

Análisis Financieros

de la Empresa Alpargatas

Alpargatas fue fundada en 1885 y a lo largo de toda su historia, ha mantenido un activo protagonismo en el desarrollo industrial de la Argentina y Latinoamérica.

Empresa Emblemática

Su Actividad Principal es la Producción y comercialización de calados deportivos, para uso informal y casual y de artículos textiles para el vestir y el hogar.



ALPARGATAS

ALPARGATAS

Saben lo que hacen
Líderes del Mercado
Productos Innovadores
Capacidad de Adaptación
Negocios Rentables
Margen de Utilidad Aceptables



Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Tucumán
Especialización en Ingeniería Gerencial
Proyecto Final



ALPARGATAS

**Análisis Financiero
Empresa Alpargatas**

Trabajo Final

Alumna
Ing. Mariela Beatriz Vega

Director del Proyecto
C.P.N. Juan Quinteros

Año 2015



Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Tucumán
Especialidad en Ingeniería Gerencial
Proyecto Final





Algunas Palabras en cuanto a las Carrera EIG

La presentación de Temas para el desarrollo del Proyecto Final de la Especialización en Ingeniería Gerencial fue tema libre, siempre y cuando reflejemos en el mismo todos los conocimientos que habíamos aprendido durante el cursado de la carrera EIG, y temas para elegir, existe un amplio universo.

Mi elección por el Tema Finanzas para el Trabajo Final, fue elegido por un motivo especial que les cuento a continuación. Mi carrera de grado está muy relacionada con los números y cálculo matemáticos, pero estos saberes se articulan, se analizan e interpretan de formas distintas a lo que requiere una Análisis Financiero. Aprendiéndolos a relacionar e interpretarlos para éste, mi nuevo contexto, puedo direccionar de manera correcta el rumbo de una Empresa. Por tales motivos elijo de una forma motivada e interesada las finanzas; sentía que debía dedicarles un lugar importante dentro del cursado.

Cabe aclarar que todas las materias fueron fascinantes y llenas de contenidos que me permitió formarme como un especialista en temas diversos que incumben a las empresas como ser: Recursos Humanos, Costo, Negociación, Administración de Empresa, Proyecto, Finanzas, etc. por nombrar algunas materias. Con respecto a los profesores destaco, de todos ellos, la vocación por transmitir conocimientos y sostengo que se esforzaron mucho, ya que en la carrera no solo suponía de contadores o licenciados en empresas, sino que el gran porcentaje de mis compañeros eran otras formaciones, Ingenieros por ejemplo.

Por ultimo quiero agradecer a mi Director del Proyecto el C.P.N. Juan Quinteros, y a la Directora Di Marco por su acompañamiento a lo largo de mi Cursado.

Ing. Mariela Beatriz Vega



Contenido

1.	Presentación de la empresa	5
1.1	Actividad Principal	5
1.2	Visión	5
1.3	Misión	5
1.4	Principios que guían a la empresa	5
2.	Breve Historia de la Organización	6
3.	Distribución de las Plantas	7
4.	Información Relevante de Empresa	9
4.1	Negocio del Calzado	9
4.2	Negocio Textil	10
4.3	Negocio de Canales Minoristas	11
4.5	Comercialización	12
4.6	Calidad y Servicio al Cliente	12
4.7	¿Quiénes son los competidores?	13
4.8	Nivel de sindicalización de los empleados	13
5.	Análisis de las FODA de la Empresa	14
5.1	Fortaleza	14
5.2	Debilidades	14
5.3	Oportunidades	15
5.4	Amenaza	15
6.	Diagrama de Porter (ambiente externo)	16
6.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores (Competidores Potenciales):	16
6.2	La rivalidad entre compañías establecidas	17
6.3	Poder de negociación de los proveedores	17
6.4	Poder de negociación de los compradores	17
7.	Estado de Situación Patrimonial	18
8.	Estado de Resultados Consolidados	19
9.	Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Patrimonial	20
9.1	Cuadro del Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Patrimonial	21
9.2	Cuadro del Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultado Consolidados.	22
10.	Información Resumida	23
10.1	Estado de Situación Patrimonial	23
10.2	Estados de Resultados Consolidados	25
11.	Informe de los Estados de Resultado Consolidados	26
12.	Resultados Logrados Según los Estados Contables	29



A) Análisis Financiero	29
1. Liquidez Corriente	29
2. Liquidez Seca o Prueba Ácida	30
3. Liquidez Absoluta	31
4. Capital de Trabajo	32
5. Período Promedio de Cobranza	32
6. Rotación de las Cuentas por Cobrar	33
B) Análisis Patrimonial	33
1. Solvencia.....	33
2. Razón de Endeudamiento	34
3. Razón Inmovilización.....	35
4. Cobertura de Gastos Fijos	35
C) Análisis Económico	36
1. Rendimiento sobre el Patrimonio	36
2. Rendimiento sobre la Inversión	36
3. Utilidad del Activo	37
4. Utilidad de Venta.....	37
5. Margen Bruto de Utilidad	37
6. Margen Neto de Utilidad.....	38
D) Análisis de Gestión de Actividad	38
1. Rotación de cartera	39
2. Rotación de Inventarios	39
3. Período de Pago a Proveedores	40
4. Rotación de Cajas y Bancos	41
5. Rotación de Activos Totales	41
6. Rotación de Activos Fijos.....	42
7. Margen Bruto Sobre Ventas.....	43
8. Rotación de Bienes de Uso.....	43
9. Rotación de Bienes de Cambio.....	43
10. Rotación de los Créditos por Venta.....	44
11. Análisis de la DU-PONT.....	44
12. Resumen de los Ratios.....	45
13. Informe General.....	48
14. Conclusiones.....	48



1. Presentación de la empresa



Razón Social: ALPARGATAS S.A.I.C.

Domicilio Legal: Azara 841 – Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina.

Origen y Conformación del Capital: Orígenes Brasileños. Los dueños son el **Grupo Camargo Correa** con participación en el capital del 96,42%. Desde el 2008, Sociedad Controladora Alpargatas SA (Brasil)

1.1 Actividad Principal

Producción y comercialización de calados deportivos, para uso informal y casual y de artículos textiles para el vestir y el hogar.

1.2 Visión

En el 2016, Ser una empresa global de marcas deseadas en artículos deportivos, calzados y textiles industriales.

1.3 Misión

Desarrollar y comercializar productos innovadores, de alto valor percibido, con calidad y rentabilidad de clase mundial y creación de valor para los accionistas, empleados, proveedores y clientes, actuando con responsabilidad social y ambiental.

Nuestros Valores.

1.4 Principios que guían a la empresa

- **Ética:** Integridad, honestidad, transparencia y actitud positiva en la aplicación de las políticas internas y en el cumplimiento de las leyes.
Respecto a las personas: Comprende desde la calidad de las relaciones, la inversión en el desarrollo de personas, el reconocimiento del desarrollo profesional y el respeto al medio ambiente.
- **Innovación:** Anticipación de tendencias y aplicación de tecnologías en la gestión de personas, procesos, productos y servicios enfocados en la modernidad generando alta competitividad y ganando participación en el mercado.
- **Satisfacción de los consumidores:** Obtención de la fidelidad de nuestros consumidores por nuestras marcas a través de la aplicación del valor “innovación”, garantía de calidad de los productos y servicios y el entendimiento de sus deseos.
- **Compromiso:** Compromiso con los objetivos y maneras de trabajar de la empresa, responsabilidad con el control de los gastos y costes y determinación en la obtención de resultados.



2. Breve Historia de la Organización

ALPARGATAS CALZADO inició su actividad con la producción de la tradicional “alpargata de yute”, evolucionando luego al calzado informal, hasta convertirse en la empresa líder de la Argentina en la producción y comercialización de calzado deportivo



ALPARGATAS TEXTIL inicia su actividad con la fabricación de tejidos para calzados. Con el correr de los años se convierte en referente indiscutido de la industria textil argentina, gracias a la producción de denim y otros tejidos para indumentaria.

Nuestra Historia

Alpargatas fue fundada en 1885 y a lo largo de toda su historia, ha mantenido un activo protagonismo en el desarrollo industrial de la Argentina y Latinoamérica.

Bajo el nombre de “Alpargata” denominamos al tradicional calzado de lona y suela de fibra de yute o cáñamo trenzado. Similar a la sandalia, aunque se ajusta al pie sin necesidad de cintas. Alpargata es una palabra derivada de la voz árabe “ALBARGAT”, pero el calzado tiene su origen en la sandalia “egipcia”. A partir de ésta los romanos elaboraron sus sandalias con cubierta superior que protegía al pie.



Con el tiempo y como consecuencia de la fusión de culturas, la alpargata llegó a España, donde toma el diseño actual y desde allí es llevada a América partir del siglo XVI, por los colonizadores, soldados y misioneros.

Alrededor del año 1850, había más de 50 talleres familiares en Buenos Aires que confeccionaban alpargatas en forma manual, entre los que se destacaba el del “vasco” Juan Etchegaray.

Así llegamos al año 1883, en el que Juan Etchegaray y Douglas Fraser, proveedor de yute y fabricante de máquinas trenzadoras, se unen con el fin de mecanizar e industrializar la confección de la alpargata.

Dos años después, en 1885, se formalizó la constitución de la sociedad llamada Sociedad Anónima Fábrica Argentina de Alpargatas, que luego se llamaría ALPARGATAS S.A.I.C.

Hoy en día, a casi 125 años de su fundación, el grupo Alpargatas continúa orgullosamente con la fabricación del tradicional calzado que dio origen a su nombre.



Actualmente nuestras principales operaciones se extienden a las áreas de: Calzados, tanto deportivo como informal, Textil, dentro de los cuales se destaca como productor de denim y otros tejidos de algodón, y a la Venta Minorista, a través de su red de puntos de venta.

3. Distribución de las Plantas

OFICINA CENTRAL

Azara 841
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
Código Postal: C1267 ABQ

PLANTA TUCUMAN

División Calzados

Producción integrada de calzado deportivo con suela cementada.
Producción de suelas y capelladas para otras plantas del grupo.
Inaugurada en 1972
Superficie: 32.000 metros cubiertos
Dotación: 1317 empleados (Mayo 2009)
Ruta 38, Km. 1461 - Aguilares - Provincia de Tucumán

PLANTA CATAMARCA

División Textil

Hilandería y Tejeduría de textiles de algodón
Producción de rejillas, franelas, paños de piso para la línea Limpieza
Inaugurada en 1977
Superficie: 20.000 m²
Dotación: 335 empleados (Mayo 2009)
Ruta Provincial 33, km. 6 - Sumalao - Provincia de Catamarca

PLANTA CATAMARCA 2

División Calzados

Producción de calzado deportivo armado vulcanizado con capelladas de lona o cuero.
Inaugurada en 1997
Superficie: 6.300 m²
Dotación: 625 empleados (Mayo 2009)
Ruta Nacional 38, km. 1305 - Área Industrial "El Pantanillo" - San Fernando del Valle de Catamarca

PLANTA SAENZ PEÑA (CHACO)

División Textil

Planta de desmotado de fibra de algodón
Inaugurada en 1965
Superficie: 5.000 m²
Dotación: 105 empleados (Mayo 2009)
Chacra 44, Barrio Reserva Este - Sáenz Peña - Provincia de Chaco

PLANTA CORRIENTES

División Textil





Producción integrada (Hilandería, Tejeduría y Tintorería) de denim y otros tejidos de algodón

Inaugurada en 1981

Superficie: 30.000 m²

Dotación: 418 empleados (Mayo 2009)

Ruta Provincial 27, km. 50 - Bella Vista -Provincia de Corrientes

PLANTA SAN LUIS

División Calzados

Aparado de capelladas de lona y cuero destinadas a calzado deportivo e informal.

Inaugurada en 1983

Superficie: 1.600 m²

Dotación: 139 empleados (Mayo 2009)

Ruta Nacional 7, km. 698.5 - Villa Mercedes - Provincia de San Luis

PLANTA SANTA ROSA (LA PAMPA)

División Calzados

Producción de calzado deportivo con suela inyectada en poliuretano.

Inaugurada en 1984

Superficie: 14.000 m²

Dotación: 359 operarios (Mayo 2009)

Ruta Nacional 35, km. 323

Zona Industrial - Santa Rosa - Provincia de La Pampa

PLANTA FLORENCIO VARELA (BUENOS AIRES)

División Calzados

Producción de suelas y capelladas para otras plantas del grupo.

