"Medición del Impacto Financiero en la Reestructuración Administrativa, Operativa y Financiera de la Fábrica de Calzado Vicalza"

E. Sigüenza, L. Triviño, J. Mendoza, Ing. P Zambrano
Facultad de Economía y Negocios, FEN
Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador
esiguenz@espol.edu.ec
jesdmend@espol.edu.ec
listrivi@espol.edu.ec

Resumen

El presente proyecto muestra la medición del impacto financiero a partir de la reestructuración administrativa, operativa y financiera de la fábrica de calzado Vicalza; la cual se dedica a la producción y comercialización de calzado en cuero a nivel nacional.

La fábrica en estudio presenta inconvenientes en sus diferentes áreas, por lo que ha mostrado evidencias de un decline en su evolución lo cual le ha impedido crecer a un alto ritmo dentro del mercado, es por ello que se pretende realizar correctivos en dichas áreas para obtener un buen rendimiento a partir de la mejora en la organización de las actividades y el establecimiento de una adecuada organización estructural que permita mejorar las condiciones de esta microempresa.

La reestructuración propone el análisis y la implementación de estrategias, mecanismos y procedimientos en todas las áreas de la fábrica; posteriormente se observará el impacto financiero que tendría la reestructuración propuesta para la mejora de la fábrica, obteniendo beneficios por la adecuada planeación, organización, dirección y control de recursos, permitiéndole lograr un mayor crecimiento en la utilidad y evitando contratiempos en los procesos de producción y entrega.

Palabras Claves: reestructuración, análisis de sensibilidad, estructura organizacional.

Abstract

The present project shows the mensuration of the financial impact starting from the administrative, operative and financial restructuring of the factory of footwear Vicalza; which is devoted to the production and footwear commercialization in leather in Ecuador.

The factory in study presents inconveniences in different areas, for that has shown evidences of declines in the evolution that which has prevented it to grow to a high rhythm inside the market, for this reason it seeks to be carried out correctives in this areas to obtain a good yield starting from the improvement in the organization of the activities and the establishment of a structural appropriate organization that it allows to improve the conditions of this factory.

The restructuring proposes the analysis and the implementation of strategies, mechanisms and procedures in all the areas of the factory; later on the financial impact will be observed that would have the restructuring proposed for the improvement of the factory, obtaining benefits for the appropriate planning, organization, management and control of resources, allowing it to achieve a bigger growth in the utility and avoiding setbacks in the production processes and delivery.

Keywords: restructuring, analysis of sensibility, organizational structure.

1. Introducción

La aplicación de técnicas gerenciales modernas, las acertadas decisiones y la profesionalización de las empresas, son características fundamentales en una organización para ser capaz de afrontar las pruebas del tiempo y los cambios económicos y políticos.

Existen empresas que han logrado importantes éxitos durante su trayectoria profesional por instaurar una cultura basada en la mejora continua y percepción, sin embargo hay también en las que cuyos fundadores y equipo gerencial omiten diseñar estrategias apropiadas para que su empresa resulte victoriosa en los desafíos que se presentan en el entorno.

En esta era globalizada se debe evitar soluciones improvisadas y superficiales, debiendo analizar detenidamente los factores que llevan a la empresa a la necesidad de un cambio. Este cambio ha decidido emprender la fábrica Vicalza, con la finalidad de adquirir cualidades que le permitan alcanzar un alto nivel de competitividad dentro del sector del calzado Ecuatoriano a través de la optimización de sus recursos.

Primero se exponen los antecedentes de la fábrica Vicalza, su estructura interna, el proceso de fabricación y su desarrollo financiero, se utilizan estudios de marketing como el análisis F.O.D.A, la matriz B.C.G, matriz de crecimiento para evidenciar los problemas que presenta; además se analiza la situación que enfrenta el sector del calzado en Ecuador con la alta importación de calzado extranjero.

