



EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE UN EMPRENDIMIENTO DE ROPA INTERIOR

TRABAJO DE APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TÉCNICAS
DE ADMINISTRACIÓN EN SITUACIÓN LABORAL O
AMBIENTE REAL.

Moreno Andrea Florencia
morenoandrea118@gmail.com

AÑO 2024



INDICE

Resumen.....	3
Introducción	5
Situación Problemática	6
Preguntas de Investigación	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Marco Metodológico	7
Marco Teórico.....	9
Desarrollo del trabajo	18
1) Presentación del emprendimiento.....	18
1.1) Justificación de la evaluación económica-financiera en el contexto actual del negocio..	18
1.2) Descripción de los productos de ropa interior ofrecidos.....	19
2) Análisis de mercado.....	20
2.1) Análisis FODA	20
2.2) Radiografía Empresarial: Descifrando Preferencias y Patrones del Cliente en modalidad de pagos, de entregas, elección de productos y monto de compra.....	23
3) Análisis financiero actual	33
Recomendaciones.....	48
Conclusiones.....	50
Bibliografía	51
Apéndice.....	52



Resumen

Emprender implica la identificación de oportunidades de negocio y la ejecución de actividades necesarias para iniciar y desarrollar la empresa (Andy, 2004). La contabilidad y las finanzas constituyen pilares fundamentales en nuestra vida diaria, sirven como base y sustento tanto para una empresa como para cada individuo en su contexto social.

En Argentina, existe una notable cultura emprendedora, sin embargo, una parte considerable de estos emprendimientos no lleva un registro exhaustivo de sus ingresos y egresos. Esta carencia conlleva a un desconocimiento total de su rentabilidad real, lo que impide la toma de decisiones estratégicas vitales para el futuro de cualquier negocio.

El siguiente trabajo se centra en un emprendimiento dedicado a la comercialización de lencería desde el año 2020. Sus canales de venta incluyen Instagram, una página web y recientemente se incorporó un showroom en San Miguel de Tucumán. A pesar de mantener un registro detallado de ventas y gastos en una hoja de Excel, esta información no se analiza de manera adecuada, dificultando así la toma de decisiones y la evaluación de rentabilidad futura del emprendimiento. Por esto, el objetivo principal de este trabajo es llevar a cabo un análisis económico-financiero con el propósito de fundamentar la toma de decisiones en base a datos concretos. El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque metodológico mixto ya que proporciona una comprensión más completa y exhaustiva del problema de investigación. Con un diseño de investigación anidado concurrente con el método dominante



cuantitativo, donde se analizan los datos recopilados y se realiza el análisis económico financiero, y se respalda con el método cualitativo que facilita la comprensión integral de la situación del emprendimiento.

En una primera etapa de este trabajo, se llevó a cabo una entrevista con las propietarias con el propósito de obtener una comprensión más profunda del emprendimiento y evaluar su situación actual. A partir de estos hallazgos, se procedió a realizar un análisis FODA, junto con un análisis CAME.

Posteriormente, se llevó a cabo la recopilación de datos, que sirvió como base para realizar una radiografía organizacional. Este proceso permitió observar el comportamiento de los clientes, los productos preferidos y los patrones de comportamiento.

Finalmente, con la información recolectada, se realizó un análisis financiero que incluyó la elaboración de un Estado de Situación Patrimonial, un Estado de Resultados e índices financieros.

Palabras Claves: emprendimiento; evaluación económica financiera; estado de resultados; rentabilidad



Introducción

La gestión financiera y la contabilidad desempeñan un papel fundamental tanto en el ámbito empresarial como en un emprendimiento, ya que son pilares clave para la toma de decisiones, el control financiero, la planificación a largo plazo y, en última instancia, la supervivencia del negocio. Descuidar estos aspectos puede derivar en problemas financieros graves, incluso con el potencial de llevar al fracaso del emprendimiento. Por lo tanto, resulta crucial que las empresas dediquen recursos y atención adecuados a estas áreas.

Es común observar que muchos emprendimientos no realizan un análisis económico-financiero exhaustivo para evaluar su situación. Esto puede deberse a la falta de conocimientos, lo que lleva a los emprendedores a no sentirse capacitados para llevar a cabo dichos análisis. Otros, centrados en la concepción y desarrollo de sus ideas, subestiman la importancia de una sólida gestión financiera o postergan la tarea argumentando falta de tiempo, entre otras razones. Es esencial resaltar que la omisión del análisis económico-financiero representa un riesgo significativo para el éxito de un emprendimiento. Los emprendedores deben ser conscientes de la importancia de este aspecto y, en caso de carecer de conocimientos o recursos, considerar la posibilidad de buscar asesoramiento financiero o contar con la colaboración de expertos en finanzas para asegurar una gestión financiera adecuada. Ignorar estos aspectos puede acarrear problemas graves en el futuro, incluso el fracaso del emprendimiento.

En el contexto de este emprendimiento, si bien existe comprensión de los conceptos de beneficios, costos y precios, no se aplican de manera práctica. Por



esta razón, se llevó a cabo un Análisis de viabilidad económica para evaluar la situación financiera y tomar decisiones informadas que impulsen el éxito sostenible del proyecto.

Situación Problemática

En los primeros días del emprendimiento, tanto las ventas como las compras no eran debidamente registradas, lo que generaba diversos problemas. Con el tiempo, se tomó la decisión de implementar un sistema de control más riguroso, utilizando una planilla de Excel. Esta herramienta se encarga de registrar cada compra realizada, ya sea en el showroom, la página web o Instagram, así como también detallar todos los gastos asociados.

A pesar de este avance en la gestión de datos, hasta el momento no se ha llevado a cabo ningún tipo de análisis. Esto ha resultado en una falta de conocimiento acerca de los ingresos y gastos anuales.

En consecuencia, el emprendimiento se enfrenta a un desafío significativo: la falta de explotación de la valiosa información disponible. Y es por esto que, las decisiones se toman principalmente basadas en la intuición, sin contar con un respaldo analítico que permita una toma de decisiones más informada y estratégica. Para abordar este problema, es esencial implementar un enfoque más proactivo en el análisis de datos, lo que contribuirá a una gestión más eficiente y fundamentada en resultados concretos.



Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación económica financiera actual del emprendimiento?
- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad esperado para cada producto?
- ¿Cómo está compuesta la estructura de costo e ingresos?

Objetivo General

Desarrollar un análisis económico financiero sólido para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimiento y así tomar decisiones informadas y estratégicas.

Objetivos Específicos

- Realizar una evaluación económica - financiera actual.
- Identificar la estructura de costos e ingresos.
- Determinar cuál es el nivel de rentabilidad esperado para cada producto.

Marco Metodológico

El Marco Metodológico de la presente investigación se basa en las pautas propuestas por Hernández Sampieri (2018). Se adopta un enfoque metodológico mixto, ya que se busca obtener datos ricos y variados para así tener una perspectiva más amplia y profunda del problema de investigación.

El diseño de investigación corresponde a un estudio anidado concurrente de modelo dominante cuantitativo, ya que el objetivo principal es analizar datos



numéricos y financieros relacionados con el emprendimiento. Y es respaldado por el método cualitativo, ya que estos aspectos no pueden ser dejados de lado porque aportan al entendimiento del resultado numérico.

Para la recolección de información, se emplean cuestionarios y entrevistas, permitiendo así realizar una evaluación inicial del emprendimiento. Esta información facilita la creación de una matriz FODA y un análisis CAME para poder comprender con profundidad la situación del emprendimiento. Posteriormente se realiza una revisión documental que involucra el análisis de datos recopilados de las ventas y de la hoja de cálculo utilizada por el emprendimiento.

Las herramientas seleccionadas para llevar a cabo el análisis de la información incluyen:

- **Análisis FODA:** Se utiliza para poder comprender mejor la situación actual del emprendimiento.
- **Análisis CAME:** Permite crear acciones concretas para abordar problemas, enfrentar riesgos, preservar fortalezas y aprovechar oportunidades.
- **Análisis Vertical:** Permite examinar la estructura de los estados financieros, identificando la proporción de cada componente con respecto al total.
- **Estado de Resultados:** Proporciona una visión detallada de los ingresos y gastos, contribuyendo a una comprensión más profunda de la situación financiera.
- **Indicadores Financieros:** Se utilizan para evaluar la salud financiera del emprendimiento, proporcionando métricas clave para la toma de decisiones informadas.



La combinación de estas herramientas brinda una perspectiva integral del estado financiero del emprendimiento, permitiendo identificar áreas de mejora, fortalezas y posibles oportunidades para optimizar su desempeño económico.

Marco Teórico

El emprendimiento, según la definición de Andy Freire (2004), involucra la detección de oportunidades y la creación de una organización para aprovecharlas. Este proceso emprendedor abarca todas las actividades relacionadas con identificar oportunidades y establecer organizaciones para materializarlas.

Thompson (2015) destaca la importancia de evaluar la situación general de una empresa para determinar su capacidad de perseguir oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas. La herramienta clave para este examen es el análisis FODA, que se destaca como una herramienta sencilla pero poderosa para evaluar tanto las fortalezas y debilidades internas de una empresa como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta. Este análisis no se limita a la mera enumeración de elementos, sino que busca derivar conclusiones significativas y transformarlas en acciones estratégicas con el fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades, corregir debilidades críticas y enfrentar amenazas externas.