Inaugurada en 1950

Superficie: 43.000 m²

Dotación: 313 operarios (Mayo 2009)

Ruta 36, km. 34.5 - José María Gutiérrez - Provincia de Buenos Aires

PLANTA FLORENCIO VARELA (BUENOS AIRES)

División Textil

Tintorería Industrial de Tejidos de Algodón

Producción de cubrecamas para la línea Hogar

Centro de Distribución

Inaugurada en 1950

Superficie: 20.000 metros cubiertos

Dotación: 181 empleados (Mayo 2009)

Ruta 36, km. 34.5 - José María Gutiérrez - Provincia de Buenos Aires



4. Información Relevante de Empresa

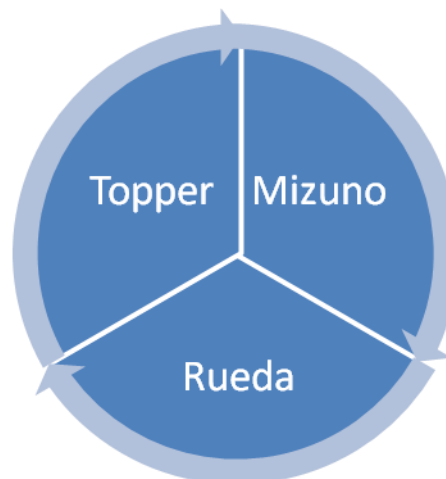
4.1 Negocio del Calzado

Produce y comercializa calzados deportivos, para uso informal y casual e indumentaria deportiva.

Las Marcas son:

- **Topper:** entre 105 productos de calzado urbano y casual, apunta el mercado deportivo haciendo hincapié en running y fútbol.
Dos nuevos emprendimiento han rejuvenecido a Topper:
 - **Topper + the simpsons:** Indumentaria y calzado donde se destacan los personajes de la serie animada más popular de todos los tiempos.
 - **Topper y Martin Churba:** Ropa deportiva, buzo, calzado, calza, rema, para Dama (moda y diseño)
- **Mizuno:** Calzado e indumentaria de marca Japonesa, modelos de alta gama, para corredores semiprofesionales y deportista de alto rendimiento:
- **Rueda:** Marca histórica de la compañía con más de 100 años de vida. ALPARGATAS para el campo y zonas rurales del país.

Negocio Calzado - Grafica de las Marcas





4.2 Negocio Textil

Produce y comercializa artículos Textiles, “Tejidos de algodón” para vestir y el hogar, entre los productos a destacar son:

- **Denim – Jeanswear:** Tejido de alto valor agregado que responden a la tendencia de la moda internacional y nacional.

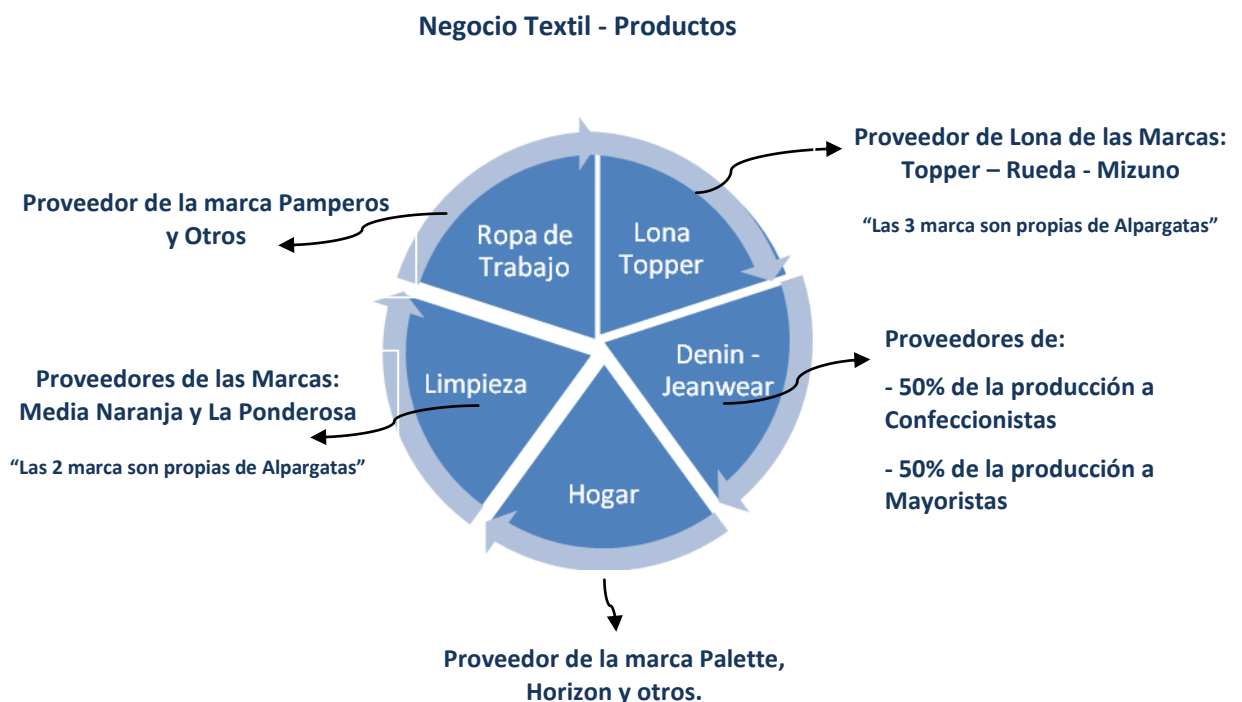
Entre los principales clientes del mercado local, se destacan Levis, Ufo, Lee, Wrangler, Bensimon, Kosiuko, Rapsodia, Ayres, Zara, Akiabara, Taverniti y Mistral, entre otras marcas líderes en jeanswear.

La Empresa exporta principalmente denims a países de la región y a Europa, correspondiendo a las exportaciones el 15% de las ventas del negocio de Tejidos.

Se realizan dos lanzamientos de colección al año -verano e invierno- integradas por productos *denims*: básicos, diferenciados, elastizados y color.

La amplia gama de productos permite lograr diferentes tipologías de prendas y lavados diferenciados ya sean de moda, básicos o con diseño.

- **Lona Topper:** Proveedor de lona Topper para el calzado Topper, Mizuno, Rueda.
- **Hogar:** Semielaborados textil para la fabricación de cubrecamas, proveedores de Palette, Horizon y otros.
- **Ropa de Trabajo:** Fabricación de telas para ropa de trabajo, proveedores de Pampero y otros.
- **Limpieza:** Entre sus productos podemos mencionar: rejilla doble reforzada, rejilla común, trapo de piso compacto, trapo de piso mayor resistencia, franelas, ect.
- La marca más destacada es *Media Naranja* “línea emblemática”. Otra marca es: la Ponderosa, que abarca el segmento de los precios más bajos.



4.3 Negocio de Canales Minoristas

Bocas de ventas directas en todo el país, "Outless / Topper. Comercializa principalmente los productos del segmento de calzados e indumentarias deportiva en los locales de imagen de marca y locales para venta de productos de segunda calidad y discontinuados.

4.4 Nivel de Facturación y Volúmenes

En la tabla siguiente se describe las cantidades de Productos fabricados según los distintos negocios de la empresa:

Nro.	Negocios	Cantidades 2014
1	CALZADO [Miles de Pares]	6.636.000
2	PRODUCTOS TEXTILES [Miles de Metros]	18.224.000
3	CANALES MAYORISTAS [Miles de Piezas]	1.621.000

Cuadro de cantidades de productos fabricados, Alpargatas – Períodos 2014

El negocio más representativo de la empresa Alpargatas es el negocios de Calzados e Indumentaria Deportiva representado en sus ventas en el 2014 el 61,21 % y después es seguido por los negocios Textil que representó sus ventas en el 2014 el 30,61 % y por ultimo sigue el Canal Minorista siendo un 8,19 % del total de Ventas.

Los tres negocios de la empresa tuvieron un crecimiento sostenido comparado con los tres períodos (2014-2012) en cuanto a su niveles de venta, a continuación se muestra un Cuadro comparativo con la facturación de los 3 negocios de la empresa (2014- 2013) y un Grafico que representa de manera más ilustrativa dichas comparaciones.

Cuadro Facturación de Ventas de los Negocios Alpargatas – Períodos 2014-2012

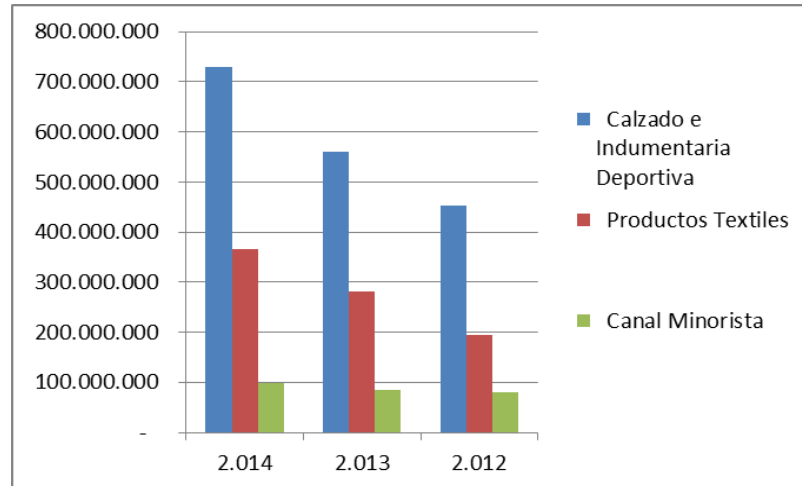
Ventas de la Empresa Alpargatas	2.014	2.013	2.012
Calzado e Indumentaria Deportiva	\$730.557.639	\$ 560.392.676	\$ 452.588.073
Productos Textiles	\$365.343.280	\$ 282.090.088	\$ 194.364.427
Canal Minorista	\$97.701.656	\$ 83.729.028	\$ 80.022.910

Fuente: Estados contables – Empresa Alpargatas



Gráfico: Facturación de Ventas de los Negocios Alpargatas – Períodos 2014-2012

Fuente: Estados contables – Empresa Alpargatas



4.5 Comercialización

La empresa tiene una de las Industrias que está ubicada en **Florencio Varela**, provincia de Buenos Aires, que se dedica exclusivamente a realizar la terminación de los productos tanto textiles como los de calzado en caso de corresponder y colocar los productos en el Mercado.

Lo realiza a través de los canales minoristas propios, a clientes mayoristas y confeccionistas.

Con la compra del Grupos Camargo Correa del casi 100% de las acciones de Alpargatas SACI (Argentina), los puntos de ventas al extranjero se pueden duplicaron, pudiendo ser también puntos de ventas en un futuro los mismo que actualmente tiene Alpargatas SA (Brasil)

La fábrica de **Florencio Varela**: en el área de tintorería industrial se realizan diferentes tipos de teñidos índigo y se procesa el denim a fin de darle características distintivas adicionales (*overdyes*, *microesmerilados*, procesos *high definition*, etc.).

4.6 Calidad y Servicio al Cliente

La calidad y el servicio al cliente es un pilar fundamental en la estrategia de negocios por lo cual basa su accionar en los siguientes principios:

- Mantener una fluida comunicación con los clientes a fin de interpretar sus necesidades. Conocer en qué grado los Productos y Servicios satisfacen sus requerimientos.
- Formar al personal de modo tal que alcance un alto nivel de eficiencia y compromiso con los objetivos de calidad.
- Promover la mejora continua de los procesos y productos de modo de aumentar la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad.
- Mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad, de modo que cumpla eficientemente con los requisitos de la norma IRAM ISO 9001:2000.



4.7 ¿Quiénes son los competidores?

Nombre de la Empresa	Ranking en nivel de competición, con textil Alpargatas
Santista Grafa	Principal competidor
Vicuña	Segundo competidor
TN Platex	Tercer Competidor
Colortexs "Rioja"	Empresas que están entrando al mercado en menor escala pero están en la puja posicionándose de a poco en el mercado
PolAmbrosio	
Hispana	

4.8 Nivel de sindicalización de los empleados

Los convenios que rigen para la actividad son:

- **SETIA:** convenio que rige para los niveles que desempeñan tareas específicas como ser el área de administración, los supervisores, etc. Del total de personal que podrían registrarse por este convenio son casi el **60% esta agremiado.**
- **AOT:** convenio que utilizan los técnicos, operarios, maestranza. El nivel de sindicalización es del **90% del total del personal.**
- **Fuera de Convenio:** Son todos los Jefes y el Gerente.



