nóos
INSTITUTO

ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DE PATROCINIO Y MECENAZGO

INDITEX
Avenida de la Diputación
15142 Arteixo, A Coruña
España

Convenio de colaboración con Inditex – proyecto RAVALTEX

En el presente documento se define el marco de colaboración entre Inditex y el Instituto Nóos mediante el establecimiento de sus objetivos principales y la identificación de las actuaciones necesarias para alcanzarlos.

El Instituto Nóos

El **Instituto Nóos** de Estudios Estratégicos de Patrocinio y Mecenazgo es una entidad cuya misión es realizar investigaciones de interés general sobre los procesos de formulación e implementación de las estrategias de patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social, así como sobre los sistemas para medir la eficacia de las mismas. El Instituto pretender ser un *Think Tank*, un lugar de encuentro y reflexión de autoridades destacadas de los ámbitos de la empresa, la investigación y las administraciones públicas.

Cada vez son más las empresas españolas que desarrollan una intensa actividad de patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social. Pero existe una conciencia creciente de que, para una buena gestión, es necesario alinear las actividades en estos ámbitos con la estrategia corporativa, así como medir de forma rigurosa su efecto sobre el desempeño de la empresa. Sin embargo, existe una notoria **carencia de modelos** conceptuales que permitan guiar la formulación de estrategias, la alineación del patrocinio y el mecenazgo con la estrategia, y la medición de su impacto, factores esenciales para que las inversiones de las empresas en esta área sean sostenibles. Sin la fiabilidad que proporcionan estas acciones, la creciente presión competitiva tiende a reducir las aportaciones a un mínimo. A través de su labor, el Instituto Nóos puede contribuir de manera significativa a una buena gestión del patrocinio y del mecenazgo, y por lo tanto a facilitar que un número mayor de empresas se involucren en este tipo de actividades, creando mayor valor para la sociedad.

MESTRE NICOLAU, 19, 1° _ BARCELONA 08021
Tel. 93 241 41 50 _ Fax 93 200 02 48 _ web: www.noos.es

nóos
INSTITUTO

La actividad del Instituto Nóos se centra en **generar conocimiento** a través de la investigación y divulgación de actividades de difusión. Existen diversas líneas de investigación que se desarrollan, básicamente, alrededor de tres áreas: generación de metodologías para formular la estrategia, identificación de buenas prácticas de gestión e implementación, y desarrollo de sistemas y herramientas de medición del impacto. La difusión se realiza a través de publicaciones, artículos, casos, jornadas, seminarios y conferencias. El Instituto Nóos posee un estilo propio de investigación que se caracteriza por el trabajo en equipos multidisciplinarios, integrados por profesionales con perfiles y experiencias muy diversas, y por la organización en red de colaboradores de nivel internacional.

El Instituto Nóos tiene una estructura organizativa peculiar, en la cual destacan cuatro órganos de gobierno: el patronato de empresas, el consejo asesor, el comité científico y el comité técnico.

Las prioridades del Instituto Nóos vienen marcadas por el **Patronato de Empresas**. Este órgano está constituido por un grupo reducido de representantes de empresas líderes en el uso estratégico del patrocinio y el mecenazgo. Sus directrices garantizan que las actividades de la entidad se centren en solucionar los problemas prácticos más acuciantes, y de este modo maximizar la aportación del Instituto a la sociedad. El **Consejo Asesor** está formado por representantes de administraciones públicas y de entidades y organizaciones internacionales con influencia en el diseño de programas de colaboración con las empresas. Por su parte, el **Comité Científico** está compuesto por reconocidos académicos e investigadores que desarrollan su labor en este campo, generando conocimiento y difundiéndolo a través del Instituto. Por lo que respecta al **Comité Técnico**, está integrado por otra serie de profesionales de la investigación y la consultoría que, en estrecha colaborando con el Instituto, contribuyen a la realización de las investigaciones y actividades de difusión.

Así mismo, el Instituto promueve acuerdos con Universidades y Escuelas de Negocio para colaborar en programas de investigación y divulgación.

Antecedentes del proyecto

Inditex, tal como recoge su informe sobre sostenibilidad de 2003, muestra una gran sensibilidad y un alto compromiso con su entorno, a tenor de su actuación de responsabilidad social y medioambiental y del diálogo abierto que mantiene con sus grupos de interés, como muestran los proyectos acometidos hasta el momento en ambos ámbitos. Fruto de la continuidad de dicho programa de actuaciones, la firma se plantea analizar la viabilidad de la empresa RAVALTEX como proveedora del grupo INDITEX en arreglos y retoques de prendas de vestir nuevas. Cabe destacar, así mismo, que RAVALTEX estará compuesta por un 50% de la plantilla de trabajadoras en riesgo de exclusión laboral.

nóos
INSTITUTO

El presente convenio marco de colaboración con el Instituto Nóos recoge la voluntad de las partes de determinar de forma fundamentada la viabilidad de RAVALTEX, teniendo en cuenta la cadena de valor del sector de los arreglos y el método actual mediante el cual se soluciona la demanda de mercado (es decir, la distribución doméstica pagada a maquila).

Estudio de viabilidad

1. El equipo de Nóos, en colaboración con los promotores de RAVALTEX, determinará la viabilidad del proyecto o bien las variables que han de concurrir para que ésta sea efectiva.
2. Los resultados del estudio se detallarán de forma minuciosa en el informe final del proyecto.

Estimamos factible entregar el informe en el transcurso del mes de mayo de 2005.

Colaboraciones

El Instituto Nóos basa su análisis en la aportación de información por parte de los socios de RAVALTEX, expertos en el sector. En este sentido, la opinión sobre la viabilidad del proyecto puede verse dificultada por la concurrencia de datos e hipótesis no contrastables por haberse realizado en un estadio previo a la puesta en funcionamiento de RAVALTEX.

Equipo de trabajo

Para desarrollar estas tareas se creará un equipo de trabajo formado por profesionales de dirección de proyectos y especialistas en aspectos financieros y de planificación de empresas en arranque.

Aportación económica y forma de pago

El convenio contempla una aportación económica al Instituto Nóos por valor de 12.000 € - doce mil euros - (más el IVA correspondiente), con la cuál se cubrirán la totalidad de los gastos derivados del estudio.

nóos
INSTITUTO

Duración de la colaboración

La colaboración entre Inditex y el Instituto Nóos pretende tener continuidad en el tiempo. Por ahora, el presente convenio enmarca el proyecto "Viabilidad de la cadena de valor en materia de arreglos de prendas de vestir", y se entenderá por finalizado con la entrega del informe descrito en el punto 2.

Por la presente, las partes firman éste convenio en Barcelona, a 14 de abril de 2005.

Por Instituto Nóos
D. Diego Torres
Vicepresidente

En señal de aceptación,

Instituto Nóos de Investigación Aplicada
C/ Mestre Nicolau 19, 1º
08021 Barcelona

Inditex
Avenida de la Diputación
15142 Arteixo, A Coruña

PROYECTO RAVALTEX

Estudio de viabilidad de la creación de un taller de retoques, con integración de mujeres en situación de exclusión social

nóos INSTITUTO

ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DE PATROCINIO Y MECENAZGO

Índice

I/ Planteamiento de la temática

II/ Análisis de viabilidad del caso Ravaltex

II/1. Análisis de viabilidad funcional

II/2. Análisis de viabilidad financiera

III/ Conclusiones

PLANTEAMIENTO DE LA TEMÁTICA

INDITEX esta muy expuesta en materia de responsabilidad social

La temática RSC del sector textil

- Los temas de condiciones de trabajo de los proveedores son muy sensibles para el sector textil
- Las expectativas sociales por parte de las empresas del sector son altas
- Se desarrollan reflexiones en Europa sobre la creación de una norma social, con criterios inspirados en las normas SA8000

Un compromiso fuerte de Inditex, mediatizado, que no permite ningún paso en falso

⚠ Riesgo de reputación en caso de disfunciones

→ Cualquier actuación en este campo necesita garantías de modalidades de funcionamiento no "atacables"

La problemática analizada : la subcontratación de los servicios de arreglos

SITUACIÓN VIGENTE

INDITEX ⟷ TALLERES DE ARREGLOS "TRADICIONALES"

?

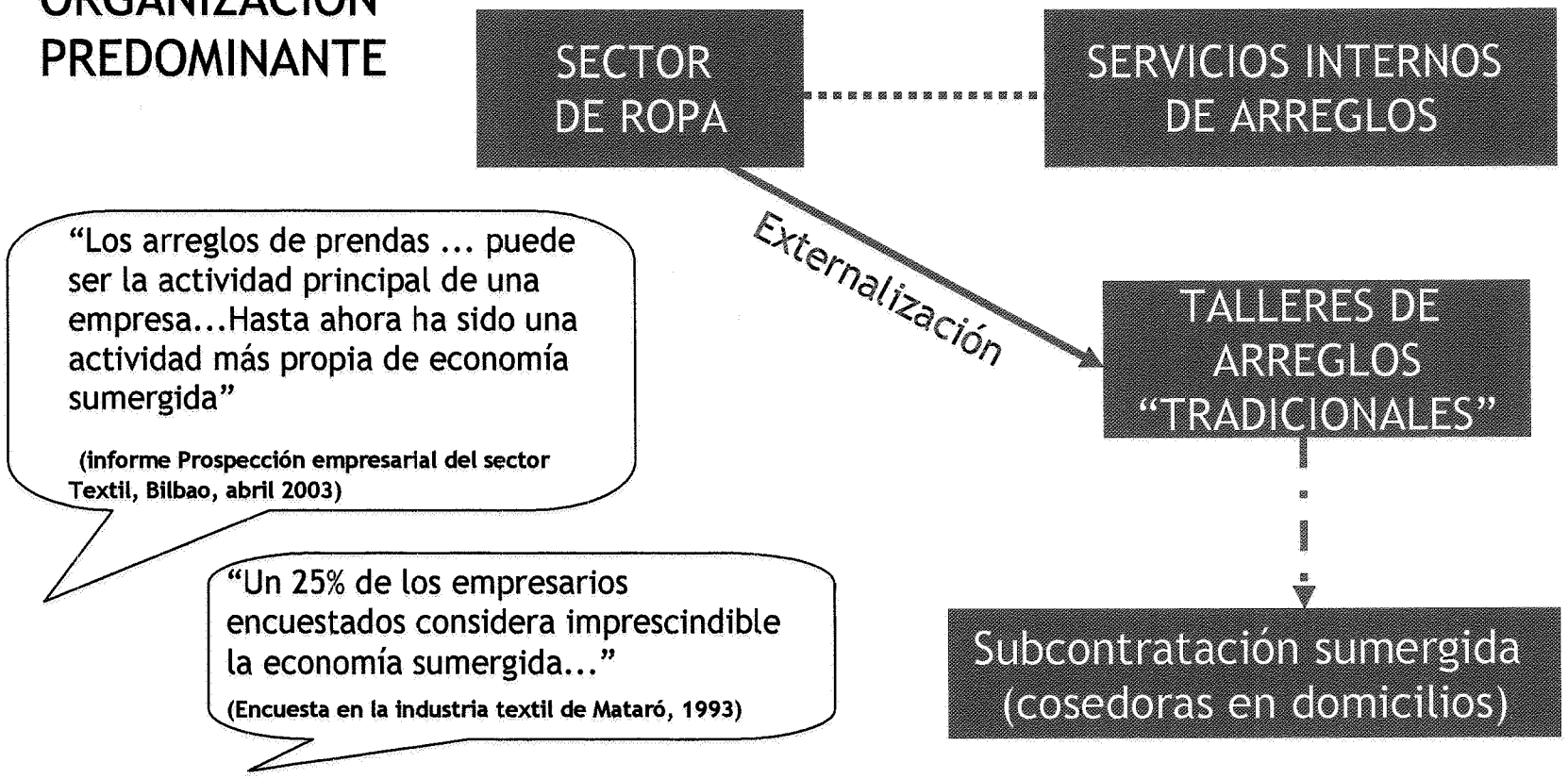
ALTERNATIVAS ANALIZADAS

INDITEX ⟷ TALLERES DE ARREGLOS "TRADICIONALES"

INDITEX ⟷ TALLERES DE INSERCIÓN

En un contexto de sector marcado por actividad sumergida

ORGANIZACIÓN PREDOMINANTE



"Los arreglos de prendas ... puede ser la actividad principal de una empresa...Hasta ahora ha sido una actividad más propia de economía sumergida"

(informe Prospección empresarial del sector Textil, Bilbao, abril 2003)

"Un 25% de los empresarios encuestados considera imprescindible la economía sumergida..."

