



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en administración

Análisis financiero empresa Kabusha

AUTOR:

Matías Emanuel Figueroa

Registro n°: 28.156

matifigueroa4@gmail.com

Profesor tutor:

Juan Pott Godoy

-MENDOZA, 2020-

KABUSHA[®]
Ind. Mendocina

Contenido

I-RESUMEN TÉCNICO	7
II - INTRODUCCIÓN.....	9
III - LA EMPRESA.....	10
RESEÑA HISTÓRICA	10
DESCRIPCIÓN	11
CLASIFICACIÓN SEGÚN MINTZBERG	11
MISIÓN Y VISIÓN.....	12
IV - ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
MACROENTORNO.....	13
ANÁLISIS PEST	13
CONCLUSIÓN.....	14
MICROENTORNO	15
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	15
CONCLUSIÓN	18
CLIENTES	18
MAYORISTAS.....	18

CLIENTES MINORISTAS	19
CLIENTES MINORISTAS QUE PUBLICITAN LA MARCA	19
PROVEEDORES.....	20
ANÁLISIS FODA	21
V - MARKETING MIX	26
PRECIO	26
PRODUCTO.....	28
DIFERENCIACIÓN	30
DISEÑO	32
PLAZA	33
NIVEL DE CANAL	34
NÚMERO DE INTERMEDIARIOS	35
PROMOCIÓN	37
VI – PROCESO DE PRODUCCIÓN	41
DISEÑO.....	41
CONFECCIÓN.....	41
EMBOLSADO	42
VII – CÁLCULO DE COSTOS.....	43

PESTAÑA DE PRODUCTOS	44
PESTAÑA DE FACTORES DE PRODUCCIÓN	45
PESTAÑA DE FACTORES NECESARIOS	45
PESTAÑA DE COMPONENTE FÍSICO Y MONETARIO	47
PESTAÑA DE COSTO DEL PRODUCTO	48
PESTAÑA PRECIO DE VENTA	49
PESTAÑA EVOLUCIÓN DE COSTOS.....	49
VIII- FLUJO DE FONDOS	51
PESTAÑA DE VENTAS	52
PESTAÑA CMV	54
PESTAÑA COSTOS FIJOS	55
PESTAÑA DE CASH FLOW	58
IX- ANÁLISIS DE ESCENARIOS, ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ELASTICIDAD.....	61
ANÁLISIS DE ESCENARIOS	61
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	61
ELASTICIDAD	61
X- PUNTO DE EQUILIBRIO	66
XI- CONCLUSIONES GENERALES.....	70

|

XII- ANEXOS.....	73
PESTAÑA DE CASH FLOW.....	73
PESTAÑA DE VENTAS EN EXCEL.....	75
PESTAÑA CMV EN EXCEL.....	77
PESTAÑA COSTOS FIJOS EN EXCEL.....	79
XII- FUENTES.....	81

I-RESUMEN TÉCNICO

Análisis financiero de la empresa mendocina de ropa infantil Kabusha. Figueroa (2020).

El análisis de las empresas jóvenes brinda información muy importante para los dueños de las mismas, ya que generalmente significa la primera visión que tienen los dueños de su empresa desde el exterior. Esto les permite verla desde otra perspectiva con una opinión objetiva que les permitirá observar aspectos no tenidos en cuenta por ellos, o desde un enfoque profesional.

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo, el cual es secuencial y probatorio. La obtención de información se realiza mediante entrevistas con la dueña de la firma, observaciones presenciales del funcionamiento de ésta y documentación complementaria provista por Kabusha.

Los resultados indica que:

1. El nicho que ha elegido la empresa es atractivo, y, si bien hay aspectos que corregir, está siendo correctamente explotado. A medida que la empresa crezca, deberá departamentalizar y profesionalizar sus distintas áreas para poder expandirse adecuadamente y sin tener sobresaltos.
2. La calidad de los productos que se ofrecen es buena, la forma de publicitar la marca es efectiva, la segmentación del mercado ha sido correctamente realizada y se apunta al grupo de clientes adecuado acorde a las premisas de Kabusha.
3. En el aspecto financiero, no se observa que la empresa vaya a tener problemas de liquidez en el período analizado y debe determinar qué se hará con los excedentes de fondos de cada período para obtener un rendimiento adicional. Si bien no se observan necesidades de financiación externa, se puede ir llevando a cabo un análisis para contar con cierta información para cuando sea necesaria.

|

Palabras clave: Ropa para niños, análisis financiero, estructura financiera, marketing mix, entorno organizacional, flujo de fondos, proceso productivo.

II - INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene un análisis de Kabusha, empresa dedicada a la fabricación y venta de ropa de diseñador para niños, el objetivo es hacer un examen general de la compañía, analizando aspectos como el entorno, los clientes, proveedores, su marketing mix y su proceso de fabricación de prendas, para luego realizar una revisión más exhaustiva del sector financiero de la empresa.

La firma seleccionada es una organización joven, con una estructura poco desarrollada y poco profesionalizada en el área de administración y con directivos con poca experiencia sobre cómo dirigir una empresa. Además, en los últimos años, ha presentado un gran crecimiento, por lo que su manejo se ha vuelto más complejo.

Es por eso que se pretende que este informe sirva como guía para la dueña y le ayude a entender mejor cómo dirigir su empresa y hacerla seguir creciendo, ya que hay signos de que puede ubicarse como una marca líder en el sector.

Una vez hecho el análisis general de la misma, se hará un análisis financiero que pretende darle a conocer a la interesada, primero, dónde está parada la empresa, proveyéndole un modelo de cálculo de costos para tener mayor conocimiento de sus desembolsos, los costos de fabricación, y los rendimientos que generan, y, en segundo lugar, qué puede esperar en un futuro de aquí a un año, mediante la confección de un flujo de fondos que represente de la forma más precisa posible lo que sucederá más adelante.

También se realizarán análisis de sensibilidad y de escenarios, y se calcularán la elasticidad y el punto de equilibrio de la empresa, de manera que se brinde la mayor cantidad de información financiera posible para la toma de decisiones

III - LA EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA

La empresa fue creada por Valeria Lunardelli, estudiante de diseño, que se dedicaba a la venta de ropa para adultos, luego de haber trabajado en varios rubros distintos. Cansada de su forma de ganarse la vida, en una charla con una amiga, ésta le recomendó que aplicara los conocimientos adquiridos en la facultad, y comenzara a fabricar ropa. Fue así como empezó a vender bufandas, gorros, y otros accesorios para niños de confección propia.

Al pasar los años un viajante que era cliente habitual, le pidió que hiciera un vestido para su hija, a Valeria le gustó tanto el trabajo de diseñar y fabricar que decidió dedicarse de lleno a eso y creó su marca.

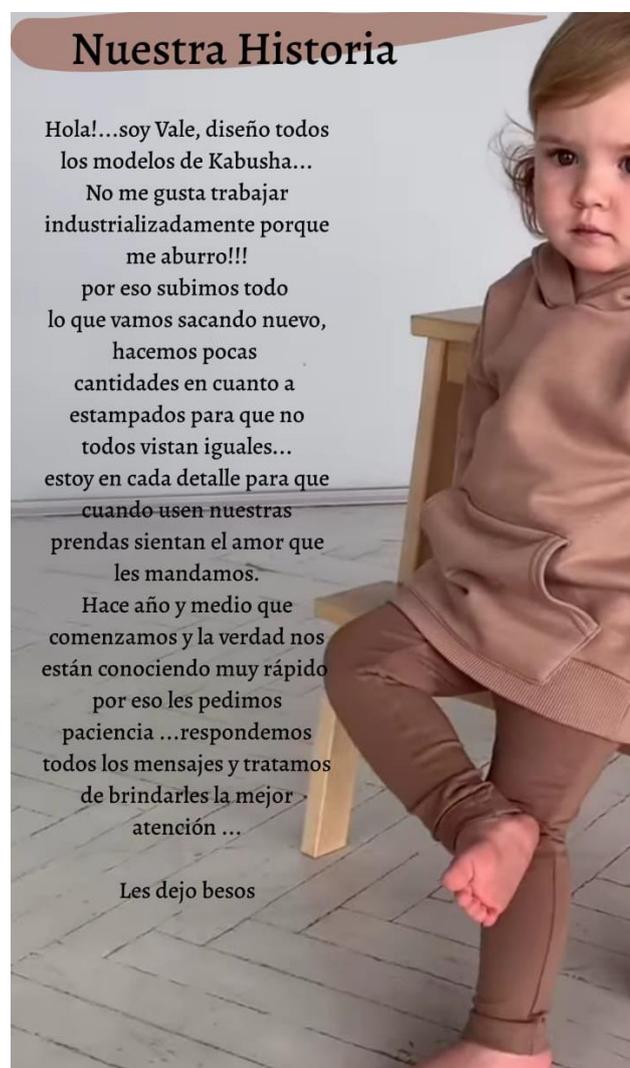


Imagen obtenida de la cuenta de Instagram de la marca

Comenzó con una página web desde la cual vendía los diseños que iba creando, y con el paso del tiempo y junto al crecimiento de la empresa, fue adquiriendo máquinas de coser y contratando personal para que la ayuden a satisfacer la demanda que cada vez era mayor.

Actualmente, ya tiene su propio taller y vende ropa a través de Instagram, en su local y vía web a todas las provincias del país.

DESCRIPCIÓN

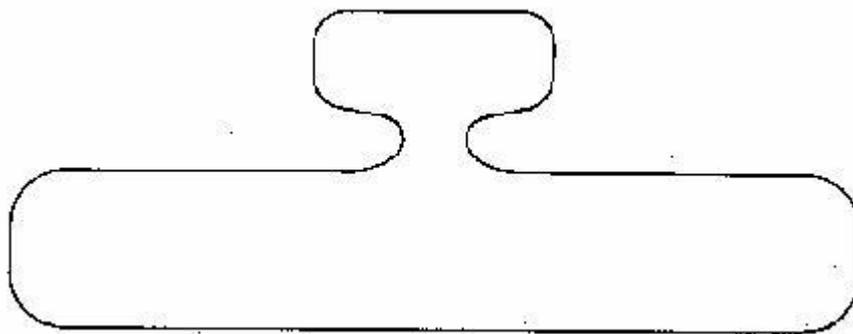
Kabusha (palabra del idioma zulú que significa renacer) es una pequeña empresa dedicada al diseño y confección de ropa urbana para niños, desde recién nacidos hasta los 4 años. Sus principales características son la exclusividad, el diseño y la calidad de sus prendas.

La empresa está ubicada en un departamento ubicado en Castelli 375 de Godoy Cruz, el cual cuenta con un taller textil, donde las prendas son fabricadas, y un showroom, espacio para que los clientes vean los nuevos diseños y retiren los pedidos.

Actualmente trabajan tres personas, la dueña que se encarga de la parte comercial de la marca, y también es la diseñadora de las prendas, una encargada, que supervisa a las empleadas del taller, atiende el showroom, y se encarga de las redes sociales , y una empleada que está en el taller, que se encarga de la fabricación de las prendas. Según la época del año y el nivel de actividad, la cantidad de trabajadores en el taller varía para adecuarse a las fluctuaciones de la demanda.

CLASIFICACIÓN SEGÚN MINTZBERG

La organización tiene una estructura simple, ya que es una organización joven, pequeña, que no cuenta con estandarización en sus procesos y todo el poder lo tiene la dueña. Esto lleva a que se utilice la supervisión directa para controlar a los empleados, sin formalización del comportamiento, con algunas normas de control de desempeño pero no totalmente establecidas.



|

En el isotipo de esta clasificación, se ve a la empresa como un todo, ya que debido a la poca definición de puestos y funciones, no se pueden establecer divisiones entre departamentos, o niveles jerárquicos.

La ventaja de esta tipificación, es que al ser pequeña y poco burocrática, le da flexibilidad para adaptarse a los cambios en su entorno y en las necesidades de sus clientes. En contrapartida, también es la estructura más riesgosa, debido a que depende en gran medida de su dueña, por lo que si algo le impidiera seguir trabajando, la empresa quedaría a la deriva.

MISIÓN Y VISIÓN

Si bien la firma no tiene visión ni misión definidas, las entrevistas con la dueña han permitido conocer su forma de pensar y los lineamientos con los que dirige la empresa, por lo que podríamos definirlos de la siguiente manera:

VISIÓN: “Ser conocida como la mejor, la más innovadora y exclusiva empresa diseñadora de ropa para niños en Argentina”

MISIÓN: “Somos una compañía mendocina que ofrece ropa para niños cuyos padres quieren que sus hijos tengan lo mejor, combinando calidad, diseño y comodidad, para que crezcan con confianza en sí mismos gracias a la imagen que transmiten”

IV - ANÁLISIS DEL ENTORNO

MACROENTORNO

ANÁLISIS PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Está compuesto por cuatro variables diferentes, básicamente son las mismas para cualquier empresa, cambiando la importancia o ponderación que se le dé específicamente a cada variable.

- **Políticos:** Podemos observar que las nuevas elecciones presidenciales trajeron inseguridad en la población, junto con una gran devaluación y un aumento del riesgo país, debido a la fama que tiene el partido electo relacionado con la corrupción, el aumento del gasto público y la inseguridad.

- **Económicos:** la economía actualmente se encuentra muy deteriorada por la pandemia del virus COVID 19, para la cual se efectuó una de las cuarentenas más largas del mundo, que hizo entrar en crisis a varios sectores y sin obtener resultados positivos en la lucha contra el virus.