5. Análisis de las FODA de la Empresa

5.1 Fortaleza

- El RRHH del nivel operario “Mecánicos, electricistas, operarios”, son mano de obra muy calificada y capacitadas, logrando ser, entre ellos mismos un equipo de trabajo. Cada uno sabe lo que debe hacer y sumando el trabajo de todos siempre se logran los objetivos de manera eficaz y eficiente.
- Imagen de un Proveedor Confiable.
- Prestigio de la Firma, Marcas y productos
- Importante Cartera de Clientes
- Productos de Calidad e Innovadores (de esta manera se diferencia de sus competidores)
- Poder de Adaptabilidad ante los distintos escenarios macroeconómicos
- Pensamiento incorporado en el personal de la Mejora Continua.
- Innovación: Siempre logrando productos innovadores “Laboratorio incorporado en la planta”: Siempre alpargatas está buscando y desarrollando nuevos productos. Siempre es el primero en el mercado por lo tanto tiene aproximadamente 2 años de posicionamiento en el mercado hasta que lograr copiar el producto.
- Alta capacidad creativa.
- Producción de Gran Escala.
- Fuerte sentimiento de pertenencia del Personal hacia la Planta. “nivel operario” y Directivos.
- Cadena de Valor, 3 procesos:
 - Fabricación de Hilo -> Tela
 - Fabricación de Hilo + desperdicio de la tela-> Limpieza
- Reducción de los costos: Aprovechamiento del desperdicio. “Trapo de Piso y Fertilización”
- Diversificación del Negocio (en Productos y en segmentos de mercados).
- Experiencia de más de 100 años en el Rubro.
- Infraestructura: Maquinarias y edificios propios.
- Manuales de Procedimientos
- Porcentajes muy reducidos de accidentes en el Trabajo: Implementación de sistemas Seguridad e Higiene: Seguridad es una condición de empleo, “sino deseas trabajar en forma segura no deseas trabajar en Alpargatas.”
- Certificación Normas ISO: Es una guía para la ejecución de todos los procesos, administración, producción, mantenimiento.

5.2 Debilidades:

- Desde los niveles medios, Jefatura y Gerencia no se observa el sentimiento de pertenencia.
- EL área de RRHH, no está presente: desde mediados del 2012, el puesto de Jefe de RRHH esta vacante.
- NO se observa una política de RRHH.
- NO existe un Plan de Carrera.
- NO existe una política de retención y búsqueda de talentos.
- NO hay quien incentive, motive, acompañe a la gestión de RRHH en la empresa.
- NO existe contención por parte de la empresa a su personal.
- NO existe una retroalimentación de cómo vamos.



- Evaluación de desempeño, si llegara a existir, sería bueno que se realizara una devolución para saber dónde mejorar o para sentirnos reconocidos.
- Alta rotación de los mandos medios “Supervisores”, Jefes y Gerentes
- Grandes distancias ente la producción y punto de venta.
- Maquinarias antiguas, con más de 30 años.
- Mantenimiento es considerado como un gasto, no como un elemento vital para la producción.
- No existe equipos interdisciplinarios, para definir aplicar controlar las políticas de mantenimiento, ni producción (inversiones, presupuesto, planeamiento, ejecución y supervisión)
- Canales de comunicación precarios: solo se observan reuniones entre grupo de Jefes. Faltando reuniones entre:
 - Laboratorio, producción y mantenimiento
 - Ente el mismo equipo de cada área.
 - Entre Gerente y Jefes (reuniones individuales)Formas de comunicación entre los turnos, existe únicamente el cuaderno de comunicación.
El uso de mail, para los niveles de mandos medios para arriba.
Y uso de carteles en los lugares destinado para informar.
- Reglas impuestas desde nivel central y no se tiene en cuenta la necesidad verdadera del lugar

5.3 Oportunidades

- Con la experiencia y los conocimientos que tiene Alpargata en el Rubro Textil es una oportunidad hacer hincapié en la reactivación del mercado interno, desarrollando e ingresando nuevos productos los mercados y/o segmentos.
 - Se podría producir productos de Lana.
 - Con la compra de nuevas maquinarias se podría producir productos sintéticos: poliéster, tela de punto por ejemplo.

5.4 Amenaza

- Productos Importados: si en la Argentina se abre la Importación de estos productos que comercializa la firma, será casi imposible sostener la empresa debido que los precios de los productos importados están por debajo del costo de nuestros productos.
- Nuevos competidores que han Surgido como Bando – JON FU que en porcentajes pequeños para están surgiendo y en segmentos bien definidos
- La competencia “Grafa, Vicuña, TN Platex” está creciendo y expandiéndose, por las maquinarias nuevas que ellos tienen, siendo su fortaleza la calidad y cantidad.
- Imposición de Precios “Actualmente tiene Alpargata imposición de precios en los productos que fabrica”
- Incrementos de los costos de Materia Prima
- Las condiciones macroeconómicas del País y a nivel mundial



6. Diagrama de Porter (ambiente externo)

6.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (Competidores Potenciales):

Preferencia por las empresas establecidas:

El mercado de calzado argentino se destaca por una alta fidelidad de los consumidores hacia una determinada marca. Esta preferencia está sustentada por la calidad, diseño o trayectoria.

Ventaja de costo absoluto:

- Tiene planta de producción en parques industriales amparados por la promoción industrial, es decir gozan de reducción de impuestos.
- OUTLET (boca de venta): se beneficia de las bocas de venta que el grupo Alpargatas pone a disposición para la venta de sus productos, es decir los costos se reparte entre sus variados productos.
- Experiencia lograda a través de 120 años (en mercados, en procesos, RRHH)
- Propio diseño de sus productos por lo cual no se paga regalías a terceros
- Economía en escala: Los costos de producción se ven reducidos debido a la producción en masa de sus productos.
- Además logra grandes descuentos por los volúmenes de materia Prima comprada. También es abastecida con Tela producida por el mismo grupo (Alpargatas Textil).
- Los costos fijos están distribuidos sobre un gran volumen de producción, logrando disminuir el costo por unidad.
- Inversión inicial muy elevada (en infraestructura, maquinarias, se necesita personal especializado)

Regulación Gubernamental:

El gobierno ha establecido Barreras arancelarias para frenar el ingreso de calzados extranjeros que compiten de forma desleal (dumping: La práctica del dumping consiste en vender al extranjero productos nacionales a un precio inferior al que tiene en el país de origen.)

Resumen: La barrera de Entrada es muy alta debido a la capacidad de producción instalada, logrando tener voluminosas producciones, marcas establecida y afianzada por el consumidor, costo de producción bajo y protección gubernamental.



6.2 La rivalidad entre compañías establecidas

- Estructura competitiva: Es una industria consolidada (Oligopolio) donde pocas marcas dominan la mayor porción del mercado, entre estas marcas encontramos ADIDAS, NIKE, TOPPER, PUMA y REBOOK.
- Demanda de la Industria: el nivel de demanda de calzados es creciente por lo cual la competencia por los clientes es moderada.
- Barrera de Salida: La barrera de salida son muy altas debido a que tiene una infraestructura específica de la industria del calzado, los empleados están identificados con la marca y debido a la gran cantidad de personal que emplea el sector se dificulta el cambio de rubro (gasto de indemnizaciones, gasto de capacitación, cambio de maquinaria industrial). Poseer la estructura de empresa con plantas productoras (11 fábricas), contar con canales de distribución, tener más de 4000 empleados.

Resumen: La barrera de Salidas son muy elevadas, esta industria tiene maquinarias específicas para hacer calzados no puede pasarse a otro rubro utilizando las misma maquinarias, esta industria requiere de un elevado número mano de obra especializada, lo cual hay al momento de querer salir habría que pensar en el costo elevado de las indemnizaciones.

6.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se ve disminuido debido a la posición dominante de pocas empresas que existe en el rubro y de que algunos, como el caso de alpargatas, se proveen de materiales propias (Alpargatas Textil).

6.4 Poder de negociación de los compradores

Debido al valor que las marcas líderes representan por sí mismo (Adidas, Nike), el poder de negociación de los compradores se ve disminuido. Todos los dedicados a la venta de calzados deportivos quieren vender estas marcas líderes. Además que algunas de las marcas líderes poseen boca de ventas propias (Adidas, Topper).

Productos sustitutos

Existen muchos productos sustitutos, al ser un segmento acotado (Calzado Deportivo), los productos sustitutos está representados por segundas marcas. Que por lo general son productos de importación son pocos difundidos o de menor calidad.

7. Estado de Situación Patrimonial

Estado de Situación Patrimonial, Alpargatas Sociedad Anonimia Industrial y Comercial - Balance General

Estado de Situación Patrimonial Consolidado al 31 de Diciembre de 2014 - 2012, comparado con el ejercicio anterior (importes en pesos argentino)

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
\$			
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	24.539.736	40.702.034	53.210.513
Inversiones	14.567.077	18.672.859	15.561.102
Créditos por Venta	136.139.577	120.466.528	83.564.330
Otros Créditos	25.266.679	19.140.863	18.657.464
Bienes de Cambio	323.992.903	256.045.130	182.582.858
Otros Activos	740.969		13.282.200
Total del Activo Corriente	525.246.941	455.027.414	366.858.467
ACTIVO NO CORRIENTE			
Otros Créditos	45.784.478	36.805.543	39.081.290
Inversiones			718.230
Bienes de Uso	265.979.719	257.210.473	255.179.945
Otros Activos	1.404.754	2.077.369	2.174.474
Total del Activo no Corriente	313.168.951	296.093.385	297.153.939
TOTAL DEL ACTIVO	838.415.892	751.120.799	664.012.406
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Deudas Comerciales	147.454.714	111.731.808	52.665.113
Préstamos	27.740.602	3.517.694	1.124.309
Remuneraciones y Deudas Sociales	62.070.080	48.735.561	40.723.799
Deudas Fiscales	18.766.871	21.494.108	16.324.105
Anticipos a Clientes	2.628.939	3.143.909	10.823.929
Pasivo Concursal	33.848.026	31.871.362	31.412.071
Otros Pasivos	15.318.104	9.689.883	5.509.174
Previsiones	9.754.731	9.509.155	6.881.556
Total del Pasivo Corriente	317.582.067	239.693.480	165.464.056
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos	4.470.408	364.607	667.694
Deudas Fiscales	288.827	5.998.196	11.834.056
Pasivo Concursal	145.726.306	151.176.071	155.152.866
Otros Pasivos	344.663	935.306	1.673.264
Impuestos Diferido Contable	2.086.611	3.623.753	3.896.000
Previsiones	11.034.412	8.775.920	8.596.560
Total Pasivo No Corriente	163.951.227	170.873.853	181.820.440
TOTAL DEL PASIVO	481.533.294	410.567.333	347.284.496
Participación de Terceros en Sociedades Controladas		391.381	474.309
PATRIMONIO NETO	356.882.598	340.162.085	316.253.601
Total Pasivo y Patrimonio corporativa Neto	838.415.892	751.120.799	664.012.406

Fuente: Estados Contables – Empresa Alpargatas



8. Estado de Resultados Consolidados

Estado de Resultados Consolidados, Alpargatas Sociedad Anonimia Industrial y Comercial - Balance General

Estado de Situación Patrimonial Consolidado al 31 de Diciembre de 2014 - 2012, comparado con el ejercicio anterior (importes en pesos argentino)