(Encuesta en la industria textil de Mataró, 1993)

¿Cuál es la apuesta para Inditex ?

¿Oportunidad ?

- Compromiso en acciones de inserción socio-laboral, en coherencia con su política vigente de RSC
- Interés económico de estructuración de un proveedor de arreglos de ropa
- Posible comunicación hacia los clientes sobre este compromiso

¿Riesgo ?

- Riesgo de reputación ("no derecho a errores")

→ es imprescindible la sostenibilidad de los proyectos analizados en coherencia con el compromiso del grupo Inditex

Zoom : el marco legal de la economía de Inserción en España

Objetivo
ofrecer ocupación a personas excluidas del mercado laboral, facilitar la inserción a través del trabajo, con una inversión importante en formación y seguimiento individual

Marco legal nacional

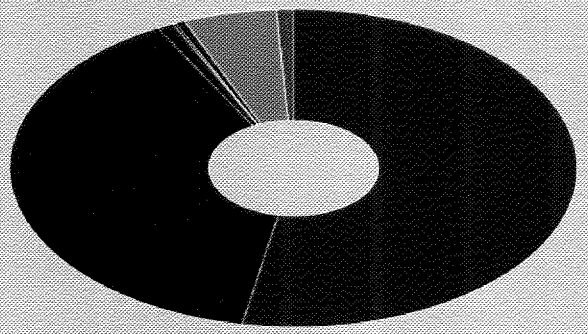
Disposición Adicional Novena de la Ley 12/2001 de 9 de julio de medidas urgentes de Reforma del Mercado de Trabajo para el Incremento del Empleo y la Mejora de su calidad

Marco legal autonómico

Ley 27/2002 de 20 de diciembre de Medidas Legislativas para regular las Empresas de Inserción Sociolaboral de Cataluña

Zoom : las estructuras económicas de Inserción en España

Número de empresas /Number of companies



TOTAL EMPRESAS / TOTAL COMPANIES

47.039

24.907	Nº COOPERATIVAS (*) Nº CO-OPERATIVES
18.407	Nº SOCIEDADES LABORALES (*) Nº LABOUR SOCIETIES
440	Nº DE MUTUALIDADES (**) Nº MUTUALITIES
93	Nº EMPRESAS DE INSERCIÓN (**) Nº SOCIAL INSERTION COMPANIES
240	Nº CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO (**) Nº SHELTERED EMPLOYMENT
2.500	Nº ASOCIACIONES (**) Nº ASSOCIATIONS
452	Nº FUNDACIONES (**) Nº FOUNDATIONS

Datos extraídos de www:cepes:org, cifras 2003
(*)Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Dirección General de la Economía Social, del Trabajador Autónomo y del Fondo Social Europeo
(**) Fuente: CEPES. Datos facilitados por los socios de CEPES

Las empresas de inserción son muy pocas en España y son generalmente estructuras de tránsito al mercado laboral ordinario, con contratos laborales temporales de 1 o 2 años de duración.

Presentación y descripción

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PROYECTO RAVALTEX

Plan de viabilidad

Parte 1. VIABILIDAD FUNCIONAL

1. Descripción del negocio:
   - Descripción del servicio
   - Necesidades a satisfacer
   - Estructuras de los competidores
   - Clientes a los que se dirige
2. Descripción del modelo de negocio.
3. Descripción de la estrategia comercial.
4. La propuesta de valor
5. Plan de puesta en marcha y lanzamiento.
6. Equipo promotor del proyecto y organización RRHH

Parte 2. VIABILIDAD FINANCIERA

7. Puntos críticos de fragilidad del proyecto inicial
8. Hipótesis de trabajo: datos ajustados
9. Estimacion de punto de equilibrio y simulación de escenarios

LA VIABILIDAD FUNCIONAL ...

1. En qué consiste el proyecto RAVALTEX

Desarrollar una empresa de servicios de arreglos para tiendas de ropa, ubicada en el barrio del Raval / Barcelona,

1) que permita la inserción laboral de mujeres con dificultad de acceso al mercado laboral :

- mujeres inmigrantes
- mujeres jóvenes monoparentales
- mujeres mayores que 45 años
- mujeres maltratadas

2) que sea económicamente viable

1. A qué necesidades se refiere Ravaltex

Necesidades de mercado

proporcionar arreglos a las tiendas de ropa

El mercado

> un mercado inestable y actualmente con tendencia a la baja a causa de las evoluciones de la moda:

- bajos de faldas vaporosas
- bajos de pantalón remangados
- mangas giradas
- ...

> una competencia marcada por actividades sumergidas

> un mercado a acceder a través de convenios cerrados con compromiso del cliente (cliente cautivo)

Necesidades sociales

proporcionar trabajo a mujeres en situación de exclusión social

El barrio Raval

> barrio muy céntrico, cerca de las instituciones principales y cerca de las calles comerciales

> el barrio de Barcelona con más población extranjera(47%)

> 31.561 m2 dedicados al textil con 25 empresas relacionadas con el sector y 102 tiendas

Fuente : Plan de empresa Ravaltex

1. Cuáles son las empresas representativas del sector : caso de los servicios de arreglos para particulares

ESTRUCTURAS TÍPICAS DEL SECTOR DE ARREGLOS (epígrafe 453)

- Actividad exclusiva de arreglos para particulares
  - Personal :
    - entre 1 y 3 personas
  - Local de alquiler :
    - entre 20 y 30 m2
    - entre 600 y 1.200 €
- Actividad mixta arreglos / costura
- Actividad mixta arreglos / costura / tintorería

Fuente : noticias de franquicias

Presencia importante de cadenas de franquicias :
La Retoucherie de Manuela, Arreglos&co, PressTo, ...

1. A qué clientes se dirige Ravaltex

PRIORIDADES

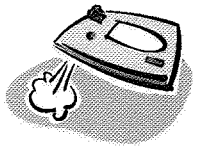
Empresas:
tiendas de distintas marcas que facilitan retoque de piezas nuevas

OPCIONES

- Particulares : opción evocada en el plan de empresa pero no incluida en las simulaciones
- Clientes institucionales : opción ya no considerada

2. Descripción del modelo de negocio

TRATAMIENTO OPERACIONAL DE UN PEDIDO

Recogida de ropa	Operaciones de costura	Plancha	Control de calidad	Entrega a los clientes
				
➢Recogida por camión (**S**) ➢Control de las prendas a la entrada (**S**)	➢Preparación y distribución de las tareas de costura (**R**) ➢Realización de las tareas de costura (**C**) ➢Supervisión y control (**R**)	➢Plancha y preparación para entrega (**R**)	➢Último control (**S**)	➢Entrega por camión (**S**)

S : supervisor
R : responsables de prod
C : cosedoras

Plazo de entrega : entre 3 y 4 días

Fuente : datos extraídos del Plan de empresa Ravaltex

2. Descripción del modelo de negocio

SEGMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Estimaciones utilizadas en el plan Ravaltex	Tipo de tareas	Tiempo medio	Precio de venta	Volumen relativo
Segmento 1	tareas de dificultad baja (referencia : bajo pantalones)	7 min	2.68 €	61%
Segmento 2	tareas de dificultad media (referencia : adaptación de pantalones)	16 min	3.40 €	28%
Segmento 3	tareas de dificultad alta (referencia : acortar mangas de chaqueta)	28 min	3.95 €	11%

Según las estimaciones iniciales, el tiempo medio de fabricación es de 11,83 min., con 2/3 dedicado a las tareas de preparación, por un precio medio de venta de 3,021€.

Fuente : datos extraídos del Plan de empresa Ravaltex

3. Descripción de la estrategia comercial

Paso inicial

Cierre de acuerdos con tiendas :

> INDITEX : discusión sobre un volumen semanal potencial aproximado de 1.800/1.900 prendas (10 tiendas)

> Otras negociaciones : pendientes (MANGO, CORTEFIEL)

Pasos opcionales

¿Apertura al público ?

-Ventajas : aumento de las perspectivas de ventas

-Desventajas : necesita un adaptación del local para la recepción del público

4. La propuesta de valor

SOCIOS Y CLIENTES

- Oportunidad de actuación de responsabilidad social en un campo muy sensible del sector
- Valoración potencial estratégica y en comunicación

EMPLEADOS

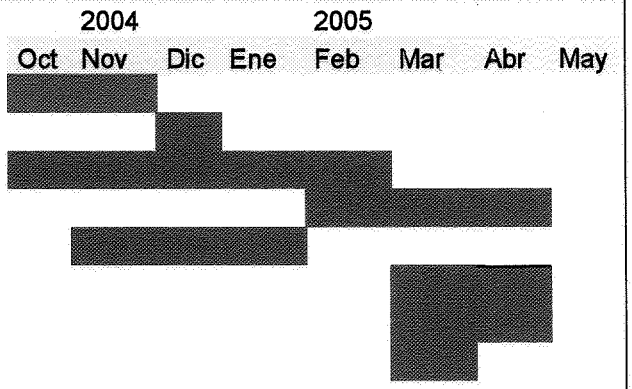
- Vía de acceso al mercado laboral y de integración social
- Adquisición de competencias y referencias

INSTITUCIONES

- Desarrollo de estructuras alternativas al empleo sumergido
- Posibilidad de efecto dinamizador de acciones de seguimiento de colectivos frágiles (mujeres)

5. Plan de puesta en marcha y lanzamiento

1. **Planificación y búsqueda de socios**
2. **Constitución de la empresa**
3. **Reuniones / acuerdos Ayuntamiento**
4. **Local y acondicionamiento**
5. **Formación del personal**
6. **Compra maquinaria**
7. **Acceso a financiación**
8. **Contratación del personal**



