



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS
AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA
EMPRESA FAMILIAR ALMACENES LIRA CIA. LTDA.,
A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN
DE UN PLAN ESTRATÉGICO

AUTOR:

GENARO ANDRÉS LEÓN ORDÓÑEZ

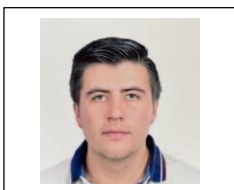
DIRECTOR:

XAVIER ESTEBAN ORTEGA VÁSQUEZ

CUENCA - ECUADOR
2021

Cambia únicamente

Autor:



Genaro Andrés León Ordóñez.

Licenciado en Estudios Internacionales con mención en Comercio Exterior.

Candidato a Master en Administración de Empresas por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

gleono1@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Ing. Xavier Ortega Vásquez. Mgtr.

Ingeniero Comercial.

Master in Business Administration.

xortega@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

LEÓN ORDÓÑEZ GENARO ANDRÉS.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA FAMILIAR ALMACENES LIRA CIA. LTDA., A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por guiar mi camino durante todos estos años de vida, por llenar mi vida de bendiciones y permitirme cursar esta maestría. También a mi esposa, quién a pesar de la distancia, siempre estuvo junto a mí en este proceso, apoyándome y siempre queriendo lo mejor para mí.

Agradezco de igual manera mis padres, por su apoyo y por su amor durante todos mis años de vida, por guiarme, inculcarme valores y principios de integridad y honestidad. De igual manera a mis hermanas por darme la mejor infancia y adolescencia que pude pedir junto a ellas. A mis cuñados, sobrinos y suegros por apoyarme en este trayecto.

Finalmente, a mis profesores y compañeros de maestría por los momentos compartidos y enseñanzas transmitidas durante estos dos años de la maestría. En especial a Juan Pablo Vázquez por su apoyo incondicional a todos los estudiantes y a Xavier Ortega, director de mi trabajo de titulación por su apoyo.

Dedicatoria

A mi esposa, quién a pesar de los retos que nos ha presentado la vida, el vivir durante un año a distancia, estuvo siempre apoyándome y pendiente de mí. Gracias por tu amor, tu comprensión, tus palabras y por siempre empujarme a esforzarme un poquito más. Sin ti, esto no sería posible.

A mi pequeño Joaquín, hace cinco meses llegaste a poner mi mundo al revés, a enseñarme lo increíble que es ser papá, sentir amor incondicional y a ser la nueva inspiración para salir adelante y superarme todos los días.

A mis padres, quienes durante mis primeros años de vida dieron todo por mí, llenándome de valores y alegría, durante mi juventud fueron guía, apoyo y fortaleza para no desviarme del camino y hoy son mi refugio y fuente de sabiduría para resolver cualquier situación que se presente en la vida.

Índice	
Agradecimientos	I
Dedicatoria	II
Índice	III
1. Introducción	1
1.1. Situación, problemática y antecedentes	1
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Causas y efectos	5
1.3. Justificación teórica	7
1.4. Justificación práctica	10
1.5. Objetivo general	12
1.6. Objetivos específicos	13
2. Marco teórico	13
2.1. Marco conceptual	13
2.1.1. Pequeña y mediana empresa (PYMES).....	13
2.1.2. Empresa familiar	14
2.1.3. Dirección estratégica	15
2.1.4. Modelo de gestión administrativa	15
2.1.5. FODA	16
2.1.6. Matriz de perfil competitivo.....	16
2.1.7. Misión, Visión y Valores corporativos.....	17
2.1.8. Cultura organizacional	17
2.1.9. Planificación estratégica.....	18
2.1.10. Estructura organizacional	18
2.1.11. Balance scorecard.....	19
2.1.12. SIMEG	19
3. Metodología	19
3.1. Unidades de análisis	19
3.2. Población	20
3.3. Métodos a emplear	21
4. Resultados y discusión	23
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	23
4.1.1. Análisis externo.....	24
4.1.2. Análisis interno	41
4.2. Análisis principales procesos internos	71
4.2.1. Procesos de compra.....	72

4.2.2.	Procesos de ventas.....	75
4.3.	Propuesta metodológica o tecnológica.....	77
4.3.1.	Objetivo de la propuesta metodológica.....	77
4.4.	Modelo de gestión estratégica.....	78
4.4.1.	Misión, Visión y Valores Corporativos.....	78
4.4.2.	Formulación estratégica.....	79
4.4.3.	Reestructuración interna.....	83
4.4.4.	Objetivos estratégicos.....	89
4.5.	Responsables de la implementación y control.....	100
4.6.	Fases para la puesta en práctica.....	101
4.7.	Indicadores de evaluación.....	102
4.7.1.	Perspectiva competitiva.....	103
4.7.2.	Perspectiva financiera.....	104
4.7.3.	Perspectiva de mercado y cliente.....	105
4.7.4.	Perspectiva interna.....	105
5.	Conclusiones.....	106
6.	Recomendaciones.....	107
	Referencias.....	109

1. Introducción

1.1. Situación, problemática y antecedentes

Almacenes Lira Cia. Ltda., es una importadora y comercializadora textil de carácter familiar fundada en la ciudad de Cuenca el 5 de octubre de 1970. Durante sus casi cincuenta años de existencia y atención ininterrumpida a los clientes, la empresa ha logrado posicionarse en el mercado local, provincial y de la región austral del país, convirtiéndose en una de las principales distribuidoras de telas e insumos textiles para fábricas de producción, talleres de confección y consumidores finales.

La oferta de la empresa se basa en todo tipo de telas nacionales e importadas para moda femenina, masculina e infantil, ropa de trabajo, uniformes corporativos, ropa deportiva, lencería hospitalaria, decoración, lencería de hogar, publicidad, usos industriales, manualidades y más. Desde octubre de 2017 ofrece también una extensa gama de insumos textiles y complementos para la confección, como hilos, cierres, botones encajes, cintas, sesgo, pedrería, agujas y más productos que completan la oferta de la empresa.

Para el año 2018, la actual administración decidió ampliar el portafolio de productos en el mes de marzo, al iniciar un proyecto de distribución de productos relacionados a la lencería de hogar, como sábanas, edredones, duvets, toallas, manteles y limpiadores de cocina. Una parte de estos productos se adquieren ya confeccionados y se distribuyen al por mayor y menor, en tanto que, otra parte son confeccionados por Almacenes Lira. Adicionalmente, en el mes de agosto de 2018, se apertura una tienda de la empresa en la ciudad de Azogues, como estrategia para recuperar y ampliar la cobertura de mercado en toda la provincia de Cañar.

Almacenes Lira ha experimentado varios cambios desde su apertura en cuanto a productos, tamaño de la empresa, proveedores, estructura organizacional y paquete societario. Desde octubre de 1970 hasta finales del año 2005, la administración de la empresa estuvo en manos de sus fundadores, Segundo León y Fara Castillo, quienes contaron durante veintidós años con la estrecha colaboración de uno de sus hijos, Genaro León Castillo. Durante este largo período de aproximadamente treinta y cinco años, Lira no tuvo ningún tipo de planificación administrativa, estratégica ni comercial; se trabajaba día por día bajo las directrices dadas por los dueños. A partir del año 2006, la empresa pasa a manos de cuatro hermanos, hijos de los fundadores. Como consecuencia de este cambio en el paquete societario, la empresa pasa a ser dirigida por la segunda generación familiar.

La empresa heredada por la segunda generación gozaba de ventajas competitivas en el mercado y buena salud como empresa. Contaba con una importante participación de mercado en toda la región austral del país. La estructura de capital de la empresa no tenía financiamiento externo, lo que indica una fortaleza en cuanto a liquidez.

Así mismo, tenía falencias en cuanto a organización y estructura empresarial, serios problemas contables y, principalmente, deficiencias en todo el proceso comercial que enmarca a todo proceso relacionado con la compra, venta y postventa. Todos estos, acarreados por la falta de profesionalismo y conocimientos específicos por parte de los miembros de la familia al mando de la empresa.

Al ser una empresa comercial, el total de sus ingresos dependen de la compra de mercadería y la venta de la misma en los locales comerciales. Por lo que el área comercial debe ser la mejor estructurada de la empresa y debe ser el pilar para el crecimiento de la misma a través del tiempo. Desafortunadamente, la segunda generación, en colaboración

con la tercera, no ha logrado abatir los problemas de estructura organizacional, liquidez, ni las deficiencias del departamento comercial de los últimos diez años.

Actualmente la empresa pertenece únicamente a uno de los cuatro herederos iniciales, motivo por el cual cambió la estructura organizacional y el paquete societario. Desde el año 2016, la nueva administración ha buscado soluciones superficiales a los problemas antes mencionados. Consecuencia de esto, se ha recuperado parte de los clientes perdidos en años anteriores, se incrementaron las ventas en aproximadamente un 21% para el año 2017, un 7% para el año 2018 y un 3% en el año 2019. Además, Almacenes Lira se encuentra más organizada y la contabilidad, según el cuerpo de auditores externos, está siendo manejada adecuadamente y no presenta mayores inconvenientes en su manejo.

No obstante, a pesar de la experiencia, el posicionamiento de la marca y el resultado prometedor de los últimos dos años, Almacenes Lira sigue careciendo de una sólida estructura organizacional, de lineamientos y normas básicas como misión, visión, valores, y no cuenta con planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo. Como consecuencia, la empresa no brinda valor agregado en sus productos ni en el servicio, y no puede solucionar sus problemas de liquidez, que van de la mano con los problemas comerciales.

Los actuales socios de Almacenes Lira tienen claro que existen muchas amenazas externas y debilidades internas a las que debe enfrentar en el presente y en un futuro a corto plazo. Por ejemplo, ardua competencia y muchas veces desleal, proyectos del gobierno nacional como Hilando el Desarrollo y la creación de asociaciones textiles que son parte de la economía Popular y Solidaria, que dejan de lado a intermediarios o distribuidores como Almacenes Lira.

Existen también nuevos requerimientos y necesidades de los clientes. Estas necesidades son cada vez mayores, diversas y especializadas, por lo que la empresa debe adaptarse al entorno y el mercado para no perder la participación en el mercado ganado a través de los años. Para ello, Almacenes Lira debe estar en condición de poder reaccionar de manera competente y ágil a los cambios del mercado y exigencias del consumidor.

1.2. Formulación del problema

La ineficiencia en la gestión administrativa, comercial, financiera y logística es el principal problema que tiene Almacenes Lira. Situación que, a pesar de ser una empresa posicionada en el sector textil, que ha subsistido a través de los años con una administración bastante empírica y basada en el instinto comercial de sus dueños, ha desencadenado en que, durante los últimos años, se ha venido a menos, en cuanto a su solvencia y presencia en el mercado, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

La ineficiencia de la empresa se refleja desde la administración y el directorio, pues no tienen un modelo de gestión administrativa, metas y objetivos claros con los cuales se pueda implementar un plan estratégico a largo plazo, con el que se organice el giro del negocio y así se cumplan dichos objetivos. Razón por la cual, todos los departamentos o áreas de la empresa se caracterizan por ser desordenados y su desempeño no es medible.

En el área comercial, se puede dividir en el departamento de compras, donde se observa inoperancia en los procesos de negociación, compra y reposición de mercadería, que consecuentemente infla el inventario de la empresa al adquirirse productos caros o pasados de moda. Las herramientas y métodos de manejo y control de inventario, que incluye el control de calidad de los productos que llegan a las bodegas de la empresa, son

escasas o nulas, por lo que no existe un control de mercadería, lo que genera pérdida para la empresa. También se detectan errores en el proceso de distribución de productos a los tres locales comerciales, lo que genera inflación en el inventario, ya que los productos que se compran se quedan en bodega y no son comercializados a tiempo.

Siguiendo con el área comercial, en el departamento de ventas, las principales deficiencias son la atención al cliente por falta de capacitación del personal, tanto en ventas como en el portafolio de productos, lo que genera clientes mal atendidos, no satisfechos y que fácilmente pueden reemplazar a la empresa por otra. Se avizoran también problemas en el proceso de venta a clientes que visitan el local como a clientes que realizan compras vía telefónica, por la falta de manual de procedimientos, lo que generan cuellos de botella y demora en el proceso. Además, está la escasa o nula promoción del portafolio de productos a nuevos clientes para ganar participación en el mercado, lo que dificulta tener índices de liquidez óptimos en la empresa puesto que el inventario se demora más días en rotar. Finalmente, en el departamento comercial existen problemas de recuperación de cartera por la falta de comunicación con el departamento financiero, lo que afecta directamente a la liquidez de la empresa, ya que por el movimiento del negocio se debe seguir comprando y pagando a proveedores, pero no se cobra la cartera a tiempo.

1.2.1. Causas y efectos

Principales causas:

- Escasa planificación estratégica y objetivos a mediano y largo plazo.
- Ausencia de manuales de procesos y procedimientos internos.
- Falta de capacitación del personal en todas las áreas de la empresa.

- Manejo empírico de la empresa en todas sus áreas funcionales.
- Poca o nula utilización de herramientas técnicas y administrativas en las áreas funcionales de la empresa.

Principales efectos:

- Insatisfacción de los clientes.
- Pérdida de participación en el mercado.
- Problemas de liquidez de la empresa.
- Baja rentabilidad.
- Crecimiento desordenado de la empresa. (Descontrol)
- Constantes cuellos de botella en el giro del negocio.
- Ineficiencia en el manejo de recursos humanos y monetarios.

Las causas de los problemas anteriormente mencionados son, básicamente, la falta de estructura y organización interna de la empresa, la ausencia de una cultura organizacional con una misión, visión, valores y una planificación estratégica a mediano y largo plazo con objetivos claros. Al carecer de estos elementos, Almacenes Lira no tiene funciones y obligaciones delimitadas y debidamente organizadas mediante un organigrama, manual de funciones y procedimientos. Consecuentemente, no se puede establecer responsables de actividades específicas y del cumplimiento de metas y objetivos en las diferentes áreas de la empresa. Además, el personal de la empresa no tiene la capacitación adecuada para cumplir sus funciones en las diversas áreas funcionales y no se utilizan herramientas técnicas y administrativas para los diferentes cargos.

Los efectos que esto genera son un crecimiento desordenado de la empresa, donde prima el descontrol, ya que se da un trabajo aislado de cada una de las áreas funcionales sin que exista el mínimo de sinergia necesario para que la empresa funcione de manera regular. Esto ocasiona que las compras no estén alineadas con lo que ventas requiere, además existe demora en la distribución y entrega de productos, las ventas a crédito no son revisadas y aprobadas por el departamento de cartera, los plazos no son acordados entre ventas y cartera. De igual manera, el departamento financiero no trabaja de la mano del departamento comercial y de cartera, por lo que la liquidez de la empresa se ve afectada a diario.

También existen constantes cuellos de botella que no son solucionados de raíz, por lo que son reiterativos y cada vez más notorios, en efecto esto entorpece los procesos y, consecuentemente, existe insatisfacción de los clientes por demora y errores en el servicio. La ineficiencia en el manejo de recursos humanos y monetarios es un efecto desfavorable para los intereses de la empresa porque genera una baja rentabilidad, a pesar del alto nivel de ventas que tiene la empresa en comparación a la competencia en la ciudad.

Se puede concluir entonces que, el potencial de la empresa no está ni cerca de alcanzarse, ya que la empresa ha subsistido durante cincuenta años, siendo ésta la principal tienda de telas de la ciudad, a pesar de todas las falencias antes mencionadas. Por lo que se busca optimizar al máximo el rendimiento de la empresa, erradicando estos problemas y satisfaciendo al cliente.

