



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Carrera: Contador Público

Trabajo final de Grado

“MIPSA: una empresa multinacional en crisis”

Tutor: Stella, María Elena

Alumno: Martin, Marina Andrea

DNI: 34965577

Fecha:

1. DEDICATORIA

Este trabajo lo quiero dedicar principalmente a mis padres, por su apoyo incondicional, por darme el aliento y las fuerzas en los momentos difíciles, por darme la posibilidad de estudiar esta carrera que tanto me gusta.

A mis tíos, primos y abuelos que me acompañaron en este largo camino. A mi novio, por su apoyo constante y con quien puedo compartir todo.

Gracias a todos ellos por haber creído en mí.

Marina.

2. AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por la familia que me dio, que me apoya, me guía en esta importante etapa de mi vida y por permitirme estudiar esta carrera universitaria.

A los miembros de FUPEU Bell Ville (Fundación para la Enseñanza Universitaria), por su gestión, amabilidad y disposición ante cualquier requerimiento, a los docentes del IUA (Instituto Universitario Aeronáutico) por las horas dedicadas en este largo camino, orientándome con profesionalismo para poder adquirir conocimientos y afianzar mi formación. A mi tutora por acompañarme y orientarme en el desarrollo de este trabajo.

Marina.

MIPSA

Una empresa multinacional en crisis



3. ÍNDICE

1. Dedicatoria.....	Pág. 2
2. Agradecimiento.....	Pág. 3
3. Índice.....	Pág.5
4. Resumen.....	Pág. 7
5. Palabras Claves.....	Pág. 8
6. Introducción.....	Pág. 9
7. CAPITULO I “Conociendo a MIPSAs”	
7.1 Descripción General de la Empresa.....	Pág. 12
7.2 Política Integral.....	Pág.22
7.3 Análisis del Entorno.....	Pág. 23
7.4 Comercialización.....	Pág. 26
7.5 Recursos Humanos.....	Pág. 38
8. CAPITULO II “Operatoria de la Empresa”	
8.1 Funcionamiento.....	Pág. 42
8.2 Objetivo y Estrategias.....	Pág. 44
8.3 Ingeniería del Servicio.....	Pág. 45
8.4 Ingeniería Industrial.....	Pág. 46
8.5 Planeamiento, Programación y Control de la Producción.....	Pág. 48
8.6 Logística del Mantenimiento.....	Pág. 49
8.7 Higiene y Seguridad Industrial.....	Pág.50
8.8 Aseguramiento de la Calidad.....	Pág. 51
8.9 Globalización.....	Pág. 53
8.10 Compromiso con el Medio Ambiente.....	Pág. 54
8.11 Ética y Transparencia.....	Pág. 56
9. CAPITULO III “Economía y Finanzas”	
9.1 Análisis de la Situación Económica y Financiera de la Empresa.....	Pág. 59
10. CAPITULO IV “ MIPSAs en Crisis”	

10.1	Planteo de Estrategias.....	Pág. 75
10.2	Análisis FODA.....	Pág. 76
10.3	Selección de Estrategia Adecuada.....	Pág. 79
10.4	Conclusiones Finales.....	Pág. 81
11.	Bibliografía.....	Pág. 82
12.	Anexos.....	Pág. 83
	Anexo I Estados Contables Años 2013 – 2012.....	Pág. 84
	Anexo II Estados Contables Años 2013 – 2014.....	Pág. 89

4. RESUMEN

Este trabajo es elaborado con el objetivo de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de Contador Público, haciendo hincapié en materias como, Derecho Concursal, Logística Empresarial, Sociedades Comerciales, Gestión de las Organizaciones, Comercialización, Administración de Recursos Humanos I, Administración Financiera, Economía.

Basado en una empresa familiar de grandes dimensiones que se dedica a la elaboración, armado e instalación de aerogeneradores y turbinas mediante las cuales se logra generar energía utilizando recursos renovables, como el aire y el agua.

La empresa está afrontando una fuerte crisis financiera, por lo que entró en cesación de pagos; este hecho se produjo como consecuencia de la situación económica y financiera que Argentina está atravesando.

Debido a la necesidad urgente de poder revertir este difícil momento, se decide plantear estrategias que puedan ayudar a salir de esta situación.

Se analizará y evaluará el contexto actual de la empresa y como va cambiando la misma al implementar las diferentes alternativas, para que MIPS A pueda volver a hacer frente a sus obligaciones.

Se aplicarán estudios como Análisis Financiero, Análisis Económico, con el propósito de conocer en profundidad la empresa, para luego evaluar qué tipos de estrategias le conviene elegir.

Gracias a la información proporcionada por la empresa, por los análisis y evaluación realizados, se logró obtener una perspectiva de la situación actual de MIPS A.

5. PALABRAS CLAVE

Aerogeneradores: generador de energía eléctrica, movido por una turbina que es accionada por el viento.

Alesado: operación por la cual se produce el ensanchamiento de una cavidad, donde se busca llevarla a una determinada dimensión diametral.

Asíncronos: acceso a información entre usuarios de la red de manera no simultánea.

Izajes: levantar, cargar peso.

Monolítico: sistema en los que su centro es un grupo de estructuras fijas, las cuales funcionan entre sí.

Sincrónicos: acceso inmediato en tiempo real de información u otros datos.

6. INTRODUCCIÓN

El trabajo consta de la aplicación de estrategias en una empresa familiar de grandes dimensiones que se dedica a la elaboración, armado e instalación de aerogeneradores y turbinas, las cuales permite generar energía utilizando recursos renovables, como el aire y el agua, cuenta con 3500 empleados. Su sede central está ubicada en la ciudad de Godoy Cruz, Mendoza, con sucursales en los países de Brasil y Malasia.

Es la primera empresa industrial en establecerse en la provincia, cuenta con dos plantas, la primera se especializa en la elaboración de aerogeneradores y palas, y la segunda, se dedica a la fabricación del equipamiento para centrales hidroeléctricas y torres de turbinas eólicas.

La producción está orientada a brindarles a sus clientes productos con la mejor calidad, diseño, confiabilidad y experiencia que la empresa ha ido adquiriendo a lo largo de los años.

En estos momentos, la misma se encuentra ante una difícil situación de no poder afrontar sus obligaciones financieras, motivo por el cual, el presidente de la firma decidió comunicar a la Comisión Nacional de Valores que entraba en cesación de pagos.

Para poder salir en un corto plazo de este escenario en el que se encuentra, decide solicitar ayuda profesional.

Se presenta a través de este trabajo, posibles soluciones, y mediante una evaluación, se seleccionará la que sea más conveniente para la empresa.

Además de brindarle a la empresa una guía, que podrá ser utilizada, en el caso de que se presenten situaciones similares a las planteadas en este trabajo.

En el primer capítulo se encontrará con la descripción de la empresa, su equipamiento, política que emplea, análisis del entorno, forma de comercialización, distribución y capacitación de los recursos humanos.

El segundo capítulo se detalla con más precisión las áreas de la empresa, objetivos, estrategias, operatorias; interacción con el mundo, compromiso con el medio ambiente y los derechos humanos.

Luego se pasará al tercer capítulo, donde se realizará un análisis de la situación económica y financiera de la empresa.

Por último, en el cuarto capítulo, se plantearán las estrategias propuestas a la empresa, su análisis y posterior aplicación.

CAPÍTULO I

CONOCIENDO A “MIPSA”

7.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

“MIPSA” es una empresa familiar de grandes dimensiones, ubicada en la ciudad de Godoy cruz, Mendoza; sus comienzos se remontan al año 1907, cuando Ricardo Páez, abuelo del actual presidente, funda “Talleres Metalúrgicos” en Mendoza, dedicado a la fabricación de piezas de repuesto de material de hierro fundido, equipos para la industria vitivinícola y compuertas para los canales de irrigación.

Con el propósito de emprender el diseño y construcción de estructuras metálicas para la irrigación y otros equipos electromecánicos, funda “Construcciones Metálicas Páez” en el año 1946.

En 1965 se adopta el nombre de “MIPSA” (Industria Metalúrgica Páez SA) donde se realizaba la construcción de grandes estructuras metálicas y equipos electromecánicos.

El desarrollo tecnológico que se produce en los años '70, le otorga el perfil de empresa innovadora, permitiéndole convertirse en líder en la generación hidroeléctrica en Argentina.

Siempre con ganas de crecer y expandirse comienza con la construcción de grúas portuarias y centrales hidroeléctricas pasando a ser un importante referente para el mundo; se empiezan a realizar investigaciones sobre energía eólica.

En el año 2000 nace el proyecto de “MIPSA WIND” que le permite apostar fuertemente a la energía eólica con aerogeneradores de alta tecnología y se inicia con la construcción de la Central Hidroeléctrica en Venezuela.

“MIPSA HYDRO” es otro de los proyectos que la empresa desarrolla, produciendo soluciones integrales para la conversión de la energía del agua en electricidad.

En 2008 se inaugura la fábrica de aerogeneradores en el puerto Suape de Brasil.

Se construyen grúas para el puerto de Malasia, el más grande del mundo actualmente.

Hoy es una sociedad anónima dedicada, directamente o a través de sus subsidiarias, a proveer soluciones integrales de energía renovable, incluyendo

proyectos de generación de energía hidroeléctrica y eólica y el equipamiento asociado, así como a la industria de autopartes y a la prestación de servicios ambientales.

7.1.1 Actividades

Dedicada a brindar soluciones a la hora de producir energía eléctrica a partir de recursos naturales, posee las siguientes unidades de negocios “MIPSA HYDRO” donde suministra equipamiento asociado en condiciones llave en mano; equipamiento clave, unidades generadoras, automatización, equipamiento hidromecánico; ingeniería e integración del balance de planta; modernización de plantas; y servicios a lo largo de la vida útil.

“MIPSA WIND” provee de equipamiento asociado en condiciones llave en mano, aerogeneradores, ingeniería e integración del balance de planta, servicios a lo largo de la vida útil y modernización de parques.

7.1.2 Instalaciones

➤ Planta I

Ubicada en Godoy Cruz, Mendoza, Argentina.

Ocupa una superficie de 29.000 m², con una superficie cubierta de 10.000 m²



➤ Planta II

Ubicada en Godoy Cruz, Mendoza, Argentina

Ocupa un predio de 52 hectáreas, donde se ubican once naves afectadas a la producción, que totalizan 20.000 m cubiertos.

Sus principales naves son:

Nave I: se dedica a la mecanización y estructuras.

Nave III: caldería.

Nave de generadores, se fabrican los componentes activos de los generadores.

Nave IV: caldería.

Nave V: amolado.

Nave de ajuste y montaje.

Nave de trazado y corte.

Nave de granallado y pintura.

CIT (Centro de Investigación Tecnológica)

De todas ellas la de mayor producción es la Nave I debido a sus características y dimensiones.



➤ Planta III

Ubicada en Suape, Brasil

Tiene una superficie cubierta de producción de 20.000 m²



➤ Planta IV

Ubicada en Suape, Brasil

Compuesta por:

- Almacén general y despacho 2300 m²
- Mantenimiento 986 m²
- Nave de partes activas de generador 2847 m²
- Caldería y Mecanizado 10325 m²
- Trazado y Corte 985 m²
- Zona de stock de chapas 1970 m²
- Granallado y Pintura 180 m²



➤ Planta V

Ubicada en Lumut, Malasia

Tiene una superficie cubierta de producción de 21.000 metros cuadrados, emplazados en un área de 17,8 hectáreas



Además tiene oficinas en Chile, Ecuador, Colombia, Venezuela, Estados Unidos, India y China.

7.1.3 Estructura Organizacional

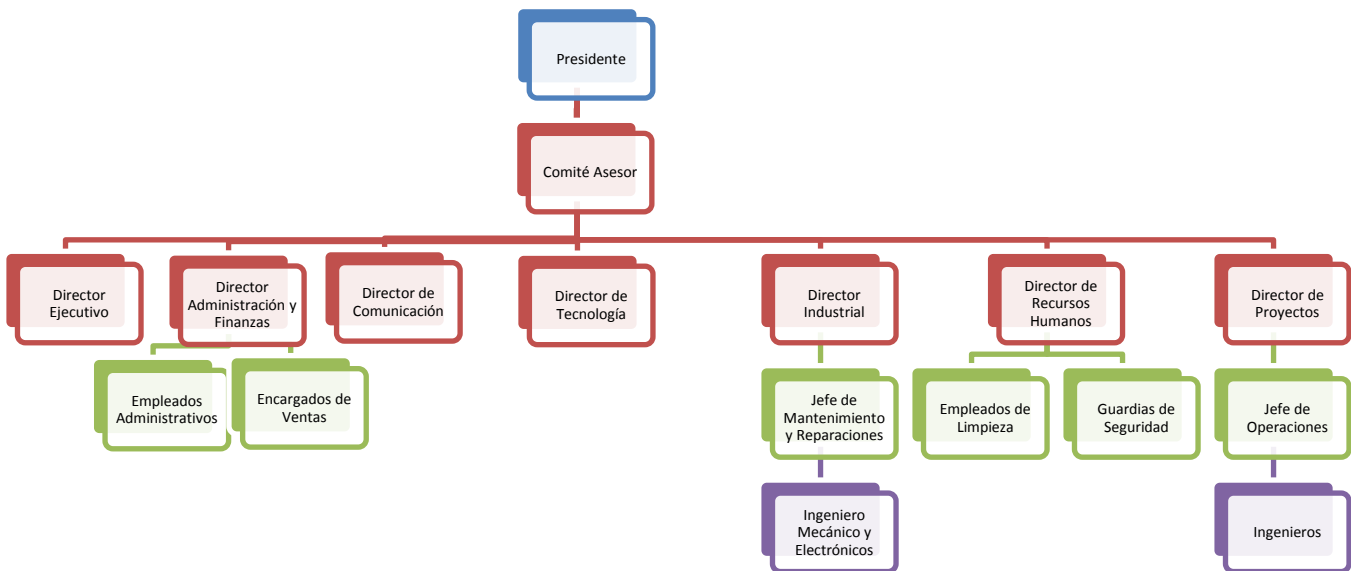
Su planta funcional está compuesta por:

- Presidente
- Comité Asesor
- Director Ejecutivo
- Director de Administración y Finanzas
- Director de Comunicación
- Director de Tecnología
- Director Industrial

- Director de Proyectos
- Director de Recursos Humanos
- Jefe de Operaciones

“MIPSA” cuenta con 6156 empleados, 3083 en Argentina, 954 en Brasil, 424 en Malasia, Colombia hay 1572 y en Venezuela 123, entre los cuales podemos encontrar Ingenieros Mecánicos, Ingenieros Electrónicos, Supervisores, Jefes de Mantenimiento y Reparaciones, Operadores, Técnicos, Ayudantes, Empleadas Administrativas, Empleadas de Limpieza, Encargados de Ventas, Guardias de Seguridad.