El Análisis CAME, por otro lado, complementa el FODA al proporcionar un marco estructurado para abordar las debilidades, atacar las amenazas, mejorar las fortalezas y explotar las oportunidades. Este enfoque estratégico implica la implementación de planes de acción específicos para corregir debilidades, prevenir



que las amenazas se conviertan en problemas significativos, fortalecer las fortalezas existentes y capitalizar las oportunidades identificadas.

C →Corregir las debilidades: Aplicar estrategias que permitan neutralizarlas, de tal manera que no afecten negativamente a la empresa

A →Atacar las amenazas: Evitar que las amenazas ocasionen dificultades al punto de volverse debilidades

M →Mejorar las fortalezas: Fundamental reforzar constantemente los puntos fuertes

E →Explotar las oportunidades: A través de diferentes estrategias aprovechar las oportunidades para convertirlas en futuras fortalezas

Una vez completado el análisis situacional, es crucial abordar la gestión financiera del emprendimiento. Los estados financieros, como el Balance General y el Estado de Resultados, proporcionan una visión clara de la situación financiera de la empresa. Estos documentos, como explica Dumrauf G.L (2010) en Finanzas corporativas son cruciales para evaluar el desempeño económico y tomar decisiones informadas.

El Estado de Resultados representa el viejo cálculo de pérdidas o ganancias que las empresas de toda clase han realizado por años. Este estado es como una grabación de video que nos informa sobre las ventas, los costos y los gastos de la firma durante un intervalo específico de tiempo, generalmente un año.

El estado económico o de resultado sigue el criterio de devengado para el registro de las operaciones, esto es, considera como ingreso o egreso todo aquel concepto que se haya cobrado o pagado en dinero.



Dentro del Estado de Resultados, se destaca el resultado operativo de la compañía que involucra una serie de costos y gastos antes de obtener el resultado final, estas dos categorías importantes son el resultado operativo y la utilidad neta o resultado neto.

Los costos de operación: El CMV y los gastos comerciales y administrativos

Vender bienes o servicios genera costos. El primero que aparece en el estado de resultados es el costo de las mercaderías vendidas (CMV), que representa, como su nombre lo indica, el costo de la mercadería “que se ha vendido”

La diferencia entre las ventas y el costo de las mercaderías vendidas es denominada utilidad bruta. Al restar a ésta los gastos de administración (básicamente, sueldos del personal administrativo y gastos de oficina) y los gastos de comercialización (básicamente, comisiones de los vendedores, los fletes para transportar las mercadería y los impuestos a las ventas), obtenemos una de las categorías más importantes del resultado de una empresa: El resultado operativo o de explotación, que es muy conocido en la literatura como EBIT (Earnings Before Interest and Taxes o resultado antes de intereses e impuestos). Este es uno de los renglones más importantes del estado de resultados, pues representa el resultado que producen los activos de la firma, independientemente de cómo ésta se ha financiado. Por lo tanto, el EBIT no considera intereses y otros conceptos, que son producto de las decisiones financieras, ni tampoco el impuesto a las ganancias. El resultado operativo representa los ingresos de la operación menos los costos y gastos de la operación de la compañía.

El Balance General, por otro lado, proporciona una foto instantánea de la situación patrimonial de la empresa. Este documento revela cómo se financian los activos de



la empresa, ya sea a través de financiamiento externo (pasivos) o fondos propios (patrimonio neto).

El lado izquierdo del balance muestra los activos donde se recogen todos los bienes y los derechos que posee la empresa, es decir, lo que tiene y lo que le deben. Los activos aparecen ordenados por grado decreciente de liquidez: primero los activos circulantes (corrientes) compuestos por los saldos de caja y bancos, las inversiones transitorias, como depósitos a plazo y bonos, luego los créditos por ventas e inventarios. En general, los saldos de caja y bancos representan el rubro de menor participación dentro de los activos circulantes, ya que las empresas mantienen el mínimo saldo posible debido a que el dinero no proporciona ningún rendimiento. Finalmente, aparecen los activos fijos (no corrientes), donde se incluyen los bienes de uso como maquinarias y edificios, y los activos intangibles, tales como patentes o marcas registradas. El umbral convenido para la división entre activos “circulantes” y “fijos” está representado por el plazo de realización; aquellos activos que son realizados dentro del año son denominados “corrientes” o de corto plazo, en contraposición a los que son vendidos más allá del año calendario, que se denominan “no corrientes”, como los activos fijos que se realizan a plazos mayores de un año.

El pasivo nos muestra cómo financia la compañía sus inversiones y representa dos tipos de derechos sobre los activos: pasivos propiamente dichos (las deudas de la firma) y capital propio, agrupado bajo la figura contable del patrimonio neto.

Los pasivos o deudas se ordenan de acuerdo con su grado de exigibilidad, de manera que aparecen en el orden en el cual deben ser pagados. Por tal motivo, los



pasivos también se dividen en deudas de corto y largo plazo, según su vencimiento se produzca dentro del año o en años posteriores, respectivamente.

Básicamente podemos clasificar a las deudas u obligaciones en tres tipos: comerciales, sociales y fiscales y financieras.

El patrimonio neto es igual al activo menos el pasivo, o sea lo que los accionistas recibirán si todos los activos se vendieran a los valores que figuran en los libros contables y se utilizarán para pagar las deudas a los valores que también figuran registrados en los libros contables.

Los estados financieros generalmente se analizan en tres niveles: en primer lugar, el análisis vertical y horizontal, donde establecemos proporciones relevantes y tendencias; en segundo término, la batería de índices que nos muestran aspectos de la situación de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad y patrimonio de la compañía; por último, se realiza una comparación de los índices de la compañía con los índices promedio de la industria. El análisis vertical consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa. Así, por ejemplo, cada rubro del activo (disponibilidades, inventarios, etc.) representa un porcentaje del activo total (que es la categoría que agrupa todos los rubros del activo). Con los rubros del lado derecho del balance procedemos de manera parecida, expresando el porcentaje que representan sobre el total del pasivo más el patrimonio neto.

El análisis horizontal permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultados, haciendo comparaciones contra un año determinado. Para que la comparación resulte procedente, es necesario fijar un



“año base”, comparando las cifras de los distintos rubros contra los mismos del año base.

Sin embargo, cuando comparamos con un año debemos tener en cuenta la inflación. Si las ventas aumentaron de un año a otro, ¿se debe a un aumento real en la cantidad de unidades vendidas o a precios más altos?

Finalmente, el análisis financiero, que incluye el cálculo de índices y ratios financieros, es esencial para evaluar la salud financiera y el rendimiento de la empresa. Los índices de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad proporcionan información valiosa sobre la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa.

- Índice de liquidez

Los índices de liquidez representan una medida de la capacidad de la compañía para hacer frente a sus deudas de corto plazo. El más conocido y utilizado por los analistas de crédito es el índice de liquidez corriente:

$$\text{Fórmula} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

Este índice nos dice con cuántos pesos de activos corrientes cuenta la empresa para hacer frente a cada peso del pasivo corriente o deuda de corto plazo.

Debemos percatarnos de que el índice refiere a un momento de la empresa, los activos y pasivos a corto plazo cambian rápidamente, por lo tanto, esta medida de liquidez puede perder vigencia velozmente.

Liquidez seca (prueba ácida):

$$\text{Fórmula} = (\text{activo corriente} - \text{bienes de cambio}) / \text{pasivo corriente}$$

Una medida más severa de la liquidez de la empresa la constituye la liquidez seca o “prueba ácida” que resta al numerador de la ratio anterior (la liquidez corriente) el



del rubro bienes de cambio, ya que éste es el rubro donde generalmente pueden detectarse las mayores inmovilizaciones.

- Índice de endeudamiento

Los índices de endeudamiento muestran el grado de utilización del capital ajeno con relación al capital propio o al activo total

Endeudamiento sobre el patrimonio neto

$$\text{Formula} = (\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio neto})$$

Endeudamiento sobre el activo total

$$\text{Formula} = (\text{Pasivo total} / \text{Activo total})$$

- Índices de actividad

En general los índices de actividad procuran juzgar la eficiencia con que las firmas usan sus activos y pasivos.

Días de cobranza

$$\text{Fórmula} = (\text{Cuentas por cobrar} * 365 / \text{Ventas})$$

Responde a la pregunta ¿Cuántos días tardamos en cobrar?

Rotación de inventarios

$$\text{Formula} = (\text{Costo de mercadería vendida} / \text{Inventarios})$$

Sirve para calcular la cantidad de veces que rota en el año el stock de inventarios dividimos el costo de la mercadería vendida por el stock de inventario, luego podemos calcular la cantidad de días que tarda en venderse a partir de los días de venta.

Días de venta

$$\text{Fórmula} = (\text{Inventarios} / \text{Cmv})$$

Rotación del activo total



Fórmula = $(\text{Ventas} / \text{Activo total})$

Es la cantidad de veces que se vende en el año el activo total o también por cada peso de activo total (o activo fijo) se generan tantos pesos de venta. De esta forma consideramos que las ventas son generadas por cierta cantidad de activo

- Rentabilidad

Es el beneficio o ganancia que se obtiene por la realización de una inversión. La rentabilidad de una empresa se mide con el indicador llamado ROA (return on assets en inglés), es la ganancia que se obtiene de la venta de un producto o servicio por la cantidad de veces que la empresa lo vende. Índices de rentabilidad. Existe una gran cantidad de medidas de rentabilidad que utilizan los estados financieros de la firma. Una característica común a todos los índices de rentabilidad contables es que en el numerador tenemos siempre una medida de resultado, ya sea el resultado operativo, el resultado neto, etcétera. Luego, ese resultado es comparado generalmente con un activo, con un activo neto o con las ventas, para expresar la proporción que representa ese resultado sobre el denominador elegido.