1.3. Justificación teórica

En cualquier empresa del siglo XXI, los directivos tienen una responsabilidad muy grande sobre sus hombros, es la de dirigir y guiar a su organización por el camino

correcto, perfeccionando las estrategias y herramientas que han de aplicar para generar ventajas competitivas y posicionamiento de la empresa. Los retos que deben afrontar son muy diferentes a los retos que tenían las organizaciones años atrás. La necesidad de hacer frente a una economía globalizada, las necesidades cada vez mayores y específicas del consumidor, los constantes y acelerados cambios tecnológicos hacen necesario que la empresa tenga o desarrolle un sistema o modelo de gestión estratégica que le permita destacarse frente a su competencia (Burbano, 2017).

En Ecuador los cambios y tendencias de los grandes mercados, sectores industriales y consumidores, se presentan, generalmente, de manera menos agresiva, son más paulatinos y manejables. Esto implica una ventaja, ya que se puede observar los cambios en los principales mercados mundiales para trabajar en las estrategias y acciones para, a su vez, adaptarse a dichos cambios y mantener a la vanguardia a la empresa o negocio.

El problema en el sector comercial textil es que no se aprovecha esta ventaja y se permite que la tendencia o cambio nos tome por sorpresa, por lo que se pretende implementar estrategias sobre la marcha. Aquello conlleva a un desorden interno generalizado, resultados deficientes, una imagen corporativa pobre ante el consumidor y los colaboradores. Para evitar esto y para que una empresa se encuentre preparada para cambiar y adaptarse a nuevas tecnologías, tendencias y preferencias, es fundamental un modelo de gestión administrativa.

La gestión administrativa permite a la empresa desarrollarse y crecer mediante la oportuna utilización del talento humano, ya que este es el principal elemento para la transformación y para la comercialización de bienes o servicios (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017). Al pensar en el factor humano, se tiene en consideración todos los

requerimientos, facilidades y herramientas que necesitan los colaboradores para desempeñar de manera óptima y eficiente su trabajo, aquello se verá reflejado en el rendimiento y rentabilidad de la empresa.

La gestión administrativa empresarial es cambiante de acuerdo a las necesidades de la organización, no es estática porque siempre habrá cambios y movimientos en el mercado. Es un modelo continuo de innovación y adaptación, con un proceso que consta de diferentes fases. Para Almacenes Lira, el proceso consiste en cuatro etapas. Primero, un análisis de la situación actual, también se conoce como análisis estratégico. Segundo, definir el concepto de negocio a través de la misión, visión, valores y objetivos empresariales, conocida como la fase de formulación estratégica. En tercer lugar, desarrollar la estrategia empresarial para alcanzar los objetivos trazados, esto es la planificación estratégica en sí. Finalmente, establecer los mecanismos de control y evaluación del proceso, llamada etapa de implementación y control estratégico.

La estrategia es un sistema de decisiones desarrolladas por la empresa como respuesta a la realidad del entorno en el que se encuentra inmerso, basada en los principios de la empresa, misión, visión y objetivos. Los cuales deben replantearse continuamente, debido a que el entorno se encuentra en constante cambio y evolución (Palacios, 2011).

Como explican Kaplan y Norton en el libro *The Execution Premium*, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas “es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización” (Kaplan & Norton, 2008, pág. 57).

De tal manera que, varios de los problemas mencionados, pueden solventarse mediante un análisis de la empresa, para de éste partir y desarrollar una nueva estructura, seguida de un plan estratégico que ponga orden dentro de la empresa, mediante el planteamiento de objetivos y con la implementación de estrategias que brinden lineamientos y políticas internas.

Según, Sallenave (2004, pág. 78), en su libro Gerencia y Planeación Estratégica “la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos”.

Justamente, este modelo de gestión que se busca implementar, pretende combatir de raíz el problema que tiene Almacenes Lira, estableciendo prácticas, normas, pautas y un comportamiento profesional y objetivo en la empresa, desde el Directorio y la Gerencia, para que, consecuentemente, todas sus áreas funcionales adopten ese modelo.

1.4. Justificación práctica

La realidad del comercio mundial y nacional, en general, es distinta a la de hace diez o quince años. Con la masificación de las tecnologías de la información y el acceso a todo tipo de información mediante internet, no existen secretos. Todas las personas involucradas en el mundo de los negocios son conscientes de los cambios drásticos que se han dado en los últimos años y que se dan constantemente. Es por ello que, los clientes o consumidores de cualquier tipo de servicio o producto exigen cada vez mayores beneficios o valor agregado.

Esto ha generado la imperante necesidad, en las empresas, de mantenerse a la vanguardia para generar esos beneficios que el cliente demanda, mediante la calidad en todos sus procesos y en la gestión para crear ese valor agregado. “En los mercados actuales, el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los bienes y servicios, incluyendo atributos que se relacionan con la gestión integral de la organización”.

Para cualquier tipo de negocio y, especialmente, para los de carácter comercial, la premisa es satisfacer plenamente al cliente ofreciendo un producto de calidad, servicio inmejorable y otros aspectos que generen valor agregado, a cambio de los precios que pagan por el mismo. Al cumplir con esta premisa, es posible generar fidelidad y lealtad de los clientes, lo que consecuentemente asegurará la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo.

Con la experiencia en los años de trabajo en Almacenes Lira, dentro de la administración sin estrategias y objetivos, se ha visto una y otra vez una conducta de reaccionar ante los hechos ya ocurridos, es decir, actuar de acuerdo a la necesidad o situación del momento. Conducta que ha generado poco o nulo valor agregado para los clientes mayoristas y consumidores finales.

Por lo tanto, a pesar del crecimiento que presenta Almacenes Lira impulsado por la nueva administración desde el 2016, se observa que el desempeño de las funciones se realiza de manera empírica, duplicando en algunos casos la responsabilidad sobre su ejecución, denotando desconocimiento por parte de los involucrados en dicha actividad y repitiendo errores. Situación que se acarrea desde los inicios de vida comercial de la empresa.

Es por ello, que se propone un giro de 180 grados en la forma de administración de Almacenes Lira, implementando un modelo de dirección ordenado y debidamente estructurado, estableciendo un plan estratégico y brindando estructura interna a la empresa. Entre los resultados, se espera ver un rendimiento empresarial igual o mayor al esperado por los socios y colaboradores.

Es imperativo trabajar en una propuesta metodológica que nos permita realizar un estudio profundo de Almacenes Lira y la industria textil de la región austral del país y a nivel nacional, para, de esta manera, conseguir datos e información necesaria, con el objetivo de desarrollar un modelo de organización y gestión para los próximos cinco años, el mismo que debe estar 100% alineado a las necesidades de la empresa, dirigido a los directivos y socios de la misma.

Para este trabajo, se debe utilizar un estudio exploratorio que nos permita conocer la realidad de la empresa, sus competidores, proveedores, clientes y potenciales clientes a nivel local, regional y nacional. Seguidamente, se necesita un estudio descriptivo acerca de la situación actual interna de la empresa, como procesos, organización, cuellos de botella, indicadores financieros, entre otros. Finalmente, estaría el estudio correlacional, mismo que será clave, en cuanto la definición e implementación de matrices y herramientas de control, seguimiento y evaluación de los resultados que a futuro arroje el modelo de gestión y organización desarrollado para Almacenes Lira.

1.5. Objetivo general

Realizar un análisis de la situación actual de la empresa y la industria textil, seguida por el diseño de una propuesta de mejora para Almacenes Lira Cía. Ltda., como

una contribución a la sostenibilidad de la empresa, mediante la implementación de prácticas administrativas y operativas eficientes en todas sus áreas funcionales.

1.6. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa y de la industria textil local y nacional que permita ver de manera clara la problemática existente, determinando características, fortalezas y debilidades e identificando características, factores críticos oportunidades y amenazas.
- Determinar la misión, visión, valores, objetivos, estructura empresarial y diseño de la estructura organizacional de la empresa.
- Desarrollo del plan estratégico a mediano y largo plazo con metas macro empresa y de cada área funcional con sus respectivos planes de acción y políticas.
- Implementación de un sistema de información y control basado en índices e indicadores de gestión para los proyectos y actividades de la planificación estratégica.

2. Marco teórico

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Pequeña y mediana empresa (PYMES)

Las PYMES es un conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos, presentan características propias de este tipo de entidades económicas. La clasificación de las empresas en el Ecuador según la Superintendencia de Compañías es la siguiente:

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	≥ 4.000.000

Almacenes Lira, de acuerdo a los parámetros de clasificación del Ecuador, se encuentra en el rango de mediana empresa, por su nivel de ventas brutas anuales y por el monto de sus activos, a pesar del número de personal ocupado, el cual está dentro de la clasificación de pequeña empresa, con 40 personas.

2.1.2. Empresa familiar

La empresa familiar se puede definir como un sistema en el cual coexisten, al mismo tiempo y de manera interdependiente, la familia y el negocio. Este sistema tiene un grado de complejidad alto y es fuente constante de problemas, conflictos y desavenencias. El término de empresa familiar, hoy en día, es catalogado como el de una organización del pasado. En esta época, se considera que las empresas multinacionales y las grandes corporaciones son modernas y actuales, con las tendencias y tecnologías de vanguardia. A pesar de esta concepción, las empresas familiares siguen siendo muy importantes para la economía de un país, tanto en países desarrollados como Estados Unidos de Norteamérica, como en países en vías de desarrollo como Ecuador (Quejada & Ávila, 2016).

En este tipo de organizaciones, la familia tiene el control societario y administrativo de la empresa. Es decir, la empresa es de propiedad de una familia y es dirigida por la misma. Generalmente estas empresas tienden a pasar de generación en

generación, dándose un proceso de sucesión, por lo menos de la primera a la segunda generación (Soto, 2013).

2.1.3. Dirección estratégica

La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno, de forma competitivamente superior para poder alcanzar las metas de la organización (Daft, 2006).

Para este trabajo, es fundamental la dirección estratégica ya que, mediante esta, engranarán todas las áreas funcionales bajo una planificación, con el objetivo de llegar a la consecución de cada uno de los objetivos que se planteen. El modelo de gestión que se quiere implementar necesita de una correcta dirección estratégica que implica la profesionalización de la empresa, especialmente de los gerentes.

2.1.4. Modelo de gestión administrativa

Es un conjunto de acciones alineadas y relacionadas, dirigidas a cumplir los objetivos trazados por la organización. Estas acciones deben ser dirigidas, gestionadas y supervisadas por la administración. Según Medina (2009), la gestión administrativa aporta a conseguir los logros o metas, siempre y cuando tenga un enfoque por procesos, fundamentalmente en el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo y la creatividad.

2.1.5. FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) consiste en realizar en primer lugar una evaluación interna de la empresa, identificando los aspectos que representan una fortaleza o virtud de la empresa, así como los que representan debilidades. En segundo lugar, se evalúa a la empresa en el ámbito externo, analizando el mercado y el sector industrial en el que se encuentra, aquí se obtienen las oportunidades y las amenazas existentes. Esta herramienta nos permite identificar en qué situación se encuentra la empresa, interna como externamente, y nos ayuda para planificar el futuro.

Según Porter (1980), el análisis FODA es importante porque permite conocer aspectos importantes de la posición competitiva de la empresa en su sector comercial o industrial, pero no contesta todas las preguntas que se pueden generar, por lo tanto sugiere que la herramienta FODA se complemente con el análisis de las 5 fuerzas, que consiste en analizar el poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores del sector.

2.1.6. Matriz de perfil competitivo

Se utilizará la Matriz de Perfil Competitivo, esta es una herramienta analítica que permite identificar mediante ponderaciones a los principales competidores de la empresa y brinda información sobre sus fortalezas y debilidades (David, 2003). Es muy importante utilizarla para poder hacer un análisis y evaluación actual de Almacenes Lira y poder tener, a partir de los resultados obtenidos de esta y otras herramientas, el punto de partida para la planificación a mediano y largo plazo, así como el modelo de gestión administrativa.

2.1.7. Misión, Visión y Valores corporativos

“La Misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización” (Bueno, 1993).

La visión es “aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores” (Gerry & Kevan, 2001).

Los valores corporativos son “aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas nos salgan bien” (Garcia & Dolan, 1997).

De acuerdo a estos conceptos, la misión, la visión y los valores corporativos nos dicen quiénes somos, qué hacemos, hacia dónde vamos y cómo lo hacemos. Definir de manera clara y precisa cada una de estas variables, nos permitirá tener bases claras y sólidas en cuanto a la propuesta de mejora y planificación a realizarse, ya que estas variables delimitan y condicionan las estrategias y acciones a tomar.

2.1.8. Cultura organizacional

“La mayoría de los investigadores utiliza el término de cultura organizacional o corporativa para referirse a los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten, pero lo que es cierto, es que dicha cultura no es palpable, solo pueden observarse, y dado el caso, ver sus efectos y consecuencias en determinadas organizaciones” (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nurván, & Rozo, 2018).

Este concepto se refiere a un conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que los dueños o directivos de la empresa transmiten al personal, quienes la toman como forma de identificación e implicación con la organización y sus objetivos. También permite tener formas de proceder alineadas a los principios de la empresa en situaciones o actividades donde no existen normas establecidas.

2.1.9. Planificación estratégica

Chiavenato manifiesta que el pensamiento estratégico se desarrolla mediante preguntas simples como: ¿cuál es el negocio?, ¿dónde se encuentra actualmente?, y ¿a dónde se quiere llegar? Con las respuestas a estas simples preguntas se puede definir qué es lo que hace la empresa y cómo lo hace, es decir, se obtiene un diagnóstico. También a dónde se quiere llegar, es decir la visión de la empresa y finalmente definir los procedimientos para alcanzar los objetivos empresariales, es decir, cómo se va a alcanzar la meta (Chiavenato, 1999).

Tal como menciona Serna (1994), “la planificación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.”

2.1.10. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma en la que una organización se ordena para que su gestión o giro de negocio fluya con normalidad mediante un adecuado nivel de comunicación y coordinación entre todos sus miembros y departamentos. Esta determina cómo se distribuyen las funciones y las responsabilidades dentro de la organización (Diaz

& León, 2014). Actualmente Almacenes Lira carece de una sólida y óptima estructura organizacional, por lo que este es un concepto de mucha importancia para el desarrollo de este modelo de gestión.

2.1.11. Balance scorecard

Esta herramienta conocida en español como Cuadro de Mando Integral, es fundamental para el desarrollo de la propuesta de gestión y planificación estratégica de Almacenes Lira. Permite, a la gerencia, controlar y evaluar el desempeño de la empresa de manera global y de cada una de las áreas funcionales de la misma.

2.1.12. SIMEG

En este proyecto se implementará un sistema integrado de medición de la gestión SIMEG, acoplado a la planificación estratégica de Almacenes Lira. Este permite “evaluar mediante índices el alineamiento de las estrategias, objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico” (Serna, 1994). Este sistema consiste en indicadores financieros, comerciales, de competitividad, entre otros, que se definirán de acuerdo a las necesidades de la empresa.

3. Metodología

3.1. Unidades de análisis

La unidad de análisis de este proyecto fue la empresa Almacenes Lira Cía. Ltda., misma que al iniciar la investigación contaba con tres locales comerciales. No obstante, con el transcurso del tiempo y debido a la emergencia sanitaria, dispuesta por el Gobierno Nacional del Ecuador por COVID-19, pasó de tener tres locales comerciales –dos en Cuenca y uno en Azogues–, a tener un solo local comercial y una bodega de productos.

Dentro de la empresa se encontraron y dividieron diferentes áreas y grupos: departamento comercial, departamento administrativo y recursos humanos, línea de negocio de insumos, proveedores, clientes internos y externos. Los mismos que se analizaron y trataron por separado para dar un resultado global de un modelo de gestión ajustado a la realidad y necesidades de Almacenes Lira.

