y del estado de resultados en forma de porcentajes: estas evaluaciones de los niveles y las tendencias en los porcentajes de los estados financieros a través del tiempo dan conocimiento sobre la mejora o deterioro subyacente en la condición financiera y el desempeño de la compañía. Además el balance general y el estado de resultados se pueden complementar mediante la presentación de las partidas a un año base. En este caso, el año base elegido fue 2014.

En cuanto al *estado de situación patrimonial* (ver cuadros n°1 y n°3) se observa que el activo aumentó en un 25,53% y esto se produjo por la mayor cantidad de bienes de cambio que existió en el año 2015. Consecuentemente el pasivo también sufrió un aumento contundente, el cual fue casi del 48%. El pasivo corriente fue el causante de esta suba, dado que los rubros “cuentas por pagar” y “otras cuentas por pagar” se incrementaron en un 76,65% y 64,36% respectivamente. En lo que respecta al patrimonio neto, la variación no fue muy significativa, 2.39% fue el aumento calculado.

En el caso del *estado de resultados* (ver cuadros n°2 y n°4), se observa un notable aumento de las ventas entre el periodo 2014 y el 2015, el mismo fue de 21,13% y mejor aún fue que el costo de las mercaderías vendidas no sufrió muchas variaciones de un periodo a otro, lo que generó un aumento de la utilidad bruta de un 34,34%.

No resultaron buenas noticias las relativas a los gastos de comercialización y administración que aumentaron de manera considerable en casi un 27% y 56% respectivamente. Esto generó que el resultado del ejercicio del año 2015 se viera reducido en casi un 18% con respecto del año 2014.

Concluyendo con el análisis de los Estados de Situación Patrimonial y Estado de Resultados, se puede decir que si bien la firma obtuvo un resultado del ejercicio positivo en el periodo 2015, éste fue menor al del periodo anterior y se debe a que los gastos de comercialización y administración fueron considerablemente mayores.

Cuadro N°1: Estado de situación patrimonial 2015

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL EN PESOS AL 30 NOVIEMBRE 2015		
ACTIVO	<u>Año 2015</u>	<u>Año 2014</u>
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>		
Caja y Bancos	195.074,77	38.398,67
Cuentas por cobrar	0,00	0,00
Otra cuentas por cobrar	137.735,68	99.994,89
Bienes de Cambio	9.483.190,39	6.641.044,46
Total de Activos Corrientes	9.816.000,84	6.779.438,02
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u>		
Bienes de Uso	5.263.039,18	5.231.707,00
Bienes intangibles	7.504,01	7.504,01
Total de Activos No Corrientes	5.270.543,19	5.239.211,01
TOTAL DE ACTIVOS	15.086.544,03	12.018.649,03
PASIVO		
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>		
Cuentas por pagar	2.316.451,71	1.311.312,85
Otras cuentas por pagar	5.139.617,61	3.127.143,05
Total de Pasivos Corrientes	7.456.069,32	4.438.455,90
<u>PASIVO NO CORRIENTES</u>		
Otras cuentas por pagar	1.353.065,45	1.444.129,59
Cuenta socias	221.620,00	221.620,00
Total de Pasivos No Corrientes	1.574.685,45	1.665.749,59
TOTAL DE PASIVOS	9.030.754,77	6.104.205,49
PATRIMONIO NETO	6.055.789,26	5.914.443,54
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	15.086.544,03	12.018.649,03

Cuadro N°2: Estado de resultados 2015

ESTADO DE RESULTADOS EN PESOS AL 30 DE NOVIEMBRE 2015		
	<u>Año 2015</u>	<u>Año 2014</u>
VENTAS	15.731.652,45	12.987.615,17
COSTO DE VENTA	-5.069.586,99	-5.050.873,56
Gastos de administración	-3.130.193,53	-2.011.613,15
Gastos de Comercialización	-7.029.899,44	-5.536.125,58
Result. Financ. Y por tenencia	-193.263,96	-124.212,05
Imp. A las ganancias	-167.362,81	-92.676,79
GANANCIA DEL EJERCICIO	141.345,72	172.114,04

Los cuadros n°1 y n°2 son el estado de situación patrimonial y el estado de resultados del periodo 2015 respectivamente comparativo con el ejercicio anterior, presentados por la empresa.

De los mismos fueron tomados los datos para realizar tanto el análisis vertical como el horizontal y además calcular los valores que se pueden observar en el cuadro n° 7 (Índices).

En el análisis horizontal se comparan varios estados contables sucesivos de la empresa y la evolución de los rubros de un año con respecto a otro u otros. En este caso se analiza la evolución de cada uno de los rubros del estado de situación patrimonial y el estado de resultados permitiendo realizar proyecciones y fijar tendencias para ejercicios sucesivos.

Para el caso del análisis vertical se practica solamente en los estados contables de un año determinado.

Se analiza en el estado de situación patrimonial la participación de cada uno de los rubros en el total del activo.

En el estado de resultados se asignan las relaciones que cada partida aporta respecto de las ventas totales.

El análisis vertical es de utilidad cuando se comparan los datos con estándares previamente establecidos.

6.2.1 Análisis Horizontal

Cuadro N°3: Estado de Situación Patrimonial

Estado de Situación Patrimonial en pesos al 30 de noviembre de 2015 comparativo con el ejercicio anterior			
	30/11/2015	30/11/2014	%
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	195.074,77	38.398,67	408,02%
Cuentas por cobrar	0,00	0,00	
Otras cuentas por cobrar	137.735,68	99.994,89	37,74%
Bienes de cambio	9.483.190,39	6.641.044,46	42,80%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9.816.000,84	6.779.438,02	44,79%
ACTIVO NO CORRIENTE			
Bienes de uso	5.263.039,18	5.231.707,00	0,60%
Bienes intangibles	5.704,01	7.504,01	-23,99%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.270.543,19	5.239.211,01	0,60%
TOTAL ACTIVO	15.086.544,03	12.018.649,03	25,53%
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar	2.316.451,71	1.311.312,85	76,65%
Otras cuentas por pagar	5.139.617,61	3.127.143,05	64,36%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.456.069,32	4.438.455,90	67,99%
PASIVO NO CORRIENTE			
Otras cuentas por pagar	1.353.065,45	1.444.129,59	-6,31%
Cuenta socios	221.620,00	221.620,00	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.574.685,45	1.665.749,59	-5,47%
TOTAL PASIVO	9.030.754,77	6.104.205,49	47,94%
PATRIMONIO NETO según estado correspondiente	6.055.789,77	5.914.443,54	2,39%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	15.086.544,03	12.018.649,03	25,53%

Fuente: Balance 2015 "UNELEN"

Elaboración propia

Cuadro N°4: Estado de Resultado

Estado de resultados en pesos al 30 de noviembre de 2015 comparativo con el ejercicio anterior			
	30/11/2015	30/11/2014	%
VENTAS	15.731.652,45	12.987.615,17	21,13%
COSTO DE VENTAS	-5.069.586,99	-5.050.873,56	0,37%
Utilidades Brutas	10.662.065,46	7.936.741,61	34,34%
Gastos de administración	-3.130.193,53	-2.011.613,15	55,61%
Gastos de comercialización	-7.029.899,44	-5.536.125,58	26,98%
Result. Financ. Y por Tenencia	193.263,96	124.212,05	55,59%
Impuesto a las ganancias	-167.362,81	-92.676,79	80,59%
GANANCIA DEL EJERCICIO	141.345,72	172.114,04	-17,88%

Fuente: Balance 2015 “UNELEN”

“El análisis horizontal enfoca su observación en el balance y estado de resultados comparándolos con un año tomado como base. Para poder determinar el aumento o disminución real es necesario realizar una confrontación en moneda homogénea.

Así se podrá establecer si han aumentado los compromisos de la organización, si las ventas se incrementaron, si la liquidez ha disminuido, la evolución de las deudas, entre otras cosas”¹.

1. Ver Compendio de finanzas aplicadas de Gabriel de la Fuente, pagina 438. ED. ERREPAR

6.2.2. Análisis Vertical

Cuadro N°5: Estado de Situación Patrimonial

Estado de Situación Patrimonial al 30 de noviembre de 2015 comparativo con el ejercicio anterior				
	30/11/2015	%	30/11/2014	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	195.074,77	1,29%	38.398,67	0,32%
Cuentas por cobrar	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otras cuentas por cobrar	137.735,68	0,91%	99.994,89	0,83%
Bienes de cambio	9.483.190,39	62,86%	6.641.044,46	55,26%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9.816.000,84	65,06%	6.779.438,02	56,41%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Bienes de uso	5.263.039,18	34,89%	5.231.707,00	43,53%
Bienes intangibles	5.704,01	0,04%	7.504,01	0,06%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.270.543,19	34,94%	5.239.211,01	43,59%
TOTAL ACTIVO	15.086.544,03	100,00%	12.018.649,03	100,00%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	2.316.451,71	15,35%	1.311.312,85	10,91%
Otras cuentas por pagar	5.139.617,61	34,07%	3.127.143,05	26,02%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.456.069,32	49,42%	4.438.455,90	36,93%
PASIVO NO CORRIENTE				
Otras cuentas por pagar	1.353.065,45	8,97%	1.444.129,59	12,02%
Cuenta socios	221.620,00	1,47%	221.620,00	1,84%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.574.685,45	10,44%	1.665.749,59	13,86%
TOTAL PASIVO	9.030.754,77	59,86%	6.104.205,49	50,79%
PATRIMONIO NETO según estado correspondiente				
	6.055.789,77	40,14%	5.914.443,54	49,21%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	15.086.544,03	100,00%	12.018.649,03	100,00%

Fuente: Balance 2015 "UNELEN"

Elaboración propia

Cuadro N°6: Estado de Resultados

Estado de resultados en pesos al 30 de noviembre de 2015 comparativo con el ejercicio anterior				
	30/11/2015	%	30/11/2014	%
VENTAS	15.731.652,45	100,00%	12.987.615,17	100,00%
COSTO DE VENTAS	5.069.586,99	32,23%	5.050.873,56	38,89%
Utilidades Brutas	10.662.065,46	67,77%	7.936.741,61	61,11%
Gastos de administración	3.130.193,53	19,90%	2.011.613,15	15,49%
Gastos de comercialización	7.029.899,44	44,69%	5.536.125,58	42,63%
Result. Financ. Y por Tenencia	193.263,96	1,23%	124.212,05	0,96%
Impuesto a las ganancias	167.362,81	1,06%	92.676,79	0,71%
GANANCIA DEL EJERCICIO	141.345,72	0,90%	172.114,04	1,33%

Fuente: Balance 2015 "UNELEN"

Elaboración propia

"El análisis vertical radica en definir el grado de participación de cada rubro sobre la característica que lo asocia. Permite determinar la composición de un estado financiero y como consecuencia directa poder proceder a interpretar dicha información"².