El margen de utilidad sobre ventas

Fórmula = $(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas})$

El margen de utilidad sobre ventas nos indica qué porcentaje representa la utilidad neta sobre las ventas que se realizaron

El retorno sobre los activos (ROA)

Fórmula = $(\text{Utilidad neta} / \text{Activo Total})$

El ROA (return on assets, retorno sobre los activos) mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el activo total.

Retorno sobre el patrimonio neto (ROE)



Fórmula = (utilidad neta/Patrimonio Total)

El ROE nos dice el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta o final después de los impuestos sobre el patrimonio neto. Observe que relaciona el último renglón del estado de resultados con el último renglón del balance.

Retorno sobre el patrimonio neto (ROE)

Fórmula = (utilidad neta/Patrimonio Total)

El ROE nos dice el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta o final después de los impuestos sobre el patrimonio neto. Observe que relaciona el último renglón del estado de resultados con el último renglón del balance.

La identidad de Dupont

Este índice descompone en ROE en tres: 1) el margen de utilidad sobre ventas, 2) la rotación del activo total, 3) el “multiplicador” del patrimonio neto.

Fórmula = margen de utilidad x rotación del activo total x multiplicador del patrimonio neto.

El primer componente de la ecuación nos dice qué porcentaje de ganancia obtenemos sobre las ventas, el segundo indica la cantidad de veces que se vende el activo total en el año y el tercero nos indica cuántos pesos hay de activo total por cada peso de patrimonio neto “produciendo” para los accionistas.

La combinación de un análisis situacional completo, una gestión financiera sólida y un análisis financiero detallado es crucial para el éxito sostenible de cualquier emprendimiento. Estas herramientas proporcionan la base necesaria para la toma de decisiones informadas y la implementación de estrategias efectivas que impulsen el crecimiento y la supervivencia del negocio.



Desarrollo del trabajo

1) Presentación del emprendimiento

El emprendimiento conocido como Bi Lencería fue iniciado como idea por dos amigas durante el año 2020, en plena época de la pandemia. Este emprendimiento se dedica exclusivamente a la comercialización de ropa interior. En sus comienzos, se limitaba a la venta a través de plataformas de redes sociales, específicamente en Instagram. En ese entonces, contaban con tres puntos de retiro y ofrecían envíos a toda la provincia.

Inicialmente, no se llevaba un registro detallado de los datos. Con el tiempo, el emprendimiento evolucionó, implementaron una página web y abrieron un showroom en San Miguel de Tucumán. Esta expansión conllevó a la necesidad de crear un sistema en Excel para gestionar tanto las ventas como los gastos y compras.

Sin embargo, a pesar de contar con estos datos recopilados en el Excel, las dueñas de Bi Lencería no realizan un análisis exhaustivo de los mismos. Esta falta de análisis les impide obtener una visión clara sobre la trayectoria del emprendimiento, impidiéndoles determinar si está en el camino correcto o si se requieren ajustes.

1.1) Justificación de la evaluación económica-financiera en el contexto actual del negocio.

La evaluación económica-financiera es esencial para Bi Lencería en el contexto actual, ya que proporciona información clave para la toma de decisiones informadas sobre aspectos como la inversión en nuevos productos, la expansión geográfica, la



contratación de personal, entre otros, identifica áreas de mejora dentro del negocio lo que puede incluir optimización de costos, la gestión de inventario, la eficiencia en los procesos de ventas y la maximización de los márgenes de beneficio, facilita la planificación financiera a largo plazo para establecer metas financieras claras, proyectar flujos de efectivo, presupuestar gastos e ingresos, y establecer estrategias para alcanzar dichas metas, ayuda en la gestión de riesgos como la volatilidad de los ingresos, la dependencia de proveedores clave, la competencia en el mercado, entre otros y puede ser crucial para atraer inversores o financiamiento externo para expandirse o hacer crecer su negocio, una evaluación económica-financiera sólida es esencial.

1.2) Descripción de los productos de ropa interior ofrecidos.

Cada producto de Bi se selecciona pensando en la comodidad, la calidad y el estilo, garantizando así una experiencia de compra satisfactoria para todos los clientes.

Entre los productos ofrecidos se encuentran:

- Bombachas: Seleccionadas con una gran variedad de estilos y materiales para poder adaptarse a los gustos de las clientas y brindar la mayor comodidad.

- Conjuntos: Combinaciones de corpiños y bombachas disponibles en una gran variedad de diseños y talles (Combinaciones de sujetadores y bragas que ofrecen soporte y estilo en igual medida, disponibles en una amplia gama de tallas y diseños).

- Pijamas: Telas suaves y con diseños modernos ideales para sentirse cómodas a la hora de descansar.



- Medias: Desde medias clásicas hasta medias de canacán, ofreciendo opciones para todas las ocasiones.

- Bikinis: Perfectas para días de playa o pileta, con opciones que van desde clásicos atemporales hasta estilos más atrevidos y modernos.

2) Análisis de mercado

2.1) Análisis FODA

Con el objetivo de comprender a fondo la situación del emprendimiento, se ha ejecutado un análisis FODA. Este proceso ha permitido identificar y evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, proporcionando así una visión integral que servirá como base para la toma de decisiones estratégicas.

Fortalezas:

- La oferta de bombachas, conjuntos, bikinis y pijamas proporciona una gama completa de opciones para satisfacer diferentes necesidades y preferencias de los clientes.
- La ropa interior se destaca por su calidad, durabilidad y comodidad, esto puede convertirse en una ventaja competitiva, generando la lealtad de los clientes.
- Conocer las preferencias de los clientes, se puede personalizar la estrategia de marketing para llegar a la audiencia de manera más efectiva.
- Contar con una página web y una cuenta de Instagram para llegar a un público más amplio. Y tener un lugar físico (showroom) que permite a los clientes experimentar los productos personalmente antes de comprar.



Oportunidades:

- Aprovechar la demanda existente en el norte del país para poder empezar a expandir las ventas.
- Aprovechar las redes sociales, especialmente Instagram para promover el emprendimiento y llegar a un público más amplio
- Colaborar con influencers locales para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes

Debilidades:

- El mercado de la ropa interior es altamente competitivo. Por eso es importante destacar y diferenciar al emprendimiento para destacar entre otras opciones de ropa interior.
- No contar con un local a la calle, limita la posibilidad de llegar a un público más amplio, ya que las clientas que van al showroom son porque nos siguen por Instagram.
- Existe dependencia de plataformas como Instagram y la página web para las ventas.
- No explotar los datos existentes en el emprendimiento, así no se puede tomar decisiones estratégicas.

Amenazas:

- La crisis económica puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría reducir la demanda de producto.
- En cuanto a las bikinis si no se está al día con las tendencias de moda, podría quedarse atrás y perder clientes frente a competidores más actualizados.



A partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del emprendimiento y considerando las de mayor importancia, se realiza un análisis CAME asociado a cada uno de los cuatros aspectos del FODA con la finalidad de corregirlos, afrontarlos, mantenerlos y explotarlos. Los cuatro tipos de estrategia serían:

- Ofensivas (Explotar O – Conservar F): crear estrategias de marketing que destaque la calidad, mostrando opiniones de clientes para respaldar la durabilidad y comodidad de los productos.
- Defensivas (Mantener la ventaja competitiva F – afrontar A): brindar descuentos u ofertas en momentos específicos del mes o en productos que tienen poca rotación.
- Reorientación (Eliminar D – Aumentar O): Explorar mercados cercanos como ser el norte del país, que puedan tener demanda para tus productos.
- Aprovechar la creciente tendencia de compras online e implementar estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio.
- Supervivencia (minimizar D y A): Para poder afrontar la crisis económica desarrollar paquetes promocionales o descuentos para hacer frente a posibles reducciones en el poder adquisitivo de los clientes.
- Evaluar a la competencia local y desarrollar estrategias para diferenciarse y destacar en el mercado.



2.2) Radiografía Empresarial: Descifrando Preferencias y Patrones del Cliente en modalidad de pagos, de entregas, elección de productos y monto de compra

El emprendimiento organiza su catálogo de productos en cinco grandes familias, que incluyen bombachas, conjuntos, medias y pijamas, y bikinis. En muchas ocasiones, la registración se limita al control de caja o a obtener una idea general de las ventas, sin realizar un análisis más profundo. En este contexto, se examinan los datos extraídos, proporcionando una visión detallada de los productos más demandados y la distribución de las ventas entre las distintas categorías. Este enfoque no solo permite comprender la dinámica de las ventas, sino también identificar patrones, oportunidades de mejora y áreas clave que requieren atención. Además, se busca transformar el análisis de datos en una herramienta estratégica que guíe las decisiones comerciales, permitiendo un enfoque más informado y efectivo para el crecimiento y la optimización del emprendimiento.