3.2. Población

La muestra poblacional para este proyecto enmarcó a la empresa Almacenes Lira Cía. Ltda. Incluye todo el personal de las diferentes áreas funcionales de la empresa, una muestra de clientes, los principales competidores locales y regionales, así como a los principales proveedores de la empresa a nivel nacional.

La primera parte de la población que se seleccionó fue el personal de la empresa, donde se incluyó a todo el personal de las distintas áreas funcionales. Un total de 37 personas brindaron información, según su función o cargo, correspondiente a cada las necesidades de la presente propuesta.

Para la selección de la muestra de clientes se tomó el total de la base de datos, es decir, 67.280; de los cuales se encontraron vigentes 47.362, ya sea porque los datos ingresados son inconsistentes o porque están duplicados los registros con cédula de identidad y Registro Único de Contribuyente. Del total de 47.362 clientes vigentes en la base de datos de la empresa, 8.964 registraron actividad durante el año 2019, es decir, un 18,93% realizaron una o más compras en cualquiera de los locales, tanto en Cuenca como en Azogues. De los cuales, el 25% representó más del 70% de las ventas de la empresa, 2241 clientes.

Esta cantidad se tomó como población total de clientes de la empresa, teniendo en consideración la ponderación que tienen en el total de ventas de Almacenes Lira en el período 2019. Aquí se encuentran clientes frecuentes y clientes mayoristas que compran directamente en el local y vía canales telefónicos y digitales, y aquellos son suficientes para obtener la información necesaria.

En cuanto a los principales competidores de Almacenes Lira, en el ámbito local, se seleccionaron a los más importantes, según la experiencia propia: Modatex, Gogo Distribuciones, Casa Farah, Mi Almacén, Rafatex, Tapitex, Portofino, Austrotex, Importadora Ochoa y Marsella. Por otro lado, existen pequeños locales de telas en la ciudad que no representan mayor competencia para la empresa, aunque su estructura con costes bajos presentó una amenaza, la que se analizó y sirvió para mejorar la propuesta metodológica.

Finalmente, se requirió información de los proveedores. En el período 2019, la empresa compró productos de 101 proveedores locales y de 3 proveedores internaciones con un total de \$2.918.657,71. Para obtener la información, se consideraron únicamente los proveedores locales y se seleccionaron los principales, considerando criterios como frecuencia de compra, monto de compras y porcentaje de participación en el inventario total de la empresa. Como resultado, se trabajó con 18 proveedores locales que representan más del 62% del total de compras de la empresa, considerando que los proveedores internacionales representan el 16,47% del total.

3.3. Métodos a emplear

Para este proyecto, los métodos empleados para la obtención y análisis de la información fueron inductivo, directamente relacionado con la investigación cualitativa

y método deductivo, que corresponde a la investigación cuantitativa. El tipo de investigación se seleccionó de acuerdo a la población y la información. Por ejemplo, clientes, colaboradores, proveedores o competidores, información de estados financieros, contables y de inventarios.

Se aplicó el método cuantitativo para ordenar, comparar y analizar los datos estadísticos de la empresa, tanto financieros, como contables y de inventarios de los últimos tres períodos fiscales de la empresa, es decir, 2017, 2018 y 2019. De la misma manera, para la población de clientes se trabajó bajo esta metodología con entrevistas estructuradas de 10 preguntas, cada una con un objetivo sobre la información que se quiso recolectar. Misma que fue procesada y analizada, dando resultados medibles y certeros.

En cuanto a los proveedores, se aplicó, por una parte, el método cualitativo mediante entrevistas no estructuradas con los Gerentes de los principales proveedores, donde se obtuvo información profunda, muy valiosa para la propuesta de este proyecto. Por otro lado, se analizó la información histórica de compras en dólares, en unidades y el margen de utilidad de cada uno de los proveedores para conocer a fondo la participación de cada proveedor en el giro comercial del negocio y determinar parámetros para actuales y futuros proveedores, basados en la variedad, calidad, precios, margen de utilidad, condiciones de pago, descuentos y otras variables que son claves para incrementar la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Respecto a los colaboradores o clientes internos, se aplicaron entrevistas no estructuradas y workshops o talleres con temáticas específicas que aporten información profunda de la realidad que vive y perciben los colaboradores en la empresa para, según ello, partir con planes de capacitaciones, de incentivos, equipos de trabajo y otros.

Finalmente, se aplicó el método de observación directa en la empresa para el levantamiento de las funciones de cada una de las áreas funcionales, para determinar los cuellos de botella en los procesos del departamento comercial y para establecer un sistema de monitoreo y control de procesos.

4. Resultados y discusión

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

En el análisis realizado en el presente proyecto de propuesta metodológica para alcanzar el objetivo general, como cada uno de los objetivos específicos, se dividió el trabajo en dos segmentos: el interno y el externo. Partimos con el análisis y estudio del segmento externo, que comprendió el sector industrial textil y el entorno económico en el que se desempeña, considerando los principales indicadores macroeconómicos, los de la industria textil ecuatoriana y la información disponible de los principales competidores de la empresa en el ámbito local y nacional.

En el segmento interno, se abarcaron varios ámbitos de la empresa Almacenes Lira Cía. Ltda., comenzando con el análisis horizontal y vertical de estados financieros, contables y comerciales de los últimos tres años fiscales para tener una idea general de la evolución de la empresa, de los principales proveedores, de la cartera de clientes y de otros factores clave.

Se revisó y estudió la estructura de la empresa, el componente familiar que caracteriza a la misma y las funciones actuales de cada uno de los miembros de la familia en la empresa. Este punto fue clave, ya que de aquí se tomaron muchas decisiones sobre la propuesta.

Seguidamente, se analizó el desempeño de la Gerencia General y se trabajó en herramientas para control y monitoreo de cada una de las áreas funcionales. Luego se

trabajó con las Gerencias o Jefaturas departamentales y con los equipos del área comercial, administrativa y contable para obtener la información necesaria que permitió identificar los principales problemas de cada una de ellas, levantar los manuales de funciones de cada puesto y desarrollar herramientas que aporten a un desempeño eficiente de todos los miembros de la organización.

Continuando con el segmento interno, al tener una clara visión de toda la empresa, se enfocó la atención en el cliente externo, considerado dentro de este segmento porque está directamente ligado al funcionamiento de Almacenes Lira. Aquí, se obtuvo información clave para desarrollar propuestas de mejora, principalmente, en el departamento comercial en cuanto a temas de calidad de servicio, productos, métodos de facturación, entre otros.

Es importante mencionar que, durante el desarrollo del presente proyecto comenzó la pandemia mundial por COVID-19 y se decretó la emergencia sanitaria en el país. Por esta razón, se sugirieron mayores y más profundos cambios en la estructura y giro de negocio de Almacenes Lira Cia. Ltda., para así optimizar su rendimiento y alcanzar los objetivos propuestos.

4.1.1. Análisis externo

Para el análisis de la industria textil ecuatoriana se obtuvo información de dos fuentes principales. La primera, entrevistas con cuatro representantes de fábricas textiles del país con los que trabaja la empresa y la segunda, datos e información estadística de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), Banco Central del Ecuador (BCE) y del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

La AITE, es la asociación creada por un grupo de fábricas de tela, hilos, insumos y confección del país para trabajar como grupo y tener mayor representatividad como

bloque comercial y económico. Según su portal web, la industria textil, tanto fábricas de telas como fábricas de confección de prendas en el país está concentrada principalmente en Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura. (AITE, 2020)

La industria textil ecuatoriana representó el 5.59% del Producto Interno Bruto (PIB) del sector industrial manufacturero del Ecuador y el 0.89% del Producto Interno Bruto (PIB) total del año 2016 según datos estadísticos del Banco Central. En este rubro se encuentran todas las ramas de la industria, producción de filamentos, de telas y confección de prendas y demás productos textiles. (Corporación Financiera Nacional, 2018)

Para Andrés Buchelli, Gerente General de Industria Textil Latinoamericana INTELA, una de las principales fábricas de telas de tejido de punto, la industria textil y de confección nacional, presenta un crecimiento importante en la última década debido a iniciativas del gobierno anterior por dar mayor importancia al producto nacional, a través de medidas para proteger al productor como aranceles a la importación de prendas de vestir, lencería de hogar e incluso a la materia prima como las telas o insumos textiles, certificaciones como la insignia “Mucho mejor si es hecho en Ecuador” e incentivos tributarios para impulsar la producción local.

A pesar de ello, existe una gran desventaja competitiva por parte de la industria nacional, tanto de fabricación de telas, hilos y de confección debido al alto costo de la producción comparado con otros países. Por ejemplo, Colombia, Perú o China, países de los cuales proviene la mayoría de telas importadas a Ecuador, debido a su moneda y políticas laborales, tienen costos de producción y de materia prima inferiores a los productos ecuatorianos. Es así que, los aranceles existentes a las telas no son suficientes para que la industria textil nacional pueda competir.

La oferta de telas a nivel nacional está claramente dividida entre productores locales, fábricas extranjeras con depósitos comerciales propios en el país e importadores. Como característica, las fábricas nacionales tienen productos similares, en tanto que los importadores ofrecen una variedad más amplia y variada de productos. Esto obedece a que los costos de inversión en maquinaria, nueva tecnología y los costos de producción obligan a las fábricas ecuatorianas a limitar su oferta de productos a los de mayor rotación.

Las principales fábricas nacionales se dividen en dos grupos, según la tecnología y el tipo de productos que fabrican. Sintofil, Ponte Selva, Textil San Pedro, Textiles Mar y Sol, Textiles del Pacífico, Textiles del Litoral y Delltex Industrial se especializan en tejido plano. Este tipo de tejido consiste en un entrelazado de sus hilos de manera perpendicular, es decir, los hilos que van a lo largo de la tela, se cruzan con los hilos que van a lo ancho de la tela.

Con este tipo de tejido se obtienen principalmente productos como gabardinas para ropa de trabajo, ropa quirúrgica, casimires, tela de camisa, sábanas, cortinas, manteles, tapicería, sedas, franela y lienzo. Productos que ofertan todas las fábricas anteriormente mencionadas.

El segundo grupo se dedica a la producción de tejido de punto que consiste en formar una especie de malla con los hilos de la trama y urdimbre, es decir con los hilos verticales y horizontales. La principal característica de este tejido es la flexibilidad del mismo para ajustarse a cambios. Los principales productores de este tipo de telas son INTELA, Cortyvis, Textil Padilla, Ecuacotton, Textiles Tornasol, Nilotex y S.J. del Ecuador. Estos ofrecen telas para camisetas, lycras, mallas y ropa deportiva en general.

A continuación, se presenta un cuadro de los ingresos generados por los principales fabricantes de tela del país, tanto de tejido de punto como de tejido plano en el período fiscal 2019 según los datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador:

RAZON SOCIAL	TOTAL INGRESOS
CORTYVIS CIA. LTDA.	\$ 5.125.439,71
ECUACOTTON	\$ 6.405.055,89
INTELA CIA. LTDA.	\$ 15.901.766,37
NILOTEX	\$ 5.037.623,,29
PONTE SELVA	\$ 6.338.107,14
S.J. JERSEY ECUATORIANO C.A.	\$ 13.168.133,40
SINTOFIL C.A.	\$ 8.468.284,01
TEXTIL PADILLA	\$ 13.387.193,88
TEXTIL SAN PEDRO	\$ 7.385.250,45
TEXTILES DEL LITORAL S.A.	\$ 3.024.247,45
TEXTILES DEL PACIFICO	\$ 4.057.527,29
TEXTILES MAR Y SOL	\$ 2.617.072,93
TEXTILES TORNASOL	\$ 2.636.599,92

En cuanto a las fábricas extranjeras con depósitos comerciales propios, tenemos principalmente a empresas colombianas como Pat Primo, Lafayette, Sajador, STX Textiles y Comertex. En el caso de Pat Primo, tiene precios muy competitivos en comparación a los productores ecuatorianos, sin contar que tiene un portafolio de productos muchísimo más amplio debido a la capacidad productiva, infraestructura y musculo financiero de la fábrica en Colombia.

En tanto que la ventaja de las otras empresas extranjeras está en la variedad de sus productos y la tecnología textil de los mismos. Por ejemplo, Lafayette cuenta con tecnologías con certificación internacional de secado rápido, protección UV,

antibacterial, antilfluidos, impermeabilidad y otras que no se encuentran fácilmente en la industria nacional o en su defecto los precios son altos.

En el portal web de la Superintendencia de Compañías, estos son los rubros de los ingresos totales generados por cada una de estas cinco empresas extranjeras que mantienen un depósito y actividad comercial propia en el Ecuador correspondientes al período fiscal 2019:

RAZON SOCIAL	TOTAL INGRESOS
COMERTEX S.A.S.	\$ 2.663.933,67
PAT PRIMO ECUADOR COMERCIALIZADORA S.A.	\$ 37.261.073,50
SAJADOR S.A.	\$ 2.819.837,14
STX TEXTILES CIA.LTDA.	\$ 5.617.799,04
TEXLAFAYETTE S.A.	\$ 12.219.422,20

En cuanto a los importadores, actualmente en el país existen muchos importadores de distintos tipos de tela, concentrándose los más fuertes en Guayaquil, Quito, Ambato, Cuenca y Atuntaqui. Entre los principales a nivel nacional están empresas tradicionales con muchos años en el mercado como El Barata, Corporación SAAB, Merylan S.A., Casa Aidita, Globaltex S.A., Imporbuenano y empresas nuevas como Impormegatex, Magna Pacific, Neymatex y Texjomania S.A.

A continuación, se detallan los ingresos de las principales empresas importadoras de telas del país durante el período 2019:

RAZON SOCIAL	TOTAL INGRESOS
CORPORACION SAAB	\$ 3.644.513,37
EL BARATA S.A.	\$ 7.338.113,58
EL TUKO S.A	\$ 4.106.023,27
GLOBALTEX	\$ 2.292.651,19
IMPORBUENAÑO	\$ 2.385.244,27
IMPORMEGATEX	\$ 8.258.678,77
MAGNA PACIFIC	\$ 847.488,27
MERYLAN	\$ 5.967.851,55
NEYMATEX	\$ 10.406.893,90
TEXJOMAINA	\$ 3.123.425,45

En la ciudad de Cuenca existen algunas empresas importadoras relativamente nuevas, con un promedio de veinte años de vida comercial que tienen participación local y otras tienen participación a nivel nacional. Entre las principales y más conocidas están Importadora Astudillo, Modatex S.A., Rafatex, Importadora Ochoa e Importadora Nahimtex.

Todos estos importadores antes mencionados tienen una ventaja con respecto a los fabricantes nacionales, la facilidad de importar productos de tejido plano y de punto. De esta manera, Almacenes Lira, al ser un comercializador, tiene la facilidad de convertirse en un importante importador de tejido plano y tejido de punto, además de seguir ofertando a sus clientes los productos de las principales fabricas ecuatorianas.

Ante la crisis que ha acarreado la pandemia por el COVID-19, las proyecciones de instituciones como el Banco Central de Ecuador, Banco Mundial y el Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA) cambiaron radicalmente debido a que la economía del país se afectó rotundamente por este fenómeno externo. Según datos del Banco Mundial, el Ecuador presentó un crecimiento económico del 0.1% en el año 2019, comparado con el 2018, y para este año 2020 calculó una caída del 6% del Producto

Interno Bruto comparado con el año inmediatamente anterior (Correa-Quezada, Izquierdo, & García-Vélez, 2020).

Esta recesión económica proyectada para Ecuador afectó a todos los sectores comerciales e industriales, y se atribuye a la caída del precio del petróleo, a la baja en las remesas de los migrantes y la indiscutible caída de la llegada de turistas al país a causa de la pandemia mundial. Para el año 2021, si la economía se reactiva en los últimos meses de este año, el Banco Mundial estima que la economía crezca nuevamente en un 3.70% y en el 2020 en un 1.50%.