2. Ver Compendio de finanzas aplicadas de Gabriel de la Fuente, pagina 441. ED. ERREPAR

6.3. Cuadro N°7: Índices

“Llamamos índices a toda relación entre las cifras obtenidas de los estados financieros y demás informes de la empresa que permiten obtener una idea más acertada del comportamiento. Constituyen una expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”³.

INDICES	2015	2014
Liquidez general	1,310	1,520
Liquidez acida	0,045	0,031
Endeudamiento 1	0,590	0,510
Endeudamiento 2	1,490	1,030
Rotación de inventarios	0,530	0,760
Rentabilidad de ventas (%)	67,770	61,110
Rentabilidad sobre activos (%)	0,930	1,430
Rentabilidad del patrimonio (%)	2,330	2,910

Liquidez general: Activo Corriente/Pasivo Corriente

Liquidez ácida: (Activo Corriente – Bienes de Cambio)/Pasivo Corriente

Endeudamiento 1: Pasivo Total/Activo Total

Endeudamiento 2: Pasivo Total/Patrimonio Neto

Rotación de inventarios: Costo de Mercaderías Vendidas/ Bienes de Cambio

Rentabilidad ventas: (Ventas Netas – Costo de Mercaderías Vendidas)/ Ventas Netas

Rentabilidad sobre activos: Utilidad neta después de impuestos/ Activos Totales

Rentabilidad del patrimonio: Utilidad neta después de impuestos/ Patrimonio neto

3. Ver Compendio de finanzas aplicadas de Gabriel de la Fuente, pagina 442. ED. ERREPAR

7. DIAGNÓSTICO PRODUCTIVO

El diagnóstico productivo consiste en la realización de un relevamiento de los procesos productivos utilizados para la fabricación de los productos; abarca desde la obtención de la materia prima hasta la colocación del producto terminado en los puntos de ventas.

La realización de este diagnóstico se basó en el producto “estrella” que posee la empresa. Dicho producto es “pantalones”, que se producen con dos tipos distintos de telas: *rústico* y *frisa*. A su vez, se realizan en dos formatos: *tiro común* y *tiro bajo*.

El motivo de esta decisión fue hacer foco en un producto en particular de los muchos que la empresa produce: buzos, camperas, remeras, pijamas, calzas, medias, chalecos, entre otros. El hecho de hacerlo para el más significativo y representativo permite que sus conclusiones sean aplicables a todo el proceso: el producto elegido representa aproximadamente un 50% de los ingresos de la empresa.

Las cuadros n° 7 y n° 8 siguientes detallan la producción anual, la venta anual, consumo en gramos de tela por producto, desperdicio de tela y el porcentaje de fallas del año 2014 para los pantalones discriminados por nombre de tela y tiro

Cuadro N°7: FRISA

Artículo	Producción Anual (A), en unidades	Venta anual (B), en unidades	Efectividad (B/A)	Consumo de tela por prenda	Desperdicio de tela	Fallas
Tiro Común	30.191	28.137	0,93196648	386 gr	17%	2.7%
Tiro Bajo	3.385	2.473	0,73057607	313 gr	16%	2.7%
Totales	33.576	30.610	0,91166309	699 gr	16,50%	2.7%

Fuente: Área producción Unelen

Elaboración propia

Para el caso de los pantalones producidos con tela Frisa, la producción total anual del 2015 fue de

33.576 unidades, siendo 30.191 para los tiro común y 3385 para los tiro bajo. La venta fue en total de 30.610 unidades, lo que representa un 91,11% de efectividad en las mismas, esto significa que la empresa realizó una muy buena gestión de su producción.

Siendo las ventas de tiro común 28.137, representaron un 93,19% de efectividad en las ventas y para tiro bajo fueron 2473 unidades vendidas, representando un 73,05%. Claramente un punto a mejorar es la efectividad de las ventas de los pantalones tipo tiro bajo.

La *totalidad de tela utilizada* para hacer un pantalón de cada tiro es de 699 gr., ocupando 386 gr. tiro común y 313 gr. tiro bajo.

El *promedio de desperdicio* de tela es de 16,50%. En el caso de tiro común es de 17% y en el tiro bajo 16%.

Cuadro N°8: RÚSTICO

Artículo	Prod. anual (A)	Venta anual (B)	Efectividad (B/A)	Consumo de tela por prenda	Desperdicio de tela	Fallas
Tiro Común	10.038	9.232	0,91970512	348 gr	17%	2.7%
Tiro Bajo	2.584	1.701	0,65828173	263 gr	16%	2.7%
Totales	12.622	10.933	0,86618602	611 gr	16,50%	2.7%

Fuente: Área producción Unelen

Producción y venta anual en unidades

En el caso de la tela rústica, la producción anual de pantalones fue de 12.622 unidades. Siendo 10.038 unidades de tiro común y 2584 unidades de tiro bajo. Las ventas totales anuales fueron de 10.933 unidades, representando un 86,61% de efectividad. Al igual que en el caso anterior, la gestión de producción ha sido muy buena en relación a las ventas.

Se vendieron 9.232 unidades de pantalones tiro común, siendo 91,97% efectivos mientras que para los de tiro bajo las unidades vendidas fueron 1.701, representando una efectividad de 65,82%.

El *consumo total de tela rústica* para realizar un pantalón de cada tiro es de 611 gr. utilizando 348 gr. para tiro común y 263 para tiro bajo.

Las fallas que se producen en la realización de los pantalones es en promedio de un 2,7% de la totalidad de la producción.

Tratamientos de las fallas:

Según los datos recabados en el relevamiento, del total de las fallas aproximadamente el 30% son reprocesadas y pasan a primera, un 15% son de tercera, un 5% son irrecuperables (no tienen valor comercial) y el resto va a segunda.

La segunda tiene un descuento del 30% y la tercera del 50% sobre la lista de primera.

La tercera se comercializa solo por el outlet y la segunda también, o si es un lote grande, se distribuye en varias sucursales propias o a terceros revendedores.

7.1. Stock de telas

Friza:

El consumo anual de este tipo de tela es de 26.000 kilogramos.

El stock de seguridad para la temporada baja es de 4.000 kilogramos y para temporada alta es de 8.000 kilogramos.

Rústico:

El consumo anual de este tipo de tela es de 9.5 00 kilogramos.

El stock de seguridad para la temporada baja es de 1.000 kilogramos y para la temporada alta es de 2.500 kilogramos.

Estos datos de existencia de tela son anuales y por tela. Cabe destacar que incluyen otros artículos elaborados con la misma materia prima como camperas y buzos.

Capacidad productiva y ociosidad:

Como se expuso precedentemente, la fábrica no realiza un solo producto por lo que la capacidad productiva no se utiliza únicamente en pantalones. De todas maneras, realizando un estimativo de la cantidad de pantalones que se podrían fabricar si fuera lo único que se produjera, la cantidad máxima aproximada es de 1100 prendas diarias.

Al elaborar otros productos con la misma tela es muy complicado calcular la ociosidad de la producción de los pantalones dado que con dicha tela se realiza un mix de productos.

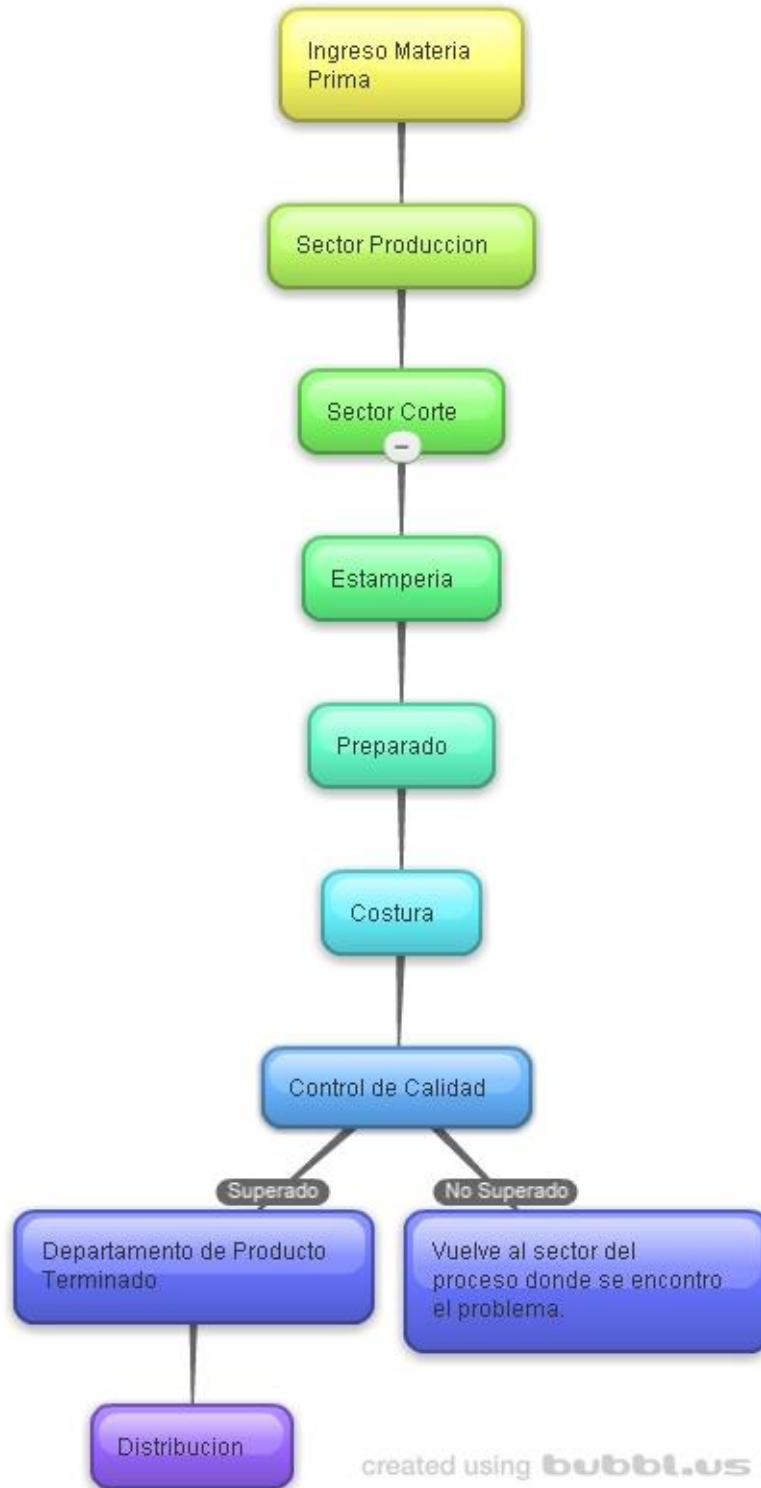
7.2. Tiempos de producción

Los tiempos de producción de los pantalones desde la elaboración de la macro-orden de producción hasta el depósito de producto terminado es aproximadamente de una semana a diez días (es uno de los artículos más ágiles, ya que los de mayor complejidad pueden demorar hasta un mes). Se puede observar en detalle el proceso de producción en cuadro n°9.