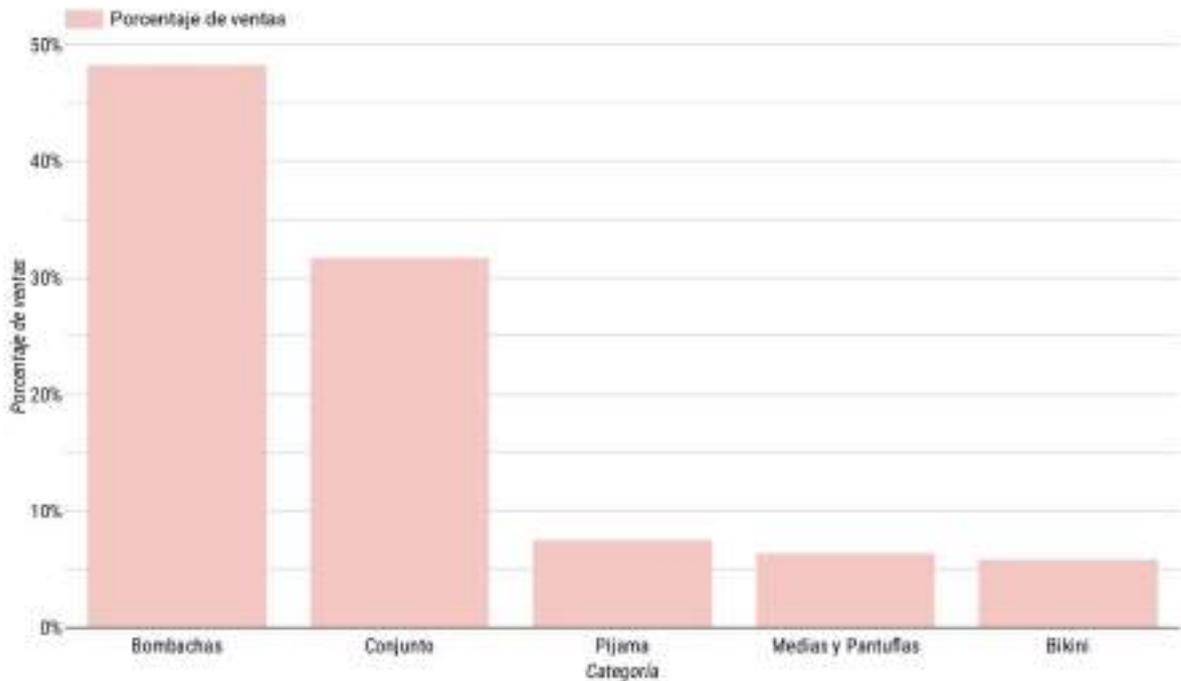
Tabla 1: Situación actual del emprendimiento "Bi"

Ítems	"Bi"
Productos	Bombachas (Colaless, Colaless regulables, vedetinas y coulottes) Conjuntos Pijamas Bikinis y medias
Buyer Persona	Mujeres de la provincia de Tucumán que tengan entre 17 y 47 años que sea estudiantes universitarias y/o trabajadoras, de clase media. Que les interese mantenerse al tanto de las tendencias de moda, Valore la comodidad y calidad en la ropa interior y sea activa en redes sociales. Prefiere la conveniencia de las compras en línea, pero valora la posibilidad de probarse las prendas. Suele comprar ropa interior cada 3 meses como parte de su rutina de autocuidado.
Propuesta de valor	Ofrecer una experiencia completa de comodidad estilo y conveniencia, con amplia gama de diseños y materiales de alta calidad que se adaptan a diferentes estilos de vida y preferencias, asegurando comodidad y durabilidad. Con atención personalizada y asesoramiento para encontrar la mejor opción que se adapte a tus necesidades, tanto online como en el showroom.
Estrategias de Marketing	Contenido Visual Atractivo, imágenes y videos de alta calidad mostrando los productos. Colaboraciones con Influencers Locales que compartan el público objetivo para promocionar la marca. Anuncios segmentados destacando promociones y novedades. Crear beneficios exclusivos para clientes frecuentes.
Medios de Venta	Instagram Pagina web Showroom

Fuente: Elaboración propia



Figura 1: Productos más vendidos

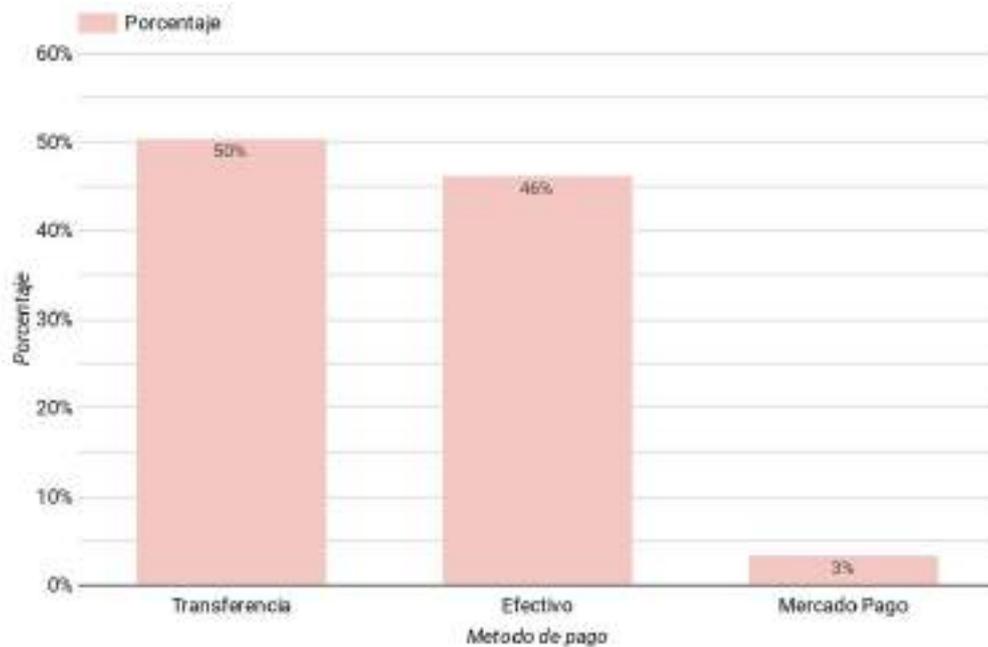


Fuente: Elaboración propia

A partir de este gráfico se observa que las categorías preferidas por las clientas en cuanto a la cantidad de compra son Bombachas y Conjuntos. Esta preferencia puede atribuirse a la amplia variedad disponible y a la calidad de dichos productos. Por otro lado, se nota que la categoría de medias y pantuflas no goza de la misma popularidad, lo que puede deberse a la estacionalidad del producto al igual que las bikinis.



Figura 2: Preferencias en la forma de pago

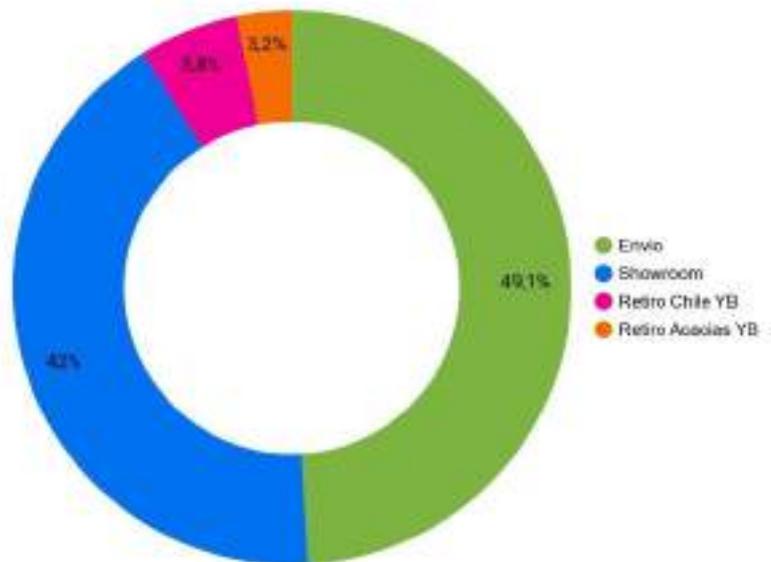


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las clientas prefieren pagar en transferencia o mediante efectivo, optando ocasionalmente por Mercado Pago, que permite el uso de tarjetas de crédito. Sin embargo, se observa que esta última opción se utiliza menos debido al recargo que implica para el cliente y a la imposibilidad de pagar en cuotas.

Para atraer a clientes interesados en pagar con tarjetas de crédito, se considera la opción de habilitar el pago en cuotas que ofrece la plataforma. Y para incentivar a quienes eligen el método de pago en efectivo se ofrecer opciones como un sistema de recompensa por pagos recurrentes en efectivo, descuentos adicionales, o servicios complementarios como ser envíos gratis.