7.1.4 Organigrama



7.1.5 Descripción de los puestos

- ❖ Presidente: es el director de la empresa, dirige, controla los movimientos y la representa en negocios con terceros; toma las decisiones fundamentales en cuanto a inversiones, estrategias de comercialización y asigna y supervisa el personal.

- ❖ Director Ejecutivo: asesora a la junta directiva, controla que se cumplan los estatutos y disposiciones de la Asamblea y apoya la organización de actividades.

- ❖ Director de Finanzas: es el encargado de la planificación y ejecución de la información financiera. Implementa estrategias para aprovechar de la mejor manera los recursos financieros, analiza los resultados de las operaciones y de gestión de la empresa.

- ❖ Director de Comunicación: es el encargado de diseñar una estrategia general de comunicación entre las distintas áreas de la empresa, coordina las relaciones públicas de la organización, realiza publicidad, conferencias y seminarios, entre otros.

- ❖ Jefe de Operaciones: responsable de las actividades diarias de la empresa y el manejo de las operaciones.

- ❖ Director de Tecnología: se encarga de la investigación y desarrollo de los proyectos, es el líder de grupos técnicos.

- ❖ Director Industrial: elabora las estrategias necesarias para el logro de los objetivos determinados por el Presidente y Director Ejecutivo.

- ❖ Director de Proyectos: figura clave en la planificación, ejecución y control de los proyectos y encargado de su iniciación.
- ❖ Director de Recursos Humanos: recluta, selecciona, contrata, forma y emplea al personal de la empresa.
- ❖ Comité Asesor: asesora a las distintas áreas de la empresa, sugiere actividades a ser realizadas, funciona como comunicador entre los empleados y los niveles más altos de la administración.
- ❖ Ingeniero Mecánico: planifica el mantenimiento de las “Naves”, optimiza la producción y controla la calidad.
- ❖ Ingeniero Electrónico: realiza cálculos para seleccionar materiales y equipos, interpreta planos de diseño y da instrucciones al personal de montaje.
- ❖ Ayudantes: personal destinado a brindar ayuda en la realización de los proyectos.
- ❖ Empleadas Administrativas: realizar las operaciones de compraventa de productos y servicios, tesorería, como así también la confección de registros contables, previa obtención de la información.
- ❖ Encargado de Ventas: se dedica exclusivamente a la atención al cliente.
- ❖ Guardias de Seguridad: vigilan las plantas y oficinas, a fin de brindar seguridad al personal.
- ❖ Empleadas de Limpieza: personal dedicado a la mantención de la limpieza en las plantas y las distintas oficinas de la empresa.

7.2 POLÍTICA INTEGRAL

La empresa busca satisfacer a sus clientes, siendo el de mejor calidad al momento de brindar sus productos, cumpliendo con las disposiciones que establece la ley y preservando la salud de las personas.

Como se trata de una organización global, interactúa en varias culturas debiendo su política adaptarse a los hábitos y costumbres de cada lugar en donde desarrolla sus actividades. Por tal motivo al momento de realizar los proyectos la empresa tiene en cuenta el diseño, el uso de tecnologías apropiadas, ecoeficientes y que económicamente sean posibles su utilización, permitiendo así que los procesos sean excelentes.

A través de la capacitación del personal, busca crear valores, conductas y actitudes en ellos que estimulen su creatividad, innovación y compromiso.

La empresa promueve la concientización para proteger el medio ambiente a través de la integración de sus clientes, socios y proveedores con el propósito de lograr una mejora continua.

Al mantener el liderazgo en el mercado brinda soluciones con una mayor eficiencia y eficacia.

El cumplimiento de estos objetivos es fundamental para la organización ya que hace a su esencia, ser una empresa limpia, integral y sustentable.

7.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este punto se establecen las variables que influyen en la empresa, se analiza la posibilidad de obtener nuevos clientes, la aparición de nuevas tecnologías, se evalúa el comportamiento de la competencia y de los proveedores que aportan los insumos necesarios para realizar el trabajo.

7.3.1 Clientes

La mayoría de los clientes son de origen brasilero, los países están en crecimiento y necesitan de energía por eso la empresa apunta a que los productos que fabrica sean excelentes, realiza encuestas de percepción de valor y de satisfacción del cliente buscando mejorar todos aquellos aspectos que sean necesarios.

Se compromete socialmente con las comunidades en donde trabaja con profunda conciencia medioambiental, esperando brindar los mejores resultados para los clientes.

Clientes de “MIPSA HYDRO”

- Norte Energía
- Sarawak Hydro Sdn Bhd
- COPEL
- Energética Águas da Pedra S.A.
- Empresas Públicas de Medellín (EPM)
- CORPOELEC
- Edelca
- Colbun
- Provincia de Santa Cruz
- ANDE
- Ramaco

Clientes de “MIPSA WIND”

- Sociedad Parque Eólico Arauco S.A.P.E.M.
- Energía Santiago del Estero S.A.(ENERSE SAPEM)
- CORPOELEC

- Energimp
- CHESF
- Electrosul

7.3.2 Proveedores

Los proveedores de “MIPSA” son en su mayoría pertenecientes a la comunidad donde se encuentra en desarrollo cada proyecto.

La empresa realiza acuerdos vinculados con los derechos humanos que aplica al momento de contratar un nuevo proveedor.

Algunos de ellos son:

- 1) No hacer uso directo o indirecto de mano de obra infantil.
- 2) Garantizar un ambiente de trabajo seguro.
- 3) Darle la posibilidad a los trabajadores de poder tener un sindicato.
- 4) No permitir prácticas abusivas o discriminatorias, entre otros.

7.3.3 Competencia

A nivel nacional no tiene competencia directa por lo tanto es líder indiscutido en la fabricación de generadores eólicos; pero al ser una empresa internacional y poseer instalaciones en otras partes del mundo, los competidores más importantes son:

- American Hydro Corporation
- General Electric
- Vietnam Wind-Power Joint Stock Company
- Vestas Wind SystemsA/S
- Wobben Windpower – Industria e Comercio Ltda.
- Suzlon Energy Limited

Debido a restricciones legales con respecto a importación y exportación de bienes y el poco apoyo por parte del Estado Argentino, “MIPSA” ha quedado en una posición inferior frente a sus competidores globales.

7.3.4 Tecnología

No solo se utilizan tecnologías duras, sino también tecnologías blandas que permiten crear nuevos modelos de negocios, sistemas de información adecuados, mejor organización y gestión e ingenierías económicas y financieras.

Se utilizan las más modernas herramientas de software y hardware que están disponibles, usando materiales y métodos de producción modernos y capacitando en forma continua a los empleados para la aplicación de nuevas tecnologías y procesos que vayan surgiendo.

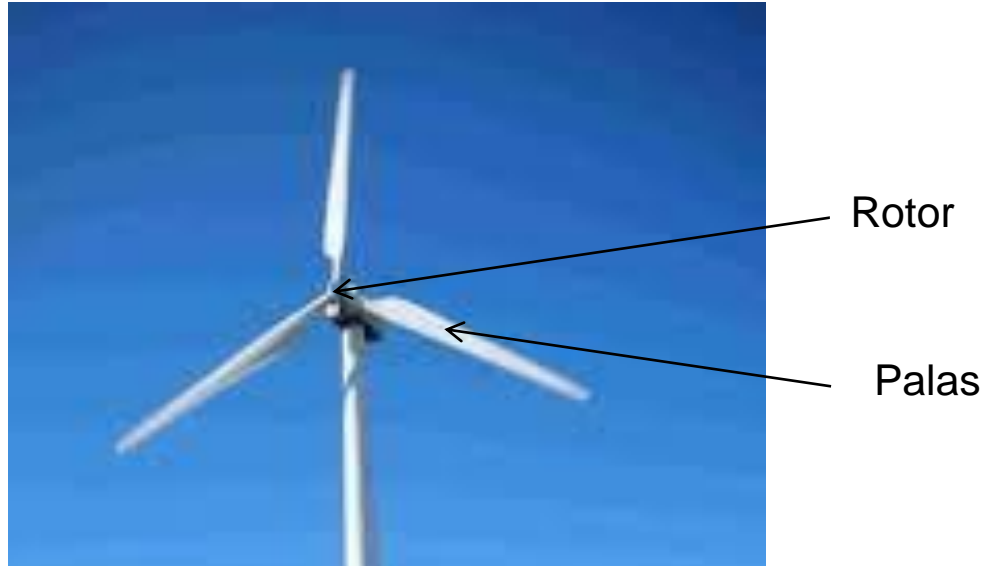
“MIPSA HYDRO” cuenta con unos de los mejores laboratorios de hidráulica, creando generadores con mayor potencia en el mundo.

Fue pionera en el desarrollo de un sistema experto capaz de calcular y analizar generadores de energía hidráulica desde todas las ópticas posibles, magnéticas, eléctricas, mecánicas, térmicas, aerodinámicas y vibratorias.

Con respecto a “MIPSA WIND” cuenta con una tecnología única UNIPOWER de gran potencia desarrollada en Latinoamérica y el primero de su tipo en el mercado.

Es diseñado teniendo en cuenta las condiciones de los vientos de cada región, para lograr la máxima performance y confiabilidad del producto.

Esta tecnología es innovadora porque, evita la utilización de piezas innecesarias, ya que se trata de un sistema de palas conectados directamente al rotor del generador (imagen), lo que hace aumentar la eficiencia y confiabilidad en los aerogeneradores.



7.4 COMERCIALIZACIÓN

7.4.1 Marketing

Producto:

Producto elaborado por "MIPSA HYDRO"

- Diseño Hidráulico: se diseñan los distintos componentes de las turbinas y se hace un modelo a escala de las mismas, se realizan ensayos para verificar que todo funcione de acuerdo a lo que el cliente solicite.
- Diseño mecánico: se utiliza un modelo 3D computarizado, donde se verifica posibles deformaciones.

La cámara de espiral (imagen) es fabricada con chapas de acero soldadas, diseñadas para soportar la máxima presión y se prueba en el sitio que será colocada con la presión de agua del proyecto.



El diseño está preparado para soportar velocidades críticas, que le brinda a la máquina mejor estabilidad ante vibraciones y permitiendo reducir el costo de fabricación.

Producto elaborado por "MIPSA WIND"



AEROGENERADOR UNIPOWER

El aerogenerador UNIPOWER es confeccionado con tecnología argentina diseñado para soportar los vientos más rigurosos del mundo.

La empresa se encarga de su diseño, fabricación, construcción y mantenimiento, buscando proveer mayor cantidad de energía y reducir los costos y tiempos de mantenimiento del aerogenerador, conceptos fundamentales para los inversores en generación de energía.

Precio:

La empresa se ha presentado en muchas licitaciones haciéndose adjudicataria de la mayoría de ellas, por lo tanto la consideran líder en la venta e instalación de equipos para generar energía a través de recursos renovables, no solo por la excelencia de los equipos que instala, sino también por los bajos costos, con respecto a la competencia.

Servicio:

La organización se ocupa de instalar todos los equipos que el cliente solicite, ponerlos en funcionamiento y realizar los mantenimientos correspondientes.

Promoción:

La empresa maneja una política de puertas abiertas donde anualmente recibe la visita de unas diez mil personas a sus centros de producción, laboratorios y departamento de investigación y desarrollo, situados en Argentina, Brasil y Malasia.

Entre los visitantes se puede encontrar a estudiantes, periodistas, clientes, proveedores, embajadores, funcionarios públicos y representantes de entidades financieras.

Se realizan publicaciones en revistas, diarios y en la página web de la empresa, donde los clientes actuales y futuros pueden descargar archivos donde se explica con detalles los proyectos realizados.

Plaza:

Los centros de producción tanto de Argentina como de Brasil y Malasia se encuentran ubicados en zonas industriales alejadas de la sociedad.

Esto permite facilitar la planificación urbana y garantizar una convivencia armoniosa entre la empresa y la comunidad favoreciendo la higiene y salud, no ocasionando daños al medio ambiente y por supuesto facilitando el acceso por la cercanía a rutas y puertos.

7.4.2 Producto

- “MIPSA HYDRO”

Se dedica a producir electricidad mediante la utilización de agua, proveniente de ríos.

Los servicios que ofrece son:

- Equipamiento electromecánico, “llave en mano”
- Equipamiento como turbinas hidráulicas, generadores, automatismo y equipamientos hidromecánicos. (imagen)
- Operación y Mantenimiento.
- Construcción, modernización y rehabilitaciones.



Se realizan balances de planta, a fin de determinar la operación de la Central Eléctrica y como relacionarla con las unidades generadoras. Formado por sistemas eléctricos de baja, media y alta tensión.

Cada río tiene diferentes características, por lo tanto los proyectos se realizan “a medida”.