	31/12/2014		31/12/2013		31/12/2012	
	En \$					
Ventas Netas		1.193.602.575		926.211.792		726.975.410
Calzado e Indumentaria Deportiva	730.557.639		560.392.676		452.588.073	
Productos Textiles	365.343.280		282.090.088		194.364.427	
Canal Minorista (Calzado, Indumentaria y Otros)	97.701.656		83.729.028		80.022.910	
Costo de Venta		(870.991.271)		(655.560.487)		(516.704.255)
Calzado e Indumentaria Deportiva	(516.504.786)		(373.635.864)		(304.798.248)	
Productos Textiles	(302.872.893)		(239.789.866)		(168.917.314)	
Canal Minorista (Calzado Indumentaria y Otros)	(51.613.592)		(42.134.757)		(42.988.693)	
Ganancia Bruta (Resultado Bruto)		322.611.304		270.651.305		210.271.155
Calzado e Indumentaria Deportiva	214.052.853		186.756.812		147.789.825	
Productos Textiles	62.470.387		42.300.222		25.447.113	
Canal Minorista (Calzado, Indumentaria y Otros)	46.088.064		41.594.271		37.034.217	
Gastos de Comercialización		(191.543.490)		(143.889.330)		(116.981.588)
Gastos de Administración		(53.539.101)		(43.362.438)		(38.856.271)
Otros Gastos Operativo		(27.052.304)		(20.440.270)		(16.683.754)
Total de Gasto (comer., administración, otros)		(272.134.895)		(207.692.038)		(172.501.613)
RESULTADO OPERATIVO		50.476.409		62.959.267		37.749.542
Resultado de Inversores Permanentes				307.046		48.225
Otros Ingresos y Egresos		(5.421.609)		(954.872)		(157.349)
Resultado Financieros y por Tenencias		(13.555.709)		(18.263.855)		(33283302)
Generado por Activos		24.699.121		19.829.855		(621.997)
Resultado por tenencia de bienes de cambio	24.423.394		15.211.400		11.673.561	
Desvalorización de Bienes de Uso p/ Venta					(33.139.000)	
Actual Valuación de bienes de uso p/ Venta			512.212		7.682.200	
Inter. y Otros Rodados de Inversión transitoria	(1.223.553)		3.600.031		8.708.013	
Diferencia de Cambio	3770724		1.888.140		5.565.681	
Previsiones sobre Créditos	(2.271.444)		1.381.948		(1.112.452)	
Resultado Financiero del Activo		19.277.512		18.382.447		(731.121)
Generados por Pasivos		(38.254.830)		(38.093.710)		(32.661.305)
Intereses Neto	(34.714.667)		(32.817.561)		(29.862.517)	
Diferencias de Cambios	(1.288.690)		(546.006)		(1.243.332)	
Otros Resultados por deuda Concursal	(2.251.473)		(4.730.143)		(1.555.456)	
Impuesto a las Gcia y Gcia Mínima Presente		(14.773.976)		(20.222.030)		(16.316.996)
Participación de terceros en resultado de sociedades controladas		62.700		82.928		160.689
GANANCIA NETA ReNO		16.787.815		23.908.484		(11.799.191)
Resultado por Acción (Ganancia)		0,24		0,34		0,17

Fuente: Estados contables – Empresa Alpargatas



9. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Patrimonial

El Análisis Financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros denomina el análisis horizontal y vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un período determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un período fue bueno, regular o malo. Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un período 2 respecto a un período 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería $P2 - P1$.



9.1 Cuadro del Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Patrimonial (período 2014 - 2012), Empresa Alpargatas.

	Vertical 14	Vertical 13	Vertical12	Horizontal 14/13	Horizontal 13/12
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	2,93%	5,42%	8,01%	-0,40	-0,24
Inversiones	1,74%	2,49%	2,34%	-0,22	0,20
Créditos por Venta	16,24%	16,04%	12,58%	0,13	0,44
Otros Créditos	3,01%	2,55%	2,81%	0,32	0,03
Bienes de Cambio	38,64%	34,09%	27,50%	0,27	0,40
Otros Activos	0,09%	0,00%	2,00%		-1,00
Total del Activo Corriente	62,65%	60,58%	55,25%	0,15	0,24
ACTIVO NO CORRIENTE	0,00%	0,00%	0,00%		
Otros Créditos	5,46%	4,90%	5,89%	0,24	-0,06
Impuestos Diferidos	0,00%	0,00%	0,00%		
Inversiones	0,00%	0,00%	0,11%		-1,00
Bienes de Uso	31,72%	34,24%	38,43%	0,03	0,01
Otros Activos	0,17%	0,28%	0,33%	-0,32	-0,04
Total del Activo no Corriente	37,35%	39,42%	44,75%	0,06	0,00
TOTAL DEL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%	0,12	0,13
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Deudas Comerciales	17,59%	14,88%	7,93%	0,32	1,12
Préstamos	3,31%	0,47%	0,17%	6,89	2,13
Remuneraciones y Deudas Sociales	7,40%	6,49%	6,13%	0,27	0,20
Deudas Fiscales	2,24%	2,86%	2,46%	-0,13	0,32
Anticipos a Clientes	0,31%	0,42%	1,63%	-0,16	-0,71
Pasivo Concursal	4,04%	4,24%	4,73%	0,06	0,01
Otros Pasivos	1,83%	1,29%	0,83%	0,58	0,76
Previsiones	1,16%	1,27%	1,04%	0,03	0,38
Total del Pasivo Corriente	37,88%	31,91%	24,92%	0,32	0,45
PASIVO NO CORRIENTE					
Préstamos	0,53%	0,05%	0,10%	11,26	-0,45
Deudas Fiscales	0,03%	0,80%	1,78%	-0,95	-0,49
Pasivo Concursal	17,38%	20,13%	23,37%	-0,04	-0,03
Otros Pasivos	0,04%	0,12%	0,25%	-0,63	-0,44
Impuestos Diferido Contable	0,25%	0,48%	0,59%	-0,42	-0,07
Previsiones	1,32%	1,17%	1,29%	0,26	0,02
Total Pasivo No Corriente	19,55%	22,75%	27,38%	-0,04	-0,06
TOTAL DEL PASIVO	57,43%	54,66%	52,30%	0,17	0,18
Participación de Terceros en Sociedades Controladas	0,00%	0,05%	0,07%	-1,00	-0,17
PATRIMONIO NETO	42,57%	45,29%	47,63%	0,05	0,08
Total Pasivo y Patrimonio corporativo Neto	100,00%	100,00%	100,00%	0,12	0,13

Fuente: Estados contables – Empresa Alpargatas

9.2 Cuadro del Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultado Consolidados (período 2014 - 2012), Empresa Alpargatas.

Cuadro Comparativo de Estado de Resultados Consolidados (2014 -2012), Empresa Alpargatas.

	Evolución 2014/2013	Evolución 2013/2012	Horizontal % 14/13	Horizontal % 13/12	Vertical 2014	Vertical 2013	Vertical 2012
Ventas Netas	267.390.783	99.236.382	28,87	27,41	100,00%	100,00%	100,00%
Calzado e Indumentaria Deportiva	170.164.963	107.804.603	30,37	23,82	61,21%	60,50%	62,26%
Productos Textiles	83.253.192	87.725.661	29,51	45,13	30,61%	30,46%	26,74%
Canal Minorista (Calzado, Indumen y Otros)	13.972.628	3.706.118	16,69	4,63	8,19%	9,04%	11,01%
Costo de Venta	(215.430.784)	(138.856.232)	32,86	26,87	-72,97%	-70,78%	-71,08%
Calzado e Indumentaria Deportiva	(142.868.922)	(68.837.616)	38,24	22,58	-43,27%	-40,34%	-41,93%
Productos Textiles	(63.083.027)	(70.872.552)	26,31	41,96	-25,37%	-25,89%	-23,24%
Canal Minorista (Calzado, Indumen y Otros)	(9.478.835)	853.936	22,50	-1,99	-4,32%	-4,55%	-5,91%
Ganancia Bruta (Resultado Bruto)	51.959.999	60.380.150	19,20	28,72	27,03%	29,22%	28,92%
Calzado e Indumentaria Deportiva	27.296.041	38.966.987	14,62	26,37	17,93%	20,16%	20,33%
Productos Textiles	20.170.165	16.853.109	47,68	66,23	5,23%	4,57%	3,50%
Canal Minorista (Calzado, Indumen y Otros)	4.493.793	4.560.054	10,80	12,31	3,86%	4,49%	5,09%
Gastos de Comercialización	47.654.160)	(26.907.742)	33,12	23,00	-16,05%	-15,54%	-16,09%
Gastos de Administración	(10.176.663)	(4.506.167)	23,47	11,60	-4,49%	-4,68%	-5,34%
Otros Gastos Operativo	(6.612.034)	(3.756.516)	32,35	22,52	-2,27%	-2,21%	-2,29%
Total de Gastos	(64.442.857)	(35.170.425)	31,03	20,39	-22,08	-22,42	23,73
RESULTADO OPERATIVO	50476409	25.209.725	-19,83	66,78	4,23%	6,80%	5,19%
Resultado de Inversores Permanentes	(307.046)	258.821	-100,00	536,69	0,00%	0,03%	0,01%
Otros Ingresos y Egresos	(4.466.737)	(797.523)	467,78	506,85	-0,45%	-0,10%	-0,02%
Resultado Financieros y por Tenencias	4.708.145	15.019.447	(25,78)	(45,13)	(1,14)	(1,97)	(4,58)
Generado por Activos	4.869.266	20.451.852	24,56	-3288,09	2,07%	2,14%	-0,09%
Resultado por tenencia de bs de cambio	9.211.994	3.537.839	60,56	30,31	2,05%	1,64%	1,61%
Desvalorización de Bienes de Uso	-	33.139.000		-100,00		0,00%	-4,56%
Actualiz. Valuación bienes de uso p/ Vta.	(512.212)	(7.169.988)	-100,00	-93,33		0,06%	1,06%
Intereses y Otros Result de Invers. Transitorios	(4.823.584)	(5.107.982)	-133,99	-58,66	-0,10%	-0,39%	1,20%
Diferencia de Cambio	1.882.584	(3.677.541)	99,71	-66,08	0,32%	0,20%	0,77%
Previsiones sobre Créditos	(3.653.392)	2.494.400	-264,37	-224,23	-0,19%	-0,15%	-0,15%
Resultado Financiero del Activo	895.065	19.113.568	4,87	-2614,28	1,62%	1,98%	-0,10%
Generados por Pasivos	(161.120)	(5.432.405)	0,42	16,63	-3,20%	-4,11%	-4,49%
Intereses Neto	(1.897.106)	(2.955.044)	5,78	9,90	-2,91%	-3,54%	-4,11%
Diferencias de Cambios	(742.684)	697.326	136,02	-56,09	-0,11%	-0,06%	-0,17%
Otros Resultados por deuda Concursal	2.478.670	(3.174.687)	-52,40	204,10	-0,19%	-0,51%	-0,21%
Impuestos a las Ganancia y a la Ganancia Mínima Presente	5.448.054	(3.905.034)	-26,94	23,93	-1,24%	-2,18%	-2,24%
Participación de terceros en resultado de soc. controladas	(20.228)	(77.761)	-24,39	-48,39	0,01%	0,01%	0,02%
GANANCIA NETA ReNO	(7.120.669)	35.707.675	-29,78	-302,63	1,41%	2,58%	-1,62%
Resultado por Acción (Ganancia)	(0)	0	-29,41	100,00	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Estados contables – Empresa Alpargatas

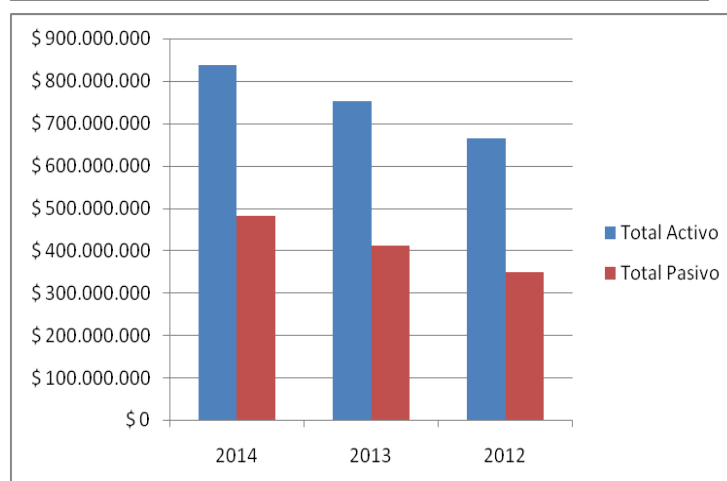
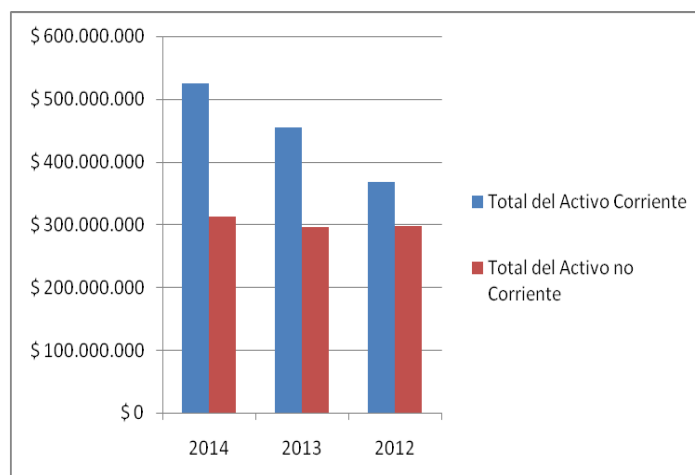
10. Información Resumida