El envío desde la fábrica a la sucursal es diario y en base a las ventas, pero en las sucursales más lejanas demora de 48 a 72 horas entre el picking, (*consiste en partir de una lista de artículos y ubicaciones en las que se encuentran, ir recogiendo las unidades que especifica la lista para conformar uno o varios pedidos*), y la recepción en el punto de venta.

7.3. Proceso Productivo

Cuadro N°9: El proceso productivo desde que ingresa la materia prima a la fábrica hasta que se obtiene el producto terminado preparado para la venta es el siguiente:



Al tratarse de una empresa que no es “monoproducto”, para el cálculo de horas hombre que se utilizan en la fabricación de productos, Unelen no lo determina de manera individual. Esto significa que las horas hombre están destinadas a la fabricación de varios productos a la vez. Se puede estimar lo que se tardaría en fabricar un pantalón si fuera lo que se produjera únicamente: al ser la producción potencial de aproximadamente 1100 prendas diarias y al trabajarse nueve horas y media por día, el tiempo que insume realizar un pantalón es de aproximadamente treinta segundos en promedio. Pero, como se dijo, esta información no es considerada de valor por la empresa.

Lo mismo ocurre con las etapas, la empresa decide no calcular los tiempos unitarios de producción dado que no es posible cuantificarlos debido a que es relativo, no todos los procesos se realizan en la fábrica y no se produce una prenda particular sino que se fabrican varias en conjunto y de manera parcial. Es decir, por ejemplo un día se realizan cortes de distintos productos y quizás tardan más de un día en realizar otro paso del proceso, que podría ser coser, bordar, estampar, entre otros.

Unelen es una empresa integral debido a que se realizan la mayoría de los procesos de fabricación en el mismo lugar físico. La justificación de ello es que la fábrica se encuentra alejada de muchos talleres donde podría tercerizar parte de la producción, como lo hacen la mayoría de las empresas que se encuentran en la industria textil, y los costos de transportar los productos semiterminados a la empresa son muy elevados.

Suministro eléctrico

En caso de que la empresa se quede sin suministro eléctrico no cuenta con generadores de electricidad que le permitan seguir funcionando normalmente, lo que representa un riesgo dado que se frenaría la producción por un factor externo que podría controlarse.

7.4. Maquinarias:

En casi todas las líneas de producción el uso de maquinarias es mínimo.

Dado que el trabajo de mano de obra es intensivo no se requiere mucha maquinaria, salvo para costura que está tercerizada.

En lo que respecta a “corte”, que se realiza en la fábrica, poseen cuatro máquinas y como máximo se utilizan dos al mismo tiempo por lo que si se rompen las dos simultáneamente hay un par de respaldo con la misma eficiencia que las anteriores, en consecuencia, en caso de su utilización no se afecta la productividad.

En el área de bordado poseen dos bordadoras. Hay un periodo del año en el cual se usan las dos, lo que implica que ambas estén trabajando al 100%; esto ocurre entre noviembre y abril. Si se rompiera alguna, no hay un reemplazo que pueda continuar, lo que genera consecuentemente pérdida de productividad. En los meses restantes, mayo-octubre, la utilización se reduce a una sola máquina, por lo que si se averiara una puede ser reemplazada por la otra sin que implique en una pérdida de productividad.

Para evitar que deje de funcionar alguna máquina y minimizar el riesgo de pérdida de productividad la empresa les realiza servicios técnicos de mantenimiento.

Para las máquinas de corte se aplica un servicio preventivo que es realizado por los mismos operarios ya que cuentan con suficiente experiencia para hacerlo.

Las bordadoras son máquinas que cuentan con mucha tecnología por lo que el servicio técnico lo realiza un especialista que concurre desde Buenos Aires, ya que en la localidad no se encuentran personas con esa capacitación. En un principio se utilizaba un enfoque correctivo y el especialista asistía a la fábrica cuando se rompía la máquina. Con el tiempo se advirtió que era más costoso y se perdía productividad por lo que se decidió cambiar el criterio y hacer mantenimiento preventivo. Actualmente el especialista concurre aproximadamente una vez por año. En general cuando la máquina da indicios de que no está trabajando de manera óptima en ese momento se realiza el servicio.

Por último en cuanto a las máquinas de costura no requieren de tecnología tan especializada, por lo que periódicamente un técnico de la zona se encarga del mantenimiento acercándose a la fábrica.

Costo de mantenimiento:

No existe previsión contable destinada al mantenimiento de la maquinaria de la fábrica y se invierten a tal fin aproximadamente \$50.000 anuales, lo que representa un 10% del valor total de la maquinaria.

La antigüedad de las máquinas es la siguiente:

Corte: 4 máquinas; hay tres que son de fabricación china y relativamente nuevas (2009, 2010 y 2012) y otra, la más antigua, de 1995. Ésta última es de fabricación alemana y pese a tener mayor antigüedad es la que prefiere usar el operario por tener mejor calidad. Poseen una vida útil estimada en 15 años y realizándole mantenimiento preventivo se puede alargar la vida útil a 20 años.

Bordadora: 2 máquinas: una del 2007 y la otra es del año 2015.

7.5. Depósitos:

Depósito de tela:

- 30.000 kg de capacidad máxima y el de “desborde” unos 3.000 kg extras.
- Promedio de ocupación en el año es de 20.000 kg aprox.
- Consumo de tela anual en producción 70.000 kg

La infraestructura utilizada son estanterías tipo rack, escaleras tipo plataformas para la facilidad de colocar y retirar las telas, portón automático para la entrada de camiones y el depósito en altura que mide aproximadamente 3.60 metros.

Antigüedad de las estructuras: 5 años.

El desborde se administra en un depósito auxiliar. Teniendo en cuenta que se trabaja contratemporada, es decir en invierno se produce lo de verano y viceversa, a fin de año se genera un freno en la recepción de las telas como consecuencia de las fiestas navideñas, esto motiva la solicitud con anticipación evitando de esta manera el freno mencionado. A fines de noviembre y principios de diciembre se efectúan los pedidos de la tela que será insumo de los productos de la temporada otoño-invierno. Este tipo de telas ocupa un mayor volumen en comparación con las de la temporada primavera-verano.

Todo el stock de telas para la indumentaria otoño-invierno provoca que el depósito se desborde por lo que se procede a ocupar el depósito auxiliar que se encuentra en la misma fábrica. Éste no es el más adecuado para guardar las telas ya que no cuenta con estanterías y posee pasillos que conectan distintos ambientes, dificultando el movimiento interno, considerando que el espacio se corresponde con una casa de antigua construcción. Se intenta no hacer uso pero cuando sí lo hacen, las telas no permanecen más de 20 días en el lugar.

Depósito de insumos (avíos):

- 15 metros cuadrados
- Con 10 metros lineales de estantería por 2 metros de altura.
- Ocupación promedio en el año del 80%

En este depósito se guardan los botones, cierres, elásticos, etc. utilizados en la fabricación de los productos. Está medido en metros cuadrados ya que sería imposible medir la cantidad de botones o cierres que caben en el mismo.

Antigüedad de las estructuras: 10 años.

Depósito de productos terminados:

- 35.000 prendas de capacidad máxima.
- 20.000 prendas de promedio de ocupación en el año.
- Producción anual de prendas: 160.000

La infraestructura consiste en estanterías y percheros para las camperas.

Antigüedad de las estructuras: 10 años

Como la planta no se encuentra produciendo en promedio al 100%, los depósitos tampoco están ocupados un 100% en general. La planta está produciendo al 70% en promedio por año.

El cuello de botella se produce en el sector de Costura el cual es tercerizado en la zona, pero la disponibilidad de talleres no es la suficiente como para poder eliminarlo. Este es un punto crítico de la empresa el cual están intentando solucionarlo.

La empresa no contempla los costos de los depósitos porque son propios, siendo esta la política implementada, no obstante en los locales comerciales si son contemplados.

Sistema de Inventarios:

El sistema de inventarios para gestionar y controlar el stock de telas es informático, este software es relativamente nuevo ya que se compró en el año 2014.

En cuanto al sistema de inventario para productos terminados se utilizó un software desde el año 2006 hasta el año 2014 cuyas características son iguales a las de las empresas de marcas reconocidas.

En el año 2014 decidieron migrar a un nuevo software dado que el anterior era muy general y abarcativo, a diferencia del actual que es más preciso y exhaustivo ajustándose más a las necesidades y pretensiones de la empresa. Otra ventaja que se analizó fue que se pudo comprar en lugar de pagar un canon mensual como en el caso anterior.

En cuanto a insumos (avíos) y materia prima, la incorporación del nuevo sistema provocó que se lleve un control de stock de materias primas y productos terminados por sistema.

Antes llevaban un sistema de stock por carpetas, donde se realizaban las altas y bajas por planillas.

Actualmente es más eficiente el sistema ya que se pueden generar estadísticas y prever compras y se logró mitigar el riesgo de caer en un quiebre de stock.