Figura 3: Modalidad de entrega



Fuente: Elaboración propia

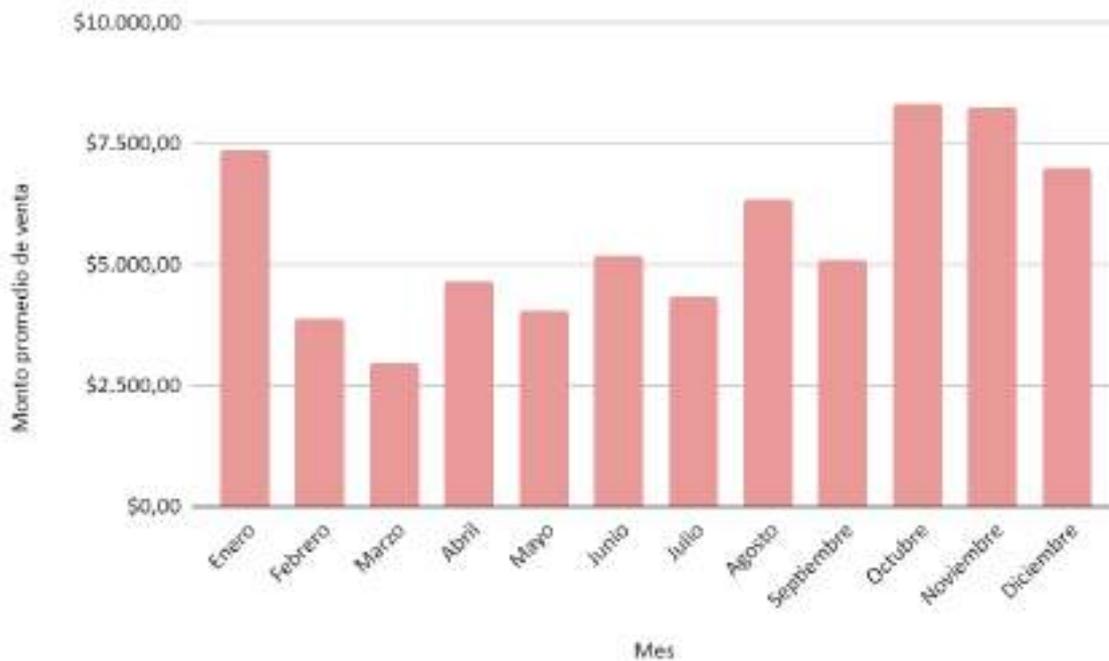
En cuanto a las opciones de entrega, no se observan grandes diferencias entre las alternativas de retiro y envío. Es importante resaltar que las opciones de retiro en Yerba Buena ya no están disponibles. Una sugerencia sería desarrollar una campaña de marketing centrada en resaltar la experiencia única del showroom. Esto puede incluir publicidad en redes sociales, colaboraciones con influencers locales para destacar la comodidad y seguridad de probar los productos en persona.

Para aquellas clientas que prefieren el envío, se podría revisar y optimizar las políticas de entrega para los clientes que prefieren el envío. Esto incluye ofrecer



tiempos de entrega más precisos, opciones de envío rápido, seguimiento de paquetes en tiempo real y claridad en los costos asociados

Figura 4: Monto promedio de compras



Fuente: Elaboración propia

Según los datos presentados en el gráfico, se observa un promedio superior en los meses de enero, octubre y noviembre en comparación con los demás meses. Esto podría atribuirse a varias razones: en enero, se llevaron a cabo promociones en los productos; en octubre, se ofrecieron promociones con motivo del Día de la Madre; y en noviembre, la introducción de bikinis y pijamas de la nueva temporada pudo haber contribuido a este aumento.



También se destaca que el monto promedio de compra ronda los \$4.500 pesos por transacción.

Reforzando lo observado en enero y octubre, la implementación de promociones específicas en momentos clave puede generar un aumento en las ventas. Esto podría incluir descuentos por temporada, ofertas por días festivos o promociones relacionadas con la introducción de nuevos productos. Al igual que en noviembre, la incorporación de productos de temporada puede generar un aumento en las ventas. Analizar tendencias y lanzar productos relevantes en momentos estratégicos puede impulsar la demanda.

Figura 5: Montos de ventas de un mes típico





Fuente: Elaboración propia

En esta imagen se puede observar las ventas típicas en un mes común del emprendimiento donde se muestran el monto de ventas totales del mes de noviembre, el costo promedio de compra y una serie temporal de las ventas que se hicieron en ese mes.

2.3) Análisis comparativo de competidores

El mercado de la ropa interior es diverso y competitivo, caracterizado por una amplia gama de productos, enfocados en diseño, distribución y atención al cliente. Este análisis comparativo se centra en tres competidores prominentes: Competidor 1, Competidor 2 y Competidor 3, cada uno con enfoques distintos en cuanto a productos, estrategias de ventas y puntos fuertes.

A través de la evaluación de factores clave como variedad de productos, distribución, debilidades y fortalezas, se busca comprender mejor las diferencias y similitudes entre estos actores en el mercado. Cada competidor tiene particularidades que impactan en su posicionamiento y desempeño, y este análisis detalla estas características para identificar áreas de oportunidad y mejora en cada uno.

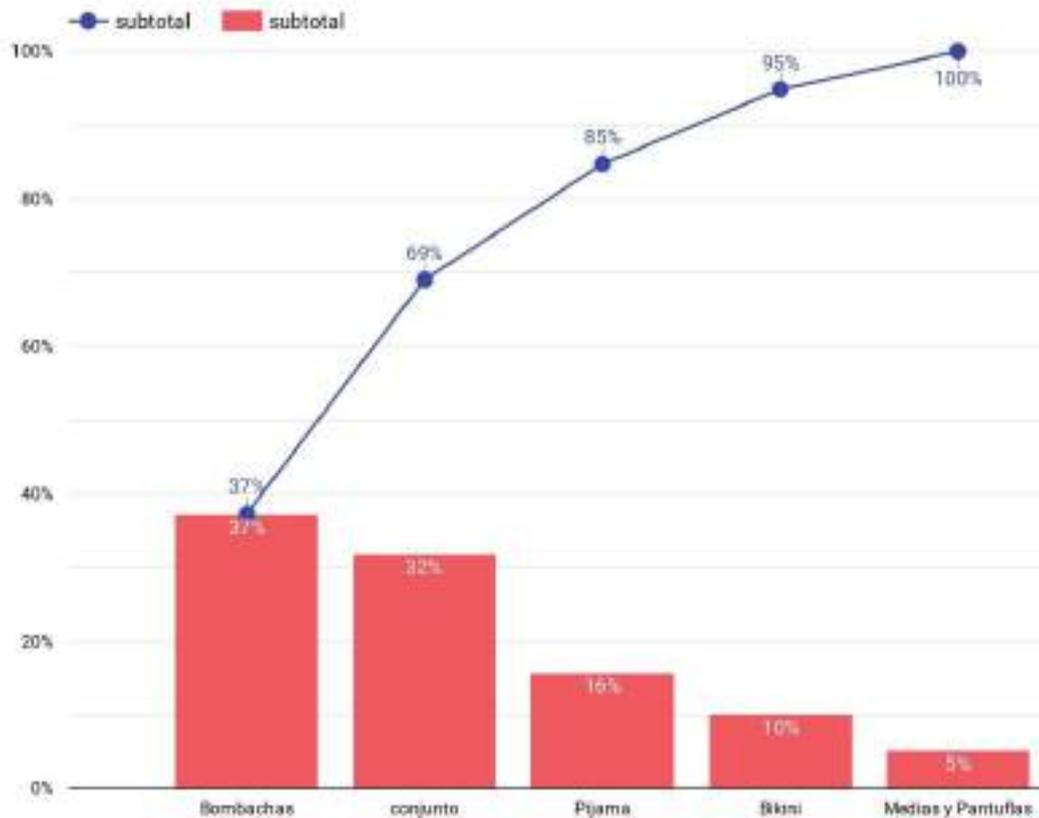


Tabla 2: Comparación de competidores

ítem	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Bi
Productos	Amplia variedad de productos, estampas y telas, especialmente en tallas grandes	Fabricación propia de productos, énfasis en exclusividad y diseño	Venta exclusiva de reconocidas marcas comerciales	Amplia variedad de productos, telas y estampas con flujo constante
Envíos/Punto de Retiro	Envíos nacionales con opción de retiro en showroom	Retiros en múltiples puntos provinciales y envíos locales	Exclusivo retiro en local físico, envíos solo provinciales	Retiros en showroom, envíos únicamente en la provincia
Debilidades	Stock limitado, atención deficiente en redes sociales	Ausencia de stock, largos tiempos de espera por fabricación	Limitación en ventas (local), presencia débil en redes	Stock limitado y poca visibilidad del showroom
Fortalezas	Variedad de productos en tallas grandes, atractivo para un mercado amplio	Exclusividad en diseño y fabricación, pedido personalizado	Marcas reconocidas respaldadas por figuras famosas	Atención personalizada y asesoramiento en redes

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Ley de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Se realizó la Ley de Pareto, la regla del 80/20, en donde se puede observar que el 80% de los ingresos provienen de los productos Bombachas, conjuntos y pijamas y los demás productos aportan solo el 20% de los ingresos del emprendimiento.



3) Análisis financiero actual

En el contexto del emprendimiento, se reconoce que actualmente no se disponen de datos financieros formales, como estados financieros completos. No obstante, se ha reconocido la necesidad de evaluar la situación financiera y económica para tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

Dada esta situación, se ha decidido llevar a cabo una recopilación de datos. Esto implica revisar detalladamente las anotaciones que se encuentran en Excel y las ventas cargadas en la página web para así obtener información sobre ingresos, gastos, ventas, compras y cualquier otra transacción financiera relevante, con el objetivo de obtener una imagen clara y precisa de la situación financiera actual del emprendimiento.