Luego se presentan las propuestas para la reestructuración de cada área, y se establece una estructura de estados financieros con la finalidad de que sirva cono base para el registro de ingresos y egresos de la fábrica.

Conociendo que una reestructuración conlleva riesgos y desajustes organizativos, finalmente se analiza si la propuesta es viable, emitiendo las respectivas conclusiones y recomendaciones.

2. Situación actual de la fábrica y el sector

2.1. Antecedentes

La fábrica de Calzado Vicalza, inició sus operaciones en la ciudad de Guayaquil en el año 1977 como un pequeño taller ubicado en su domicilio, donde todo el proceso de fabricación de calzado se realizaba de manera artesanal sin el uso de maquinarias especializadas y sin un espacio adecuado para su funcionamiento. En el año 1980 se realiza la compra del terreno en la misma ciudad, lugar en donde la fábrica ha funcionado hasta la actualidad, durante su proceso evolutivo han adquirido diversas maquinarias, tanto nacionales como extranjeras para mejorar la calidad del producto,.

En sus inicios las ventas se realizaban en la ciudad de Guayaquil, posteriormente y mediante su crecimiento las ventas del producto se han expandido a otras ciudades del país.

Vicalza siempre se ha caracterizado por la producción de calzado femenino, sin embargo a partir del año 2007 la producción se extendió al calzado masculino (sandalias); ubicándose en el sector como una empresa con calidad y precio para ofrecer un buen producto a la sociedad, trabajando para alcanzar altos niveles de productividad que le permiten continuar a la vanguardia del sector del calzado nacional.

2.2. Condición actual de la fábrica

VICALZA no cuenta con un esquema definido de asignación de recursos para las diferentes áreas: administrativa, operativa y financiera; la asignación de recursos en los distintos procesos de la fábrica actualmente se realiza de una manera general basada en el tiempo y la experiencia sin tener una organización adecuada. Esta falta de organización ha dado como resultado una declinación en el aspecto económico y productivo de la fábrica, generando obstáculos en su desarrollo.

En el área administrativa los problemas presentados son:

- Mantienen un esquema de responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros del personal, sin existir un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos.
- No existen departamentos establecidos, el propietario toma las decisiones financieras y de producción, asignando los recursos necesarios para las actividades.
- No tiene definido claramente un plan estratégico ni procedimientos para el cumplimientos de metas.
- Falta de priorización en las tomas de decisiones, que evita que se haga primero lo que más conviene a la fábrica.
- Ausencia de protección legal en la marca del producto, lo que podría ocasionar problemas como el uso de la marca sin autorización.

En el aspecto financiero los problemas existentes radican en:

- La fábrica no aplica principios fundamentales de finanzas como lo es el análisis de estados financieros, importante para mantener un adecuado control de ingresos y egresos. Actualmente éstos son controlados de forma simple, únicamente mediante el registro de las compras y ventas realizadas.
- No planifica ni presupuesta requerimientos financieros futuros.
- Realiza las debidas declaraciones de impuestos al estado, sin embargo no existe un soporte de estados financieros que sustente los mismos si se llegase a presentar el problema de una auditoría.
- No tiene definida claramente una política de cobranza eficiente.

- No se ha implementado un presupuesto de efectivo.

La producción anual está enmarcada dentro de una variación estacional, en donde las ventas se incrementan en los meses de Mayo, Junio, Agosto, Noviembre y Diciembre; los obstáculos que se presentan en el proceso operativo son:

- Falta de capital para invertir en estos períodos, dificultando la producción y surgiendo pedidos insatisfechos, esto induce a la pérdida de clientes y ocasiona que disminuyan las ventas en períodos posteriores, generando reducción en el ingreso del personal el cual depende de lo que cada uno produce.
- Existen faltas de controles elementales en los costos y en el proceso de producción.
- Necesita incorporar medidas de productividad en materia prima y mano de obra.
- Falta de coordinación en el trabajo, desperdicio en tiempo y materia prima.