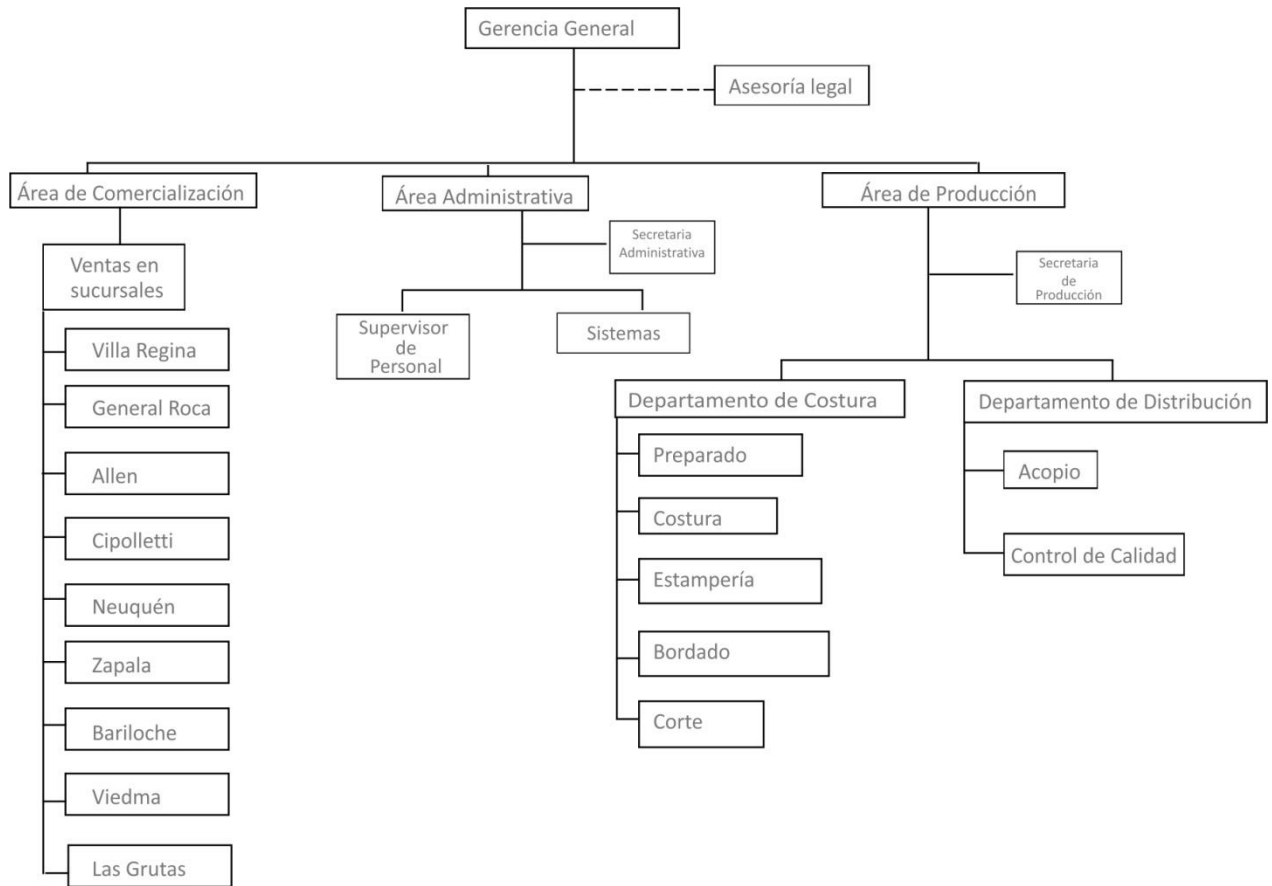
8. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS

Para este diagnóstico se realizó un relevamiento en la empresa mediante una entrevista al dueño y gerente Adrián Giammona sobre las distintas variables relevantes que afectan al área de recursos humanos. Entre ellas se destacan motivación, comunicación, rotación del personal, ausentismo y salario.

En primer lugar, la empresa se caracteriza por haber tenido dos grandes cambios desde la incorporación de los nuevos dueños al mando de la misma. Precedentemente estaba la madre de ellos a cargo.

Desde que asumieron los tres hijos a dirigir la empresa existieron dos importantes modificaciones en éste área. La primera fue un cambio generacional que vino acompañado de un nuevo trato con los empleados. Antes estaba muy marcado quien era el jefe y la comunicación no era muy fluida. La segunda modificación se dio en la profesionalización de la empresa, hubo un cambio de pensamiento y de estructura y en base a la informatización se mejoró en todos los sentidos. Esto provocó que haya otro tipo de relación entre los empleados y los gerentes.

8.1. Organigrama



Fuente: Unelen

El área de recursos humanos se puede dividir en dos grandes grupos: producción (8.2) y comercialización (8.3).

8.2. Personal del área de producción

Se consideran recursos humanos de producción a las personas que realizan las labores en los distintos sectores de la fábrica, ya sea en corte, bordado, estampado, administrativos.

La relación que existe entre el personal de la fábrica con los gerentes es muy buena, la comunicación es fluida y se tratan prácticamente de iguales, siempre con respeto y educación. Cuando un empleado desea comunicarse con un gerente lo puede hacer sin inconvenientes.

Si bien existe una jerarquía formalmente constituida, la misma se ve cabalmente reflejada en las relaciones informales, es decir, las jerarquías formales y las constituidas por liderazgo coinciden.

Cultura:

La empresa es dinámica y va cambiando con el tiempo.

Se puede decir que la cultura es flexible por un lado y estricta por otro.

Es flexible ya que si bien los empleados tienen que cumplir las nueve horas y media de trabajo diarias, dado que lo hacen de lunes a viernes, cuando necesitan tomarse alguna hora por distintos motivos se las otorgan y es poco probable que la recuperen, aun así, no se la descuentan del sueldo.

Así mismo cuando se ausentan y tienen justificación con certificado, no son muy cuestionados. Siempre cumplen con lo que dice la ley, es decir tienen tres días por mudanza, dos por duelo, etc.

Todo esto genera que el nivel de ausentismo sea bajo, menor a un 5%.

Son estrictos en el sentido que el objetivo principal que tienen es que el producto debe estar hecho, si no se cumple este objetivo se analizan los motivos. Sea de quien sea la responsabilidad (empleados, proveedores, distribuidores) se intenta resolver la dificultad lo antes posible así no pierden eficiencia ni eficacia.

Si observan que una persona no cumple con las expectativas y no se puede mejorar se procede al reemplazo.

Cuando un empleado no alcanza los niveles esperados, si es un recurso importante, se lo capacita, intentan que alcance el nivel óptimo y si no los cumple es reemplazado, no importa la antigüedad ni los costos indemnizatorios. El objetivo es que los empleados cuiden su trabajo.

De todas formas es poco frecuente que suceda ya que el personal lleva más de diez años trabajando juntos.

Remuneraciones:

En el caso de las remuneraciones son por categorías, por antigüedad y por función. La empresa está inscripta en el convenio de empleado de comercio, ya que en la zona no existe ningún convenio entre empleados textiles. Por lo tanto los empleados de los puntos de ventas están regidos por el mencionado y en el caso de los empleados de la fábrica se adaptan y se ajustan a la norma. Por ejemplo los auxiliares de confección son equivalentes al sueldo inicial de un empleado de comercio y el empleado que realiza la confección se le agrega un porcentaje de ese sueldo. Es decir, el empleado que realiza la confección cobra por ejemplo un sueldo y medio del sueldo inicial de un empleado de comercio. De esta manera los sueldos no se tocan a menos que lo diga la norma.

En el caso de la rotación del personal entre los distintos sectores de la fábrica es muy bajo a nulo, dado que las tareas son específicas en cada sector.

Conflicto:

El conflicto también es relativamente bajo, siempre que existe algún inconveniente entre empleados o con alguna tarea es comunicado y se intenta resolverlo a la brevedad. En el caso de que hayan inconvenientes consecutivos con un empleado en particular, éste se reúne con uno o todos los gerentes y se lo entrevista, se analiza la situación y si el problema lo tiene el empleado se intenta que lo mejore o lo arregle y si no lo hace, se lo da de baja en la empresa. En ese sentido son estrictos.

Capacitación:

No existe un programa formal de capacitación y la que se brinda surge por necesidad de los empleados, ésta es requerida por el personal y se puede dividir en dos tipos distintos:

El primero es la capacitación de oficio. Ésta se da entre pares porque en la zona no hay ningún lugar donde se enseñe a cortar, estampar o coser. La mayoría de los empleados ingresan sin experiencia, salvo los administrativos en sus tareas que son similares a las que han realizado en lugares anteriores.

La segunda es una capacitación más específica: cuando un empleado de sistemas o del área de contabilidad necesita aprender a utilizar algún software para poder mejorar o ser más efectivo en las tareas se le da lugar al pedido y proceden a contratarla.

Motivación:

Para el caso de los empleados del área de producción, no existe ningún programa de motivación. Es una mejora que podría implementarse.

Handicap:

Los empleados del área de producción (fábrica) están capacitados para realizar las tareas que se deben llevar a cabo para la fabricación de los productos.

Cada uno cumple con los niveles de rendimiento esperado por los gerentes. En el caso de que algún operario se encuentre por debajo de su desempeño esperado, se procede a

capacitarlo para que pueda alcanzar los niveles óptimos de desempeño. Si no los alcanza después de la capacitación se procede con su reemplazo.

8.3. Personal del área de comercialización

Los empleados de comercialización son las personas que trabajan en los puntos de ventas. A diferencia de los de la fábrica, sus labores no cumplen las expectativas de los gerentes.

Hay dos frases dichas por un gerente que sintetizan la situación: “El cliente va a comprar, nosotros no le vendemos” y “No tenemos vendedores, tenemos despachantes”.

El principal problema no es que los empleados no estén capacitados sino que no están motivados ni se sienten parte de la empresa.

Comunicación

En este aspecto del área de recursos humanos, se puede hacer referencia a dificultades que surgen en el momento de satisfacer la demanda en cuanto al pedido de mercadería para reponer stock, ya que la misma no es resuelta a corto plazo, siendo esta variable desestimada como urgente ante las múltiples tareas que se desarrollan en el sector. Con lo expuesto se quiere significar que la comunicación se ve afectada entre el punto de venta y la fábrica, lo que ocasiona menor oferta a la hora de contar con productos suficientes para la comercialización, por lo tanto existe pérdida de efectividad del punto de venta y menor rentabilidad para la empresa.

Motivación

Existe un programa de motivación a los empleados de comercialización. El mismo no es monetario, sino que está relacionado con otorgarles días francos (días hábiles que no trabajan). Si cumplen con objetivos de volúmenes de venta se les brinda un día franco. Se hace de manera grupal por punto de venta, es decir, si superan el volumen de venta

esperado, todos los vendedores del local tienen un franco. Las condiciones son que no pueden ser tomados ni viernes ni sábado, ya que son los días de mayor venta y puede ausentarse una sola persona por vez, es decir, no pueden tener franco dos personas el mismo día. Estos francos son acumulables, lo que podría generar que tengan más días de vacaciones.

Se utiliza el mismo incentivo cuando se realizan auditorias, dos veces por temporada. Se controla el stock físico versus el de sistemas y si está por debajo del 3% el desvío, cumplen con las expectativas, si es superior al 3% hay un llamado de atención y si es menor al 2% adquieren un franco más.