“MIPSA” tiene los siguientes clientes:

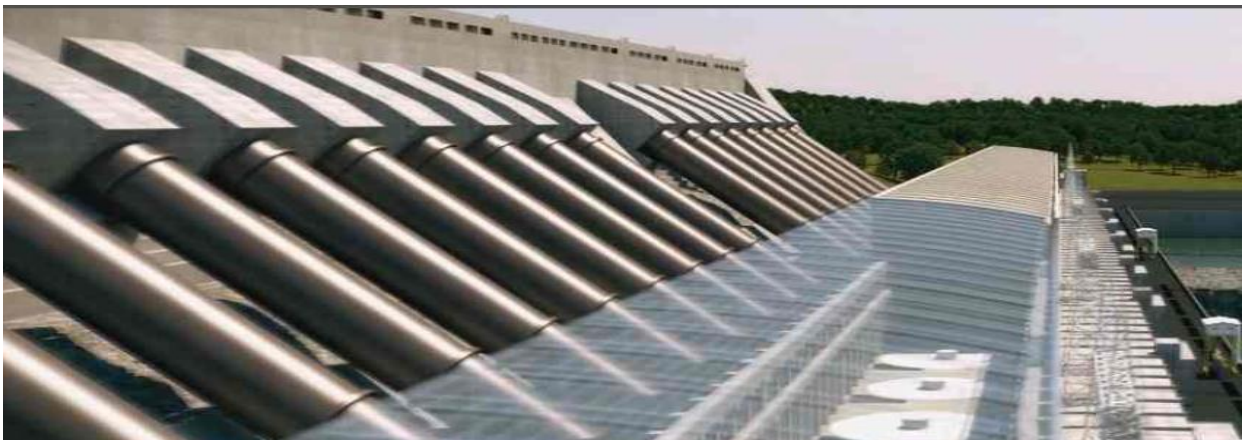
- Central hidroeléctrica Bakun

Ubicada en Sarawak, Malasia, es la central hidroeléctrica más eficiente del mundo con un rendimiento del 94%. Cuenta con la presa más alta del mundo, obra de toma y aliviadero equipados con compuertas, 8 túneles de presión, casa de máquinas, 8 unidades generadoras, sistema de control y protección y transformadores de potencia principales. Equipamiento “llave en mano”.



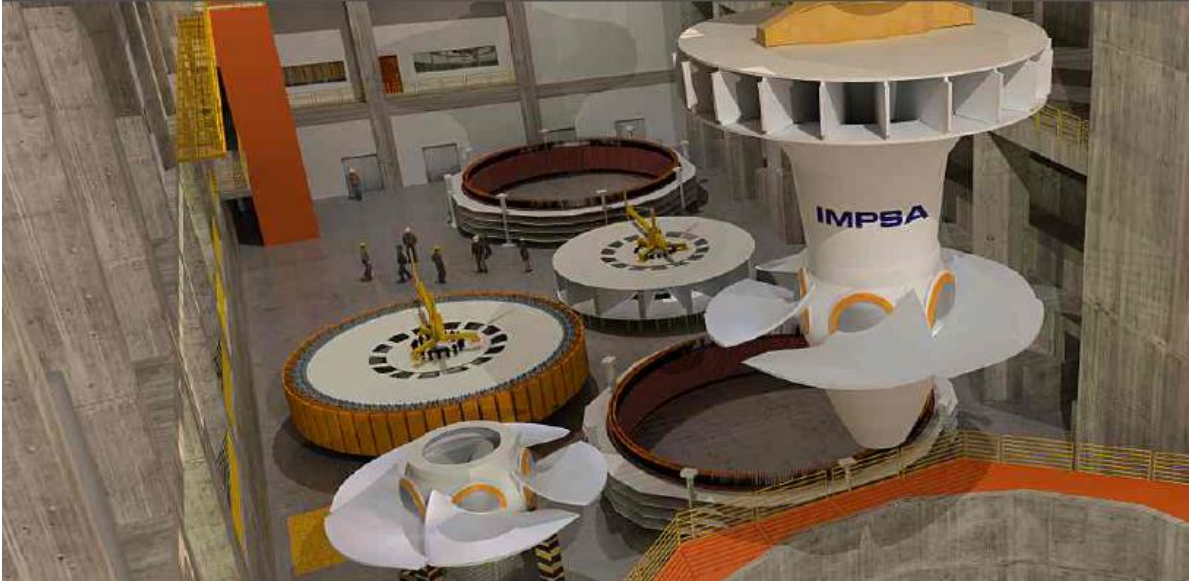
- Central hidroeléctrica Belo Monte

Ubicada en Belo Monte, Brasil, es la central de mayor potencia y la tercera más grande del mundo. Posee 18 unidades generadoras. Equipamiento “llave en mano”.



- Central hidroeléctrica Colider

Ubicada en Cuiabá, Brasil, posee 3 unidades generadoras.
Equipamiento “llave en mano”.



- Central hidroeléctrica Dardanelos

Ubicada en Mato Grosso, Brasil
“MIPSA” le provee, unidades generadoras, automatización, balance de planta, supervisión de montaje y puesta en marcha.



- Central Hidroeléctrica Porce III

Ubicada en Medellin, Colombia

“MIPSA” provee equipamiento, unidades generadoras, hidromecánicos, supervisión de montaje y puesta en marcha.



- Central hidroeléctrica Tocoma

Ubicada en Manuel Piar, Venezuela

Aquí se provee unidades generadoras, balance de planta, automatización, supervisión de montaje y puesta en marcha.



- “MIPSA WIND”

Surge por la asociación de las distintas unidades de negocios que la empresa tenía antes de crear el producto, de las cuales se tomaron los conocimientos de mecánica, manejo de estructuras de gran altura, conocimientos de automatización y sistemas de control.

Como “MIPSA” se dedica a brindar soluciones, existen tres dimensiones en su organización:

- Soporte en las tareas al momento de desarrollar proyectos en parques eólicos.
- Diseño y fabricación de aerogeneradores de última generación.
- Suministro bajo la modalidad “llave en mano”.

“MIPSA” posee los siguientes clientes:

- Parque eólico Arauco.
Ubicado en Valle de la Puerta de Arauco, La Rioja, Argentina tiene 24 aerogeneradores.
Suministro “llave en mano”.



- Parque eólico Ceará I.
Ubicado en Beberibe y Acaraú, Brasil, ya que está compuesto por 3 parques eólicos.
Provee de ingeniería financiera, construcciones civiles, sistemas eléctricos, balance de planta, montaje, operación y mantenimiento.



- Parque eólico El Jume.
Ubicado en Ojo de Agua, Santiago del Estero, Argentina
Provee sistemas eléctricos, balance de planta, montaje, equipamiento, operación y mantenimiento, subestaciones y líneas de transmisión.



- Parque eólico La Guajira.
Ubicado en Zulia, Venezuela.
Suministro "llave en mano".



- Parque eólico Santa Catarina, cliente ELETROBRAS
Ubicado en Santa Catarina, Brasil.
Suministro "llave en mano".



“MIPSA” cuenta además con una unidad de negocios dedicada al tratamiento de residuos sólidos, urbanos y patológicos, saneamiento ambiental y preservación del medio ambiente que se denomina “MIPSA Servicios Ambientales”

7.4.3 Internet

“MIPSA” cuenta con una página web donde los clientes pueden ver todas las actividades que la empresa realiza, los proyectos y su calidad.

Pueden conocer su historia, como es su estructura organizacional, los proyectos que ya ha realizado, sus plantas, entre otras cosas.

7.4.4 Posicionamiento en el mercado

“MIPSA” es líder indiscutido en más de treinta países y cinco continentes en la producción de generadores eólicos y en la fabricación de generadores para grandes centrales hidroeléctricas.

Tiene una amplia experiencia obtenida en el mercado mundial mediante la realización de proyectos de infraestructura particularmente para la producción de energía:

* Tiene casi un siglo de experiencia en la provisión de bienes de capital de alta tecnología.

* Ha instalado más de 15.000MW en turbinas y generadores para centrales hidroeléctricas.

* En los últimos 25 años, ha participado en más de 150 proyectos hidroeléctricos en 30 países de América del Norte, América Central, Sudamérica, África, Asia, Europa y Oriente Medio.

* La certificación de sus procesos a través de las normas ISO 9001:2000, 14001 (en trámite) y otras, denotan su probada experiencia en el desarrollo, diseño, financiamiento, construcción y operación de proyectos.

* Crea y utiliza tecnología propia y de primera línea para la generación de energía limpia a través de fuentes renovables.

No obstante la Compañía procura ampliar aún más su posición como proveedor de soluciones de energía renovable y concentra sus esfuerzos en capturar oportunidades de crecimiento dentro de este segmento de la industria energética.

7.4.5 Distribución

“MIPSA”, comercializa y distribuye sus productos y servicios globalmente a través de sus centros industriales. La empresa concreta su estrategia de orientación al cliente y está presente permanentemente en todos sus mercados, brindando asistencia y servicios de alto valor durante todo el ciclo de vida de sus productos. La red comercial abarca: Argentina, Brasil, China, Colombia, Estados Unidos, Filipinas, India, Malasia y Venezuela.

7.5 RECURSOS HUMANOS

El gran valor de la empresa reside en su gente que se destaca por su diversidad, compromiso, alta preparación y capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios.

Como se trata de una organización global, cuenta con gran diversidad de etnias, culturas, costumbres y religiones.

7.5.1 Distribución de empleados

En Argentina hay 3083 empleados distribuidos en las dos plantas de Mendoza.

En las plantas de Brasil hay 954 en las de Malasia y Colombia hay 424 y 1572 respectivamente; mientras que la de Venezuela cuenta con 123.

7.5.2 Desarrollo y Capacitación

La organización contribuye a la formación profesional y no los considera empleados, sino colaboradores a los que se les brinda herramientas de gran excelencia para optimizar la competitividad a nivel mundial.

Se invierte permanentemente en la capacitación de alto nivel tecnológico.

Se dictan cursos de acuerdo a las necesidades de la compañía, como por ejemplo los siguientes:

- 1) Cursos de Idiomas.
- 2) Cursos de Posgrado y entrenamientos en la fábrica.
- 3) Escuelas de soldaduras para el personal.

Anualmente se dictan programas de capacitación en temas ambientales y de seguridad para el personal de planta, programas de preparación ante emergencias naturales y tecnológicas.

Se hace hincapié en el pensamiento creativo de los colaboradores y su capacidad para resolver problemas.

Se entrena en Seguridad Industrial con frecuencia programada, permanente y abarcando a todos los sectores; y se extiende desde el adecuado uso de los elementos de protección personal, hasta los criterios profesionales para la determinación del nivel de exposición al riesgo en cada operación de la planta o los proyectos.

Se ha desarrollado un módulo especial para aquellos que asumen el rol de liderazgo o supervisión en cualquiera de las áreas de la empresa

Como resultado se obtiene una mejora continua en los recursos humanos, mayor capacitación, mayor calidad y tecnología.

7.5.3 Sistema de pasantías

En Brasil tiene actualmente veintiocho pasantes distribuidos entre sus diferentes oficinas de Belo Horizonte, Recife, Sao Paulo y Fortaleza.

El objetivo es capacitar a los jóvenes brindándoles los conocimientos específicos en diversas áreas profesionales.

7.5.4 Seguridad

Todos los empleados cuentan con el uniforme adecuado para realizar los trabajos, deben utilizar cascos, lentes protectores, guantes, calzado de seguridad, tapones para los oídos, máscaras y chalecos.

Mantener el orden y la limpieza es fundamental para eliminar accidentes, comunicando, en caso de que se presenten, condiciones peligrosas e inseguras. El trabajador no puede utilizar maquinaria sino está autorizado y debe seguir instrucciones y prestar atención a lo que está haciendo al momento de realizar las tareas a fin de evitar demoras en la producción y accidentes.

Las plantas están equipadas con las medidas de seguridad correspondiente como matafuegos, carteles indicadores, botiquín, planes de evacuación en caso de incendio y salidas de emergencias bien señalizadas.

7.5.5 Evaluación al personal

El 100% del personal está incluido en el Programa de Gestión de Desempeño (PGD). Es una herramienta de gestión de RRHH de aplicación global, destinada a medir en forma cuantitativa y cualitativa la performance y el potencial de todos los colaboradores durante un año calendario.

Evalúa competencias de tipo genéricas y funcionales, inspiradas en los valores y la cultura de la organización, previamente definidas, bajo criterios de jerarquía y nivel de responsabilidad que se detenta.

CAPÍTULO II
OPERATORIA DE LA
EMPRESA

8.1 FUNCIONAMIENTO

Todo comienza cuando un consumidor decide llevar a cabo uno de los proyectos que propone “MIPSA”, (MIPSA HYDRO o MIPSA WIND) en alguna región donde no se cuenta con fuentes de energía y que dependen totalmente de combustibles que producen otras zonas.

Para lograr un producto excelente, primero se debe promover una buena comunicación de las áreas. Es de suma importancia que esto se logre a fin de poder cumplir con los requerimientos de los clientes en tiempo, forma y con la calidad que caracteriza a “MIPSA”.

Una vez que se hace adjudicataria de la obra, luego de ganar la licitación, se procede con la evaluación de la zona, para poder diseñar un equipo que sea adecuado de acuerdo a las características de allí.

El contrato con el cliente incluye, diseño, fabricación, transporte, supervisión del montaje y de puesta en servicio, y entrenamiento para la operación de los equipos suministrados.

Cabe destacar que la empresa a través de su centro de investigación y desarrollo está constantemente incursionando en nuevas y mejores tecnologías para lograr un producto cada vez más eficiente y eficaz.

Para realizar los emprendimientos se emplean más de 500 colaboradores locales capacitados en diversas especialidades.

Los proyectos suelen ser financiados con aportes de entidades financieras y del Gobierno de la zona donde se realiza el proyecto.

El tipo de equipamiento más contratado es el “llave en mano” que incluye, en el caso de aerogeneradores de ingeniería, estudios de vientos, sistemas de monitoreo a distancia, subestación transformadora, obras civiles, transporte, montaje y puesta en marcha; y para el caso de los generadores hidráulicos el equipamiento “llave en mano” consta de automatización, hidromecánicos e izajes, balances de planta, obras civiles, supervisión de montaje, montaje y puesta en marcha, operación y mantenimiento.

