



**Tesis**

**Universidad:** Universidad de Flores

**Nombre de la organización:** Las Paz

**Lugar y fecha de realización:** Buenos Aires, agosto 2022, 2do Cuatrimestre

**Profesores a cargo:** Esp. David Aguirre – Esp. Laura Alonso

**Alumno:** Renzo Gonzalo Tognon

**Carrera:** Lic. Administración de Empresas

**Número de legajo:** 16.557

**Mail:** [tognon.r@hotmail.com](mailto:tognon.r@hotmail.com)

Índice

Agradecimientos.....	¡Error! Marcador no definido.
Razones personales para el tema/ objeto .....	¡Error! Marcador no definido.
Declaración de originalidad de los trabajos .....	¡Error! Marcador no definido.
1. Parte introductoria.....	4
a) Resumen ejecutivo .....	¡Error! Marcador no definido.
b) Consideraciones generales .....	¡Error! Marcador no definido.
c) Definiciones previas y/o advertencias y salvedades .....	¡Error! Marcador no definido.
d) Alcance/ límites del trabajo. ....	¡Error! Marcador no definido.
e) Objetivos del presente informe. ....	5
f) Metodología utilizada.....	¡Error! Marcador no definido.
g) Metodología utilizada. Breve currículum vitae de sus componentes...¡Error! Marcador no definido.	
2. Desarrollo.....	7
h) Descripción de la organización. ....	7
i) Descripción y delimitación del campo de estudio.....	10
j) Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.....	10
k) Diagnóstico.....	18
l) Conclusiones y propuestas.....	¡Error! Marcador no definido.
m) Plan de acción.....	¡Error! Marcador no definido.
n) Viabilidad de la propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
o) Recomendaciones/ reflexiones.....	30
3. Bibliografía .....	¡Error! Marcador no definido.
4. ANEXOS .....	32
ANEXO I Marco teórico.....	32
ANEXO II Organigrama .....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO III Entrevistas.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO IV Encuestas .....	50

ANEXO V Estado de resultado proyectado.....50

### Agradecimiento

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis de fin de carrera es inevitable ser egocentrista y concentrar el mérito en uno mismo.

Sin embargo, al analizarlo objetivamente hubiese sido imposible sin la compañía y el apoyo de personas que me facilitaron el camino para que llegue este feliz momento.

Debo agradecer a los distintos profesores y maestros por llegar a esta instancia, ya que ellos me han brindado sus conocimientos, me ayudaron a ser un mejor profesional y sobre todo a ser una mejor persona.

También quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mis amigos y a mi novia, ellos son los que me encaminan por el buen camino, son los que me dan su apoyo y los que me llenan de energía para seguir con mis objetivos.

Y, por último, quiero agradecerle a mi mamá, sin ella nada de esto de hubiera sido posible, su esfuerzo, su confianza, sus enseñanzas que las aplico todos los días, y su amor invaluable, son los que me hacen crecer todos los días.

### Razones personales

Las razones personales que me motivan a realizar esta consultoría son, contribuir con soluciones a Las Paz, brindarles herramientas y realizar un plan de acción para que mejoren los procesos de la misma y que puedan cumplir el objetivo de ser la mejor empresa de producto terminado para bebés y niños.

### Declaración de originalidad

Declaro ser único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría.

Este trabajo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Nombre y Apellido: Renzo Gonzalo Tognon

Número de Legajo: 16.557

Lugar y fecha: Buenos Aires, agosto 2022, 2do Cuatrimestre.

Firma: 

## 1. Parte introductoria

### a. Resumen ejecutivo

Se llevará a cabo una consultoría empresarial, solicitada por las socias de Las Paz.

En esta se llevará a cabo un análisis integral de la empresa, el cual les permitirá determinar sus objetivos, para así lograr el crecimiento empresarial.

Para lograrlo se realizó un análisis FODA, un estado de resultado proyectado, una encuesta a clientes, una entrevista a las socias y análisis de documentación.

Con esto se llevó a cabo un diagnóstico, en el cual se destaca la situación ideal que marca el vector estratégico del FODA, ya que las fortalezas y oportunidades son mayores que las amenazas y las debilidades.

Por esto, se propone constituir una SRL, retomar conversaciones con primeras marcas, registrar la marca, contratar personal administrativo, búsqueda de talleres registrados, y por último realizar una búsqueda de depósito/oficina.

### b. Consideraciones generales

Las representantes de la marca “Las Paz”, contrataron el servicio de consultoría, ya que desean una revisión integral de la empresa, ya que está en una fase donde se tiene que tomar decisiones estratégicas.

Además, expresaron que, su objetivo es convertirse en dos años en la empresa líder de producto terminado para bebés y niños, teniendo precios competitivos, productos de alta calidad, y destacándose por sus tiempos de entrega.

En la actualidad, otro problema que manifiestan es la falta de organización y comunicación con los talleres, lo cual dificulta la logística y provocan aumentos en los costos.

Por otro lado, la información con la que cuentan suele estar desactualizada ya que ellas cargan a las planillas de costos y no siempre se actualiza en el momento adecuado. Esto provoca, un mal cálculo de los costos totales, errores a la hora de calcular el markup, aumentos en los tiempos de producción, generando menores ganancias y aumentando las pérdidas.

### c. Definiciones previas y/o advertencias y salvedades

### d. Alcance/ límites del trabajo.

La consultoría llevará a cabo un análisis integral de Las Paz.

e. Objetivos del presente informe.

En la presente consultoría se relevará con el fin de:

- Lograr el crecimiento empresarial, permitiéndoles aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y ofrecer un servicio de mayor calidad al cliente.
- Lograr una mayor competitividad y la reducción de costes de sus procesos clave del negocio.
- Ser más eficientes y rentables.
- Reducir gastos en el desarrollo de actividades, eliminar tareas duplicadas, orientar la estructura de la empresa a la consecución de resultados, mejorar los procesos de trabajo y aumentar los resultados.
- Mejorar los procesos de trabajo y aumentar la capacidad de reacción de la empresa ante cambios en su estrategia.
- Determinar el objetivo la empresa, su posicionamiento y la imagen de la empresa.

f. Metodología utilizada. Incluye:

La metodología que se utilizo fue la siguiente:

1. Entrevistas a Paula y a Jazmín, esta se llevó a cabo mediante Google Meet, fue una entrevista formal, se realizaron preguntas del tipo opción múltiple, preguntas cerradas y preguntas abiertas, se realizó el día 10 de diciembre de 2022.
2. Se realizó el 8 de diciembre análisis de procesos, costos de logística, costos fijos, costos de insumos y costos de fabricación.
3. Se realizó una encuesta del tipo descriptiva, a los clientes a través del GoogleForm. Esta fue enviada a 10 clientes, a través de WhatsApp. El tiempo de realizar esta encuesta será de un aproximado de una semana, este periodo de tiempo terminará cuando el último de los 10 clientes realice la encuesta.
4. El 12 de diciembre se realizó un FODA, se llevó a cabo el diagnostico situacional empresarial que posibilito conocer y evaluar las condiciones de operación reales de la organización, a partir de estas variables se procedió a proponer acciones y estrategias para su beneficio.

g. Equipo consultor. Breve currículum vitae de sus componentes.

Datos personales

Apellido y nombre: Tognon Renzo Gonzalo

Renzo Gonzalo Tognon - 2023

E-mail: [tognon.r@hotmail.com](mailto:tognon.r@hotmail.com)

Celular: 15-3607-3378

### Educación

Master in Management + Analytics – Universidad Torcuato Di Tella

Licenciatura en Administración Empresarial – Universidad de Flores

Coach empresarial – Instituto de Capacitación Profesional

### Idiomas

Inglés (Avanzado)

Portugués (Intermedio)

### Experiencia

Tognon & Asociados Consultores – Socio Fundador

2023-Actualidad

Análisis de viabilidad de proyectos – Búsqueda de local – Gestión de alta societaria – Registro de marca – Branding de la marca – Elaboración de manual de procedimientos operativos y administrativos – Planificación Económico-Financiera – Gestión de finanzas – Reportes de resultados económicos financieros – Análisis de evaluación del negocio – Análisis de gastos y costos – Auditoria administrativas y de procesos – Servicios legales e impositivos varios – Servicios de gestión operativa

Coach Empresarial Tognon

2023-Actualidad

Acompañamiento a personas, equipos y empresas en su desarrollo.

Instituto de Estadística y Registro de la Construcción – Administrativo Contable

2018-2023

Controlar y validar informes económicos – Verificación de acreditaciones bancarias – Control de gastos fiscalizadores

MamiMirá - Dueño de tienda

2016-2018

Compra de mercadería – Negociación con proveedores – Venta – Stock de seguridad -

Instituto de Estadística y Registro de la Construcción – Analista de Compras

2014-2016

Compra de servicios e insumos – Elaboración de comparativas de precios – Negociación sobre precios, tiempos de entrega y condiciones de pago – Confección de orden de compra – Control de stock

## 2. Desarrollo

h. Descripción de la organización. Antecedentes del problema o demanda.



LÁS PAZ

Las Paz es una micro PYME conformada por dos socias, Paula Maximov y Jazmín Pineda.

Esta brinda un servicio integral de producto terminado textil, se especializa en productos para bebés y niños.

No cuentan con una oficina, depósito o local, ya que los procesos que se realizan son tercerizados, todos se realizan en talleres externos.

Al no contar con un espacio físico, sus ventas se dan a través de Instagram, donde ofrecen su servicio a marcas, contactándolas y enviándole información en la cual detallan la dinámica de trabajo. El crecimiento de seguidores y clientes, es de manera orgánica, con bajo costo de publicidad, ya que las favorece el "Word of Mouth".

Mientras tanto las tareas administrativas son llevadas a cabo por las socias, cada una de ellas realiza el trabajo desde su domicilio particular, que son en la zona de Villa del Parque, CABA y San Isidro, Provincia de Buenos Aires, eventualmente reciben mercadería y/o insumos en sus casas.

Las socias son diseñadoras de indumentaria, trabajan en la industria textil desde el 2009 y 2010 respectivamente. En el 2018 coinciden en Mazalosa S.A. y en el año 2020 decidieron comenzar con la sociedad.





Antecedentes del problema o demanda.

Anteriormente no realizaron un trabajo de consultoría relacionado a la organización.

i. Descripción y delimitación del campo de estudio

Si bien las dueñas se ocupan de las distintas áreas administrativas y finanzas, desconocen en profundidad el impacto que tiene sobre la organización, los cálculos de los distintos tipos de costos, la producción, la logística, marketing, el manejo del stock y las ventas.

El campo de estudio se limitará a estas áreas.

j. Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.

Estado de Resultados

De los datos obtenidos por “Las Paz”, se logró confeccionar el estado de resultados financiero del periodo Ago/Sep/Oct de 2022.

<b>SALDO INICIAL:</b>		\$	20.043	\$	144.348
-----------------------	--	----	--------	----	---------

<b>INGRESOS:</b>			ago-22	sep-22	oct-22
------------------	--	--	--------	--------	--------

<b>Ventas brutas</b>	\$	913.622,00	\$	890.361,00	\$	1.274.685,00
<b>Menos: Devoluciones</b>	\$	-	\$	-	\$	-
<b>Total Ventas</b>		\$913.622,0		\$890.361,0		\$1.274.685,0

<b>COSTO DE VENTAS:</b>					
-------------------------	--	--	--	--	--

<b>Costos totales</b>		\$0,0	\$0,0	\$0,0
<b>Avios</b>		\$48.027,0	\$24.571,0	\$30.833,0
<b>CONFECCION</b>		\$250.618,0	\$244.297,0	\$338.780,0
<b>Servicio de molería</b>		\$9.507,0	\$16.000,0	\$16.100,0
<b>Tizadas digitales</b>		\$0,0	\$0,0	\$0,0
<b>Transporte</b>		\$83.857,0	\$62.043,0	\$78.571,0
<b>CORTE</b>		\$45.640,0	\$58.496,0	\$57.220,0
<b>TERMINACION</b>		\$62.086,0	\$57.005,0	\$54.628,0
<b>Costos totales</b>		\$499.735,0	\$462.412,0	\$576.132,0
<b>Utilidad Bruta</b>		\$413.887,0	\$427.949,0	\$698.553,0
<b>% Ventas Netas</b>		45%	48%	55%

<b>GASTOS:</b>				
----------------	--	--	--	--

<b>Estudio Contable</b>		\$3.600,0	\$3.600,0	\$5.000,0
<b>Monotributo</b>		\$4.357,0	\$4.357,0	\$4.357,0
<b>Tienda Nube</b>		\$1.399,0	\$1.399,0	\$1.399,0
<b>Total de gastos</b>		\$9.356,0	\$9.356,0	\$10.756,0

<b>GANANCIA (O PÉRDIDA) NETA</b>	↑	\$ 423.243,0	↑	\$ 437.305,0	↑	\$ 709.309,0
<b>RETIRO DE SOCIOS</b>	↑	\$ 403.200,0	↑	\$ 313.000,0	↑	\$ 545.200,0
<b>SALDO RESTANTE ACUMULADO</b>	↑	\$ 20.043,0	↑	\$ 144.348,0	↑	\$ 308.457,0

Estado de resultados / Indicadores

El estado de resultado arroja los siguientes indicadores:

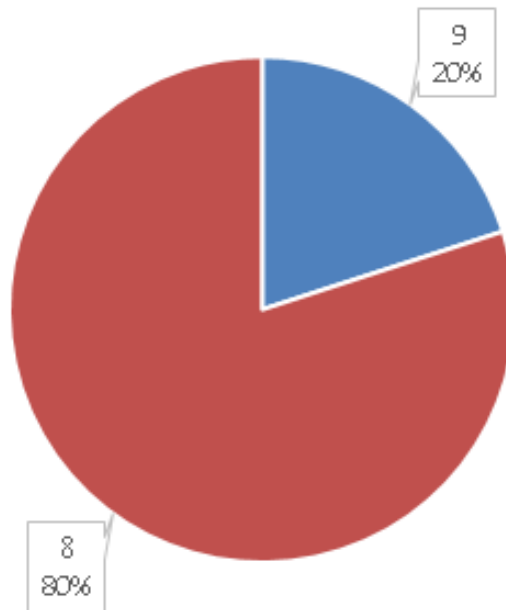
	ago-22	sep-22	oct-22
% MARGEN NETO	46,00%	49,00%	55,65%
% UTILIDAD BRUTA	45%	48%	55%
% COSTO DE VENTAS/VENTAS	5500%	5200%	4500%
CANTIDAD DE PEDIDOS MENSUAL (CLIENTE-PRENDA)	18	13	13
INGRESOS PROMEDIO POR PEDIDO	\$ 50.757	\$ 68.489	\$ 98.053
PEDIDOS MENSUALES \$\$\$	\$ 710.930	\$ 650.180	\$ 1.096.830
INGRESOS REALES/PEDIDOS MENSUALES \$\$\$	129%	137%	116%
CANTIDAD DE PEDIDOS MENSUAL (# PRENDAS TOTALES)	1647	1077	1998
UTILIDAD BRUTA POR PRENDA	251	397	350
CLIENTES POR MES	7	4	7
UTILIDAD BRUTA POR CLIENTE	\$ 59.127	\$ 106.987	\$ 99.793

Encuesta a los clientes.

Luego de realizar la encuesta a los clientes, se llevó a cabo el análisis de las distintas variables.

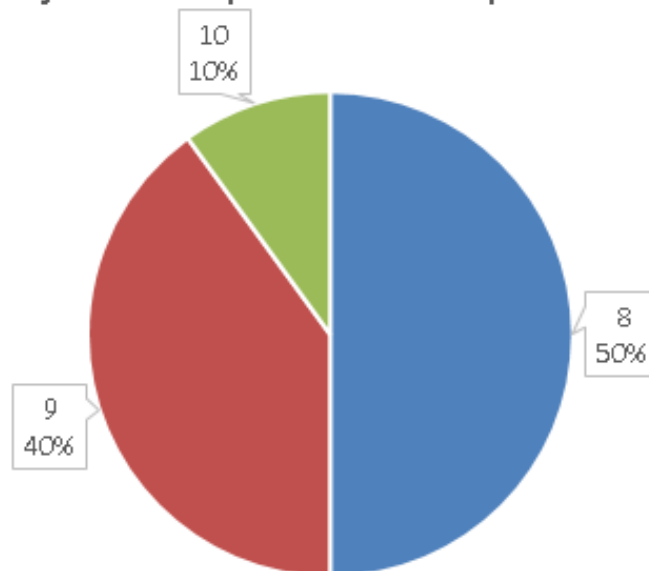
El siguiente grafico muestra el % de satisfacción de los clientes con respecto al servicio de “Las Paz”. Sobre 10 clientes, el 20% le dio puntaje 9 y 80% le dio un puntaje de 8.

### Satisfacción con el servicio



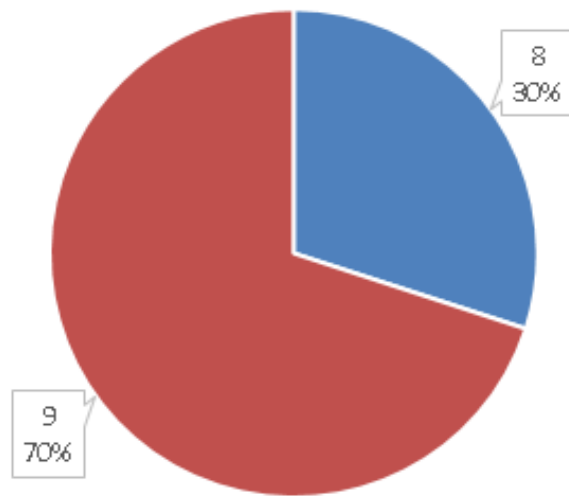
En el siguiente gráfico de torta muestra que el 50% de los clientes reconoce a Las Paz con una puntuación superior a la competencia y el otro 50% les da un puntaje similar

### Puntaje con respecto a otros proveedores



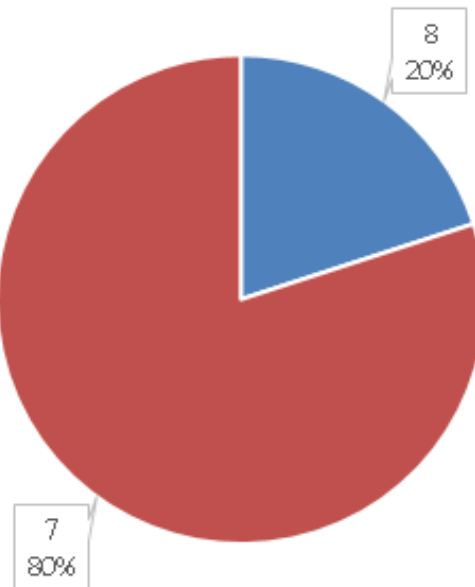
A continuación podemos ver el grado de satisfacción de los clientes con respecto al diseño de las prendas. En este, se muestra que el 30% de los encuestados le califico con 8, mientras que el 70% con 9.

## Diseño



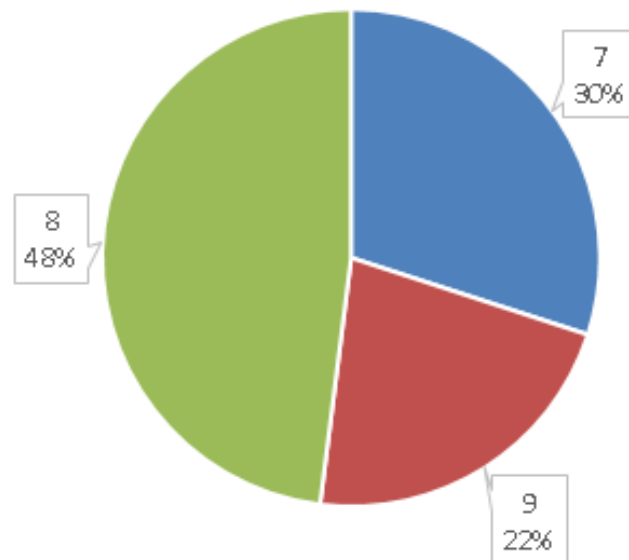
El siguiente gráfico de torta muestra que el 80% de los clientes califican a Las Paz con un 7 con respecto al diseño, y el otro 20% con un 8.

## Calidad



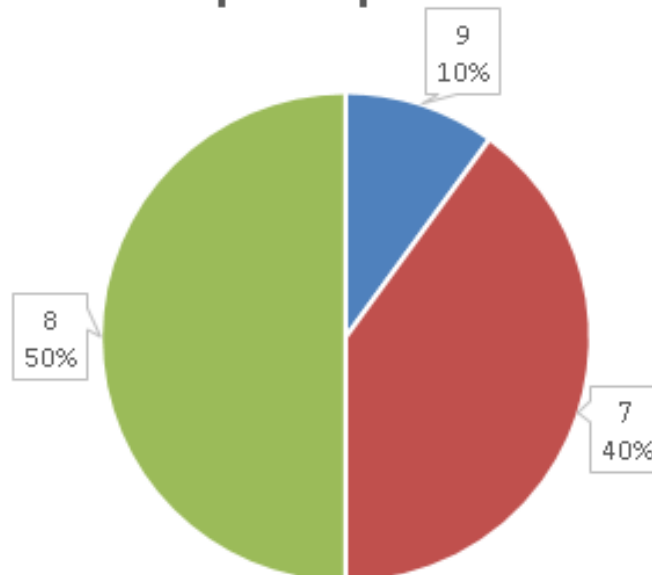
La grafica siguiente muestra el grado de satisfacción de los clientes con respecto a la moldearía. Un 48% la califica con 8, un 30% con 7 y un 22% con 9. En esta clasificación, uno de los clientes no califico la moldearía.

## Moldería



El siguiente gráfico de torta muestra el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los tiempos de producción. Un 10% la califica con, un 40% con 7 y un 50% con 8.

## Tiempos de producción



Se realizó un análisis FODA en el cual:

Se utilizó el cuestionario a los clientes, la entrevista a las socias y la observación de las planillas, para llevarlo a cabo.

ANALISIS FODA	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Que fortalezas tiene tu empresa?	Que debilidades tiene tu empresa?
Que haces mejor que otras empresas?	Que haces peor que otras empresas?
Que hace única a tu empresa?	Que hace común a tu empresa?
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Que oportunidades hay?	Que amenazas hay?
Que tendencias puedes aprovechar?	Que tendencias podrían afectar a la empresa?
Que está sucediendo y podría mejorar la situación de tu empresa?	Que hacen tus competidores que ponen en riesgo la empresa?

Situación Interna

Matriz FODA Cuantitativa

FORTALEZAS	CALIFICACION
Conocimiento técnico y experiencia en el rubro por parte de quienes dirigen y conducen la marca.	10
Tercerización del riesgo laboral (subcontratación de talleres y transportes).	5
Personalización de la propuesta a los clientes (diseños integrales, a medida).	10
Atención a los clientes 24x7.	5
Clientes con compras recurrentes.	10
Interés de la dirección por desarrollar la marca y no conformarse con los logros obtenidos hasta el momento.	10

Comercialización del producto sin necesidad de disponer de stocks de productos ni de materia prima, reduciendo el riesgo de capital financiero de la empresa.	5
Buena situación económica de la empresa	10
Disponibilidad de envíos a todo el país.	5
Compra de telas al por mayor para ofrecerlas a sus clientes.	5
Utilización de la red de contactos personales, generado por quienes dirigen la empresa, a través de los años de trayectoria en el rubro.	5
Disponibilidad de envíos globales	1
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>CALIFICACION</b>	
Falta de planificación de los controles cuantitativos y cualitativos de las entregas.	10
La dirección posee poco conocimiento sobre gestión corporativa.	10
No contar con talleres calificados en producto de otoño-invierno.	10
Escasa inversión en publicidad.	5
Falta de planificación estratégica comercial y de marketing.	10
Insuficiente planificación de comunicación mediante redes sociales.	5
La empresa no cuenta con proveedores certificados que aseguren la calidad del producto terminado.	10
No contar con transporte propio.	1
Ser Monotributistas.	10
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>

Situación externa

Matriz FODA cuantitativa.

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>CALIFICACION</b>	
Marcas consolidadas que buscan tercerizar los procesos de diseño y producción.	10
Transformarse en una SRL.	10
Emprendedores interesados en comercializar productos de indumentaria, sin conocimiento ni interés sobre diseño y producción textil.	5
Créditos CreAr.	10

Desarrollo de un taller propio con el propósito de perfeccionar los procesos productivos y mejorar el control de calidad.	5
Proyección de la marca en el interior y exterior del país debido a la existencia de accesibles canales de comercialización y distribución.	5
Contratación de profesionales con conocimientos técnicos para la realización de controles (cualitativos y cuantitativos)	10
Contratación de personal para que realice tareas de logística y administrativas.	10
Posicionamiento de marca mediante redes sociales (gestión de redes y publicidad con influencers).	1
Participación en eventos de organizaciones que agrupan empresas de la industria textil.	1
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>
<b>AMENAZAS</b>	
<b>CALIFICACION</b>	
Entrada de nuevos competidores que ofrezcan productos terminados similares.	10
Precios competitivos de la competencia.	10
Situación económica del país (inflación e inestabilidad de precios).	10
Aparición de nuevas tendencias.	5
Situación del país con respecto a las importaciones.	10
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>

#### k. Diagnóstico

El Estado de Resultados del periodo Ago/Sep/Oct de 2022, nos permite realizar el siguiente diagnóstico:

Con relación a los ingresos percibidos del periodo analizado, podemos apreciar que los mismos se mantienen en niveles promedio a \$1.030.000, no presentando fluctuaciones importantes de un periodo a otro. Cabe aclarar, que, dentro de estos conceptos, es importante contabilizar las devoluciones esporádicas que se pudieron haber presentado. En este caso, se deberá realizar un análisis pormenorizado de los motivos, adaptando medidas para que este concepto sea lo más cercano a 0.

Por otra parte, se consideraron los gastos asociados a la operatoria de “Las Paz”, es decir, lo que denominamos “costo de ventas”. De este análisis resulta que, en promedio, el 54% de los costos provienen del rubro “Confección”, y a su vez, este representa, en promedio, el 27% sobre el total de las ventas del periodo analizado.