CESLA entregó datos actualizados al 30 de junio sobre el comportamiento del PIB y la inflación de cada país de Latinoamérica. En Ecuador, en el mes de abril el PIB cayó en un 5.50% y existió inflación negativa del -0.20%. En tanto que, en mayo, el PIB decreció en un 5.90% y se presentó una inflación negativa del -0.30% con respecto al mismo mes del año 2019 (Círculo de estudios latinoamericanos, 2020).

Como consecuencia, se perdieron miles de puestos de trabajo en todo el país. Los pronósticos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señalan que en Ecuador, hasta junio, se perderían hasta 245.411 empleos (Coba, 2020). En el mes de mayo, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) indicó que se registraron doscientas mil desafiliaciones bajo relación de dependencia, es decir, esa cantidad de personas se quedaron sin empleo formal (Zabala, 2020).

Las ventas de las empresas en el país, por la pandemia, cayeron un 7.30% en el primer trimestre del año 2020 y la recaudación tributaria neta bajó en un 14.40%. A pesar de la contribución de las empresas con ingresos mayores a un millón de dólares anuales, según datos entregados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) (Zabala & Chávez, Una bomba Molotov llamada Covid-19, 2020).

Por su parte, el Gobierno informó que se recortará el gasto público en cuatro mil millones de dólares, que corresponden a inversión pública, pago de intereses de deuda y reducción del tamaño del estado mediante la eliminación de empresas públicas y disminución de la jornada laboral (Zabala, 2020).

Con estos indicadores macroeconómicos, se obtuvo una clara idea de la situación que atraviesa el país desde hace unos meses y de la realidad económica del entorno de Almacenes Lira, sus competidores y la industria textil, en general. Por lo tanto, la empresa debe estar preparada para enfrentar escenarios económicos adversos durante los próximos dos años, con una estrategia clara a largo plazo.

4.1.1.1. Análisis PESTEL

Continuando con el entorno, se realizó un análisis PESTEL, donde se identificaron los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno de Almacenes Lira y el impacto que tiene cada uno de estos para el futuro de la empresa. A continuación, se presentan los resultados del estudio realizado, tomando en consideración los principales factores de la situación que atraviesa el país, especialmente por la emergencia sanitaria decretada en el mes de marzo por el COVID-19, detallando el impacto que tendrá cada uno de ellos para la empresa, sea muy positivo, positivo, negativo o muy negativo y el tiempo en que este tendría efecto. Por ejemplo, a corto, mediano o largo plazo.

ANÁLISIS PESTEL - ALMACENES LIRA CIA. LTDA.						
TIPO	FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			Largo (<1 año) (+ 3 años)	Corto	Mediano (1-3 años)	
Político	Elecciones 2021.	El 7 de febrero de 2021 habrá elecciones de presidente, vicepresidente y asambleístas nacionales.	X			Positivo
Político	Cambio de semaforización.	El gobierno de cada cantón tiene la potestad de realizar cambios en la semaforización que tiene actualmente según la situación que presenten relacionado a casos de COVID-19. Si pasan a semáforo verde más cantones de la región sur del país, se incrementará el movimiento comercial y los clientes pedirán más productos de Almacenes Lira.	X			Positivo.
Político	Clases presenciales	Debido a la emergencia sanitaria por COVID-19 no es posible el inicio de clases presenciales en ningún lugar del país. Esto significa que no se venden uniformes escolares. Como consecuencia, no se venden telas para la confección de estos uniformes.	X			Muy Negativo
Económico	Posible aumento de impuestos.	Existe la posibilidad de un aumento en los rubros de impuesto a la renta e IVA para que el gobierno supla en cierto modo el gran déficit fiscal que existe hoy en el país.	X			Negativo
Económico	Caída del precio del petróleo.	El precio del petróleo viene en constante caída desde el año 2019. Factor que influye directamente en la industria textil porque gran parte de las telas a nivel mundial son producidas con derivados del poliéster como poliéster y nylon.	X			Positivo
Económico	Devaluación de moneda países vecinos.	Colombia y Perú, países vecinos, tienen su propia moneda y son potencias textiles en Sudamérica. Constantemente existen devaluaciones de sus monedas lo que hace a la producción nacional menos competitiva.		X		Muy Negativo
Económico	Recesión económica por el COVID-19	La pandemia mundial por COVID-19 derivó en una emergencia sanitaria en el país y la economía se paralizó por varias semanas. El poder adquisitivo de la gente se ha visto afectado y las ventas de los comercios merman.	X			Muy Negativo
Social	Conciencia Social medio ambiente.	Los adultos jóvenes y adultos medianos ahora tienen mayor conciencia sobre el impacto negativo que tienen muchas industrias y factores sobre el medio ambiente y buscan cuidar la naturaleza buscando alternativas de consumo amigables con el medio ambiente.		X		Positivo
Social	Cambio de mentalidad y preferencias del consumidor.	Con la pandemia y la emergencia sanitaria, se evidencian cambios en la forma de pensar y por ende en las preferencias del consumidor. Existe preferencia por productos locales, con valor agregado y de fabricación artesanal o manual.		X		Positivo
Tecnológico	Impresión textil.	La tecnología de impresión textil está tomando fuerza en el Ecuador. Principalmente por exclusividad en productos debido a la personalización de diseños para cada cliente.	X			Positivo
Tecnológico	Comercio electrónico.	El comercio electrónico en nuestro país es una alternativa al comercio normal, especialmente para las nuevas generaciones y adultos jóvenes, para quienes el internet es parte de sus vidas. Esto toma fuerza poco a poco en el país y en todo tipo de negocios.		X		Positivo
Ecológico	Impuesto a las fundas.	Desde el mes de octubre de 2019, cuando el gobierno intentó aplicar un grupo de medidas económicas, entre las cuales se encuentra un impuesto a las fundas plásticas que entregan los comercios del país a sus clientes.	X			Positivo.
Legal	Jubilación patronal.	Existe en el país una normativa sobre un derecho para el empleado que se conoce como jubilación patronal. Almacenes Lira tiene varios colaboradores que ya están trabajando en la empresa más de 15 años por lo que están cerca de acceder a este derecho económico que representa un costo empresarial.			X	Negativo

Con este análisis se pudieron identificar los principales factores externos que, de una u otra manera, influyen en el desempeño de la empresa. Comenzando por los factores políticos, en febrero del año próximo serán las elecciones presidenciales y de asambleístas. Sin saber quiénes son los candidatos y, mucho menos, quiénes se perfilan

como posibles presidentes, este factor influye positivamente en la empresa ya que es una oportunidad de vender telas para material de campaña electoral como banderas, camisetas, gorras, bolsos publicitarios y otros suvenires.

También, se señaló el cambio de semaforización de los diferentes cantones, de rojo a amarillo y de amarillo a verde durante esta emergencia sanitaria. Su impacto es positivo ya que, al cambiar el color de la semaforización de los cantones, es factible el envío de productos a otras provincias y es evidente la reactivación de la economía local, así sea de manera paulatina y lenta.

Como último factor político, está la decisión del gobierno nacional de que las instituciones de educación básica, secundaria, universitaria, institutos y demás centros de estudios y formación impartan sus clases de manera virtual hasta nuevo aviso, lo que ha impactado de manera muy negativa a la empresa, ya que no hubo ventas de telas para uniformes de la región Costa en el mes de abril y tampoco habrá demanda de estas telas para la región Sierra. Durante los meses de junio, julio y agosto las ventas de la empresa normalmente llegan a su punto máximo, pero ahora las ventas no llegaron ni al 40% de lo presupuestado hasta el mes de junio.

En los factores económicos, encontramos un posible incremento de impuestos por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI) y un posible incremento en la aportación a la seguridad social por parte de empleadores y empleados, la inminente caída del precio del petróleo, la devaluación de las monedas de los países vecinos y la recesión económica generada por la pandemia mundial.

El incremento de impuestos y aportación, posible en corto plazo, representarían mayor gasto para la empresa y, por ende, disminución de la utilidad, siendo un factor negativo, al igual que la devaluación de la moneda de países vecinos productores de tela

como Colombia y Perú, por la misma recesión generada por el COVID-19. Con esto, su industria se vuelve más competitiva que la industria textil ecuatoriana, que, al ser más cara, se verá afectada por importaciones legales y contrabando de prendas de vestir colombianas y peruanas. De esta manera, los confeccionistas tendrán menos ventas y Almacenes Lira no tendrá la rotación de inventario esperada.

Es indiscutible que la pandemia generó una recesión económica muy fuerte en el país y en el mundo. Al verse afectada toda la población, las ventas de la empresa disminuyen notablemente ya que la gente prioriza sus gastos, por lo que comprar telas para cortinas, decoración, moda, indumentaria deportiva, uniformes corporativos y escolares pasa a un segundo plano. En tanto que la caída del precio del petróleo, que representa un inconveniente para el país, es una oportunidad para la empresa, ya que la mayoría de los productos que se comercializan son de fibra poliéster, elastano, rayón o polipropileno que son derivados del petróleo, lo que implica una disminución en el costo de la materia prima y, por ende, de las telas que compra la empresa a proveedores locales e internacionales. De esta manera, los precios de venta serán menores y competitivos.

En los factores sociales, se identificaron dos que tendrán injerencia en las decisiones de la empresa a futuro. En primer lugar, existe mayor consciencia sobre el cuidado del medio ambiente por parte de la gente en nuestro país, lo que permite que la gente busque alternativas eco amigables en sus productos. Por ejemplo, bolsas reutilizables hechas con tela, uso de fibras naturales como el algodón o comprar localmente a pequeños productores y no a grandes industrias que contaminan el medio ambiente con sus prácticas.

También se evidencia un cambio en las preferencias del consumidor. Durante estos meses, la empresa ha obtenido muchos nuevos clientes que han decidido emprender

su pequeño negocio de confección a pequeña escala de prendas de vestir, de forma artesanal. Esto implica que la gente está cambiando su mentalidad y apoya a los productores locales y busca valor agregado, como prendas exclusivas con fibras especiales y que provengan de artesanos o negocios locales.

Estos factores sociales son muy positivos para la empresa ya que, al haber mayor producción local, la empresa incrementa sus ventas, así como la cantidad de clientes. Se espera que en el mediano plazo estos cambios sean una tendencia en nuestra sociedad.

Como principales factores tecnológicos están, en el corto plazo, la impresión textil y, en el mediano plazo, el comercio electrónico. Es evidente que el consumidor prefiere el producto personalizado, por lo tanto, por costos y montos de producción, es mucho más factible imprimir sobre la tela en cantidades pequeñas que estampar en cantidades altas. Por lo que se considera una opción para la empresa implementar el servicio de impresión y personalización de las telas, de acuerdo a las preferencias del cliente y lanzar colecciones propias con diseños exclusivos. Esta tecnología se consideró un factor positivo para la empresa, a pesar de la alta inversión que representa.

De igual manera, un factor tecnológico, que en el mundo es una realidad desde hace algunos años, pero en el país está tomando fuerza a raíz de la pandemia, es el comercio electrónico. Razón por la cual, para la empresa es fundamental implementar herramientas que permitan vender sus productos vía electrónica. Esto es vital para el crecimiento de la empresa por la facilidad y comodidad que brinda al consumidor al realizar compras desde su hogar o lugar de trabajo, y permite expandir el mercado de Almacenes Lira a otras ciudades del país, sin necesidad de abrir una tienda o punto de venta.

En cuanto a factores ecológicos que influyan en Almacenes Lira, se consideró el impuesto al uso de fundas plásticas implementado por el gobierno desde el mes de junio. Con esto, la gente empezará a utilizar fundas de tela, lo que representa un mercado potencial para la empresa para vender la tela, hilos y reatas para la confección o, en su defecto, producir y vender fundas de tela.

Finalmente, se encontró un factor legal que tendrá un impacto muy negativo en la empresa, la jubilación patronal. Actualmente hay tres colaboradores que superan los quince años de trabajo en la empresa y dos que están sobre los diecinueve años. Por lo que, el pago de una jubilación patronal es inminente y representa un egreso económico fuerte para la empresa.

4.1.1.2. Matriz de Perfil Competitivo

Luego del análisis PESTEL, que es un análisis macro, se procedió a centrar el estudio en la ciudad de Cuenca y en la región sur del país, donde Almacenes Lira tiene participación de mercado, para identificar cuál es su posición respecto a la competencia y, a partir de ello, determinar las estrategias para mejorar y ser más competitivos. Se elaboró una Matriz de Perfil Competitivo de la empresa comparada con los principales competidores de la ciudad y otra, comparando con las principales ciudades de las provincias del austro del país: Loja, Machala, Macas, Zamora, Azogues y Riobamba.

Para esta matriz se consideraron once factores críticos que enmarcan los principales pilares y características en las que debe enfatizar una empresa comercializadora de textiles por mayor y menor en el país. Estos factores son: precio, marca, tecnología, ubicación, disponibilidad de stock, variedad de productos, publicidad, crédito directo, servicios adicionales, flujo de clientes, modelo de empresa.

El precio es fundamental para ser competitivos y brindar al cliente final y, principalmente, a los confeccionistas una alternativa para que sus productos sean también competitivos, considerando el alto grado de contrabando y mercadería importada que existe en el país.

De igual manera, la marca se consideró importante, ya que el desarrollo y posicionamiento de una marca es indicador de la confianza que tienen los clientes en ella. Es un sinónimo de experiencia, trayectoria, servicio y calidad. Este factor está directamente relacionado al factor de modelo de empresa, puesto que, si el modelo, estructura y manejo de la empresa como tal es el idóneo, la marca tendrá una excelente reputación en el mercado.

El factor tecnológico hace referencia al desarrollo de sistemas de venta, inventario, máquinas de soporte al personal, como medidoras, cortadoras, verificadoras y dobladoras de tela, balanzas digitales, empacadoras, dispositivos inalámbricos de ventas, entre otras. Aquello está directamente ligado al factor de servicios adicionales, que hace referencia a servicios de sublimación, estampación, bordado y personalización, para lo que se necesita de impresoras de sublimación, planchas de estampación, máquinas bordadoras y otros equipos tecnológicos.

La ubicación del local también se enmarcó como fundamental, ya que en el mercado textil es casi indispensable para el confeccionista o cliente final ver y tocar la tela para adquirir, por lo que, un local que esté estratégicamente ubicado representa una ventaja competitiva para una u otra empresa.

El factor de disponibilidad de stock denota la rapidez con la que una empresa puede entregar un producto, puesto que muchas veces la necesidad del cliente es inmediata. De igual manera, la variedad de productos es un factor clave para la decisión

del cliente al momento de realizar sus compras. Es más fácil y cómodo, para el cliente confeccionista o minorista, conseguir todo en un solo lugar que tener que visitar dos o más tiendas para adquirir los productos.

El flujo de clientes o de personas que visitan o se contactan por cualquier medio o canal con una tienda de telas es fundamental porque representan los potenciales clientes de la misma y denotan el alcance o llegada que tiene la marca en el mercado.

Finalmente, el factor de crédito directo también es clave debido a que, al brindar la facilidad de pago al cliente, este tendrá preferencia por una u otra tienda. Es importante mencionar que, en nuestro medio, los confeccionistas que realizan contratos con instituciones públicas generalmente no entregan anticipo al momento de la adjudicación del contrato, sino que el pago es a treinta o sesenta días contra entrega. En contratos con el sector privado, a pesar de no ser esta política una costumbre, es común que las entidades empiecen a trabajar sin entregar anticipos. Adicionalmente, existen confeccionistas que compran para confeccionar colecciones nuevas y la venta de estos productos depende de la demanda que tienen, por lo que es incierto el tiempo de recuperación del dinero invertido.