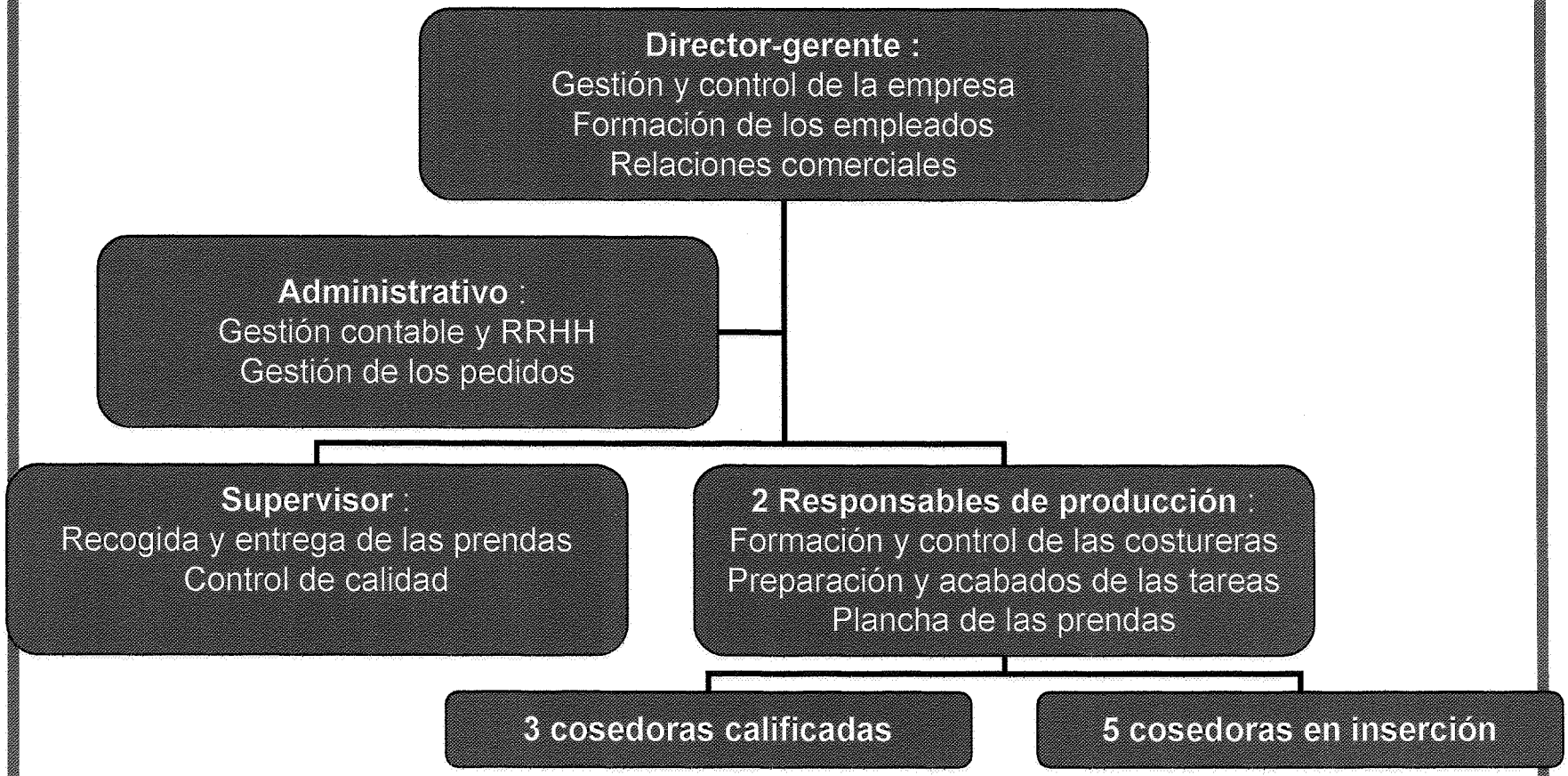
6. Equipo promotor

•Asociación SURT	51%
•Fundación Tot Raval	10%
•Javier Estébanez, propietario de la empresa Retouche 98 SL (clientes : Corte Inglés, Cortefiel, Inditex)	9%
•Emili Sarrión, presidente de la fundación Barna Centre, de la fundación Barcelona Comerc, miembro de "Foment de Ciutat Vella"	6%
•Enrique Pantaleoni Andreu	6%
•Rosa Gil García, propietaria y gerente del restaurante Casa Leopoldo, presidenta de la fundación Tot Raval	6%
•Agustín Martinez Izquierdo (falta confirmación)	6%
•Ramón Corredera, director del Grupo Inditex en Catalunya	6%

El proyecto tiene el apoyo del Ayuntamiento, que pone a su disposición un local de 300 m2.

Fuente : Plan de empresa Ravaltex

6. Propuesta de organización RRHH



Fuente : datos extraídos del Plan de empresa Ravaltex

6. Propuesta de organización RRHH

- Cosedoras

  - 8 personas con contrato indefinido en el primer año, y una más cada año después
    - 3 calificadas
    - 5 en formación / inserción
  - Contratación temporal de personal : necesidades estimadas de 3 personas durante 3 meses

- Personal de control, gestión y administración

  - 1 director-gerente a jornada completa (40h semanales)
  - 1 administrativo (media jornada)
  - 1 supervisor de distribución / producción a jornada semi completa (35h semanales) durante los 6 primeros meses, y después con contrato temporal
  - 2 responsables de producción (formación, organización, control) con contrato indefinido

Fuente : datos extraídos del Plan de empresa Ravaltex

LA VIABILIDAD FINANCIERA ...

Indice

- Identificar puntos críticos de fragilidad del proyecto en las hipótesis utilizadas por Ravaltex
  - Inversiones
  - Productividad
  - Estimación de la demanda
- Proponer datos ajustados por integración de nuestras verificaciones
  - Inversiones
  - Costes de personal
  - Precios
- Estimar el punto de equilibrio con datos ajustados
  - Cálculo del punto de equilibrio con hipótesis ajustadas
  - Simulación de escenarios con variación de facturación (precios/volumen)

PUNTOS CRÍTICOS DEL PROYECTO INICIAL

¿Inversiones subestimadas?

	ESTIMACIONES DE INVERSIONES MATERIALES
RAVALTEX **local 300 m2** **13 personas**	**12.233 €, incluyendo :** Maquinaria (una planchadora) Otras instalaciones (obras de reforma local) Mobiliario Equipos informáticos Otro inmovilizado material
Franquicia Retoucherie de Manuela **Local 20 / 30 m2** **3 personas, con 2 cosedoras**	**30.000 €, incluyendo** : Maquinaria (una plancha de vapor industrial, dos máquinas de coser, una remalladora, una caja registradora), Stock inicial materiales (perchas, hilos, cremalleras, ...) Rotulación Decoración Mobiliario
Franquicia Arreglos&co **Local 20/25 m2** **2 o 3 personas**	**24.600 €, incluyendo** : Estudios de viabilidad Maquinaria, Decoración, Mobiliario, Primer suministro Formación del personal **Obras de adaptación del local entre 6 y 7 12.000€**

Los presupuestos de inversiones parecen subestimados respeto en recomendaciones de cálculo propuestos por actores del sector

¿Productividad sobreestimada ?

- Hipótesis del plan Ravaltex
  - Personal dedicado al seguimiento/formación/ control : 2,8 personas para 8 cosedoras (5 en inserción)
  - Factor de productividad de inserción (P) : 85%
  - Factor de absentismo de inserción (A) : 115%
- Impactos de empleos de inserción para proyectos empresariales
  - Falta de calificación : formación necesaria con seguimiento individual
  - Productividad inferior
  - Absentismo y turn-over potencialmente muy alto

Los promotores de Ravaltex en su planteamiento de la organización de la producción ya tienen en cuenta las especificidades de inserción del proyecto pero toman su valor mínimo; en nuestra opinión los factores P y A deberían ser más cercanos de los valores 50% (P) y 200% (A) como la simulación modelo 2 del plan de empresa que se descarta por escenario inviable en el primer año.

¿Una estimación de la demanda que queda por comprobar ?

- **Hipótesis del plan Ravaltex**
  - Hipótesis de precios, de volumen, de proporción de piezas entre los tipos de arreglos / precios : estimadas a partir de información propia y de datos de Inditex
  - Facturación anual estimada: 288.517€

- **Puntos débiles**
  - Dependencia total de un cliente potencial exclusivo (convenio no cerrado)
  - Método de estimación confuso; incoherencia no justificada con las extrapolación realizada a partir de la facturación real de tiendas : 176.434€

→ ⚠ La estimación de pedidos tiene puntos clave de fragilidad; se necesita un compromiso de pedidos cerrados para asegurar una actividad mínima, que prevenga el riesgo de alejarnos del punto de equilibrio.

HIPÓTESIS DE AJUSTE DE DATOS

Inversiones materiales : ¿presupuesto a ajustar?

	Presupuesto de necesidades reales mínimas estimadas	Previsiones plasmadas en Balance inicial de situación Ravaltex
Obras / total	76.351,2 (Buro Espai)	7.758,62 (otras instalaciones)
- Obras interiores	59.506,4	
- Acondicionamiento	6.968,3	
- Obras exteriores	9.876,5	
Mobiliarios / total	4.798,4 (Buro Espai)	1.171,97
Máquinas de coser (precio unitario : 1220€*)	9.760 €	0 (aportación Inditex)
Máquina de planchar	1.450*	1.448,28
Material informática	1.550*	1.554,34
Otros inmovilizados	480	

*cifras ajustadas a partir de datos del plan Ravaltex y comprobación

Costes de trabajo de fabricación : reconstitución por arreglo / 1

Detalle de las operaciones : ejemplo de un bajo de pantalones

- Paso 1: Controlar las medidas
- Paso 2: Marcar la medida final con el alfiler
- Paso 3: Descoser las costuras
- Paso 4: Cortar la tela sobrante
- Paso 5: Preparar para la máquina
- Paso 6 : Coser con la máquina
- Paso 7 : Controlar el arreglo
- Paso 8: Planchar el arreglo terminado

Costes de trabajo de fabricación : reconstitución por arreglo / 2

DETALLE DEL TIEMPO DE TRABAJO POR CALIFICACIÓN

Tipo de arreglos	Tiempo total	Tiempo de costura sin calificación	Tiempo de costura calificada	Tiempo de preparación, plancha, control
Segmento 1	7 min	2 min		5 min
Segmento 2	16 min	2 min	3 min	11 min
Segmento 3	28 min		9 min	19 min

Tiempos aproximados a partir de datos extraídos del Plan de empresa Ravaltex (con 2/3 del tiempo de trabajo dedicado a las tareas de preparación / control / acabado), coherentes con los tiempos de un taller en funcionamiento (observaciones de campo realizadas en el taller J.Estébanez)

Costes de trabajo de fabricación : reconstitución por arreglo / 3

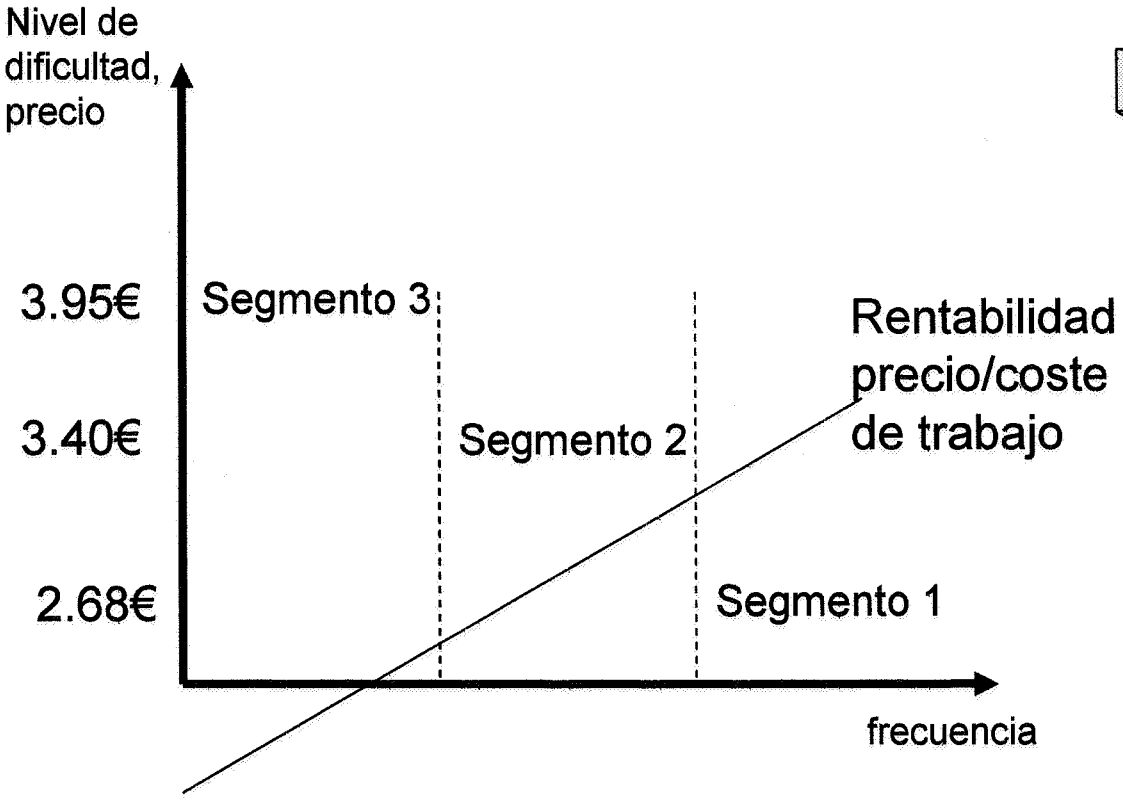
ESTIMACIÓN DE COSTES DE TRABAJO POR TIPO DE ARREGLO

	Salario bruto anual*	coste anual (con cuota empresarial : 32,29%)	horas efectivas*	coste hora	coste minuto
responsable producción	14.790,00	19.565,69	1.800,00	10,87	**0,181**
cosedora calificada	12.570,00	16.628,85	1.800,00	9,24	**0,154**
cosedora en inserción	10.670,00	14.115,34	1.567,00	9,01	**0,150**