En un principio se había utilizado un incentivo de comisiones por ventas pero no funcionó ya que no contaban con los productos terminados. Motivar a los empleados a que vendan más y que no tuvieran los productos no tenía sentido. En tal situación el esquema de comisión, intentando motivar para incrementar las ventas, no era útil y además aumentaba la masa salarial por lo que generaba más costos.

Handicap

El nivel esperado que tienen los gerentes de la empresa no concuerda con los desempeños obtenidos por los empleados de los puntos de ventas. Este es un gran punto a mejorar.

Según palabras del gerente general: “para mejorar la comercialización primero hay que mejorar en la empresa”.

“Hay que abrir el canal de comunicación y devolverle la confianza que naturalmente había con los vendedores”.

Una estrategia posible es capacitarlos para que vendan los productos de mayor complejidad, ya que la venta de los productos sencillos no presenta dificultades. Obviamente, a tal fin se deben cumplir dos condiciones triviales: estar el producto disponible y contar con la información necesaria.

9. INFORME FINAL

Se presenta a continuación el informe final del trabajo realizado. Para la elaboración de la propuesta, se tuvieron en cuenta los datos recabados, las conversaciones mantenidas con las autoridades de la firma, además de los análisis y diagnósticos que se han incluido en puntos anteriores

9.1. Síntesis de la mejora

En el presente informe se describe el área funcional donde se propone aplicar mejoras detectadas, que deberán aplicarse en el área de comercialización, indispensable para el funcionamiento y rentabilidad de la empresa.

La idea principal es impulsar las ventas **por pedido** a través de sus representantes para disminuir la ociosidad y a su vez aumentar la rentabilidad de la empresa.

Actualmente los ingresos de las ventas por pedido representan aproximadamente un 5 por ciento de los ingresos totales.

La fábrica posee capacidad ociosa, como se mencionó en el diagnóstico de producción, en cuanto a la elaboración de productos básicos como remeras, chalecos y pantalones, entre otros. Dada esta condición, es factible aumentar la producción reduciendo la ociosidad y aumentando los ingresos por ventas mediante la comercialización de productos por pedido. De esta manera también se aumentará la productividad.

Los productos involucrados en la propuesta de mejora son cuatro: pantalón tiro corto de frisa, campera de micropolar, chomba de piqué manga corta lisa y remera de jersey manga corta lisa.

La decisión de optar por estos productos es que son considerados “básicos” y su fabricación no compromete la continuidad de la producción en general.

Muchas empresas de la zona ya sean grandes o pymes, tienen personal interno a los cuales visten con la indumentaria que representa a la entidad, pueden ser remeras, pantalones, chombas, chalecos, etc.

Esta demanda necesita ser cubierta y representa para Unelen una oportunidad muy importante el poder satisfacerla y a la sociedad en términos de puestos laborales.

Una estrategia es generar un canal de ventas más agresivo a través de representantes, los cuales puedan ofrecer determinados lotes de prendas.

Es muy importante que la fuerza de ventas promueva la comercialización de los productos que Unelen ofrece. Por lo tanto se necesita de personas capacitadas y con experiencia para este trabajo.

Una ventaja muy importante es que la fábrica cuenta con las telas necesarias ya que se aprovisionan con anterioridad, dado que producen contratemporada.

Otra alternativa complementaria e importante (y en esa época incluso necesaria) para el impulso de las ventas es mejorar la página web e implementar e-commerce donde los clientes accedan a realizar sus pedidos y a hacer simulaciones de cotización. Es decir, que en la página estén detallados los productos que se ofrecen, sus talles, los tipos de telas y colores disponibles. De esta manera el potencial cliente podrá satisfacer su consulta a través de una computadora sin necesidad de trasladarse hacia un local de Unelen y en el momento y lugar en que le resulte más conveniente realizar la consulta.

Con estas dos propuestas de mejora relacionadas entre sí, la empresa podrá ampliar su productividad, aumentar la rentabilidad debido a los superiores ingresos por ventas y reducir la ociosidad de la capacidad productiva así como también los altos niveles de inventario actuales.

Cabe destacar el bajo riesgo de implementación ya que la inversión necesaria es mínima comparada con los egresos que posee la empresa y se recupera al final del primer

periodo. Además los resultados posteriores serán ampliamente superiores a dicha inversión.

9.2. Ponderación de la naturaleza de la mejora

La empresa actualmente funciona bien, no tiene grandes deudas, su liquidez es aceptable al igual que sus inversiones, el ambiente laboral es confortable y no tiene dificultades con su capacidad productiva. Por ello es totalmente factible aumentar su producción aprovechando capacidad ociosa y con una modalidad bajo pedido lo cual hace que se incremente la producción y se reduzcan los niveles del inventario de materia prima.

En definitiva, es una empresa que se encuentra en una buena posición y que podría estar aún mejor. Esto es lo que lleva a proponer la mejora anteriormente expuesta.

Como se ha dicho y se considera apropiado resumir, la mencionada mejora consiste en estimular las ventas por pedido a través de una fuerza de comercialización más agresiva realizada por representantes de Unelen e impulsar el uso de la página web.

La fuerza de venta es muy importante en este proyecto, ya que su poder de comercialización y de persuasión es fundamental a la hora de negociar con los potenciales clientes. Para esto deben contar con una capacitación especial y obtener experiencia en este trabajo de mediar y articular entre el cliente y la empresa.

La idea es que se ofrezcan lotes de indumentaria donde se detalle un mínimo de venta de los productos. Por ejemplo, un lote de venta de 50 productos que pueden ser iguales o un mix entre remeras, chombas y pantalones. La conformación del mix será una de las tareas del representante de Unelen.

En la actualidad, muchas empresas utilizan el e-commerce (comercio electrónico) ya que es un medio que facilita la venta.

Muchas son las ventajas que ofrece este servicio. Entre ellas, reduce costos, permite un mayor alcance al público y si el cliente obtuvo una buena experiencia, se logra su fidelidad.

Si bien hay que considerar que existe temor por parte de los usuarios a la hora de comprar, sobre todo a la hora de pagar, ya que la ausencia de personas físicas provoca cierta desconfianza y también hay inseguridad respecto de que la mercancía llegue bien o a tiempo, no hay dudas que las ventas por internet han venido para quedarse y cada vez son más los productos y empresas que venden por internet (a través de computadoras o dispositivos móviles) y, en algunos casos dicho canal ha superado al tradicional. Por ello se considera que es una propuesta de estrategias de crecimiento e incluso de supervivencia desarrollar este canal.

9.3. Cotización de la mejora

Es muy importante destacar que Unelen ya es un empresa en marcha y calcular los costos para un grupo determinado de productos cuando se fabrican una cantidad mucho mayor no es sencillo y más si la fabricación es en mix, es decir, se producen en un mismo día pantalones, remeras y camperas por ejemplo.

A continuación se exponen los cuadros de todos los costos que están involucrados en cada producto que se incluye dentro de la propuesta de mejora y que ofrecerán los representantes de ventas como así también el precio final. Cabe destacar que los talles involucrados son para personas adultas (38, 40, 42, 44 y 46) ya que es el target elegido para el desarrollo de las ventas por pedido como se explicó anteriormente.

Al final de cada cuadro se muestra el promedio de los costos y de los precios para uniformizar y facilitar los cálculos y el análisis.

Cuadro N°10: Remera JERSEY lisa

PRECIO TELA \$/KG: \$117,45

TALLE	38	40	42	44	46	Promedio	
Peso de la tela (Kg.)	0,149	0,170	0,187	0,217	0,226	0,190	
20 % desperdicio	0,1788	0,204	0,2244	0,2604	0,2712	0,228	
Costo de tela	\$ 21,00	\$ 23,96	\$ 26,36	\$ 30,58	\$ 31,85	\$ 26,75	
Ribb	\$ 1,47	\$ 1,68	\$ 1,84	\$ 2,14	\$ 2,23	\$ 1,87	
Etiqueta y grifa	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	
Mano de obra indirecta	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	
Costura	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	
Carga fabril	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	
COSTO DE PRODUCCION	\$ 91,81	\$ 94,98	\$ 97,54	\$ 102,06	\$ 103,42	\$ 97,96	
Comisión de venta	\$ 7,34	\$ 7,60	\$ 7,80	\$ 8,17	\$ 8,27	\$ 7,84	8%
Rentabilidad	\$ 29,75	\$ 30,77	\$ 31,60	\$ 33,07	\$ 33,51	\$ 31,74	30%
Impuesto a las ganancias	\$ 10,41	\$ 10,77	\$ 11,06	\$ 11,57	\$ 11,73	\$ 11,11	35%
Ingresos brutos	\$ 2,45	\$ 2,53	\$ 2,60	\$ 2,72	\$ 2,76	\$ 2,61	1,90%
IVA	\$ 27,07	\$ 28,00	\$ 28,76	\$ 30,09	\$ 30,49	\$ 28,88	21%
PRECIO FABRICA	\$ 169,00	\$ 175,00	\$ 180,00	\$ 188,00	\$ 191,00	180,60	
PRECIO MAYORISTA	\$ 181,00	\$ 181,00	\$ 181,00	\$ 181,00	\$ 181,00	181,00	

Cuadro: Elaboración propia

Fuente: Área de producción

Cuadro N°11: Remera PIQUE manga corta lisa

PRECIO TELA \$/KG: \$115,84

TALLE	38	40	42	44	46	Promedio	
Peso de la tela (Kg.)	0,230	0,265	0,285	0,325	0,370	0,295	
20 % desperdicio	0,276	0,318	0,342	0,390	0,444	0,354	
Costo de tela	\$ 31,97	\$ 36,84	\$ 39,62	\$ 45,18	\$ 51,43	\$ 41,01	
Cuello y tira	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	
Etiqueta y grifa	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	
Botones	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	
Mano de obra indirecta	\$ 49,16	\$ 49,16	\$ 49,16	\$ 49,16	\$ 49,16	\$ 49,16	
Costura	\$ 16,85	\$ 16,85	\$ 16,85	\$ 16,85	\$ 16,85	\$ 16,85	
Botones	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	
Carga fabril	\$ 4,90	\$ 4,90	\$ 4,90	\$ 4,90	\$ 4,90	\$ 4,90	
COSTO DE PRODUCCION	\$ 116,83	\$ 121,70	\$ 124,48	\$ 130,04	\$ 136,29	\$ 125,87	
Comisión de venta	\$ 5,84	\$ 6,08	\$ 6,22	\$ 6,50	\$ 6,81	\$ 6,29	5%
Rentabilidad	\$ 61,34	\$ 63,89	\$ 65,35	\$ 68,27	\$ 71,55	\$ 66,08	50%
Impuesto a las ganancias	\$ 21,47	\$ 22,36	\$ 22,87	\$ 23,89	\$ 25,04	\$ 23,13	35%
Ingresos brutos	\$ 3,50	\$ 3,64	\$ 3,72	\$ 3,89	\$ 4,08	\$ 3,77	1,90%
IVA	\$ 38,64	\$ 40,25	\$ 41,17	\$ 43,01	\$ 45,08	\$ 41,63	21%
PRECIO FABRICA	\$ 248,00	\$ 258,00	\$ 264,00	\$ 276,00	\$ 289,00	\$ 267,00	
PRECIO MAYORISTA	\$ 267,00	\$ 267,00	\$ 267,00	\$ 267,00	\$ 267,00	\$ 267,00	