A continuación, se presentan las matrices, donde se consideraron los siete principales competidores de la ciudad y los siete principales competidores de las ciudades de Loja (2), Machala (2), Azogues (1), Riobamba (1), Macas (1). En estas se refleja la calificación que se otorgó a cada uno de los factores clave y la sumatoria de los mismos. De esta manera, se supo en qué factores Almacenes Lira tiene ventaja competitiva frente a cada competidor y en cuáles se debe trabajar para tener una ventaja competitiva en todos los aspectos y así ser líder en el mercado de la ciudad, provincia y región austral del país.

Los resultados de los matrices dieron la pauta para la elaboración de la matriz FODA, especialmente, para determinar las oportunidades y las amenazas existentes y así empezar a desarrollar la propuesta para Almacenes Lira.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA								
FACTOR CLAVE	ALMACENES LIRA	ALMACENES GOGO	AUSTROTEX	CASA FARAH	MI ALMACEN	MODATEX	PORTOFINO	RAFATEX
Precios	3	3	3	1	3	3	4	3
Marca	3	2	1	4	2	2	2	1
Tecnología	2	2	1	4	1	2	2	1
Ubicación	3	3	2	4	3	3	3	2
Disponibilidad de stock	3	2	4	2	2	3	2	4
Variedad de productos	4	3	2	2	2	3	2	2
Publicidad	2	1	1	2	2	1	1	1
Crédito directo	3	1	3	1	2	3	1	3
Servicios adicionales	1	1	1	3	1	1	1	1
Flujo de clientes	4	3	1	2	3	3	3	1
Modelo de empresa	2	3	2	2	2	3	4	2
TOTAL	30	24	21	27	23	27	25	21

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO CIUDADES DEL AUSTRO								
FACTOR CLAVE	ALMACENES LIRA	EL GRAN COLOMBIANO	TEXTILES DEL SUR	ALMACENES GALARZA	ALMACENES CORONADO	ALMACEN CENTRAL	NOVATEX	ALMACEN PICHINCHA
Precios	3	2	4	2	2	2	4	3
Marca	3	2	1	2	3	3	1	3
Tecnología	2	1	1	1	1	1	1	2
Ubicación	3	4	4	4	4	4	4	4
Disponibilidad de stock	3	3	2	1	3	2	2	3
Variedad de productos	4	2	2	1	3	2	2	3
Publicidad	2	1	1	1	2	1	1	2
Crédito directo	3	2	2	1	2	1	1	2
Servicios adicionales	1	1	2	1	1	1	1	2
Flujo de clientes	4	3	1	1	2	2	2	2
Modelo de empresa	2	1	1	1	1	1	1	2
TOTAL	30	22	21	16	24	20	20	28

PONDERACIÓN	
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

4.1.1.3.Oportunidades y amenazas (FODA)

Para finalizar el análisis externo, se tomaron las dos variables que pertenecen al entorno, oportunidades y amenazas del FODA, elaborado en cada una de las áreas funcionales de la empresa: compras, ventas, finanzas y administración/recursos humanos. A continuación, se presentan los cuadros de cada una de las áreas antes mencionadas:

COMPRAS – INVENTARIO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Oportunidad de clasificar proveedores según la importancia e impacto que tengan en el giro comercial de la empresa, la rotación de sus productos y el margen.	Dificultad de realizar reposiciones de stock por cuentas anteriores pendientes con los proveedores.
Facilidad de conseguir nuevos proveedores internacionales y nacionales por la necesidad de estos de vender sus productos.	Cambios en las políticas de crédito y plazo por parte de las fábricas textiles que ocasiona que no se pueda disponer de mucho stock de los productos de alta rotación y tener menos variedad de productos de baja rotación como moda y decoración.
Ante la necesidad de vender de los proveedores. Se puede negociar convenios de consignación para tener mayor surtido de productos y no afectar la liquidez.	Escasez de productos de producción nacional debido a las dificultades económicas que atraviesa la industria.

En el área de compras, las principales oportunidades giran en torno a la necesidad de los proveedores por vender sus productos y generar ventas en esta crítica situación que atraviesa el país. Para lo cual, ellos ofrecerán descuentos especiales y convenios para que sus productos estén en las perchas de Almacenes Lira. También se ha identificado una

oportunidad de analizar y categorizar a los proveedores de acuerdo a la importancia y relevancia que tienen para la empresa.

En cuanto a las amenazas, también giran en torno a la necesidad de los proveedores, pero en este caso, necesidad de generar liquidez, por lo que las ventas se restringen a pago de contado y, en muchos casos, a pago anticipado. Esto produce que Almacenes Lira no tenga todo el stock de productos que antes tenía en telas de alta rotación, por no disponer de la liquidez suficiente para comprar de contado todos estos productos.

FINANZAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas de la empresa que permitan disminuir la cartera por cobrar.	Por la contracción de la economía, el nivel de ingresos es muy inferior, razón por la cual el flujo de efectivo de la empresa no alcanza para cumplir las obligaciones.
Negociar con los proveedores condiciones de compra a consignación para evitar comprometer la liquidez.	Riesgo de no poder recuperar la cartera vencida debido a la contracción de la economía.
Analizar y gestionar los gastos actuales de la empresa para reducirlos y mantener a la empresa en condiciones óptimas.	Iliquidez debido a que a pesar de la baja en ventas y la disminución en la recuperación de cartera se debe cumplir con las obligaciones con bancos y proveedores.

En el área financiera, con la emergencia sanitaria, la mayoría de sectores comerciales e industriales han adoptado como política casi obligatoria las ventas de contado. Almacenes Lira no es la excepción y está vendiendo de contado a casi todos sus clientes, lo que brinda la oportunidad de hacer una reestructuración de las políticas de crédito y cartera. También, en el tema financiero, se puede negociar con los proveedores modelos de comercialización que permitan que la empresa tenga los productos de las principales fábricas en la percha sin que se afecte la liquidez hasta que se concrete la venta. La tercera oportunidad identificada es fundamental para la propuesta, y consiste en un análisis de la estructura de costos actual para modificarla, de acuerdo a la nueva

realidad económica del país y pensando a futuro, considerando siempre la calidad en el servicio al cliente.

Las amenazas encontradas recaen en una posible iliquidez de la empresa por un eventual no cobro de la cartera por cobrar, la baja importante en ventas que se ha palpado en estos primeros meses post pandemia, llegando a una disminución de ingresos de hasta el 60% en cuanto a ventas y hasta el 95% en recuperación de cartera. Situación que puede poner en riesgo el cumplimiento de las obligaciones de la empresa, tanto con el sector financiero como con sus proveedores.

VENTAS – MARKETING	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Los clientes confeccionistas que compraban directamente a fábricas y proveedores de Almacenes Lira, no están en capacidad de hacerlo y buscarán comprarlos en nuestra empresa.	La demanda de productos ha disminuido y no se cumplirán los presupuestos de venta establecidos a principios de año. Infiriendo directamente en la proyección de la empresa.
Liquidación de todos los productos que no tienen rotación y que no se volverán a comprar en el futuro.	Alto inventario que está rotando lentamente, y corre riesgo de pasar de moda.
Nuevos clientes que ya no tienen la capacidad de comprar directo a las fábricas por la contracción económica.	Pérdida de clientes ya que varios talleres se cierran debido a la situación económica que atraviesa el país.

En el área de ventas es la principal y la que genera todos los ingresos de la empresa. Se determinó que muchos confeccionistas no tendrán la capacidad de comprar a las fábricas o grandes importadores por rollo o pieza cerrada, sino que comprarán la cantidad exacta que necesitan para su trabajo. Por lo que, Almacenes Lira tiene la oportunidad de captar esas ventas de clientes que no estaban comprando regularmente en la empresa y también tiene la oportunidad de atraer a nuevos clientes.

Las amenazas identificadas apuntan a la ostensible baja de ventas que no permiten el cumplimiento de los presupuestos proyectados a inicios de año. Con esta baja, la rotación del inventario se ha visto afectada completamente y la mercadería puede pasar

de moda y no generará ganancia alguna. La pérdida de clientes también es un punto en contra, ya que muchos han quebrado sus negocios.

ADMINISTRATIVO/RECURSOS HUMANOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Realizar un nuevo organigrama de la empresa y reajustar las funciones y responsabilidades de cada cargo de la empresa.	Por la situación económica que atraviesa el país, se corre el riesgo de prescindir de colaboradores.
Implementar nuevas políticas y procesos administrativos y de seguridad laboral.	Desorganización de la empresa en su totalidad debido a la reducción de personal.
Necesidad de capacitar al personal de ventas en cuanto a conocimiento de productos, precios y atención al cliente.	Cambios en leyes laborales e impositivas que pueden afectar económicamente a la empresa.

Finalmente, en el área administrativa y de recursos humanos se plantearon las oportunidades de reestructurar la empresa desde su organigrama, funciones y cargos de todos los miembros de la empresa, de la mano con el área financiera. De igual manera, aprovechar esta oportunidad para implementar políticas y procesos en el departamento, que hasta la fecha no están plasmados. También establecer un sistema de capacitaciones constantes, enfocándose, principalmente, en el personal de ventas que representa más del 70% del total.

Las amenazas empiezan por una inminente disminución del personal por la situación que atraviesa el país y pensando en la salud de la empresa. Este hecho, indudablemente, acarreará desorganización en la empresa por falta de tiempo para una planificación adecuada y reorganización. Adicionalmente, se presumen cambios y reformas en las leyes de trabajo e impuestos que afectarían la liquidez y rentabilidad de la empresa.

4.1.2. Análisis interno

Una vez concluido el análisis externo, se realizó una profunda observación y estudio de la empresa, para lo cual se utilizó toda la información disponible en todas las áreas funcionales, por ejemplo: manuales de funciones, organigrama y estados financieros. Además, el resto de información necesaria se levantó mediante encuestas, entrevistas y observación directa.

4.1.2.1. Fortalezas y debilidades (FODA)

En primer lugar, se trabajó en las otras dos variables del análisis FODA, correspondientes al ámbito interno, fortalezas y debilidades. En cada área funcional se encontraron las cinco principales fortalezas y debilidades que se trabajaron en conjunto entre el personal de ventas, el personal administrativo y los socios de la empresa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada una de estas:

COMPRAS - INVENTARIO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Precios especiales con proveedores.	Lenta rotación de inventario.
Crédito abierto con proveedores locales e internacionales.	Proveedores venden a clientes de la empresa.
Conocimiento del mercado nacional. Existe la facilidad de conseguir todo tipo de productos con facilidad por la experiencia y apertura de los proveedores.	Deficiente proceso de adquisición y abastecimiento en productos pre-vendidos.
Experiencia y conocimiento de los productos, sus características, usos, precios de mercado, etc.	Desconocimiento de mercados internacionales importantes como China, Taiwán, Corea, India, Pakistán.
Buena reputación en todo el país. Todos los proveedores están interesados en vender a la empresa.	No existe clasificación de inventarios de acuerdo a sus características.

En el área de compras e inventario, la empresa tiene fortalezas muy marcadas por la trayectoria de cincuenta años en el mercado. A través del tiempo, se adquirieron precios

y condiciones especiales y crédito con casi todos los proveedores nacionales, debido a la buena reputación ganada por volúmenes de compra y, principalmente, por el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas. Con la experiencia adquirida, existe un amplio conocimiento de los productos, sus principales características, dónde conseguirlos, los precios a los que se comercializan y, también, se conoce a la mayoría de productores e importadores formalmente establecidos del país, con los que se tiene relación comercial o, en su defecto, tienen la apertura para vender a Almacenes Lira.

Las principales debilidades que se identificaron son una lenta rotación de inventario que compromete la liquidez de la empresa y limita la posibilidad de adquirir nuevos productos de temporada o de producción limitada. También, se encontró que la empresa no cuenta con un sistema de control de compras y reposición de inventario que permita que la empresa no tenga desabastecimiento de productos de alta rotación y así evitar la compra innecesaria de otros productos porque no se cuenta con una clasificación de inventarios.

Finalmente, una importante debilidad es el desconocimiento de los principales mercados productores de telas e insumos textiles en el mundo como China, Taiwán, Corea, Indonesia, India y Pakistán, de donde podría y debería adquirir los productos importados para ser competitivos a nivel nacional.

FINANZAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Importante flujo de ingreso de efectivo diario.	Dificultad de cobro de cartera, con un alto porcentaje de cartera vencida e incobrable.
Varias opciones de pago con los principales proveedores que se ajustan a la liquidez de la empresa.	Alto porcentaje de ventas a crédito.
La empresa se encuentra dentro del Segmento Empresarial con el Banco Guayaquil, principal entidad financiera para Almacenes Lira.	Inventario muy elevado que genera problemas de liquidez en la empresa. Rotación en aproximadamente 3 meses y medio.
Apertura de las instituciones financieras para trabajar con la empresa.	Ausencia de políticas y estrategias financieras. Por ejemplo de crédito y cartera que incentive el pronto pago.
Los socios son conscientes de que no se puede poner en riesgo a la empresa por su beneficio económico personal.	Constantes problemas de liquidez en los últimos 10 años.

Para el área financiera, las principales fortalezas son el importante flujo de efectivo que tiene la empresa. A pesar de mantener ventas a crédito, la empresa sigue teniendo un ingreso de efectivo diario por ventas que se ha incrementado después de la emergencia sanitaria. También, se determinó que la apertura de las principales instituciones financieras que trabajan con la empresa y el pertenecer al segmento empresarial con el Banco Guayaquil, principal entidad financiera para la empresa, son indudablemente fortalezas importantes para nuevos proyectos, importaciones, apertura de nuevas líneas de productos, remodelación del local, implementación de nuevas tecnologías y maquinaria u otras iniciativas de la empresa para crecer e innovar.

Como última fortaleza, está el convencimiento de los socios de que la empresa no es una caja chica para ellos o que sus intereses personales están por sobre la empresa. Por el contrario, ellos son conscientes de que el bienestar y crecimiento de Almacenes Lira es la mejor manera de asegurar su situación personal. En empresas familiares, este es un problema grande que conlleva a malas prácticas administrativas y contables que, en muchos casos, han terminado con la quiebra y desaparición del negocio.

En cuanto a las debilidades, los problemas giran en torno al cobro de cartera, que era complicado antes de la emergencia sanitaria y ahora se espera que sea aún más difícil la gestión de cobro de cartera. Antes de esta situación, las ventas a crédito representaban el cincuenta por ciento del total de ventas, y existe un alto índice de morosidad, afectando directamente a la liquidez de la empresa y la utilidad. A esto se suma el valor de inventario, que es alto debido a la estructura de la empresa, acompañado de un nivel de compras que no va acorde al flujo que tiene la empresa y la lenta rotación de inventario que vienen generando iliquidez desde hace más de diez años.

VENTAS – MARKETING	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto tráfico de gente que ingresa en el local todos los días.	Personal escasamente capacitado en productos y atención al cliente.
Extensa e importante base de datos de clientes históricos y actuales de la empresa, conseguidos a través de los años.	Sistema de facturación e inventarios con muchos procesos que entorpecen la atención al cliente y el trabajo del personal.
Apertura de los socios y directivos de la empresa para posicionarse en redes sociales y ventas online.	Incumplimiento en fechas de entrega de productos pre vendidos.
Conocimiento profundo y amplio de los productos que se comercializan en el país. Brindando al cliente asesoría y opciones.	No existen políticas ni estrategias de seguimiento y fidelización de clientes.
Amplio stock de productos que se traduce en preferencia del cliente por nuestra empresa ante la competencia porque consiguen "todo en un solo lugar".	Ausencia de políticas comerciales y de marketing que permitan a la empresa ganar mercado.