Figura 7: Base de datos de Bi

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
	Fecha	Producto	Talle	Color	Metodo de Pago	Cantidad	Precio unitario	Precio	Estado	Financiac	Envío	Orden				
1	3/01/2023	Conjunto Paga	66	negro	Electivo	1	\$1.899,00	\$ 1.899	Pagado	Retiro central	660					
1	3/01/2023	Col regulable microfibra C	u	-	Electivo	1	\$800,00	\$ 800	Pagado	Retiro central	660					
4	3/01/2023	Blinx triángulo ljo pint	4	amarillo	Electivo	1	\$3.700,00	\$ 3.700	Pagado	Envío		661				
1	3/01/2023	Col regulable microfibra B	u	-	Transferencia	2	\$550,00	\$ 1.100	Pagado	Retiro central		662				
1	3/01/2023	Col regulable algodón B	u	-	Transferencia	2	\$550,00	\$ 1.100	Pagado	Retiro central		662				
1	3/01/2023	Bralette	u	verde oliva	Transferencia	1	\$2.000,00	\$ 2.000	Pagado	Retiro central		663				
4	3/01/2023	Conjunto Paga	66	blanco	Transferencia	1	\$2.200,00	\$ 2.200	Pagado	Retiro central		664				
1	3/01/2023	Blinx triángulo ljo pint	2	rosa	Electivo	1	\$3.900,00	\$ 3.900	Pagado	Retiro Chile YI		665				
10	4/01/2023	Conjunto CK	M	negro	Transferencia	1	\$1.800,00	\$ 1.800	Pagado	Retiro central		666				
10	4/01/2023	Pijama Nara	1	rojo	MP	1	\$3.899,00	\$ 3.899	Pagado	Envío		667				
10	4/01/2023	Col regulable microfibra B	u	-	MP	1	\$550,00	\$ 550	Pagado	Envío		667				
10	4/01/2023	Col microfibra C	u	-	MP	3	\$800,00	\$ 2.400	Pagado	Envío		667				
10	4/01/2023	Col regulable microfibra C	u	-	MP	1	\$800,00	\$ 800	Pagado	Envío		667				
10	4/01/2023	Conjunto soft	66	gris	MP	1	\$1.899,00	\$ 1.899	Pagado	Envío		667				
10	4/01/2023	Blinx triángulo ljo pint	1	marón	MP	1	\$3.900,00	\$ 3.900	Pagado	Envío		668				
10	6/01/2023	Pijama pint	2	rosa	Electivo	1	\$3.900,00	\$ 3.900	Pagado	Retiro central		668	abono \$900 por o			
10	7/01/2023	Blinx triángulo ljo pint	4	rosa	Electivo	1	\$3.900,00	\$ 3.900	Pagado	Retiro central		669				
10	7/01/2023	Pijama margarita	4	blanco	Electivo	1	\$3.900,00	\$ 3.900	Pagado	Retiro central		669				
10	7/01/2023	Col regulable microfibra C	u	-	Electivo	2	\$900,00	\$ 1.800	Pagado	Retiro central		669				
10	10/01/2023	Col microfibra C	u	-	Electivo	4	\$800,00	\$ 3.200	Pagado	Envío		669				
10	11/01/2023	Pijama margarita	3	negro	Electivo	1	\$3.900,00	\$ 3.900	Pagado	Envío		669				
10	11/01/2023	Blinx triángulo ljo pint	4	marón	Transferencia	1	\$3.900,00	\$ 3.900	Pagado	Retiro Chile YI		669				
10	11/01/2023	Blinx triángulo moñile col	4	marón	Transferencia	1	\$2.500,00	\$ 2.500	Pagado	Retiro Chile YI		669				

Fuente: Hoja de cálculo del emprendimiento



Una vez recolectada esta información, se volcaron dichos datos para su análisis a través del desarrollo de un Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultado.

Tabla 3: Estado de Situación patrimonial año 2023

ESTADO DE SIT. PATRIMONIAL	
ACTIVOS	
Caja	\$ 261.300,00
Efectivo	\$ 48.700,00
Transferencia	\$ 175.000,00
Mp	\$ 37.600,00
Inventario	\$ 375.189,98
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 636.489,98
Muebles y utiles	\$ 25.000,00
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 25.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 661.489,98
PASIVO	\$ 0,00
PN	\$ 661.489,98

Fuente: Elaboración propia

Para la preparación del Estado de Situación Patrimonial (Balance General) del emprendimiento, se ha llevado a cabo un exhaustivo proceso de enumeración y clasificación de los activos, pasivos y el patrimonio neto.

En el activo, se han identificado los siguientes componentes: activos corrientes, que comprenden los rubros de caja (efectivo, transferencia y mercado pago), cuyos montos se derivan de la información proporcionada por las dueñas del negocio. Respecto a los inventarios, su valoración se ha realizado mediante el método del



costo promedio ponderado, utilizando los datos obtenidos de la información recopilada. Dado que los productos están organizados en familias, esta valoración se ha efectuado de manera individual para cada familia de productos, sumando luego los resultados para obtener el valor total del inventario. Además, se han identificado activos no corrientes, específicamente muebles y útiles, cuyo valor se ha determinado también a partir de la información recolectada.

En lo que respecta a los pasivos, se ha constatado que el emprendimiento no posee deudas pendientes o financiamiento externo, por lo tanto, no se registra pasivo alguno en el balance.

Se puede destacar que, en este caso, el patrimonio neto es igual al activo total del emprendimiento. Esto implica que todos los recursos y propiedades del emprendimiento, tanto corrientes como no corrientes, son financiados por los aportes de los propietarios y los resultados acumulados de las operaciones.

Este proceso de análisis y registro de los activos, pasivos y patrimonio neto es fundamental para reflejar fielmente la situación financiera del emprendimiento y proporcionar información clave para la toma de decisiones gerenciales y la evaluación de su desempeño económico.

Figura 8: Porcentaje del Estado de situación patrimonial

AC 96,22%	PN 100%
ANC 3,78%	

Fuente: Elaboración propia



El 100% de los activos está financiado por el patrimonio neto, eso implica que Bi no tiene deuda y que todos sus activos son propiedad de las dueñas. En este caso, las implicaciones son las siguientes:

1. Independencia financiera y autonomía: Al no tener deuda, el emprendimiento tiene completa autonomía financiera. No está sujeta a restricciones de pago de intereses o de capital, lo que le brinda una mayor libertad en la toma de decisiones financieras y estratégicas.
2. Menor riesgo de insolvencia: La ausencia de deuda elimina el riesgo de incumplimiento de pagos de deuda. Esto reduce significativamente el riesgo de insolvencia y la posibilidad de que el emprendimiento entre en problemas financieros graves.
3. Menores costos financieros: Al no tener que pagar intereses sobre la deuda, el emprendimiento ahorra en costos financieros, lo que puede mejorar su rentabilidad y flujo de efectivo disponible.
4. Mayor capacidad de inversión y crecimiento: Al no tener que destinar recursos a pagar deudas, el emprendimiento tiene más capital disponible para invertir en proyectos de expansión, investigación y desarrollo, adquisiciones estratégicas u otras oportunidades de crecimiento.

Aunque financiar todos los activos con capital propio puede proporcionar estabilidad y autonomía financiera, también puede limitar las oportunidades de crecimiento, la flexibilidad financiera y la capacidad de respuesta a cambios en el entorno empresarial. Algunas desventajas potenciales:

1. Oportunidades perdidas de apalancamiento financiero: Al no aprovechar el apalancamiento financiero (es decir, el uso de deuda para aumentar la



- rentabilidad), Bi podría estar perdiendo la oportunidad de mejorar su rendimiento sobre el patrimonio neto.
2. Limitaciones en la capacidad de endeudamiento futuro: Si el emprendimiento necesita capital adicional en el futuro para financiar proyectos de expansión o enfrentar situaciones imprevistas, puede tener dificultades para obtener financiamiento si no tiene historial de endeudamiento.
 3. Costo de oportunidad del capital propio: Al financiar todo con capital propio, el emprendimiento está utilizando su propio capital, que podría tener un costo de oportunidad más alto en comparación con el costo de la deuda
 4. Menor diversificación del riesgo financiero: Al no diversificar las fuentes de financiamiento, el emprendimiento puede estar expuesta a un mayor riesgo financiero si surge algún problema en el negocio que afecte negativamente al patrimonio neto.
 5. Menor flexibilidad de gestión de efectivo: Dependiendo de la estructura del negocio y sus flujos de efectivo, una financiación exclusivamente basada en capital propio puede limitar la flexibilidad del emprendimiento para gestionar eficientemente su efectivo y responder a las necesidades de financiamiento a corto plazo.



Tabla 4: Estado de resultado variable segmentado por familia de productos

ESTADO DE RESULTADOS	Bombachas	Bikinis	Conjuntos	Pijamas	Pantufilas y Medias	TOTAL
Ventas	\$ 872.354,00	\$ 236.710,00	\$ 744.117,00	\$ 367.537,00	\$ 121.010,00	\$ 2.341.728,00
CMV	\$ 459.833,40	\$ 133.210,88	\$ 430.461,74	\$ 244.696,92	\$ 31.660,48	\$ 1.299.863,42
Packaging	\$ 34.667,26	\$ 1.645,82	\$ 8.859,41	\$ 2.101,05	\$ 2.906,45	\$ 50.179,98
CMg T	\$ 377.853,34	\$ 101.853,30	\$ 304.795,85	\$ 120.739,03	\$ 86.443,07	\$ 991.684,60
Gt Adm						\$ 880.252,00
UO						\$ 111.432,60
UN						\$ 111.432,60

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo se optó por elaborar un estado de resultados variable segmentado por familias de productos. La información de ventas fue extraída de los datos recolectados oportunamente, al igual que los datos relativos al packaging. Para determinar el Costo de la Mercadería Vendida, se llevó a cabo un proceso que involucra la identificación del valor del inventario inicial, las compras y el inventario final para cada familia de productos. En este contexto, dado que el emprendimiento optó por liquidar toda la mercancía disponible a fines del año 2022, el inventario inicial se estableció en cero.