Cuadro: Elaboración propia

Fuente: Área de producción “UNELEN”

Cuadro N°12: Campera MICROPOLAR

PRECIO TELA \$/KG: \$162,48

TALLE	38	40	42	44	46	Promedio	
Peso de la tela (Kg.)	0,550	0,590	0,620	0,670	0,690	0,624	
20 % desperdicio	0,66	0,708	0,744	0,804	0,828	0,749	
Costo de tela	\$ 107,24	\$ 115,03	\$ 120,88	\$ 130,63	\$ 134,53	\$ 121,66	
Cierre	\$ 9,97	\$ 9,97	\$ 9,97	\$ 9,97	\$ 9,97	\$ 9,97	
Cordón elástico (1,5 M)	\$ 1,64	\$ 1,64	\$ 1,64	\$ 1,64	\$ 1,64	\$ 1,64	
Tanca (2)	\$ 1,14	\$ 1,14	\$ 1,14	\$ 1,14	\$ 1,14	\$ 1,14	
Elástico puño (0,45 M)	\$ 0,91	\$ 0,91	\$ 0,91	\$ 0,91	\$ 0,91	\$ 0,91	
Etiquetas y tira cierre	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	
Grifa	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	
Mano de obra indirecta	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	
Costura	\$ 40,25	\$ 40,25	\$ 40,25	\$ 40,25	\$ 40,25	\$ 40,25	
Carga fabril	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	
COSTO DE PRODUCCION	\$ 226,53	\$ 234,33	\$ 240,18	\$ 249,93	\$ 253,83	\$ 240,96	
Comisión de venta	\$ 11,33	\$ 11,72	\$ 12,01	\$ 12,50	\$ 12,69	\$ 12,05	5%
Rentabilidad	\$ 135,58	\$ 140,25	\$ 143,75	\$ 149,58	\$ 151,92	\$ 144,22	57%
Impuesto a las ganancias	\$ 47,45	\$ 49,09	\$ 50,31	\$ 52,35	\$ 53,17	\$ 50,47	35%
Ingresos brutos	\$ 7,10	\$ 7,34	\$ 7,52	\$ 7,83	\$ 7,95	\$ 7,55	1,90%
IVA	\$ 78,42	\$ 81,12	\$ 83,15	\$ 86,52	\$ 87,87	\$ 83,42	21%
PRECIO FABRICA	\$ 507,00	\$ 524,00	\$ 537,00	\$ 559,00	\$ 568,00	\$ 539,00	
PRECIO MAYORISTA	\$ 539,00	\$ 539,00	\$ 539,00	\$ 539,00	\$ 539,00	\$ 539,00	

Cuadro: Elaboración propia

Fuente: Área de producción “UNELEN”

Cuadro N°13: Pantalón tiro corto FRISA

PRECIO TELA \$/KG: \$135,80

TALLE	38	40	42	44	46	Promedio	
Peso de la tela (Kg.)	0,440	0,486	0,539	0,550	0,582	0,519	
20 % desperdicio	0,088	0,0972	0,1078	0,110	0,1164	0,104	
Costo de tela	\$ 71,70	\$ 79,20	\$ 87,84	\$ 89,63	\$ 94,84	\$ 84,64	
Tanca (2)	\$ 1,14	\$ 1,14	\$ 1,14	\$ 1,14	\$ 1,14	\$ 1,14	
Cordón elástico (1 M)	\$ 1,09	\$ 1,09	\$ 1,09	\$ 1,09	\$ 1,09	\$ 1,09	
Elástico (1 M)	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	
Etiquetas y grifa	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	
Mano de obra indirecta	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	\$ 55,34	
Costura	\$ 17,55	\$ 17,55	\$ 17,55	\$ 17,55	\$ 17,55	\$ 17,55	
Carga fabril	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	\$ 5,75	
COSTO DE PRODUCCION	\$ 156,12	\$ 163,62	\$ 172,26	\$ 174,05	\$ 179,26	\$ 169,06	
Comisión de venta	\$ 12,49	\$ 13,09	\$ 13,78	\$ 13,92	\$ 14,34	\$ 13,52	8%
Rentabilidad	\$ 84,31	\$ 88,35	\$ 93,02	\$ 93,99	\$ 96,80	\$ 91,29	50%
Impuesto a las ganancias	\$ 29,51	\$ 30,92	\$ 32,56	\$ 32,90	\$ 33,88	\$ 31,95	35%
Ingresos brutos	\$ 4,81	\$ 5,04	\$ 5,30	\$ 5,36	\$ 5,52	\$ 5,21	1,90%
IVA	\$ 53,11	\$ 55,66	\$ 58,60	\$ 59,21	\$ 60,99	\$ 57,51	21%
PRECIO FABRICA	\$ 341,00	\$ 357,00	\$ 376,00	\$ 380,00	\$ 391,00	\$ 369,00	
PRECIO MAYORISTA	\$ 369,00	\$ 369,00	\$ 369,00	\$ 369,00	\$ 369,00	\$ 369,00	

Cuadro: Elaboración propia

Fuente: Área de producción “UNELEN”

Cuadro N°14: estampería

COLORES	PRECIO
1	\$ 2,10
2	\$ 2,50
3	\$ 3,60
4	\$ 3,85
5	\$4,90
6	\$ 5,95
7	\$ 6,50
8	\$ 7,80
9	\$ 7,90
10	\$ 8,65

Bordados:

Hasta 4000 puntadas \$ 10. Pasando las 4000, cada 1000 \$ 2,50.

Ejemplo: 4500 puntadas \$ 11,25.

Shablón: \$100

El schablón es la matriz. Se cobra uno por cada color y una sola vez.

9.4. Estimación financiera

Cuadro N°15: proyección de ventas por pedido

VENTAS POR PEDIDO PROYECTADAS EN UNIDADES						
		100%	20%	15%	10%	5%
	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
CAMPERA	152	303	364	418	460	483
PANTALON	1.776	3.552	4.263	4.902	5.393	5.662
REMERA	918	1.836	2.203	2.534	2.787	2.927
CHOMBA	53	106	128	147	161	169
TOTAL	2.899	5.798	6.668	7.668	8.434	8.856

Año base 2015. Fuente Unelen. Elaboración propia

En el cuadro n°15 se realizó una proyección de 5 años de las ventas por pedido, tomando como base el año 2015 y la información brindada por el departamento de sistemas de la empresa. Se pretende lograr como mínimo un incremento del 100% de las ventas por pedido para el año posterior al año base a través de la nueva fuerza de ventas (representantes) y de la campaña publicitaria. Posterior a este aumento se estima que las ventas seguirán creciendo pero en menor proporción.

Cuadros N°16 y N° 17

PRECIOS UNITARIOS (\$)		COSTOS UNITARIOS (\$)	
	AÑO 2015		AÑO 2015
CAMPERA	539,00	CAMPERA	240,96
PANTALON	369,00	PANTALON	169,06
REMERA	181,00	REMERA	97,96
CHOMBA	267,00	CHOMBA	125,87
TOTAL	1.356,00	TOTAL	633,85

Los cuadros 16 y 17 representan tanto los precios como los costos unitarios de los productos que se comercializarán en el proyecto.

Los costos fueron brindados por el departamento de fabricación y los precios de venta fueron calculados agregándole el mismo porcentaje de rentabilidad que utiliza la empresa actualmente.

Cuadro N°18

INGRESOS TOTALES PROYECTADOS					
2016	2017	2018	2019	2020	2021
917.443,45	1.834.886,90	2.201.864,28	2.532.143,92	2.785.358,31	2.924.626,23

El cuadro n° 18 nos brinda los ingresos totales proyectados. Estos fueron calculados a partir de las ventas proyectadas multiplicadas por los precios de venta del año base.

Cuadro N°19

COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS					
2016	2017	2018	2019	2020	2021
433.416,88	866.833,76	1.040.200,51	1.196.230,58	1.315.853,64	1.381.646,33

Al igual que los ingresos totales proyectados, los *costos de producción proyectados* (cuadro n°19) se obtuvieron de multiplicar los costos unitarios del año base por las ventas proyectadas.

Cabe destacar que para la proyección de los precios de venta, los costos de fabricación y la tasa de corte se realizaron a valores nominales. No fue considerada la inflación dado que la economía del país es muy inestable e intentar predecirla para 5 años desvirtuaría todo el proyecto.

9.5. Estado de flujo del efectivo (cash flow)

El *cash flow* es un estado financiero básico que informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un período determinado.

Para la proyección del *cash flow* se utilizaron los siguientes datos:

- Flujos: los flujos son los ingresos netos, es decir, a cada ingreso por venta se le resta su gasto respectivo para poder llevar a cabo dicha venta.
- Para el primer periodo se tuvo en cuenta el inicial de caja que arroja el último balance presentado por la empresa.
- Tanto las ventas como los costos fueron considerados “al contado”, ya que más del 90% de las primeras se cobran dentro del mismo año (ejercicio). Lo mismo sucede con los gastos de materiales, otros insumos, mano de obra y carga fabril. Por ejemplo, si compra en cuotas o paga con un cheque, las cuotas se cobran dentro del periodo, salvo las ventas realizadas en el mes de noviembre que pasan al ejercicio siguiente.
- Todos los egresos fueron obtenidos de la multiplicación entre las ventas estimadas por productos y los costos de todos sus componentes para la fabricación.
- El impuesto a las ganancias a pagar en el año 2016, primer periodo de la implementación de ventas por pedido recién se abonará en el mes de abril del año 2017 que es la fecha en que vence el impuesto, por eso es nula la erogación en el primer periodo de ejecución.
- Los *gastos de comercialización* del primer año se suman con la inversión, ya que los consideramos egresos necesarios a los efectos de lanzar el nuevo emprendimiento. Sin embargo para los periodos siguientes son considerados gastos de comercialización. Posteriormente se le aplica una tasa del 25% anual, debido al aumento de sueldo del personal y de los servicios de internet y teléfono.