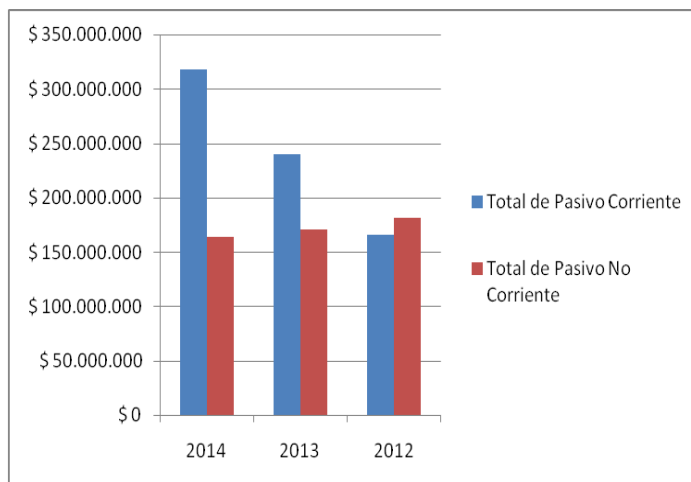
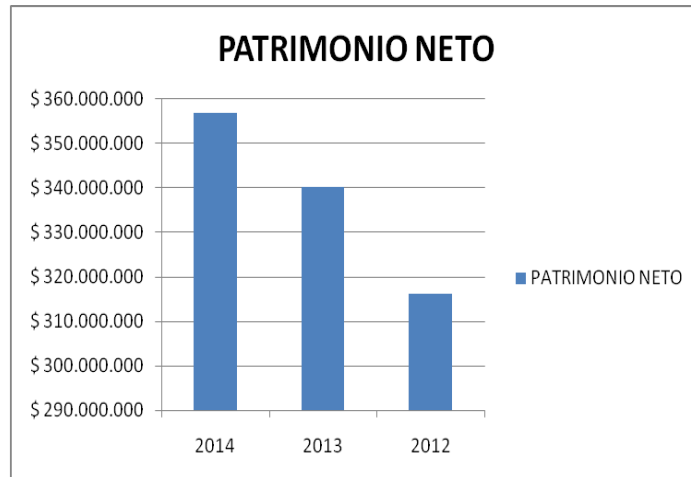
10.1 Estado de Situación Patrimonial

Cuadro Resumido del Estado de Situación Patrimonial (2014 -2012), Empresa Alpargatas.

	2014	2013	2012
Total del Activo Corriente	\$ 525.246.941	\$ 455.027.414	\$ 366.858.467
Total del Activo no Corriente	313.168.951	\$ 296.093.385	\$ 297.153.939
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 838.415.892	\$ 751.120.799	\$ 664.012.406
Total del Pasivo Corriente	\$ 317.582.067	\$ 239.693.480	\$ 165.464.056
Total Pasivo No Corriente	\$ 163.951.227	\$ 170.873.853	\$ 181.820.440
TOTAL DEL PASIVO	\$ 481.533.294	\$ 410.567.333	\$ 347.284.496
Participación de Terceros en Sociedades Controladas		\$ 391.381	\$ 474.309
PATRIMONIO NETO	\$ 356.882.598	\$ 340.162.085	\$ 316.253.601
Total Pasivo y Patrimonio corporativo Neto	838415892	751120799	664012406

Fuente: Estados contables – Empresa Alpargatas





10.2 Estados de Resultados Consolidados

Cuadro Resumido del Estado de Resultados Consolidados (2014 -2012), Empresa Alpargatas.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
	En \$		
Ventas Netas	1.193.602.575	926.211.792	726.975.410
Costo de Venta	(870.991.271)	(655.560.487)	(516.704.255)
Ganancia Bruta (Resultado Bruto)	322.611.304	270.651.305	210.271.155
Gastos (Comercialización, administración, otros)	(272.134.895)	(207.692.038)	(172.501.613)
RESULTADO OPERATIVO	50.476.409	62.959.267	37.749.542
Resultado de Inversores Permanentes		307.046	48.225
Otros Ingresos y Egresos	(5.421.609)	(954.872)	(157.349)
Resultado Financieros y por Tenencias	(13.555.709)	(18.263.855)	(33.283.302)
Subtotal	31.499.091	44.047.586	4.357.116
Impuesto a las Gcia y Gcia Mínima Presente	(14.773.976)	(20.222.030)	(16.316.996)
Participación de terceros en resultado de sociedades controladas	62.700	82.928	160.689
GANANCIA NETA ReNO	16.787.815	23.908.484	(11.799.191)
Resultado por Acción (Ganancia)	0,24	0,34	0,17

Fuente: Estados contables – Empresa Alpargatas

Cuadro de Análisis Vertical y Horizontal Comparativo de los Estado de Resultados Consolidados (2014 -2012), Empresa Alpargatas.

	Evolución 2014/2013	Evolución 2013/2012	Horizontal % 14/13	Horizontal % 13/12	Vertical 2014	Vertical 2013	Vertical 2012
Ventas Netas	267.390.783	99.236.382	28,87	27,41	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Venta	(215.430.784)	(138.856.232)	32,86	26,87	-72,97%	-70,78%	-71,08%
Ganancia Bruta (Resultado Bruto)	51.959.999	60.380.150	19,20	28,72	27,03%	29,22%	28,92%
Gastos (Comercial, administración y otros)	(64.442.857)	(35.170.425)	31,03	20,39	-22,08	-22,42	23,73
RESULTADO OPERATIVO	50.476.409	25.209.725	-19,83	66,78	4,23%	6,80%	5,19%
Resultado Financieros y por Tenencias	4.708.145	15.019.447	(25,78)	(45,13)	(1,14)	(1,97)	(4,58)
Resultado Financiero del Activo	895.065	19.113.568	4,87	-2614,28	1,62%	1,98%	-0,10%
Impuestos a las Ganancia y a la Ganancia Mínima Presente	5.448.054	(3.905.034)	-26,94	23,93	-1,24%	-2,18%	-2,24%
Participación de terceros en resultado de soc. controladas	(20.228)	(77.761)	-24,39	-48,39	0,01%	0,01%	0,02%
GANANCIA NETA ReNO	(7.120.669)	35.707.675	-29,78	-302,63	1,41%	2,58%	-1,62%
Resultado por Acción (Ganancia)	(0)	0	-29,41	100,00	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Estados contables – Empresa Alpargatas



11. Informe de los Estados de Resultado Consolidados

Los resultados del ejercicio finalizado al 31 de diciembre de 2014, muestran una Ganancia Neta de 16,8 millones que compara desfavorablemente con la ganancia de 23,9 millones registrada en el ejercicio anterior.

La facturación consolidada en el ejercicio 2014, fue de 1.1936 millones representando un incremento del 28,87% respecto a los 926,2 millones del ejercicio anterior, esta mejora en las ventas se refleja en todos los negocios de la empresa.

El negocio de Calzado e Indumentaria Deportiva, incremento su facturación en un 30,37% respecto al ejercicio del año anterior, debido a una mejora en los productos de calzado de mayor valor agregado y su consecuencia aumento en los precios promedios.

Por su parte, el negocio Textil presenta en el ejercicio 2014 un aumento en su facturación de un 29,51 % respecto al ejercicio anterior, debido también fundamentalmente a una mejora en los productos. El segmento de negocio del Canal Minorista, refleja un crecimiento en su facturación del 16,69% respecto al ejercicio anterior.

La Ganancia Bruta consolidada al 31 de diciembre de 2014 alcanzó a 322,6 millones, que compara favorablemente con los 270,7 millones del ejercicio anterior. No obstante, esta ganancia represente un margen del 27,03 % sobre ventas que es inferior al margen de 29,22% sobre venta del ejercicio anterior.

El Margen Bruto para Calzados en el 2014 tuvo un incremento de 27,2 millones con respecto al ejercicio 2013, que representa una evolución del 14,62% pero esta evolución comparada con la evolución de los ejercicios anteriores 2013/2012 no fue sostenida, la evolución 2013/2012 fue de 38,9 millones que representa el 26,37 %.

El Margen Bruto para Textil en el 2014 tuvo un incremento de 20,1 millones con respecto al ejercicio 2013, que representa una evolución del 47,68%, evolución comparada con los ejercicios anteriores 2013/2012 no fue sostenida, la evolución 2013/2012 fue de 16,8 millones que representa el 66,23 %.

El Margen Bruto para Canal Minorista en el 2014 tuvo un incremento de \$ 4,49 millones con respecto al ejercicio 2013, que representa una evolución del 10,80 %, evolución comparada con la evolución de los ejercicios anteriores 2013/2012 no fue sostenida, en los años 2013/2012 fue de \$ 4,56 millones que representa el 12,31 %.

Existió evolución en el Margen Bruto en los 2014/2012, pero no se pudo mantenerse el porcentaje de crecimiento comparando en dichos períodos. Lo que no significa que no haya crecido, lo que significa que ante los diferentes escenarios económicos del exterior la empresa igual pudo sostenerse en el mercado e incluso evolucionando año a año el Margen Bruto.



En el caso de Calzados, el efecto en la reducción del margen (porcentaje de crecimiento) se explica por los mayores costos de los insumos y de la mano de obra que han podido trasladar sólo parcialmente a los precios, en el caso del Canal Minorista esta combinado con la realización de promociones y ofertas especiales tendientes a lograr una reducción de stocks. Por su parte el negocio Textil, el aumento en el margen fue motivado por la disminución en los precios del algodón.

Los Gastos Comerciales, Admirativos y Otros Gastos Operativos del ejercicio 2014 fueron de \$ 272,1 millones, con un incremento del 31,03 % sobre los \$207,70 millones del ejercicio 2013. Este incremento se compone principalmente por un aumento en publicidad y promoción.

Como consecuencia de lo antes mencionado, el Resultado Operativo consolidado alcanzó en el 2014 una ganancia del \$ 50,47 millones (4,23 % sobre la venta) representando una disminución del 19,83 respecto a los \$ 62,95 millones (5,45 % sobre la venta) alcanzado en el ejercicio 2013

El Resultados Financieros y por Tenencia del ejercicio 2014 refleja una pérdida neta \$ 13,6 millones compuesta con una ganancia de \$ 24,69 millones sobre activo neta de una pérdida de \$38,25 millones sobre pasivo, que compara favorablemente con la pérdida neta de \$ 18,26 millones compuesta con una ganancia de \$19,8 millones sobre activos y pérdida de 38,1 millones sobre pasivo del ejercicio anterior.

El rubro Impuesto a las Ganancias y a la Ganancia Mínima Presunta representa en el ejercicio 2014 una pérdida de \$ 14,77 millones y de esta forma el resultado final arroja una Ganancia Neta de \$ 16,8 millones para el ejercicio 2014.

Desde un punto de vista general Alpargatas en estos tres últimos años (2014-2012) estuvo asignado por un contexto macroeconómico de fuerte recuperación. El fuerte impulso al consumo fue una elevada tasa de inflación, que afecto tanto la evolución de los consto como la rentabilidad de la empresa.

Alpargatas no fue ajena a este contexto, sin embargo sus distintos negocios tuvieron performances diferenciales al verse impactados por diferentes hechos ajenos a su voluntad.

En el caso del negocio de Calzado es de resaltar la rápida respuesta industrial y comercial que tuvo la compañía ante la medida antidumping, dispuesta por el gobierno nacional en defensa de la industria, en contra de la República Popular de China. Siendo el calzado importado de oriente, complemento necesario para la producción de la empresa, esta tuvo que adecuar sus productos, realizar inversiones e incrementar el personal necesario con su correspondiente capacitación y costos asociados para la casi inmediata substitución de las importaciones de calzado afectados. Estos procesos fueron implementados exitosamente en muy poco tiempo, sin interrumpir en forma notoria el abastecimiento de los productos al mercado.