Esta inestabilidad ha generado en las personas inseguridad, lo que se traduce en el aumento del ahorro, y la disminución del gasto. Dejando de lado gastos que no son prioritarios como ropa exclusiva.

También se puede observar una alta inflación, lo que hace que aumenten mucho los costos, los cuales no pueden ser totalmente trasladados al precio para el consumidor. También hace imposible realizar proyecciones a largo plazo ya que no se pueden definir los precios de mercaderías, alquileres, y otros elementos en un horizonte muy lejano.

Vale destacar que en agosto se logró alcanzar un acuerdo con los tenedores de bonos del Estado, lo que evitó que el país entrara en default, esto trajo como resultado un impacto positivo en la bolsa porteña y en acciones argentinas en Wall Street. También le permitirá no quedar excluida de los mercados internacionales de crédito, a su vez que

otorga cierta reducción en la incertidumbre cambiaria y disminuye las expectativas de inflación.

Es importante remarcar que por parte del gobierno se brindan planes de ayuda económica para los sectores más vulnerables de la sociedad, lo que generan un aumento en el consumo, pero a su vez para financiar estos beneficios, aumentan la carga impositiva sobre el resto de la población.

- Sociales: la gente cada vez toma más conciencia sobre los problemas del medioambiente y su cuidado, por lo que les atraen marcas que utilizan materiales reciclados o biodegradables, ya que así sienten que están aportando su grano de arena para combatir la contaminación.

También con las nuevas tendencias por la pelea del poder de la mujer y la igualdad con el hombre, se busca eliminar las ideas de que hay cosas que son de hombres y cosas que son de mujeres, buscando productos que no encuadren al usuario en ningún género.

- Tecnológicos: la tecnología ha avanzado en gran medida en los últimos años, y los usuarios ahora pueden comparar precios y productos de la marca con otras compañías de otros lugares con tan solo un clic, por lo que hay que estar muy cerca del cliente, atento a sus necesidades y cambios en sus gustos.

También hace poco tiempo se han desarrollado aplicaciones que sirven para la distribución de productos de manera rápida y económica, como Mercado Envíos o Glovo App.

CONCLUSIÓN

El análisis arroja que la situación económica y política del país no da mucho lugar a compras de bienes de precio elevado, ya que la gente cuida mucho su dinero porque no hay confianza en la economía y no saben qué va a pasar en un futuro. Por parte

de las empresas tampoco se invierte y se proyecta a largo plazo por la misma razón, la inestabilidad económica.

También se observa que hay cambios sociales y tecnológicos que están modificando la forma de hacer negocios por lo que la empresa tiene que estar atenta a esos cambios y adaptarse rápidamente para sacar rédito de estos y lograr una ventaja competitiva.

MICROENTORNO

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, lo usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

Alfredo H. Mosquera, Escuela de Negocios IEEC. <https://ieec.edu.ar/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter/>



FUENTE: página web de ESEM (Escuela de Negocios con programas empresariales)

1. **RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN:** si es alta, la empresa se ve obligada a bajar precios para poder competir, en el caso de que la rivalidad sea baja, se pueden subir los precios, y por ende, la rentabilidad.

Encontramos a varias marcas que presentan las mismas características de la empresa bajo análisis (en etapa de crecimiento, ropa exclusiva, venta online y en local pequeño, y por mayor y menor) como Grisino y Gepetto, y también marcas ya establecidas en el mismo rubro ropa infantil como Mimo y Co. y Cheeky. Decimos que la competencia es media, ya que hay varios competidores, pero tampoco el sector está superpoblado de empresas competidoras

2. **LA ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES NUEVOS:** Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas.

Podemos observar que las barreras de entrada al negocio son prácticamente nulas ya que no se precisan economías de escala, no hay regulaciones que limiten el ingreso ni

son necesarias tecnologías especiales, por lo que esta variable se presenta desfavorable, ya que cualquier empresa puede decidir entrar a este rubro y hacerlo sin problemas.

3. EL DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: En los mercados en los que hay productos que son similares o que ofrecen características parecidas se produce una amenaza que pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto

Considerando a Kabusha una marca de ropa urbana para niños de diseñador, decimos que hay muchos productos sustitutos, como marcas que ofrecen ropa para niños pero que no son de tan buena calidad, como Falabella y Cositas, y también podemos encontrar marcas que hacen ropa para niños, pero no de un estilo urbano, como Adidas.

4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: Afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una reducida cantidad de proveedores, cuando sólo hay unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

En el caso de Kabusha, no posee ningún poder sobre los proveedores, ya que no tiene la suficiente influencia como para obtener rebajas en los precios, en las formas de pago, o en los productos que le ofrecen. A su vez tampoco el proveedor tiene una gran influencia porque también hay mucha cantidad y nadie tiene la exclusividad de un material único.

5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES: Cuando los clientes están muy concentrados, son pocos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante, en tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios y condiciones de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

En el caso de Kabusha tenemos dos tipos de clientes:

- Minoristas: son clientes que compran por pequeñas cantidades, no tienen gran poder de negociación a la hora de determinar precios, diseños, condiciones de venta, etc.

Cabe destacar que algunos clientes minoristas son personas famosas que adquieren los productos, y a su vez le sirven como publicidad a la empresa, haciendo

publicaciones en redes sociales, lo que le da un alcance masivo a la marca. Estos clientes tienen un mayor poder de negociación, con el que pueden obtener diseños y precios especiales, descuentos y regalos, entre otras cosas.

- **Mayoristas:** estos son clientes que compran por grandes cantidades, para revender, que tienen mayor poder de decisión para determinar precios, formas de entrega y condiciones de pago.

CONCLUSIÓN

En función del análisis que hemos realizado, podemos determinar que el atractivo del sector donde funciona Kabusha es intermedio, ya que presenta pros y contras según la fuerza que analizamos.

Si determinamos los puntos favorables del sector, podemos decir que hay pocos competidores directos que puedan afectarla, y en cuanto a los clientes, tenemos el grupo minorista que tiene poco poder de decisión, por lo que el poder de determinar precios y condiciones de los productos es del fabricante. Los proveedores son muchos y ninguna materia prima es escasa o prevista por un solo productor, por lo que no tienen gran poder sobre Kabusha

Analizando la parte negativa del sector, vemos que cualquier empresa se puede volver competidor directo ya que no hay barreras que limiten el ingreso. También hay gran cantidad de sustitutos por los que los clientes podrían cambiar una marca por otra marca a un bajo costo.

CLIENTES

Al hablar de los clientes de Kabusha podemos clasificarlos en dos: mayoristas y minoristas.

MAYORISTAS

Los clientes mayoristas son los que realizan compras por \$20.000 o más, pueden solicitar la curva completa (todos los talles de un modelo) o algunos talles de cada modelo

y los precios que pagan son muy inferiores a los de ventas al detalle. Es importante remarcar que los clientes gozan de exclusividad, donde si aparece algún interesado para revender la ropa en una zona donde ya hay un cliente mayorista, no se le vende para cuidar los intereses del cliente actual.

Si bien la empresa tiene clientes mayoristas en todo el país, los más importantes son:

- Papaya (Chaco)
- Qué Bonito (Santa Fe)
- Ohana (Buenos Aires)
- Quimey (Entre Ríos)
- Oli Bebe (Buenos Aires)

CLIENTES MINORISTAS

Llevan a cabo operaciones inferiores a los \$20.000. La mayoría de estas ventas se dan a través de Instagram con clientes mendocinos.

CLIENTES MINORISTAS QUE PUBLICITAN LA MARCA

Este tipo especial de clientes son personas muy conocidas y que tienen muchos seguidores en las redes sociales, por lo que la marca aprovecha su fama ofreciéndoles beneficios en sus compras, a cambio de que promocionen en sus cuentas la marca, esto le ha dado grandes réditos a la empresa, ya que cada publicación de estas personas, le trae miles de seguidores nuevos a la cuenta de Instagram que luego se traducen en ventas.

A ciertos famosos que han hecho publicaciones que a la empresa la han beneficiado mucho, se le envían periódicamente prendas de forma gratuita para obtener publicidad barata con gran llegada a la gente.

Algunos de los beneficios que gozan son:

- Descuentos

- Accesorios de regalo
- Prendas hechas a medida
- Prioridad de entrega

PROVEEDORES

La marca tiene proveedores de Buenos Aires y de Mendoza, a los que les compra telas de distintos tipos, retazos, encajes y elementos de mercería. Algunos de ellos ofrecen descuentos a la dueña por ser diseñadora, y otros por volumen de compra.

Entre los principales proveedores tenemos:

- Casa Blaustein: empresa mendocina, mayorista de telas, ubicado en calle San Martín al 1800 de Ciudad. Es uno de los proveedores más importantes, junto con American Cotton, son a quienes mayor volumen se les compra.
- American Cotton: Con más de veinte años en el mercado, ofrece una diversa gama de tejidos de punto. telas de algodón para la confección de ropa. Ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es el mayor proveedor de la marca.
- Crisa telas: es una empresa mayorista ubicada en Mendoza, que vende telas planas. A este proveedor se le compran telas de mayor calidad. Ofrece un descuento del 25% a la marca por ser la dueña diseñadora.
- Dabel: es un mayorista de telas, que ofrece telas más finas y delicadas, como encajes, Corderoy y Fibrana. Junto con Crisa son los que venden las telas más costosas, pero también de mejor calidad
- Botonera Andina: se dedica a la comercialización y distribución de artículos de mercería, lencería y otros productos complementarios.
- Retazos: tienda mendocina que suele tener promociones donde ofrece grandes cantidades de retazos de telas a buen precio.

ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA es una herramienta que nos permite señalar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las amenazas y las oportunidades que se presentan.

Partiendo de este estudio se definen las estrategias a seguir para maximizar oportunidades y fortalezas, y minimizar amenazas y debilidades.

El objetivo del análisis es seleccionar estrategias que aseguren el mejor alineamiento entre los factores internos y externos. (Hill y Jones, 1996)

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

a. Análisis interno

En esta sección del análisis FODA se estudiarán los factores internos que afectan el desempeño de la empresa, ya sea positivamente (fortalezas) como negativamente (debilidades). Las fortalezas favorecen el logro de ventajas competitivas, mientras que las debilidades operan como barreras.

- Fortalezas de Kabusha:
 - Calidad de sus productos
 - Ropa exclusiva
 - Flexibilidad
 - Conocimiento del sector
 - Costos fijos bajos
 - Fidelidad de los clientes
 - Buen posicionamiento
 - Acceso a publicidad masiva y barata
 - Canales de distribución variados
 - Buen uso de redes sociales

- Debilidades de Kabusha:
 - Estructura poco desarrollada
 - Núcleo operativo poco desarrollado
 - Poca mano de obra
 - Poca inversión en tecnología
 - Poco planeamiento
 - Personal poco capacitado
 - Sin reglas ni procedimientos formalizados
 - Estrategias no definidas
 - Procesos no optimizados
 - Altos costos variables
 - Escaso capital financiero

b. Análisis externo

Investiga el contexto y determina qué factores pueden favorecer a la empresa y que otros factores condicionan la obtención de resultados. Para estudiar el ambiente tenemos herramientas como las cinco fuerzas de Porter y el análisis PEST, entre otras.

- Oportunidades
 - Mayor tendencia a vestir bien a los niños
 - Pocos competidores
 - Tecnologías que facilitan la venta
 - Nuevos métodos de distribución
 - Mano de obra disponible para contratar
 - La gente presta cada vez más atención a la calidad y exclusividad
 - Tasas de interés en baja
 - Aumento del consumo por planes sociales

- Amenazas
 - Inestabilidad económica
 - Recesión
 - Muchos productos sustitutos
 - Muchos competidores potenciales
 - Leyes de contratación poco convenientes
 - Bajo poder adquisitivo de las familias
 - Alta carga impositiva
 - Barreras de entrada bajas

c. Cursos de acción

Del análisis FODA se desprenden cursos de acción deseables para la empresa: aprovechar oportunidades, explotar fortalezas, evitar amenazas y superar debilidades

		FORTALEZA		DEBILIDADE	
		S (F)		S (D)	
S (O)	OPORTUNIDADE	FO. Utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades del entorno		DO. Superar debilidades y aprovechar oportunidades	
	AMENAZAS (A)	FA. Utilizar fortalezas para enfrentar amenazas del entorno		DA. Superar debilidades y evitar amenazas externas. Es la situación menos deseable.	

1. Estrategia FO. Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades.

La empresa deberá aprovechar la calidad de sus prendas (F), variedad de canales de distribución (F), y buenas estrategias publicitarias (F) para captar a todos los clientes potenciales que quieren vestir bien a sus hijos (O), explotando las nuevas tecnologías para vender (O) y la escasez de competidores (O)

2. Estrategia FD. Utilizar fortalezas para evitar amenazas

Se utilizarán redes sociales (F) para mantener a los clientes fidelizados (F) y dar a conocer la calidad de los productos (F), para evitar la entrada al sector de productos sustitutos (A) y competidores potenciales (A)

3. Estrategia DO. Superar debilidades y aprovechar oportunidades

Lo mejor será desarrollar la estructura de la empresa (D) y contratar personal aprovechando que hay disponibilidad en el mercado (O). También desarrollar estrategias (D) que permitan explotar los nuevos canales de distribución disponibles (O)

4. Estrategia DA. Superar debilidades y evitar amenazas

Para evitar la peor situación posible, se va a capacitar al personal (D) y se renovarán las tecnologías de la empresa (D), de esta forma se disminuirán los costos por fallas en el proceso productivo y así se podrá sobrellevar la inestabilidad económica (A) y poder aguantar la gran carga impositiva (A).