El área funcional más grande la empresa es la de ventas, donde se genera el 100% de los ingresos. En primer lugar, el tráfico de gente que ingresa al local comercial es muy importante, en promedio ingresan seiscientas personas al día. Adicional a eso, por los años en el mercado, la empresa cuenta con una base de datos amplia que servirá para las nuevas estrategias a aplicarse. También se debe destacar que, por la experiencia que se tiene, se da una correcta asesoría al cliente en cuanto a los productos y existe la facilidad

de conseguir un producto específico que el cliente necesita a pesar de no tenerlo dentro del portafolio de productos.

El amplio stock de productos que tiene la empresa, aunque para el área financiera represente una debilidad, en el área de ventas representa una fortaleza, ya que los clientes confeccionistas prefieren comprar todos los productos en un solo lugar, por su comodidad y porque permite que no haya dependencia de un solo producto o línea de productos.

Es importante mencionar que, con la realidad que vive el país, las preferencias del consumidor están cambiando y Almacenes Lira debe adaptarse, por lo que la apertura de los directivos para la implementación de comercio electrónico, promoción mediante redes sociales y otros canales de venta es una gran fortaleza.

Al igual que las fortalezas, en el área comercial se determinaron cinco principales debilidades que son la poca preparación del personal en temas de atención al cliente, características del producto, productos nuevos, ofertas o colecciones nuevas. Además, no existe un sistema de seguimiento y fidelización de clientes, que sumado a un deficiente proceso de ventas y facturación y el incumplimiento constante en la fecha de entrega de productos pre-vendidos, representan debilidades importantes en cuanto a la retención y satisfacción del cliente.

Adicionalmente y como última debilidad, no existe un conjunto de políticas en el área comercial que permitan, a la empresa, ampliar su mercado y así ganar clientes, tanto en la ciudad, como en la provincia y en la región austral del país.

ADMINISTRATIVO/RECURSOS HUMANOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal comprometido con la empresa. Dispuesto a mejorar y capacitarse.	No existe proceso de inducción y capacitación en ninguna de las áreas funcionales de la empresa.
Excelente control sobre todo lo que ingresa y egresa de la empresa con sus debidos registros y documentación.	No hay manual de funciones ni de procesos para ningún puesto o cargo dentro de la empresa.
Empleados con experiencia y buena relación con el cliente.	No hay una política de remuneraciones e incentivos por cumplimiento de objetivos.
La persona responsable del manejo de cartera realiza una labor importante con buena llegada al cliente.	Constantes problemas y errores en contabilidad.
El orden y manejo de la información en esta área es muy importante y se maneja correctamente.	Falta de personal para manejo administrativo y de RRHH.

Dentro del área administrativa se encuentra también contabilidad, recursos humanos y cobranzas. Por lo tanto, las fortalezas y debilidades se determinaron analizando los tres ámbitos mencionados.

Como principales fortalezas se determinó que el personal, en su mayoría, está comprometido con la empresa y tienen total apertura para capacitarse y mejorar. Además, el personal de la empresa no tiene menos de dos años de experiencia, por lo que conocen de las habilidades necesarias para vender, medir, cortar las telas y conocen a los clientes, lo que da confianza a los mayoristas.

En todo el departamento administrativo, existe un excelente orden en el manejo, archivo y clasificación de toda la información, así como un impecable control y registro de todas las transacciones de ingreso y egreso de dinero de la empresa, mediante comprobantes y bancarización de las mismas.

Como quinta fortaleza, la responsable de cobranzas y cartera realiza un trabajo importante con los clientes, teniendo llegada con los mismos para solicitar el cumplimiento de sus obligaciones.

En cuanto a las debilidades, en recursos humanos no existe un proceso de inducción establecido para el personal nuevo que ingresa a la empresa y tampoco existe un plan de capacitaciones al personal, por lo que no aprenden a realizar sus funciones como deberían aprender, sino que aprenden por experiencia y error, lo que hace que existan distintas formas de hacer un mismo proceso.

De la mano de ello, no existe un manual de funciones ni de procesos para ninguno de los cargos de todas las áreas funcionales. Tampoco existe un plan de remuneraciones e incentivos para el personal por cumplimiento de los objetivos y metas corporativas.

En contabilidad, existen constantes y reiterativos errores que, en varias ocasiones, han generado pérdidas económicas para la empresa al tener que realizar declaraciones de IVA e impuesto a la renta sustitutivas. Estos errores se deben, en parte, a desconocimiento y falta de actualización de la contadora de la empresa y también a que no cuenta con una persona que le asista en su trabajo.

En esta área funcional, no existe un correcto manejo del recurso humano de la empresa debido a que la persona encargada no se da abasto en la administración y en recursos humanos, siendo una falencia el manejo del personal, capacitaciones y demás temas relacionados con el talento humano.

4.1.2.2. Análisis financiero

Una vez concluido el FODA, se consideró vital conocer la situación contable y financiera de la empresa, antes de pasar a la observación de los procesos de las diferentes áreas funcionales. Para esto, se desagregaron los estados contables y financieros correspondientes a los períodos 2018 y 2019 y se realizó un análisis horizontal y vertical de los mismos.

ESTADO DE RESULTADOS (EXPRESADO EN USD)

ALMACENES LIRA CIA. LTDA.			A.VERTICAL 2018-2019		A.HORIZONTAL 2018-2019	
ÍTEMS	2018	2019	NETO	%	NETO	%
Ingresos	3.631.439,62	3.770.471,63	100,00%	100,00%	139.032,01	3,83%
Costos de ventas	2.805.222,09	2.806.435,70	77,25%	74,43%	1.213,61	0,04%
Gastos Operacionales	695.616,28	799.805,69	19,16%	21,21%	104.189,41	14,98%
EBITDA	130.601,25	164.230,24	3,60%	4,36%	33.628,99	25,75%
Total Depreciación Anual	11.552,06	10.920,56	0,32%	0,29%	-631,50	-5,47%
EBIT	119.049,19	153.309,68	3,28%	4,07%	34.260,49	28,78%
Gastos financieros y Amortizaciones	54.890,62	51.434,50	1,36%	1,51%	-3.456,12	-6,30%
Utilidad Antes de Impuestos	64.158,57	101.875,18	2,70%	1,77%	37.716,61	58,79%
Participación de utilidades a empleados	9.623,79	15.281,28	0,41%	0,27%	5.657,49	58,79%
Impuesto a utilidades	13.633,70	21.648,48	0,38%	0,57%	8.014,78	58,79%
Utilidad Neta	40.901,09	64.945,43	1,13%	1,72%	24.044,34	58,79%

En el cuadro anterior observamos el análisis realizado a los estados de resultados correspondientes a los últimos dos períodos fiscales, 2018 y 2019.

En el análisis horizontal, que consiste en un análisis comparativo entre diferentes períodos, encontramos que existió un crecimiento importante de los ingresos de la empresa, que, en consecuencia, representó un incremento de la EBITDA o utilidad antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones. De igual manera, la EBIT o utilidad antes de intereses, impuestos y amortizaciones y la utilidad neta de la empresa crecieron significativamente en el año 2019.

Así como existió un crecimiento en los ingresos, existe un crecimiento en los gastos operacionales de la empresa, que afectan directamente a la utilidad. Tal como se observa en el recuadro, los ingresos crecieron en un 3,83% que son \$139.032,01, mientras que los gastos en un 14,98% que son \$104.189,04.

Analizando estos valores, se determinó que la empresa pudo incrementar su utilidad en valores mucho más importantes, por lo que se debe analizar la estructura de costes y gastos operativos de la empresa para reducir los que sean innecesarios y optimizar los recursos para que se generen mayores ingresos con los mismos o menores gastos.

También se realizó un análisis vertical, que consiste en desagregar el componente de ingresos y egresos de la empresa por año, sin realizar un comparativo entre los dos. De esta forma, se encontró que el costo de ventas disminuyó, es decir, en el 2019 hubo un margen mayor, ya sea por incremento del precio de venta o por disminución en el precio de compra de los productos que comercializa la empresa. En tanto que los gastos operacionales, como se indicó anteriormente, se incrementaron, pasando de un 19,16% en el 2018 a un 21,21% en el 2019.

También, es importante mencionar que los valores de la utilidad antes de participaciones e impuestos y la utilidad para socios fueron muy pequeñas y, en cierto modo, no justificables para mantener un negocio que factura más de tres millones de dólares. En el 2018 representaron el 1,77% y el 1,13% respectivamente. Mientras que en el 2019 llegaron al 2,70% y al 1,73% del total de ventas.

A pesar de que en el año 2019 hay un incremento importante respecto al 2018 en estos valores de utilidad antes de participaciones e impuestos, siguen siendo valores que, al tener dicho capital en una institución financiera, generarían mayor rendimiento financiero que el que generó el giro del negocio.

Por lo que la propuesta de mejora de la empresa, indiscutiblemente, debe incluir un plan comercial que represente un mayor margen bruto, con una estructura de costos y

gastos eficiente y mucho menor a la actual y, por ende, una utilidad neta mayor y representativa para los socios de Almacenes Lira.

Una vez analizado el Estado de Resultados, se procedió a analizar el Balance General de la empresa, correspondiente a los dos últimos períodos y a realizar un análisis horizontal y vertical del mismo, con el objetivo de conocer cómo está compuesto el activo, pasivo y el patrimonio de la empresa, e identificar los principales cambios.

BALANCE GENERAL (EXPRESADO EN USD)						
ALMACENES LIRA CIA LTDA.			A VERTICAL		A.HORIZONTAL 2018-2019	
ÍTEMS	2018	2019	2018	2019	NETO	%
1.1. ACTIVO CIRCULANTE	1.790.018,46	1.815.975,85	98,61%	96,35%	25957,39	1,45%
A. CAJA Y BANCOS	29.153,16	47.446,47	1,61%	2,52%	18293,31	62,75%
B. INVERSIONES Y ANTICIPOS TEMPORALES	1.409,60	2.084,99	0,08%	0,11%	675,39	47,91%
C. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR-Neto	862.176,42	773.956,11	47,50%	41,07%	-88220,31	-10,23%
C. INVENTARIO	897.279,28	992.488,28	49,43%	52,66%	95209,00	10,61%
1.2. ACTIVO FIJO NETO	25144,38	68.730,27	1,39%	3,65%	43585,89	173,34%
A. ACTIVO FIJO	36.046,91	45.517,42	1,99%	2,42%	9470,51	26,27%
B. ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10.902,53	23.212,85	0,60%	1,23%	12310,32	112,91%
TOTAL ACTIVO	1.815.162,84	1.884.706,12	100,00%	100,00%	69543,28	3,83%
1.3. PASIVO CIRCULANTE	865659,51	967152,28	47,70%	51,35%	101492,77	11,72%
A. CRÉDITO BANCARIO	165.969,28	189.648,66	9,15%	10,07%	23679,38	14,27%
ANTICIPOS CLIENTES	21.547,53	18.881,01	1,19%	1,00%	-2666,52	-12,38%
C. CUENTAS POR PAGAR - Otros	97.889,62	109.093,76	5,39%	5,79%	11204,14	11,45%
D. PROVEEDORES	580.253,08	649.528,85	31,97%	34,49%	69275,77	11,94%
1.4. PASIVO LARGO PLAZO	496.027,78	483.927,63	27,33%	25,70%	-12100,15	-2,44%
DEUDAS A LARGO	251.077,90	193.143,19	13,84%	10,26%	-57934,71	-23,07%
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS	93.393,41	104.164,44	5,15%	5,53%	10771,03	11,53%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	151.556,47	186.620,00	8,35%	9,91%	35063,53	23,14%
TOTAL PASIVO	1.361.687,29	1.451.079,91	75,03%	77,05%	89392,62	6,56%
1.5. CAPITAL CONTABLE o PATRIMONIO	453.106,23	432.245,30	24,97%	22,95%	-20860,93	-4,60%
CAPITAL SOCIAL	125.000,00	125.000,00	6,89%	6,64%	0,00	0,00%
RESERVAS	178.085,53	178.085,53	9,81%	9,46%	0,00	0,00%
RESULTADOS ACUMULADOS EJ. ANTERIORES	150.020,70	129.159,77	8,27%	6,86%	-20860,93	-13,91%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.814.793,52	1.883.325,21	100,00%	100,00%	68531,69	3,78%

En el análisis horizontal o comparativo del Balance General o Balance de Situación del año 2019 con respecto al año 2018, se pudo determinar que el activo de la empresa presentó un crecimiento del 1.45%, que no es muy representativo, pero sí existieron cambios importantes dentro de los rubros que componen el activo. Por ejemplo, en el activo corriente, que representó el 96,35% del total de activos, las cuentas por cobrar de la empresa disminuyeron en un 10% y el inventario se incrementó en un porcentaje muy similar. Esto, en primera instancia, nos indica que hubo gestión de cobranzas durante el período 2019 y este dinero se invirtió en mercadería.

También, el rubro de caja y bancos, que es el dinero en efectivo que tiene la empresa, se duplicó de año a año, pero a pesar de ello, es un valor muy pequeño para el total del activo corriente de la empresa, lo que, sumado a los altos valores de inventario y cuentas por cobrar, dieron indicios de que la empresa ha tenido liquidez muy baja.

En el activo fijo, se identificó un crecimiento importante que obedece a equipos electrónicos adquiridos durante el 2019, y también el incremento de los activos diferidos de diez mil a veintitrés mil dólares. Este rubro, realizando gestión de devolución con el Servicio de Rentas Internas (SRI), se puede cobrar y así aumentar la liquidez de la empresa.

La cuenta del pasivo, estuvo compuesto principalmente por cuentas por pagar a proveedores, a bancos y a relacionados. Las cuentas a proveedores crecieron en un 11,94% del 2018 al 2019. Este incremento está directamente relacionado con el incremento del inventario en el mismo período. Las cuentas por pagar de créditos bancarios, a corto y largo plazo, sumadas, disminuyeron, lo que nos indica que la empresa pagó sus créditos y no adquirió nueva deuda. En las cuentas por pagar a relacionados, se

dio un incremento, lo que indica que existieron préstamos por parte de socios a la empresa.

Terminando con el pasivo, el rubro de provisiones para empleados, de igual manera, creció, esto por las provisiones que exige la ley para la jubilación patronal y despidos. Con estas variaciones, el pasivo total de la empresa se incrementó en un 6,56% del período 2018 al período 2019.

El análisis vertical se realizó al Balance correspondiente al año 2019, para conocer la composición del mismo y cómo es la estructura de la empresa. El activo corriente representó el 96,35% del total del activo, principalmente compuesto por inventario y cuentas por cobrar. Estas dos cuentas, en teoría, son los rubros más cercanos al efectivo que puede tener una empresa, por la facilidad de venta del inventario y de cobro de crédito otorgado a los clientes, pero en la empresa esto no es así, puesto que muchas de las cuentas por cobrar son antiguas y las nuevas no están cobrándose dentro de los plazos acordados.

Entre estas cuentas por cobrar se encuentra un importante valor que se desembolsó al socio mayoritario para que intermedie en la compra del bien inmueble donde funciona la empresa como inversión. Todavía no se ha realizado el traspaso del bien inmueble a nombre de Almacenes Lira, pero ya fue comprado por el socio.

Por lo tanto, se determinó que es fundamental establecer una política de cartera idónea y eficiente para la empresa y establecer un mecanismo de control y monitoreo del movimiento de todos los ítems que conforman el inventario de la empresa, para conocer la rotación de los mismos y el peso de cada uno de ellos en el giro de negocio para optimizar el inventario.

Revisando el pasivo, se comprendió que la empresa se financia de dos fuentes principales. Por sus proveedores, con un 31,97%, y por el sistema financiero, específicamente, en el Banco Guayaquil, con un 20,33% del total del pasivo y patrimonio. Esto quiere decir que, la empresa no está financiada, en su mayoría, por capital propio, sino que lo hace mediante apalancamiento financiero con sus socios estratégicos.