*fuentes : plan de empresa Ravaltex

Tipo de arreglos	Tiempo costura inserc	**coste** 1 €	Tiempo costura calif	**coste** 2 €	Tiempo prep, plancha, con-trol (resp prod)	**coste** 3 €	coste total €	Precio venta €
Segmento 1	2 min	0,3			5 min	0,905	1,205	2,68
Segmento 2	2 min	0,3	3 min	0,462	11 min	1,991	2,753	3,40
Segmento 3			9 min	1,386	19 min	3,439	4,825	3,95

Aproximación de la rentabilidad del trabajo de fabricación por arreglo



"no es correcta mi suposición inicial de que los precios de venta han de ser proporcionales a los tiempos de producción y por tanto que sería necesario negociar un precio/hora fijo, de hecho según las informaciones, el precio/hora es inversamente proporcional al tiempo, es decir que trabajos más cortos se pagan proporcionalmente más caros" **(conclusiones del plan de empresa Ravaltex)**

Con las hipótesis iniciales de precios, sólo los arreglos del segmento 1 tienen una rentabilidad potencial significativa

¿Qué ayudas potenciales existen para reducir los costes laborales?

INEM (PLAZO:31/12/2005) : Bonificaciones en el cuota empresarial de la Seguridad Social, **para la contratación indefinida** de trabajadores en paro inscritos en la oficina de ocupación, los colectivos más representativos en Ravaltex son :

Mujeres entre 16 y 45 años	25% : 24 meses
Inscritos ininterrumpidamente en la Oficina de Ocupación durante 6 o más meses	20% : 24 meses mujeres con contrato a jornada completa : 30%
Mayores entre 45 años y 55	50% : primer año 45% : despues mujeres con contrato a jornada completa : 60% y 55%
Mayores entre 55 años y 65	55% : primer año 50% : despues mujeres con contrato a jornada completa : 65% y 60%
Beneficiarios de la renta activa de inserción	65% : 24 meses 45% : después para mayores entre 45 y 55 50% : después para mayores entre 55 y 65 mujeres con contrato a jornada completa : 75%
Mujeres inscritas en la Oficina de Ocupación que siguen contratadas en los 24 meses siguientes a la fecha de nacimiento de un hijo	100% : 12 meses
Beneficiarios de subvenciones en situación de exclusión social acreditados por servicios sociales competentes	65% : 12 meses
Personas que tienen acreditada la condición de víctima de violencia doméstica	65% : 12 meses mujeres con contrato a jornada completa : 75% por 24 meses

Impacto potencial de las bonificaciones en las cotizaciones de personal

COTIZACIÓN	Gerencia/ Supervisor	Administrativo	Costureras (>45 años)	Costureras inserción	Costureras con plus (resp prod)	Extras y temporales	TOTAL MENSUAL
Numero de trabajadores	2	1	3	5	2	0	13
SIN SUBVENCIÓN							
Empresa	32,29%	32,29%	32,29%	32,29%	32,29%	32,29%	
Trabajador	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%	
CUOTA MENS sin subv							
Empresa	1.162,44	290,61	908,15	1513,59	774,96	678,09	5.327,85 €
Trabajadores	230,40	57,60	180,00	300,00	153,60	134,40	1.056,00 €
CON SUBVENCIÓN			Bon. 60%	Bon. 65%			
Empresa	32,29%	32,29%	12,92%	11,30%	32,29%	32,29%	
Trabajador	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%	
CUOTA MENS con subv							
Empresa	1.162,44	290,61	348,73	542,47	774,96	678,09	3.797,30 €
Trabajadores	230,40	57,60	172,80	307,20	153,60	134,40	1.056,00 €
Reducción potencial							1.530,55 €

Estimaciones realizadas con condiciones de subvenciones vigentes (abril 2005)

¿Precios ajustables?

Referencias de mercado (precios clientes finales)

Tipo de arreglos (referencias del transp 17)	Precio (€) de venta inicial Ravaltex	Precio (€) medio de tiendas de ropa sin Zara	Precio (€) medio de tiendas de ropa con Zara
Segmento 1 (bajo pant)	2,68	3,26	3,11
Segmento 2 (adaptac pant)	3,40	3,86	3,52
Segmento 3 (bajo chaqueta)	3,95	4,96	4,75

Tipo de arreglos	Costo (€) de trabajo fab	Precio (€) inicial	Precio (€) +10%	Precio (€) +20%
Segmento 1	1,205	2,68	2,95	3,22
Segmento 2	2,753	3,40	3,74	4,08
Segmento 3	4,825	3,95	4,35	4,74

→ Existe un margen potencial de aumento de los precios entre un 10% y un 20% respecto a los precios vigentes en el mercado (sin margen suplementario por parte de las tiendas)

ESTIMACIÓN DEL PUNTO MUERTO Y SIMULACIONES

Punto de equilibrio: hipótesis de inversiones

PLAN DE INVERSIONES	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCERO AÑO
GASTOS AMORTIZABLES	19.392,21	0,00	0,00
Gastos de constitución	3.364,00	0,00	0,00
Permisos, licencias y proyecto técnico	12.510,26	0,00	0,00
Coste contrato de cesión local 300 m2	3.517,95	0,00	0,00
INVERSIONES INMATERIALES	200,00	0,00	0,00
Registro marca Ravaltext	200,00	0,00	0,00
INVERSIONES MATERIALES	94.389,60	1.220,00	1.220,00
Maquinaria	9.760,00	1.220,00	1.220,00
Otras instalaciones	76.351,20	0,00	0,00
Mobiliario	4.798,40	0,00	0,00
Otro inmovilizado material	3.480,00	0,00	0,00
PROVISIÓN DE FONDOS	26.978,19	521,47	8.693,30
TOTAL INVERSIONES	140.960,00	1.741,47	9.913,30

Datos ajustados del Plan de empresa Ravaltex

Punto de equilibrio: hipótesis de financiación

PLAN DE FINANCIACIÓN	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCERO AÑO
RECURSOS PROPIOS	**6.000,00**	**0,00**	**0,00**
Presta FUSM máx 1 año Subv I+O	50.000,00	**0,00**	**0,00**
Presta participación FUSM	65.000,00	**0,00**	**0,00**
Subv capital FUSM	10.000,00	**0,00**	**0,00**
TOTAL INVERSIONES	131.000,00	**1.741,47**	**9.913,30**
Necesidades financieras pendientes	9.960,00	**1.741,47**	**9.913,30**

Datos ajustados del Plan de empresa Ravaltex

Punto de equilibrio: hipótesis de costes de explotación

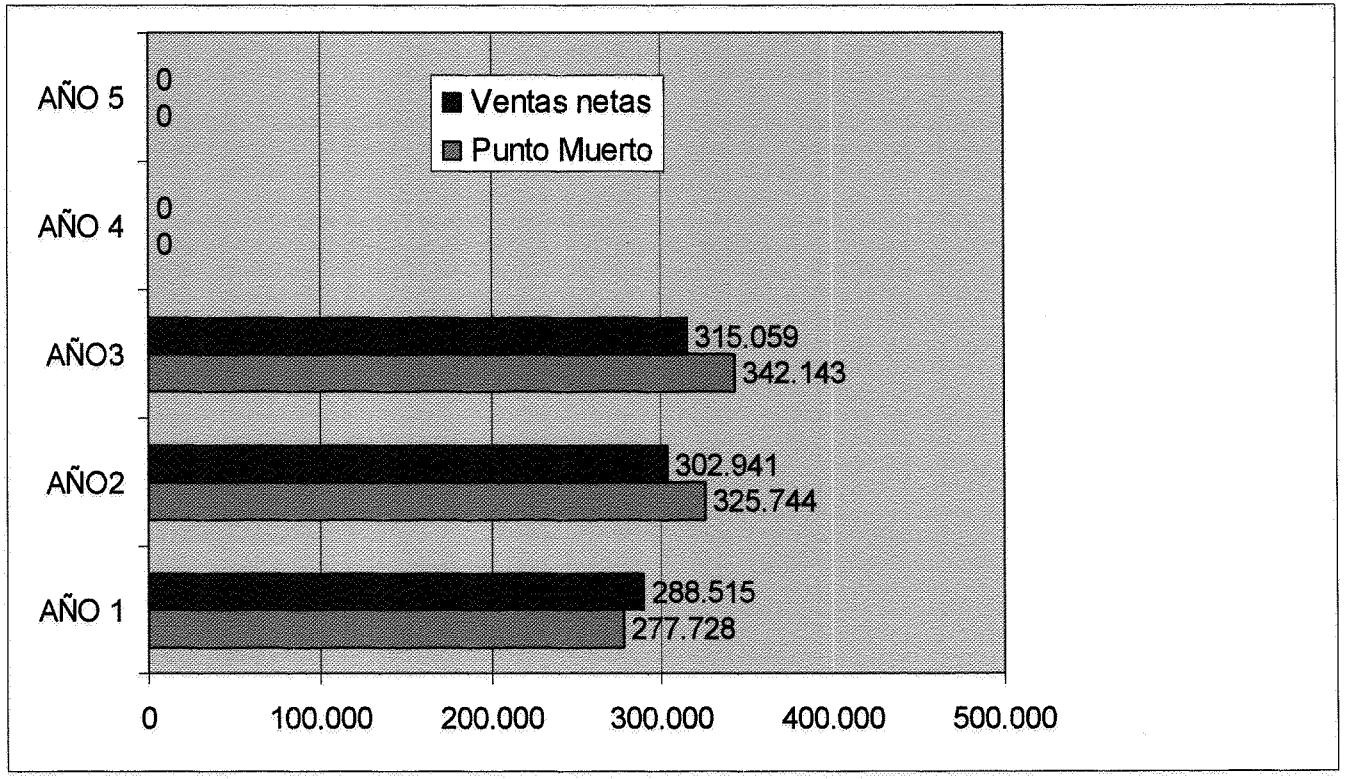
	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCERO AÑO
ALQUILER FURGONETA	3.976,92	3.976,92	3.976,92
REPARACIONES	360,00	360,00	360,00
SEGUROS	610,00	610,00	610,00
SERVICIOS BANCARIOS			
PUBLICIDAD	600,00	600,00	600,00
SUMINISTRO	4.118,28	4.178,28	4.238,28
Agua	240,00	240,00	240,00
Electricidad	840,00	900,00	960,00
Combustible	1.958,28	1.958,28	1.958,28
Teléfono, fax e internet	1.080,00	1.080,00	1.080,00
GASTOS VARIOS	6.360,00	6.360,00	6.360,00
Gestoría	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Oficina	360,00	360,00	360,00
Varios	3.600,00	3.600,00	3.600,00
TOTAL EXPLOTACIÓN	16.054,05	16.115,53	16.176,74