Posteriormente, el 15% de los costos corresponden a “Transporte”. De acuerdo con la información suministrada por “Las Paz”, en la actualidad trabajan con un solo proveedor al cual se le paga por viaje realizado. Se recomienda realizar un detalle de los viajes mensuales y luego, comparar si es favorable buscar una alternativa de un costo fijo mensual con un mínimo de pedidos o continuar trabajando como lo hacen actualmente.

El resto de los rubros analizados, no presentan valores significativos dentro de los totales.

Por consiguiente, luego de analizar los ingresos y costos reales incurridos en el periodo de análisis, logramos obtener la “Utilidad bruta” de “Las Paz” para este periodo.

De los datos a la vista, en promedio, la utilidad bruta arroja un resultado del 48%. La importancia del cálculo de este indicador de eficacia es que permite saber si un negocio es rentable o no dentro de un sector determinado.

Este indicador mide también la eficacia con la que se están administrando los costos de venta y de producción, la posición de la empresa respecto a la competencia y permite realizar un seguimiento del alza o baja de los precios de los insumos.

Continuando con el análisis de resultados, se incorporan los gastos no operativos, o sea, todos aquellos que no se relacionan directamente con la actividad operatoria principal del negocio. No se detectan variaciones ni erogaciones significativas dentro de estos conceptos.

Se recomienda ingresar todos los gastos para el mejor control.

Por último, se obtuvo la “ganancia/pérdida neta” la cual representa el saldo operativo que quedo luego de pagar los costos y gastos.

En función de los datos cargados, podemos concluir que los resultados obtenidos presentan saldos positivos, pudiendo de esta forma, repartir ganancias entre las socias o simplemente, reinvertirlo.

Cabe aclarar en este punto, que según la información suministrada, actualmente, la distribución de la ganancia se realiza de acuerdo al resultado generado por pedido. Se

recomienda realizar un análisis mensual antes de repartir este concepto, no sabemos que imprevistos se pueden generar durante el mes.

Los indicadores del estado de resultado explican lo siguiente:

% Margen Neto: mide el % de rentabilidad de la empresa. En relación con los datos analizados, la rentabilidad promedio se estima en un 50%, esto quiere decir del total de los ingresos, el 50% nos queda en concepto de ganancia.

% Utilidad bruta: representa qué % de ganancia se obtiene teniendo en cuenta solo los costos de ventas (o costos variables). Este indicador resulta útil para analizar cuan bien se están utilizando los costos de producción. Un indicador promedio del %49 es más que suficiente para afirmar que los ingresos superan ampliamente los costos.

No obstante, siempre es recomendable trabajar en aumentar al máximo posible este % haciendo hincapié también en reducir los costos variables lo máximo posible, pero siempre priorizando la calidad de los productos.

% Costo de Ventas/Ventas: nos indica que % de los ingresos debo invertir para que el cliente reciba su producto final. Cuanto más bajo sea este ratio, mayor será la utilidad. Al igual que mencionamos anteriormente, es importante realizar un seguimiento mensual de los costos directos. Se debe analizar si una baja en costo, no implica una baja en calidad. El indicador disminuyó un 10% del mes de agosto al mes de octubre, resta esperar si se logra mantener a través del tiempo.

Cantidad de pedidos mensual: mide los pedidos globales. En este se puede ver que durante el mes de agosto aumenta, se deba a que a partir de este mes comienza la producción para el mes de diciembre.

Ingresos promedio por pedido: al analizar este indicador, nos detenemos en las fluctuaciones que pueden ocasionarse en periodos determinados. Por ejemplo, basados en los valores a la vista, se debe preguntar, por qué en el mes de Octubre el ingreso promedio por pedido aumento manteniendo el mismo volumen de pedidos por cliente? En este caso se debe a que los emprendedores hacen un refuerzo de cantidades para las fiestas del mes de diciembre.

Ingresos Reales/Pedidos mensuales \$\$\$: este indicador debe ser lo más alto posible, compara lo que realmente ingreso con lo que se vendió ese mes. Si es igual o mayor a 100% podemos sostener que todo lo que se vende, se cobra en el mismo periodo. Esto indica, que, aunque la decisión de la empresa sea financiar al cliente, de igual manera los cobros

atrasados cubren los cobros que deberían realizarse al momento de comenzar un trabajo. No hay que olvidarse de la depreciación de la moneda, por eso, es recomendable realizar este trabajo por pedido y por cliente. En estos meses siempre fue mayor al 100%.

Utilidad bruta por prenda: del total de las prendas vendidas, cuanto fue la utilidad promedio. Las variaciones de este indicador nos ayudaron a pensar, a simple vista, como fue variando la utilidad de acuerdo a la composición de los pedidos. En los meses analizados podemos ver que la utilidad bruta de septiembre y de octubre, tuvo aumentos mayores al 40%.

Utilidad promedio por cliente: este ratio mide la utilidad total sobre la cantidad de clientes que solicitaron un pedido en el mes de análisis, independientemente del volumen/cantidad por cliente. Basados en los datos reales, se cuestiona, que sucedió en el mes de agosto que, trabajando para menos clientes que en septiembre y octubre, la utilidad promedio aumento.

Luego de ver los resultados de la encuesta a los clientes y de haber graficado los resultados, se puede mencionar lo siguiente:

Los clientes consideran que “Las Paz” brindan un muy buen servicio, y que en comparación con otros proveedores están por encima del resto, esto se debe a que tienen armado un esquema de soluciones integrales, ya que funciona como intermediarias entre los distintos talleres y los clientes, esto no quita que deben seguir mejorar procesos, para obtener mejores resultados.

Con respecto al diseño, los clientes muestran una gran satisfacción, sin dudas este es uno de los puntos fuertes de la marca.

Sin dudas el punto más frágil de la marca, es la calidad, en este aspecto el grafico de barras deja ver que la calidad es donde más se debe prestar atención.

El grafico de barra muestra que el proceso de moldear es un proceso con buenos resultados, aunque sin dudas debe mejorar, para que aquellos clientes que lo puntuaron con 7 tengan una mayor satisfacción.

En el último gráfico de barras se puede ver que los clientes tienen una buena satisfacción con respecto a los tiempos, sin dudas se debe mejorar en los procesos y evitar los tiempos muertos y repetición de los procesos.

### Análisis FODA

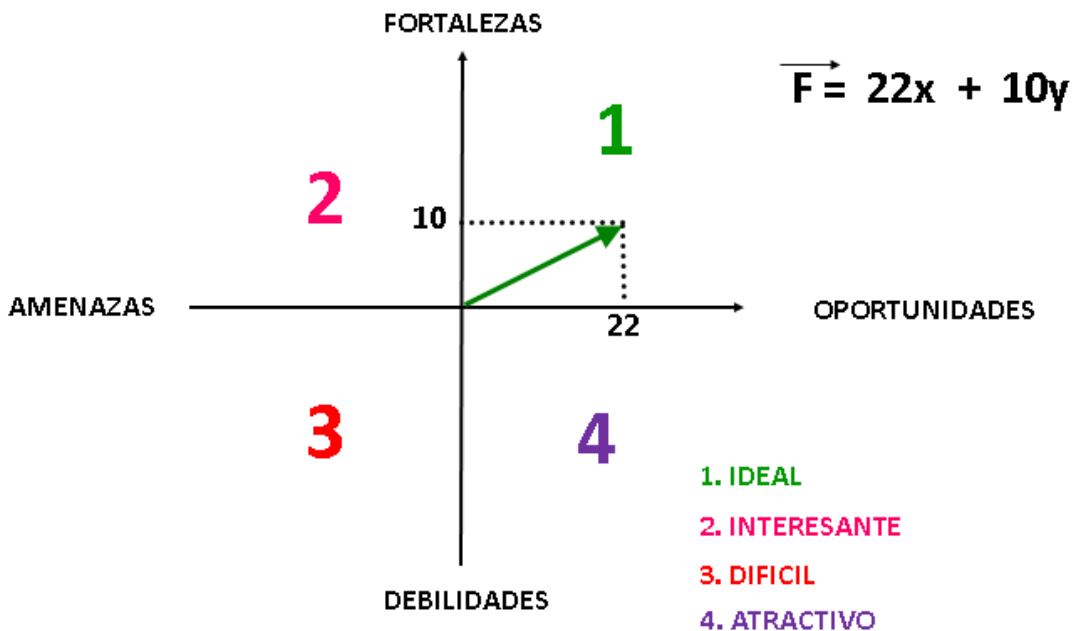
Teniendo en cuenta el relevamiento y análisis de las variables anteriormente realizado se llevó a cabo el gráfico FODA.

El cual muestra que el vector estratégico se encuentra en el cuadrante 1, este indica una situación ideal, ya que, las oportunidades superan a las amenazas y las fortalezas superan a las debilidades, sin duda, situación que debería aprovechar.

Entonces:

$$\Sigma(FORTALEZAS - DEBILIDADES) = (81 - 71) = 10$$

$$\Sigma(OPORTUNIDADES - AMENAZAS) = (67 - 45) = 22$$



### I. Conclusiones y propuestas

Luego de haber realizado un trabajo de campo exhaustivo para analizar en profundidad la situación actual de la empresa, a partir de la información compartida y de las distintas reuniones mantenidas con las dueñas, podemos abordar las siguientes conclusiones:

Las Paz tiene un futuro promisorio si dejan de ser una sociedad de hecho, en el gráfico FODA se encuentran en el cuadrante 1, lo que refleja una situación ideal, en la cual las fortalezas y las oportunidades son mayores que las amenazas y las debilidades.

Desde el punto de vista económico, la estructura y los procesos operativos actuales no son adecuados para las expectativas de la dirección. En cambio, para poder alcanzar los objetivos propuestos para el próximo año, resulta necesario que se analicen ciertos cambios estructurales que deberían implementarse indefectiblemente si se quiere lograrlos en tiempo y forma.

La empresa no realiza una planificación estratégica que le permita crecer de forma sostenida en términos de branding y fortalecimiento de marca, facturación mensual y expansión hacia nuevos mercados. En tanto, la dirección no cuenta con información sobre los principales indicadores situacionales que describen los resultados del negocio.

La empresa atraviesa una buena situación económica, con ingresos suficientes para afrontar las obligaciones de formar una nueva estructura con gastos fijos y costos variables asociados a la producción y a la venta.

Se destaca el interés por profesionalizar y perfeccionar los procesos administrativos y operativos. Asimismo, la dirección tiene intenciones de potenciar la marca mediante un plan de acciones estratégicas de gestión administrativa y de marketing.

Resulta muy importante sostener en el tiempo la personalización de la atención al cliente, ya que es un valor diferencial sumamente reconocido por el público objetivo.

A continuación se presenta un gráfico del Resultado Neto, el cual parte de haber elaborado un estado de resultados proyecto en el cual la marca conforma una SRL.

Se muestra el resultado neto (medida de la rentabilidad de una empresa después de contabilizar todos los ingresos, costos, gastos e impuestos) a lo largo del 2023.

Aquí se puede ver que los meses de enero, febrero, abril y junio, dan resultado negativo, esto se debe a que en estos meses no se realizaron producciones de primeras marcas, lo cual marca la diferencia en los otros meses.



Luego de realizar el estado de resultados proyectados y analizarlo, se puede concluir que:

Fundar una SRL, les daría un gran beneficio económico, como así también una gran responsabilidad, ya que deberán ampliar la estructura de la empresa, ingresando al equipo un especialista en control de calidad, personal administrativo, y una persona encargada de la entrega y retiro de insumos, materiales y productos terminados.

Se propone una serie de acciones para contrarrestar las debilidades detectadas, mitigar las amenazas del mercado, aprovechar las fortalezas de la organización y las oportunidades identificadas.

Según lo analizado se propone los siguientes puntos:

- Constituir una SRL, para trabajar con marcas consolidadas en el mercado.
- A partir de la decisión de contratar asesores corporativos, analizar el armado de un taller para realizar parte o la totalidad de los procesos productivos.
- Contratar un especialista en marketing para lograr posicionamiento en el mercado.
- Contratar personal administrativo (1) para realizar tareas pertenecientes a estas áreas, lo que les permitirá a las socias destinar ese tiempo a buscar nuevas oportunidades.
- Contratar a un especialista en control de calidad para mejorar este proceso.
- Contratar una persona que este encargada de la entrega y recolección de los insumos necesarios para la producción, y que además pueda realizar tareas tanto administrativas como operativas.

- Contar con un espacio para ya sea depósito y/o oficina, para realizar las tareas mencionadas y contar con un espacio físico para reunirse tanto con clientes o posibles clientes.
- Fidelizar y aumentar la cartera actual de clientes. Haciendo foco en primeras marcas.
- Clarificar los indicadores de rendimiento del negocio.
- Desarrollar una estructura eficiente que permita maximizar las utilidades del negocio.
- Perfeccionar y optimizar los costos operativos.
- Conseguir financiamiento para ampliar el espectro de clientes a aquellos que sólo aceptan pago a plazo.

Luego haber escuchado las intenciones de las dueñas con respecto a la marca y del trabajo realizado se propone definir la misión y la visión de la empresa, de la siguiente manera.

Misión: Diseñar, desarrollar y producir ropa de bebe a medida, para marcas de toda la Argentina y países limítrofes.

Visión: Lograr que la marca las paz, incorpore a su cartera de clientes cinco primeras marcas del mercado y duplique la producción para diciembre de 2023, duplicar la base de productores y duplicar la cartera de clientes.