V - MARKETING MIX

Es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Cuando se habla de “todo lo que la empresa es capaz de hacer” se expande un abanico de posibilidades que Kotler clasifica en cuatro grupos de variables conocidas como las 4P’s.:



PRECIO

Es el único elemento de la mezcla (mix) de marketing que produce ingresos, los demás producen costos. Por otro lado, es quizás el elemento más fácil de ajustar en el programa de marketing, ya que las características del producto, los canales, e incluso las comunicaciones, llevan más tiempo. Así mismo, el precio comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto o marca buscados por la empresa. El precio de un producto bien diseñado y comercializado, puede fijarse en un nivel más alto, lo que permite cosechar más ganancias. (Dirección de marketing, 14° ed., Kotler y Keller).

A continuación analizaremos cuatro métodos de fijación de precios

1. Fijación de precios mediante márgenes: El método más elemental de fijación de precios consiste en sumar un margen estándar al costo del producto.
2. Fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad: En la fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad, la empresa determina el precio que produciría la tasa de rentabilidad sobre la inversión (RSI o ROI, Return on Investment) meta de la empresa
3. Fijación de precios con base en el valor percibido: Cada vez son más las empresas que basan su precio en el valor percibido por el cliente. El valor percibido está compuesto por una serie de factores, como la imagen que tiene el comprador respecto del rendimiento del producto, las entregas del canal, la garantía de calidad, el servicio al cliente y otros aspectos de menor exigencia, como la reputación del proveedor, su confiabilidad y su estima. Las empresas deben entregar el valor que prometen en su propuesta y el cliente debe percibir este valor.
4. Fijación de precios con base en la competencia: En la fijación de precios con base en la competencia, la empresa basa sus precios —en gran medida— en los precios de sus competidores.

Kabusha utiliza una estrategia mixta, donde define sus precios en función de los márgenes deseados, obteniendo una rentabilidad bruta del 50% sobre los costos para el canal mayorista, y un margen de 200% sobre el costo para los minoristas. Pero en casos donde tiene costos muy bajos, y el precio con el margen incluido no refleja el valor de la prenda, aplica la estrategia de fijación de precios con base al valor percibido, pidiendo un precio mayor por sus productos, en búsqueda de que el cliente perciba el valor superior que tienen sus productos, a su vez, se asegura que sus productos se correspondan con esa

propuesta de valor haciendo hincapié en la calidad de las materias primas, y un nivel de detalle superior a otras marcas.

PRODUCTO

Según Philip Kotler y Kevin Lane Keller, un producto "*es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad*"

Los especialistas en marketing clasifican los productos con base en la durabilidad y tangibilidad, y nivel de consumo.

1. Durabilidad y tangibilidad: los productos pueden clasificarse en tres grupos:
 - Los bienes perecederos son bienes tangibles que, por lo general, se consumen en uno o pocos usos, tales como la cerveza o el champú. Debido a que estos bienes son comprados con frecuencia, la estrategia adecuada consiste en lograr que estén disponibles en muchos lugares, cargarles solamente un pequeño margen de ganancia, y anunciarlos mucho para inducir a la prueba y generar preferencia.
 - Los bienes duraderos son bienes tangibles que casi siempre se ven sometidos a prolongados periodos de uso, como las herramientas y la ropa. En general, los bienes duraderos requieren una labor de venta y servicio más personales, conllevan un mayor margen de ganancia y requieren más garantías por parte del vendedor.
 - Servicios: son productos intangibles, inseparables, variables y perecederos, que suelen exigir mayor control de calidad, credibilidad de los proveedores y adaptabilidad. Algunos ejemplos son el corte de cabello, la asesoría legal y la reparación de aparatos electrodomésticos.
2. Clasificación de los bienes de consumo: Cuando se clasifica la amplia variedad de bienes de consumo con base en los hábitos de compra, es posible distinguir entre:

- Bienes de conveniencia: son comprados con cierta frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo. Entre los ejemplos de este tipo de productos están las bebidas refrescantes, los jabones y los diarios. Los *bienes de uso común* son bienes de conveniencia que los consumidores compran con regularidad o de manera rutinaria (digamos, salsa de tomate, dentífrico y galletas saladas). Los *bienes de impulso* (como caramelos y revistas) son comprados sin planificación ni esfuerzo de búsqueda. Los *bienes de emergencia* son comprados cuando hay una necesidad urgente (paraguas cuando está cayendo una tormenta; botas y guantes durante la primera nevada invernal).
- Bienes de compra comparada: son aquellos en torno de los cuales el consumidor suele hacer comparaciones con base en su idoneidad, calidad, precio y estilo durante el proceso de selección y compra. Algunos ejemplos son los muebles, la ropa y los aparatos electrodomésticos de alto valor. Los *bienes de compra comparada homogéneos* son similares en calidad, pero con precios lo suficientemente diferentes como para justificar comparaciones de compra. Los *bienes de compra comparada heterogéneos* difieren en características y servicios que podrían ser más importantes que su precio.
- Bienes de especialidad: tienen características o identificación de marca únicas, por los cuales hay suficientes compradores dispuestos a hacer un esfuerzo especial de compra. Entre los ejemplos de este tipo de bienes están los automóviles, los aparatos de estéreo y los trajes para caballero.
- Bienes no buscados: son aquellos que los consumidores desconocen o que en términos generales no piensan comprar

Kabusha ofrece ropa para niños de primera calidad y exclusivos, por lo que en función de las clasificaciones arriba citadas, podemos decir que ofrece bienes duraderos, ya que no se agotan con el primer uso y se espera que tengan cierta durabilidad. Si tenemos en cuenta la segunda clasificación, vemos que son bienes de compra comparada, ya que es un producto que es medido con otras marcas que tienen ofertas similares. Y a su vez decimos que son de comparación heterogénea, porque tiene diferencias con respecto a otras marcas de ropa para niños, que a su vez son la ventaja competitiva de la empresa, como la calidad, el estilo y la exclusividad. A su vez, también pueden ser vistos como productos de especialidad ya que los clientes hacen un esfuerzo por adquirir este producto ya que la marca tiene características que denotan un mayor valor.

DIFERENCIACIÓN

Es importante analizar la manera en que la empresa decide diferenciar a su producto para ser percibido por sus clientes como distinto a los demás. Esta diferenciación puede ser obtenida a partir de varios parámetros que se le dan al bien que se quiere ofrecer, entre ellos podemos nombrar:

- Forma: tamaño, composición, estructura física
- Características: pueden ofrecer diversas prestaciones como complemento de su función básica.
- Personalización: capacidad de la empresa para satisfacer las exigencias de cada uno de sus clientes
- Calidad de los resultados: nivel de desempeño que muestra el producto
- Estilo: apariencia del producto y la sensación que provoca en el comprador.
- Fiabilidad: probabilidad de que un producto no tendrá mal funcionamiento o se descompondrá dentro de un periodo específico.

- Durabilidad: medida de la vida esperada de un producto en situaciones naturales.

El aspecto de la diferenciación es muy importante para la empresa ya que al ser un producto que tiene un precio superior a sus competidores, debe mostrar características distintivas que le permitan al cliente percibir fácilmente las prestaciones que le brinda el producto.

Entre los principales factores para diferenciarse elegidos por la marca, tenemos el estilo, ya que el producto lo que busca es hacer que el usuario sea visto como alguien de buen gusto y a la moda, esto se puede ver inclusive en las bolsas donde se entregan las prendas, que son fabricadas por la misma empresa con telas de calidad, mostrando un diseño elegante y moderno. También se puede señalar la fiabilidad y durabilidad, donde se buscan telas de buena calidad para asegurar que esa prenda por la que se pagó un precio superior, podrá ser usada por un tiempo prolongado, y no se detectarán problemas de confección, como hilos sueltos o costuras mal hechas.



Imagen extraída de la cuenta de Instagram de la marca

DISEÑO

El diseño ofrece un poderoso mecanismo para diferenciar y posicionar los productos y servicios de una empresa. Se refiere a la totalidad de las características que determinan cómo se ve, se siente y funciona un producto desde el punto de vista del consumidor. Ofrece mensajes, beneficios funcionales y estéticos tanto a nuestro lado racional como al emocional.

El diseñador debe determinar cuánto invertirá en la forma, el desarrollo de características, el rendimiento, el ajuste, la durabilidad, la fiabilidad, la posibilidad de reparación y el estilo de sus productos.

Desde la perspectiva de la empresa, un producto bien diseñado es fácil de fabricar y distribuir; para el cliente es agradable a la vista y fácil de abrir, instalar, usar, reparar y desechar. Es preciso que el diseñador tenga en cuenta todos estos factores

Obviamente este es un apartado imprescindible para la empresa, ya que es una marca de moda donde el diseño lo es todo, ningún padre pagará por una prenda que haga que su hijo se vea mal, ni hablar del mal momento que los puede hacer pasar si la ropa le queda incómoda, por lo que por parte de la firma prestan mucha atención a todos los detalles.

La principal tarea relacionada con este apartado es la del diseño de las prendas, que es una función exclusiva de la dueña, ella toma las decisiones con respecto a qué prendas se fabricarán, que forma tendrá, los colores, las telas, y todo lo relacionado con la estética.

El segundo aspecto que hay que revisar para que la ropa tenga un diseño perfecto, es el de las terminaciones, todas las ropas son revisadas para cerciorarse de que no queden hilos colgando, costuras mal terminadas, o detalles mal cosidos.

También se le presta mucha atención al aspecto que tiene la página web, la cuenta en Instagram y el showroom, de manera que estén todos en armonía con la imagen que busca transmitir la marca.



Imagen extraída de la cuenta de Instagram de la marca

PLAZA

Para concretar una venta, no basta con tener un buen producto o servicio a un precio adecuado. Además, hay que tener un plan de eficiencia para conducir el producto o servicio hasta el cliente, es aquí donde entra la plaza, también conocida como distribución.

La plaza, se entiende como la forma en la cual un bien o servicio llegará de una empresa a las manos del consumidor final.

Los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición. Luego de su producción, los bienes y servicios siguen distintas trayectorias que culminan en la compra y uso por parte del consumidor final.

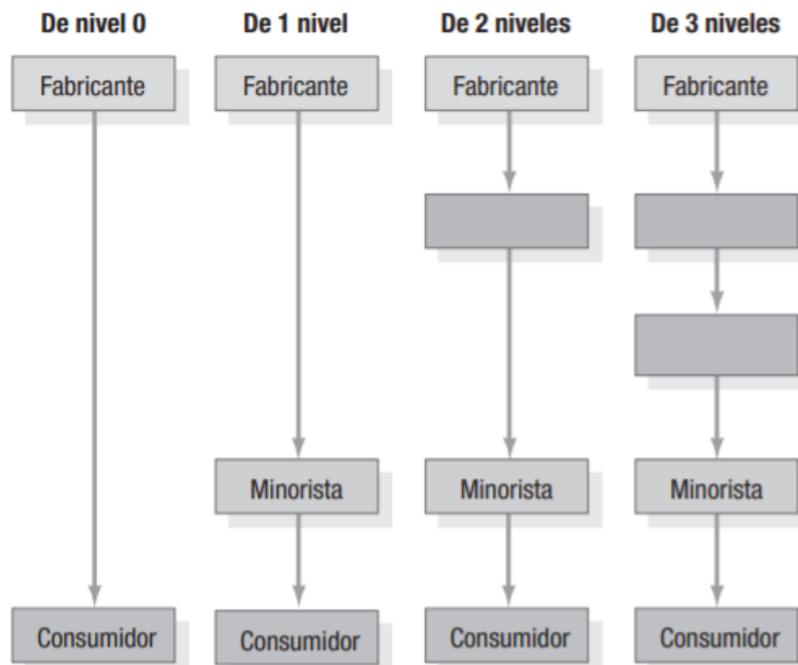
Algunos intermediarios —como los mayoristas o los minoristas— compran, se apropian de la mercancía y la revenden; en este caso se les denomina comerciantes o distribuidores. Otros —como los corredores de bolsa, los representantes de los fabricantes o los agentes de ventas— buscan clientes y tienen la facultad de negociar en representación del fabricante, pero no compran los productos; a éstos se les llama agentes. Algunos más —como las empresas de transporte, los almacenes independientes, los bancos o las agencias de publicidad— colaboran en el proceso de distribución, pero no compran la mercancía ni negocian su compraventa; en este caso reciben el nombre de facilitadores.

Los canales híbridos o el marketing multicanal tienen lugar cuando una sola empresa utiliza dos o más canales de marketing para llegar a segmentos de consumidores.

NIVEL DE CANAL

El concepto de número de niveles de intermediarios se utiliza para designar la longitud de un canal. Un canal de nivel cero (también llamado canal de marketing directo) está formado por un fabricante que vende directamente al consumidor final. Los canales de un nivel incluyen un intermediario, por ejemplo un minorista. Los canales de dos niveles están conformados por dos intermediarios; en los mercados de consumo, tales intermediarios suelen ser un mayorista y un minorista. Los canales de tres niveles incluyen tres intermediarios y así sucesivamente.

(a) Canales de marketing de bienes de consumo



NÚMERO DE INTERMEDIARIOS

Las tres estrategias basadas en el número de intermediarios que hay en el canal son la distribución exclusiva, la distribución selectiva y la distribución intensiva.