2.3. Situación actual del sector

El sector calzado en el Ecuador se ha visto afectado por la crisis que proviene de la insuficiente proveeduría de insumos, atraso en tecnología, el contrabando de calzado, y en especial por la importación de calzado asiático el cual es comercializado a precios inferiores y con bajísima calidad, convirtiéndose en uno de los aspectos de mayor preocupación y polémica en esta industria.

El país de donde se realiza mayor importación de calzado es China, lo cual ha generado preocupación en la industria del calzado ecuatoriano y ha llevado a artesanos a unirse a luchar contra esta competencia.

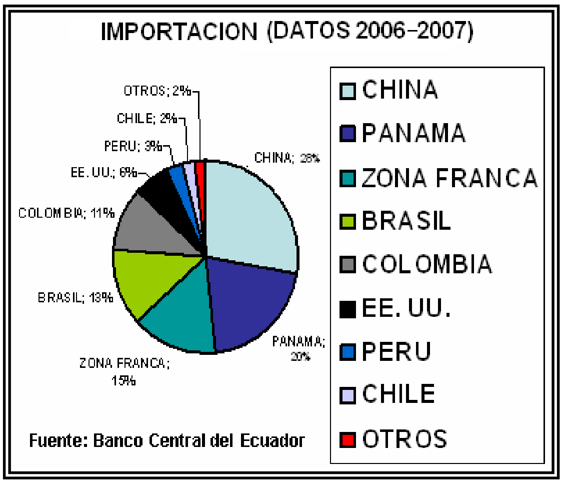

Figura 1. Importaciones calzado

En base a esta desleal competencia es necesario que empresas ecuatorianas en la rama de calzado adquieran mayor competitividad en el mercado mediante la instauración de metas a largo plazo, adquisición de tecnología, y adecuando una mejor organización interna, que permita mantener un superior control financiero, humano y de producción. Entre las prácticas que se deben realizar están la creación de áreas de planeación, innovación y desarrollo y el trabajo constante en la perfección y mejoramiento continuo por medio de círculos de calidad a nivel de la organización, buscando la participación de todo el equipo humano dentro de este proceso.

La problemática existente en el sector de calzado ecuatoriano ha afectado directamente a varias productoras en el país, se presentan desde empresas grandes, con tradición exportadora, hasta pequeñas y microempresas cuya producción se destina en su totalidad al mercado nacional y donde se aplican procesos productivos artesanales, una de ellas es la Fábrica de Calzado VICALZA dirigida al segmento de mercado: para hombre (adulto), mujer y niña, fabricando zapatos de oficinas y sandalias en cuero.

3. Propuesta de reestructuración

Modificar la estructura en una organización, desde su cultura corporativa, la administración de la cadena de valor, hasta la estructura física si es necesario es lo que se conoce como reestructuración[1]

Como resultado del análisis de la situación actual de la fábrica de Calzado “Vicalza”, se propone un plan de reestructuración que le permita generar cambios positivos en las diferentes áreas de la fábrica.

Con la propuesta de reestructuración se busca que VICALZA:

- Reúna todas las cualidades posibles de alto nivel de competitividad dentro del mercado o el sector del calzado Ecuatoriano a través de la optimización de sus recursos.
- Pase de ser una fábrica informal a una estructurada formalmente, con las condiciones necesarias para recibir un préstamo bancario si así lo requiere.
- Como fábrica y marca de calzado sea reconocida dentro del mercado ecuatoriano.

3.1 Reestructuración Administrativa

En el área administrativa, se espera establecer una cultura organizacional dentro de la fábrica a través de diversos análisis e implementación de estrategias.

Como propuesta de reestructuración administrativa se procedió a diseñar un organigrama (Figura 2) que defina con claridad las funciones de cada miembro y garantice que las relaciones entre ellos se encuentren adecuadamente establecidas; además en base a la nueva estructura se ha elaboró un manual de funciones que el personal deberá asumir para centrar sus esfuerzos en objetivos y responsabilidades claras.