Finalizada la instalación de los equipos, se formula un contrato, si el cliente lo desea, por un período mínimo de cinco años, para operación y mantenimiento de los equipos. Para ellos se cuenta con personal calificado para un monitoreo que permite relevar índices a cerca del estado de la máquina y se efectúa un mantenimiento predictivo.

“MIPSA” utiliza una tecnología que le permite recibir los datos de funcionamiento y estado de los equipos en cualquier parte del mundo.

Los proyectos suelen ser realizados por partes según la necesidad del cliente, a lo cual la empresa presenta una nueva propuesta para ganar la licitación, donde se va completando, hasta tener el producto terminado.

8.2 OBJETIVO Y ESTRATEGIAS

La empresa busca brindar mejores beneficios a la sociedad mediante la producción de productos con un alto valor agregado por el crecimiento continuo y sustentado del negocio, utilizando la innovación ligada al desarrollo de proyectos de infraestructura que le permitan la producción de energía limpia a partir de la utilización de recursos renovables.

Siempre pensando en el futuro y en evolucionar, se plantea nuevas estrategias:

- ❖ Lograr un crecimiento rentable y sostenido de la organización haciendo especial énfasis en aquellos sectores de la sociedad con mayor impacto, aprovechando la energía de fuentes renovables.

- ❖ Crear conciencia en la sociedad a través de la utilización de recursos renovables para producir energía, protegiendo así el medio ambiente.

- ❖ Aumentar el volumen de ventas y de rentabilidad en los actuales y futuros negocios.

- ❖ Fortalecer su imagen como desarrolladores e inversores en proyectos de infraestructura energética y mantenimiento a largo plazo.

- ❖ Ser un motor de desarrollo para el mundo con nuevos productos y tecnología creando riquezas y ayudando al desarrollo de las comunidades donde actúa.

8.3 INGENIERÍA DEL SERVICIO

Se realiza una reunión de directorio en donde se comunica a las diferentes áreas la adjudicación de la obra.

Inmediatamente se informa a todo el personal de la empresa sobre el mismo a fin de comenzar con las tareas correspondientes:

- ❖ Lo principal es averiguar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para realizar el proyecto, ya sea mano de obra, dinero, materiales.
- ❖ Una vez obtenida la información requerida anteriormente, se procede a solicitar presupuesto a los proveedores y seleccionar el de mejor calidad y precio.
- ❖ Los servicios son contratados por el área administrativa, que se encarga de realizar los pagos, señas o entregas.
- ❖ Se procede como siguiente medida a realizar estudios del suelo donde actuarán los generadores hidráulicos y aerogeneradores a fin de crear las piezas adecuadas a las características de la zona.
- ❖ Una vez realizado esto se inicia con el diseño de las partes componentes de los producto. La parte mecánica se elabora a través de un sistema computarizado en 3D
- ❖ Se efectúan simulaciones numéricas de los flujos de agua y de viento y se elabora un modelo a escala del equipo a fin de realizar ensayos para comprobar si pueden existir fallas.
- ❖ Una vez realizadas las pruebas correspondientes se procede al montaje de los equipos en las zonas requeridas.

8.4 INGENIERÍA INDUSTRIAL

La Planta I fue construida en el año 1943, es el primer complejo industrial que se estableció en la provincia de Mendoza, localizado en un área residencial del distrito de Godoy Cruz y se divide en cinco edificios.

Se ha remodelado para permitir la fabricación de palas, aerogeneradores y bobinas estatoricas, lo que permite elaborar 70 generadores por año.

La Planta II es la principal unidad de producción de “MIPSA” y fabrica componentes calves para las centrales hidroeléctricas y para los aerogeneradores.

Posee un moderno centro de mecanizado, diferentes tipos de tornos, alesadoras y horno para tratamiento térmico.

Cuenta con seis edificios de oficinas donde se encuentran: Ingeniería HYDRO y WIND, el Centro de Investigaciones Tecnológicas, Operaciones, Comercial, Aprovisionamiento, Aseguramiento de la Calidad, Recursos Humanos y Administración y Finanzas.

Se planea expandir su centro de producción, además de incorporar una serie de importantes máquinas y herramientas con el objetivo de poder cumplir con los proyectos actuales y la demanda de futuros proyectos.

La Planta III está ubicada en Suape, Brasil y se especializa en la producción de aerogeneradores con una capacidad de 400 unidades anuales. Esta planta está en proceso de ampliación para incrementar la producción.

La Planta IV está también ubicada en Suape, Brasil pero en el distrito industrial y en ella se fabrican grandes equipos de generación de energía hidroeléctrica como turbinas, válvulas, tuberías, compuertas y generadores.

Por último la Planta V está en Lumut, Malasia y su principal objetivo es la producción de tuberías, generadores y sus componentes.

Al momento de dar origen a esta empresa como no existían los parques industriales, se realizó un análisis para saber qué lugar le convenía más, teniendo en cuenta futuros clientes, la mano de obra calificada, suministro de luz, agua, teléfono, calidad de vida, nivel de renta de los residentes, tasa de desempleo, costos de transporte y la posibilidad de acceder a materia prima.

Con la aparición de los parques industriales la empresa se vio beneficiada al disponer no solo de los servicios necesarios, como luz, agua, teléfono, sino de tener más fácil acceso a las rutas, menores impuestos y aranceles, no afectar a la salud pública por ruidos molestos, tráfico y olores.

Además los parques industriales cuentan con sistemas de tratamiento y eliminación de desechos, lo que ofrece una importante ventaja con respecto a los costos.

8.5 PLANEAMIENTO, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

La empresa trabaja por encargo de acuerdo a los proyectos que el cliente desea realizar.

Como primera medida se determina las cantidades a producir, mano de obra necesaria, inventarios disponibles, se coordinan las distintas líneas de producción de acuerdo a los tiempos previstos, se determinan costos y se tiene en cuenta las posibles fallas que puedan aparecer en las maquinarias.

Luego se realiza una hoja de operaciones donde se detalla el tiempo estimado de elaboración de cada pieza que compone un generador o aerogenerador, para esto el encargado de realizarla debe contar con la información necesaria y actualizada.

Debe conocer el flujo de operaciones, las instrucciones de cada puesto de trabajo, descanso y mantenimiento, lo que se detalla en una hoja de ruta.

Mediante las hojas de instrucciones se especifica con mayor precisión algunas operaciones del proceso.

Todas estas planillas son complementarias.

Una herramienta utilizada por la empresa es el gráfico de Gantt, donde se especifica duración de cada actividad, fecha de comienzo y finalización, holguras disponibles; por medio de él es posible vigilar el desarrollo de las actividades y controlar que las fechas de terminación de cada proceso se sucedan en los momentos previstos.

Desde el momento en que se comienza con la producción, hasta que el producto esté terminado se realizan controles periódicos, a fin de evitar errores en los procesos que puedan provocar demoras en la producción.

8.6 LOGÍSTICA DE MANTENIMIENTO

Se llevan a cabo tres tipos de mantenimiento: preventivo, predictivo y correctivo.

El primero se ocupa exclusivamente de realizar las revisiones correspondientes a las máquinas llamadas “Naves” con el objetivo de evitar que se produzca la avería y obligue a la detención de la producción. Las tareas se efectúan de manera periódica y está a cargo del jefe de mantenimiento y reparaciones.

Se programa y aprueba por el presidente de la empresa una fecha adecuada, un tiempo de inicio y de finalización de las tareas. Se realiza en un momento en que no se está produciendo y se lleva a cabo siguiendo un programa elaborado con anterioridad donde se determina las actividades a realizar.

Supone una ventaja para la organización porque le brinda un historial de los equipos e información técnica actualizada de los mismos.

El segundo tipo de mantenimiento, utiliza fórmulas matemáticas las que son aplicadas a las operaciones de diagnóstico junto a un sistema, el cual brinda información de las condiciones del equipo.

El objetivo de este tipo de mantenimiento es disminuir las paradas de las máquinas y de esta manera minimizar los costos.

Se utilizan programas que controlan la vibración, medición de parámetros de operación (potencia, voltaje, presión, temperatura, entre otras), endoscopia, para ver lugares ocultos, termovisión que detecta condiciones a través del calor desplegado de la máquina.

Por último, el mantenimiento correctivo es el que tiene lugar cuando se produce la falla en el funcionamiento de una máquina.

Esto es una desventaja para la empresa porque significa paradas no previstas en el proceso, afectando los ciclos productivos posteriores, al mismo tiempo que aumenta los costos por la reparación y repuestos no presupuestados.

La empresa considera que un buen mantenimiento depende no solo de un funcionamiento adecuado de las máquinas, sino que es necesario hacerlo de manera constante así se prolonga su vida útil, sin exceder los costos de mantenimiento.

8.7 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Las normas básicas de seguridad y salud en los centros de trabajo condicionan de forma significativa las condiciones generales de trabajo y son un conjunto de medidas destinadas a proteger la salud de los trabajadores, prevenir accidentes laborales y promover el cuidado de la maquinaria, herramientas y materiales con los que se trabaja.

“MIPSA” pone a disposición del trabajador las siguientes medidas de seguridad:

- Equipo de primeros auxilios.
- Equipo de protección individual (EPI).
- Señalización de seguridad.
- Servicios higiénicos y locales de descanso.
- Protección contra incendios.
- Vías y salidas de evacuación.
- Alumbrado de emergencia.
- Limpieza, orden y mantenimiento de los centros de trabajo.

Así mismo, la empresa tiene en cuenta otros aspectos importantes para la seguridad de los empleados como:

- Reducir los efectos de aquellas tareas que sean perjudiciales para personas con defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantener la salud de los trabajadores.
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.
- Capacitar a los trabajadores sobre los riesgos presentes en el medio ambiente laboral y la manera de prevenir o minimizar los efectos indeseables.

Está a disposición del empleado un registro donde se detallan todos los siniestros laborales que se producen indicando la fecha, hora, partes y personas afectadas y tipo de gravedad del accidente: leve, grave o mortal.

Con esto lo que la empresa busca es establecer estadísticas de siniestralidad laboral para establecer planes, campañas o proyectos de prevención de accidentes laborales.

8.8 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

“MIPSA” es una empresa certificada por las normas internacionales más exigentes.

El Sistema de Gestión de Calidad, se aplicó a partir de la exigencia de nuestros clientes y actualmente se encuentra certificado bajo el estándar internacional ISO 9001:2008.

En marzo de 2009 se recertificó esta norma, acordando el siguiente alcance:

Concepción, desarrollo, financiamiento, gerenciamiento, diseño, aprovisionamiento, fabricación, montaje, instalación, comisionamiento, puesta en marcha, servicio posventa, operación, mantenimiento, y asistencia técnica de equipamiento y obras civiles, ya sea a través de contratos por el suministro de equipos y estructuras en forma individual, o bajo modalidades “llave en mano” o “EPC” (Engineering, Procurement and Construction) para centrales de generación de energía eléctrica , nuevas o a modernizar y obras de infraestructura.

La empresa considera que se ha alcanzado la calidad en el producto cuando se cumplen los siguientes objetivos:

- Mantener el liderazgo en la industria de generación de energía a través de fuentes renovables, y ser reconocidos de esa forma por nuestros clientes, proveedores, empleados y la comunidad.
- Superar a través del paso del tiempo las ventas, así como la calidad y confiabilidad de sus productos y servicios.
- Priorizar la actualización continua de tecnologías y procesos.
- Buscar la innovación tecnológica y la capacitación permanente del personal.

- Mejorar continuamente la eficiencia de los procesos, con el objetivo de maximizar la calidad y rentabilidad.
- Aumentar la competitividad manteniendo el compromiso con los objetivos de calidad.
- Difundir permanentemente las directivas de Calidad establecidas en el Manual de Gestión de Calidad y en los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

“MIPSA” certifica con OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión de Salud, Seguridad y Salud Ocupacional

Adopta esta norma internacional como una herramienta de gestión proactiva en materia de prevención de riesgos laborales, cumpliendo con los requerimientos para su implementación.

Alcance de la norma: Gerenciamiento de proyectos de inversión, desarrollo, estructura financiera, ingeniería de proyectos, aprovisionamiento, fabricación y construcción, control, asistencia en servicio de proyectos llave en mano (EPC), repotenciación, rehabilitación y modernización de centrales de generación hidroeléctrica y eólica; equipos de izaje en general, equipos de proceso, componentes nucleares, equipos para acerías y construcciones metalúrgicas.

Además adopto la certificación ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental, logrando así el control de los aspectos ambientales de “MIPSA” generados en Planta I y II, que puedan afectar el medio ambiente en condiciones normales, anormales o de emergencia.

Alcance de la norma: Gerenciamiento de proyectos de inversión, desarrollo, estructuración financiera, ingeniería de proyectos, aprovisionamiento, fabricación y construcción, control, asistencia en servicio de proyectos llave en mano (EPC), repotenciación, rehabilitación y modernización de centrales de generación hidroeléctrica y eólica, equipos de izaje en general, equipos de proceso, componentes nucleares, equipos para acerías y construcciones metalúrgicas.

8.9 GLOBALIZACIÓN

La consolidación de la globalización, obligo a varias empresas del país a introducir cambios en sus estructuras para poder competir en el mundo, entre ellas “MIPSA”.

Provoco que se desarrollaran modelos de negocios adaptándolos al contexto y al cliente, capacita continuamente al personal, trabajar en equipo, conectarse con el cliente, involucrar a todos los miembros de la empresa en la innovación, promover la mejora continua, entre otras.

En el año 1997 “MIPSA” se convierte en una empresa global atacando a mercados en donde ya había líderes establecidos y logró de manera exitosa ubicarse allí sin contar con una innovación tecnología radical.

Hoy el 99% de sus proyectos son para empresas del exterior: Bakun en Malasia; en Brasil, Dardanelos, Ceará I, Santa Catarina, Suape y Belo Monte; en Paraguay, Acaray II; en Argentina, Arauco I y Vientos de la Patagonia I; en Colombia, Porce III y en Venezuela, Macagua I y Tocoma.