- La distribución exclusiva consiste en limitar de forma importante el número de intermediarios. Es apropiada cuando el fabricante desea conservar control sobre el nivel de servicio y los resultados ofrecidos por los revendedores, y a menudo incluye un acuerdo de colaboración exclusiva. Al conceder derechos exclusivos de distribución, el fabricante espera obtener esfuerzos de venta más intensos y una venta mejor informada. La distribución exclusiva requiere una asociación más estrecha entre el vendedor y el revendedor,
- La distribución selectiva consiste en la utilización de sólo algunos intermediarios dispuestos a distribuir un producto determinado. La empresa no tiene que preocuparse por tener demasiados puntos de venta, ya que puede obtener la cobertura de mercado adecuada con un mayor control y un menor costo que si hiciera una distribución intensiva.

- La distribución intensiva consiste en la distribución de bienes y servicios a través de tantos puntos de venta como sea posible. Esta estrategia es adecuada para la comercialización de artículos como snacks, bebidas refrescantes, periódicos, dulces y goma de mascar, esto es, productos que los consumidores compran con frecuencia o en muchos lugares.
-

Se puede observar que Kabusha utiliza una estrategia de distribución basada en la utilización de canales híbridos, ya que utiliza más de un canal diferente para hacer llegar el producto a sus clientes:

- Venta directa: la empresa vende directamente a los consumidores que se contactan con ella, si son de la provincia de Mendoza, los clientes retiran la ropa por el local, si son de otra provincia, se les envía la mercadería por Mercado Envíos.
- Por intermediarios: la empresa cuenta con minoristas que revenden los productos de la marca a consumidores finales.

Si analizamos los niveles de los canales que utiliza, podemos ver:

- Cuando realiza ventas directas, utiliza un canal de nivel cero, ya sea que retiren la ropa en el local, o enviándosela por correo.
- En el caso en que los clientes le compren a los vendedores que la empresa utiliza como intermediarios, podemos decir que utiliza un canal de nivel uno, ya que hay un revendedor minorista entre el consumidor y el fabricante.

Al hablar de los intermediarios con los que cuenta la empresa, también se puede analizar la política que se sigue para seleccionar a los revendedores y la cantidad de los mismos. Kabusha utiliza una política de distribución selectiva, donde no busca llegar a la mayor cantidad de puntos posibles, sino que con tener sólo algunos, le basta para alcanzar

la cobertura que busca. No es exclusiva ya que a la marca no le interesa tener tanto control sobre el punto de venta o el servicio que se presta.

PROMOCIÓN

El marketing moderno requiere más que sólo desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible. Las empresas también deben comunicarse con los grupos de interés potenciales y el público en general. Para la mayoría de los especialistas en marketing, por lo tanto, la cuestión no es si comunicar, sino qué decir, cómo y cuándo decirlo, a quién y con cuánta frecuencia. Los consumidores pueden enfrentarse a cientos de canales de televisión de cable y satélite, y millones de páginas de Internet. Ellos están tomando un rol más activo al decidir el tipo de comunicación que quieren recibir así como la manera de comunicar a otras personas sobre los productos y servicios que utilizan. Para llegar e influir efectivamente a los mercados meta, los expertos en marketing holístico están utilizando creativamente múltiples formas de comunicación.

Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden. (Dirección de marketing, 14° ed. Kotler y Keller).

La mezcla de comunicaciones de marketing está compuesta por ocho tipos principales de comunicación:

1. Publicidad: Cualquier forma pagada no personal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado, a través de medios impresos (periódicos y revistas), medios transmitidos (radio y televisión), medios de redes (teléfono, cable, satélite, inalámbricos), medios electrónicos (cintas de audio, cintas de video, videodisco, CD-ROM, páginas Web) y medios de display (carteleras, letreros, posters).

2. Promoción de ventas: Incentivos de corto plazo para animar a la prueba o compra de un producto o servicio; incluye promociones para el consumidor (muestras gratis, cupones y premios), promociones comerciales (displays y publicidad) y promociones para la fuerza de ventas y empresarial (concursos para los representantes de ventas).
3. Eventos y experiencias: Actividades patrocinadas por la empresa y programas diseñados para crear interacciones diarias o especiales de la marca con los consumidores, incluyendo eventos deportivos, artísticos y de entretenimiento, entre otros, con causas específicas, así como actividades menos formales.
4. Relaciones públicas: Programas dirigidos internamente a los empleados de la empresa o externamente a los consumidores, otras empresas, el gobierno o los medios para promover o proteger la imagen de la empresa o sus comunicaciones de productos individuales.
5. Marketing directo: Uso del correo, teléfono, fax, correo electrónico o Internet para comunicarse directamente o solicitar una respuesta o diálogo con clientes específicos y potenciales.
6. Marketing interactivo: Actividades y programas online diseñados para que los clientes regulares o potenciales participen y, directa o indirectamente, aumenten la conciencia, mejoren la imagen o provoquen ventas de productos y servicios.
7. Marketing de boca en boca: Comunicaciones entre personas de manera oral, escrita o electrónica que se relacionan con los méritos o experiencias de compra o uso de productos o servicios.
8. Ventas personales: Interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el propósito de hacer presentaciones, responder preguntas y obtener pedidos.

TABLA 17.1 Plataformas de comunicación comunes						
Publicidad	Promoción de ventas	Eventos y experiencias	Relaciones públicas y publicity	Marketing directo e interactivo	Marketing de boca en boca	Ventas personales
Anuncios impresos y transmitidos	Concursos, juegos, rifas y loterías	Deportes	Kits de prensa	Catálogos	Persona a persona	Presentaciones de ventas
Empaque/externo	Incentivos y obsequios	Entretenimiento	Discursos	Correo	Grupos de chat	Juntas de ventas
Inserciones en el empaque	Muestras	Festivales	Seminarios	Telemarketing	Blogs	Programas de incentivos
Cine	Ferias y exposiciones comerciales	Artes	Informes anuales	Compras electrónicas		Muestras
Folleto y cuadernillos	Exhibiciones	Visitas a las fábricas	Donaciones a caridad	Compras por televisión		Ferias y exposiciones comerciales
Pósters y volantes	Demostraciones	Museos de la empresa	Publicaciones	Fax		
Directorios	Cupones	Actividades callejeras	Relaciones con la comunidad	Correo electrónico		
Reimpresiones de anuncios	Devoluciones de efectivo		Cabildeo	Correo de voz		
Carteleras	Financiamiento con intereses bajos		Medios de identidad	Blogs de la empresa		
Anuncios de display	Subvenciones por intercambios		Revista de la empresa	Sitios Web		
Display en punto de venta	Programas de continuidad					
DVD	Vinculaciones					

Fuente: P. Kotler y K. Keller, *Dirección de Marketing, 15ª Edición*. Editorial Pearson

Kabusha utiliza dos estrategias de promoción:

- **Publicidad:** la empresa utiliza esta herramienta para crear conciencia de la marca y fomentar la capacidad del consumidor para reconocer o recordar la marca dentro de la categoría con el suficiente detalle para llevar a cabo la compra, lo realiza mediante redes sociales, a través de las cuentas de personas mediáticas, para tener una llegada masiva al público.
- **Marketing directo:** lo lleva a cabo para dar a conocer los nuevos productos que se lanzan al mercado, a través de su página web y a través de su propia cuenta de Instagram, donde realiza publicaciones con imágenes de las

|

nuevas prendas y a través de las cuales puede comunicarse directamente con clientes actuales y potenciales.

VI – PROCESO DE PRODUCCIÓN

En este apartado analizaremos el proceso que se lleva a cabo para obtener el producto final que se ofrece a los clientes de Kabusha.

James Harrington, en su libro *Mejoramiento de los procesos de las empresas*, define a un proceso como: “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo.”

Podemos dividir el proceso de producción de Kabusha en tres subprocesos: diseño, confección y embolsado.

DISEÑO

El subproceso de diseño es llevado a cabo por la dueña, la cual señala: “Primero veo las telas que tengo, una vez que las revisé, tengo que ver el diseño, qué hacer con el estampado y qué con la tela lisa. Lo diseño en mi cabeza y en función a lo que pensé hago los moldes, corto la tela para hacer la muestra y la coso, una vez creado, veo si me gusta y si hay que hacer alguna modificación o agregarle detalles. Una vez terminada, la publico, y cuando recién empiezan a llegar pedidos, comienza la fabricación en el taller.”

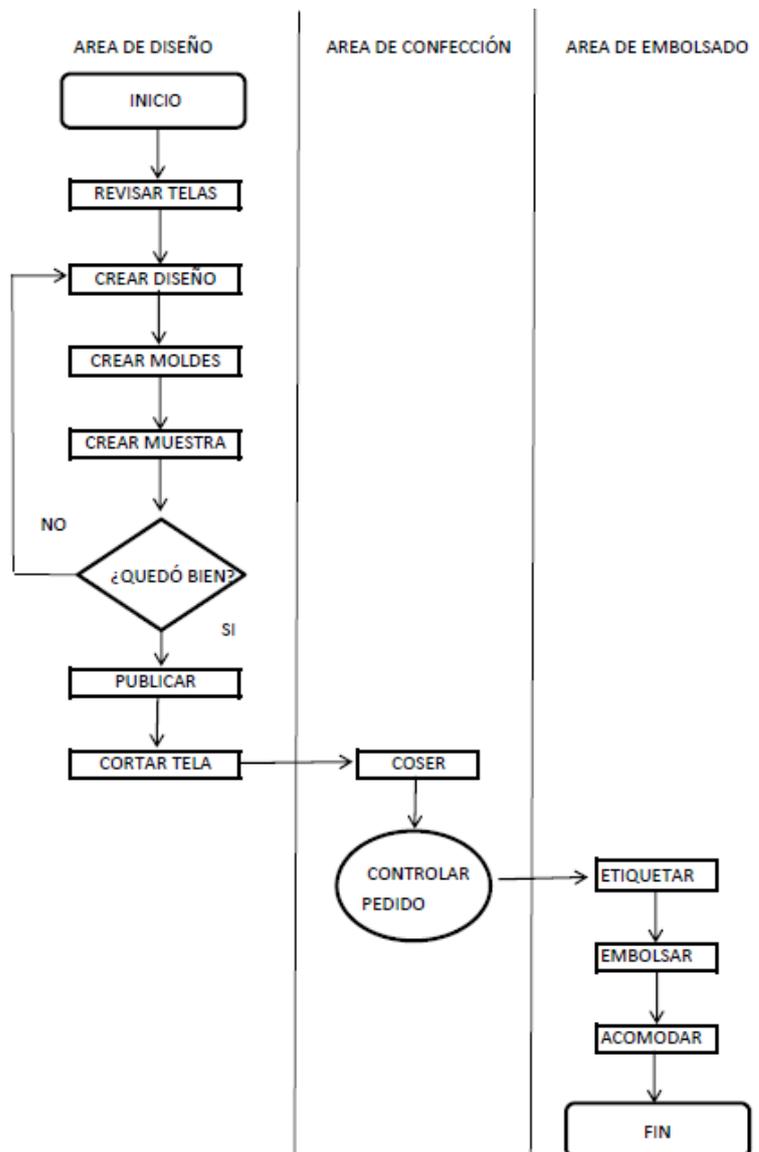
CONFECCIÓN

Sobre el proceso de confección dice: “En estos momentos estamos con una sola empleada porque la demanda está muy baja, y lo que estamos haciendo es, yo corto las telas, y la empleada las cose, y después las revisa la supervisora o yo. Cuando tenemos un nivel de producción mayor, hay más empleadas, donde las actividades son divididas y cada una se dedica a una sola tarea para que mediante la repetición sean cada vez más eficientes.”

EMBOLSADO

“Una vez terminada y revisada la prenda, se le colocan la etiqueta y perfume, y se colocan en la bolsa donde las entregamos, si la retiran en el local, la dejamos apartada en un espacio destinado a ello con una etiqueta para identificarla. Si es para enviar por correo se coloca en la caja con el remito correspondiente. Y si es para una venta mayorista para enviar por correo, se colocan en una caja todas las prendas, y separadas, las bolsas.”

En función al testimonio de la dueña, estamos en condiciones de hacer un diagrama de flujo para ver de manera más clara el proceso productivo.



Fuente. Elaboración propia

VII – CÁLCULO DE COSTOS

A continuación, explicaremos el proceso de elaboración de una planilla de Excel, que permitirá al usuario calcular cuánto le cuesta producir cada prenda en función de los materiales que ocupa.

Anteriormente la dueña nos informó que para establecer los precios de venta, se basaban primero que nada en obtener un margen sobre los costos variables de las prendas, ésta es una estrategia válida, pero siempre y cuando los costos sean correctamente calculados, de manera que no brinden una imagen errónea de las rentabilidades que verdaderamente se obtienen por cada venta.

La empresa actualmente calcula el costo de la tela para cada diseño, independientemente del talle debido a que la cantidad es prácticamente la misma. Pero no tiene en cuenta los agregados como accesorios, adorno, cierres, etc., ya que parece pequeño el monto que representan. La omisión de estos costos hace que se distorsione el cálculo del costo de la prenda, llegando en algunos casos a aumentar hasta en un 20% esta monto.

Nos referimos a curva de talles a todos los talles que ofrece la marca para cada uno de los diseños, los cuales en el caso de Kabusha son siete:

- De 0 a 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 a 9 meses
- De 9 a 12 meses
- De 12 a 18 meses
- 18 meses a 2 años
- De 2 a 4 años

A continuación realizaremos y explicaremos el cuadro recomendado para calcular los costos de cada prenda, este cuadro contará sólo con 6 prendas, las más representativas, 3 de cada temporada (invierno y verano), para la realización del trabajo,

pero se pueden agregar el resto de las prendas para que la empresa lo use de ahora en adelante para hacer un cálculo más preciso.