Por último, se propone redefinir el público objetivo de la siguiente manera:

El público objetivo primario son, marcas textiles consolidadas en el mercado, que requieren la tercerización de parte de sus procesos (ej. Diseño, confección, corte, etc.). Cuentan con las siguientes características:

- Comercializan sus productos a través de locales al público.
- Manejan grandes volúmenes de pedidos.
- Buscan productos diferenciados.
- Se interesan en bajar los riesgos laborales, subcontratando empresas que presten ciertos servicios tales como los que ofrece “Las Paz”

El público objetivo secundario son hombres/mujeres de más de 25 años, emprendedores sin experiencia en el rubro, que necesitan de un servicio integral que incluya el diseño y la producción de sus catálogos. Cuentan con las siguientes características:

- Comercializan sus productos principalmente a través de medios digitales tales como Instagram, Facebook, Tienda Nube, WhatsApp, así como también mediante locales comerciales la calle.
- La estrategia de venta está dirigida a madres recientes, de entre 25 y 40 años, pertenecientes al segmento socioeconómico C2 (clase media alta).
- Manejan volúmenes pequeños de pedido.
- Ponen especial atención a la calidad de la materia prima y de terminaciones.
- Buscan productos diferenciados.
- Valoran la atención personalizada.
- Normalmente están dispuestos a cancelar una parte de los trabajos de forma adelantada.

m. Plan de acción (Pasos a seguir-etapas)

Se recomienda lo siguiente, teniendo en cuenta la administración, la estructura y las finanzas:

Primera etapa (Enero-Marzo)

- Iniciar trámite para transformar a Las Paz en una S.R.L y registrar la marca “Las Paz”
- Contratar un servicio de marketing y publicidad, incorporar a la estructura personal administrativa, logística y de control de calidad. De esta a manera las dueñas se concentraría en supervisar el funcionamiento del negocio y establecer estrategias para poder alcanzar el crecimiento esperado.
- Buscar depósitos y/o oficinas para su alquiler
- Retomar conversaciones con jefes y gerentes de primeras marcas para llevar a cabo las producciones de estas.
- Definir los honorarios de retribución por el trabajo operativo que realizan las socias.
- Realizar un relevamiento de las incidencias ocurridas en los talleres en los últimos 3 meses, a fin de realizar una evaluación objetiva del rendimiento de cada taller contratado.
- Formar una cartera de proveedores de telas.
- Realizar una búsqueda de talleres registrados.
- Definir márgenes aceptables de error y reemplazar al taller que supere el margen definido.
- Desarrollar e implementar de un check list para el control de calidad con el fin de poner en conocimiento de cada taller.
- Poner en práctica la realización de un estado de resultados de carácter mensual.

- Analizar mensualmente las métricas del negocio en relación a los objetivos establecidos inicialmente.
- Realizar un seguimiento pormenorizado de los precios de venta y costos operativos incurridos durante cada mes.
- Evaluar la reingeniería estructural y de procesos en función a los resultados objetivos. Analizar la factibilidad de desarrollo de un taller propio para realizar la totalidad o parte de los procesos de elaboración de los productos que comercializan las marcas.

#### Segunda etapa (Abril – Junio)

- Revisar si existen desvíos en el cumplimiento de los objetivos trazados, a fin de aplicar las acciones correctivas correspondientes.
- Puesta en práctica del taller de trabajo de la marca, en caso de que se haya adoptado esa decisión
- Realizar acuerdos comerciales con primeras marcas y reconocer a los clientes frecuentes con beneficios exclusivos.
- Elaborar una carpeta de presentación dirigida a primeras marcas.
- Organizar distintos showrooms, para exhibir tanto a las marcas lideras como a los emprendedores las distintas líneas de productos de la marca “Las Paz”.
- Participar de exposiciones y ferias del rubro. Ej.: La Pre; Messe Frankfurt.

De los puntos anteriormente mencionados, se eligieron los 6 más importantes bajo el criterio de Pareto.

Constituir una SRL, es una tarea fácil de realizar y de alto impacto, ya que la llevaría a cabo un gestor, y es de alto impacto, ya que gracias a esto, la marca tendrá la posibilidad de realizar producciones de primeras marcas, lo que generara un gran aumento en los ingresos.

Retomar conversaciones con primeras marcas, la complejidad de realizar esta tarea es muy baja, ya que en el pasado hubo acercamientos de distintos representantes de marcas, y es de alto impacto, debido al ingreso que estas pueden dejar.

Registrar la marca, es la tarea más sencilla, ya que esta la llevara a cabo un gestor, el trámite para el registro dura poco menos de una semana, pero la aprobación de esta puede llegar a tardar hasta un año, es de bajo impacto ya que no genera gran valor.

Contratar personal administrativo, sin dudas la tarea más difícil, ya que la búsqueda de personal siempre es dificultosa, esta es de alto impacto, ya que con un administrativo contarán con el tiempo para buscar distintas oportunidades, además este llevara a cabo las tareas administrativas que ellas realizaban de una manera inestable.

Búsqueda de talleres, esta es una tarea difícil, debido a la escases de talleres registrados, además estos son muy demandados, por lo cual no siempre tienen capacidad de producción, esta tarea es de alto impacto, ya que al contar con talleres registrados, es factible la producción a primeras marcas.

Búsqueda de depósito, esta es una tarea difícil, ya que a la hora de la elección se debe tener en cuenta distintas variables de suma importancia, como la ubicación, el precio, los m2, cercanía a clientes y proveedores, entre otros, es de bajo impacto debido a que esta no genera valor.

	Alto	Bajo
Fácil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir SRL</li> <li>• Retomar conversaciones con primeras marcas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar la marca</li> </ul>
Difícil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal administrativo</li> <li>• Búsqueda de talleres registrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de depósito</li> </ul>

A continuación se muestra un diagrama de Gantt, en el cual se visualiza las tareas, las fechas de inicio y fin, y el responsable de llevarla cabo.

#	Tarea	Inicio	Fin	Responsable	Enero			Febrero			Marzo								
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Constituir SRL	2/1/2023	31/3/2023	Maximov - Pineda															
2	Registrar marca	2/1/2023	6/1/2023	Maximov - Pineda															
3	Contratar personal administrativo	1/1/2023	28/2/2023	Pineda															
4	Retomar conversaciones con primeras marcas	16/1/2023	10/2/2023	Maximov															
5	Busqueda de deposito/oficina	9/1/2023	28/2/2023	Mximov - Pineda															
6	Busqueda de talleres registrados	9/1/2023	28/2/2023	Maximov															

1. La constitución de una SRL tarda entre 1 y 3 meses, a menos que decidan hacerla mediante el trámite urgente, el cual demora de 10 a 15 días hábiles.
2. El trámite de registrar una marca no dura más de 1 semana, sin embargo la aprobación de ella demora 1 año.
3. La contratación de personal administrativo inicia con una publicación mediante redes sociales, como LinkedIn o Instagram, o páginas webs como [www.zonajobs.com](http://www.zonajobs.com), esta búsqueda comienza el primer día hábil del año y su finalización debe ser antes de que comience marzo.
4. Las conversaciones con jefes/gerentes de primeras marcas para solicitar producciones, no demorara más de 3 semanas, ya que cuentan con los contactos.
5. La búsqueda de depósito/oficina se comenzara la segunda semana del año, esta búsqueda no es sencilla ya que el lugar deberá cubrir sus necesidades.
6. La búsqueda de talleres registrados, no demorara más de 7 semanas ya que tienen los contactos suficientes para lograrlo.

n. Viabilidad de la propuesta.

Probabilidades de llevar a cabo el plan de acción:

- Desde el punto de vista económico y político es viable conformar una SRL ya que disponen del dinero tanto para constituirla como para realizar el aporte de los socios.
- Es viable económicamente el plan de contratar el plan de contratar personal de control de calidad y administrativo de manera part time y adquirir un servicio free lance de marketing, aunque por el momento no es viable contratar personal que se encargue de realizar los retiros y entregas de clientes y proveedores, ya que esto suele ser muy costoso, aunque esta posibilidad no se descarta para el día que se logre captar clientes de primeras marcas.
- Es viable desde el punto organizativo retomar conversaciones con jefes/gerentes de marcas de primera línea, también la búsqueda de talleres registrados, ya que de otra manera no habría viabilidad política para producirles a estas marcas.
- Desde el punto de vista económico es factible el alquiler de un deposito/oficina, el cual facilitara el manejo del stock y el control de calidad.
- Desde el punto de vista organizativo y económico todavía no es viable contar con un taller propio, aunque no se descarta para el futuro.
- Es políticamente viable llegar a acuerdos comerciales con primeras marcas, ya que hubo acercamiento de estas partes en el pasado, además de contar con contactos en estas.

- Desde el punto de vista económico, político y organizativo es viable participar en exposiciones y ferias del rubro textil, lo cual les permitirá captar nuevos clientes.
- Es viable económica y organizativamente organizar showrooms para exhibir los productos de la marca.

o. Recomendaciones/ reflexiones

Tras haber realizado este exhaustivo trabajo sobre la sociedad de hecho, Las Paz, para Paula Maximov y Jazmín Pineda, reconozco las dudas y temores que puedan tener las socias, ya que se les recomienda dejar su trabajo actual, pero la posibilidad de crecimiento es importante y sin duda es una posibilidad que deberán aprovechar.

Por esto se recomienda a las socias evaluar la decisión de formar una SRL para darle crecimiento y solidez, decisión que las llevara a obtener los resultados que tanto esperan.

Se recomienda tener un objetivo más concreto, ya que en un principio ellas mencionan que su objetivo es “convertirse en dos años en la empresa líder de producto terminado para bebés y niños”, esto les permitirá definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas.

Mas haya de formar o no una SRL, se les recomienda incorporar a la estructura un asistente administrativo, para perfeccionar los procesos administrativos y operativos.

### 3. Bibliografía

#### p. Bibliografía

Graciela De Lunfardo y Silvia Stamato (2012), “El ABC del gerenciamiento”.

Edmundo López Couceiro (1971), “Costos”.

Daniel Cascarini (2013), “Teoría y práctica de los sistemas de costos”.

Kotler y Keller (2016), “Dirección de Marketing”.

Steven Nagmias (1979), “Análisis de la producción y las operaciones”.

Daniela Stagnaro, Matías Muraca, Ana Luz Abramovich, Natalia Bengochea, Patricia Knorr, Amado Vitali, Carolina Zunino, Florencia Levin, Federico Navarro, Jorge Camblong y Jorge Nicolini (2012), “En carrera: escritura y lectura de textos académicos y profesionales”.

#### 4. Anexos.

##### q. Anexos

#### **Anexo I marco teórico**

Frente al desarrollo de este trabajo de consultoría el mismo se sustenta desde los fundamentos académicos en autores como **Graciela De Lonardo y Silvia Stamato, que desde su libro, “El ABC del gerenciamiento”**, nos deja distintos conceptos.

Ellas entienden como **empresa** a toda organización de factores productivos que tiene como objetivo producir bienes o prestar servicios destinados al mercado, guiada por la búsqueda del beneficio.

En tanto la **acción empresarial** es el proceso de prever o especular respecto de condiciones futuras que se obtendrán como resultado de nuestra decisión hoy. El emprendedor invierte, es decir adquiere factores productivos en el presente para obtener productos que serán vendidos en el futuro. Esta alerta para detectar oportunidades que generaran mayor valor económico.

Otro concepto que mencionan es la **investigación de mercado**, definen a la investigación de mercado como un proceso por el cual las empresas tratan de obtener información acerca del cliente y los competidores. La investigación de mercado es necesaria para tomar decisiones relativas a la distribución o marketing. La investigación de mercado consiste en saber quiénes son nuestros clientes, que necesitan, que preferencias tienen, cuál es su lugar de residencia, cuanto están dispuestos a pagar por el producto, que características demandan. También es prioritario conocer, quienes son nuestros competidores y que le están brindando al cliente y a qué precio. En este estudio definimos el producto que va a satisfacer la necesidad de nuestro cliente.

Por otra parte, mencionan la importación de una **evaluación económica-financiera**, esta permite comparar los resultados esperados con los costos esperados con los costos esperados, analizar el valor actual de resultados que obtendremos en el futuro, calcular cuánto tardaremos en recuperar la inversión que vamos a realizar.

Luego mencionan el **estado de situación, la matriz FODA**, consiste en una tabla de doble entrada por la cual es posible hacer un diagnóstico de la organización en interacción con el contexto. En la parte superior de la matriz se ubican los datos que arroja el diagnóstico de la organización y en la parte inferior se registran datos que se obtienen del análisis del entorno de la organización. Para hacer el diagnóstico es necesario reconocer los recursos disponibles.

También menciona las **PYME**, una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Los **problemas con los que se puede encontrar una PYME**, como el bajo nivel de inversión, se considera inversión al empleo de capital destinado a la adquisición/reparación/desarrollo/creación de máquinas, equipos de instalación, capacitación de RRHH, entre otras, con el fin de mejorar la productividad, ampliar la capacidad y eficiencia dentro de la organización, correspondiente al local. Se puede dar también, el bajo nivel de actualización de actividades de innovación, se considera a esto a la incorporación de maquinaria, adquisición de conocimientos, desarrollo de nuevos diseños de productos o procesos de producción, actividades de I+D, e incorporación al mercado de productos, bienes o servicios, nuevos o sensibles, mejorados, desarrollado por el local.