Fuentes : datos extraídos del Plan de empresa Ravaltex

Punto de equilibrio: impacto de nuestros ajustes

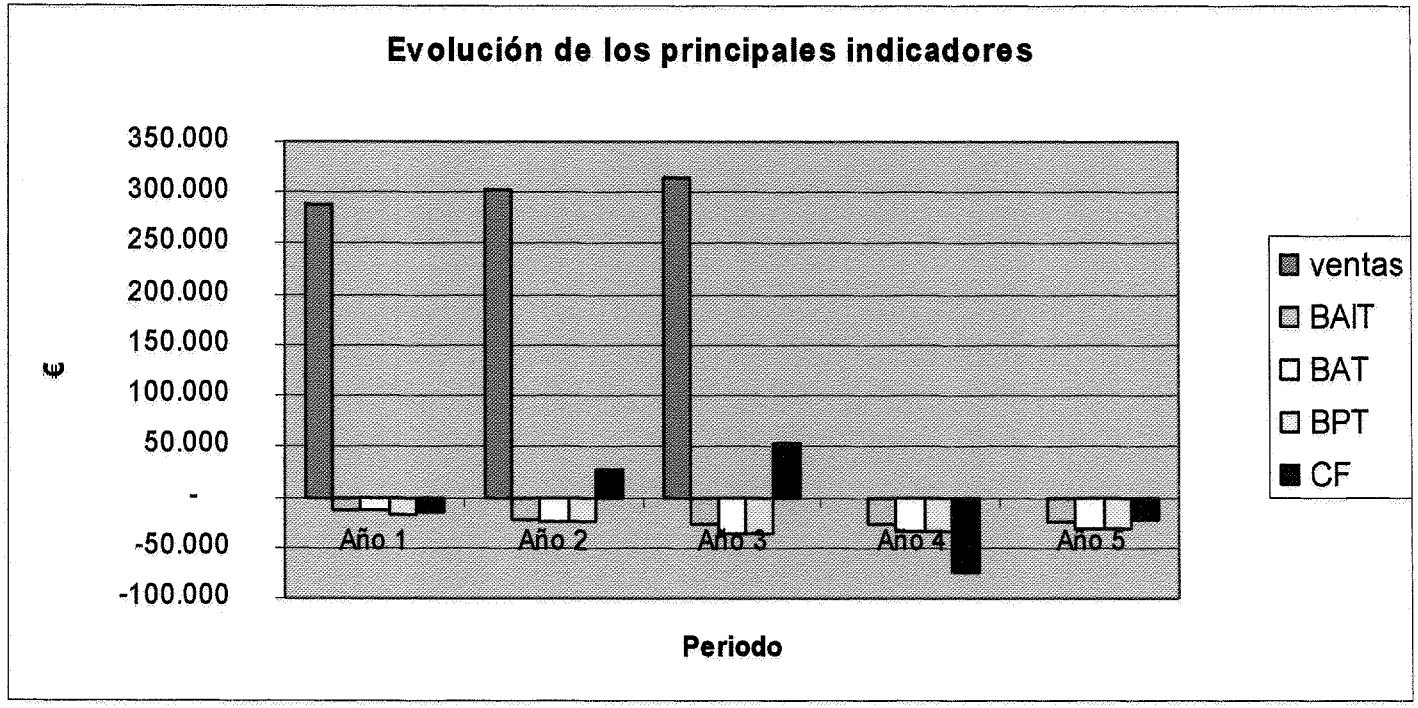
Datos extraídos del Plan de empresa Ravaltex	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS			
Ventas/Prestación de servicios	288.515,41	303.345,10	315.491,60
Subvenciones a la explotación	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00
Ingresos financieros	41,42	49,35	50,79
TOTAL INGRESOS	**288.556,83**	**303.394,45**	**315.542,39**
GASTOS			
Servicios externos	16.054,05	16.115,53	16.176,75
Gastos de personal	263.070,10	277.939,92	293.972,18
Gastos financieros	896,86	711,36	519,26
Gastos financieros ajustados	5.185,42	8.031,89	6.922,89
Amortizaciones	6.318,49	6.423,66	2.645,52
Amortizaciones ajustadas	23.151,97	31.688,63	31.993,63
TOTAL GASTOS	**286.339,50**	**301.190,48**	**313.313,71**
RESULTADO (antes de impuestos)	**2.217,33**	**2.203,98**	**2.228,68**
RESULTADO AJUSTADO	-18.946,1	-30.834,71	-34.006,54

Estimación del punto muerto



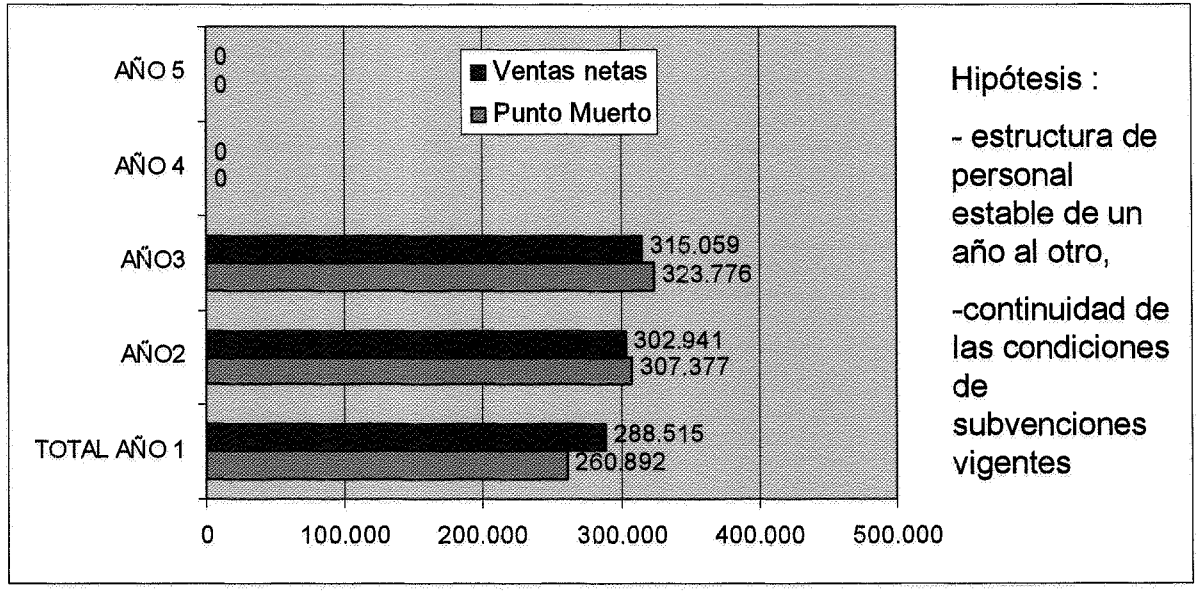
Después de una situación de frágil equilibrio en el primer año, la diferencia entre ventas y punto muerto aumenta cada año.

Estimación de los principales indicadores



Aproximación del punto muerto con subvenciones de inserción

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ESTIMACION INICIAL RAVALTEX	**263.070,10**	**277.939,92**	**293.972,18**
ESTIMACION CON SUBVENCIONES (ahorro : 12x1.530,55)	**244.703,50**	**259.573,32**	**275.605,58**



Hipótesis :

- estructura de personal estable de un año al otro,

-continuidad de las condiciones de subvenciones vigentes

La integración de subvenciones permite un arranque más positivo pero no modifica el desequilibrio de los años siguientes.

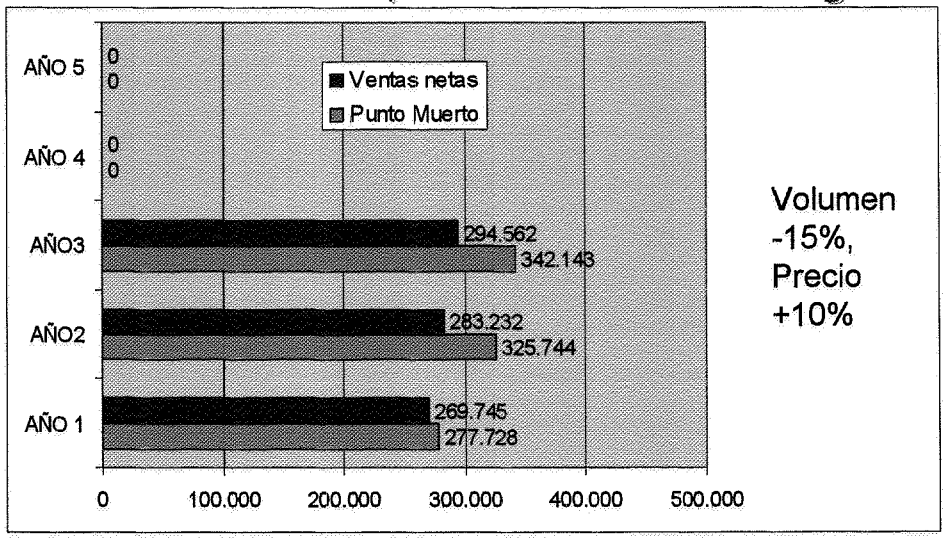
Simulación de escenarios con variación de facturación

	Facturación para un volumen de 81.175 (-15%)	Facturación para un volumen de 95.500 (hipótesis inicial)	Facturación para un volumen de 109.825 (+15%)
Precio medio inicial : 3,021€		**Escenario inicial 288.515€**	**Escenario 5 331.781€**
Precio +10% 3,323€	**Escenario 1 269.745€**	**Escenario 3 317.347€**	**Escenario 6 364.948€**
Precio +20% 3,625€	**Escenario 2 294.259€**	**Escenario 4 346.220€**	

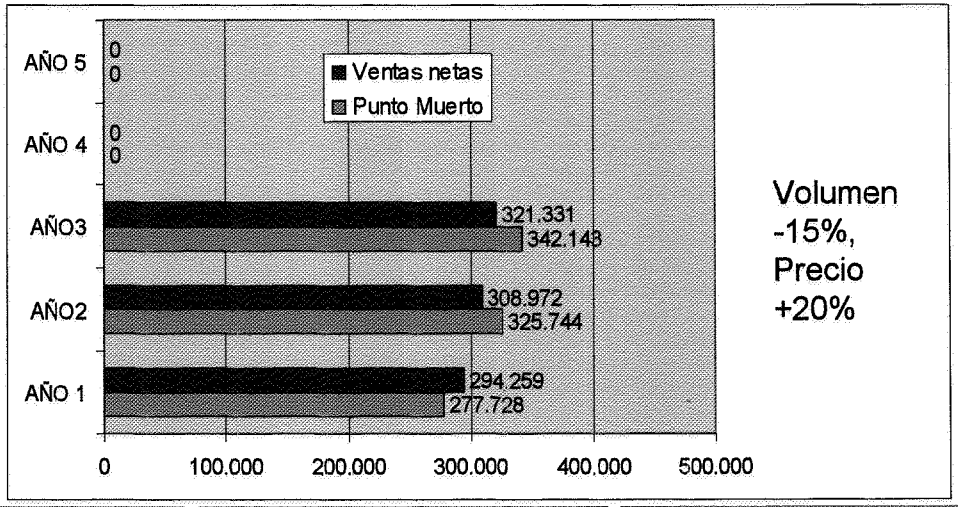
Proponemos una simulación de escenarios con variación de variables en una organización de producción estable:

- variación de precios según nuestras conclusiones precedentes (transp.38)
- variación de volumen que se traduzca en diferencias potenciales de productividad (sin asegurarse la demanda correspondiente); el caso de una productividad superior sería el de un taller competitivo "tradicional"