8.10 COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

El objetivo principal de la organización es proteger al medio ambiente, por lo cual propone los siguientes principios:

- Mejorar continuamente el sistema de gestión ambiental, salud y seguridad.
- Se atiende en forma prioritaria las causas y fuentes de los problemas ambientales, anticipándose a los efectos negativos que se puedan producir a causa de actividades desarrolladas por la empresa, implementando un sistema de gestión que garantice el compromiso para prevenir la contaminación y prevenir el deterioro de la salud.
- Se forma al personal para que este sea consciente de la influencia de sus actividades en el medio ambiente
- Se incorporan criterios ambientales en la relación con los proveedores y contratistas, ya que resultaron adjudicatarios de contratos u órdenes de compra, influyendo directamente en las actividades que estos realicen a fin de que los procedimientos que se utilicen no dañen el medio ambiente.

En cuanto a los residuos que produce “MIPSA” predominan los reciclables y reutilizables, como el metal.

A partir del año 2008 se implementó el programa ambiental puntos limpios que consiste en la recolección diferenciada de residuos reciclables y reutilizables, aumentando la tasa de reciclado e incorporando papel, cartón, plástico y vidrio.

Este programa contribuye de manera indirecta a reducir la emisión de gases.

En el año 2010 se comenzó a recolectar tapitas de plástico para reciclarlas y ser transformadas en juguetes e insumos para la sala de Oncología Infantil del Hospital Pediátrico Humberto Notti de Mendoza.

En el proceso de producción se generan 30 toneladas de virutas que son vendidas y transportadas a Buenos Aires, donde son recicladas en hornos para producir nuevo acero.

En cuanto a los residuos peligrosos que se generan como, aceites usados con agua y resinas contaminadas con acetona, son enviados a tratamientos, donde se recupera en el caso del el aceite usado con agua, para ser nuevamente comercializado.

MIPSA presta especial atención en el uso de la energía eléctrica, por lo que consume el mínimo de energía, sin perder eficiencia en la productividad.

Se han elaborado programas de concientización en el uso eficiente de agua, energía y gases industriales:

- Programa Consumo Sustentable del Gas Natural.
- Programa Uso Eficiente de la Energía Eléctrica.
- Programa Consumo Sustentable de Agua.

Con la producción de parques eólicos lo que la empresa busca es disminuir la producción de gases que dan origen al efecto invernadero, por la producción de energía en base a la combustión de fósiles.

8.11 ÉTICA Y TRANSPARENCIA

“MIPSA” se enorgullece en promover sus buenas prácticas de ética y transparencia. Lo demuestra más de un siglo de historia, sin registrar ningún incumplimiento de las leyes o demás disposiciones que reglan su actividad, en las comunidades donde trabaja.

La empresa analiza todas las áreas de la empresa para evitar los riesgos de corrupción y se divide en:

- Corrupción interna: se dispone de un servicio on line las 24 horas para que los empleados denuncien cualquier situación que consideren fuera de la ley.
- Corrupción externa: susceptible de ocurrir entre empleados y terceros para lo cual también funciona una línea de denuncias.

Para ambos casos rige un código de ética que regula las conductas de los empleados y directivos de la empresa donde se definen lineamientos y estándares de transparencia e integridad a los que el personal debe ajustarse.

El Directorio de la compañía se reúne trimestralmente para analizar la gestión del desempeño económico, ambiental y social, cumplimiento de las normas, códigos de conducta y principios acordados internacionalmente.

Adicionalmente, la Dirección ejecutiva de la empresa emite informes mensuales de gestión en los que se evalúan aspectos económicos, riesgos y oportunidades de negocio.

Por otro lado, "MIPSA" cuenta con procedimientos para evaluar el propio desempeño de su cuerpo superior de gobierno.

En la empresa no se han brindado cursos sobre política y procedimientos en Derechos Humanos ya que el trabajo diario se basa en un alto estándar ético y legal, considerando que el respeto por los derechos humanos es inherente a la actividad que realiza "MIPSA".

El gran valor que la empresa tiene reside en su gente que se destaca por su diversidad, compromiso, alta preparación y capacidad para trabajar en equipos.

La empresa no realiza tareas que impliquen trabajo forzado u obligatorio, no se llevan a cabo operaciones en donde se identifica el riesgo de trabajo infantil.

Se ejerce el derecho a libertad de asociación y se pactan periódicamente las condiciones salariales.

CAPÍTULO III

ECONOMÍA Y FINANZAS

9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA.

La empresa amablemente facilitó sus estados contables al 31 de diciembre de los años 2012, 2013 y 2014 elaborados en forma comparativa para poder aplicar sobre ellos, elementos de análisis.

En anexo I y II se detallan los Estados Contables de los años 2012 – 2013 y 2013 – 2014.

9.1.1 Cálculo de ratios año 2014:

Endeudamiento del activo: $8.214.094 / 9.021.565 = 0.91$

Rentabilidad financiera: $(482.556) / 807.471 = -0.59$

Rentabilidad del activo o económica: $(25.669) / 9.021.565 = -0.003$

Ventaja financiera: $-0.59 / -0.003 = -1.96$

Esquema Du Pont: $1.239.191 / 9.021.565 * (482.556) / 1.239.191 =$

$$0.13 \quad * \quad (-0.39) \quad = -0.0507$$

9.1.2 Cálculo de ratio año 2013:

Endeudamiento del activo: $6.282.245 / 7.275.415 = 0.86$

Rentabilidad financiera: $(470.343) / 993.170 = -0.47$

Rentabilidad del activo o económica: $(223.178) / 7.275.415 = -0.03$

Ventaja financiera: $-0.47 / -0.03 = -1.56$

Esquema Du Pont: $2.350.336 / 7.275.415 * 2.489 / 2.350.336 = -0.03$

$$0.32 \quad * \quad 0.0010 \quad = 0.00032$$

A simple vista podemos observar que los estados de resultados del año 2012 y 2014 dan como resultado pérdida, disminuyendo la riqueza de los propietarios y disminuyendo el valor del patrimonio.

Evaluando índices encontramos que tanto en el año 2013 como en el año 2014 la empresa tiene un alto nivel de endeudamiento, lo que significa que la organización depende de sus acreedores y que tiene una limitada capacidad de endeudamiento.

El Esquema Du Pont nos da un claro reflejo de que la empresa se encuentra en graves problemas, ya que los índices que arroja en los dos años analizados son bajos y/o negativos.

9.1.3 Análisis Vertical de los Estados Contables

(Comparación año 2013 – 2014)

Activo	%		Pasivo	%	
	2014	2013		2014	2013
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,04	2,52	Deudas comerciales	12,01	16,54
Otros activos financieros	-	0,20	Deudas con partes relacionadas	26,33	24,07
Créditos por ventas	60,57	59,05	Deudas financieras	16,68	12,76
Otros créditos	0,87	0,95	Deudas fiscales	0,65	0,53
Partes relacionadas	3,16	2,58	Otras deudas	0,32	0,40
Otros activos	8,42	9,19	Provisiones	0,18	0,22
Inventarios	4,04	5,03			
Total del Activo Corriente	78,11	79,54	Total del Pasivo Corriente	64,13	54,55
Activo No Corriente			Pasivo No Corriente		
Otros créditos	0,04	0,03	Deudas comerciales	0,11	0,56
Partes relacionadas	2,91	2,21	Deudas con partes relacionadas	4,85	4,75
Otros activos	1,88	1,44	Deudas financieras	14,84	15,54
Activo por impuesto diferido	0,42	0,31	Deudas fiscales	0,16	0,15
Inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas	0,95	1,18	Pasivo por impuesto diferido	6,04	9,80
Propiedad, planta y equipo	11,49	12,82	Otras deudas	0,13	0,09
Activos intangibles	4,17	2,44	Provisiones	0,78	0,87
Total del Activo No Corriente	21,88	20,45	Total del Pasivo No Corriente	29,91	31,79
			Total del Pasivo	91,04	86,34
			Patrimonio		
			Atribuible a los propietarios de la controladora	8,50	12,62
			Atribuible a la participación no controladora	0,44	1,02
			Total del Patrimonio	8,95	13,65
Total del Activo	100,00	100,00	Total del Patrimonio y del Pasivo	100,00	100,00

Si le aplicamos un porcentaje a las cuentas del estado de situación patrimonial se ve claramente que:

Con respecto al capital de trabajo y las deudas a corto plazo existe una adecuada relación entre los mismos o sea el capital de trabajo es suficiente para cubrir las deudas a corto plazo, pero sin embargo podemos observar que el activo corriente tiene un alto nivel de créditos por ventas que por lo general no es realizable dentro del año.

Las deudas a corto plazo es en mayor medida de recursos ajenos exigibles durante el año, lo que significa que el poder que tienen los acreedores sobre la empresa es enorme y esto puede ser mortal para la organización ya que podrían decidir no prestarnos más, aquí la empresa corre el riesgo de no poder cubrir este compromiso y verse obligada a utilizar capitales permanentes para cubrir la obligación.

Podemos ver que las inmovilizaciones tienen un total de 21.88% y es financiado en el año 2014 un 8.95% con capital propio y con un 12.93% de deudas a largo plazo y en el caso del año 2013 tienen un total de 20.45% y es financiado con un 13.65% de capital propio y un 6.8% con deudas a largo plazo, lo que hace que la financiación a largo plazo de la empresa sea buena ya que en caso de ser necesario va a poder cubrir sus deudas a corto plazo.

9.1.4 Análisis Horizontal

Estados de Situación Patrimonial

(Comparación año 2013 – 2014)

			Aumento (Disminución)	%
Activo	2014	2013		
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	94.435	183.856	-89.421	-49
Otros activos financieros	-	14.776	14.776	-
Créditos por ventas	5.464.408	4.296.137	1.168.271	27
Otros créditos	78.847	69.489	9.358	13
Partes relacionadas	285.145	188.093	97.052	52
Otros activos	759.650	668.829	90.821	14
Inventarios	364.729	366.341	-1.612	-0.44
Total del Activo Corriente	7.047.214	5.787.521	1.259.693	22
Activo No Corriente				
Otros créditos	4.306	2.306	2.000	87
Partes relacionadas	263.376	160.799	102.577	64
Otros activos	169.696	104.880	64.816	62
Activo por impuesto diferido	38.296	22.910	15.386	67
Inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas	85.807	86.067	-260	-0.30
Propiedad, planta y equipo	1.036.644	933.311	103.333	11
Activos intangibles	376.226	177.621	198.605	112
Total del Activo No Corriente	1.974.351	1.487.894	14.777	33
Total del Activo	9.021.565	7.275.415	1.746.150	24

Realizando una comparación entre el año 2013 y el 2014 obtenemos los siguientes índices:

- Total de Activo se incrementó un 24% lo que equivale a \$1.746.150.
- Activo corriente incremento del 22% equivalente a \$1.259.693.
- Activo no corriente se incrementó 33% equivalente a \$14.777.

			Aumento (Disminución)	%
Pasivo	2014	2013		
Pasivo Corriente				
Deudas comerciales	1.803.709	1.203.576	600.133	50
Deudas con partes relacionadas	2.376.068	1.751.330	624.738	36
Deudas financieras	1.505.237	929.066	576.171	62
Deudas fiscales	54.622	38.977	15.645	40
Otras deudas	29.520	29.766	-246	-0.83
Provisiones	16.877	16.431	446	3
Total del Pasivo Corriente	5.786.033	3.969.146	1.816.887	46
Pasivo No Corriente				
Deudas comerciales	8.371	40.897	-32.526	-80
Deudas con partes relacionadas	437.765	346.219	91.546	26
Deudas financieras	1.338.876	1.130.872	208.004	18
Deudas fiscales	14.548	11.180	3.368	30
Pasivo por impuesto diferido	545.583	713.047	-167.464	-23
Otras deudas	12.439	7.039	5.400	77
Provisiones	70.479	63.845	6.634	10
Total del Pasivo No Corriente	2.428.061	2.313.099	114.962	5
Total del Pasivo	8.214.094	6.282.245	1.931.849	31
Patrimonio				
Atribuible a los propietarios de la controladora	767.352	918.665	-151.313	-16
Atribuible a la participación no controladora	40.119	74.505	-34.386	-46
Total del Patrimonio	807.471	993.170	-185.699	-19
Total del Patrimonio y del Pasivo	9.021.565	7.275.415	1.746.150	24

Realizando una comparación entre el año 2013 y 2014 obtenemos:

- Pasivo total se incrementó en un 31% equivalente a \$1.931.849.
- Pasivo corriente se incrementó en un 46% equivalente a \$1.816.887.
- Pasivo no corriente se incrementó en un 5% equivalente a \$114.962.
- Patrimonio disminuyó en un 19% equivalente a \$185.669.
- Patrimonio y Pasivo se incrementó en un 24% equivalente a \$1.746.150.

9.1.5 Análisis de cada cuenta del Activo Corriente comparado los años 2013 y 2014:

- Efectivo y equivalentes de efectivo sufrió una disminución del 49% equivalente a \$89.421.
- Otros activos financieros no sufrió variación ya que en el año 2014 no hubo movimientos.
- Créditos por ventas aumentó un 27% con respecto al año 2013, equivalente a \$1.168.271.
- Otros créditos aumentó un 13% equivalente a \$9.358.
- Partes relacionadas aumentó un 52% equivalente a \$97.052.
- Otros activos, aumentó un 14% equivalente a \$90.821.
- Inventarios disminuyó un 0.44% equivalente a \$1.612.

9.1.6 Análisis de cada cuenta del Activo No Corriente:

- Otros créditos aumentó un 87% equivalente a \$2.000.
- Partes relacionadas aumentó un 64% equivalente a \$102.577.
- Otros activos aumentó un 62% equivalente a \$64.816.
- Activo por impuesto diferido aumentó un 67% equivalente a \$15.386.
- Inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas disminuyó un 0.30% equivalente a \$260.

- Propiedades, planta y equipo aumentó un 11% equivalente a \$103.333.
- Activos intangibles aumentó un 112% equivalente a \$198.605.