Respecto a las compras, se obtuvo el valor a partir de los datos recopilados en la hoja de cálculo Excel. En cuanto al inventario final, se procedió inicialmente a calcular el costo total de las compras realizadas en el período para cada familia de productos. Posteriormente, se determinó el costo promedio ponderado por unidad, multiplicándolo por la cantidad de bienes vendidos durante el período de análisis. Para obtener el valor del inventario final, se multiplicó la cantidad de bienes en existencia por el costo promedio previamente calculado.



En cuanto a los gastos administrativos, se identificaron como parte integral de esta labor, incluyendo el costo asociado a la página web, servicios, internet y sueldos. De esta manera, se determinó la utilidad neta, considerando que el emprendimiento no incurre en gastos relacionados con impuestos.

El desarrollo del estado de resultados variable segmentado por familias de productos y variables proporciona una visión detallada de los ingresos, costos y gastos asociados al funcionamiento del emprendimiento.

Con estos valores se procedió a calcular múltiples ratios financieros, así como también realizar un análisis vertical del periodo bajo estudio.

Tabla 5: Ratios

RATIOS	
Índices de actividad	
Rotación de Inventarios	3
Días de Venta	58,48
Rotación del AT	3,54
Rentabilidad	
Mag de Utilidad s/ ventas	0,048
ROA	0,168
ROE	0,168

Fuente: Elaboración propia

- Rotación de Inventarios: La rotación de inventarios de 3 indica que el emprendimiento está vendiendo y renovando su inventario tres veces al año. Este valor sugiere una rotación relativamente buena del inventario, lo que podría indicar una gestión eficiente de existencias.



- **Días de Venta:** Con 58.48 días de venta, esto significa que, en promedio, el inventario se vende completamente en aproximadamente dos meses. Para un negocio pequeño, este período puede variar según la estacionalidad de la demanda y la capacidad de reposición del inventario. Esto se explica ya que se realizan volúmenes grandes de compra para aprovechar descuentos.
- **Rotación de Activos:** Una rotación de activos de 3,54 sugiere que el emprendimiento está generando ingresos de manera eficiente en relación con sus activos totales. Este valor indica una utilización sólida de los activos para generar ventas.
- **Margen de Utilidad sobre Ventas:** El margen de utilidad sobre ventas del 4,8% indica que el emprendimiento obtiene una ganancia neta del 4,8% por cada peso de ventas. Este margen es relativamente bajo y sugiere que el emprendimiento podría beneficiarse de una mejora en la eficiencia operativa o en la gestión de costos.
- **ROA:** Con un ROA del 16,8%, el emprendimiento está generando un rendimiento del 16,8% sobre sus activos totales. Este valor es positivo y sugiere que el emprendimiento está utilizando eficazmente sus activos para generar ganancias.
- **ROE:** Un ROE del 16,8% indica que el emprendimiento genera un rendimiento del 16,8% sobre su capital propio. Este valor es positivo y sugiere que el emprendimiento está generando un retorno sólido para sus accionistas en relación con su inversión de capital.



En general, el emprendimiento parece estar en una posición financiera estable, con una buena rotación de inventarios y activos, así como una rentabilidad decente. Sin embargo, hay áreas que podrían mejorarse, como la gestión de ventas para reducir los días de venta, y la optimización de costos para aumentar el margen de utilidad sobre ventas. Con mejoras en estas áreas, el emprendimiento podría fortalecer aún más su posición financiera y operativa.

Tabla 6: Análisis vertical del estado de resultados de Bombachas

ANALISIS VERTICAL	Bombachas
Ventas	100,00%
CMV	52,71%
Packaging	3,97%
CMg TOTAL	43,31%

Fuente: Elaboración propia

En este caso el costo de mercadería vendida (CMV) de las bombachas representan un 52.71% del total de ventas y un costo de packaging del 3.97%. Esto deja un margen de contribución marginal del 43.31%.

Dado el alto CMV, se deben analizar estos costos y buscar oportunidades para optimizar la eficiencia en la compra, ya sea con nuevos proveedores o mejorar la negociación con los existentes.



Tabla 7: Análisis vertical del estado de resultados de Bikinis

ANALISIS VERTICAL	Bikinis
Ventas	100,00%
CMV	56,28%
Packaging	0,70%
CMg TOTAL	43,03%

Fuente: Elaboración propia

Las bikinis tienen CMV del 56.28% y un gasto en packaging del 0.70%. La CMg total es del 43.03%.

En este caso también debe analizar la estructura de costos para identificar áreas donde se puedan reducir los costos de adquisición y mejorar la rentabilidad.

Se puede explorar estrategias de marketing como lanzar una campaña promocional en redes sociales para aumentar la visibilidad de las bikinis y ofrecer descuentos especiales para incentivar las compras.

Tabla 8: Análisis vertical del estado de resultados Conjuntos

ANALISIS VERTICAL	Conjuntos
Ventas	100,00%
CMV	57,85%
Packaging	1,19%
CMg TOTAL	40,96%

Fuente: Elaboración propia



Los conjuntos también tienen un alto CMV del 57.85% y un gasto en packaging del 1.19%. La CMg total es del 40.96%. Se puede considerar la diversificación de la línea de productos para aumentar la demanda y los ingresos, por ejemplo, Introducir conjuntos con nuevos diseños o características exclusivas para atraer a diferentes segmentos de mercado y aumentar las ventas.

Tabla 9: Análisis vertical del estado de resultados Pijamas

ANALISIS VERTICAL	Pijamas
Ventas	100,00%
CMV	66,58%
Packaging	0,57%
CMg TOTAL	32,85%

Fuente: Elaboración propia

Con un CMV del 66.58% los pijamas representan el mayor valor de todas las familias de productos y un gasto en packaging del 0.57%. La CMg total es del 32.85%.

Es crucial reducir los costos de adquisición para mejorar la rentabilidad de los pijamas. Se puede explorar estrategias de fijación de precios para maximizar los ingresos sin comprometer la competitividad en el mercado. Y negociar con proveedores para obtener mejores precios.



Tabla 10: Análisis vertical del estado de resultados Pantuflas y medias

ANALISIS VERTICAL	Pantuflas y Medias
Ventas	100,00%
CMV	26,16%
Packaging	2,40%
CMg TOTAL	71,43%

Fuente: Elaboración propia

Con un 26.16% las pantuflas y medias representan el menor CMV y un gasto en packaging del 2.40%. La CMg total es del 71.43%.

Dado el alto margen de contribución, se debe enfocar en maximizar las ventas de pantuflas y medias para aprovechar al máximo este producto. Puede ser colaborar con influencers para promocionarlas en las redes sociales y aumentar la conciencia de la marca.

Tabla 11: Análisis vertical en conjunto respecto a sus totales

ANALISIS VERTICAL	Total en monto	Bombachas	Bikinis	Conjuntos	Pijamas	Pantuflas y Medias	TOTAL
Ventas	\$ 2.341.728,00	37,25%	10,11%	31,78%	15,70%	5,17%	100,00%
CMV	\$ 1.299.863,42	35,38%	10,25%	33,12%	18,82%	2,44%	55,51%
Packaging	\$ 50.179,98	69,09%	3,28%	17,66%	4,19%	5,79%	2,14%
CMg	\$ 991.684,60	38,10%	10,27%	30,74%	12,18%	8,72%	42,35%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la contribución de cada familia de productos a las ventas totales, se observa que "Bombachas" lidera con un 37.25%, seguido de cerca por "Conjuntos"



con un 31.78%. En contraste, "Pantufilas y Medias" representan solo el 5.17% de las ventas totales, aunque muestran una contribución marginal significativa. Se sugiere explorar estrategias para maximizar su potencial y rendimiento.

En cuanto al Costo de Mercancía Vendida (CMV), "Bombachas" y "Conjuntos" presentan las proporciones más altas, con un 35.38% y un 33.12% respectivamente. Se recomienda un monitoreo cuidadoso de estas líneas de productos para garantizar su eficiencia y rentabilidad. Por otro lado, "Pantufilas y Medias" exhiben el CMV más bajo en relación con el total, representando solo el 2.44%.

En cuanto a los gastos en packaging, la mayoría se asigna a "Bombachas" y "Conjuntos", con un 69.09% y un 17.66% respectivamente. Se aconseja investigar las causas detrás de estos altos gastos en packaging para "Bombachas" y buscar formas de optimizar estos costos sin comprometer la calidad del producto.

Por último, en términos de Contribución Marginal, "Bombachas" continúa liderando con la mayor contribución en relación con el total, alcanzando el 38.10%. Se destaca la importancia de mantener un control riguroso sobre estos números para garantizar una adecuada rentabilidad y eficiencia en todas las líneas de productos.