[1] *Como reestructurar a las empresas para que perduren, Guillermo Arosemena Arosemena; Pág.14*

Con el propósito de que sea el propietario de la fábrica en estudio, quien tenga el derecho único de utilizar la marca para comercializar el calzado elaborado en su fábrica y así estar protegidos ante cualquier posible copia o imitación de la misma, se propone registrar la marca "VICALZA" la cual se ha venido usando desde hace ocho años.

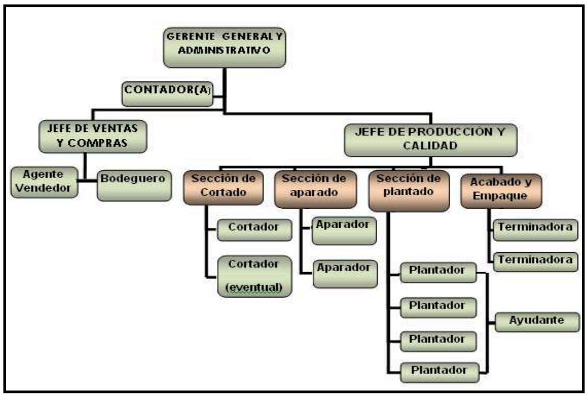

Figura 2. Organigrama propuesto

Se establece la presentación de reportes que incluya toda información relevante de la fábrica, con el fin de facilitar la toma de decisiones y de llevar un control de los procesos internos. Estos reportes serán presentados de forma mensual y servirán de base para conocer la situación económica de la fábrica, sus debilidades, los cambios que se deben realizar, la demanda, la capacidad de oferta y demás aspectos estratégicos y financieros.

3.2 Reestructuración Operativa

Se establecerán métodos para corregir los errores que hay en el proceso operativo de la fábrica, las falencias que existan en cada actividad así como también mantener un mejor control de los recursos de tiempo, personal y capacidad productiva de la empresa. Además se elaborarán estrategias para mejorar la distribución y comercialización del producto.

Uno de los cambios a realizarse en la fábrica será el de capacitar a sus empleados en la medida que se lo requiera, permitirá que los empleados del área operativa:

- Optimicen el tiempo realizando su trabajo en el menor tiempo posible.
- Utilicen de manera correcta la materia prima en la elaboración del calzado evitando el desperdicio de materiales.
- Se perfeccionen en el proceso de manufactura del calzado para que el porcentaje de calzado con fallas sea el mínimo.
- Manejen mecanismos de protección al operar maquinarias, para evitar accidentes.

La capacidad de producción de la planta en la fábrica depende del número de máquinas usadas, la asignación de mano de obra, la eficiencia de producción y del tipo de calzado producido. Se procedió a calcularla en base a la capacidad productiva de las máquinas que posee; a partir de los cálculos realizados se obtuvo una capacidad máxima de las máquinas de 24 pares por hora, es decir 80 docenas de pares semanales. Dado que actualmente Vicalza sólo produce 10 docenas de pares semanales, se debe administrar correctamente la capacidad y poder utilizar al máximo las máquinas que posee.

# de máquinas	Nombre del equipo	Capacidad pares/hora	Total	pares terminados /hora
2	Troqueladora	30	60	60
1	máquina para marcas y sellados	60	60	60
1	devastadora	45	45	45
4	máquinas de coser	20	80	45
2	horno	30	60	45
2	prensadora	40	80	45
2	pulidor	25	50	45
1	terminadora	24	24	24

Tabla 1. Capacidad de las máquinas

Al analizar el proceso operativo de la fábrica Vicalza; se determinaron las fallas a ser corregidas dentro de este proceso, modificando e implementando etapas importantes y requeridas como lo son la revisión de los materiales y la inspección del producto terminado; que no solo se muestre el desarrollo del producto sino también hasta su entrega.