Entienden que se asocian las **empresas familiares** con las pequeñas empresas, lo que las definen no es su tamaño sino la realidad de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y existe la intención de que la empresa siga siendo propiedad del mismo grupo familiar. Los siguientes **factores pueden contribuir el éxito o al fracaso de la empresa familiar**, la visión y estrategia está fuertemente influida por los valores y objetivos de la familia propietaria, la dedicación, la pasión y el compromiso que ponen los familiares en sacar la empresa adelante, la participación de la familia en la dirección del negocio, las competencias profesionales de los que dirigen la empresa, la personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo, la unión familiar, la calidad del bien o servicio prestado, la experiencia y la sucesión en la dirección y su planificación e implementación. Las empresas familiares tienen un **ciclo de vida**, la 1° etapa, el fundador emprende el negocio, es la etapa inicial de la empresa. Quien inicia el emprendimiento, pone pasión en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe donde otro no lo ven. El fundador cumple un papel esencial, cumple varias funciones y no suele tener con quien compartir las decisiones. En esta se produce la primera crisis por falta de delegación. Se debe decidir incorporar gente y delegar tareas que el fundador cumplía. Si se logra superar esta etapa se verá el crecimiento de la empresa. La 2° etapa, crecimiento de la empresa, el fundador logra desarrollar nuevas competencias de liderazgo y delegación de funciones. La comunicación sigue siendo informal pero existe una estructura organizativa. Comunica su pasión y visión del negocio y transmite sentido de pertenencia. Ingresan los hijos a la empresa y esto provoca una superposición de los roles. La 3° etapa, crecimiento por el aporte de los hijos, si se supera la segunda etapa, la empresa seguirá creciendo gracias a la sinergia que los hijos habrán logrado entre sí y con sus padres y por el compromiso de los empleados para con la empresa. Se produce por el fallecimiento del fundador, es un momento difícil sobre todo si la muerte se produce imprevistamente y no se ha planificado la sucesión.

La 4° etapa, el gobierno corporativo profesional, de la etapa de poder concentrado en la persona del fundador se pasa a otra en que los hijos tienen que aprender a compartir y consensuar el poder para tomar decisiones que afecten positivamente a la empresa por encima de sus intereses personales. Si la empresa creció mucho se encontrara en la necesidad de contar con nuevas competencias, administrar una organización compleja, internacionalizar y profesionalizar la gestión. Tal vez sea el momento de incorporar personas externas para profesionalizar aún más la gestión. El **gobierno de la empresa familiar**, pasar de la etapa de dirección por el fundador a dirección por sus hijos, supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otro donde los hijos deben aprender a compartir el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Es necesario incorporar prácticas al gobierno corporativo para evitar que los conflictos familiares afecten el buen desempeño de la empresa. En el traspaso de la segunda a la tercera generación se suele transitar de una sociedad de personas a otra de capital, y entran en acción accionistas que no forman parte ni del directorio ni de la gestión. Las estructuras del gobierno corporativo abarcan tres niveles de decisión y son los accionistas o propietarios, el directorio o aquellos designados por los accionistas para el gobierno de la empresa. Estos tres niveles exigen la armonía en la gestión de la empresa para evitar que se produzcan crisis. Es preciso establecer entonces un modelo, reglamento o protocolo de gobierno de la empresa familiar. Y además es necesario velar por la profesionalización de los familiares que trabajan en la empresa y profesionalizar los órganos de gobierno, relacionados con la toma de decisiones, asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de directivos y su remuneración.

Por otro lado, también contamos con el libro **Costos, de Edmundo López Couceiro**, en este menciona los distintos tipos de costos.

El primero que mencione, y que introduce al resto de los conceptos, es el **análisis de costos**, es simplemente, el proceso de identificación de los recursos necesarios para llevar a cabo la labor o proyecto del voluntario. El análisis de costo determina la calidad y cantidad de recursos necesarios.

Luego menciona que el **costo** es el sacrificio de valores o contraprestación económica que se realiza para adquirir bienes, derechos o servicios con el objetivo de utilizarlos en la generación de ingresos de explotación.

Entiende al **costo de administración** como el costo operativo incurrido para cumplimentar las funciones de dirección y administración.

Por otro lado el **costo de adquisición** es la cantidad, medida en términos monetarios, que la empresa paga o asume el compromiso de pagar, como contraprestación a su cargo, por bienes, derechos o servicios adquiridos.

También menciona el **costo de producción**, este es la cantidad, medida en términos monetarios, que la empresa consume en materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación para producir bienes o servicios.

Menciona que el **costo de reposición**, este es el valor corriente de mercado de un activo específico, es decir, lo que este activo debería costar si fuese adquirido en su estado actual en una transacción libre de mercado. Es el valor de mercado del activo en su condición actual, no el costo de idéntico activo cuando era nuevo o el de algún activo sustituto mejorado.

Entiende al **costo directo** como al costo que se identifica en forma total con una unidad de costo, por ser propio de ella.

Del **costo fijo**, menciona que, es el costo cuyo monto no guarda relación con el volumen de la actividad, pues permanece invariable en el corto plazo frente a los cambios de volumen, dentro de una escala de volumen determinada. El opuesto a este es el **costo variable**, que lo entiende como el costo que varía en proporción directa con los cambios de volumen.

Hay dos tipos de costos que menciona, que tienen relación al tiempo, el **costo futuro**, este lo entiende como el costo en que se espera razonablemente incurrir en los ejercicios venideros, es una expectativa o pronóstico y su medición es simplemente una estimación, el otro es el **costo histórico**, este es el costo que pertenece al pasado, se utiliza casi exclusivamente para la preparación de los estados contables convencionales.

El **costo hundido**, es entendido como el costo que, al elegir una entre varias alternativas, no se verá afectado, pues es igual para todas las consideraciones.

Menciona dos tipos de costos indirectos, el **costo indirecto**, este costo que solo se identifica parcialmente con la unidad de costo considerada, o sea, se encuentra relacionado con ella, pero también con otras, el otro es el **costo indirecto de fabricación**, son aquellos que afectan el proceso de producción de uno o más productos dentro de una empresa y que por su naturaleza no pueden medirse, asignarse ni contemplarse directamente dentro del presupuesto a una determinada etapa productiva del producto.

Otro que menciona, es el **costo unitario**, este es el resultado de dividir el costo total de una unidad de costo por una base correlacionada con su actividad.

Couceiro entiende al **gasto** como, costo expirado o consumido, que pierde su identidad cuando se lo hace jugar contra los ingresos de explotación de dos formas distintas, si es del producto, cuando el bien se vende, si es del periodo, en forma simultánea con su incurrencia.

Luego menciona dos tipos de mano de obra, la **mano de obra directa**, esta puede ser identificada específicamente con la fabricación de un producto y la **mano de obra indirecta**, esta comprende a todo aquel personal que, simultáneamente con la mano de obra directa, trabaja en una planta, pero no cumple ninguna tarea identificada específicamente con la fabricación del producto.

Otros dos conceptos que menciona y están relacionados son el **material directo**, que se utiliza específicamente en la fabricación del producto y que, además, desde un punto de vista lógico y práctico, puede ser identificado con el mismo y el otro es el **material indirecto**, que a pesar de no ser específicamente necesario para fabricar el producto, es insoslayable en el proceso de fabricación, también se considera indirecto a aquel material que, a pesar de ser utilizado específicamente en la fabricación del producto, por razones lógicas y prácticas, no es aconsejable identificarlo con él.

Por otra parte, entiende a la pérdida, como la desaparición contable de un costo, que figuraba activado, sin que simultáneamente se produzca un ingreso de explotación compensatorio.

Por último, mencionaremos al **presupuesto**, que Couceiro lo define como el plan formal, expresado en términos monetarios, que se comprende y coordina las operaciones de la empresa para algún periodo futuro específico.

También contamos con el libro, **Teoría y práctica de los sistemas de costos de Cascarini**. En este menciona los distintos sistemas de costeo.

Cuando se habla de **costos por procesos** se hace referencia a procesos de carácter continuo, con producción constante, en contraposición a la producción por lotes específicos.

En general, se trata de procesos de carácter rutinario, en los que no es posible diferenciar los costos específicos de una determinada unidad de producto, sino que los costos se acumulan durante períodos determinados, al final de los cuales son asignados a los productos finales, lo cual se traduce en una pérdida en el nivel de precisión de la direccionalidad.

Se fabrica para almacenamiento y posterior venta. En general, se trata de productos de consumo masivo, no resultando significativo diferenciar cada cliente en particular.

Por lo dicho anteriormente, se concluye que la oferta se anticipa a la demanda. Muy rara vez encontramos un único proceso. Normalmente encontramos sistemas complejos de producción, que pueden subdividirse en subprocesos. Cascarini divide estos procesos complejos en dos tipos:

- a) Procesos de secuencia simple o directa, en cadena, con diferentes etapas sucesivas, en cada una de las cuales se ejecuta una parte del proceso total.
- b) Procesos de secuencia combinada o selectiva, en los que un determinado sector realiza tareas que pueden corresponder a más de una línea de producción; o bien en los que un subproducto de una línea constituye el insumo de una línea nueva.

En el análisis de costos por procesos el centro de proceso forma una unidad de análisis. Para que esto suceda, debe poder identificarse un responsable del mismo, que es quien debe responder por los costos incurridos en dicho centro.

En el caso de **costos por órdenes**, si bien, lógicamente, se trata de “procesos” de fabricación, la característica predominante es que la producción se realiza en base a órdenes específicas de producción, que surgen de la demanda de los clientes.

Cada orden tiene una identificación precisa, y más allá de que puedan fabricarse productos similares para diferentes órdenes, los costos son asignados de manera específica a cada una de ellas.

No se almacenan productos, y la demanda es la que condiciona a la oferta.

Se determinan costos por cada lote u orden de producción.

Cartier señala que esta modalidad de acumulación "perfecciona la direccionalidad de los costos al vincular unívocamente la cantidad consumida de cada factor con la unidad (o conjunto de unidades) que se beneficia con tal empleo".

En función de la complejidad organizativa, puede requerirse la apertura de centros de costos, de forma similar al costeo por procesos, pero siempre teniendo como unidad final de análisis a la orden. Las órdenes pueden ejecutarse en un plazo breve o bien corresponder a procesos productivos que impliquen un tiempo prolongado de realización.

Con respecto al marketing, tendremos de referencia el libro de **Kotler y Keller, Dirección de Marketing.**

En su libro se menciona, que el **marketing** es una función organizacional y un conjunto de procesos empleados para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, también para administrar las relaciones con los clientes de un modo que beneficie a la organización y a todos los interesados. La dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, conservar y aumentar los clientes mediante la creación, entrega y comunicación de valor superior para el cliente.

Entienden la importancia de la **investigación de mercado**, las empresas pueden realizar su propia investigación de mercados o contratar a otras compañías para que lo hagan en su lugar. Algunas maneras en que las empresas pueden realizar investigación en forma creativa y asequible son: involucrar estudiantes o profesores para diseñar y llevar a cabo proyectos, usar internet, vigilar a los rivales, aprovechar la experiencia de los socios de marketing y recurrir a la creatividad y sabiduría de los empleados. Una buena investigación de mercados se caracteriza por estar basada en un método científico, por ser creativa, por aplicar múltiples métodos de investigación, por la aplicación de modelos precisos, por incluir análisis costo-beneficio, por presentar un escepticismo saludable y por tener un enfoque ético. El proceso de investigación de mercados consiste en definir el problema, las alternativas de decisión y los objetivos de la investigación; desarrollar el plan de investigación; recopilar la información y analizarla; presentar los hallazgos a la dirección y tomar decisiones. Al realizar la investigación, las empresas deben decidir si recopilarán nueva información o si usarán información existente. Asimismo, deben decidir qué método de investigación utilizarán (observación, focus group, encuesta, datos conductuales o experimentales) y qué instrumentos de investigación aplicarán (cuestionarios, medidas cualitativas o dispositivos tecnológicos). Además, deben elegir un plan de muestreo y los métodos de contacto (correo, teléfono, personal o en línea).

Mencionan la importancia de la **calidad**, es la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que inciden en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas. Los especialistas en marketing desempeñan un papel clave en el logro de altos niveles de calidad total para que las empresas se mantengan solventes y rentables.

Otro concepto que mencionan es **publicidad** es cualquier forma de promoción y presentación no personal y pagada de ideas, bienes o servicios de un patrocinador identificado. Los anunciantes no sólo incluyen a las empresas, sino también organizaciones de caridad, no lucrativas e instituciones gubernamentales. El desarrollo de un programa de publicidad es un proceso de cinco pasos: 1) establecimiento de los objetivos de publicidad, 2) establecimiento del presupuesto, 3) elección del mensaje publicitario y de la estrategia creativa, 4) decisión sobre los medios y 5) evaluación de los efectos de la comunicación y las ventas.

En cambio, **promoción de ventas**, es un ingrediente fundamental en las campañas de marketing y consiste en un conjunto de herramientas de incentivos, en su mayoría de corto plazo, diseñado para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de consumidores o intermediarios. Mientras que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo. Al utilizar la promoción de ventas, la empresa debe establecer sus objetivos, elegir las herramientas, desarrollar el programa, ponerlo a prueba y controlarlo y evaluar los resultados.