El cuadro es llevado a cabo en formato Excel, y contará con varias pestañas dónde se presentará la distinta información.

PESTAÑA DE PRODUCTOS

En la primera hoja, lo que se hará será enumerar los productos fabricados, y para facilitar su procesamiento, se le asignará una letra para referenciarla fácilmente

En esta sección, se crea un cuadro que sólo contará con dos columnas, en la primera se asigna un código a cada prenda, y en la otra, el producto del que se hace referencia

COD	PRODUCTO
A	JARDINERA
B	SHORT
C	BOMBACHUDO
D	ENTERO
E	BODY
F	CONJUNTO

 Prendas de verano

 Prendas de invierno

PESTAÑA DE FACTORES DE PRODUCCIÓN

Luego, definimos los materiales que se utilizan para todas las prendas, tanto telas como accesorios, y sus respectivos costos y unidad de medida.

En el cuadro se detallarán el nombre del material, la unidad de medida con la que se contabiliza, y el costo en pesos por cada unidad de medida.

NOMBRE	COSTO	UNIDAD DE MEDIDA
ALGODÓN	\$ 500,00	METRO
BOTÓN	\$ 3,00	UNIDAD
BROCHE	\$ 15,00	UNIDAD
CIERRE	\$ 30,00	UNIDAD
ELÁSTICO	\$ 6,00	METRO
FRISA	\$ 550,00	METRO
PUNTILLA	\$ 150,00	METRO
RUSTICA	\$ 600,00	METRO

PESTAÑA DE FACTORES NECESARIOS

Aquí lo que hacemos es determinar, para cada prenda, los materiales que utiliza, y las cantidades físicas de los mismos que lleva.

Esta tabla posee en la primera columna el código de la prenda, en la segunda, mediante la función BUSCAR, el programa traerá directamente el nombre al que hace referencia el código, de manera de no tener que transcribir el nombre de esta todas las veces.

En la tercer columna, se nombraran los materiales que utiliza cada prenda (uno por fila) y el programa, también a través de la función BUSCAR, traerá de forma automática la unidad de medida que se utiliza para ese material.

Por último, en la columna del final se colocará en números las unidades de cada material que se utiliza por prenda

CÓDIGO	PRODUCTO	MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	COMP. FÍSICO X UNIDAD
A	JARDINERA CORTA	RUSTICA	METRO	0,70
A	JARDINERA CORTA	ELÁSTICO	METRO	0,70
A	JARDINERA CORTA	BOTÓN	UNIDAD	3,00
B	SHORT	ELASTICO	METRO	0,90
B	SHORT	ALGODON	METRO	0,50
B	SHORT	CIERRE	UNIDAD	1,00
B	SHORT	BOTON	UNIDAD	4,00
C	BOMBACHUDO	ELASTICO	METRO	0,90
C	BOMBACHUDO	FRISA	METRO	0,50
C	BOMBACHUDO	CINTA	UNIDAD	0,20
D	ENTERO	ALGODON	METRO	1,20
D	ENTERO	BOTONES	UNIDAD	7
D	ENTERO	ELASTICO	METRO	1,4
D	ENTERO	CINTA	UNIDAD	0,3
E	CONJUNTO	FRISA	METRO	1
E	CONJUNTO	ELASTICO	METRO	1,4
E	CONJUNTO	CIERRE	UNIDAD	1
F	BODY	ALGODON	METRO	0,9
F	BODY	ELASTICO	METRO	0,7
F	BODY	BOTON	UNIDAD	4

PESTAÑA DE COMPONENTE FÍSICO Y MONETARIO

Aquí se procede a calcular el costo que representa el factor utilizado por la cantidad usada para cada prenda.

Las primeras columnas son similares a las de la hoja anterior, pero en este cuadro se agregan los datos referentes al costo por unidad de medida de cada material, los cuales son traídos a la tabla mediante BUSCAR en función del material colocado en la columna correspondiente. Luego se multiplica a este valor por la cantidad usada, dándonos como resultado el valor monetario que representa la cantidad de material utilizado en cada prenda.

COD	PRODUCTO	MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	COMP FISICO X UNIDAD	COSTO MATERIAL	COSTO TOTAL MATERIALES
A	JARDINERA CORTA	RUSTICA	METRO	0,70	\$ 600,00	\$ 420,00
A	JARDINERA CORTA	ELASTICO	METRO	0,70	\$ 6,00	\$ 4,20
A	JARDINERA CORTA	BOTON	UNIDAD	3,00	\$ 3,00	\$ 9,00
B	SHORT	ELASTICO	METRO	0,90	\$ 6,00	\$ 5,40
B	SHORT	ALGODÓN	METRO	0,50	\$ 500,00	\$ 250,00
B	SHORT	CIERRE	UNIDAD	1,00	\$ 30,00	\$ 30,00
B	SHORT	BOTON	UNIDAD	4,00	\$ 3,00	\$ 12,00
C	BOMBACHUDO	ELASTICO	METRO	0,90	\$ 6,00	\$ 5,40
C	BOMBACHUDO	FRISA	METRO	0,50	\$ 550,00	\$ 275,00
C	BOMBACHUDO	CINTA	UNIDAD	0,20	\$ 30,00	\$ 6,00
D	ENTERO	ALGODÓN	METRO	1,20	\$ 500,00	\$ 600,00

D	ENTERO	BOTONES	UNIDAD	7	\$ 3,00	\$ 21,00
D	ENTERO	ELASTICO	METRO	1,4	\$ 6,00	\$ 8,40
D	ENTERO	CINTA	UNIDAD	0,3	\$ 30,00	\$ 9,00
E	CONJUNTO	FRISA	METRO	1	\$ 550,00	\$ 550,00
E	CONJUNTO	ELASTICO	METRO	1,4	\$ 6,00	\$ 8,40
E	CONJUNTO	CIERRE	UNIDAD	1	\$ 30,00	\$ 30,00
F	BODY	ALGODÓN	METRO	0,9	\$ 500,00	\$ 450,00
F	BODY	ELASTICO	METRO	0,7	\$ 6,00	\$ 4,20
F	BODY	BOTON	UNIDAD	4	\$ 3,00	\$ 12,00

PESTAÑA DE COSTO DEL PRODUCTO

En esta hoja lo que se hace es calcular el costo que tiene fabricar cada una de las prendas de Kabusha, de manera precisa, considerando tanto las telas como los distintos accesorios que posee la misma.

En la tabla, con colocar el código en la primer columna, aparecerá de manera automática el producto al que hace referencia la letra gracias a la función BUSCAR, y en la tercer columna, también automáticamente, aparecerá ya calculado el costo de cada prenda, mediante la función SUMAR SI, la cual suma los costos que pertenecen a cada producto nombrado en la columna dos.

CODIGO	NOMBRE	COSTO
A	JARDINERA CORTA	\$433,2
B	SHORT	\$297,4
C	BOMBACHUDO	\$286,4

D	ENTERO	\$638,4
E	CONJUNTO	\$588,4
F	BODY	\$466,2

PESTAÑA PRECIO DE VENTA

En esta pestaña, la información que se nos proveerá es el precio al que deben ser vendidas las prendas teniendo en cuenta los costos calculados en las pestañas anteriores y los márgenes que se determinan obtener de cada venta.

El cuadro de este apartado tendremos la misma información del cuadro anterior, pero también el programa calculará el precio de venta en función de los márgenes determinados tanto para el canal mayorista como el minorista., los cuales fueron enunciados en el apartado precio, del capítulo del marketing mix.

CODIGO	NOMBRE	COSTO	PRECIO MAYORISTA	PRECIO MINORISTA
			50%	200%
A	JARDINERA CORTA	433,2	649,8	1299,6
B	SHORT	297,4	446,1	892,2
C	BOMBACHUDO	286,4	429,6	859,2
D	ENTERO	638,4	957,6	1915,2
E	CONJUNTO	588,4	882,6	1765,2
F	BODY	466,2	699,3	1398,6

PESTAÑA EVOLUCIÓN DE COSTOS

Por último, tendremos una pestaña donde se copiarán los costos de los productos al final de cada mes (o si se quiere más frecuentemente) para hacer un seguimiento de las variaciones que van sufriendo.

En este cuadro se colocará el código del producto y el programa lo traerá automáticamente, luego se copiará la columna COSTO de la pestaña COSTO DEL PRODUCTO en el mes correspondiente.

CODIGO	NOMBRE	ABRIL	MAYO	JUNIO
A	JARDINERA CORTA	\$433,2		
B	SHORT	\$297,4		
C	BOMBACHUDO	\$286,4		
D	ENTERO	\$638,4		
E	CONJUNTO	\$588,4		
F	BODY	\$466,2		

De esta manera, con colocar sólo un par de datos en cada una de las hojas, se calculará el costo de cada producto junto con la evolución y el precio al que debe ser vendido. La ventaja de utilizar el cuadro recomendado, además de poder calcular con facilidad los costos de manera precisa y casi automática, es que le da flexibilidad al usuario de cambiar de productos, materiales, y los precios de éstos.

VIII- FLUJO DE FONDOS

El flujo de efectivo o cash flow en inglés, se define como la variación de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una empresa.

Permite realizar previsiones, posibilita una buena gestión en las finanzas, en la toma de decisiones y en el control de los ingresos, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de una empresa.

Con este término podemos relacionar el estado de flujos de efectivo, que muestra el efectivo utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación, con el objetivo de conciliar los saldos iniciales y finales de ese período. A su vez, a este resultado, se le suma el saldo al final del período anterior generando un vínculo entre un tramo y otro.

Los flujos de fondos proyectados realizan un análisis dinámico, pues analizan los cambios y sus causas en la posición financiera del ente durante el período cubierto por la proyección

A continuación se enumeran las principales características de los flujos de fondos:

1) Se computan las inversiones y costos en el momento que se pagan, y los beneficios cuando se perciben, independientemente de su devengamiento. Este enfoque está directamente relacionado con el valor tiempo del dinero.

2) Es necesario definir el período durante el cual se consideran los flujos de fondos.

3) Hay que tener cuidado con el tratamiento de los flujos de fondos en épocas de inflación.

*FUENTE: FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS EN SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE
Área: Contabilidad y Auditoría Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Pcia. de Buenos Aires.*

En este apartado, se realizará un flujo de fondos, en función de la información provista por la dueña y el análisis realizado para este trabajo. El objetivo es poder realizar una proyección de las entradas y salidas de efectivo de la empresa para prever qué se puede hacer con los excedentes de efectivo para darle un destino que genere un rendimiento, y al mismo tiempo que no pierda valor ante un contexto inflacionario, y también prever los períodos donde habrá un déficit de efectivo, para ver la mejor forma de financiación para solventarlo.

Cabe aclarar que la empresa compra y vende al contado, por lo que en todo el análisis lo percibido y lo devengado coincidirán.

El programa a utilizar será Excel, y el archivo estará dividido en pestañas para una mejor organización de la información.

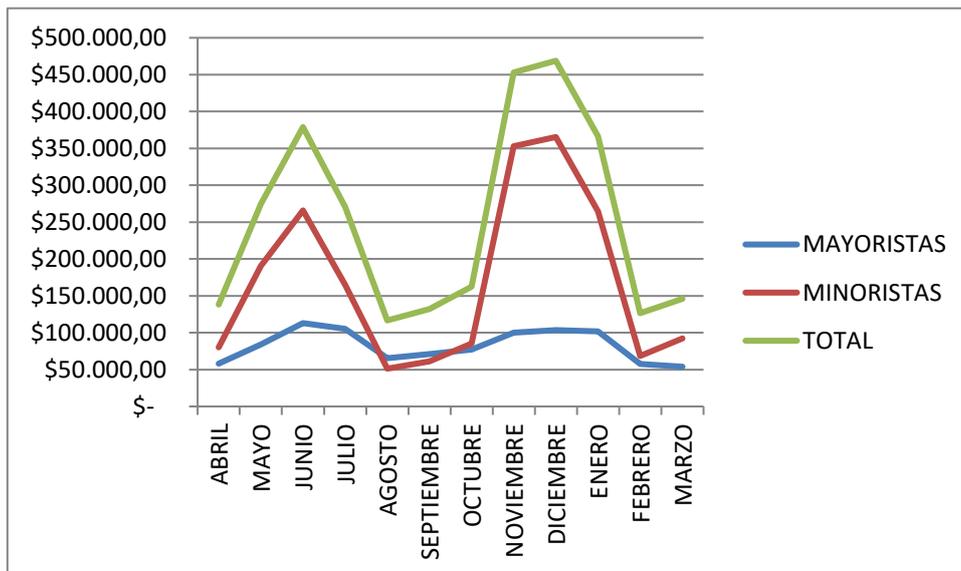
PESTAÑA DE VENTAS

A esta sección podemos llegar haciendo click en el hipervínculo “DETALLE” que se encuentra en ventas en la pestaña de flujo de fondos, cuando queramos ver el desglose de la cuenta y hacer un análisis más exhaustivo de este apartado.

En el cuadro se hace una proyección de lo que se espera vender en función del análisis y la experiencia de la dueña, diferenciando las ventas mayoristas de las minoristas, también se indica la variación porcentual de un mes con respecto al anterior, y se tiene en cuenta la inflación esperada. Al final, se calcula el total de ventas mensual, que será el monto que se utilizará en el flujo de fondos.

