



CASO 2

Confecciones la princesa

Héctor Bernardo Díaz



Introducción

El Dr. Saavedra gerente general de la empresa La Princesa Ltda., dedicada a la producción de vestidos de baño para dama, que maneja el 70% de sus ventas en el mercado nacional y el 30% para exportación, se encuentra en un comité de gerencia para analizar los resultados del segundo semestre del año y planear las ventas de la nueva colección primaveral del mes de junio. En el comité participan Marta Manrique, Jefe de Compras de empresa; el Ingeniero Martínez, Director de Producción, El señor Álvarez, Director Financiero y Mariana Rincón, Directora de Mercadeo y Ventas.

La señora Rincón de Mercadeo está muy optimista al escuchar los buenos resultados del semestre anterior presentados por el Dr. Saavedra que le dejó una rentabilidad a la compañía del 18% sobre las ventas del semestre, por lo que propone al comité comercializar los tres nuevos diseños exclusivos que ha desarrollado el departamento de diseño para la nueva temporada y que han bautizado con los nombres de Primavera, Rocío y Jazmín, los dos primeros de un solo color, mientras que el vestido de baño Jazmín se diseñó como una combinación de dos a tres colores. Estas creaciones ya han sido aprobadas por los almacenes de grandes superficies en el país y el distribuidor en la ciudad de Miami, por lo que deben ser entregadas a los compradores en el mes de abril para que los almacenes nacionales y extranjeros puedan exhibir sus productos antes de iniciar la temporada. El Dr. Saavedra acepta la proposición, pero solicita realizar para el lunes siguiente un segundo comité de gerencia en donde se debe traer mayor información sobre

cantidades a vender, las compras de las materias primas y la disponibilidad de capacidad de producción de la empresa entre otros requerimientos.

Antecedentes

La empresa La Princesa fundada en el año 2000 en la zona industrial de Puente Aranda produce vestidos de baño para dama en lycra de procedencia importada. Semestralmente se diseña una colección de nuevos modelos de trajes de baño para las temporadas de diciembre y junio. La colección para los meses de junio y julio tienen como destino el mercado nacional y los Estados Unidos en la temporada de verano, aprovechando que el producto goza de preferencias arancelarias; mientras que en la temporada de diciembre casi toda la producción es para el mercado nacional, dado que todavía la empresa no ha podido llegar a los mercados del cono sur donde la temporada de verano es en el mes de diciembre. Se tiene proyectado asistir a una rueda de negocios en la ciudad de Buenos Aires apoyados por Proexport quien financiaría el 50% del viaje de la señora Mariana Rincón, cuyo costo para la empresa sería de aproximadamente \$ 7.000 US.

El proceso

La principal materia prima utilizada para elaborar el producto es la lycra de Dupont que se consigue en el mercado nacional a través de diferentes importadores quienes la venden por rollos de 200 metros de 50 centímetros de ancho. Los proveedores están importando el metro cuadrado a un costo de \$47 US FOB quienes calculan el *landend cost* en 30% y le agregan una utilidad del 20% incluido IVA para vender al mercado nacional. Cuando se tienen proyecciones de ventas importantes para

una temporada, el comité de gerencia puede decidir importar directamente la materia prima para lo que cuenta con la ayuda de un operador logístico o SIA que se encarga de la importación y nacionalización de la mercancía. La única condición para traer directamente la materia prima del exterior es que se debe importar como mínimo un container que almacena 100 rollos de lycra de 200 metros, cantidad que es imposible de almacenar en la planta, por lo tanto, se debe ubicar en una bodega que la SIA posee en Zona Franca con un costo del 5% del valor FOB, quien se encarga de entregar la materia prima requerida a medida que se consume. Los cálculos hechos por el Ingeniero Martínez sobre el costo de las otras materias primas directas requeridas para la elaboración de un vestido de baño es aproximadamente el 7% del costo de la lycra utilizada, cálculo que se ha manejado desde el inicio de la compañía para establecer el costo de producción de una prenda con el mínimo margen de error.

La ficha técnica de los productos elaborada por las diseñadoras y el Ingeniero Martínez, establecen que se requiere una primera operación de corte, donde se realiza un tendido de un metro de lycra sobre una mesa de las mismas dimensiones, de donde se obtienen las piezas necesarias para la elaboración de trajes de baño por metro cuadrado. Las diseñadoras por medio de software CAD CAN, crearon un trazo óptimo para evitar el mínimo desperdicio de tela en los diferentes colores al ser colocado sobre el tendido para el proceso de corte. Las operaciones de costura se limitan al cerrado de las piezas en maquina plana y la costura de la marquilla para posteriormente ser fileteados los bordes con una fileteadora de dos agujas, bajo los siguientes parámetros:

REFERENCIA	MATERIA PRIMA	TIEMPO DE PROCESO
Primavera	pieza de 50 x 37,5 cms	42 min
Rocío	pieza de 50 x 37,5 cms	42 min
Jazmín	3 piezas de color de 50 x 12,5 cms	42 min