También tendremos en cuenta el libro, **Finanzas Corporativas, de Guillermo L. Dumrauf**, en este se mencionan los siguientes conceptos.

Dumrauf, entiende que **el estado de resultados** representa el viejo cálculo de las pérdidas y las ganancias que las empresas, desde las organizadas bajo la forma de sociedades anónimas hasta las explotaciones unipersonales, han realizado por años. Este estado es como una grabación de video que nos informa sobre las ventas, los costos y los gastos de la firma durante un intervalo específico de tiempo, generalmente un año.

Menciona que la **utilidad bruta** es la diferencia entre las ventas y el costo de las mercaderías vendidas.

Mientras que el **resultado operativo** representa los ingresos de la operación menos los costos y gastos de la operación de la compañía. Es una de las categorías más importantes en el análisis del desempeño del negocio.

Menciona que el **resultado neto** es el resultado que se obtiene después de restar al total de ingresos todos los gastos, incluidos las amortizaciones e impuesto.

También se menciona distintos indicadores financieros, como el **índice de liquidez**, representan una medida de la capacidad de la compañía para hacer frente a sus deudas de corto plazo.

Otro es el **índice de endeudamiento**, muestra el grado de utilización del capital ajeno con relación al capital propio o al activo total.

Otro índice, es el **índice de cobertura**, se relaciona el resultado operativo con los intereses que genera la deuda y nos indica la cantidad de veces que la empresa gana o cubre los intereses de la deuda. El resultado de este indicador relaciona, por un lado, la capacidad de los activos para generar rendimientos y, por el otro, los intereses que generan las deudas.

Los **índices de actividad** procuran juzgar la eficiencia con que las firmas usan sus activos y pasivos. Si queremos saber la cantidad de veces que rota en el año el stock de deudores por ventas, simplemente dividimos el total de las ventas netas de impuestos por las cuentas por cobrar.

Otro es el **índice de rentabilidad**, es un método de valoración de inversiones que mide el valor actualizado de los cobros generados, por cada unidad monetaria invertida en el proyecto de inversión. Se lo obtiene calculando el cociente entre el valor actual de los ingresos netos esperados y el desembolso inicial de la inversión.

Por último, mencionaremos el **índice de rotación de inventarios**, es el número de veces que el inventario necesita ser reabastecido. Cuanto más alto sea el ratio, más positivo es para la empresa, ya que este indica el flujo constante de entradas y salidas de las mercancías del almacén. Esta situación, lógicamente, se traduce en un mayor nivel de ventas. Se lo obtiene calculado el cociente entre el costo de mercaderías vendidas y los inventarios.

**Mikel Mauleon Torres y Marta Prado Larburu, desde su libro, Logística para el siglo XXI,** nos deja distintos conceptos.

Entiende a la **logística** como los procesos que permiten el flujo de materiales desde el punto de adquisición de estos, hasta el punto de consumo o atención al usuario final; teniendo en cuenta la información que permite monitorear su movimiento hasta que llega al consumidor, manteniendo un adecuado servicio de calidad, a un costo razonable. El objetivo de la logística consiste en proveer el producto correcto en la cantidad requerida, en el lugar indicado, en el tiempo exigido y a un costo razonable, todo para satisfacer al cliente.

Otras definiciones recaen en lo referente a planificar, ejecutar y controlar el abastecimiento, movimiento y colocación de personal, materiales, y otros recursos para alcanzar los objetivos de una campaña, plan, proyecto o estrategia. Puede ser definido como la gestión del inventario en movimiento y todo lo que involucra esta operación.

También hacen referencia a la importancia del **stock**, el stock de una empresa es el conjunto de mercancías que se encuentran en ella, acumuladas en un lugar determinado, en tránsito o inmersas en el proceso de producción, y cuyo objetivo es su aplicación empresarial en procesos industriales o comerciales. Dicen que la empresa debe mantener un **stock óptimo**, este es el nivel de stock que garantiza una adecuada atención a la demanda o al consumo de materiales para la producción, y minimiza los costes de mantenimiento.

Luego indican la importancia de la **gestión de stock**, es un proceso circular que tiene como objetivo fundamental establecer el equilibrio entre el coste de los stocks y el nivel de servicio de atención al cliente. Esta tiene funciones básicas que son las siguientes, **Previsión de la demanda**, realizada por el departamento comercial de la empresa, consiste en determinar con la mayor exactitud posible el volumen de ventas de la empresa, para cada producto, en un periodo de tiempo concreto. Por tanto, también es útil para determinar las compras. **Análisis de stock**, señala la cantidad mínima, óptima y máxima de mercancía que debe contener el almacén en cada momento. **Mantenimiento de stock**, se determina el número de unidades que es preciso comprar para mantener los niveles de stocks previstos bajo condiciones de coste eficiente. **Control de stocks**, se controla en cada momento el stock real de la empresa a través del sistema de revisión periódica y del sistema de revisión continua, y se realizan los inventarios.

El **análisis de stock** es fundamental y parte de la observación del comportamiento que presentan los stocks de una empresa. Este puede tener cuatro momentos, **stock máximo**, cantidad máxima de cada producto que es conveniente almacenar para mantener un servicio de atención al cliente de total calidad al menor coste posible, el **stock mínimo**, cantidad mínima de mercancía necesaria para poder servir los pedidos de los clientes y no quedar desabastecido, el **stock de seguridad**, cantidad de producto que hay que tener almacenada como garantía de mantenimiento del stock mínimo en la peor de las situaciones previstas y por último se encuentra la **rotura de stock**, : situación que se presenta cuando se produce el agotamiento súbito de un activo o materia prima que debía utilizarse con normalidad en el proceso productivo de un bien o de la prestación de un servicio. El desencadenante de la rotura de stock suele ser la insuficiencia del stock de seguridad, y la consecuencia inmediata es el desabastecimiento y, por lo tanto, la disminución del nivel de servicio al cliente.

A continuación, desarrollaremos distintos conceptos, del libro, **Análisis de la producción y las operaciones de Steven Nagmias**.

En la industria textil se debe tener en cuenta distintas **estrategias de operaciones**, el costo y la diferenciación de producto no son las únicas dimensiones a través de las cuales las compañías pueden diferenciarse. Menciona que cuatro factores importantes son, **la calidad**, se entiende como algo que permite calificar los pedidos de los consumidores, más que algo que garantiza el ganar pedidos, la **velocidad de entrega**, puede ser un arma competitiva importante en ciertos contextos, algunas compañías basan su competencia en la velocidad de entrega, los minoristas por correspondencia o vía Internet también deben ser capaces de entregar productos de forma confiable y rápida para mantener su competitividad, los contratistas del campo de la construcción que terminan proyectos a tiempo aventajarán a los

que no, **confiabilidad en la entrega**, significa ser capaz de entregar productos o prestar servicios en el tiempo prometido, los corretajes en línea que negocian rápida y confiablemente conservarán a sus clientes, y **flexibilidad**, significa ofrecer una amplia gama de productos y ser capaz de ajustarse a cambios inesperados en la demanda de la mezcla de productos que se ofrecen, los fabricantes exitosos del siglo XXI serán aquellos que respondan más rápido a los cambios impredecibles en los gustos del cliente.

Un tipo de estrategia es, la **competencia basada en el tiempo**, los competidores basados en el tiempo se enfocan en lograr una amplia perspectiva, en todo el sistema de generación y entrega de valor. Buscan transformar toda una organización en una entidad focalizada en el tiempo total que se requiere para entregar un producto o servicio. Su meta no es encontrar la mejor forma de realizar una tarea, sino eliminar ésta completamente o realizarla en paralelo con otras tareas, de manera que se reduzca el tiempo total de respuesta del sistema en su conjunto. Para convertirse en un competidor basado en el tiempo se requiere de cambios revolucionarios en las formas en que se organiza el proceso.

Otro tipo de estrategia es, **la competencia en calidad**, los siguientes factores se consideraron como los más importantes para lograr una ventaja competitiva en los próximos años, en orden de importancia, calidad de la conformancia, desempeño en la oportunidad de la entrega, calidad, flexibilidad del producto, servicio postventa, precio, variedad de una línea, distribución, flexibilidad del volumen y promoción.

Otro aspecto a tener en cuenta es la **planeación del crecimiento de la capacidad**, la capacidad de una planta es el número de unidades que la planta puede producir durante un cierto tiempo. La política de capacidad juega un papel clave para determinar la posición competitiva de la compañía en el mercado. Una estrategia de capacidad debe tomar en cuenta una variedad de factores, incluyendo, patrones previstos de demanda, costos de construir y operar nuevas instalaciones, nueva tecnología de proceso, estrategias de los competidores. La capacidad de planeación es un asunto extremadamente complejo. Cada vez que una compañía considera expandir su capacidad productiva existente, debe buscar de entre un sinnúmero de posibilidades. En primer lugar, se debe decidir si se incrementa la capacidad mediante la modificación de las instalaciones existentes. Desde un punto de vista general, esta es una alternativa atractiva. Es más barato llevar a cabo cambios drásticos en procesos y plantas existentes que construir nuevas instalaciones. Sin embargo, una estrategia de este tipo finalmente puede resultar económica en lo que no tiene importancia y costosa en lo relevante. Existe evidencia sustancial de que las plantas focalizadas son mucho más productivas. Se suelen presentar muy rápidamente rendimientos decrecientes cuando una

compañía trata de ir más allá del valor óptimo de la capacidad productiva de una cierta ubicación.

Otro tema a destacar de su libro es la **administración de la cadena de abastecimiento**, primero debemos saber que es la **cadena de abastecimiento**, también conocido como supply chain management, es toda la red relacionada con las actividades de una compañía que enlaza proveedores, fábricas, bodegas, almacenes y clientes, requiere administración de artículos, dinero e información entre todos los participantes relevantes, luego trata **el problema del transporte**, este se debe resolver a través del plan de embarque, debe satisfacer las restricciones de abastecimiento y demanda a un costo mínimo, otro concepto es la **planeación de recursos de distribución y envío**, también llamado DRP, distribution resource planning, esta es la aplicación de la planeación de requerimientos de materiales a los problema de distribución, el método tiene ventaja sobre el enfoque del punto de reorden, que permite una variación predecible en el patrón de demanda, otro punto clave es el **diseño de productos para la eficiencia de la cadena de abastecimiento**, se debe tomar un enfoque innovador, esto significa ver el problema de una nueva forma, con frecuencia sin tomar las restricciones tal como están planteadas, un ejemplo de enfoque innovador es la posposición en las cadenas de abastecimiento, otro es el **papel de la información en las cadenas de abastecimiento**, la administración moderna de la cadena de abastecimiento debe buscar la forma de eliminar ineficiencias surgidas de los flujos de información deficientes, también menciona el **sistema de distribución multinivel**, en los grandes sistemas es común almacenar los artículos en varios lugares, los centros de distribución reciben productos de las plantas y fábricas y luego los envían a centros más pequeños o directamente a las tiendas, algunas de las ventajas de emplear centros de distribución incluyen las economías de escala, ajustes en la mezcla de producto a una región o cultura en particular y reducir el inventario de seguridad por medio de la cooperativa de riesgo, por último, menciona el **diseño de la cadena de abastecimiento en un ambiente global**, hoy en día, la mayor parte de las compañías son multinacionales, los productos se diseñan y embarcan para una amplia variedad de mercados en todo el mundo.

Una de las partes de más importantes del proceso de producción es el **muestreo de aceptación**, este ocurre después de que se ha producido un lote de artículos, más bien durante el proceso de manufactura, este puede ser realizado por el fabricante o por el consumidor, es imposible o demasiado costoso inspeccionar el total de los artículos, por estas razones, es común muestrear un subconjunto del lote y escoger la aceptación o el rechazo del lote con base en los resultados del muestro.

Por otra parte, mencionaremos el libro de **Daniela Stagnaro, Matías Muraca, Ana Luz Abramovich, Natalia Bengochea, Patricia Knorr, Amado Vitali, Carolina Zunino, Florencia Levin, Federico Navarro, Jorge Camblong y Jorge Nicolini (2012), "En carrera: escritura y lectura de textos académicos y profesionales"**.

En este, definen al **manual de procedimiento** como un conjunto de procedimientos, que pretende describir la forma o la secuencia de pasos que se deben realizar para llevar a cabo una determinada actividad, entendiendo la actividad como un conjunto de tareas que deben realizarse de una determinada forma y en un determinado orden. El manual de procedimientos forma parte del sistema de calidad. Este sistema involucra una serie de textos necesarios para el establecimiento y gestión.