9.1.7 Análisis de cada cuenta del Pasivo Corriente:

- Deudas comerciales aumentaron un 50% equivalente a \$600.133.
- Deudas con partes relacionadas aumentó un 36% equivalente a \$624.738.
- Deudas financieras aumentó un 62% equivalente a \$576.171.
- Deudas fiscales aumentó un 40% equivalente a \$15.645.
- Otras deudas disminuyó un 0.83% equivalente a \$246.
- Provisiones aumentó un 3% equivalente a \$446.

9.1.8 Análisis de cada cuenta del Pasivo No Corriente:

- Deudas comerciales disminuyó un 80% equivalente a \$32.526.
- Deudas con partes relacionadas aumentó un 26% equivalente a \$91.546.
- Deudas financieras aumentó un 18% equivalente a \$208.004.
- Deudas fiscales aumentó un 30% equivalente a \$3.368.
- Pasivo por impuesto diferido disminuyó un 23% equivalente a \$167.464.
- Otras deudas aumentó un 77% equivalente a \$5.400.
- Provisiones aumentó un 10% equivalente a \$6.634.

9.1.9 Análisis de cada cuenta del Patrimonio:

- Atribuibles a los propietarios de la controlada disminuyó un 16% equivalente a \$151.313.

- Atribuibles a la participación no controladora disminuyó un 46% equivalente a \$34.386.

9.1.10 Conclusión

Se puede observar un claro aumento en la mayoría de las cuentas del activo, sin embargo se ve una importante disminución de efectivo y a su vez una suba en los porcentajes de los créditos por ventas otorgados de un año a otro.

Para tratar de disminuir los créditos de venta la empresa debería aplicar un sistema de cobro más eficiente a fin de evitar correr el riesgo de no poder cobrar dichos créditos en tiempo y forma.

Con respecto a las cuentas del pasivo se ve un creciente aumento de todas las cuentas lo que perjudica a la empresa ya que, como mencionábamos anteriormente, el ingreso de dinero disminuyó.

En cuanto a los cuentas del patrimonio los ingresos de los socios por participar en otras empresas presentó una disminución de gran consideración.

9.1.11 Análisis Horizontal del Estado de Resultados

(Comparación año 2013 -2014)

	2014	2013	Aumento (Disminución)	%
Ingresos por ventas netas de bienes y servicios	1.239.191	2.350.336	-1.111.145	-47
Costo de venta de bienes y servicios	-1.067.559	-1.871.755	804.196	-43
Ganancia bruta	171.632	478.581	-306.949	-64
Gasto de Comercialización	-29.961	-36.010	6.049	-17
Gasto de Administración	-167.340	-296.266	128.926	-44
Ganancia por reconocimiento del valor razonable sobre inversión en una sociedad controlada en conjunto		730.542	730.542	0
Subtotal	-25.669	876.847	851.178	-103
Ingresos financieros	53.004	260.928	-207.924	-80
Costos financieros	-833.616	-809.782	-23.834	3
Otros ingresos y egresos netos	-113.989	-52.493	-61.496	117
Resultado de inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas	9.297	-25.253	-15.956	-137
Pérdida neta antes del impuesto a las ganancias	-910.973	250.247	-660.726	-464
Impuesto a las ganancias - Ganancia - (Pérdida)	428.417	-247.758	180.659	-273
PERDIDA DEL PERÍODO	-482.556	2.489	-480.067	
Otros resultados integrales				
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente a resultados:				
Conversión de negocios en el extranjero - Ganancia - (Pérdida)	330.841	15.263	315.578	
Superávit de revaluación de propiedades		236.802	-236.802	
Total de otros resultados integrales - Ganancia - (Pérdida)	330.841	252.065	78.776	31
TOTAL DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES DEL PERÍODO - GANANCIA - (PÉRDIDA)	-151.715	254.554	102.839	-160
Resultado del período atribuible a:				
Propietarios de la controladora	-484.537	1.455	-483.082	
Participaciones no controladoras	1.981	1.034	947	92
Total de la pérdida del período	-634.271	257.043	-377.228	-347

Ganancia por acción atribuible a los propietarios de la controladora				
Promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación	321.700.000	321.700.000		0
Básico y diluido - Pérdida	-1,51	0	-1,51	
Total de resultados y otros resultados integrales:				
Propietarios de la controladora - Ganancia - (Pérdida)	-178.161	248.451	70.290	-172
Participaciones no controladoras - Ganancia	26.446	6.103	20.343	333
Total de resultados y otros resultados integrales del período - Ganancia - (Pérdida)	321.548.283	321.954.554	-406.271	-0,12

- Los ingresos del ejercicio disminuyeron un 47% equivalente a \$1.111.145.
- Los egresos del ejercicio disminuyeron un 43% equivalente a \$804.196.
- Las utilidades del ejercicio dan como resultado una pérdida equivalente a \$2.489.

9.1.12 Conclusión

Los ingresos al igual que los costos han disminuido comparando el año 2013 con el año 2014 provocando que las utilidades den como resultado una pérdida.

Se deberá replantear las estrategias de ventas a fin de poder aumentar este valor en el año 2015, algunas de ellas podría ser utilizar las redes sociales para promocionar los productos como Facebook, Twitter, Youtube, página web, brindarle obsequios a los clientes, brindar nuevas garantías, mejores técnicas de mantenimiento de los equipos.

Los gastos de administración y comercialización han tenido una importante baja por lo que a la empresa le resulta beneficioso, por el alto porcentaje de deudas que presenta.

9.1.13 Análisis Vertical

Estado de Situación Patrimonial – Año 2014

	%		%
Activo	2014	Pasivo	2014
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,04	Deudas comerciales	12,01
Otros activos financieros	-	Deudas con partes relacionadas	26,33
Créditos por ventas	60,57	Deudas financieras	16,68
Otros créditos	0,87	Deudas fiscales	0,65
Partes relacionadas	3,16	Otras deudas	0,32
Otros activos	8,42	Provisiones	0,18
Inventarios	4,04		
Total del Activo Corriente	78,11	Total del Pasivo Corriente	64,13
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Otros créditos	0,04	Deudas comerciales	0,11
Partes relacionadas	2,91	Deudas con partes relacionadas	4,85
Otros activos	1,88	Deudas financieras	14,84
Activo por impuesto diferido	0,42	Deudas fiscales	0,16
Inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas	0,95	Pasivo por impuesto diferido	6,04
Propiedad, planta y equipo	11,49	Otras deudas	0,13
Activos intangibles	4,17	Provisiones	0,78
Total del Activo No Corriente	21,88	Total del Pasivo No Corriente	29,91
		Total del Pasivo	91,04
		Patrimonio	
		Atribuible a los propietarios de la controladora	8,50
		Atribuible a la participación no controladora	0,44
		Total del Patrimonio	8,95
Total del Activo	100,00	Total del Patrimonio y del Pasivo	100,00

9.1.14 Análisis Vertical

Estado de Resultado – Año 2014

	2014	%
Ingresos por ventas netas de bienes y servicios	1.239.191,00	100,00
Costo de venta de bienes y servicios	1.067.559,00	86,15
Ganancia bruta	171.632,00	13,85
Gasto de Comercialización	-29.961,00	2,42
Gasto de Administración	-167.340,00	13,05
Ganancia por reconocimiento del valor razonable sobre inversión en una sociedad controlada en conjunto		
Subtotal	-25.669,00	2,07
Ingresos financieros	53.004,00	4,27
Costos financieros	-833.616,00	67,27
Otros ingresos y egresos netos	-113.989,00	9,20
Resultado de inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas	9.297,00	0,75
Pérdida neta antes del impuesto a las ganancias	-910.973,00	73,51
Impuesto a las ganancias - Ganancia - (Pérdida)	428.417,00	34,57
PÉRDIDA DEL PERÍODO	-482.556,00	38,94

9.1.15 Conclusión

Estado de Situación Patrimonial

Aquí se puede observar como en los demás análisis realizados que la cuenta Créditos por Ventas es la más elevada en el Activo Corriente alcanzando un porcentaje del 60.57% sobre un total de 78.11%, las demás cuentas presentan valores mínimo, a lo que se llega como conclusión que la empresa presentará a largo plazo si sigue sosteniendo estos valores problemas de liquidez.

Los Activos No Corrientes los porcentajes arrojados en el análisis son los correctos de acuerdo a la actividad que desarrolla la empresa.

Pasivos Corrientes, si bien las deudas muestran un porcentaje elevado cuando lo que le convendría a la organización es que sean bajos; el total del Pasivo Corriente no supera al total de Activo Corriente por lo tanto su capital de trabajo no se ve comprometido, "MIPSA" debe poner especial atención a estos índices ya que la diferencia entre ellos es mínima, solo del 13.98% si en un futuro el total del Pasivo Corriente supera al Activo Corriente la empresa tendría problemas.

Pasivo No Corriente, las deudas financieras son las de mayor porcentaje, mientras que el Patrimonio tiene índices muy bajos de ganancias para los socios por sus participaciones en otras sociedades.

Estados de Resultados

Observando los porcentajes tomando como referencia a las ventas realizadas por la empresa, se tiene que los costos incurridos son muy elevados al igual que los impuestos, por lo tanto lo que obtiene la empresa como resultado es una pérdida, por lo que tendría que evaluar esta situación la empresa y buscar una forma de reducir costos.

CAPÍTULO IV

MIPSA EN CRISIS

“MIPSA” comenzó en el año 2013 con problemas para cobrar algunos de los créditos otorgados a los clientes, situación que se sintió mayormente en Brasil en una de las empresas vinculadas a “MIPSA” y en Venezuela en la central de Tacoma.

Esto derivó que la organización debiera requerir ser incorporada como empresa en crisis y así recibir ayuda financiera del Estado.

En el mes de septiembre del año 2014, “MIPSA” se declara en crisis tras avisar que no podría realizar el pago de intereses previstos para el día 18 de ese mismo mes por un importe de \$42 millones y \$23 millones de dólares, así como también el pago de las cuotas de capital e intereses de todas las obligaciones negociables en circulación y sus restantes obligaciones con acreedores financieros.

Ante toda esta situación se le presentó la posibilidad de aplicar estrategias para poder en el corto plazo salir de este escenario.

10.1 PLANTEO DE ESTRATEGIAS

Como primera estrategia sería conveniente la búsqueda de nuevos socios, no solo para que aporten capitales, sino además de poder contribuir con nuevas ideas e introducir a la organización en nuevos mercados.

“MIPSA” tiene información sobre la existencia de sociedades extranjeras que poseen un fuerte interés por determinadas áreas de negocios, lo que hace atractiva la posibilidad de ser accionistas.

Se deberá evaluar las características de cada socio postulante para decidir y poder contratar al que más beneficio le brinde a la empresa.

Esta elección le permitiría en el corto plazo poder cubrir parte de la deuda.

Vender alguno de los parques eólicos es otra opción que se puede tener en cuenta a la hora de buscar una rápida solución a la cesación de pagos.

Hay organizaciones que si bien su actividad principal es diferente a la de “MIPSA”, también luchan para proteger el medio ambiente y estarían dispuestas a invertir en los parques.

Esta empresa no solo es dueña de algunos parques eólicos, sino que además tiene participación financiera en muchos de ellos.

Transferir dicha participación sería conveniente para obtener financiamiento rápidamente.

Otra solución a plantear es solicitar ayuda financiera; el estado evaluando la situación de las empresas, otorga subsidios por empleados a fin de que pueda pagar los salarios evitando así despidos.

Además tiene conocimiento de obras que se realizan en los distintos países y puede recomendar a “MIPSA” para que participe en las licitaciones que le correspondan.

Este tipo de estrategia le brinda la posibilidad de cobrar algunas deudas y modificar su situación en el corto plazo.

10.2 ANÁLISIS FODA.

- Análisis FODA aplicado sobre la primer estrategia: “BÚSQUEDA DE SOCIOS PARA SALIR ADELANTE”

FORTALEZAS

- Áreas de negocios que son de gran interés para las empresas extranjeras.
- Reestructurar las finanzas de la empresa.
- Ser una empresa muy reconocida en el mercado por su actividad.

OPORTUNIDAD

- Ser reconocida en otros países.
- Llegar a otros mercados.
- Posibilidad de obtener más socios inversores.
- Incorporar ideas nuevas a la empresa.

DEBILIDADES

- Al ser una empresa que se encuentra en cesación de pagos muchos inversores no querrán invertir su dinero y correr el riesgo de perderlo todo.

AMENAZAS

- No encontrar socios interesados en adquirir acciones de “MIPSA”.

- Análisis FODA aplicado sobre la segunda estrategia: “VENDER ALGUNO DE LOS PARQUES EÓLICOS QUE POSEE LA EMPRESA”

FORTALEZAS

- Reestructurar las finanzas de la empresa.
- Mantener la titularidad de la organización.
- Los parques eólicos en construcción ya cuentan con la financiación necesaria aprobada garantizando su instalación.

OPORTUNIDADES

- Adquirir dinero para pagar la deuda y así poder reducirla.
- Evitar el despido de empleados.

DEBILIDADES

- Pérdida de capital.
- Algunos parques eólicos todavía están en construcción.
- Suspensión de empleados.
- Pocas empresas dedicadas a la producción de energía eólica.
- Empresas interesadas en los parques no puedan hacer frente al valor que “MIPSA” les solicita.

AMENAZAS

- No encontrar compradores interesados en los parques eólicos.

- Análisis FODA aplicado sobre la tercer estrategia: “SOLICITAR AYUDA FINANCIERA DEL ESTADO”

FORTALEZAS

- Reestructurar las finanzas de la empresa.
- Seguir con la actividad normal de la empresa.
- No verse obligada a vender parques eólicos.

OPORTUNIDADES

- Obtener fondos para pagar la deuda.
- Continuar con la actividad de la empresa.
- Evitar el despido de empleados.

DEBILIDADES

- La empresa dejaría de ser privada.

AMENAZAS

- El presidente perdería la titularidad de su empresa familiar de años debiendo compartirla con el estado.

10.3 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA ADECUADA.

Evaluando las opciones planteadas y ante la situación en la que se encuentra la empresa en este momento las estrategias que le convendrían adoptar para salir de la crisis financiera en el corto plazo son:

- Solicitar ayuda financiera del estado.
- Vender alguno de los parques eólicos.