Es importante que se trabaje con capital ajeno, según teorías de administración, pero se debe cuidar que no exista un sobre endeudamiento que ponga en riesgo a la empresa y el capital de sus socios. Por lo tanto, es necesario que se cobren las cuentas de clientes y se disminuya el inventario, para que la empresa tenga mayor liquidez y no se deba recurrir a más endeudamiento para el giro del negocio.

En las cuentas del pasivo, el rubro de provisiones para empleados es muy alto, pero en realidad, ese dinero no existe, en este momento en la empresa. Por lo que, se debe crear una cuenta en donde la empresa realmente genere un fondo de provisiones para no encontrarse con sorpresas, en caso de despidos o en caso de que el personal llegue a los años necesarios para tener derecho a jubilación patronal. Considerando que, como se explicó en el análisis FODA, hay varios empleados que están cerca de acceder a este beneficio por su antigüedad.

Para finalizar el análisis vertical, se revisó el patrimonio, donde se mantuvo el capital suscrito desde el año 2013 por \$1250.000. Los resultados acumulados de ejercicios anteriores o utilidades por repartir a socios disminuyeron porque en el transcurso del año 2019 se pagaron dividendos correspondientes al año 2017. Es importante mencionar que, a pesar de que las reservas por ley y facultativa, de igual manera, no se presentó variación, no existe este valor de reservas, en realidad, solamente en los balances de la empresa, por lo que, al igual que como las provisiones, se debe crear este fondo para cualquier percance o inconveniente que se presente.

Una vez terminado el análisis vertical y horizontal de los estados de resultados de la empresa, se procedió a obtener los principales indicadores financieros de los períodos 2018 y 2019, con la finalidad de conocer a profundidad la situación financiera de Almacenes Lira. A continuación, se detallan los indicadores aplicados y la interpretación de cada uno de ellos.

PRUEBA DE LIQUIDEZ	2018	2019
Razón corriente	2,07	1,88
Prueba ácida	1,03	0,85

Dentro de las pruebas de liquidez, existen dos principales indicadores, la razón corriente y la prueba ácida. La primera indica que por cada dólar de deuda que tiene la empresa, cuánto más tiene para cubrir dicha deuda. En este caso, por cada dólar de deuda, en el 2018 la empresa tuvo \$2,07 para hacer frente a las obligaciones y en el 2019 tuvo \$1,88. Este rubro nos indicó que, a pesar de que la empresa tiene capacidad para hacer frente a sus deudas, para el año 2019 esta capacidad se reduce en un 9,17%.

La prueba ácida consiste en identificar la capacidad de pago que tiene la empresa, tomando en consideración solamente los activos más líquidos, como caja y bancos. Para la empresa, este indicador en el 2018 fue de \$1,03 por cada dólar de deuda y en el 2019 de \$0,85 por cada dólar. Al no considerar activos como el inventario, la capacidad de pago de la empresa se reduce, por lo que se concluyó que la empresa afronta problemas de liquidez, que con una correcta planificación que incluya políticas adecuadas al giro del negocio, serán superadas.

A continuación de los indicadores de liquidez, pasamos a los indicadores de actividad, que dan un detalle del movimiento del negocio en un período fiscal. Se tomaron los cinco principales que ampliaron el panorama de Almacenes Lira.

INDICADORES DE ACTIVIDAD	2018	2019
Rotación de inventarios	3,13	2,83
Edad promedio inventario	116,75	129,08
Periodo promedio de cobro	86,66	74,92
Periodo promedio de pago	75,50	84,48
Rotación de activos totales	2,00	2,00

La rotación de inventarios quiere decir cuántas veces durante el período o año el inventario es vendido y se hace reposición. En el 2018, el inventario rotó 3,13 veces y en el 2019 disminuyó a 2,83 veces. Este dato se relaciona directamente con la disminución de los indicadores de liquidez.

La edad promedio del inventario muestra los días en los que el inventario es vendido en su totalidad. Da la misma información que la rotación de inventarios, pero expresado en días. Se observó que los días aumentaron, lo que indica que la rotación del inventario fue más lenta.

El tercer indicador es el periodo promedio de cobro, que refleja el número de días que se demora la empresa en recuperar la cartera desde su fecha de emisión. En el 2018 fueron 86,66 días y en el 2019 disminuyeron los días a 74,92. Esto significa que la gestión de cobranzas y manejo de cartera fue mejor en el último período.

El período promedio de pago, muestra el promedio de días en los que la empresa paga sus obligaciones a los proveedores. En el período 2018 se pagó en 75,50 días y en el 2019 se pagó en un plazo mayor de 84,48 días. Se concluyó que hubo una gestión correcta por parte del área de compras, puesto que se mejoraron los plazos de crédito con los proveedores. Únicamente, se debe observar que los precios y descuentos no se vean afectados por el incremento del plazo.

El último indicador es la rotación total de activos, que habla de cuántas veces en el período fiscal rotó el total de activos de la empresa. Durante el período 2018 y durante el período 2019 la rotación fue de 2. Esto dice que los ingresos de la empresa fueron dos veces el total de sus activos.

Se concluyó que, Almacenes Lira gestionó mejor la cartera y las compras, pero el inventario tuvo un incremento importante, lo que no se reflejó en el nivel de ventas esperado, por lo tanto, la rotación del inventario fue menor, comprometiendo la liquidez durante el período.

Continuando con los indicadores, tenemos indicadores de endeudamiento. Estos expresan datos sobre el nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Se utilizaron dos indicadores. El primero, el índice de endeudamiento total y el segundo, la cobertura de intereses, que indica la capacidad de pago de intereses financieros.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2018	2019
Índice de Endeudamiento	0,75	0,77
Cobertura de Intereses	2,17	2,98

En el primer indicador, se reveló que, en el 2018, por cada dólar que la empresa tuvo, \$0,75 provinieron de financiamiento y \$0,25 fueron recursos propios. Es decir, el 75% del activo de la empresa estuvo financiado, sea por instituciones financieras, proveedores u otros acreedores y tan solo el 25% fue capital propio. En tanto que, para el 2019, el porcentaje de financiamiento se incrementó en un 2%. Esto denotó que la empresa tuvo que el incremento del activo del período se dio mediante mayor endeudamiento.

En cuanto al endeudamiento, algunas teorías hablan de que es bueno el apalancamiento financiero para el crecimiento de un negocio, ya que se trabaja con capital

ajeno, no se compromete el capital propio y los costos financieros son directamente deducibles de impuestos. Mientras que otras, recomiendan endeudamiento solamente para nuevas inversiones o nuevos proyectos, caso contrario, mantener un nivel de endeudamiento, sea moderado, con el objetivo de disminuir gastos financieros y mantener la estabilidad de la empresa.

Según lo analizado, el nivel de endeudamiento sube debido a que se están realizando importaciones de los grandes volúmenes de tela y, adicionalmente, se ha incrementado el inventario tanto en el local de insumos como en el de Azogues. Lamentablemente, no se han visto reflejadas estas inversiones de manera positiva en el resultado del período 2019.

Finalmente, se incluyeron, en este análisis, algunos indicadores de rentabilidad. Estos son importantes para percatarse de cuál es el beneficio que está dejando la empresa en su ejercicio.

INDICES DE RENTABILIDAD	2018	2019
Margen de utilidad bruta	0,23	0,26
Margen de utilidad operativa	0,04	0,04
Margen de utilidad neta	0,01	0,01
Rendimiento sobre activos totales	0,01	0,02
Rendimiento sobre patrimonio	0,05	0,08

El margen de utilidad bruta nos indica el porcentaje de utilidad que existe después del costo de ventas. En el 2018 fue del 23% y en el 2019 del 26%. En el 2019 hubo un mayor margen bruto, pasando el costo de ventas del 77% al 74%. Esto se produjo debido a que la empresa importó más productos, bajando el costo del producto.

El margen de utilidad operativa es el porcentaje de utilidad luego de todos los gastos operativos generados durante un período. El margen en el 2018 y 2019 fue el

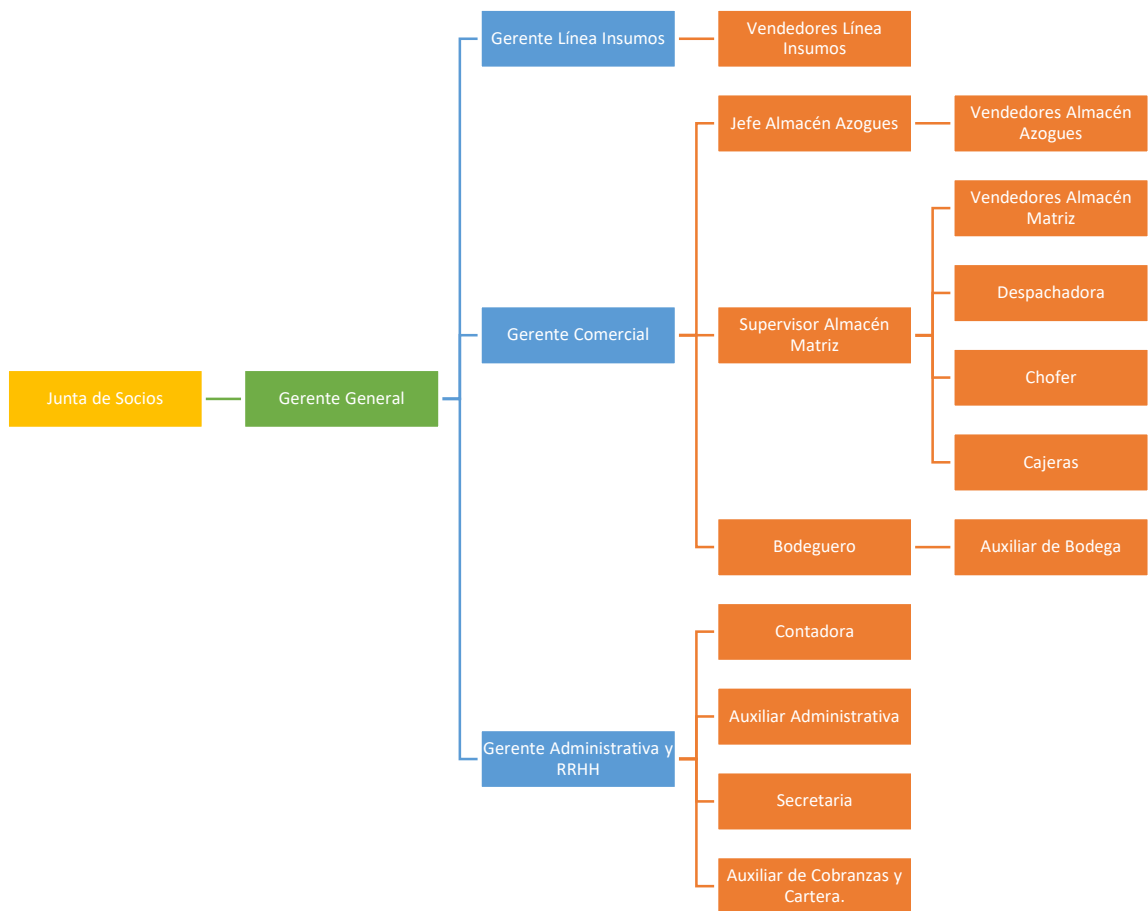
mismo, 4%. Lo que se corroboró con el estado de resultados de los dos períodos donde se refleja un incremento de los costos y gastos en el 2019. Consecuentemente, a pesar de la buena gestión en compras y ventas, el incremento de los gastos dejó sin efecto dicha gestión.

La utilidad neta es el valor que queda para los socios luego de todos los costos, gastos, intereses, impuestos y participaciones a empleados. Como se puede observar en el cuadro, la utilidad a repartir a socios representó el 1% del total de ingresos de la empresa, tanto en el 2018 como en el 2019. Este porcentaje es demasiado bajo para cualquier socio o accionista de una empresa, por lo que es fundamental un modelo de gestión que mejore ostensiblemente estos números.

De igual manera, el rendimiento sobre activos y sobre patrimonio, a pesar de que presentó un incremento porcentual del período 2018 al 2019, sigue siendo bajo, por lo que sin lugar a dudas se considera para el modelo de gestión empresarial.

4.1.2.3. Estructura organizacional

Almacenes Lira es una empresa de carácter familiar, con una estructura organizacional vertical, en donde los cargos directivos son ocupados en su totalidad por miembros de la familia. Se realizó el levantamiento del organigrama empresarial y se observó las funciones y posiciones jerárquicas. A continuación, se detalla la estructura actual levantada:



Este organigrama no existe en los archivos de la empresa porque no se ha realizado uno desde el año 2014, en donde la estructura interna de la empresa era otra, completamente diferente a la actual.

Luego de analizar, se pudo deducir que; el Gerente Comercial tiene a la mayoría de personas bajo su cargo, por ser esta el área más grande de la empresa. Es importante mencionar que, también tiene atribuciones y decisión en la línea de insumos, por lo que está realizando otras funciones que son relacionadas, pero no son su responsabilidad. De igual manera, los vendedores, cajeras, chofer y despachadora no responden como deberían al Supervisor de Almacén, debido a que no están debidamente definidas las funciones. Estos se dirigen al Gerente Comercial como su inmediato superior.

En el área Administrativa y RRHH existe un problema fundamental, la contadora, en teoría, se encuentra un escalafón arriba de la Secretaria, Auxiliar de Cobranzas y

Cartera y la Auxiliar Administrativa, pero en la práctica esto no es así. Razón por la cual en el organigrama se ubican en el mismo escalafón.

Al igual que el Gerente Comercial, la Gerente de la Línea Insumos, toma decisiones e interviene en funciones de otras áreas. Esto se debe a que no existen las funciones definidas y muchas veces se confunden por ser similares.

Se debe recalcar que, tanto la Gerente General, como los Gerentes Comerciales, Administrativa y RRHH, de Línea Insumos y el Jefe de Ventas del almacén de Azogues son miembros de la familia, razón por la cual, las funciones, muchas veces, se confunden y existen problemas internos, ya que todos consideran tener la potestad de tomar las decisiones de diferentes áreas.

Como conclusión, es fundamental que exista una reestructuración de la empresa, considerando optimizar el recurso humano, definiendo funciones, delimitando las atribuciones, identificando y compartiendo las jerarquías y sobretodo, considerando que, en la empresa, el tema familiar queda de lado, ya que se debe profesionalizar el trabajo con gente capacitada, sea o no sea de la familia.

4.1.2.4. Situación del personal

Una vez analizados los estados de resultados de la empresa, se procedió a conocer a profundidad la situación del personal dentro de la empresa, ya que son parte fundamental del funcionamiento, y son ellos quienes generan las ventas e ingresos. Con los resultados de una encuesta y dos workshops, previamente planificados, se pudo determinar dónde existen falencias, para así pensar en las medidas que se incluirán en la propuesta de mejora de la empresa para que el personal esté siempre motivado y sea eficiente en sus funciones.

En primer lugar, se llevó a cabo una encuesta al personal de la empresa con el objetivo de obtener información correspondiente a su puesto de trabajo, las carencias en los mismos, sugerencias de mejora para que su trabajo se realice de mejor manera, ambiente de trabajo y percepción de la empresa. Misma que se presenta a continuación:



EL PALACIO DE LAS TELAS

ENCUESTA DE VALORACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA.

Estimado colaborador, esta es una encuesta ANÓNIMA es una oportunidad para conocer el grado de satisfacción del personal dentro de la empresa con el objetivo de convertirla en un excelente lugar para trabajar. Por tal motivo solicitamos encarecidamente ser franco y honesto en cada una de sus respuestas.

Indicaciones: En cada una de las preguntas, marque una X en una de las opciones que mejor se adecúe a su opinión.

1.- ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza dentro de la empresa?

No me siento a gusto ()
No me gusta pero tampoco me disgusta ()
Me gusta ()

2.- ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo?