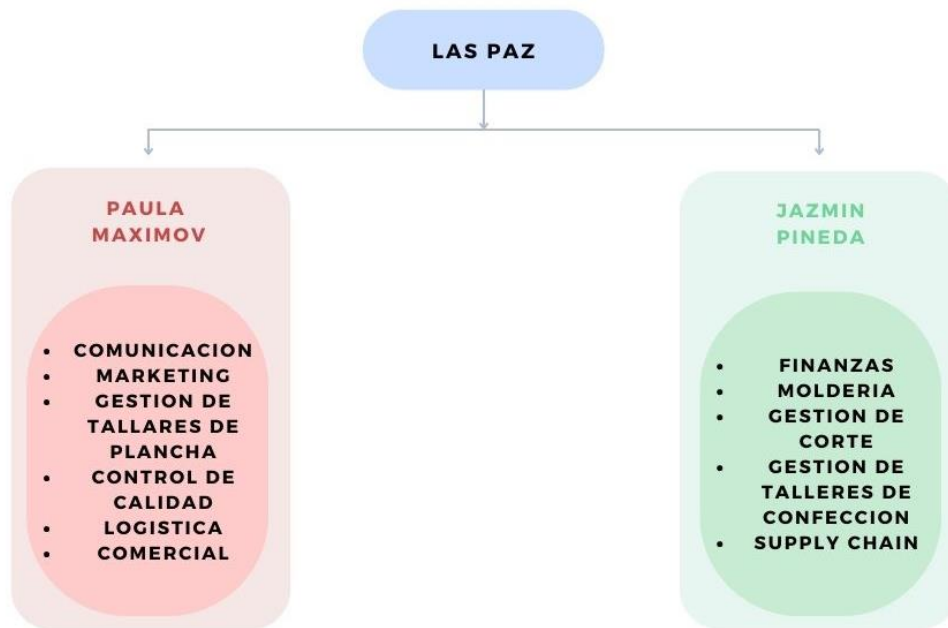
Al realizarlo de manera correcta trae distintos beneficios, como el ahorro de tiempo, permite un control interno, optimiza los procesos, mejora la comunicación, delimita la responsabilidad, mejora la imagen y establece expectativas.

Sus características principales son las siguientes, tiene como fin estandarizar acciones, debe incluir un análisis comprensivo del procedimiento, no puede ser solamente descriptivo, sino prescriptivo, debe establecer los límites de acción, y por último, son documentos escritos para quienes desempeñan sus funciones en la empresa.

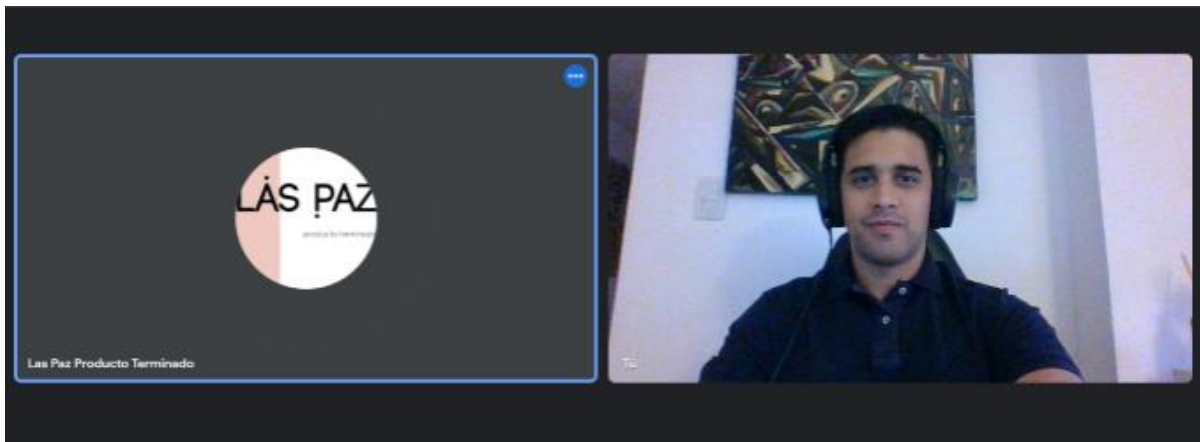
La estructura de un manual de procedimientos es la siguiente:

- Título
- Marco normativo
- Objetivo del documento
- Revisiones y responsables
- Descripción de procesos
- Diagrama de flujo
- Glosario de términos

## **Anexo II organigrama**



### Anexo III entrevistas



Entrevista a Paula y Jazmín

#### Definiendo el producto

C: que producto y/o servicio ofrecen?

LP: se ofrece desarrollo integral de producto terminado (diseño, mordería, corte, confección, terminación y plancha).

C: que características relacionadas al producto y/o servicio consideran que deberían perfeccionarse?

LP: consideramos que se debe perfeccionar el proceso de control de calidad, ya que estos generan costos extras y contratiempos productivos.

C: el producto tiene alguna particularidad o diferencia (valor agregado) a lo que ya se conoce en el mercado? Cual?

LP: el valor agregado que tiene, es que cuenta con dos diseñadoras de indumentaria, que, conocen ampliamente el paso a paso de cómo llevar a cabo una producción de principio a fin.

C: existe algún tipo de innovación que consideren que deberían incorporar a la propuesta de producto de la marca?

LP: contar con maquinarias propias, como planchas industriales y máquinas de ploteo de propias para generar tizadas.

#### Conociendo a la competencia

C: cuáles son sus principales competidores?

LP: no tenemos muchos competidores que hagan producto terminado de bebés y niños, ya que la mayoría se dedica al rubro adultos.

C: cuales son los valores diferenciales que observan en la competencia actual?

LP: capaz demoran más en el proceso productivo, pero controlan mejor los distintos procesos.

#### Detectando el público objetivo

C: que persona/tipo de organización puede estar especialmente interesada en los productos que ofrece la marca?

LP: pequeños emprendedores y mayoristas del interior del país.

C: la persona/empresa, con qué tipo de marcas conecta o cuales quisieran comprar siempre?

LP: conectan con marcas pequeñas pero que tienen productos diferenciados para bebés y niños.

C: cuales son los 3 valores que definen el público objetivo? Estas metas tienen que estar basadas en alcanzar la mayor rentabilidad del negocio en corto, mediano y largo plazo.

LP: la confianza, respuesta rápida y precios altamente competitivos.

### Estableciendo objetivos

C: en un plazo de 6 meses este negocio tiene que...

LP: contar con un taller especializado en control de calidad y personal administrativo.

C: considerando la facturación actual en un plazo de 6 meses, cuanto quisieran facturar? (en términos nominales, es decir en el supuesto caso que no aumentaran los precios a raíz de la inflación)

LP: un 25% más.

C: cuál es la rentabilidad (ganancia) mensual deseada?

LP: \$600.000 por mes.

C: que zonas geográficas abarcan en la actualidad? Tienen intenciones de expandirse en el corto (3 meses), mediano (6 meses) o largo plazo (12 meses)?

LP: provincia de BS.AS, Comodoro Rivadavia, Rosario, Córdoba, una cliente de Chile. La intención es conseguir clientes de Uruguay.

### Conociendo las finanzas

C: describan cuáles son los gastos fijos del negocio. Enumere y expliquen a que corresponde.

LP: estudio contable, monotributo, Tienda Nube y gastos bancarios.

C: describan cuales son los costos variables asociados a la producción y entrega de los pedidos (materia prima, transporte, etc.). Indique la forma de pago acordada.

LP: avíos, confección, servicio de mordería digital, tizadas digitales, transporte, corte y terminación.

C: en cuanto a los precios de venta, como determinan los mismos? por favor indiquen la metodología de cálculo y si contemplan un diferencial por cliente.

LP: depende de la complejidad de cada producto, se saca un consumo por prenda a realizar y se le aplica un porcentaje entre 60/70% de ganancia, sin diferenciar clientes.

### Entendiendo los procesos

C: realicen una descripción por proceso actual involucrado, desde la recepción del pedido hasta la entrega al cliente, indicando el tiempo de duración de cada etapa.

LP: primero se define la moldearía, este proceso se terciariza y puede durar entre 4/5 días, luego se realiza una muestra, se corta la tela y se envía a un taller de confección para que la realice, este proceso dura entre 2/3 días, una vez aprobada esta, se envía la tela de producción al taller de corte junto con los moldes para realizar la tizada y/ se procede a cortar, previamente se debe dejar descansar la tela 48hs, por lo tanto este proceso suele tardar 3 días, después del corte, se envía las piezas al taller de confección para que empiece a coser, la demora depende de la complejidad del producto, suele ser entre 10/20 días, una vez confeccionadas se envía al taller de plancha y terminación, donde se procede a la limpieza de hilos de las prendas, ojales si son necesarios, colocados de botones, grifas, cartón colgante marcario, planchado y embolsa, este proceso puede demorar 4 días como máximo.

La demora de producción suele ser entre 25 y 35 días, dependiendo de la complejidad del producto y de la disponibilidad en talleres.

C: en cuanto a los recursos, como se compone el organigrama de la empresa? Puestos de la estructura, descripción de tareas, retribución económica, etc.

LP: tiene dos fundadoras, una encargada de la producción y finanzas (Jazmín) y la otra (Paula) responsable de logística, terminación, marketing y comunicación con clientes, el resto se terciariza.

C: indiquen cuales son las fallas frecuentes detectadas a partir de la opinión de los clientes.

LP: suelen ser críticas respecto a la calidad final del producto, consecuencia de la falta de control en este proceso.

### Evaluando alternativas operativas

C: cuales serían las ventajas de realizar la totalidad de los procesos en un taller propio?

LP: control total de los procesos y disminución de los tiempos de producción.

C: cuantos m<sup>2</sup> deberían tener el taller?

LP: 100m<sup>2</sup>.

C: cuál sería la ubicación geográfica?

LP: capital federal.

C: describan los puestos de trabajo necesarios para la operación (indiquen el sueldo estimado para cada uno)

LP: una persona para corte tiene un sueldo de \$220.000, personal de control de calidad especializado cobra \$70.000, plancha y embolsado esto se paga por producción.

C: cuantas horas por día trabajarían los empleados?

LP: 6 horas por día.

C: cuales serían las maquinarias necesarias para el normal funcionamiento del taller?

LP: plancha industrial, máquina de corte, una circular para cortes de muestras, remachadoras para colocado de broches y una ojaladora.

#### **Anexo IV encuestas**

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1wRw49ORxCZbhUXiDNyCYGmu4IXqbzFEm2ageVGEGqMY/edit?usp=share\\_link](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1wRw49ORxCZbhUXiDNyCYGmu4IXqbzFEm2ageVGEGqMY/edit?usp=share_link)

#### **Anexo V Estado de Resultado Proyectado**

##### Estado de Resultado Proyectado

El siguiente Estado de Resultado Proyectado se confecciono asumiendo el escenario siguiente, Las Paz se constituyó en SRL, lo que genero un gasto de constitución y un desembolso como aporte de capital de los socios, esto les brindo confianza y solidez empresarial, permitiéndoles aprovechar oportunidades desperdiciadas en el pasado, como producir para una de las mayores marcas del país, como lo es Baby Cottons, perteneciente al Grupo Alas (Rapsodia, Rapsodia Girls y Caro Cuore).

Se realizan los siguientes ingresos, especialista en control de calidad, analista administrativo, especialista en marketing, publicidad y un empleado logístico con flexibilidad laboral, este tendrá funciones de logística y administrativas, también decidieron contar con un deposito ubicado en Villa Devoto, el cual cuenta con un espacio de CoWork, el cual les dará la

posibilidad de tener reuniones presenciales, además incorporaron su cartera de proveedores talleres registrados, necesarios para incorporar a su producción a grandes clientes.

El estado de resultado muestra los siguientes escenarios:

Enero: en este mes se constituyó la sociedad, e incorporaron personal a su empresa y alquilan un depósito, con relación a los ingresos se mantuvo con respecto a los del año 2022.

Febrero: en este mes se puede ver un pequeño aumento respecto al mes de enero, ya que las pequeñas marcas comienzan la producción otoño/invierno.

Marzo: en este mes se refleja la primera producción a Baby Cottons. El cálculo se basó en una producción que no se pudo realizar en el año 2022, debido a que Las Paz no era una sociedad y además no contaban con talleres registrados.

Abril: en este mes se realizan producciones de distintos emprendedores, los cuales aumentaron debido a la publicidad y marketing, además las prendas de la temporada otoño-invierno son las más costosas.

Mayo: en este mes se puede ver otra producción de Baby Cottons, la cual es un 25% menor a la primera, con respecto a las pequeñas marcas, se puede ver un aumento ya que a partir de este mes comienza a producirse para el día del niño y además comienza a producirse la temporada primavera-verano.

Junio: en este mes hay un aumento de la producción de las pequeñas marcas debido a la incorporación de nuevos clientes, y además se calcula una producción a la marca Blue Baby & Kids.

Julio: en este mes se produce un fuerte aumento de la producción de las pequeñas marcas debido a que faltan 3 meses para que comience la temporada primavera-verano, además se refleja una pequeña producción de Baby Cottons.

Agosto: en este mes se refleja una producción de Baby Cottons, la cual es un 35% menor a la primera.

Septiembre-Octubre: estos meses son suelen ser lo meses más fuertes ya que los emprendedores fabrican para las fiestas y el verano, además las grandes marcas también

realizan producciones para el verano y comienzan a producir en pequeñas cantidades de la temporada otoño-invierno.

Noviembre: en este mes las grandes marcas como Baby Cottons y Blue Baby & Kids realizan producciones para la temporada otoño-invierno, en cambio las pequeñas marcas disminuyen su producción.

Diciembre: en este mes se ve una gran disminución de la producción, esto se debe al cierre de las fábricas en la segunda quincena de diciembre, esto también se refleja en la producción de los pequeños emprendedores.