Escenarios con productividad baja: sin viabilidad



Volumen -15%, Precio +10%

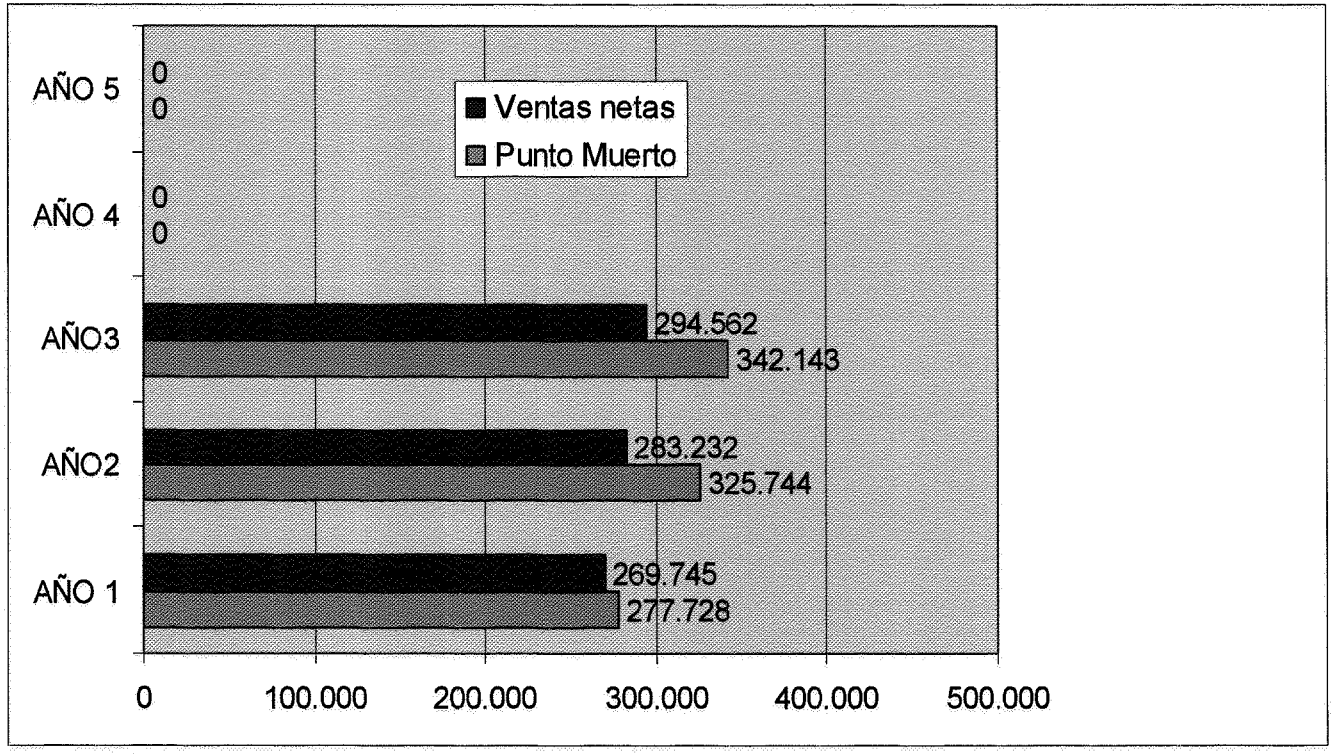


Volumen -15%, Precio +20%

Simulación con productividad baja

Escenario 1

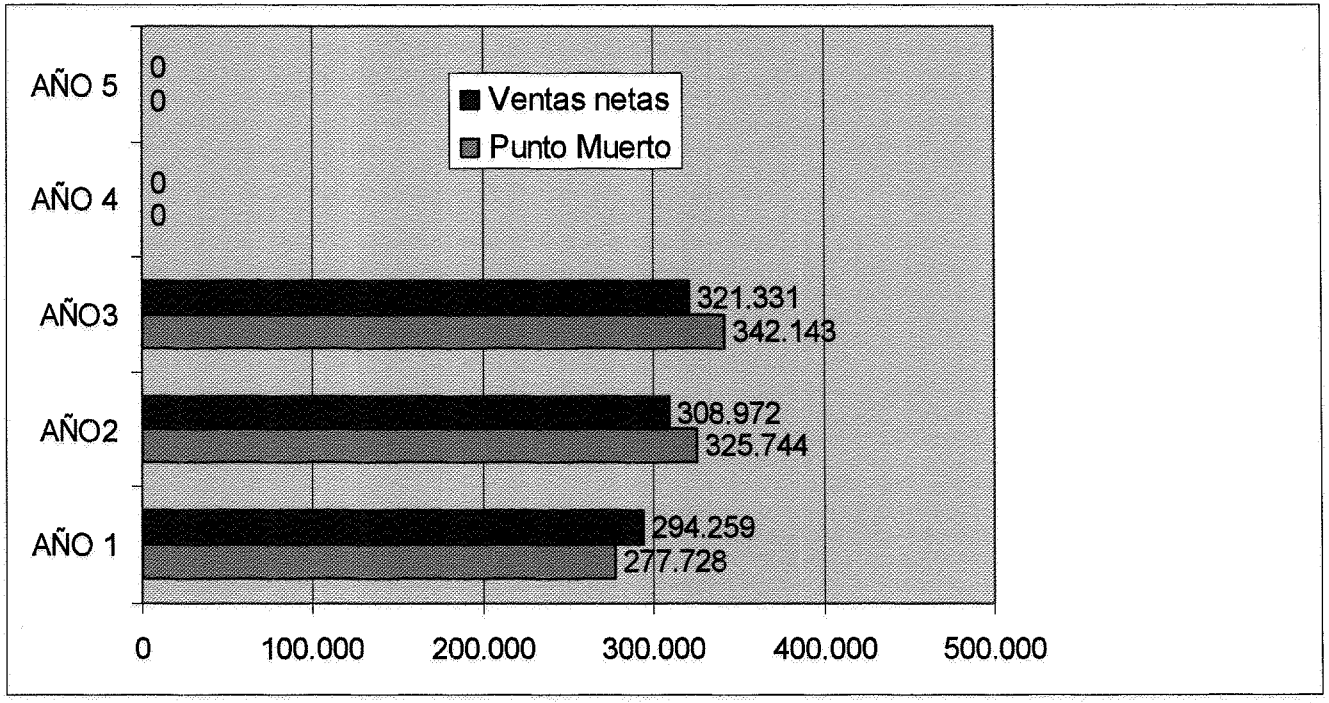
Volumen -15%, Precio +10%



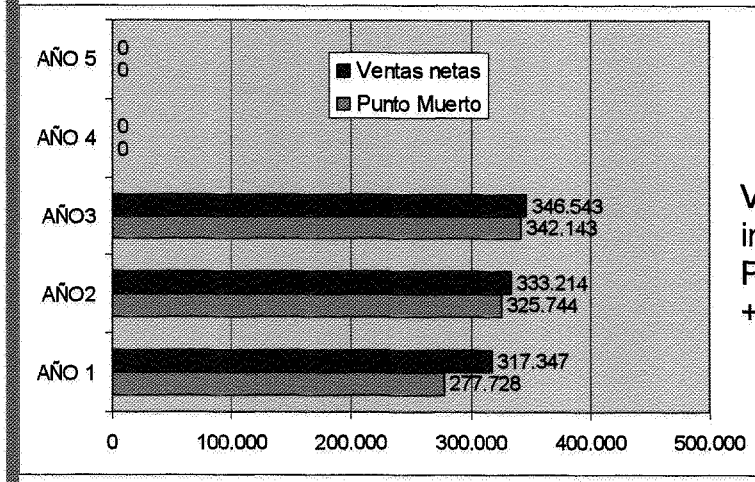
Simulación con productividad baja

Escenario 2

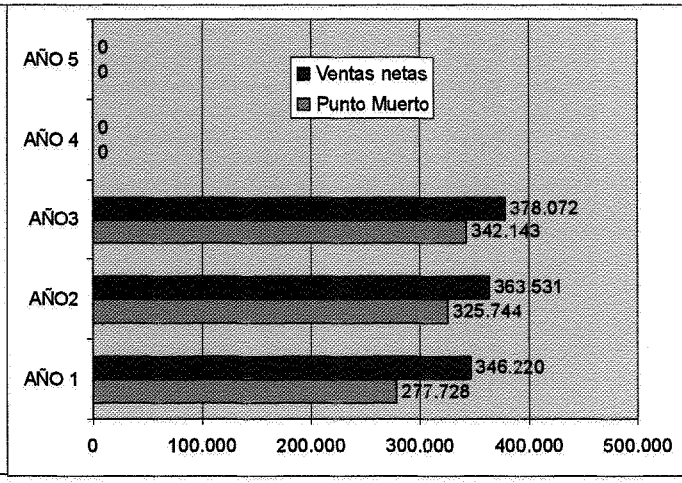
Volumen -15%, Precio +20%



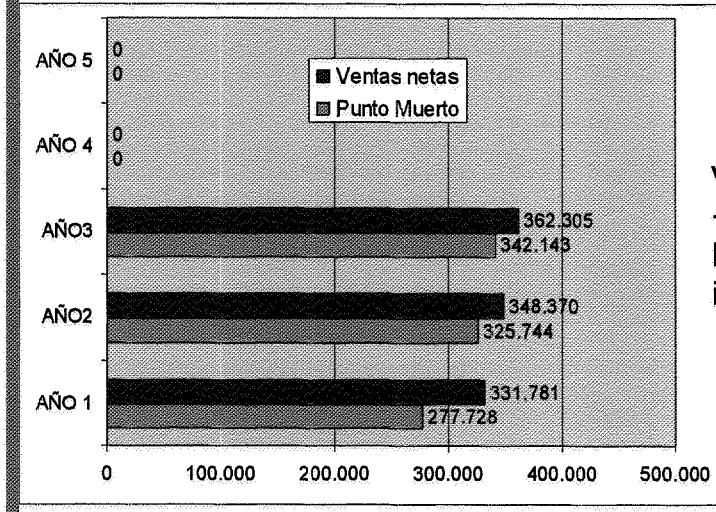
Escenarios con viabilidad potencial



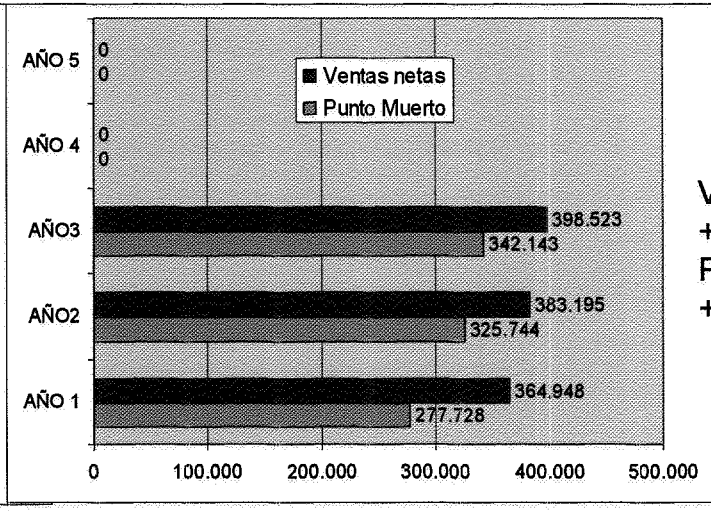
Volumen inicial, Precio +10%



Volumen inicial, Precio +20%



Volumen +15%, Precio inicial

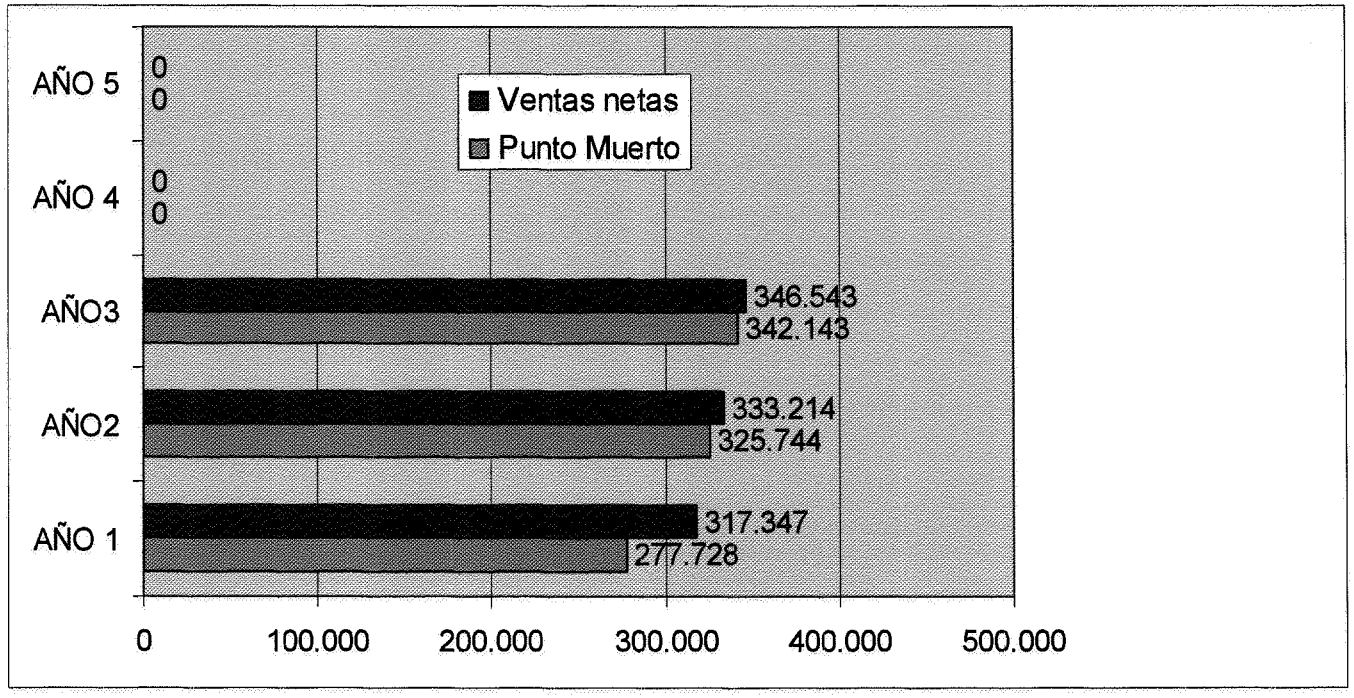


Volumen +15%, Precio +10%

Simulación con productividad inicial

Escenario 3

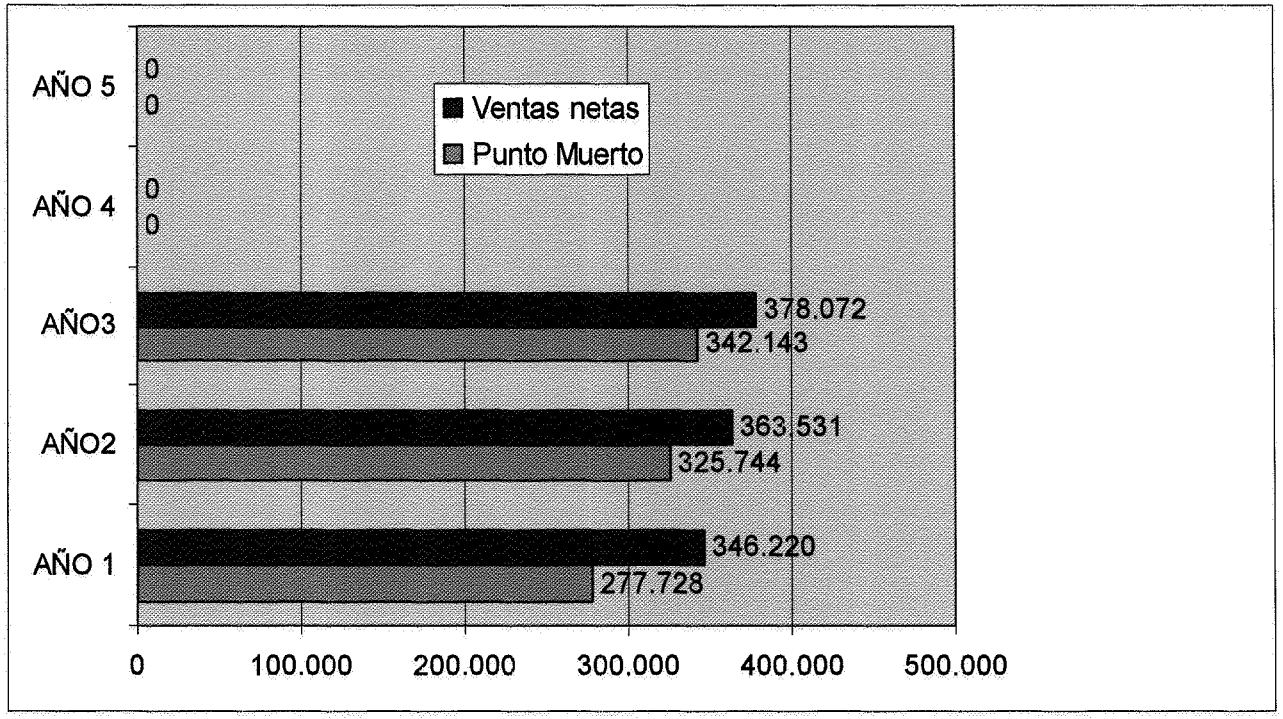
Volumen inicial, Precio +10%



Simulación con productividad inicial

Escenario 4

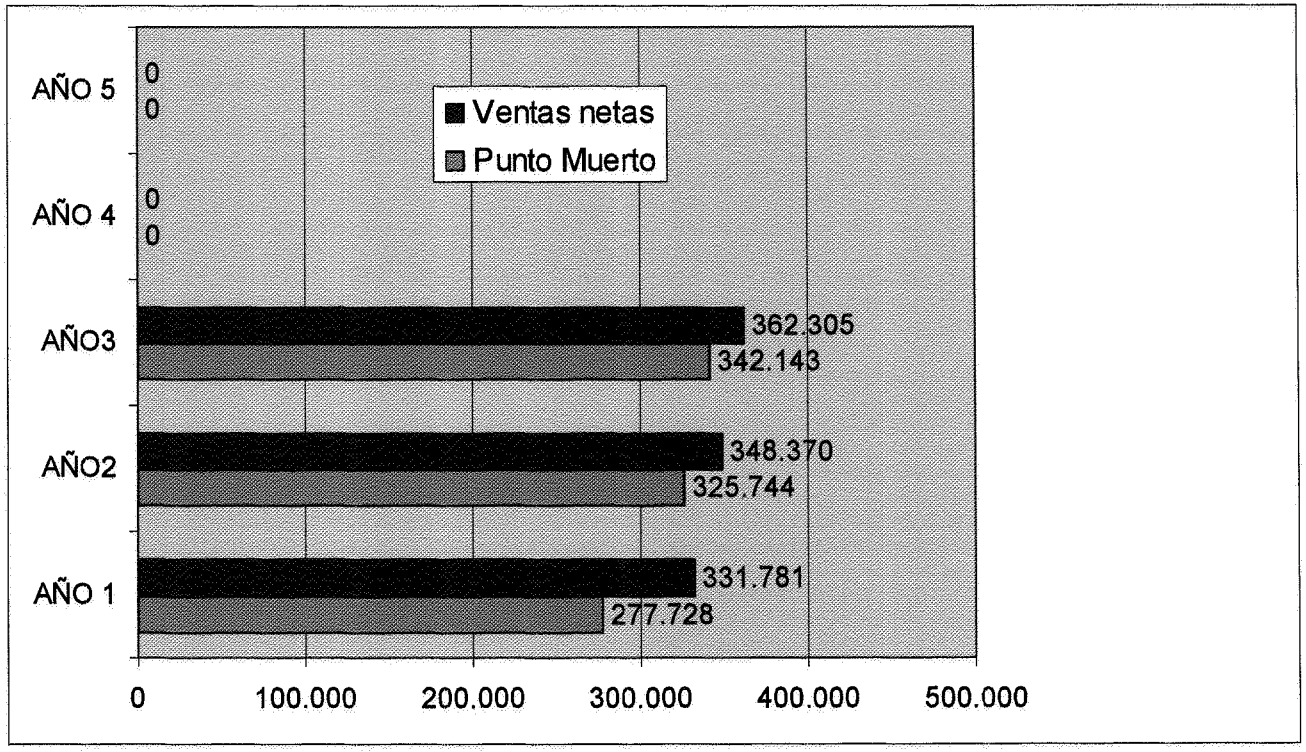
Volumen inicial, Precio +20%



Simulación con productividad alta