Por su parte el Negocio Textil recuperó con firmeza los volúmenes de los dos años previos, incrementando su participación en el mercado argentino de telas Denim, aunque sus márgenes se vieron fuertemente afectados por los precios del algodón, su principal insumo. Si bien se tomaron diversas medidas para mejorar su impacto negativo a través de innovación, productos diferenciados



y reducciones de costos internos, la imposibilidad de trasladar los mayores costos a los precios afectaron en forma notable la rentabilidad del negocio.

La innovación para fortalecer sus marcas continuó siendo uno de los pilares de la Empresa y una muestra de ello son las nuevas colecciones en las diferentes líneas de productos de todos los negocios, que han sido muy bien recibidas por clientes y consumidores.

Como lo viene demostrando a través de su larga historia, Alpargata continúa con su sostenida vocación por el desarrollo de sus negocios, por la generación de empleo, por la capacitación y el entrenamiento continuo de sus recursos humanos y con un decidido aporte y apoyo al crecimiento macroeconómico sustentable de la Argentina.

La facturación consolidada de Alpargatas alcanzó en el 2013 los \$ 926 millones, lo cual representa un 27,41 % de aumento respecto a los \$ 727 millones del ejercicio 2012. Este crecimiento neto del consolidado tuvo comportamientos dispares de los distintos negocios. Calzados (23,82%), Textil (45,13%) y el Canal Minorista (4,63%).

La facturación consolidada permitió obtener una ganancia bruta acumulada en el año 2013 de 271 millones 29,22 % sobre las ventas, que compara favorablemente con los 210 millones 28,92 % sobre las ventas registrada en el ejercicio 2012.

12. Resultados Logrados Según los Estados Contables

A) Análisis Financiero

El análisis financiero es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. A continuación realizaron el estudio de los ratios de Liquidez Corriente, Liquidez Seca o Prueba Ácida, Liquidez Absoluta, Capital de Trabajo, Rotación de Cuentas por Cobrar de la Empresa Alpargatas con su descripción correspondiente.

1. Liquidez Corriente

Refleja la relación de la totalidad de los Activos Corrientes disponibles para cancelar el Pasivo Corriente.

Es la Liquidez o la Capacidad de una empresa para obtener recursos líquidos, a través de su explotación, con los que atender sus obligaciones de pago. Está vinculado al dinero líquido y a los bienes o instrumentos que lo representan.

Resultados Posibles: mayor a 1, menor a 1, igual a 1

Si el valor de este ratio es 1 o mayor que 1, hay más activo que pasivo, corriente de este modo podemos atender nuestras obligaciones de pago. Si por el contrario fuese menor de 1, tendríamos problemas para atender nuestros pagos, esto nos generaría tensiones en nuestra tesorería.

Así una empresa que tiene buena liquidez, es solvente. Esto al revés no es lo mismo, una empresa puede ser solvente pero no generar liquidez.

		2014		2013		2012	
Liquidez Corriente =	Activo Corriente	1,65	\$ 525.246.941	1,90	\$ 455.027.414	2,22	\$ 366.858.467
	Pasivo Corriente		\$ 317.582.067		\$ 239.693.480		\$ 165.464.056

Comparando el índice de Liquidez Corriente de la Empresa Alpargata años: 2014 - 2013 - 2012, se observa que el índice de Liquidez Corriente desciende significativamente. Este descenso se produce porque la empresa en el 2014 decide aumentar sus deudas o el Pasivo Corriente a través de los rubros de: Deudas Comerciales, Préstamo y Remuneraciones y Deudas Sociales.

Con respecto al rubro de Deudas Comerciales la Empresa decidió aumentar la compra de Materia Prima, dicha compra fue realizada en porcentajes importantes a través de créditos ofrecidos por sus proveedores, por lo tanto las Deudas Comerciales crecieron en el 2014 un 32% comparado con el año 2013, y el crecimiento del año 2013 fue de 112 % comparado con el ejercicio 2012.



El aumento de la compra de Materia Prima está relacionado con el crecimiento de las ventas en sus tres negocios (Calzado, Textil, Canal Minorista), la empresa a fin de poder hacer frente a dicha demanda incrementó la Mano de Obra, por lo tanto, el Rubro de Remuneraciones y Deudas Sociales también creció, en el 2014 un 20,7 % comparado con el año 2013, y el crecimiento del año 2013 fue del 20 % comparado con el ejercicio 2012.

El aumento de la demanda de los productos de la empresa, estuvo relacionado con la innovación de los productos ofrecidos. Para implementar esta innovación la empresa tuvo que recurrir a Préstamos Bancarios para capacitar al personal y para realizar modificaciones técnicas y tecnológicas en ciertas maquinarias y en consecuencia el Rubro de Préstamos en el 2014 creció 6,13 veces más que el año anterior.

El crecimiento de estos Rubros descriptos anteriormente (Deudas Comerciales, Préstamo y Remuneraciones y Deudas Sociales) fueron los que impactaron de manera más significativa el crecimiento del Pasivo Corriente.

El crecimiento del Pasivo Corriente fue en el 2014 un 32 % respecto al año 2013, y el crecimiento del año 2013 un 45% comparado con el ejercicio año 2012. El crecimiento del Pasivo Corriente año a año (2014 - 2012) influyo en el descenso del índice de Liquidez Corriente.

El índice de Liquidez Corriente en el 2014 fue de 1,65%, en el 2013 fue de 1,90 % y en el 2012 de 2,22 %, año a año fue decreciendo dicho índice pero la empresa siempre mantuvo un índice de Liquidez apropiado para atender a sus obligaciones de pago, ya que el Activo Corriente siempre fue superior que el Pasivo Corriente en los períodos analizados.

La Empresa Alpargatas en el año 2014, por cada peso del Pasivo Corriente tenía pesos 1,65 del Activo Corriente o sea que tenía más Activo Corriente que Pasivo Corriente por lo tanto la empresa podía atender sus obligaciones de pago.

2. Liquidez Seca o Prueba Ácida

Complementa el análisis de Índice de Liquidez Corriente, computando solamente los Activos Corrientes de más rápida realización (Disponibilidades, Inversiones y Créditos). Constituye la capacidad de Pago Severa, al excluir los Inventarios de los activos realizables para hacer frente a los compromisos al corto plazo.

Los Inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

El grado de afectación de los Bienes de Cambio dependerá del tipo de empresa. En una empresa comercial es de gran dependencia, no así en una comercial e industrial.

Si fuese menor que 1 puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos pudiendo traer problemas financieros, también significa que el esfuerzo por vender y luego cobrar es importante

De ser mayor que 1 la empresa puede llegar a tener exceso de recursos y afectar su rentabilidad, también, hay motivos de tranquilidad ya que tiene la capacidad suficiente de Pago para hacer frente a los compromisos a corto plazo con los activos realizables (líquidos).

		2014		2013		2012	
Prueba Ácida =	Activos Corrientes - Bienes de Cambio	0,63	(\$ 525246941 - \$ 323992903)	0,83	(\$ 455027414 - \$ 256045130)	1,11	(\$ 366858467 - \$ 182582858)
	Pasivo Corriente		\$ 145.726.306		\$ 151.176.071		\$ 155.152.866

Para el cálculo de este ratio, sólo computamos los activos de más rápida realización (Disponibilidades, Inversiones y Créditos). La empresa al igual que el índice de Liquidez Corriente muestra un marcado descenso en el ratio en el 2014 y 2013 sus índices fueron menores a 1, o sea que la empresa no dispone de una capacidad de severa o fondos suficiente para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

En el caso de análisis el indicador se comporta de forma desfavorable en el año 2014, donde la empresa contó con 0.63 pesos, para cubrir las obligaciones inmediatas y 0,83 pesos en el 2013, lo que evidencia que el inventario constituyó un elemento de peso dentro de su activo circulante. Luego, en el 2012, se denota que no es el inventario el que lleva el mayor peso, comportándose de manera favorable.

El crecimiento del Inventario en el 2014 fue de 27 % respecto al año 2013, y el crecimiento del año 2013 un 40% comparado con el ejercicio del año 2012. La cuenta de mayor peso específico a este Rubro es: Productos Terminados, después continúa Materia Prima y Materiales y por ultimo Productos en Procesos y Anticipos a Proveedores.

La empresa conserva mucho Stock de sus Productos, esto se debe a una estrategia de venta y comercialización, reducir el menor tiempo posible de espera desde la solicitud de mercadería de un cliente con la entrega del producto.

Esta conservación de Stock también podría asociarse a las variables de entorno, en especial a las relacionadas con Materia Prima (existencia de Materia Prima, Precios, etc.). Conservar un importe Stock para garantizar los compromisos de ventas próximos.

3. Liquidez Absoluta

		2014		2013		2012	
Liquidez Absoluta =	Caja Banco	0,08	\$ 24.539.736	0,17	\$ 40.702.034	0,32	\$ 53.210.513
	Pasivo Corriente		\$ 317.582.067		\$ 239.693.480		\$ 165.464.056



Es decir que contamos con 8% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de ventas, si hacemos una comparación con los años anteriores, notaremos una variación descendiente esto es fruto a una variación significativa en el Rubro Cuenta Caja y Banco con respecto a los años anteriores. Motivado por destinar Activo de mayor liquidez a la compra de Bienes de Cambio, y por otro lado un aumento considerado en las ventas a Créditos, razón por la cual los clientes (no comprar en efectivo, sino en créditos).

4. Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

Este indicador nos permite establecer que la empresa presenta superávit en este aspecto para hacer frente a obligaciones a corto plazo.

		Capital de Trabajo	=	Activo Corriente	-	Pasivo Corriente
Capital de trabajo	= Activo Corriente - Pasivo Corriente	2014	=	\$ 207.664.874	-	\$ 525.246.941 - \$ 317.582.067
		2013	=	\$ 215.333.934	-	\$ 455.027.414 - \$ 239.693.480
		2012	=	\$ 201.394.411	-	\$ 366.858.467 - \$ 165.464.056

En nuestro caso, nos está indicando que contamos con capacidad económica para responder a las obligaciones de terceros a cortos plazo. La variación con respecto con los años anteriores fue por variación de las Rubros antes mencionadas (Deudas Comerciales, Préstamo y Remuneraciones y Deudas Sociales, Bienes de Cambio, Caja y Banco, Inversiones, Créditos por Venta) descriptas o explicados en los Índices anteriores.

5. Período Promedio de Cobranza

Son activos líquidos, sólo en la medida en que puedan cobrarse en el tiempo prudente.

		2014		2013		2012	
Período Promedio de Cobranza	Cuentas por Cobrar *	41,63	\$ 49.690.945.605	47,47	\$ 43.970.282.720	41,96	\$ 30.500.980.450
	= Ventas Anuales a Crédito		\$ 1.193.602.575		\$ 926.211.792		\$ 726.975.410



6. Rotación de las Cuentas por Cobrar

Estos dos ratios (Período Promedio de Cobranza y Rotación de las Cuentas por Cobrar) son recíproco entre sí, el primero se refiere a la cantidad de días que las Cuentas por Cobrar rotan y el segundo ratio hace mención a la cantidad de veces que dicha cuenta rota en el año.

		2014		2013		2012	
Rotación de las Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	8,77	\$ 1.193.602.575	7,69	\$ 926.211.792	8,70	\$ 726.975.410
			\$ 136.139.577		\$ 120.466.528		\$ 83.564.330

Nos indican que las cuentas por cobrar se están realizando en efectivo en un plazo de 42 días, por lo que la empresa posee un muy buen sistema de cobranzas o bien la empresa Alpargatas posee buenos clientes. Esto nos da una tranquilidad financiera ya que la empresa cada 42 días poseerá una buena cantidad de recursos líquidos o dicho en otras palabras los créditos otorgados rotan 9 veces al año aproximadamente.

B) Análisis Patrimonial

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para la empresa. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales, está referido a la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo. Permite conocer que tan estable es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso con respecto a su capital y el patrimonio.