Cuadro N°20: Estado de flujo de efectivo proyectado (cash flow)

	2016	2017	2018	2019	2020
Existencia inicial caja	195.074,77	263.229,17	740.683,93	1.148.046,41	1.567.427,85
INGRESOS					
Ventas contado	917.443,45	1.834.886,90	2.201.864,28	2.532.143,92	2.785.358,31
TOTAL INGRESOS	917.443,45	1.834.886,90	2.201.864,28	2.532.143,92	2.785.358,31
EGRESOS					
Materia prima (tela)	195.507,91	391.015,83	469.218,99	539.601,84	593.562,03
Otros insumos (*)	15.568,89	31.137,78	37.365,34	42.970,14	47.267,15
Mano de obra	205.716,29	411.432,58	493.719,09	567.776,96	624.554,65
Carga fabril	16.623,79	33.247,57	39.897,08	45.881,65	50.469,81
Comisiones por ventas	45.872,17	91.744,35	110.093,21	126.607,20	139.267,92
Gs. De Comer. (**)	0,00	375.000,00	468.750,00	585.937,50	732.421,88
Impuesto a las Gcias.	0,00	23.854,04	175.458,08	203.987,20	218.179,02
Activ. De Inversión (***)	370.000,00				
TOTAL EGRESOS	849.289,05	1.357.432,14	1.794.501,80	2.112.762,48	2.405.722,45
SUBTOTAL	263.229,17	740.683,93	1.148.046,41	1.567.427,85	1.947.063,71
Descubierto bancario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interés descubierto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencia final CAJA	263.229,17	740.683,93	1.148.046,41	1.567.427,85	1.947.063,71
Descubierto acumulado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Cuadro: Elaboración propia.

(*) = botones, elásticos, tancas, etc.

(**) = 5% de las ventas

(***) = Sueldo secretaria/o Gastos de oficina

(****) = Reclutamiento y capacitación a vendedores: \$50.000

Computadora; \$15.000

Teléfono Inalámbrico: \$2.000

Impresora: \$3.000

Gastos de comercialización del primer año:

sueldo anual de secretaria/o, gasto de internet y teléfono \$300.000

9.6. Valor actual neto

“Según Mascareñas el Valor Actual Neto (VAN) de una inversión se define como el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que la misma promete generar a lo largo de su vida, véase el segmento esquema temporal”⁴.

Para el cálculo del “V.A.N” se consideró *Inversión Inicial* a los montos destinados para la organización y gestión del proyecto, es decir, los gastos de comercialización a utilizar en el primer año para ponerlo en marcha, el reclutamiento y capacitación para los representantes de ventas, la compra de una computadora, un teléfono inalámbrico, una impresora.

En el caso de los flujos de ingresos netos, fueron calculados como los ingresos anuales que tendrá la empresa dada la proyección de ventas menos todos los costos en que incurrirá para poder ejercer dicha venta. Estos valores los encontramos en el *cash flow* como “existencia final de caja”

Para el cálculo de la tasa de corte fue necesario realizar un promedio entre la rentabilidad de capital de la empresa y la tasa promedio de financiación externa. La tasa de corte permite actualizar los flujos y compararla con la tasa interna de retorno (T.I.R.) para determinar la factibilidad del proyecto.

4. Santos Santos, T.: "Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio" en Contribuciones a la Economía, noviembre 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm> Fecha de consulta 12 de noviembre 2016.

Proceso de cálculo del V.A.N.

Para calcular el valor actual neto se realizaron tres pasos: el primero, calcular la tasa de corte, la cual es la tasa mínima de rentabilidad pretendida por el inversor. Dicha tasa se estimó como un promedio entre la rentabilidad del año 2015 y la tasa de financiación externa que le ofrecen a la empresa por recibir un préstamo. Su justificación es que, luego de una conversación y posterior acuerdo con el gerente de la empresa, eventualmente se analiza como una buena medida debido a que es una tasa más conservadora que tomar tasas de inversiones, dado que son mayores las que obtienen las instituciones financieras cuando prestan que la que perciben los depositantes cuando invierten.

El segundo paso es actualizar todos los flujos futuros a la tasa de corte.

Por último sumar todos los flujos y restar la inversión inicial para poder obtener el resultado del V.A.N.

Paso N°1

rentabilidad de la empresa	0,024
tasa de financiación	0,40
tasa de corte	0,212

Paso N°2

Inv. Inicial	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
(370.000) +	$\frac{263.229,17}{1,212} +$	$\frac{740.683,93}{(1,212)^2} +$	$\frac{1.148.046,41}{(1,212)^3} +$	$\frac{1.567.427,85}{(1,212)^4} +$	$\frac{1.947.063,71}{(1,212)^5}$

Paso N°3

Inv. Inicial	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
(370.000) +	217.185,78 +	504.228,84 +	644.839,42 +	726.402,08 +	744.504,04

VAN =	\$2.467.160,16
--------------	-----------------------

9.7. Tasa interna de retorno

“Según Mascareñas, la tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. La TIR es, pues, una medida de la rentabilidad relativa de una inversión”⁵.

También es conocida como la *tasa de rentabilidad* producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. Otra manera de conocerla es como *tasa crítica de rentabilidad* cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de corte) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de corte. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de corte, el proyecto en principio debería aceptarse pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

5. Santos Santos, T.: "Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio" en Contribuciones a la Economía, noviembre 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm> Fecha de consulta 12 de noviembre 2016.

VAN = 0

0 =	-370.000	$\frac{263.229,17}{1 + TIR}$	$\frac{740.683,93}{(1 + TIR)^2}$	$\frac{1.148.046,41}{(1 + TIR)^3}$	$\frac{1.567.427,85}{(1 + TIR)^4}$	$\frac{1.947.063,71}{(1 + TIR)^5}$
-----	----------	------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

TIR =	146,26 %
-------	----------

Debido a que la T.I.R. (146,26 %) supera ampliamente a la tasa de corte (21,20 %) el proyecto estima un rendimiento mayor al mínimo requerido por la empresa. Cabe destacar que esto se da incluso si se tomara como tasa de corte la tasa de préstamos utilizada para el cálculo (40%).

9.8. Estado de resultados proyectado

Cuadro N°21:

A continuación se muestra el estado de resultados proyectado para cinco años aplicando los pronósticos de venta enunciados.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Año 2.106	Año 2.017	Año 2.018	Año 2.019	Año 2.020
Ventas	917.443,45	1.834.886,90	2.201.864,28	2.532.143,92	2.785.358,31
Costo de Ventas	433.416,88	866.833,76	1.040.200,51	1.196.230,58	1.315.853,64
Gastos de Comercialización	300.000,00	375.000,00	468.750,00	585.937,50	732.421,88
Comisiones por venta	45.872,17	91.744,35	110.093,21	126.607,20	139.267,92
Amortizaciones	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Intereses por Préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ganancia antes Impuestos	136.154,40	499.308,80	580.820,56	621.368,64	595.814,88
Resultados Financieros y por Tenencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto a las Ganancias	47.654,04	174.758,08	203.287,20	217.479,02	208.535,21
Ganancia Neta	88.500,36	324.550,72	377.533,36	403.889,62	387.279,67

Elaboración propia: unidades en pesos

9.9. Cuadro N°22: Estado de situación patrimonial proyectado

A continuación se muestra el estado de situación patrimonial proyectado para cinco años.

	Proyeccion Año 2.016	Proyeccion Año 2.017	Proyeccion Año 2.018
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja y Bancos	\$ 263.229,17	\$ 716.883,93	\$ 1.124.946,41
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -
Otra cuentas por cobrar	\$ 137.735,68	\$ 137.735,68	\$ 137.735,68
Bienes de Cambio	\$ 9.483.190,39	\$ 9.483.190,39	\$ 9.483.190,39
<i>Total de Activos Corrientes</i>	\$ 9.884.155,24	\$ 10.337.810,00	\$ 10.745.872,48
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Bienes de Uso	\$ 5.333.039,18	\$ 5.066.830,52	\$ 4.800.621,86
Bienes intangibles	\$ 7.504,01	\$ 7.504,01	\$ 7.504,01
<i>Total de Activos No Corrientes</i>	\$ 5.340.543,19	\$ 5.074.334,53	\$ 4.808.125,87
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 15.224.698,43	\$ 15.412.144,53	\$ 15.553.998,35
PASIVO			
PASIVOS CORRIENTES			
Cuentas por pagar	\$ 2.316.451,71	\$ 2.316.451,71	\$ 2.316.451,71
Otras cuentas por pagar	\$ 5.139.617,61	\$ 5.139.617,61	\$ 5.139.617,61
<i>Total de Pasivos Corrientes</i>	\$ 7.456.069,32	\$ 7.456.069,32	\$ 7.456.069,32
PASIVO NO CORRIENTES			
Otras cuentas por pagar	\$ 1.353.065,45	\$ 1.353.065,45	\$ 1.353.065,45
Cuenta socias	\$ 221.620,00	\$ 221.620,00	\$ 221.620,00
<i>Total de Pasivos No Corrientes</i>	\$ 1.574.685,45	\$ 1.574.685,45	\$ 1.574.685,45
TOTAL DE PASIVOS	\$ 9.030.754,77	\$ 9.030.754,77	\$ 9.030.754,77
PATRIMONIO NETO	\$ 6.193.943,66	\$ 6.381.389,76	\$ 6.523.243,58
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$ 15.224.698,43	\$ 15.412.144,53	\$ 15.553.998,35

En la proyección se ha recurrido a la simplificación de exponer el incremento producto de esta implementación en el rubro caja y bancos. Este excedente quedaría disponible para ser distribuido entre los propietarios o destinarlo a inversiones.

Lo que demuestra el anterior Estado de Situación Patrimonial es el incremento patrimonial que provocaría la implementación del proyecto en tres años posteriores. Quedando dicho incremento patrimonial a disposición de la empresa para posibles inversiones o distribución entre los accionistas.

9.10. Cuadro N°23: comparación de indicadores

Se incluyen a continuación los indicadores que se obtienen de aplicar las fórmulas indicadas en el punto 7.5 a los valores proyectados.