Tabla 12: Análisis vertical del estado de situación patrimonial

ANALISIS VERTICAL - ESTADO DE SIT. PATRIMONIAL	
ACTIVOS	
Caja	39,50%
Efectivo	7,36%
Transferencia	26,46%
Mp	5,68%
Inventario	56,72%
ACTIVOS CORRIENTES	96,22%
Muebles y utiles	3,78%
ACTIVOS NO CORRIENTES	3,78%
TOTAL ACTIVO	100,00%
PASIVO	-
PN	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayoría de los activos son corrientes, lo que sugiere una liquidez adecuada para cubrir las obligaciones a corto plazo. El inventario y la caja son los principales componentes de los activos corrientes, lo que puede indicar una estrategia de gestión de efectivo y almacenamiento de inventario.

La falta de pasivos corrientes puede ser indicativa de una posición financiera sólida y una gestión eficiente de las obligaciones financieras.

Luego para poder darle un cierre a este trabajo se procedió a calcular el punto de equilibrio para cada familia de productos.



Tabla 13: Punto de equilibrio

FAMILIA DE PRODUCTOS	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES
Bombachas	879
Bikinis	42
Conjuntos	225
Pijamas	53
Pantuflas y Medias	74

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los puntos de equilibrio proporciona información valiosa sobre la cantidad mínima de unidades que el emprendimiento debe vender de cada familia de productos para evitar pérdidas.

Las familias de productos con puntos de equilibrio más altos, como bombachas y conjuntos, pueden requerir implementar campañas de marketing más agresivas para aumentar la visibilidad de estos productos y estimular la demanda. Esto podría incluir publicidad en redes sociales, colaboraciones con influencers, descuentos, promociones de lanzamiento.

Por otro lado, las familias de productos con puntos de equilibrio más bajos, como bikinis y pijamas, pueden requerir explorar la diversificación del surtido para ofrecer una variedad más amplia de opciones que atraigan a diferentes segmentos de mercado. Por ejemplo, introducir diferentes estilos, tamaños o colores de bikinis y pijamas para satisfacer las preferencias de una gama más amplia de clientes.

Es importante monitorear de cerca el desempeño de cada familia de productos en relación con sus respectivos puntos de equilibrio para tomar decisiones informadas y ajustar las estrategias comerciales según sea necesario.



Recomendaciones

Se recomienda llevar a cabo las siguientes acciones:

- **Gestión continua de datos a largo plazo:** Es crucial garantizar la continuidad en el control y análisis de los datos a lo largo del tiempo. Esto facilitará la detección de cualquier variación y proporcionará una comprensión profunda de las razones detrás de estas fluctuaciones. Para lograrlo, es fundamental que las propietarias establezcan un protocolo claro de funciones, especificando quién será responsable de registrar los datos, cómo se llevará a cabo este proceso y con qué frecuencia se realizará el control.
- **Optimización de costos de mercadería:** Dado el significativo impacto de los costos de mercadería en la rentabilidad del negocio, es necesario explorar medidas para reducirlos. Esto implica negociar con proveedores para obtener condiciones más favorables, como descuentos por volumen, así como buscar alternativas de proveedores con precios más competitivos. Además, considerar la posibilidad de establecer relaciones directas con fabricantes para eliminar intermediarios y disminuir los costos de adquisición, lo que conllevaría a un aumento en la rentabilidad del negocio. Esta estrategia está vinculada con la consideración de tomar préstamos o incorporar nuevos socios.
- **Evaluación de opciones de endeudamiento:** La inclusión estratégica de opciones de endeudamiento puede ser un impulsor importante del crecimiento y la rentabilidad del emprendimiento. Sin embargo, esta decisión debe ser tomada de manera informada y prudente, alineada con los objetivos



de sostenibilidad y crecimiento a largo plazo del emprendimiento. La reticencia a asumir deudas puede estar relacionada con la falta de conocimiento o la incertidumbre sobre la situación económica, lo que subraya la importancia de realizar un análisis exhaustivo antes de tomar decisiones financieras.

- Implementación de un sistema de gestión de inventarios: Esencialmente, un sistema de gestión de inventarios eficaz es fundamental para monitorear las existencias, identificar productos con bajo rendimiento y prevenir el exceso de stock. Esta tarea cobra especial importancia cuando se trata de productos con alta rotación y sujetos a cambios estacionales o de moda. Mantener un equilibrio preciso entre satisfacer la demanda del mercado y gestionar el inventario de manera óptima es crucial en este contexto dinámico. Por lo tanto, la implementación de un sistema que permita una gestión ágil y adaptable del inventario es esencial para asegurar la competitividad y el éxito continuo del negocio.
- Revisión de la estrategia de precios: Considerar ajustar la estrategia de precios para aumentar el margen sobre ventas. Esto puede incluir la oferta de descuentos por volumen o la creación de paquetes de productos que agreguen valor percibido por el cliente sin incrementar significativamente los costos.
- Promoción activa en redes sociales: Fomentar la participación del público en las redes sociales de manera regular es crucial. Estas plataformas brindan



insights importantes sobre gustos y preferencias del cliente, así como ideas para nuevos productos o mejoras en los existentes.

Conclusiones

Los objetivos establecidos en este estudio se han alcanzado mediante un análisis detallado de la situación económica y financiera del emprendimiento. Este análisis ha permitido obtener una comprensión completa de su desempeño financiero, identificando áreas de mejora y oportunidades para su crecimiento y sostenibilidad. A pesar de la inicial falta de datos financieros formales, el proceso de recopilación y análisis de información ha proporcionado una visión clara y precisa de la situación financiera actual del emprendimiento. La preparación de un Estado de Situación Patrimonial y un Estado de Resultado ha sido esencial, junto con el análisis vertical e índices financieros.

Basándonos en los resultados obtenidos, podemos concluir que el emprendimiento es viable, ya que se encuentra en una posición financiera estable, con una rotación de inventarios adecuada y una rentabilidad decente. Sin embargo, se han identificado áreas de mejora, como la gestión de costos, con el fin de aumentar el margen de utilidad sobre las ventas, lo que fortalecería aún más la posición financiera y operativa del emprendimiento.

La gestión eficiente de activos y pasivos, junto con estrategias de marketing adaptadas a las necesidades de cada línea de productos, respalda la viabilidad económica y financiera del emprendimiento.



Este trabajo ha demostrado que el análisis económico-financiero no solo proporciona una visión clara de la situación actual del emprendimiento, sino que también es una herramienta poderosa para la toma de decisiones informadas y estratégicas que pueden impulsar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Bibliografía

- ✓ Dumrauf G.L (2010) Cp. 02 Finanzas corporativas. Un enfoque latinoamericano Panorámica de los estados financieros, los impuestos y el flujo de efectivo.
- ✓ Dumrauf G. L. (2010) Cp. 03. Análisis financiero.
- ✓ Freire, A. (2004) Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad.
- ✓ Fraile G., Preve L., Sarria Allende V. (2013). Las finanzas en la empresa. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.
- ✓ Hernández Sampieri, R. (2018) Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa y cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill- educación.
- ✓ Kotler, P. & Amstrong, G. (2017). Fundamentos del Marketing. Ciudad de México. Editorial Pearson.
- ✓ McDaniel, C. & Gates R. (2016). Investigación de mercado (10ª Edición). Editorial. Cengage Learning.
- ✓ Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A.J. (2015). Administración Estratégica. Decimonovena edición. Editorial Mc Graw Hill Education. México.



Apéndice

ENTREVISTA DUEÑAS

2) ¿Como está conformado el emprendimiento?

El emprendimiento está conformado por dos socias quienes iniciamos el emprendimiento, luego cuando se abrió el showroom empezamos a tener la necesidad de que lo atienda otra persona ya que no podíamos por los horarios, y ahí fue que ingresó la tercera persona al equipo. La cual se encarga de la atención y envíos de los pedidos.

3) ¿Cómo recopilan actualmente los datos sobre ventas y gastos en su emprendimiento?

En el emprendimiento tiene un Excel en donde se cargan todas las ventas tanto las de Instagram, las de la página web y el showroom.

4) ¿Las decisiones que toman son en base a los datos que obtienen del Excel?

No, las decisiones son en base a nuestra intuición y lo que está en tendencia. Los datos no los analizamos.

5) ¿Por qué creen que no se ha realizado un análisis de estos datos hasta ahora?

La verdad que es la falta de tiempo, ya que realizar la carga manual de todas las ventas y los datos lleva mucho tiempo.

Entonces se podría decir que su principal problema es la falta de análisis de los datos para poder tomar decisiones



Si, es uno de los problemas principales ya que no sabemos cómo están siendo los números del emprendimiento, o si hay algún producto con baja rotación, podemos deducir que producto es el más rentable pero no lo sabemos con exactitud.

6) ¿Me podrías decir cuáles son esos productos?

El primero son las bombachas al tener mucha variedad es lo que más se vende, después están los conjuntos recién este año pudieron encontrar cuales eran el tipo de conjunto que buscaban sus clientes, después están las bikinis en época de verano y los pijamas.

7) Podrías nombrar características de cómo es su cliente

Nuestros clientes son mujeres mayormente, que tienen un comportamiento de compra frecuente, generalmente repiten la compra entre 3 a 5 meses y tienen entre 17/18 años hasta 35 o 40 años.