1. Solvencia

Es la relación existente entre el activo real de una empresa y sus deudas totales y permite acreditar la garantía que la empresa ofrece a sus acreedores para hacer frente a sus obligaciones de pago y se expresa por el cociente:

Óptimo = 2

Valor superior a 2: Garantía adecuada para acreedores

Valor entre 1 y 2: Demasiado vinculada acreedores, debe de corregirse

Valor inferior a 1: Empresa en concursos acreedores

		2014		2013		2012	
Solvencia	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	1,74	\$ 838.415.892	1,83	\$ 751.120.799	1,91	\$ 664.012.406
			\$ 481.533.294		\$ 410.567.333		\$ 347.284.496

En todos los períodos 2014 – 2012, la empresa no cuenta con los bienes y recursos suficiente para poder afrontar las deudas contraídas, sufriendo año a año un descenso o incremento en las deudas con terceros.

En el año 2014 el índice representa el 1,74. En este último período la empresa realiza un incremento en sus Pasivos Corrientes, en especial Deudas Comerciales en un 30% con respecto al 2013, Préstamos 6,89 veces más que el año 2013 y en Remuneraciones y Deudas Sociales aumento un 27% respecto al año 2013.

Esta decisión fue tomada a fin de hacer frente al incremento en las demandas de los productos tanto textiles como de calzado, incrementando la compra de Materia Prima a crédito, y el aumento de Mano de Obra para la realización de los productos y también decidió incrementar tecnología o reparar maquinarias (préstamo)

Resumiendo en los período 2014-2012, la empresa no cuenta con los bienes y recursos suficientes para poder afrontar las deudas contraídas.

2. Razón de Endeudamiento

Mide el endeudamiento con relación al Patrimonio.

Representa el porcentaje de fondo de participación de los acreedores y terceros en la financiación de la inversión total (Activo), evalúa la estructura de financiación. Ya sea en el corto (Pasivo Corriente/Patrimonio Neto) y largo plazo (Pasivo No Corriente/Patrimonio Neto), en los activos.

Cuando más alto es la razón, menos solvente es la empresa. La participación de los acreedores en la financiación de la inversión total no debe superar la de los propietarios, se estima como nivel máximo de endeudamiento el índice igual a 1, cuando es mayor la empresa se enfrenta con limitaciones de acceso de financiación a las fuentes externas (la empresa es proclive a trabajar con capital de tercero). Casos extremos de endeudamiento es la quiebra o paralización de actividades.

		2014		2013		2012	
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total	1,35	\$ 481.533.294	1,21	\$ 410.567.333	1,10	\$ 347.284.496
	Patrimonio		\$ 356.882.598		\$ 340.162.085		\$ 316.253.601

		2014		2013		2012	
Razón de Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente	0,89	\$ 317.582.067	0,70	\$ 239.693.480	0,52	\$ 165.464.056
	Patrimonio		\$ 356.882.598		\$ 340.162.085		\$ 316.253.601

		2014		2013		2012	
Razón de Endeudamiento a Largo Plazo	Pasivo No Corriente	0,46	\$ 163.951.227	0,50	\$ 170.873.853	0,57	\$ 181.820.440
	Patrimonio		\$ 356.882.598		\$ 340.162.085		\$ 316.253.601



La empresa enfrenta en las 2014-2012 limitaciones de acceso de financiación a las fuentes externas, en estos períodos el grado de influencia de los terceros en el funcionamiento y equilibrio financiero de la empresa es muy elevado siendo 135 %, 121 % y 1,10 respectivamente aportado por los acreedores. El volumen de las deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. La mayor influencia es presentada en las deudas del corto plazo.

3. Razón Inmovilización

Total PN/ Activo fijo (inmueble, terreno, maquinarias, equipos).

Mide en qué medida el Activo Fijo (Bienes de Uso) está financiado por capital propio. El Activo Fijo debería estar cubierto totalmente por el Patrimonio Neto o por este más el Pasivo no Corriente. Por lo tanto lo que no financie el Capital Propio es conveniente que lo financie el Capital de Terceros a largo plazo (Pasivo no Corriente /Activo Fijo). Se puede obtener 3 situaciones:

Mayor a 1: Financia todo activo fijo y con el resto parte del activo cte.

Igual a 1: el activo fijo está financiado por capital propio.

Menor a 1: Capital propio financia solo una parte del activo fijo EJ: 0,3 conviene que el resto 0,7 este financiado por pasivo a la largo plazo.

Las deudas a corto plazo (Pasivo Corriente) no deben financiar Activos Inmovilizados, por riesgo de ruptura de flujo de fondos, porque estaríamos usando fondos disponibles para cancelar deudas a proveedores de Bienes de Uso, en lugar de utilizar ese dinero en las deudas con Proveedores de Bienes de Cambio y para reponer stock, y/o para otras a necesidades que pueden ser de mayor prioridad para la empresa. Entonces al no contar con disponibilidad para estos últimos se recurriría a préstamos, con un mayor endeudamiento, conviene financiar los Bienes de Uso con Deudas exigibles a largo plazo.

		2014		2013		2012	
Razón de Inmovilización =	Patrimonio	1,34	\$ 356.882.598	1,32	\$ 340.162.085	1,24	\$ 316.253.601
	Activo Fijo		\$ 265.979.719		\$ 257.210.473		\$ 255.179.945

En los tres períodos 2014 – 2013 -2012, la Empresa Alpargatas financia la totalidad de los Activo Fijo. Después de cubrir los Activos Fijos la empresa financia en el 2014 con capitales propios un 34 % el resto del activo, en el 2013 en 32% y en el 2012 el 24%.

4. Cobertura de Gastos Fijos

Éste ratio permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de Costos Fijos. El Margen Bruto es la única posibilidad que tiene la empresa para responder por sus Costos Fijos y por cualquier gasto adicional.



		2014		2013		2012	
Cobertura de Gastos Fijos =	Utilidad Bruta	1,19	\$ 322.611.304	1,30	\$ 270.651.305	1,22	\$ 210.271.155
	Gastos Fijos		\$ 272.134.895		\$ 207.692.038		\$ 172.521.613

Alpargatas, en el 2014 cubre sus gastos fijos de 1,19 veces, en el año 2013 cubre sus gastos 1,30 veces y en el 2012 cubre 1.22 veces.

C) Análisis Económico

Mide la capacidad de generación de Utilidad por parte de la empresa. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus Ventas, Activos o Capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir Utilidades para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Indicadores negativos expresan la etapa de des acumulación que la empresa estas atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

1. Rendimiento sobre el Patrimonio

Mide la Rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista

		2014		2013		2012	
Rendimiento sobre el Patrimonio =	Utilidad Neta	0,05	\$ 16.787.815	0,07	\$ 23.908.484	(0,04)	-\$ 11.799.191
	Patrimonio		\$ 356.882.598		\$ 340.162.085		\$ 316.253.601

Por cada peso invertido por los accionistas de Alpargatas en el 2014, genera un rendimiento del 5,00 % sobre el patrimonio, es decir, la empresa tiene una capacidad de un 5% para generar la utilidad a favor del propietario, con un descenso comparándolo con el 2013, que fue de un 7%. En el 2012 no tuvo capacidad para generar utilidad para los propietarios, al contrario los accionistas tuvieron que realizar un esfuerzo importante para mantener el negocio. Esta des acumulación se debió a que en ese año se debió afrontar la desvalorización de bienes de uso.

2. Rendimiento sobre la Inversión

Este ratio mide la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponible. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.



		2014		2013		2012	
Rendimiento sobre la Inversión =	Unidad Neta	0,02	\$ 16.787.815	0,03	\$ 23.908.484	0,02	-\$ 11.799.191
	Activos Total		\$ 838.415.892		\$ 751.120.799		\$ 664.012.406

Por cada peso invertido por los accionistas de Alpargatas en el 2014 en los activos produjo un rendimiento del 2 % sobre la inversión, en el 2013 tuvo un rendimiento del 3% pero en el 2012 ya no se produjo rendimiento, los accionistas tuvieron que realizar un esfuerzo importante para mantener el negocio.

3. Utilidad del Activo

Indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa.

		2014		2013		2012	
Utilidad del Activo =	Unidad antes de Intereses e Impuestos	0,06	\$ 50.476.409	0,08	\$ 62.959.267	0,06	\$ 37.749.542
	Activos		\$ 838.415.892		\$ 751.120.799		\$ 664.012.406

La empresa está generando una utilidad del 6 % por cada peso invertido en sus activos en el 2014, en el 2013 un 8% y en el año 2012 un 6%.

4. Utilidad de Venta

Expresa la utilidad obtenida por la empresa por cada peso de ventas.

		2014		2013		2012	
Utilidad Venta =	Unidad antes de Intereses e Impuestos	0,04	\$ 50.476.409	0,07	\$ 62.959.267	0,05	\$ 37.749.542
	Ventas		\$ 1.193.602.575		\$ 926.211.792		\$ 726.975.410

La rentabilidad neta asciende a solo 4 %. Lo cual es muy bajo, tiene que mejorarse este ratio incrementando las ventas y reduciendo los gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros e incluso los costos de las materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

5. Margen Bruto de Utilidad

Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada peso de Venta, después que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

Indica las ganancias con relación con las ventas, deduciendo los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos. Cuando más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/o vende.



		2014		2013		2012	
Margen de Utilidad Bruta	Venta - Costo	0,27	\$ 322.611.304	0,29	\$ 270.651.305	0,29	\$ 210.271.155
	Venta						
	Ventas		\$ 1.193.602.575		\$ 926.211.792		\$ 726.975.410

La Utilidad de obtiene por cada peso de Venta en el 2014 un 27%, y en el 2013 y 2012 un 29% después que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

Al ser una empresa industrial que contempla casi todos los eslabones de la cadena de valor hasta colocar sus productos en comerciantes mayoristas es un porcentaje un poco pequeño. Habría que pensar en una estrategia para aumentar este índice, teniendo en cuenta la competencia.

6. Margen Neto de Utilidad

Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de los todos los gastos, incluyendo los impuestos, has sido deducidos. Cuando más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

		2014		2013		2012	
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta	0,01	\$ 16.787.815	0,03	\$ 23.908.484	0,02	-\$ 11.799.191
	Vetas Netas						
			\$ 1.193.602.575		\$ 926.211.792		\$ 726.975.410

Los ratios que se muestran son muy pequeños, años 2014 el 1 %, y en el 2012 el 3% y en el 2012 existió.

D) Análisis de Gestión de Actividad

Miden la efectividad y eficiencia de gestión de una empresa con respecto a la utilización de los fondos. Reflejan cómo se manejó la empresa con respecto a la cobranza, venta al contado, inventario, y venta totales

Estos ratios implican una comparación entre venta y activos necesarios para soportar el nivel de ventas.

Expresan la rapidez, con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en dinero (son complemento a la razón de liquidez). Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos al administran en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.



1. Rotación de cartera

Miden el plazo promedio de crédito otorgado al cliente y evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuenta para cobrar no debe superar el volumen de ventas, cuando lo supera se produce la inmovilización total de fondo de la cuenta por cobrar, restando a la empresa la capacidad de pago y pérdida del poder adquisitivo.

Es conveniente que el saldo de las cuentas por cobrar rote razonablemente, de manera que no implique costo financiero muy alto y que se permita utilizar el crédito como una estrategia de venta.

Señala el número de veces que rotan las cuentas por cobrar, si la rotación es alto, el indicador es que se tomó la política de crédito acertada que impide la inmovilización de los fondos de las cuentas por cobrar, por lo general el nivel óptimo de rotación se encuentra entre 6 a 12 veces, 60 a 30 días de período de cobro.

		2014		2013		2012	
Rotación de Cartera =	Cuentas por Cobrar * 360	41,06	\$ 136.139.577	46,82	\$ 120.466.528	41,38	\$ 83.564.330
	Venta		\$ 1.193.602.575		\$ 926.211.792		\$ 726.975.410

La empresa Alpargatas convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 41,06 días en el año 2014, o rotan 8,77 veces en el período, manteniendo sus políticas de crédito y cobranza a los clientes de forma similar que los años anteriores (2013 y 2012), utilizando el crédito como una estrategia de venta e impidiendo la inmovilización de los fondos de las cuentas por cobrar.

Los créditos otorgados a los clientes representan entre un 12% y 13 % del total de ventas de la empresa, manteniéndose firme esta política desde los años 2012 al 2014.

2. Rotación de Inventarios

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventario hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado en un año, y cuantas veces se repone.

En otras palabras el número de días que permanece inmovilizado o el número de veces que rotan el inventario en el año.

A mayor rotación, mayor movilidad del capital invertido en inventario y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de productos terminados. Para calcular la rotación de Materia prima, productos en proceso y productos terminados) se produce de la misma manera.