Escenario 5

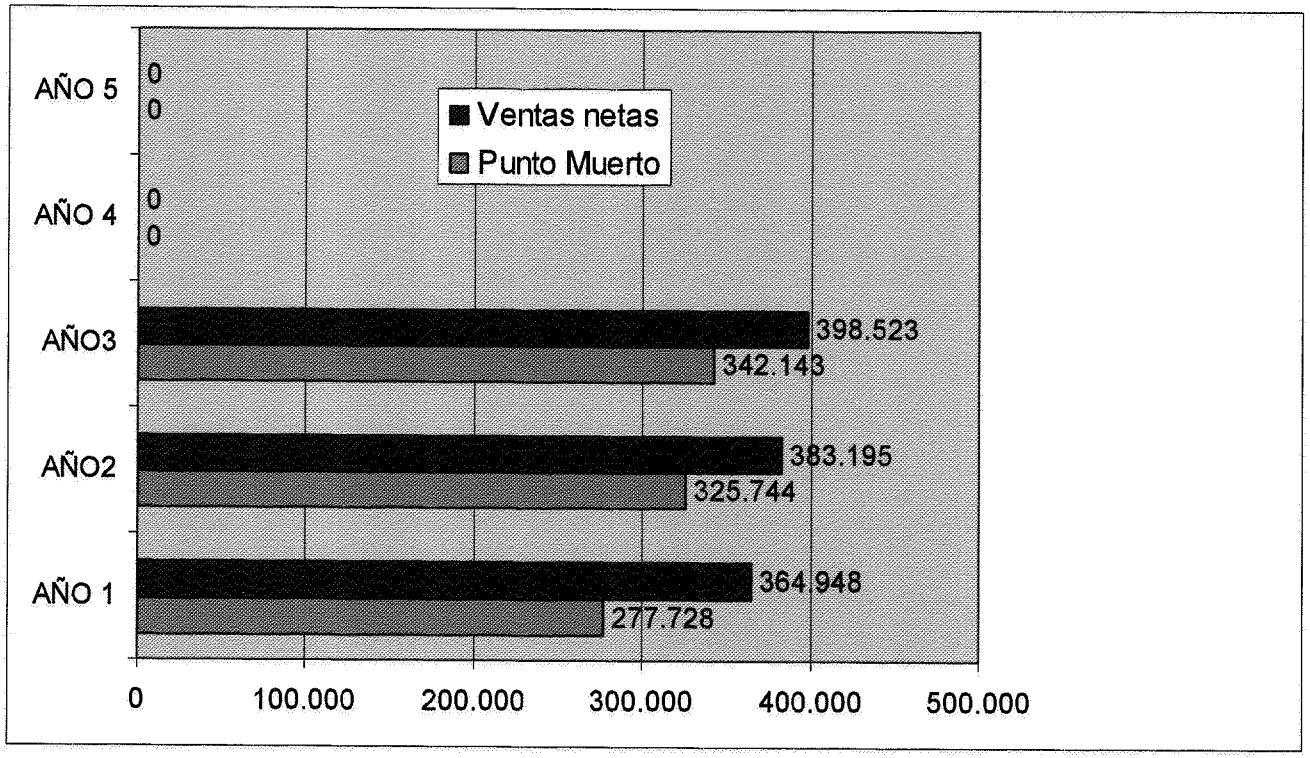
Volumen +15%, Precio inicial



Simulación con productividad alta

Escenario 6

Volumen +15%, Precio +10%



Simulaciones de facturación: conclusiones

Del análisis de los escenarios precedentes, que tienen en cuenta los ajustes realizados en inversiones para que la estructura productiva sea adecuada a la organización considerada, destacamos las condiciones de viabilidad siguientes:

- ✓ Productividad y volumen de ventas :
  - ✓ En caso de productividad inferior a la considerada en las hipótesis iniciales, el proyecto se vuelve inviable.
  - ✓ Dados los débiles márgenes de equilibrio potencial, se confirma imprescindible el cierre de acuerdos por un volumen mínimo de arreglos que permitan un mínimo de facturación.
- ✓ Precios :
  - ✓ Se confirma la necesidad de un aumento de precios para permitir la viabilidad del proyecto, con una opción de +10% para disponer de una posición competitiva en el mercado.