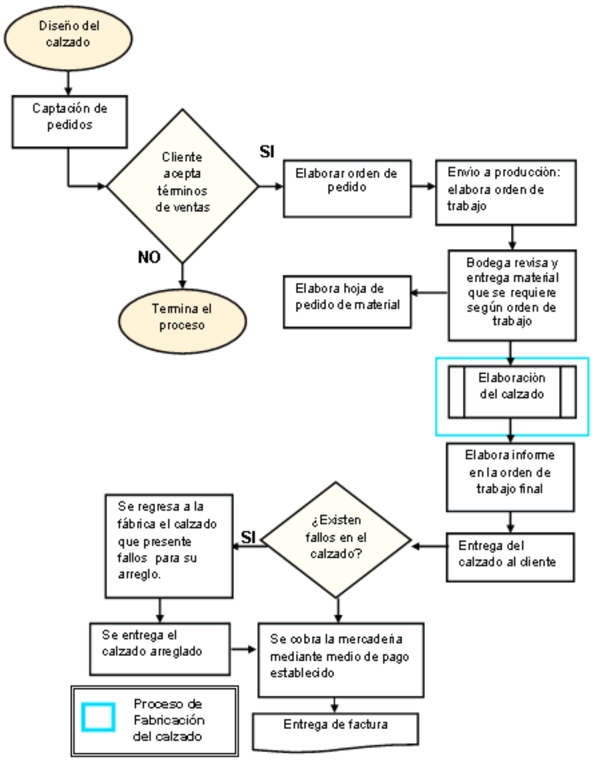

Figura 3. Flujo del proceso general propuesto

En la figura 3 se observa la propuesta del flujo de proceso general de la fábrica, desde el diseño del producto hasta la etapa de entrega del mismo.

3.2 Reestructuración Financiera

Al analizar el esquema financiero que posee la fábrica y detectar sus errores, se pretende establecer una correcta estructura financiera a través de la implementación de métodos que le permita emitir informes financieros y obtener un alto rendimiento.

Se procedió a elaborar estructuras de estados financieros tales como balance general y estado de resultados, ajustados bajo los parámetros de la empresa y de acuerdo a los datos con los que cuenta, asimismo se sugiere cuáles son los índices financieros que se deberían calcular para tener una mejor visión de la situación financiera de la fábrica.

4. Análisis Financiero

Para conocer el impacto financiero de la propuesta de reestructuración planteada, se ha utilizó el análisis de Flujo Incremental, donde se realizó una comparación del flujo base o sin reestructuración y el flujo con reestructuración, y así poder observar si es o no factible la realización del proyecto.

En la implementación del proyecto es necesario incurrir en tres tipos de inversión: la inversión en activos tangibles, en activos intangibles y en capital de trabajo.

Para analizar la factibilidad del proyecto, se empleó el análisis del flujo incremental, obtenido a partir del diferencial entre el flujo con reestructuración y el flujo sin reestructuración, de tal forma que se verifica si la inversión en el proyecto es justificable.

A partir del flujo incremental se procedió a realizar el análisis del VAN y la TIR para el proyecto y se realizó la comparación respecto de la TMAR calculada.

El resultado del flujo de caja incremental obtenido se resume en la tabla 2; en función de este flujo y descontando a la tasa de 23% encontrada previamente, se obtiene como resultado:

Tabla 2. Resultados del flujo de caja incremental

TMAR	23,00%
VAN	$ 49.943,03
TIR	66,61%

Dado que el VAN obtenido en el flujo incremental es mayor a cero se demuestra que el proyecto propuesto es rentable debido a que se recupera la inversión por sobre la tasa exigida de retorno al proyecto.

Aplicando el payback se conoce que el proyecto, considerando la tasa de retorno exigida tiene un período de recuperación de 5 años.