	ABRIL	MAYO	JUNIO
INFLACION	3.49%	3.49%	3.49%
VARIACION MAYORISTA	0%	40%	30%
VARIACION MINORISTA	0%	130%	35%
MAYORISTAS	\$ 58.000,00	\$ 84.037,05	\$ 113.065,18
MINORISTAS	\$ 80.000,00	\$ 190.428,77	\$ 266.060,92
TOTAL	\$ 138.000,00	\$ 274.465,82	\$ 376.129,09

El cuadro muestra sólo el análisis de los meses de abril a junio a modo de ejemplo, el cuadro completo se puede observar en el apartado anexos.



En el cuadro se puede observar que los dos canales de venta tienen distinto comportamiento, mientras que las ventas minoristas, tienen una curva más aplanada debido a que sus revendedores realizan compras más regulares, vemos que el canal minorista tiene grandes fluctuaciones según la época del año. La demanda fluctúa en función de la temporada en la que nos encontremos, el primer mes de la temporada de verano e invierno, así como el mes inmediato anterior, son los que presentan el mayor monto de ventas ya que las familias realizan sus compras anticipándose a los cambios de

temperatura, y los dos últimos meses de verano e invierno, la demanda decae mucho porque la gente no compra ropa para la estación que se está yendo, sino que espera para comprar ropa más adelante para la siguiente temporada.

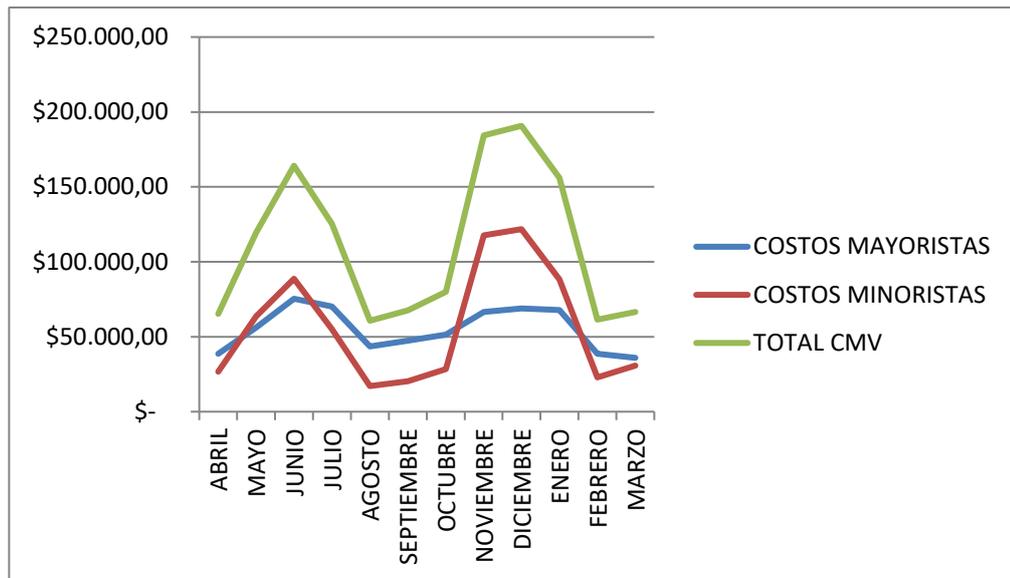
Los montos han sido indexados por la inflación esperada, habiendo una inflación esperada del 51% según el Banco de la Nación Argentina, calculamos la inflación mensual proporcional, lo que nos da un 3,49% de aumento en los precios por cada mes que transcurre.

PESTAÑA CMV

Esta hoja nos permite ver el costo de las mercaderías vendidas en función de las ventas estimadas, y los márgenes que se obtienen a partir de cada canal de ventas.

	ABRIL	MAYO	JUNIO
VENTAS MAYORISTAS	\$ 58.000,00	\$ 84.037,05	\$ 113.065,18
50%	\$ 38.666,67	\$ 56.024,70	\$ 75.376,79
VENTAS MINORISTAS	\$ 80.000,00	\$ 190.428,77	\$ 266.060,92
200%	\$ 26.666,67	\$ 63.476,26	\$ 88.686,97
TOTAL CMV	\$65333,33	\$119500,95	\$164063,75

El cuadro muestra sólo el análisis de los meses de abril a junio a modo de ejemplo, el cuadro completo se puede observar en el apartado anexos.



Este costo, al ser calculado en función de las ventas, tiene el mismo comportamiento que éstas, observándose más aplanada la curva de costos mayoristas, y con mayores fluctuaciones la correspondiente a costos minoristas.

PESTAÑA COSTOS FIJOS

En esta sección se verán los costos que no son sensibles a cambios en el nivel de actividad, sino que permanecen invariables a estos cambios.

	ABRIL	MAYO	JUNIO
LUZ	\$ 600,00	\$ 620,96	\$ 642,66
GAS	\$ 300,00	\$ 310,48	\$ 449,86
EMPLEADOS	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00
MONOTRIBUTO	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
ALQUILER	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
MUNICIPALIDAD	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
INTERNET	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
CONTADOR	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
EXPENSAS	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00
DEPRECIACIONES	\$ 780,21	\$ 2.846,88	\$ 2.846,88

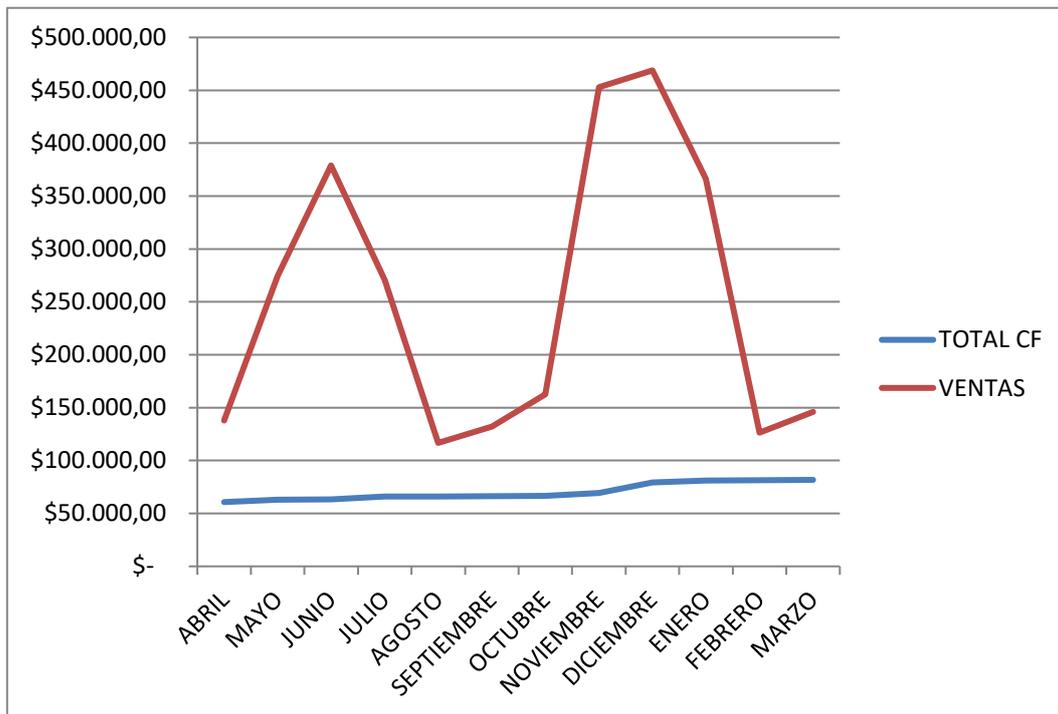
VARIOS	\$	2.000,00	\$	2.069,88	\$	2.142,20
OFICINA	\$	800,00	\$	827,95	\$	827,95
MANTENIMIENTO	\$	2.000,00	\$	2.069,88	\$	2.142,20
TOTAL CF	\$	60.730,21	\$	62.996,03	\$	63.301,74

El cuadro muestra sólo el análisis de los meses de abril a junio a modo de ejemplo, el cuadro completo se puede observar en el apartado anexos.

En el cuadro aparecen los distintos costos fijos, donde en su mayoría según el tipo de costo tiene un tratamiento distinto.

- *Luz y gas:* estos dos servicios tienen la particularidad de que al no ser montos fijos, deben ser indexados por inflación. También se ha tenido en cuenta el hecho de que en invierno se consume más gas para calefaccionar los ambientes, y en verano más luz para los sistemas de refrigeración, por lo que los costos se han calculado teniendo en cuenta estas consideraciones.
- *Empleados:* en cuanto a sueldos, la empresa tiene a dos personas trabajando en la empresa, las cuales cobran \$16.000 cada una fijo por mes, pero la dueña considera que en el mes de diciembre deberá ajustar los sueldos y estima que este será aproximadamente de un 30%.
- *Monotributo:* este impuesto es fijo y se actualiza semestralmente, pero se considera que la facturación será similar por lo que no habría recategorización y el monto sería el mismo durante todo el periodo de análisis.
- *Alquiler:* actualmente se pagan \$10.000 pesos mensuales, pero se actualiza un 15% de manera semestral, por lo que aumentaría a \$11.500 en julio, y a \$13.225 en enero.
- *Municipalidad:* este impuesto es fijo y se considera que se pagará lo mismo durante todo el periodo.
- *Internet:* es un servicio muy importante para la empresa ya que la gran mayoría de sus ventas se realizan vía online, mensualmente se está pagando \$3.000, y por el momento no se esperan aumentos.

- *Contador:* en febrero el contador aumentó sus honorarios por lo que no se espera tener un nuevo aumento durante el periodo que dura el flujo de fondos.
- *Expensas:* este servicio se cobra por el mantenimiento del complejo donde se encuentra la empresa, y tiene los mismos ajustes que el alquiler, por lo que aumenta 15% en julio y en enero.
- *Depreciaciones:* en principio, están calculadas en función de las tres máquinas de coser y la bordadora que posee actualmente, y en los períodos correspondientes, se agregan las depreciaciones de la máquina de coser y la bordadora nuevas.
- *Varios:* esta cuenta está agregada para aquellos gastos que se llevan a cabo pero no están encuadrados en ninguna de las otras categorías, como por ejemplo, yerba, viandas, etc. Esta cuenta esta ajustada por inflación.
- *Oficina y mantenimiento:* destinada a aquellos gastos relacionados con hojas, útiles, artículos de limpieza, etc., también se ajusta por inflación.



Tal como se dijo anteriormente, la curva de costos fijos se mueve de una forma independiente a la curva de ventas.

PESTAÑA DE CASH FLOW

Esta es la principal pestaña ya que en ella se calculará el flujo de fondos, donde se podrán apreciar los requerimientos de efectivo de cada período

En este apartado aparecerán los meses bajo análisis, que irán de abril de 2020 a marzo de 2021.

Aquí veremos, en la parte del flujo de fondos de inversión, los montos que se desembolsan para la adquisición de máquinas en el período. En el cuadro de flujo operativo figuran el monto total de VENTAS, COSTO DE LAS MERCADERÍAS VENDIDAS, DEPRECIACIONES, COSTOS FIJOS y tanto el RESULTADO NETO como el BRUTO.

El cálculo partir de las cuentas nombradas será el siguiente

VENTAS

-CMV

=RESULTADO BRUTO

-COSTOS FIJOS (DEPRECIACIONES INCLUIDAS)

=RESULTADO NETO

+DEPRECIACIONES

=FF OPERATIVO

También habrá una columna junto a cada cuenta con un hipervínculo llamado detalle, que nos llevará a distintas pestañas donde podremos ver el desglose de las cuentas y como llegamos a sus valores.

En TOTAL DEL FLUJO DE FONDOS, lo que hacemos es sumar los totales del flujo de inversión y el flujo operativo, y ahí es donde se podrá apreciar si en el mes bajo análisis tendremos un déficit (si el resultado da negativo) o un superávit (si obtenemos resultado positivo)

También automáticamente se generará un gráfico donde podremos hacer la comparativa y ver las fluctuaciones de las distintas cuentas señaladas anteriormente.