Teniendo en cuenta la posibilidad de solicitar ayuda del estado, “MIPSA” pidió con urgencia realizar una reunión con el ministerio de economía Axel Kicillof y la ministra de industria Debora Giorgi.

Lo que se buscaba a través de dicha reunión era encontrar una forma de poder salir de la cesación de pagos en la que se encuentra “MIPSA”, de una manera rápida y así poder pagar las deudas contraídas y continuar desarrollando normalmente sus actividades, teniendo en cuenta que el método elegido pudiera ser abordado por el estado sin mayores inconvenientes para el mismo.

Finalizada la junta, se decidió otorgar a la empresa por el plazo de 12 meses, los Planes Repro (Recuperación Productiva), que consiste en un subsidio de \$2000 por trabajador con el objetivo de poder sostener el vínculo laboral evitando consecuencias negativas tanto para el trabajador como para la capacidad productiva de la empresa.

Otra de las estrategias que se decidió abordar es la venta de cinco parques eólicos pertenecientes a la empresa, ubicados en el país de Brasil.

Ni bien salió el comunicado sobre la decisión tomada por la empresa, aparecieron posibles compradores, entre los cuales podemos nombrar, la japonesa Toshiba y Ventos de Sao Jorge Energias Renovaveis de Brasil.

Los activos a ser vendidos son parte de un último contrato firmado por “MIPSA” con Brasil para la instalación de aerogeneradores hasta el año 2018 en 22 centrales, Estados de Ríos Grande do Norte, Ceará y Bahía.

La venta fue concretada con la empresa brasileña y se está evaluando la posibilidad de vender Santa Catarina que representan unos diez parques eólicos más y el mayor de América Latina en su momento.

Esta decisión se tomó debido a que “MIPSA” posee solo una participación del 55% de los primeros parques vendidos los restantes 45% pertenecen a una empresa brasilera y el dinero recaudado no es suficiente para abonar su deuda.

Con respecto a la primera estrategia planteada, “Buscar socios”, se decidió no considerarla, ya que tras realizar una convocatoria para adquirir nuevos socios, los mismo no se presentaron. La mayoría de ellos consideraba riesgoso invertir su dinero debido al estado de cesación de pagos en que se encuentra la empresa.

10.4 CONCLUSIÓN

El presente trabajo fue desarrollado con el objetivo de proveerle a la empresa “MIPSA” diferentes estrategias para que posterior a su evaluación, se escogiera la adecuada y fuese implementada para poder salir en el corto plazo de la situación en la que se vio inmersa, debido a la imposibilidad de poder cumplir con sus obligaciones.

Se aplicó sobre los Estados Contables de “MIPSA”, herramientas como, análisis económico - financiero, análisis vertical y horizontal, teniendo en cuenta varios años (2012, 2013 y 2014); se ve con claridad como sus ingresos han ido disminuyendo haciendo que llegado cierto momento, la organización se viera obligada a solicitar la cesación de pagos.

Ante mencionado contexto se otorga a la empresa tres posibles alternativas para ayudar a salir de tan perjudicial momento, a las mismas se le aplica análisis FODA, con el propósito de escoger la más conveniente para la empresa.

Se decide adoptar dos de tres estrategias planteadas, que son, solicitar ayuda financiera al estado y la venta de parques eólicos, ya que el estado ante el inconveniente sufrido por la empresa y luego de una evaluación decidió prestar el dinero necesario para que pudiera hacer frente a la deuda contraída, además resulto atractiva la propuesta realizada por “MIPSA” a posibles compradores de los parques eólicos, pudiendo concretar con éxito la venta.

11. BIBLIOGRAFIA

- Ley 24522 Concursos y Quiebras (Errepar, 2008)
- Guía de Estudio Derecho Concursal (Jose Maria Pardina, Jose Fernando Fushimi, 2010)
- Guía de Estudio Logística Empresarial (Gambino Alfonso Antonio, 1999)
- Guía de Estudio Comercialización (Ricci Maria Beatriz, 2005)
- Guía de Estudio Administración de Recursos Humanos I (Carlos Alberto Norry, 2009)
- Continuación de la actividad empresarial en la quiebra (Miguel Eduardo Rubin, 1991)
- Sociedades Parte General (Fourcade, 2000)
- Sociedades Parte Especial (Fourcade, 2001)
- Ley 19550 Sociedades Comerciales (Errepar, 2010)
- Guía de Estudio Gestión de las Organizaciones (Hugo L. Gimenez, 2010)
- Guía de Estudio Administración Financiera (Hector Trballini, 2010)
- Guía de Estudio Economía I (Lic. Susana Daleoso de Muñoz, Lic. Ines del Valle Asis, 2009)
- Economía, Principios y Aplicaciones (Mochon, Beker, 1996)
- Guía de Estudio Economía II (Gustavo Reartes, 2006)
- Guía de Estudio Política Económica – Economía III (Ramón O. Frediani, 2010)
- Argentina Vale la Pena: temas de Economía Argentina (Alberto Figueras, 2004)
- Internet
- Página web de la empresa MIPSAs.

ANEXOS

Anexo I: Estados Contables Años 2013 – 2012

ESTADO CONSOLIDADO CONDENSADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2013
(Presentado en forma comparativa con el 31 de diciembre de 2012)
(En miles de pesos)

	30.09.2013	31.12.2012		30.09.2013	31.12.2012
ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO		
Efectivo y equivalentes de efectivo	130.594	231.883	PASIVO CORRIENTE		
Otros activos financieros	13.750	38.263	Deudas comerciales	2.151.591	1.838.173
Créditos por ventas	3.564.554	2.834.507	Deudas con partes relacionadas	157.997	216.999
Otros créditos	101.219	103.999	Deudas financieras	1.608.033	1.177.633
Partes relacionadas	609.621	545.513	Deudas fiscales	120.506	229.310
Otros activos	986.410	626.803	Otras deudas	35.056	38.737
Inventarios	448.529	442.160	Provisiones	16.442	6.901
Total del Activo Corriente	5.854.677	4.843.128	Total del Pasivo Corriente	4.089.625	3.507.753
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Otros activos financieros	8.938	1.748	Deudas comerciales	363.286	101.665
Créditos por ventas	-	4.250	Deudas con partes relacionadas	15.514	11.898
Otros créditos	2.035	17.141	Deudas financieras	4.743.233	3.795.038
Partes relacionadas	341.716	305.568	Deudas fiscales	12.829	8.487
Otros activos	712.488	503.902	Pasivo por impuesto diferido	795.487	257.526
Activo por impuesto diferido	22.294	1.642	Otras deudas	36.480	32.089
Inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas	2.238.030	1.471.850	Provisiones	57.105	51.292
Propiedad, planta y equipo	1.654.831	1.117.522	Total del Pasivo no Corriente	6.023.934	4.257.995
Activos intangibles	228.809	194.829	Total del Pasivo	10.113.559	7.765.748
Total del Activo no Corriente	5.209.141	3.618.452	PATRIMONIO		
Total del Activo	11.063.818	8.461.580	Atributable a los propietarios de la controladora	912.344	663.893
			Atributable a la participación no controladora	37.915	31.939
			Total del Patrimonio	950.259	695.832
			Total del Patrimonio y del Pasivo	11.063.818	8.461.580

**ESTADO CONSOLIDADO CONDENSADO DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES
CORRESPONDIENTE AL PERÍODO DE NUEVE MESES FINALIZADO EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2013**

(Comparativo con el período de nueve meses finalizado el 30 de septiembre de 2012)

(Excepto el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación y la ganancia por acción, las cifras se expresan en miles de pesos)

	Nueve meses.....		Tres meses.....	
	01.01.2013 al 30.09.2013	01.01.2012 al 30.09.2012	01.07.2013 al 30.09.2013	01.07.2012 al 30.09.2012
Ingresos por ventas netas de bienes y servicios	2.350.336	2.992.726	601.346	1.182.642
Costo de venta de bienes y servicios	(1.871.755)	(2.180.184)	(529.187)	(915.210)
Ganancia bruta	478.581	812.542	72.159	267.432
Gastos de comercialización	(36.010)	(25.956)	(10.211)	(9.464)
Gastos de administración	(296.266)	(250.859)	(98.169)	(81.516)
Ganancia por reconocimiento del valor razonable sobre inversión en una sociedad controlada en conjunto	730.542	-	730.542	-
Subtotal	876.847	535.727	694.321	176.452
Ingresos financieros	260.928	220.978	168.903	49.927
Costos financieros	(809.782)	(519.817)	(287.683)	(152.781)
Otros ingresos y egresos netos	(52.493)	(142.727)	(9.153)	(54.979)
Resultado de inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas	(25.253)	(11.068)	(10.787)	47.263
Ganancia neta antes del impuesto a las ganancias	250.247	83.093	555.601	65.882
Impuesto a las ganancias - (Pérdida)	(247.758)	(141.459)	(238.697)	(63.253)
GANANCIA - (PÉRDIDA) DEL PERIODO	2.489	(58.366)	316.904	2.629
Otros resultados integrales				
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente a resultados:				
Conversión de negocios en el extranjero - Ganancia - (Pérdida)	15.263	(2.048)	34.698	16.006
Superávit de revaluación de propiedades	236.802	-	236.802	-
Total de otros resultados integrales - Ganancia - (Pérdida)	252.065	(2.048)	271.500	16.006
TOTAL DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES DEL PERIODO - GANANCIA - (PÉRDIDA)	254.554	(60.414)	588.404	18.635
Ganancia - (Pérdida) del período atribuible a:				
Propietarios de la controladora	1.455	(60.089)	316.178	2.829
Participaciones no controladoras	1.034	1.723	726	(200)
Total de la ganancia - (pérdida) del período	2.489	(58.366)	316.904	2.629
Ganancia - (Pérdida) por acción atribuible a los propietarios de la controladora				
Promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación	321.700.000	321.700.000	321.700.000	321.700.000
Básico y diluido (*) - Pérdida	0,00	(0,19)	0,98	0,01
Total de resultados y otros resultados integrales:				
Propietarios de la controladora - Ganancia - (Pérdida)	248.451	(59.855)	585.717	23.799
Participaciones no controladoras - Ganancia - (Pérdida)	6.103	(559)	2.687	(5.164)
Total de resultados y otros resultados integrales del período - Ganancia - (Pérdida)	254.554	(60.414)	588.404	18.635

(*) Al 30 de septiembre de 2013 y 2012, Industrias Metalúrgicas Pescamona S.A.I.C. y F. no ha emitido instrumentos financieros u otros contratos que den derecho a su poseedor a recibir acciones ordinarias de la Sociedad. En consecuencia, las pérdidas o ganancias diluidas por acción coinciden con las pérdidas o ganancias básicas por acción.

ESTADO CONSOLIDADO CONDENSADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CORRESPONDIENTE AL PERÍODO DE NUEVE MESES FINALIZADO EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2013

(En miles de pesos)

Conceptos	Capital		Reservas		Otros componentes	Resultados	Patrimonio atribuible a:		Total 30.09.2013
	Capital social	Cuenta complementaria de capital Ajuste de capital (1)	Ganancias reservadas	Reservas facultativas			Propietarios de la controladora	Participaciones no controladoras	
Saldos al 31 de diciembre de 2012	321.700	11.193	18.903	251.037	18.517	42.543	663.893	31.939	695.832
Distribución de resultados acumulados aprobada por la Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de abril de 2013:									
• Reserva legal			2.127			(2.127)			
• Reserva para futuros dividendos				15.341		(15.341)			
• Reserva para futuras inversiones				25.075		(25.075)			
Aportes de participaciones no controladoras en compañías asociadas								(127)	(127)
Ganancia del período						1.455	1.455	1.034	2.489
Otros resultados integrales del período, netos de impuesto a las ganancias - Ganancia					10.194		246.996	5.069	252.065
Saldos al 30 de septiembre de 2013	321.700	11.193	21.030	291.453	28.711	1.455	912.344	37.915	950.259

(1) Corresponde a la diferencia entre el valor ajustado por inflación del capital y el valor histórico, según requerimientos de la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550.

ESTADO CONSOLIDADO CONDENSADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE NUEVE MESES FINALIZADO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2012
(En miles de pesos)

Conceptos	Capital		Reservas	Otros componentes	Resultados	Patrimonio atribuible a:		Total 30.09.2012
	Capital social	Cuenta complementaria de capital Ajuste de capital (1)				Ganancias reservadas Reserva legal	Reservas facultativas	
Saldos al 31 de diciembre de 2011	321.700	11.193	12.750	50.824	257.190	653.657	24.026	677.683
Distribución de resultados acumulados aprobada por la Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada el 27 de abril de 2012:								
• Reserva legal			6.153		(6.153)	-	-	-
• Reserva para futuros dividendos					(95.283)	-	-	-
• Reserva para futuras inversiones					(155.754)	-	-	-
(Pérdida) - Ganancia del periodo					(60.089)	(60.089)	1.723	(58.366)
Otros resultados integrales del periodo, netos de impuesto a las ganancias - (Pérdida)				234		234	(2.282)	(2.048)
Saldos al 30 de septiembre de 2012	321.700	11.193	18.903	51.058	(60.089)	593.802	23.467	617.269

(1) Corresponde a la diferencia entre el valor ajustado por inflación del capital y el valor histórico, según requerimientos de la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550.