CONCLUSIONES

- Viabilidad tecnológica.
- Viabilidad legal.
- Viabilidad organizativa.
- Viabilidad financiera.
- Viabilidad económica.

Viabilidad tecnológica

- ✓ **Maquinaria a adquirir: correcta.**

  No es un factor diferencial en la productividad el hecho de disponer de una inversión de "última generación"

- ✓ **Distribución del taller: correcta.**

  El taller dispone de la capacidad suficiente y la distribución es coherente con el layout de trabajo. Si se debe incrementar producción se doblarán turnos (sin problema para el espacio).

- ✓ **Formación del personal: correcta.**

  SURT tiene amplio know-how en trabajar perfiles y competencias para la inserción laboral (se maneja bien en temas de inteligencia emocional)

- ✓ **Local de ubicación: genera incertidumbres, cambio pendiente**
  - ✓ Propiedad del Ayuntamiento, retraso de 18 meses en otorgarlo a Ravaltex (dos competencias cruzadas: Ayto BCN, Ayto RAVAL); permisos de obras aún pendientes.
  - ✓ Se puede preguntar si otro local no sería más adecuado (menos obras)
  - ✓ Parece que un cambio de local ha sido impuesto.

Viabilidad legal

- ✓ Constitución de la empresa: correcta.
  Ninguna contingencia generada en la constitución
- ✓ Distribución del capital:

  - Si para una empresa de inserción en arranque se considera saludable que una institución / asociación tenga al menos 50% (credibilidad y obtención de ayudas),

  - …a efectos de continuidad y sostenibilidad económica a medio plazo sería aconsejable una distribución de pesos distinta: los socios industriales no corren riesgo, disponen de menos del 50%.
- ✓ Permisos y apoyo institucional: correctos

Viabilidad organizativa

- ✓ **Capacidad de ejecución del proyecto: frágil**
  - ✓ gerencia: apoyo externo necesario

    Las dificultades de gerencia de una plantilla de 13 personas hacen necesaria una competencia especifica que nos parece que falta en la organización vigente. El apoyo exterior puede ser un apoyo institucional por parte de organismos dedicados al seguimiento de proyectos de economía social / de inserción.
  - ✓ personal de taller: seguimiento a nivel individual imprescindible
    - ✓ para reforzar las competencias,
    - ✓ para prevenir el riesgo de tasas altas de absentismo y de turnover
    - ✓ para evitar conflictos potenciales internos

- ✓ **Visión de negocio: limitada**

  "SURT", el accionista principal, es una asociación, con focus en inserción, que puede tener dificultad para asegurar la sostenibilidad económica de Ravaltex.

Viabilidad financiera (1/3)

✓ Fondos propios: insuficientes

- ✓ En una "start-up" se prevé un endeudamiento del 10% a lo sumo, dados los riesgos iniciales del negocio. En Ravaltex el endeudamiento inicial previsto es del 67%.
- ✓ Subvenciones contempladas por importe de 50.000€ (I+O) : dicho importe requiere una financiación mínima de 6 meses a partir de su concesión.

✓ Capacidad de acceso al crédito: difícil

A pesar de tratarse de un proyecto social, dada su bajo índice de viabilidad económica, los prestatarios no otorgarán los importes de créditos previstos. Actualmente no existen contratos de crédito cerrados.

- Negociación en curso a firmar el 2 de mayo en la Fundación Un Sol Món (Caixa Catalunya) de préstamo participativo de 50.000€ + anticipo de subvención por creación de ocupación de otros 50.000 €
- confianza SURT – Un sol món
- Caixa Catalunya pedirá reunión: se impone un compromiso de Inditex antes de convertirse en socio de referencia

Viabilidad financiera (2/3)

- ✓ **Ratio riesgo-rentabilidad: desequilibrio**

  Como consecuencia del planteamiento del proyecto y de la no equivalencia entre rendimiento del activo y rentabilidad de la inversión.

- ✓ **Sin posibilidad de acceso a garantías**

- ✓ **Proyecto de VAN negativo**

  hipótesis: tasa 20%, valor residual nulo (el último cash flow es negativo)

  $VAN = - 140.960 - 231/(1+0,2) + 41.986/(1+0,2)^2 - 17.978/(1+0,2)^3$

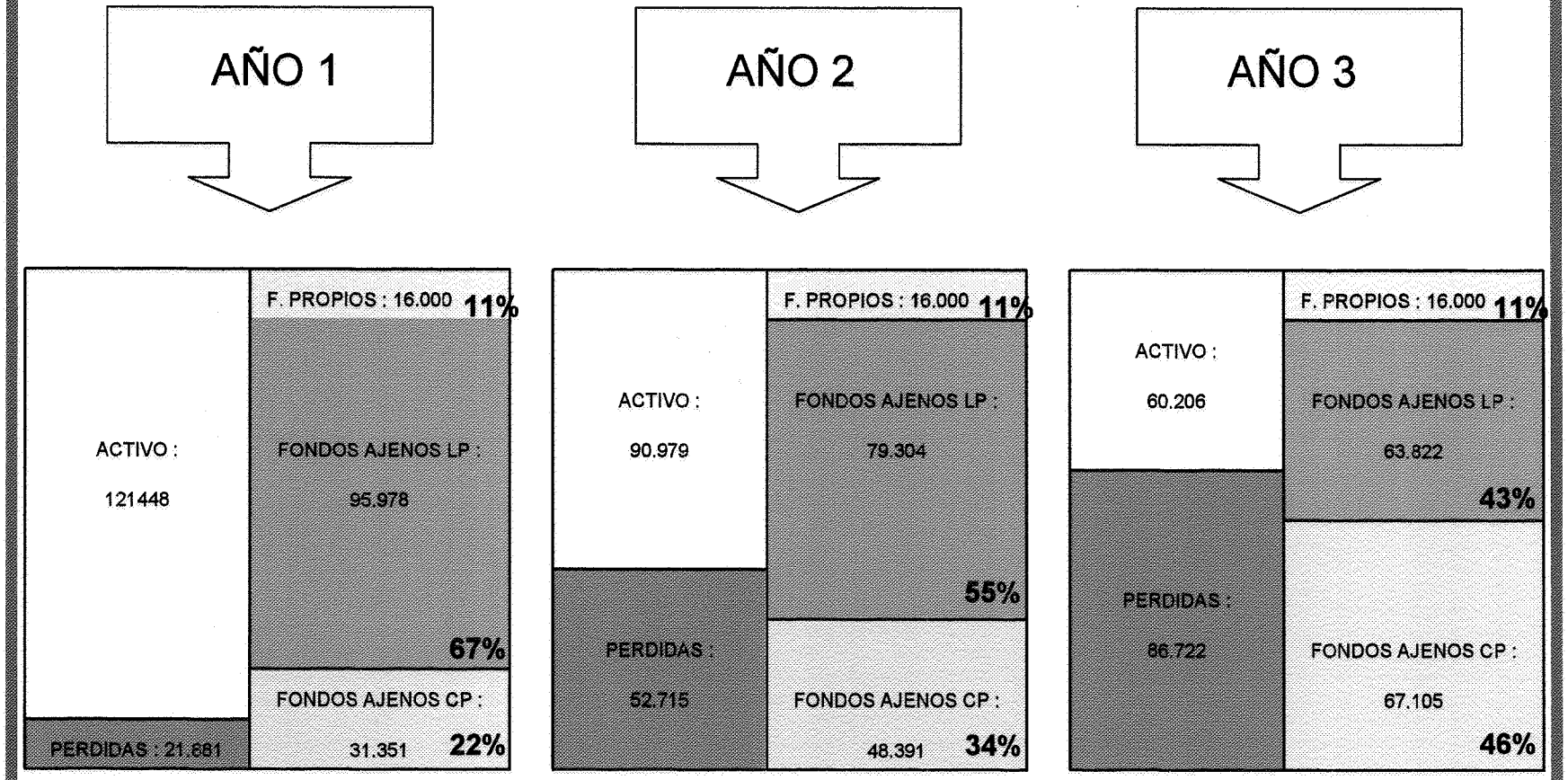
  $VAN = - 122.399$

- ✓ **Simulación de VAN con precio +10% y +20%**

  $VANp+10 = -56.902$

  $VANp+20 = +1.491$

Viabilidad financiera (3/3)



Viabilidad económica

- ✓ Situación de mercado:

  Últimas temporadas: baja demanda de arreglos. (los bajos de faldas vaporosas no se arreglan, así mismo ocurre con bajos de pantalón remangados y mangas giradas). Aún con cambio de tendencia, mercado con fuertes oscilaciones (temporada de rebajas = saturación arreglos)

  Mercado volátil: Sin compromisos por parte de los futuros clientes, el proyecto parece muy frágil y sin voluntad de rentabilidad a largo plazo, además contribuye a respetar los precios actuales de los arreglos

- ✓ Crecimiento:

  Limitado por la capacidad de producción. Podría alcanzarse un rendimiento positivo de la actividad con una estructura organizativa que permita dos turnos de trabajo sin puestos de producción suplementarios (a estudiar posibilidad de trabajo nocturno: permisos, acuerdo de los trabajadores...)

- ✓ Pedidos:

  Debe alcanzarse un nivel mínimo de pedidos de arreglos que no está asegurado (ni aún cerrando contratos con Mango y Cortefiel)

Nuestras recomendaciones

Para desarrollar un proyecto potencialmente viable a largo plazo, nos parece imprescindible:

- ❑ Revisar las inversiones presupuestadas. Por un lado parecen subestimadas respecto a las necesidades de la actividad y por otro hay una estimación de obras muy elevada, basada en un único presupuesto.
- ❑ Aprovechar las ayudas accesibles para los proyectos de inserción, no sólo financieras (subvenciones, préstamos) sino también en el campo de la formación, del seguimiento individual; un apoyo externo nos parece clave para asegurar la capacidad de ejecución a largo plazo.
- ❑ Cerrar convenios con marcas (multicliente) para conseguir un volumen que permita alcanzar/superar el punto muerto
- ❑ Aumentar los precios inicialmente considerados, al menos en un 10%, y permitir de este modo un margen de viabilidad potencial, con una estructura de precios coherente con los precios de mercado.