FLUJO DE FONDOS DE INVERSIÓN

	ABRIL	MAYO	JUNIO
BORDADORA 2			\$27.333,33
MAQUINA COSER 3	\$62.000	\$62.000	
MAQUINA COSER 4			
FF INVERSIÓN	\$-62.000	\$-62.000	\$-27.333,33

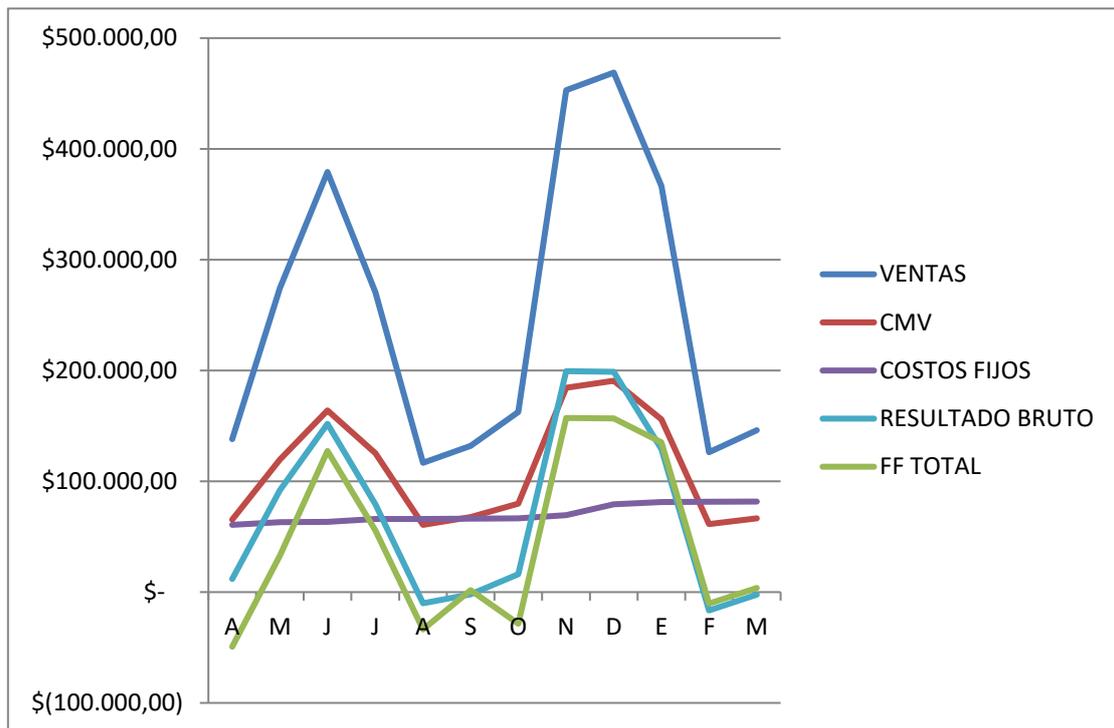
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO

	ABRIL	MAYO	JUNIO
VENTAS Detalle	\$ 138.000,00	\$ 274.465,82	\$ 379.126,09
CMV Detalle	\$ 65.333,33	\$ 119.500,95	\$ 164.063,76
RESULTADO BRUTO	\$ 72.666,67	\$ 154.964,86	\$ 215.062,34
COSTOS FIJOS Detalle	\$ 60.730,21	\$ 62.996,03	\$ 63.301,74
RESULTADO BRUTO	\$ 11.936,46	\$ 91.968,84	\$ 151.760,60
DEPRECIACIONES	\$ 780,21	\$ 2.846,88	\$ 2.846,88
FLUJO OPERATIVO	\$ 12.716,67	\$ 94.815,71	\$ 154.607,47

FLUJO DE FONDOS TOTAL

	ABRIL	MAYO	JUNIO
FF TOTAL	\$ -49.283,33	\$ 32.815,71	\$ 127.274,14

En los cuadros anteriores se muestra sólo el análisis de los meses de abril a junio a modo de ejemplo, el cuadro completo se puede observar en el apartado anexos



Se puede observar que los meses de abril, agosto, octubre y febrero el resultado es negativo, por lo que tendremos un déficit de efectivo y habrá que encontrar la forma de solventarlo, ya sea con ganancias de períodos anteriores retenidas por la empresa, o financiación externa, como por ejemplo, un préstamo. En el resto de los meses, habrá un excedente de fondos, habrá que decidir si se retiran, o se invierten para generar una renta, y se rescatan cuando se necesiten para cubrir un déficit.

En cuanto al gráfico, con respecto a las ventas, se observa que el resultado tiene una correlación positiva muy cercana a uno, y los costos de las mercaderías vendidas tienen también correlación positiva pero no tan alta como resultado; y los costos fijos, no se correlacionan al comportamiento de las ventas.

IX- ANÁLISIS DE ESCENARIOS, ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ELASTICIDAD

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El análisis de escenarios es una metodología que permite estudiar situaciones de riesgo o incertidumbre al momento de tomar decisiones.

Para esto, se debe calcular el valor de una variable en distintas circunstancias. Es decir, se proyectan las ganancias y pérdidas del negocio asignando distintos valores posibles a las variables de referencia. Estas pueden ser el precio de las divisas, la inflación, los tipos de interés, nivel de ventas, etc.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Un análisis de sensibilidad, es una herramienta que permite ver cómo cambia una variable dependiente, cuando varía el valor de otra variable independiente.

Esta herramienta es muy útil para determinar cuáles son los valores que influirán en mayor medida en el alcance o no de un objetivo, por lo general, se utiliza para hacer análisis de VANs de proyectos, hacer proyecciones comerciales, o evaluar campañas de marketing.

ELASTICIDAD

La elasticidad es un número que permite calcular la sensibilidad de variación que presenta una variable a los cambios experimentados por otra.

Es necesario disponer de dos variables para poder llevar a cabo el estudio. Simplificando, la elasticidad es la variación porcentual que padece una variable X al darse un cambio en una variable Y.

$$\text{Elasticidad (E)} = \frac{\% \text{ variación de X}}{\% \text{ variación de Y}}$$

Trasladando la definición a las matemáticas, la idea se representa de la siguiente manera: Cuando Y varía, cuánto varía X. Por ejemplo, si la cantidad demandada es X y el precio es Y, lo que queremos decir es que cuando cambiemos el precio (Y), ¿cuánto cambiará la cantidad demanda (X)?

E mayor que 1: La variable X varía en mayor medida que la variable Y, se dice que la relación es elástica.

E igual a 1: Se conoce como elasticidad unitaria, X e Y experimentan el mismo cambio.

E menor que 1: La variable Y varía en mayor medida que la variable X, relación inelástica.

Ahora aplicaremos los conceptos arriba enunciados. Primero que nada, trabajaremos con montos anuales ya que al ser la demanda tan fluctuante esta forma de cálculo es el procedimiento más representativo.

MONTOS ANUALES

VENTAS	\$ 252.847,20
COSTOS VARIABLES	\$ 111.805,25
COSTOS FIJOS	\$ 89.658,00
RESULTADO ANUAL	\$ 51.383,95

Una vez calculados los montos anuales, haremos un análisis de cómo variaría el resultado anual, ante cambios en las ventas y en los costos fijos, primero de manera individual, lo que nos permitirá calcular la elasticidad con cada variable, y luego se hará de manera simultánea para definir los distintos escenarios que se pueden dar. En ambos casos se realizarán escenarios donde las variables descendan 25% y 50%, y también aumenten 25% y 50%.

Para realizar estos análisis se utiliza la herramienta tabla de datos, donde indicando qué variable se busca modificar, la variación que tendrá, y qué cuenta queremos que calcule nos devolverá un cuadro completo con los cálculos realizados, como los siguientes:

VAR EN VENTAS	RESULTADO	VAR EN RESULTADO
-50%	\$ 19.137,03	-137%
-25%	\$ 16.123,46	-69%
0%	\$ 51.383,95	0%
25%	\$ 86.644,44	69%
50%	\$121.904,92	137%

VAR EN CF	RESULTADO	VAR EN RESULTADO
-50%	\$ 96.212,95	87%
-25%	\$ 73.798,45	44%
0%	\$ 51.383,95	0%
25%	\$ 28.969,45	-44%
50%	\$ 6.554,95	-87%

En el cuadro de la izquierda, podemos ver el cambio en el resultado ante cambios en las ventas, y en el de la derecha, ante cambios en los costos fijos, debido a la mayor variación que se genera en el cuadro de ventas, podemos decir que la cuenta resultados en más sensible a las ventas que ante modificaciones en los costos fijos. Para poder medir esas variaciones, se calcula la elasticidad.

- Elasticidad con respecto a las ventas:

$$\frac{\text{variacion en resultado}}{\text{variacion en ventas}}$$

VAR EN VENTAS	RESULTADO	VAR EN RESULTADO	ELASTICIDAD
-50%	\$ -19.137,03	-137%	2,74
-25%	\$ 16.123,46	-69%	2,74
0%	\$ 51.383,95	0%	-
25%	\$ 86.644,44	69%	2,74
50%	\$ 121.904,92	137%	2,74

Decimos entonces que ante un aumento de 1% en las ventas, el resultado aumentará en un 2,74%.

- Elasticidad con respecto a los costos fijos

VAR EN CF	RESULTADO	VAR EN RESULTADO	ELASTICIDAD
-50%	\$ 96.212,95	87%	-1,74
-25%	\$ 73.798,45	44%	-1,74
0%	\$ 51.383,95	0%	-
25%	\$ 28.969,45	-44%	-1,74
50%	\$ 6.554,95	-87%	-1,74

Obsérvese que en este caso la elasticidad tiene signo negativo, por lo que la relación costos fijos/ resultados es negativa, entonces diremos que ante AUMENTOS en los costos fijos de un 1%, la cuenta de resultado DISMINUIRÁ en un 1,74%.

A continuación, haremos otro análisis de sensibilidad, pero considerando de manera simultánea variaciones tanto en ventas como en costos fijos:

		VAR COSTO FIJO				
		-50%	-25%	0%	25%	50%
VAR VENTAS	-50%	\$ 25.692	\$ 3.277	\$ -19.137	\$ -41.552	\$ -63.966
	-25%	\$ 60.952	\$ 38.538	\$ 16.123	\$ -6.291	\$ -28.706
	0%	\$ 96.213	\$ 73.798	\$ 51.384	\$ 28.969	\$ 6.555
	25%	\$ 131.473	\$ 109.059	\$ 86.644	\$ 64.230	\$ 41.815
	50%	\$ 166.734	\$ 144.319	\$ 121.905	\$ 99.490	\$ 77.076

Si bien todos los escenarios tienen que ser tenidos en cuenta para estar correctamente preparado ante cualquier curso de acción, hay que ser conscientes de que con la perspectiva inflacionaria que se tiene, los escenarios más factibles son los que tienen su celda pintada, esto corresponde a la posibilidad de que los costos aumenten. Con respecto a las ventas se consideran todos los escenarios porque su comportamiento es incierto y se puede dar tanto que aumenten, como que disminuyan. Para estos escenarios más probables, son para los que se deben desarrollar planes de acción con anterioridad para anticiparse a ellos y estar preparados.

totales, de ahí que la denominemos “área deficitaria” (color naranja). Cuando los ingresos alcanzan el punto en que se cubren todos los costos se dice que se está en el punto de equilibrio. Este punto también se conoce como punto de quiebre, dado que al cruzarlo abandonamos el área deficitaria y pasamos al área de beneficios (área verde).

Para determinar el punto de equilibrio de Kabusha, lo primero que hay que hacer es calcular la razón de contribución, la cual se calcula dividiendo el margen de contribución por las ventas. Haremos el cálculo distinguiendo entre canal mayorista y minorista.

	VENTAS	COSTOS VARIABLES	MC	RC
MAY	\$ 990.822,51	\$ 660.548,84	\$ 330.273,67	0,33
MIN	\$2.043.343,85	\$ 681.116,62	\$1.362.227,23	0,67

Este coeficiente, quiere decir que por cada peso que la empresa venda, Kabusha tiene, en el canal mayorista 33 centavos de margen de contribución, y en el minorista, 66 centavos.

Ahora se calculará la proporción del total de ventas anuales que corresponden a cada canal:

CANAL	MONTO	PROPORCIÓN
-------	-------	------------

MAYORISTA	\$ 990.822,51	33%
MINORISTA	\$ 2.043.343,85	67%
TOTAL	\$ 3.034.166,35	100%

Este cuadro lo que nos dice es que del total de ventas, el 33% corresponde a ventas mayoristas, y el 67% restante al canal minorista.

Lo que se hace ahora es calcular la razón de contribución promedio ponderada, la cual permite expresar la contribución relativa de cada canal para generar ingresos y pagar los costos fijos, cuya fórmula es la siguiente:

$$RCPP = \frac{VENTAS\ MAY}{VENTAS\ TOT} \times RC\ MAY + \frac{VENTAS\ MIN}{VENTAS\ TOT} \times RC\ MIN$$

Reemplazando los valores de la fórmula tenemos:

$$RCPP = \frac{990.822,51}{3.034.166,35} \times 0,33 + \frac{2.043.343,85}{3.034.166,35} \times 0,67 = 0.56$$

Este valor, lo que nos dice, es que entre ambos canales, en promedio, se obtienen 56 centavos de margen de contribución por cada peso de venta.

Una vez obtenido el RCPP, estamos en condiciones de calcular cuánto tenemos que vender para cubrir nuestros costos fijos, con la siguiente fórmula:

$$VENTAS\ ANUALES = \frac{CF\ ANUALES}{RCPP}$$

Reemplazando nos queda:

$$VENTAS\ ANUALES = \frac{844.913,40}{0.56} = \mathbf{1.502.389,94}$$

\$1.502.389,94 ES EL PUNTO DE EQUILIBRIO, QUE REPRESENTA LAS VENTAS QUE DEBE LLEVAR A CABO KABUSHA EN UN AÑO PARA CUBRIR SUS COSTOS FIJOS.

Una vez calculado el punto de equilibrio, en función de la participación de cada canal en las ventas, podemos estimar que se deberían vender \$490.613,10 en el canal mayorista, y \$1.011.776,84 **en el canal minorista.**

XI- CONCLUSIONES GENERALES

Como se pudo observar en el trabajo realizado, la empresa ha descubierto un atractivo nicho en el mercado, el cual está explotando adecuadamente y del que está obteniendo réditos. La calidad de los productos que se ofrecen es buena, la forma de publicitar la marca es efectiva, la segmentación del mercado ha sido correctamente realizada y se apunta al grupo de clientes adecuado acorde a las premisas de Kabusha.

Es conveniente la utilización de dos canales de ventas, de manera que uno le brinde estabilidad y previsibilidad (mayorista) y otro, si bien más fluctuante, le permita a la marca obtener márgenes mayores (minorista).

La logística de entrega no es la óptima, pero para el volumen actual de ventas y el personal que posee la empresa, se adapta correctamente, ya que le permite llegar a donde necesita, y no le significa una ardua tarea a la marca para hacer entrega de sus productos. Una vez que la marca se desarrolle y crezca, deberá buscar otra forma de entregar sus productos, que sea más eficiente y barata.