Existen varias tipos de inventario, en una empresa industrial tendrá tres tipo de inventario (Materia prima, productos en proceso y productos terminados), si es una empresa comercial (tiene un solo inventario)



		2014		2013		2012	
Rotación de Inventarios (días)	Bienes de Cambio Promedio* 360	119,87	\$ 290.019.017	120,44	\$ 219.313.994	127,12	\$ 182.459.812
	Costo de Venta		\$ 870.991.271		\$ 655.560.487		\$ 516.704.255

		2014		2013		2012	
Rotación de Inventarios (veces)	Costo de Venta	3,00	\$ 870.991.271	2,99	-\$ 655.560.487	2,83	\$ 516.704.255
	Bienes de Cambio promedio		\$ 290.019.017		\$ 219.313.994		\$ 182.582.858

Los inventarios de la empresa Alpargatas ingresan al mercado cada 119,87 días, siendo 3 veces al año en el período 2014, siendo una muy buena rotación del capital invertido, esto se debe al cambio en las estrategias de comercialización, que permitieron aumentar las ventas. Con respecto a los años no existe diferencias significativas (2013 - 2012)

3. Período de Pago a Proveedores

Mide el número de día que la empresa tarda en pagar los créditos a los proveedores. Una práctica usual es buscar la mayor cantidad de días para pagar, aunque debemos tener cuidado de no afectar la imagen de buena paga.

En épocas de inflación debe descargarse de la pérdida del poder adquisitivo de dinero en los proveedores, comprándole a crédito.

La interpretación de este ratio será opuesta a las cuentas por cobrar e inventario, lo ideal es una rotación lenta de una, dos o cuatro veces al año que significaría que estamos aprovechado al máximo los créditos que nos otorgan los proveedores de Materia Prima.

		2014		2013		2012	
Período de Pago a Proveedores	CTAS por Pagar (promedio) * 360	53,56	\$ 129.593.261	45,77	\$ 82.198.461	33,97	\$ 48.091.096
	Compra a Proveedores		\$ 870.991.271		\$ 655.560.487		\$ 516.704.255

Rotación Anual:

- 2014= 6,72 (360/53,56)
- 2013=7,86 (360/45,77)
- 2012= 10,56 (360/33,97)



La empresa Alpargata en el año 214 pagó a sus proveedores a los 53,56 días con una rotación de 6,72 veces por año. Comparando con los años anteriores mejora la rotación (ya que la empresa trabajaría con recursos de terceros) de pago a proveedores ya que anteriormente pagaba con mayor frecuencia siendo en el año 2013 una rotación de 7,86 veces y en el año 2012 una rotación de 10,56 veces al año. Lo que quiere decir con respecto a los años anteriores, que la empresa está trabajando más con recursos de terceros, y de esta manera podría destinar recursos líquidos, a resolver situaciones de urgencia de la empresa.

4. Rotación de Cajas y Bancos

Analiza la magnitud de la caja y banco para cubrir los días de venta. Es la capacidad que tiene la empresa para recibir recurso líquido para poder afrontar las ventas realizadas.

		2014		2013		2012	
Rotación de Cajas y Bancos =	Caja y Bancos * 360	7,40	\$ 24.539.736	15,82	\$40.702.034	26,35	\$ 53210513
	Venta Anuales		\$ 1.193.602.575		\$ 926.211.792		\$ 726.975.410

En este caso la empresa cuenta para recibir recurso líquido 7,40 días para hacer frente a las ventas realizadas en el 2014. En el 2013 contaba con 15,82 días, casi un 50% de días más que en el año 2014. Esta disminución de días en el período 2014 con respecto al 2013 es producto a la decisión de la empresa de vender sus productos a los clientes a Crédito o bien por una situación del mercado local (período de inflación); en cambio en el 2012 contaba con una liquidez de 26,35 días para cubrir las venta, en este período la empresa vendía sus productos más al contado con respecto a los años posteriores.

5. Rotación de Activos Totales

Cuántas veces la empresa puede colocar un valor igual a la inversión realizada. Indica que tan productivos son los activos para generar ventas, es decir cuánto se está generando de venta por cada peso invertido.

Numero de pesos vendidos por cada peso de inventario en activo. Expresa la eficiencia relativa de la empresa de como usa sus activos para generar ingresos. Se trata de obtener el máximo de ventas con la menor inversión.

Si los activos son altos, menos eficiente la empresa, y si son muy bajos habrá que estar atentos ya que un futuro se pueden perder ventas.



		2014		2013		2012	
Rotación de Activos Totales	Ventas	1,42	\$ 1.193.602.575	1,23	\$ 926.211.792	1,09	\$ 726.975.410
	Activos Totales		\$ 838.415.892		\$ 751.120.799		\$ 664.012.406

Alpargatas está colocando entre sus clientes 1,42 veces el valor de la inversión realizada, siendo la ventas de los productos de Calzado e indumentaria deportiva la más representativa de la empresa, representando en un 61,21 % de las ventas totales la empresa en el Período 2014, en el mismo período aumento en un 30% de las ventas con respecto al año 2013

Con respecto a las ventas de los Productos Textiles representa el 30,61 % del total de ventas de la empresa, lo que es de destacar de estos productos textiles que en el 2014 sufrió un aumento del 29,51 % respecto al 2013, y en el 2013 sufrió un aumento del 45,13 % con respecto al 2012. Estos aumentos fueron impactando en los negocios de la empresa Alpargatas positivamente, mejorando año a año (2014-2012) la colocación entre sus clientes la inversión realizada en el 2013 fue de 1,23 veces y en el 2012 0,86 veces.

		2014		2013		2012	
Rotación de los Activos Corrientes	Ventas	2,27	\$ 1.193.602.575	2,04	\$ 926.211.792	1,98	\$ 726.975.410
	Activos Corrientes		\$ 525.246.941		\$ 455.027.414		\$ 366.858.467

Se calcula de la igual forma que el anterior, pero tiene mucho más sentido calcularlo de forma individual.

		2014		2013		2012	
Rotación de los Activos No Corrientes	Ventas	3,81	\$ 1.193.602.575	3,13	\$ 926.211.792	2,45	\$ 726.975.410
	Activos No Corrientes		\$ 313.168.951		\$ 296.093.385		\$ 297.153.939

6. Rotación de Activos Fijos

Similar a la anterior, mide la capacidad de la empresa de utilizar a la empresa en activos fijos. Mide la actividad de la empresa en activos fijos.

		2014		2013		2012	
Rotación de Activos Fijos	Ventas	3,81	\$ 1.193.602.575	3,13	\$ 926.211.792	2,45	\$ 726.975.410
	Activos Fijos		\$ 313.168.951		\$ 296.093.385		\$ 297.153.939



En este caso la empresa Alpargatas está colocando en el mercado 3,81 veces el valor de lo invertido en activo fijo. Incrementando este valor año a año.

7. Margen Bruto Sobre Ventas

		2014		2013		2012	
Margen Bruto Sobre Ventas = $\frac{BOp}{Ventas}$		0,04	\$ 50.476.409	0,07	\$ 62.959.267	0,05	\$ 37.749.542
			\$ 1.193.602.575		\$ 926.211.792		\$ 726.975.410

Indica el beneficio obtenido por cada peso vendido, mide la efectividad de la operación Costo-precio. Se puede desarrollar de diferentes formas, según finalidad:

- Vertical: EERR, Comparo flujo del mismo ejercicio, analizando (costos-gastos) sobre total de las ventas del mismo ejercicio
- Horizontal EERR: Comparar flujo del ejercicios actual con los ejercicios años anteriores.

8. Rotación de Bienes de Uso

		2014		2013		2012	
Rotación de Bienes de Uso = $\frac{Ventas}{Bienes\ de\ Uso}$		4,48	\$ 1.193.602.575	3,60	\$ 926.211.792	2,84	\$ 726.975.410
			265979719		257210473		255179945

Detecta que activos fijos no contribuyen a dar rentabilidad por lo tanto son improductivos, analiza el grado de obsolescencia de los activos. Advertencia los activos normalmente aparecen computados a su costo histórico, “a la hora de comparar balances con otras empresas se debe tener en cuenta el costo histórico de la comparativa.

9. Rotación de Bienes de Cambio

		2014		2013		2012	
Rotación de Bienes de Cambio = $\frac{Ventas}{Bienes\ de\ Cambio}$		3,68	\$ 1.193.602.575	3,62	\$ 926.211.792	3,98	\$ 726.975.410
			\$ 323.992.903		\$ 256.045.130		\$ 182.582.858

Numero de pesos vendidos por cada peso de inventario en activo. Expresa la eficiencia relativa de la empresa de como usa sus activos para generar ingresos.



10. Rotación de los Créditos por Venta

		2014		2013		2012	
Rotación de los Créditos por Venta = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Créditos por Ventas}}$			\$ 1.193.602.575		\$ 926.211.792		\$ 726.975.410
		8,77		7,69		8,70	
			\$ 136.139.577		\$ 120.466.528		\$ 83.564.330

Si es bajo el resultado, deberíamos analizar la política de clientes de venta a crédito, plazo a cabo y detectar el número de importancia fallecido.

Mide la generación de beneficios como consecuencias del despliegue de los activos, sin considerar la forma en que estos hayan sido obtenidos

11. Análisis de la DU-PONT

Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ellos en la rentabilidad del activo. Por cada UM invertido en los activos se obtiene un % rendimiento sobre los capitales invertidos

$$\text{RAT} = \frac{\text{BOp}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

2014			2013			2012		
0,06	\$ 50.476.409	\$ 1.193.602.575	0,08	\$ 62.959.267	\$ 926.211.792	0,06	\$ 37.749.542	\$ 726.975.410
	\$ 1.193.602.575	\$ 838.415.892		\$ 926.211.792	\$ 751.120.799		\$ 726.975.410	\$ 664.012.406

Referido al beneficio de explotación (antes de interese e impuestos, BAIT, así se elimina la influencia de las diferentes formas de financiación. Dando una medida de la eficiencia de la inversión.

12. Resumen de los Ratios

		2014	2013	2012
Nro.	Análisis Financiero			
1	Liquidez Corriente	1,65	1,90	2,22
2	Prueba Ácida	0,63	1,83	1,11
3	Capital de Trabajo	\$ 207.664.874	\$ 215.333.934	\$ 201.394.411
4	Liquidez Absoluta	0,08	0,17	0,32
5	Período Promedio de Cobranza	41,63	47,47	41,96
6	Rotación de las Cuentas por Cobrar	8,77	7,69	8,7
	Análisis Patrimonial			
7	Solvencia	1,74	1,83	1,91
8	Razón de Endeudamiento	1,35	1,21	1,1
9	Razón de Endeudamiento a Corto Plazo	0,89	0,7	0,52
10	Razón de Endeudamiento a Largo Plazo	0,46	0,5	0,57
11	Razón de Inmovilización	1,34	1,32	1,24
12	Cobertura de Gastos Fijos	1,19	1,3	1,22
	Análisis Económico			
13	Rendimiento sobre el Patrimonio	0,05	0,07	0,04
14	Rendimiento sobre la Inversión	0,02	0,03	0,02
15	Utilidad del Activo	0,06	0,08	0,06
16	Utilidad Venta	0,04	0,07	0,05
17	Margen de Utilidad Bruta	0,27	0,29	0,29
18	Margen Neto de Utilidad	0,01	0,03	0,02
	Análisis de Gestión de la Actividad			
19	Rotación de Cartera	41,06	46,82	41,38
20	Rotación de Inventarios (Díaz)	119,87	120,44	127,12
21	Rotación de Inventarios (veces)	3	2,99	2,83
22	Período de Pago a Proveedores	53,56	45,77	33,97
23	Rotación de Cajas y Bancos	7,4	15,82	26,35
24	Rotación de Activos Totales	1,42	1,23	1,09
25	Rotación de los Activos Corrientes	2,27	2,04	1,98
26	Rotación de los Activos No Corrientes	3,81	3,13	2,45
27	Rotación de Activos Fijos	3,81	3,13	2,45
28	Margen Bruto Sobre Ventas	0,04	0,07	0,05
29	Rotación de Bienes de Uso	4,48	3,6	2,84
30	Rotación de Bienes de Cambio	3,68	3,62	3,98
31	Rotación de los Créditos por Venta	8,77	7,69	8,7
32	DU-PONT	0,06	0,08	0,06



13. Informe General

14. Conclusión