El estudio de mercados realizado con los clientes de las grandes superficies y el distribuidor de la ciudad de Miami establecieron

los siguientes precios netos de venta incluido todos los impuestos, sin importar las cantidades dado que los productos se entregan en consignación y la experiencia ha demostrado que se tienen mínimas devoluciones:

REFERENCIA	PRECIO NACIONAL (\$)	PRECIO FOB (\$US) EXPORTACIÓN
Primavera	70.000	54
Rocío	67.000	51
Jazmín	65.000	49

El problema

El lunes siguiente se dio inicio al comité a las 7 a.m. en la sala de juntas de la gerencia con la participación la señora Marta Manrique, el Ingeniero Martinez, El señor Álvarez y la señora Mariana Rincón Directora de Mercadeo, como se había propuesto en la reunión anterior con el Dr. Saavedra quien lo presidió. Comenzó la reunión con un desayuno de trabajo; el Gerente preguntó a la señora Rincón sobre las expectativas de venta para la Colección de Primavera.

La señora Rincón informó acerca de las expectativas del mercado, y después de todas las indagaciones realizadas concluyó que se debe conservar el 70 % nacional y el 30 % para exportación, calculando una venta de temporada de 50.000 unidades para los tres productos.

Bajo estas condiciones, la señora Manrique Jefe de Compras se alegró mucho porque con esta información, se pondría inmediatamente a trabajar con el operador logístico para importar un contenedor de lycra para iniciar la producción.

El Ingeniero Martínez intervino, explicando algunos aspectos técnicos que le exigían producir siempre una tercera parte de



la referencia Jazmín, mientras que para las otras dos terceras partes producidas, era indiferente la cantidad de referencias a realizar entre Primavera y Rocío.

Por último intervino el Director Financiero, quien no estaba tan alegre con las expectativas de venta, a causa de la revaluación del peso frente a la divisa Americana, podría presentarse un problema en la rentabilidad de la compañía dada la posible recesión de la economía de los Estados Unidos. Por otro lado, había acabado de contestar una llamada del señor Smith, principal distribuidor de la empresa en Miami, quien muy preocupado le indicaba que no se había podido comunicar con la señora Rincón para contarle que debido a la información obtenida a última hora, posiblemente podría recibir solamente el 20% de la producción de la empresa con una disminución del 5% en el precio de venta, en entregas proporcionales durante cuatro meses iniciando en el mes de marzo, dada la gran cantidad de productos procedentes de la China que están invadiendo el mercado Americano.

Intervino entonces el Dr. Saavedra, quien consideró que se debería continuar con las posibilidades de venta de las 50.000 unidades, por lo que se debían analizar diferentes escenarios.

Escenarios

En grupos de estudiantes definidos por el profesor analizarán los siguientes escenarios que propone el Dr. Saavedra para discutir y tomar decisiones sobre lo que debería hacer la empresa con la Colección de Primavera.

- ♦ Investigar en el mercado financiero la tendencia del comportamiento de dólar Americano en los próximos seis meses.
- ♦ Calcular el punto de equilibrio de la compañía, teniendo en cuenta la compra de la materia prima a los proveedores



nacionales, importar directamente la materia prima o hacer una combinación de las dos posibilidades según el caso.

- ♦ Ver la posibilidad de sustituir las exportaciones del 10% a Mercosur teniendo en cuenta los gastos adicionales que implicaría la rueda de negocios a que los invitó Proexport.

¿Qué sucedería con los costos de producción y la rentabilidad de la empresa, si el mercado nacional absorbe todas las ventas con una reducción de precio del excedente en un 10%?

¿Qué otras alternativas proponen ustedes?. Discutir con sus compañeros.

ANEXO 1

La nómina de la empresa Confecciones la Princesa se maneja de acuerdo a los siguientes salarios con un contrato a término indefinido:

CARGO (*)	CANTIDAD	SALARIO BÁSICO
Gerente	1	15.000.000.00
Ing. Producción	1	4.500.000.00
Secretaria Gerencia	3	800.000.00
Secretaria Producción	1	750.000.00
Dir. Mercadeo	1	5.000.000.00
Dir. Compras	1	3.800.000.00
Diseñadoras	2	1.500.000.00
Aseadoras	3	461.500.00
Celadores	4	600.000.00
Almacenista	2	900.000.00
Dir. Financiero	1	4.500.000.00
Operarias máquina plana	57	480.000.00
Supervisoras	3	9000.000.00

(*) Tome en cuenta las prestaciones legales

ANEXO 2

Se consideran los siguientes costos fijos mensuales de la empresa Confecciones la Princesa:

RUBRO	VALOR \$ MES
Arriendo planta	15.000.000.00
Depreciación equipo	5.000.000.00
Energía	4.500.000.00
Servicios	3.000.000.00
Papelería y útiles	3.000.000.00
Cafetería	1.500.000.00
Mantenimiento	5.000.000.00
Gastos admón. y ventas	8.000.000.00
Transporte	1.000.000.00
Otros gastos generales	3.000.000.00
<i>Outsourcing</i> contable	5.000.000.00
Otros gastos de admón.	4.000.000.00
Gran total fijos	58.000.000.00