Otro de los puntos a mejorar es el proceso productivo, si bien de momento a la empresa le sirve su sistema actual, es poco eficiente, en algún momento necesitará optimizarlo, adquirir tecnología y especializar al personal para que sean más efectivos.

La estrategia publicitaria es excelente, ya que la empresa tiene un gran alcance de público de manera muy barata, lo que se debería buscar, es acompañarla con otras formas de darse a conocer más masivas, pero que también significaran un costo mayor, pero de momento, su estrategia actual es suficiente.

Lo ideal es que este buen presente no lleve a la empresa a que se estanque en el lugar en el que se encuentra, aún hay muchas cosas que mejorar, y hay en el mercado gran cantidad de oportunidades que la empresa puede aprovechar para seguir creciendo.

En primer lugar, se debería tomar la decisión de dar un salto de calidad y llevar a la empresa a la profesionalización, departamentalizando a la empresa por lo menos en un sector financiero, otro comercial, y productivo, destinando a cada uno una persona

distinta, para que se dedique de entero a su tarea y no por querer hacer varias cosas, termine descuidando otras.

En un principio, con una persona en cada sector sería suficiente para el volumen de ventas que tiene actualmente Kabusha, y con el paso del tiempo se podría considerar ampliar la fuerza de trabajo.

La persona encargada de la parte comercial, debería ser una persona extrovertida, sin problemas para relacionarse con la gente, con habilidades de negociación y buena con los números. Se encargaría de atraer nuevos clientes, buscar lograr un posicionamiento de la marca utilizando redes sociales y otros medios publicitarios y desarrollando campañas comerciales con promociones y liquidaciones de temporada, adecuándose a las necesidades de liquidez que le indique el sector financiero. También, aprovechando sus habilidades para las relaciones y negocios, podría encargarse de la dimensión de compras de la empresa, por lo menos de momento, hasta que las necesidades de la empresa determinen que hace falta desarrollar un sector para ejecutar esta tarea.

Un departamento de producción, donde podría estar a cargo la dueña de Kabusha, seguiría cumpliendo la función que lleva a cabo actualmente, donde se lleve a cabo el diseño de prendas, luego se fabriquen y se dejen listas para la entrega. Este departamento podría también encargarse de la logística de entrega de productos y también sería el encargado de indicar al sector comercial sus requerimientos de materiales y otros elementos para que la producción fluya sin interrupciones.

Una persona encargada de la faceta financiera, hará que la empresa maneje mejor su liquidez, decidiendo cuál es la mejor manera de invertir el dinero excedente de cada ejercicio, y la forma de financiarse ante cada periodo de pérdidas o para cada proyecto de inversión. También será quien determine cual es la mejor estrategia de aprovisionamiento que reduzca al máximo los costos, y establecerá objetivos para cada periodo que garanticen la supervivencia de la empresa. Este departamento será muy importante si la empresa decide crecer, ya que en estas etapas hay que ser muy minucioso en las proyecciones de cash Flow, y hay que llevar un control exhaustivo de fondos mientras se lleva a cabo. También se encargará del cálculo de costos y determinará los márgenes necesarios para lograr los objetivos que se establezcan.

Será necesario, que se comiencen a establecer estrategias para cada temporada, estableciendo si se quiere campañas publicitarias temáticas, lo precisará un trabajo conjunto de los tres sectores, el comercial y productivo estableciendo la temática, luego el primero comunicándola y el segundo produciendo bajo esta premisa, todo esto seguido y aprobado por la parte financiera asegurando que se tengan los fondos necesarios para hacer frente a cada campaña.

Aparte de la decisión de profesionalizar y dividir las tareas, la empresa debe decidir qué lugar quiere ocupar en la mente de sus clientes y llevar a cabo las tareas necesarias para alcanzar ese posicionamiento.

Una vez dicho todo lo anterior, se puede decir que la dueña tiene una empresa saludable y rentable, que se encuentra en un momento clave donde hay que decidir si se avanza o se queda donde esta, pero lo recomendable es progresar, que este paso será complicado, pero Kabusha está en condiciones de llevarlo a cabo y si se planifica de manera adecuada, no significaría un trabajo complicado. Todas este análisis y recomendaciones le ayudarán a comprender su empresa y llevarla a la eficiencia, mejorando la toma de decisiones.

La recomendación final es siempre buscar el progreso de la empresa ya que en este mundo es menester cambiar constantemente para adaptarse a los cambios en los gustos de las personas y las tecnologías, ya que si se estanca se auto condenará a una desaparición segura por ofrecer siempre lo mismo.

“El progreso consiste en el cambio”

Miguel de Unamuno

XII- ANEXOS

PESTAÑA DE CASH FLOW

CASH FLOW						
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
BORDADORA 2			27333,33333	27333,33333	27333,33333	
MAQUINA COSER 3	62000	62000				
MAQUINA COSER 4						
FF INVERSIÓN	-62000	-62000	-27333,33333	-27333,33333	-27333,33333	-27333,33333

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
VENTAS	\$ 138.000,00	\$ 274.465,82	\$ 379.126,09	\$ 270.528,09	\$ 116.692,09	
CMV	\$ 65.333,33	\$ 119.500,95	\$ 164.063,76	\$ 125.280,70	\$ 60.696,08	
RESULTADO BRUTO	\$ 72.666,67	\$ 154.964,86	\$ 215.062,34	\$ 145.247,39	\$ 55.996,01	
COSTOS FIJOS	\$ 60.730,21	\$ 62.996,03	\$ 63.301,74	\$ 65.941,27	\$ 66.135,70	
RESULTADO BRUTO	\$ 11.936,46	\$ 91.968,84	\$ 151.760,60	\$ 79.306,12	\$ -10.139,69	
DEPRECIACIONES	\$ 780,21	\$ 2.846,88	\$ 2.846,88	\$ 3.701,04	\$ 3.701,04	
FLUJO OPERATIVO	\$ 12.716,67	\$ 94.815,71	\$ 154.607,47	\$ 83.007,16	\$ -6.438,64	

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
FF TOTAL	\$ -49.283,33	\$ 32.815,71	\$ 127.274,14	\$ 55.673,83	\$ -33.771,98	
FLUJO ACUMULADO	\$ -49.283,33	\$ -16.467,62	\$ 110.806,52	\$ 166.480,35	\$ 132.708,37	

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
	48333,33333	48333,33333	48333,33333			
	48333,33333	-48333,33333	-48333,33333	0	0	0

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
\$ 132.116,47	\$ 162.524,46	\$ 453.021,72	\$ 468.849,84	\$ 366.413,57	\$ 126.366,62	\$ 146.061,59
\$ 67.727,18	\$ 79.916,62	\$ 184.308,73	\$ 190.748,29	\$ 156.023,58	\$ 61.410,52	\$ 66.653,20
\$ 64.389,29	\$ 82.607,83	\$ 268.712,98	\$ 278.101,54	\$ 210.389,99	\$ 64.956,10	\$ 79.408,39
\$ 66.336,92	\$ 66.545,17	\$ 69.329,98	\$ 79.158,37	\$ 81.231,86	\$ 81.476,49	\$ 81.729,66
\$ -1.947,63	\$ 16.062,66	\$ 199.383,01	\$ 198.943,18	\$ 129.158,13	\$ -16.520,39	\$ -2.321,28
\$ 3.701,04	\$ 3.701,04	\$ 6.117,71	\$ 6.117,71	\$ 6.117,71	\$ 6.117,71	\$ 6.117,71
\$ 1.753,41	\$ 19.763,70	\$ 205.500,72	\$ 205.060,88	\$ 135.275,83	\$ -10.402,68	\$ 3.796,43

\$ 1.753,41	\$ -28.569,63	\$ 157.167,38	\$ 156.727,55	\$ 135.275,83	\$ -10.402,68	\$ 3.796,43
\$ 134.461,78	\$ 105.892,15	\$ 263.059,53	\$ 419.787,09	\$ 555.062,92	\$ 544.660,24	\$ 548.456,67

PESTAÑA DE VENTAS EN EXCEL

VENTAS ESTIMADAS							
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO		
INFLACION	3,49%	3,49%	3,49%	3,49%	3,49%		3,49%
VARIACION MAYORISTA	0%	40%	30%	-10%	-40%		-40%
VARIACION MINORISTA	0%	130%	35%	-40%	-70%		-70%
MAYORISTAS	\$ 58.000,00	\$ 84.037,05	\$ 113.065,18	\$ 105.314,00	\$ 65.396,14		\$ 65.396,14
MINORISTAS	\$ 80.000,00	\$ 190.428,77	\$ 266.060,92	\$ 165.214,09	\$ 51.295,95		\$ 51.295,95
TOTAL	\$ 138.000,00	\$ 274.465,82	\$ 379.126,09	\$ 270.528,09	\$ 116.692,09		\$ 116.692,09
INFLACION ESPERADA ABRIL 2020/ MARO 2021							
				51%			BCRA
INFLACION MENSUAL ESPERADA							
				3,5%			

COSTO MERCADERIAS VENDIDAS						
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
VENTAS MAYORISTAS	\$ 58.000,00	\$ 84.037,05	\$ 113.065,18	\$ 105.314,00	\$ 65.396,14	
50%	\$ 38.666,67	\$ 56.024,70	\$ 75.376,79	\$ 70.209,34	\$ 43.597,43	
VENTAS MINORISTAS	\$ 80.000,00	\$ 190.428,77	\$ 266.060,92	\$ 165.214,09	\$ 51.295,95	
200%	\$ 26.666,67	\$ 63.476,26	\$ 88.686,97	\$ 55.071,36	\$ 17.098,65	
TOTAL CMV	65333,33333	119500,9545	164063,7578	125280,6993	60696,07763	

PESTAÑA CMV EN EXCEL

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
\$ 71.065,07	\$ 77.225,41	\$ 99.904,48	\$ 103.395,04	\$ 101.657,18	\$ 57.864,94	\$ 53.898,01	
\$ 47.376,71	\$ 51.483,61	\$ 66.602,99	\$ 68.930,03	\$ 67.771,45	\$ 38.576,63	\$ 35.932,01	\$ 660.548,84
\$ 61.051,41	\$ 85.299,05	\$ 353.117,24	\$ 365.454,79	\$ 264.756,39	\$ 68.501,68	\$ 92.163,57	
\$ 20.350,47	\$ 28.433,02	\$ 117.705,75	\$ 121.818,26	\$ 88.252,13	\$ 22.833,89	\$ 30.721,19	\$ 681.116,62
67727,17961	79916,6212	184308,7331	190748,2927	156023,5842	61410,51856	66653,1997	

PESTAÑA COSTOS FIJOS EN EXCEL

COSTOS FIJOS						
INFLACION MENSUAL		3,5%				
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
LUZ	\$ 600,00	\$ 620,96	\$ 642,66	\$ 665,11	\$ 688,35	
GAS	\$ 300,00	\$ 310,48	\$ 449,86	\$ 465,58	\$ 481,85	
EMPLEADOS	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	
MONOTRIBUTO	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	
ALQUILER	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	
MUNICIPALIDAD	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	
INTERNET	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
CONTADOR	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	
EXPENSAS	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 747,50	\$ 747,50	
DEPRECIACIONES	\$ 780,21	\$ 2.846,88	\$ 2.846,88	\$ 3.701,04	\$ 3.701,04	
VARIOS	\$ 2.000,00	\$ 2.069,88	\$ 2.142,20	\$ 2.217,04	\$ 2.294,50	
OFICINA	\$ 800,00	\$ 827,95	\$ 827,95	\$ 827,95	\$ 827,95	
MANTENIMIENTO	\$ 2.000,00	\$ 2.069,88	\$ 2.142,20	\$ 2.217,04	\$ 2.294,50	
TOTAL CF	\$ 60.730,21	\$ 62.996,03	\$ 63.301,74	\$ 65.941,27	\$ 66.135,70	

XII- FUENTES

- Escuela de negocios, Supply Chain management y logística. *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*. <https://ieec.edu.ar/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter/>
- “Estrategia Porter, ¿qué son las 5 fuerzas de Porter en marketing?”, ESEM (Escuela de Negocios con programas empresariales Internacionales) <https://esem.es/2019/01/02/estrategia-porter-las-5-fuerzas/>
- Mintzberg H. (2000), *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- P. Kotler y K. Keller, *Dirección de Marketing*, 15° Edición. Editorial Pearson
- Brealey, Myers y Allen. *Principios de Finanzas Corporativas*, 9° Edición. Mc Graw- Hill.
- J. Harrington. *Mejoramiento de los procesos de las Empresas*. Editorial Mc Graw- Hill.
- J. Van Horne. *Administración Financiera*, 10° Edición. Editorial Prentice Hall.
- H. Daft. *Teoría y Diseño Organizacional*, 10° Edición. Editorial Cengage.
- Apuntes de cátedra Administración Financiera II.
- Apuntes de cátedra Administración II.
- Apuntes de cátedra Comercialización I y II.
- Apuntes de cátedra Análisis Organizacional.
- Apuntes de cátedra Macroeconomía.
- Apuntes de cátedra Investigación de Mercado.
- Apunte de cátedra Administración de Operaciones I y II

- Contabilidad y Auditoría Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Pcia. de Buenos Aires. *Flujos de fondos proyectados en situación de incertidumbre*.
- Economipedia: <https://economipedia.com/>
- Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>
- Banco Central de la República Argentina: <http://www.bcra.gov.ar/>
- Banco de la Nación Argentina: <https://www.bna.com.ar/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <https://www.indec.gob.ar/>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 29 de octubre de 2020



Figueroa, Matías Emanuel

.....
Firma y aclaración

28.156

.....
Número de registro

36.876.291

.....
DNI