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Liquidez General	1,3100	1,3257	1,3865	1,4412
Liquidez ácida	0,0400	0,0538	0,1146	0,1693
Endeudamiento 1	0,5986	0,5932	0,5860	0,5806
Endeudamiento 2	1,4912	1,4580	1,4152	1,3844
Rotación de inventarios	0,5300	0,5590	0,6259	0,6442
rentabilidad ventas	0,6744	0,6695	0,6621	0,6593
rentabilidad inversión (roi)	0,0093	0,0151	0,0302	0,0334
Rentabilidad de patrimonio	0,0233	0,0371	0,0730	0,0795

Cuadro: elaboración propia. Fuente: balance y estado de resultado proyectado.

9.11. Gráficos de evolución de índices

Gráfico 1: Evolución de liquidez general, endeudamiento y rotación de inventarios

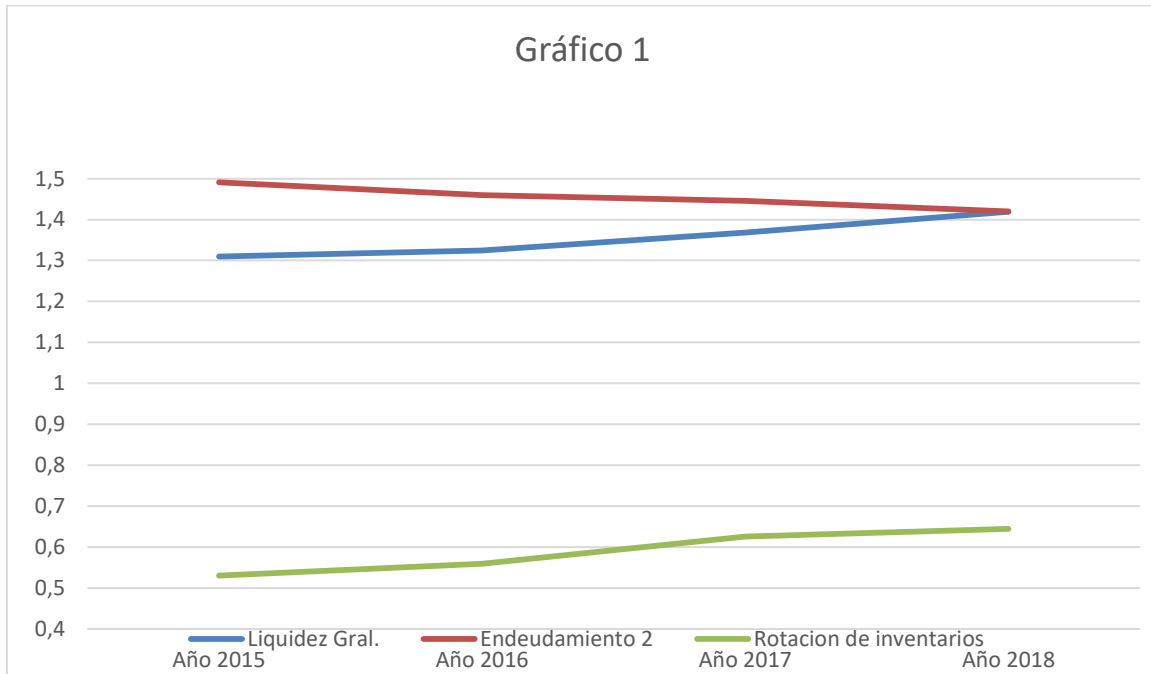


Gráfico 1: elaboración propia

Este gráfico demuestra cómo mejorarán los índices de liquidez, endeudamiento y rotación de inventarios una vez que el proyecto se haya puesto en marcha. Se puede observar el progreso de cada uno a medida que avanza la proyección.

Gráfico 1: Evolución de rentabilidad de inversión y rentabilidad de patrimonio

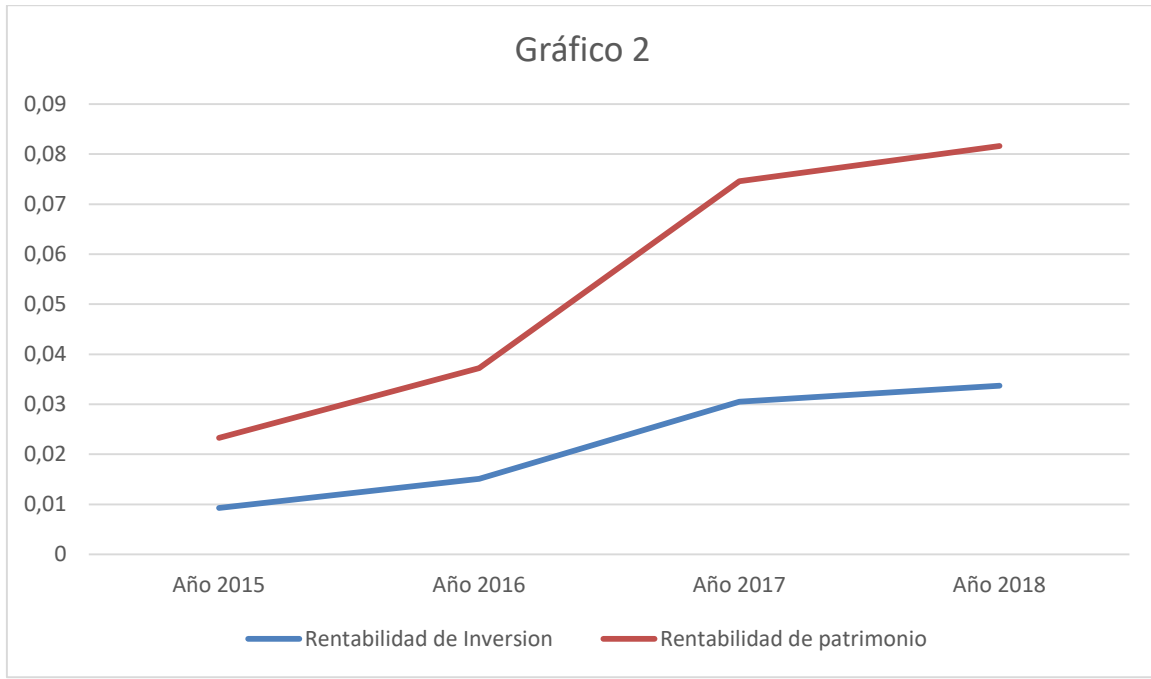


Gráfico 2: elaboración propia

Respecto de este gráfico se percibe claramente el aumento de la rentabilidad tanto de inversión como de patrimonio a medida que el proyecto se va desarrollando.

10. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado los diagnósticos correspondientes en la empresa, se observa que la mejora puede ser aplicada en el área de comercialización, donde existe una gran oportunidad para implementar el proyecto de aumento de ventas por pedido, mediante representantes que se distribuyan en zonas de todo el Valle rionegrino (alto, medio e inferior), además de áreas de influencia como zona Atlántica y Andina, dejando abierta la posibilidad de seguir ampliando el mercado.

Estos representantes de ventas deberán ser capacitados para incrementar sus habilidades de negociación con el fin de vender la mayor cantidad de productos, tanto para su beneficio, debido a que su sueldo dependerá de las comisiones por ventas, como para la empresa.

Es fundamental que los agentes de negociación posean gran capacitación y compromiso ya que este proyecto depende particularmente de ellos; por tal motivo, es prioritario invertir en dicha capacitación para asegurar la correcta implementación de la propuesta.

Una vez en funcionamiento el proyecto, luego de haber realizado la inversión necesaria, la empresa visualizará al finalizar el primer periodo, los efectos favorables, teniendo en cuenta que las ventas por pedido proyectadas provocarán un resultado positivo del ejercicio.

Posteriormente, los periodos, según el *estado de resultados proyectado*, mantendrán un aumento considerable, lo cual causará una mejora significativa en todos los indicadores de la empresa.

Al realizar el cálculo V.A.N (Valor Actual Neto) del proyecto, se puede observar que poniéndolo en marcha arrojará un valor actualizado de la inversión de más de dos millones de pesos, lo cual es un rendimiento que supera las expectativas. Al igual que la T.I.R. (Tasa Interna de Retorno) siendo un poco mayor al 130 %, lo que refleja claramente una inversión que se recupera, generando además un beneficio más de diez veces mayor.

De todas formas hay que analizar los valores anteriormente expuestos considerando que es una empresa en marcha y que el funcionamiento de la misma impulsa el proyecto y facilita cuestiones tales como imagen, calidad, responsabilidad y confiabilidad, entre otros.

Es preciso destacar que no resulta necesario plantear distintos escenarios, ya sean optimistas o pesimistas, debido a que el plan de mejora funciona únicamente si los representantes de ventas realizan sus actividades de comercialización. Si ellos venden más, la empresa genera mayores ingresos, pero el hecho de que no vendan no significa que la empresa genere pérdidas porque la mayoría de los costos son variables en relación a las ventas, es decir se producen si existen las mismas. Por ello plantear un escenario pesimista no es relevante en esta propuesta, como así tampoco lo es un escenario optimista dado que este aspecto solo se puede evaluar en relación a la capacidad de ventas que cada vendedor desarrolle.

Por lo tanto ante la explicación anteriormente mencionada, es pertinente hablar de la propuesta en el marco de un escenario conservador, cuya implicancia remite al potencial del plan de referencia.

Con el proyecto aprobado y en ejecución, los índices calculados en base a los balances y estados de resultados proyectados progresarán a medida que pasen los años y se consolide cada vez más el plan de mejora.

A modo de conclusión se puede inferir que la implementación del mismo generará:

- Aumento en las *ventas*, lo que se traduce a un aumento en los *ingresos*;
- Aumento en la *liquidez* y en la *liquidez ácida*;
- Aumento de la *rentabilidad*;
- Aumento en los *puestos laborales*, muy relevante a nivel social y para el mercado de trabajo;
- Aumento en la *rotación de stock*;
- Disminución de la *ociosidad*;

- Disminución del *endeudamiento*.

Por todo lo descrito, considero pertinente dar impulso y valorar la aplicación del proyecto explicitado a lo largo del presente trabajo final de grado, teniendo en cuenta todas las variables analizadas que contribuyen al logro de las mejoras previstas.

12. BIBLIOGRAFÍA

- **BIONDI, Mario:** “INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES (5ta edición)”, Ediciones Macchi, 1996.
- **BREALEY-MYERS:** “PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS (7ma edición)”, EDITORIAL Mc Graw Hill, 2003.
- **GABRIEL DE LA FUENTE:** “COMPENDIO DE FINANZAS APLICADAS (2da edición)”. EDICION Errepar, 2011.
- **RICARDO PASCALE:** “DECISIONES FINANCIERAS”. EDICIONES Macchi (2da edición), 1992.

WEB BIBLIOGRÁFICA

- <http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>