UFLO – Licenciatura en Administración de Empresas

Nombre de la Empresa: Las Paz

**INVERSION INICIAL CAPITAL PROPIO:**

Aporte de Maximov	500000	
Aporte de Pineda	500000	
<b>SALDO INICIAL:</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 1.258.543</b>

**INGRESOS:**

	ene-23	feb-23
Ventas brutas	\$ 637.343,00	\$ 688.330,00
Menos: Devoluciones	\$ -	\$ -
<b>Total Ventas</b>	<b>\$637.343,0</b>	<b>\$688.330,0</b>

**COSTO DE VENTAS:**

Costos totales		
Avios	\$ 15.416,00	\$ 16.650,00
Confeccion	\$ 169.390,00	\$ 182.942,00
Servicio de moldería digital	\$ 8.050,00	\$ 8.694,00
Tizadas digitales	\$ -	
Estampa digital	\$ -	
Corte	\$ 28.610,00	\$ 30.899,00
Bordado	\$ 27.314,00	\$ 29.500,00
Terminacion	\$ 39.285,00	\$ 42.428,40
Molderia	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00
Telas	\$ -	\$ -
xx	\$ -	\$ -
xx	\$ -	\$ -
<b>Costos totales</b>	<b>\$ 294.065,00</b>	<b>\$ 314.113,40</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$343.278,0</b>	<b>\$374.216,6</b>
<b>% Ventas Netas</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>

**GASTOS:**

Estudio Contable	\$5.000,0	\$5.000,0
Publicidad	\$0,0	\$7.500,0
Tienda Nube	\$1.400,0	\$1.400,0
Gastos bancarios	\$3.500,0	\$3.500,0
Gastos de tarjetas de crédito	\$5.000,0	\$5.000,0
Membresías y suscripciones	\$3.000,0	\$3.000,0
Seguros		\$0,0
Marketing	\$5.000,0	\$5.000,0
Control de Calidad	\$100.000,0	\$100.000,0
Teléfono	\$3.000,0	\$3.000,0
Servicios públicos	\$2.000,0	\$2.000,0
Constituir una SRL	\$96.000,0	\$0,0
Sueldo Maximov	\$230.000,0	\$200.000,0
Sueldo Pineda	\$230.000,0	\$200.000,0
Administrativo Tareas Generales	\$180.000,0	\$180.000,0
Administrativo Part Time	\$110.000,0	\$110.000,0
Deposito	\$30.000,0	\$30.000,0
xx	\$0,0	\$0,0
<b>Total de gastos</b>	<b>\$1.003.900,0</b>	<b>\$855.400,0</b>

<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>↓ -\$ 660.622,0</b>	<b>↓ -\$ 481.183,4</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>↓ -\$ 660.622,0</b>	<b>↓ -\$ 481.183,4</b>
<b>IVA DEBITO</b>	<b>↑ 133842,03</b>	<b>↑ 144549,3</b>
<b>IVA CREDITO</b>	<b>↑ 72127,65</b>	<b>↑ 76337,814</b>
<b>IVA A PAGAR</b>	<b>↑ 61714,38</b>	<b>↑ 68211,486</b>
<b>IIBB</b>	<b>↑ \$ 19.120,3</b>	<b>↑ \$ 20.649,9</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>→ \$ 0,0</b>	<b>→ \$ 0,0</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>↓ -\$ 741.456,7</b>	<b>↓ -\$ 570.044,8</b>
<b>SALDO RESTANTE ACUMULADO</b>	<b>↑ \$ 258.543,3</b>	<b>↓ -\$ 311.501,5</b>

\$	947.042	\$	1.777.029
\$		\$	2.110.814
\$		\$	3.246.617

	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
\$	5.392.836,00	\$ 870.370,00	\$ 4.450.079,00	\$ 2.245.802,00
\$	-	\$ -	\$ -	\$ -
	<b>\$5.392.836,0</b>	<b>\$870.370,0</b>	<b>\$4.450.079,0</b>	<b>\$2.245.802,0</b>

\$	19.980,00	\$ 13.302,00	\$ 24.792,00	\$ 32.229,00
\$	1.684.930,00	\$ 146.353,00	\$ 1.371.458,00	\$ 647.210,00
\$	10.432,00	\$ 146.353,00	\$ 12.949,00	\$ 16.835,00
\$	-	\$ -	\$ -	\$ -
\$	-	\$ -	\$ -	\$ -
\$	97.419,00	\$ 24.720,00	\$ 91.267,00	\$ 70.884,00
\$	35.400,00	\$ 23.599,00	\$ 43.928,00	\$ 57.107,00
\$	152.631,00	\$ 33.943,50	\$ 139.468,00	\$ 102.479,00
\$	20.000,00	\$ 7.500,00	\$ 23.000,00	\$ 15.500,00
\$	1.034.400,00	\$ -	\$ 775.800,00	\$ 206.880,00
\$	-	\$ -	\$ -	\$ -
\$	-	\$ -	\$ -	\$ -
\$	3.055.192,00	\$ 395.770,50	\$ 2.482.662,00	\$ 1.149.124,00

<b>\$2.337.644,0</b>	<b>\$474.599,5</b>	<b>\$1.967.417,0</b>	<b>\$1.096.678,0</b>
43%	55%	44%	49%

\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0
\$7.500,0	\$7.500,0	\$7.500,0	\$7.500,0
\$1.400,0	\$1.400,0	\$1.400,0	\$1.400,0
\$3.500,0	\$3.500,0	\$3.500,0	\$3.500,0
\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0
\$3.000,0	\$3.000,0	\$3.000,0	\$3.000,0
\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0
\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0
\$100.000,0	\$100.000,0	\$100.000,0	\$100.000,0
\$3.000,0	\$3.000,0	\$3.000,0	\$3.000,0
\$2.000,0	\$2.000,0	\$2.000,0	\$2.000,0
\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0
\$200.000,0	\$200.000,0	\$200.000,0	\$200.000,0
\$200.000,0	\$200.000,0	\$200.000,0	\$200.000,0
\$180.000,0	\$180.000,0	\$180.000,0	\$180.000,0
\$110.000,0	\$110.000,0	\$110.000,0	\$110.000,0
\$30.000,0	\$30.000,0	\$30.000,0	\$30.000,0
\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0
<b>\$855.400,0</b>	<b>\$855.400,0</b>	<b>\$855.400,0</b>	<b>\$855.400,0</b>

↑ \$ 1.482.244,0	↓ -\$ 380.800,5	↑ \$ 1.112.017,0	↑ \$ 241.278,0
↑ \$ 1.482.244,0	↓ -\$ 380.800,5	↑ \$ 1.112.017,0	↑ \$ 241.278,0
↑ 1132495,56	↑ 182777,7	↑ 934516,59	↑ 471618,42
↑ 434740,32	↑ 93485,805	↑ 368815,02	↑ 208245,24
↑ 697755,24	↑ 89291,895	↑ 565701,57	↑ 263373,18
↑ \$ 161.785,1	↑ \$ 26.111,1	↑ \$ 133.502,4	↑ \$ 67.374,1
↑ \$ 518.785,4	→ \$ 0,0	↑ \$ 389.206,0	↑ \$ 84.447,3
↑ \$ 1.141.489,1	↓ -\$ 496.203,5	↑ \$ 802.019,0	↓ -\$ 5.021,9
↑ \$ 829.987,6	↑ \$ 333.784,1	↑ \$ 1.135.803,1	↑ \$ 1.130.781,2

\$	4.377.398	\$ 5.625.239	\$ 7.778.695

	jul-23	ago-23	sep-23
\$	2.232.117,00	\$ 4.471.277,00	\$ 6.902.060,00
\$	-		
	<b>\$2.232.117,0</b>	<b>\$4.471.277,0</b>	<b>\$6.902.060,0</b>

\$	48.469,00	\$ 36.352,00	\$ 45.440,00
\$	605.829,00	\$ 1.351.930,00	\$ 2.111.215,00
\$	25.317,00	\$ 18.988,00	\$ 23.735,00
\$	-	\$ -	\$ -
\$	1,00	\$ -	\$ -
\$	92.971,00	\$ 106.687,00	\$ 150.707,00
\$	85.881,00	\$ 64.411,00	\$ 80.514,00
\$	128.604,00	\$ 158.755,00	\$ 176.485,00
\$	18.500,00	\$ 22.000,00	\$ 39.000,00
\$	51.720,00	\$ 672.360,00	\$ 1.137.840,00
\$	-	\$ -	\$ -
\$	-	\$ -	\$ -
\$	1.057.292,00	\$ 2.431.483,00	\$ 3.764.936,00

	<b>\$1.174.825,0</b>	<b>\$2.039.794,0</b>	<b>\$3.137.124,0</b>
	53%	46%	45%

\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0
\$7.500,0	\$7.500,0	\$7.500,0
\$1.400,0	\$1.400,0	\$1.400,0
\$3.500,0	\$3.500,0	\$3.500,0
\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0
\$3.000,0	\$3.000,0	\$3.000,0
\$0,0	\$0,0	\$0,0
\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0
\$100.000,0	\$100.000,0	\$100.000,0
\$3.000,0	\$3.000,0	\$3.000,0
\$2.000,0	\$2.000,0	\$2.000,0
\$0,0	\$0,0	\$0,0
\$200.000,0	\$200.000,0	\$200.000,0
\$200.000,0	\$200.000,0	\$200.000,0
\$180.000,0	\$180.000,0	\$180.000,0
\$110.000,0	\$110.000,0	\$110.000,0
\$30.000,0	\$30.000,0	\$30.000,0
\$0,0	\$0,0	\$0,0
<b>\$855.400,0</b>	<b>\$855.400,0</b>	<b>\$855.400,0</b>

↑ \$ 319.425,0	↑ \$ 1.184.394,0	↑ \$ 2.281.724,0
↑ \$ 319.425,0	↑ \$ 1.184.394,0	↑ \$ 2.281.724,0
↑ 468744,57	↑ 938968,17	↑ 1449432,6
↑ 221543,91	↑ 379789,83	↑ 562064,16
↑ 247200,66	↑ 559178,34	↑ 887368,44
↑ \$ 66.963,5	↑ \$ 134.138,3	↑ \$ 207.061,8
↑ \$ 111.798,8	↑ \$ 414.537,9	↑ \$ 798.603,4
↑ \$ 117.059,6	↑ \$ 905.615,3	↑ \$ 1.985.897,2
↑ \$ 1.247.840,8	↑ \$ 2.153.456,0	↑ \$ 4.139.353,2

\$	11.918.048	\$ 18.243.382	\$ 26.784.308

oct-23	nov-23	dic-23
\$ 7.412.186,00	\$ 7.814.463,00	\$ 3.647.439,00
<b>\$7.412.186,0</b>	<b>\$7.814.463,0</b>	<b>\$3.647.439,0</b>

\$ 52.256,00	\$ 36.580,00	\$ 21.948,00
\$ 2.259.377,00	\$ 2.424.169,00	\$ 1.120.391,00
\$ 27.296,00	\$ 19.108,00	\$ 11.465,00
\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -
\$ 166.374,00	\$ 151.157,00	\$ 76.937,00
\$ 92.592,00	\$ 64.815,00	\$ 38.889,00
\$ 250.143,00	\$ 233.588,00	\$ 116.960,00
\$ 39.000,00	\$ 41.600,00	\$ 27.000,00
\$ 1.189.560,00	\$ 1.427.472,00	\$ 620.640,00
\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -
\$ 4.076.598,00	\$ 4.398.489,00	\$ 2.034.230,00

<b>\$3.335.588,0</b>	<b>\$3.415.974,0</b>	<b>\$1.613.209,0</b>
45%	44%	44%

\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0
\$7.500,0	\$7.500,0	\$7.500,0
\$1.400,0	\$1.400,0	\$1.400,0
\$3.500,0	\$3.500,0	\$3.500,0
\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0
\$3.000,0	\$3.000,0	\$3.000,0
\$0,0	\$0,0	\$0,0
\$5.000,0	\$5.000,0	\$5.000,0
\$100.000,0	\$100.000,0	\$100.000,0
\$3.000,0	\$3.000,0	\$3.000,0
\$2.000,0	\$2.000,0	\$2.000,0
\$0,0	\$0,0	\$0,0
\$200.000,0	\$200.000,0	\$200.000,0
\$200.000,0	\$200.000,0	\$200.000,0
\$180.000,0	\$180.000,0	\$180.000,0
\$110.000,0	\$110.000,0	\$110.000,0
\$30.000,0	\$30.000,0	\$30.000,0
\$0,0	\$0,0	\$0,0
<b>\$855.400,0</b>	<b>\$855.400,0</b>	<b>\$855.400,0</b>

↑ \$ 2.480.188,0	↑ \$ 2.560.574,0	↑ \$ 757.809,0
↑ \$ 2.480.188,0	↑ \$ 2.560.574,0	↑ \$ 757.809,0
↑ 1556559,06	↑ 1641037,23	↑ 765962,19
↑ 616651,98	↑ 634287,57	↑ 307227,9
↑ 939907,08	↑ 1006749,66	↑ 458734,29
↑ \$ 222.365,6	↑ \$ 234.433,9	↑ \$ 109.423,2
↑ \$ 868.065,8	↑ \$ 896.200,9	↑ \$ 265.233,2
↑ \$ 2.185.981,1	↑ \$ 2.215.591,4	↑ \$ 454.884,7
↑ \$ 6.325.334,3	↑ \$ 8.540.925,7	↑ \$ 8.995.810,4