Para conocer el punto de equilibrio se consideró la información del flujo con proyecto, es así que como resultado se obtuvo que para que la fábrica Vicalza no tenga pérdidas, debe tener en cada año los puntos de equilibrio observados en la tabla 3, los cuales incluyen los gastos fijos y los intereses provenientes de la deuda.

Tabla 3. Puntos de equilibrio

Años	Punto de equilibrio
1	$ 89.844,15
2	$ 107.135,86
3	$ 105.199,49
4	$ 101.005,28
5	$ 101.012,18
6	$ 88.308,95
7	$ 88.308,95
8	$ 88.308,95
9	$ 88.308,95
10	$ 88.308,95

Para observar los cambios generados en el VAN y la TIR del proyecto al modificar otras variables se realizó el análisis de sensibilidad utilizando el software Crystal Ball el cual permite considerar todas las combinaciones posibles, debido a que tiene en cuenta la distribución completa de los posibles resultados del proyecto.

Para el análisis se utilizó como variables de evaluación la cantidad producida, el precio y la tasa de descuento, y con un total de 1000 interacciones, se obtuvieron los siguientes resultados:

- A un nivel de probabilidad del 100%, el valor mínimo del VAN alcanzado dentro del proyecto es de $23013,11, así también presenta una ganancia máxima de $118.227,98; de acuerdo al nivel máximo de ganancia se puede establecer que cumple las expectativas del proyecto. (Ver figura 4)

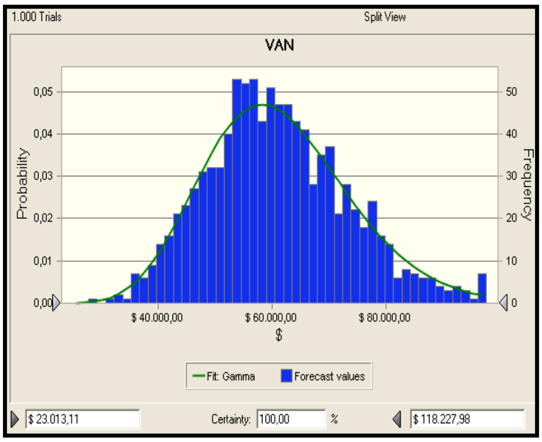

Figura 4. Análisis VAN (Max-Min)

- A un porcentaje de 51,20% se tiene la certeza de que el VAN sea superior a $59937,83.
- Con una probabilidad del 99,90%, el valor mínimo de la TIR alcanzado dentro del proyecto es de 42,78%, mientras que el valor máximo representa 64,69%; considerando el valor de la TIR del proyecto, se estima que el proyecto es factible.
- Se pudo observar también que el precio representa la variable más sensible frente al VAN, sin embargo como se ha mencionado en apartados anteriores debido a la variedad de líneas de calzado y el precio respectivo para cada una de ellas, en la clasificación de los precios el más sensible es el de las sandalias planta baja. La cantidad representa la siguiente variable más sensible respecto al VAN después del precio.
- También se concluyó que la TIR es más sensible frente a movimientos del precio, con un nivel de sensibilidad alto de 37,1% el precio de sandalias planta baja.
- Luego de realizar el anterior análisis se establece que el proyecto es rentable y no presenta escenarios de riesgo que implique valores negativos, sin embargo si se presenta el riesgo del 51,68% de que el VAN sea menor a lo esperado.

5. Conclusiones y recomendaciones

Para aplicar la reestructuración a la fábrica VICALZA, el administrador debe tener claro los aspectos a corregir, listando entre los más destacados:

- Falencias en el actual plan estratégico, debido a la ausencia de procedimientos y elementos para el cumplimiento de objetivos y poder llevar una eficiente administración.
- No posee una estructura organizacional definida, dado que sólo mantiene un esquema de responsabilidades asignadas a cada miembro del personal.
- No tiene proyecciones a futuro, tales como, crecer como empresa y lograr posicionarse en el mercado cubriendo siempre todas las necesidades y expectativas de los clientes, y/o adquirir equipos de mayor tecnología para alcanzar mejor niveles de productividad.
- En el proceso de producción existen varias etapas dependientes de otras lo cual reduce la eficiencia y la productividad de la fábrica ocasionando retrasos en la fabricación y por ende en el cumplimiento de los pedidos.
- No se mantiene un control financiero de la fábrica dado que sólo se lleva un registro sencillo de las compras y ventas realizadas en el periodo.
- Existe escasez de presupuestos para adquisiciones futuras, sean de materiales, maquinarias o recursos financieros.