ESTADO CONSOLIDADO CONDENSADO DE FLUJO DE EFECTIVO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO PERÍODO DE NUEVE MESES FINALIZADO EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2013
(Comparativo con el periodo de nueve meses finalizado el 30 de septiembre de 2012)
(En miles de pesos)

	<u>30.09.2013</u>	<u>30.09.2012</u>
Flujo de efectivo por actividades operativas		
Ganancia - (Pérdida) del periodo	2.489	(58.366)
Ajustes para arribar al flujo neto de efectivo proveniente de las actividades operativas:		
Depreciación de propiedad, planta y equipo	48.045	37.783
Amortización de activos intangibles	17.785	13.715
Baja de propiedad, planta y equipo	10.387	11.802
Baja de activos intangibles	29.976	1.603
Intereses devengados por préstamos	(396.124)	291.066
Aumento neto de provisiones incluidas en el pasivo	17.879	12.366
Cargo por impuesto a las ganancias	247.758	141.459
Resultados por compra de inversiones permanentes	(4.093)	(2.530)
Resultado de inversiones en compañías asociadas	25.253	11.068
Cambios en el capital de trabajo:		
Aumento de créditos por ventas	(544.955)	(537.975)
Disminución de otros créditos	7.094	17.777
Aumento de saldos con partes relacionadas	(95.543)	(81.367)
Aumento de inventarios	(24.685)	(62.311)
Aumento de otros activos	(322.189)	(262.631)
Incorporaciones de activos intangibles	(59.772)	(17.732)
Aumento de deudas comerciales	559.300	483.623
Disminución de otras deudas	(3.013)	(4.652)
Aumento (Disminución) del resto de pasivos	489.959	(35.253)
Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) las actividades operativas	<u>5.551</u>	<u>(40.555)</u>
Actividades de inversión		
Disminución (Aumento) de otros activos financieros	57.150	(7.748)
Incorporaciones de propiedad, planta y equipo	(112.419)	(183.760)
Flujo neto de efectivo utilizado en las actividades de inversión	<u>(55.269)</u>	<u>(191.508)</u>
Actividades de financiación		
Aumento de deudas financieras	429.460	545.906
Pago de intereses	(430.325)	(279.349)
Flujo neto de efectivo (utilizado en) generado por las actividades de financiación	<u>(865)</u>	<u>266.557</u>
(Disminución) Aumento neta del efectivo y equivalentes de efectivo	(50.583)	34.494
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del ejercicio	231.883	291.624
Efectos de la variación del tipo de cambio sobre el efectivo y equivalentes mantenidos en moneda extranjera	(50.706)	(507)
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del periodo	<u>130.594</u>	<u>325.611</u>

Anexo II: Estados Contables Años 2013 – 2014

ESTADO INTERMEDIO CONSOLIDADO CONDENSADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2014
 (Presentado en forma comparativa con el 31 de diciembre de 2013)
 (En miles de pesos)

	30.09.2014	31.12.2013	30.09.2014	31.12.2013
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	94.435	183.856	1.803.709	1.203.576
Otros activos financieros	5.464.408	4.296.137	2.376.068	1.751.330
Créditos por ventas	78.847	69.489	1.505.237	929.066
Otros créditos	285.145	188.093	54.622	38.977
Partes relacionadas	759.650	668.829	29.520	29.766
Otros activos	364.729	366.341	16.877	16.431
Total del Activo Corriente	7.047.214	5.787.521	5.786.033	3.969.146
ACTIVO NO CORRIENTE				
Otros créditos	4.306	2.306	8.371	40.897
Partes relacionadas	263.376	160.799	437.765	346.219
Otros activos	169.696	104.880	1.338.876	1.130.872
Activo por impuesto diferido	38.296	22.910	14.548	11.180
Inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas	85.807	86.067	545.583	713.047
Propiedad, planta y equipo	1.036.644	933.311	12.439	7.039
Activos intangibles	376.226	177.621	70.479	63.845
Total del Activo no Corriente	1.974.351	1.487.894	2.428.061	2.313.099
			8.214.094	6.282.245
Total del Activo	9.021.565	7.275.415		
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Deudas comerciales				
Deudas con partes relacionadas				
Deudas financieras				
Deudas fiscales				
Otras deudas				
Provisiones				
Total del Pasivo Corriente				
PASIVO NO CORRIENTE				
Deudas comerciales				
Deudas con partes relacionadas				
Deudas financieras				
Deudas fiscales				
Pasivo por impuesto diferido				
Otras deudas				
Provisiones				
Total del Pasivo no Corriente				
Total del Pasivo				
PATRIMONIO				
Atribuible a los propietarios de la controladora			767.352	918.665
Atribuible a la participación no controladora			40.119	74.505
Total del Patrimonio	9.021.565	7.275.415	807.471	993.170
Total del Patrimonio y del Pasivo	9.021.565	7.275.415	9.021.565	7.275.415

**ESTADO INTERMEDIO CONSOLIDADO CONDENSADO DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES
CORRESPONDIENTE AL PERÍODO DE NUEVE MESES FINALIZADO EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2014**

(Comparativo con el período de nueve meses finalizado el 30 de septiembre de 2013)

(Excepto el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación y la ganancia por acción, las cifras se expresan en miles de pesos)

	Nueve meses.....		Tres meses.....	
	01.01.2014 al 30.09.2014	01.01.2013 al 30.09.2013	01.07.2014 al 30.09.2014	01.07.2013 al 30.09.2013
Ingresos por ventas netas de bienes y servicios	1.239.191	2.350.336	306.491	601.346
Costo de venta de bienes y servicios	(1.067.559)	(1.871.755)	(464.897)	(529.187)
Ganancia bruta	171.632	478.581	(158.406)	72.159
Gastos de comercialización	(29.961)	(36.010)	(8.954)	(10.211)
Gastos de administración	(167.340)	(296.266)	(55.818)	(98.169)
Ganancia por reconocimiento del valor razonable sobre inversión en una sociedad controlada en conjunto		730.542		730.542
Subtotal	(25.669)	876.847	(223.178)	694.321
Ingresos financieros	53.004	260.928	8.094	168.903
Costos financieros	(833.616)	(809.782)	(495.798)	(287.683)
Otros ingresos y egresos netos	(113.989)	(52.493)	(16.719)	(9.153)
Resultado de inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas	9.297	(25.253)	3.794	(10.787)
Pérdida neta antes del impuesto a las ganancias	(910.973)	250.247	(723.807)	555.601
Impuesto a las ganancias - Ganancia - (Pérdida)	428.417	(247.758)	253.464	(238.697)
PÉRDIDA DEL PERÍODO	(482.556)	2.489	(470.343)	316.904
Otros resultados integrales				
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente a resultados:				
Conversión de negocios en el extranjero - Ganancia - (Pérdida)	330.841	15.263	144.306	34.698
Superávit de revaluación de propiedades		236.802		236.802
Total de otros resultados integrales - Ganancia - (Pérdida)	330.841	252.065	144.306	271.500
TOTAL DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES DEL PERÍODO - GANANCIA - (PÉRDIDA)	(151.715)	254.554	(326.037)	588.404
Resultado del período atribuible a:				
Propietarios de la controladora	(484.537)	1.455	(469.911)	316.178
Participaciones no controladoras	1.981	1.034	(432)	726
Total de la pérdida del período	(482.556)	2.489	(470.343)	316.904
Ganancia por acción atribuible a los propietarios de la controladora				
Promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación	321.700.000	321.700.000	321.700.000	321.700.000
Básico y diluido (*) - Pérdida	(1,51)	0,00	(1,46)	0,98
Total de resultados y otros resultados integrales:				
Propietarios de la controladora - Ganancia - (Pérdida)	(178.161)	248.451	(327.308)	585.717
Participaciones no controladoras - Ganancia	26.446	6.103	1.271	2.687
Total de resultados y otros resultados integrales del período - Ganancia - (Pérdida)	(151.715)	254.554	(326.037)	588.404

(*) Al 30 de septiembre de 2014 y 2013, Industrias Metalúrgicas Pescarmora S.A.I.C. y F. no ha emitido instrumentos financieros u otros contratos que den derecho a su poseedor a recibir acciones ordinarias de la Sociedad. En consecuencia, las pérdidas o ganancias diluidas por acción coinciden con las pérdidas o ganancias básicas por acción.

ESTADO INTERMEDIO CONSOLIDADO CONDENSADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE NUEVE MESES FINALIZADO EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2014
(En miles de pesos)

Conceptos	Capital		Reservas		Otros componentes		Resultados		Patrimonio atribuible a:		Total
	Capital social	Cuenta complementaria de capital (1)	Reserva legal	Ganancias reservadas	Reserva por venta de subsidiaria bajo control común	Conversión de negocios en el extranjero	Revaluación de propiedades	Resultados acumulados	Propietarios de la controladora	Participaciones no controladoras	
Saldo al 31 de diciembre de 2013	321.700	11.193	21.030	291.453	341.866	111.119	243.097	(422.793)	918.665	74.505	993.170
Aportes de participaciones no controladoras										393	393
Activo neto incorporado por fusión con Corporación Impsa S.A.								26.818	26.848		26.848
Reclasificación de diferencias de cambio y baja de participaciones no controladoras por disposición de una subsidiaria extranjera						(67.318)		67.318		(61.225)	(61.225)
Pérdida del período								(484.537)	(484.537)	1.981	(682.556)
Otros resultados integrales del período, netos de impuestos a las ganancias - Ganancia						306.376			306.376	24.465	330.841
Saldo al 30 de septiembre de 2014	321.700	11.193	21.030	291.453	341.866	350.177	243.097	(813.164)	767.352	40.119	807.471

(1) Corresponde a la diferencia entre el valor ajustado por inflación del capital y el valor histórico, según requerimientos de la Ley de Sociedades Comerciales Nº 19.550.

ESTADO CONSOLIDADO CONDENSADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CORRESPONDIENTE AL PERÍODO DE NUEVE MESES FINALIZADO EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2013

(En miles de pesos)

Conceptos	Capital		Reservas		Otros componentes		Resultados		Patrimonio atribuible a:		Total 30.09.2013
	Capital social	Cuenta complementaria de capital Ajuste de capital (1)	Ganancias reservadas	Reservas facultativas	Conversión de negocios en el extranjero	Revaluación de propiedades	Resultados acumulados	Propietarios de la controladora	Participaciones no controladoras		
Saldo al 31 de diciembre de 2012	321.700	11.193	18.903	251.037	18.517	-	42.543	663.893	31.939	695.832	
Distribución de resultados acumulados aprobada por la Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de abril de 2013:											
* Reserva legal			2.127				(2.127)				
* Reserva para futuros dividendos				15.341			(15.341)				
* Reserva para futuras inversiones				25.075			(25.075)				
Aportes de participaciones no controladoras en compañías asociadas											
Pérdida del período									(127)	(127)	
Otros resultados integrales del período, netos de impuestos a las ganancias - (Pérdida) - Ganancia					10.194	236.802	1.455	1.455	1.034	2.489	
Saldo al 30 de septiembre de 2013	321.700	11.193	21.030	291.483	28.711	236.802	1.455	912.344	37.915	950.259	

(1) Corresponde a la diferencia entre el valor ajustado por inflación del capital y el valor histórico, según requerimientos de la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550.

ESTADO INTERMEDIO CONSOLIDADO CONDENSADO DE FLUJO DE EFECTIVO CORRESPONDIENTE AL PERÍODO DE NUEVE MESES FINALIZADO EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2014
(Comparativo con el período de nueve meses finalizado el 30 de septiembre de 2013)
(En miles de pesos)

	<u>30.09.2014</u>	<u>30.09.2013</u>
Flujo de efectivo por actividades operativas		
(Pérdida) Ganancia del período	(482.556)	2.489
Ajustes para arribar al flujo neto de efectivo proveniente de las actividades operativas:		
Depreciación de propiedad, planta y equipo	73.247	48.045
Amortización de activos intangibles	25.023	17.785
Baja de propiedad, planta y equipo	54.512	10.387
Baja de activos intangibles	-	29.976
Intereses devengados por préstamos	220.860	396.670
Ganancia por reconocimiento del valor razonable sobre inversión en sociedad controlada en conjunto		(730.542)
Diferencias de cambio	234.485	-
Aumento neto de provisiones incluidas en el pasivo	202	17.879
(Beneficio) Cargo por impuesto a las ganancias	(428.417)	247.758
Resultados por venta de inversiones permanentes	96.572	30.734
Resultado de inversiones en sociedades controladas en conjunto y asociadas	(9.297)	25.253
Cambios en el capital de trabajo:		
Disminución (Aumento) de créditos por ventas	5.624	(452.719)
(Aumento) Disminución de otros créditos	(2.794)	7.094
Aumento de saldos con partes relacionadas (Activos)	(131.502)	(44.845)
Disminución (Aumento) de inventarios	94.165	(24.685)
Disminución (Aumento) de otros activos	45.512	(322.189)
Incorporaciones de activos intangibles (neto de costos financieros activados por 37.544 en 2014)	(157.926)	(59.772)
Dividendos cobrados	9.517	11.359
Aumento de deudas comerciales	393.575	432.132
Disminución de otras deudas	-	(3.013)
(Disminución) Aumento del resto de pasivos	(40.070)	365.755
Flujo neto de efectivo generado por las actividades operativas	<u>732</u>	<u>5.551</u>
Actividades de inversión		
Cobro de otros activos financieros	14.727	57.150
Aportes de participaciones no controladoras	393	-
Incorporaciones de propiedad, planta y equipo neto de capitalizaciones de gastos de préstamos por 3.235 en 2014 y 2.065 en 2013	(88.240)	(112.419)
Flujo neto de efectivo utilizado en las actividades de inversión	<u>(73.120)</u>	<u>(55.269)</u>
Actividades de financiación		
Aumento de deudas financieras	409.438	429.460
Pago de deudas financieras	(403.442)	-
Aumento de deudas financieras con partes relacionadas	593.897	-
Pago de deudas financieras con partes relacionadas	(539.219)	-
Pago de intereses	(104.564)	(430.325)
Flujo neto de efectivo utilizado en las actividades de financiación	<u>(43.890)</u>	<u>(865)</u>
Disminución neta del efectivo y equivalentes de efectivo	(116.278)	(50.583)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del ejercicio	183.856	231.883
Aumento de fondos por compra de subsidiarias	4.387	-
Aumento por efecto de fusión de sociedades	59	-
Efectos de la variación del tipo de cambio sobre el efectivo y equivalentes mantenidos en moneda extranjera	22.411	(50.706)
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del período	<u>94.435</u>	<u>130.594</u>