Es por esto que se recomienda que:

- Dada la actual situación en el país con respecto a la restricción en las importaciones, se debe aprovechar de la mejor manera y al máximo esta oportunidad, pues los productores de calzado en el Ecuador se enfrentarán a una demanda que se ha provisto de productos extranjeros de bajos precios (calzado asiático y peruano); es importante que en este proceso se procure no reducir la eficiencia, pues el hecho de que las ventas se vayan a incrementar no debe traducirse en estabilidad permanente y más bien se debería poner interés en destacar la identidad de la industria local.
- Preocuparse en mejorar la posición competitiva de la fábrica en el corto y largo plazo, aprovechando las oportunidades de crecimiento que se presenten, aplicando acertadas estrategias que permitan obtener los mejores resultados orientados a mejorar el desempeño financiero mediante un adecuado manejo de los costos.
- Conseguir incremento en las ventas a partir de un mayor posicionamiento en el mercado, búsqueda de nuevos puntos de venta y mejores niveles de competitividad basados en calidad y variedad.
- Lo planteado en la reestructuración financiera necesariamente se debe llevar a cabo, dado que la realización y análisis de los estados financieros es algo esencial para poder conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en cada periodo, y de requerirse inversiones futuras realizarlas con la debida planificación y presupuesto.
- Con la reestructuración se aspira que Vicalza se convierta en una fábrica estructurada formalmente, que cuente con políticas y procedimientos claramente definidos, que busque siempre la optimización de sus recursos y que como marca de calzado sea reconocida dentro del mercado ecuatoriano.
- En definitiva, de acuerdo al análisis de sensibilidad realizado se concluye que el proyecto es rentable y no representa riesgo que ocasione pérdida para la empresa, por tanto se recomienda ejecutar en su totalidad la reestructuración propuesta para poder conseguir el cumplimiento de los objetivos propuestos y estos se reflejen en una mejora de la situación económica y financiera de la fábrica.

6. Referencias Bibliográficas

[1] Madrid, Brealey Richard ; Myers Stewart, *"Principios de Finanzas Corporativas",*Editorial Mc. Graw Hill, Quinta Edición.

[2] Ciudad de Buenos Aires, Destéfano Claudio, *"Saberlo es negocio, Pequeñas Historias de Gente que Hace*", Editorial Aguilar, 2006

[3] Ecuador, García Hugo, "*Business Lifestyle; Emprendimiento & Marketing",* 2008

[4] Horngreen – Sundem – Elliot, "Contabilidad Financiera", Editorial Prentice Hall, Séptima Edición, 2000

[5] México, Stephen P. Robbins; Coulter Mary, *"Administration"*, Editorial Pearson Education, Octava edición, 2005

[6] Welsch – Hilton – Gordon – Rivera, "Presupuestos: Planificación y Control", Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 2005

[7] Chile, Sappag Nassir; Sapag Reinaldo, *"Preparación y Evaluación de Proyectos"*, Editorial Mc. Graw Hill, Cuarta Edición.

[8] Ecuador, Arosemena Arosemena Guillermo, "*Cómo reestructurar a las empresas para que perduren*", 1994

[9] www.eluniverso.com

[10] www.ecuadorexporta.org

[11] www.bce.fin.ec

[12] http://.finance.yahoo.com

[13] www.damodaran.com

[14] www.industria.gov.ec