Malo ()
Regular ()
Bueno ()

3.- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Mala ()
Regular ()
Buena ()

4.- Cuando Usted da su opinión, sugerencia o presenta una queja en el trabajo ¿Considera que esta es tomada en cuenta por su jefe o por los directivos de la empresa?

Nunca ()
Ocasionalmente ()
Generalmente ()

5.- ¿Cómo calificaría su conocimiento sobre las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?

Bajo ()
Regular ()
Bueno ()

6.- ¿Conoce usted quién es su jefe inmediato?

Si ()
No ()

7.- Si conoce quién es su jefe inmediato, señale su cargo:

Gerente Administrativa ()
Gerente Comercial ()
Gerente General ()
Gerente Línea Insumos ()
Jefe de Bodega ()
Jefe de Ventas ()
Supervisor de Almacén ()

8.- ¿Su jefe o jefes le mantienen informado sobre los objetivos, planificación, políticas o campañas de la empresa?

Nunca ()
Rara vez ()
Ocasionalmente ()
Generalmente ()
Siempre ()

9.- ¿Cómo calificaría al espacio físico donde usted trabaja?

Incómodo y anti funcional ()
Regular, pero podría mejorar ()
Cómodo y funcional ()

10.- En su puesto de trabajo:

Nunca existe orden ni limpieza ()
Ocasionalmente existe orden y limpieza ()
Generalmente existe orden y limpieza ()

11.- ¿Cómo calificaría su salario comparado con otros colaboradores de su área de trabajo?

Bajo ()
Igual/parejo ()
Alto ()

12.- ¿Cómo siente que Almacenes Lira trata a sus colaboradores?

No existe consideración para el personal ()
Nos tratan primero como trabajadores y después como seres humanos ()
Existe un trato correcto y justo ()
Somos considerados como parte importante para la empresa ()

Cada una de las preguntas planteadas en esta encuesta tuvo un objetivo específico, definido para conseguir información que aporte al desarrollo del plan de mejora. A continuación, se detalla el objetivo de cada una y sus respectivos resultados.

Pregunta 1:

Objetivo: conocer si el colaborador se siente a gusto con el trabajo que realiza dentro de la empresa. Es vital conocer si el trabajo es algo de lo que disfruta o lo hace únicamente por necesidad.

Resultado: el 90% dijeron sentirse a gusto con su trabajo, un 10% dijeron que no les gusta pero que tampoco les disgusta, y nadie contestó que no le gusta su trabajo.

Pregunta 2:

Objetivo: identificar si el ambiente laboral donde se desenvuelven los colaboradores es idóneo o si es un problema para el desempeño de sus funciones.

Resultado: un 20% del personal dijo que el ambiente de trabajo es regular, un 80% respondió que es bueno y nadie optó por la calificación de malo.

Pregunta 3:

Objetivo: conocer si existe buena relación entre compañeros de trabajo.

Resultado: al igual que en la pregunta dos, el 20% de los colaboradores dijeron que la relación con sus compañeros es regular y el 80% dijo que existe una buena relación.

Pregunta 4:

Objetivo: saber la percepción que tiene el personal sobre la importancia que dan sus jefes a todo tipo de opinión, sugerencia o queja que este manifiesta.

Resultados: el 5% de los colaboradores consideró que nunca se toman en cuenta su opinión, un 80% respondió que ocasionalmente lo hacen y el 15% dijo que siempre.

Pregunta 5:

Objetivo: determinar si el personal de la empresa, indistintamente del área donde se desenvuelve, conoce sus funciones y responsabilidades.

Resultado: el 15% del personal dijo tener un conocimiento regular de sus funciones, mientras que el 85% dijo tener buen conocimiento.

Pregunta 6:

Objetivo: saber si el personal conoce quién es su jefe y en qué parte del organigrama se encuentra.

Resultado: el 100% de los colaboradores dijeron conocer quién es su jefe directo.

Pregunta 7:

Objetivo: saber si el personal conoce quién es su jefe y en qué parte del organigrama se encuentra.

Resultado: esta pregunta, con seis respuestas, se calificó por las respuestas correctas. Por ejemplo, para el personal de ventas el jefe directo es el Jefe de Ventas, para el personal de bodega el Gerente Comercial, etc. Del total de trabajadores, el 55% contestó correctamente quién es su jefe inmediato y el 45% erró en su respuesta.

Pregunta 8:

Objetivo: es fundamental que el personal esté alineado con los objetivos y políticas de la empresa, para lo cual se debe conocer si su jefe inmediato lo mantiene informado constantemente.

Resultado: el 10% de los colaboradores dijeron que nunca se les mantiene informados, un 10% contestó que rara vez lo hacen, el 40% dijo que ocasionalmente se les mantiene informados, un 30% dijo que generalmente reciben la información y el 10% consideró que siempre están informados.

Pregunta 9:

Objetivo: el local de la empresa es antiguo, por lo tanto, se debe conocer si el personal siente que el espacio donde trabaja es cómodo para que puedan desenvolverse.

Resultado: el 50% de los colaboradores considera que su lugar de trabajo es regular, pero que podría mejorar en diferentes aspectos, y el 50% restante considera que es cómodo y funcional.

Pregunta 10:

Objetivo: el orden y la limpieza en el puesto de trabajo es sinónimo de armonía y permite que la gente trabaje de mejor manera, por lo tanto, se necesita identificar si los puestos de trabajo son ordenados y limpios o se debe mejorar.

Resultado: un 10% del personal dijo que nunca existe orden en su lugar de trabajo, un 65% indicó que ocasionalmente existe orden y limpieza y el 25% restante consideró que su lugar de trabajo esta generalmente ordenado y limpio.

Pregunta 11:

Objetivo: el salario no debe ser la única motivación en el trabajo, pero es importante conocer la percepción que tiene cada colaborador respecto al resto de sus compañeros, considerando que existen diferentes rangos de sueldo en las áreas funcionales de la empresa.

Resultado: el 40% de los trabajadores consideró que su sueldo es bajo comparado a sus compañeros de área, el 50% consideró que es igual o parejo y el 10% indicó que su salario es alto respecto a sus compañeros de área.

Pregunta 12:

Objetivo: determinar si el personal considera que la empresa se preocupa por ellos y los considera parte importante de la misma.

Resultados: el 20% consideró que la empresa los ve primero como trabajadores y después como seres humanos, el 25% indicó que existe un trato justo y adecuado, en tanto que el 55% respondió que son considerados parte importante de la empresa. Ninguno considero que la empresa no los considera.

Estos resultados de la encuesta dieron una pauta de los aspectos a trabajar con el personal en los workshops y así poder profundizar en las debilidades que existen, para obtener mayor información para el plan de mejora de Almacenes Lira Cia. Ltda.

4.1.2.5. Workshops/taller con el personal

Se realizaron dos workshops o talleres, con una duración de 4 horas cada uno, con todo el personal de la empresa, en un ambiente diferente al de trabajo. Cada uno de ellos con objetivos debidamente definidos y establecidos a partir de los resultados obtenidos de la encuesta anterior. Se trabajó en actividades grupales e individuales, donde el

personal expresó sus necesidades a través de herramientas como brainstorming, discusión y debate y actividades didácticas.

El primer taller se basó en conocer las principales necesidades de los colaboradores para mejorar su rendimiento en el desempeño de sus funciones. Los resultados nos indicaron que las necesidades principales del personal son:

- Capacitación en manejo del sistema de facturación e inventarios.
- Capacitación en características, propiedades y uso de los productos que la empresa ofrece.
- Mejorar el sistema de facturación para brindar un servicio más ágil y rápido al cliente.
- Brindar un tiempo de descanso o una jornada libre, ya que el trabajo de ventas es extenuante.
- Contar con un manual de funciones para cada cargo dentro de la empresa y tener un reglamento para cada área funcional, donde se conozcan normas y reglas a seguir para los miembros de dicha área.

El segundo taller se encaminó a que el personal aporte al crecimiento y mejora de la empresa, en cuanto a su organización interna y a sus procesos principales en cada área funcional. Los resultados fueron:

- El personal no sabe a quién responder, ya que varios miembros de la familia dueña de la empresa laboran en la misma y realizan funciones similares.
- Hace falta contar con una persona encargada de manejar, exclusivamente, la atención vía telefónica, por WhatsApp y por redes sociales.
- La mayoría de procesos de ventas son deficientes. Existe mucha demora en los mismos y el cliente muchas veces se molesta.

- En contabilidad, hace falta una persona que asista a la contadora, ya que no se puede obtener balances a tiempo para tomar decisiones durante el transcurso del año.
- No existe coordinación entre el equipo de ventas y el equipo de cobranzas y cartera.
- El sistema contable, de facturación e inventarios de la empresa es lento y no permite trabajar con agilidad.

4.1.2.6. Encuestas a clientes

Una vez se conocieron de primera mano los principales problemas o falencias de la empresa, por parte de cada uno de los colaboradores de la empresa, indistintamente del área funcional en la que se desempeñan, se procedió a obtener información de los clientes externos de la empresa, con quienes se complementó la información sobre las falencias de la empresa.

Para trabajar con los clientes externos, se utilizó una población total de 2241 clientes que fue determinada y explicada anteriormente. De este total se tomó el 15% para practicar la encuesta, es decir, 336 clientes participaron en esta encuesta con preguntas cerradas, con una escala de calificación de 1 a 5, siendo 1 la más baja y 5 la calificación más alta.



EL PALACIO DE LAS TELAS

ENCUESTA DE VALORACIÓN

Estimado cliente, esta es una encuesta para mejorar nuestro servicio.
Indicaciones: En cada una de las preguntas, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones siendo 1 la más baja y 5 la más alta.

Pregunta	Escala de importancia				
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1-Comparando con los competidores en la ciudad, considera que nuestra variedad de productos es:	1	2	3	4	5
2-De acuerdo a su experiencia con nuestros productos, ¿cómo calificaría la calidad de los mismos?	1	2	3	4	5
3-Respecto a la competencia en la ciudad de Cuenca, los precios de Almacenes Lira son:	1	2	3	4	5
4-¿Cómo calificaría la ubicación y facilidad de acceso a nuestra tienda?	1	2	3	4	5
5-La infraestructura de nuestra tienda, considerando comodidad, espacio físico, exhibición de productos, orden y limpieza, ¿cómo la calificaría?	1	2	3	4	5
6-¿Qué calificación pondría a nuestro servicio de atención al cliente vía Call Center y Whatsapp?	1	2	3	4	5
7-¿Qué tal es nuestro servicio de atención al cliente en la tienda?	1	2	3	4	5
8-Considerando la asesoría recibida en sus visitas a nuestra tienda o vía Call Center o Facebook, ¿cómo calificaría el nivel de conocimientos que tienen los asesores comerciales sobre los productos de la empresa?	1	2	3	4	5
9-Según su experiencia en compras anteriores, desde el momento que un asesor comercial hasta que recibe sus productos en despacho, ¿cómo calificaría la rapidez en el proceso de compra dentro de la tienda?	1	2	3	4	5
10-¿Cómo calificaría la asesoría y el proceso de compra vía Call Center, Facebook y Whatsapp?	1	2	3	4	5

Pregunta 1:

Objetivo: conocer la percepción que tiene la gente sobre la variedad de productos que oferta Almacenes Lira, teniendo en cuenta que durante años esta se ha considerado una fortaleza, pero para el área financiera representa un alto impacto en la liquidez de la empresa.

Resultado: el 0,30% de los clientes consideró que la variedad es mala, el 15,34% dijo que es regular, el 56,22% contestó que la variedad de productos es buena y el 28,14% que es excelente.

Pregunta 2:

Objetivo: conocer cómo el cliente percibe la calidad de nuestros productos. De esta manera, podemos indagar en qué productos son los que no tiene calidad y buscar alternativas a los mismos.

Resultado: el 3,80% consideró que la calidad es mala, el 35,79% dijo que es regular el 41,54% contestó que es buena y el 18,87% que es excelente calidad.

Pregunta 3:

Objetivo: conocer si los precios de Almacenes Lira son competitivos frente a los competidores de la ciudad.

Resultado: el 4,88% de los encuestados consideró que los precios son malos, es decir altos, el 23,21% dijo que los precios son regulares, el 31,60% consideró que los precios son buenos y el 40,37% dijo que son excelentes.

Pregunta 4:

Objetivo: sabiendo que el acceso al centro de la ciudad, dónde está ubicado nuestro local, es complicado, se quiere obtener, por parte del cliente, una calificación para buscar herramientas que representen alternativas a este problema, como visitas a sus locales, ventas por catálogos digitales, alquilar puestos de parqueo en el centro para los clientes, buscar alianzas con el transporte público para que el cliente lo utilice y se movilice de manera más eficiente.

Resultado: el 0,62% contestó que la ubicación de nuestro local es pésima, el 31,13% consideró que es mala, un 47,52% la calificó de regular, el 20,73% la calificó de buena y ningún cliente le dio calificación de excelente.

Pregunta 5:

Objetivo: es importante conocer la percepción que tiene la gente sobre nuestra tienda, ya que es antigua y, muchas veces, los productos no rotan por la dificultad de exhibición.

Resultado: del total de encuestados, el 1,48% calificó la tienda física como muy mala, el 32,53% la consideró mala, el 58,07% dijo que es regular, el 7,92% dijo que es buena y nadie dijo que es excelente.

Pregunta 6:

Objetivo: en el presente trabajo se busca impulsar las ventas a domicilio, razón por la cual se debe conocer si el cliente considera que nuestro servicio vía call center y Whatsapp son buenos o se debe reestructurar.

Resultado: el 15,45% calificó de muy malo al servicio, el 47,75% lo consideró malo, el 30,28% dijo que es regular, el 6,21% consideró bueno el servicio y solamente el 0,31% dijo que es excelente.

Pregunta 7:

Objetivo: es fundamental conocer si el cliente está satisfecho con la atención que recibe por parte de nuestro personal de ventas en la tienda.

Resultado: el 0,85% de la población encuestada dijo que la atención en el local es muy mala, el 2,17% dijo que es mala, el 30,05% consideró que es regular, el 53,80% consideró que es buena y el 13,12% la consideró excelente.

Pregunta 8:

Objetivo: sabemos que la empresa tiene una amplia variedad de productos de diferentes líneas, lo que dificulta que todos los asesores estén capacitados en todos los productos. Por lo tanto, queremos saber cuál es la percepción del cliente para implementar herramientas de capacitación continua al personal.

Resultado: el 1,55% de encuestados dijeron que el nivel de conocimiento es muy malo, el 17,70% que es malo o bajo, el 46,20% consideró que es regular, el 27,25% que es bueno y el 7,30% dijo que es excelente.

Pregunta 9:

Objetivo: conocer y analizar el proceso de ventas para identificar cuellos de botella y agilizar el proceso.

Resultado: de la población de clientes encuestada, el 0,85% consideró que el proceso de ventas es muy malo, el 38,90% dijo que es mala, el 31,44% que es regular, el 14,83% dijo que es buena y el 13,98% que es excelente.

Pregunta 10:

Objetivo: al igual que en la pregunta ocho, es importante saber si el personal está brindando una asesoría oportuna al cliente.

Resultado: el 3,18% de los clientes consideró que la asesoría vía WhatsApp, call center y redes sociales es muy mala, el 45,11% dijo que es mala, el 38,98% que es regular, el 8,23% consideró que es buena y el 4,50% que es excelente.

4.2. Análisis principales procesos internos.

Finalmente, se realizó un trabajo de observación de los principales procesos del área comercial, dividida en ventas y compras, también del área administrativa, específicamente, de contabilidad y cobranzas. Estas dependencias son las que generan mayores inconvenientes en la parte operativa y tienen mayores falencias al momento de cumplir los objetivos de cada área funcional y objetivos empresariales.

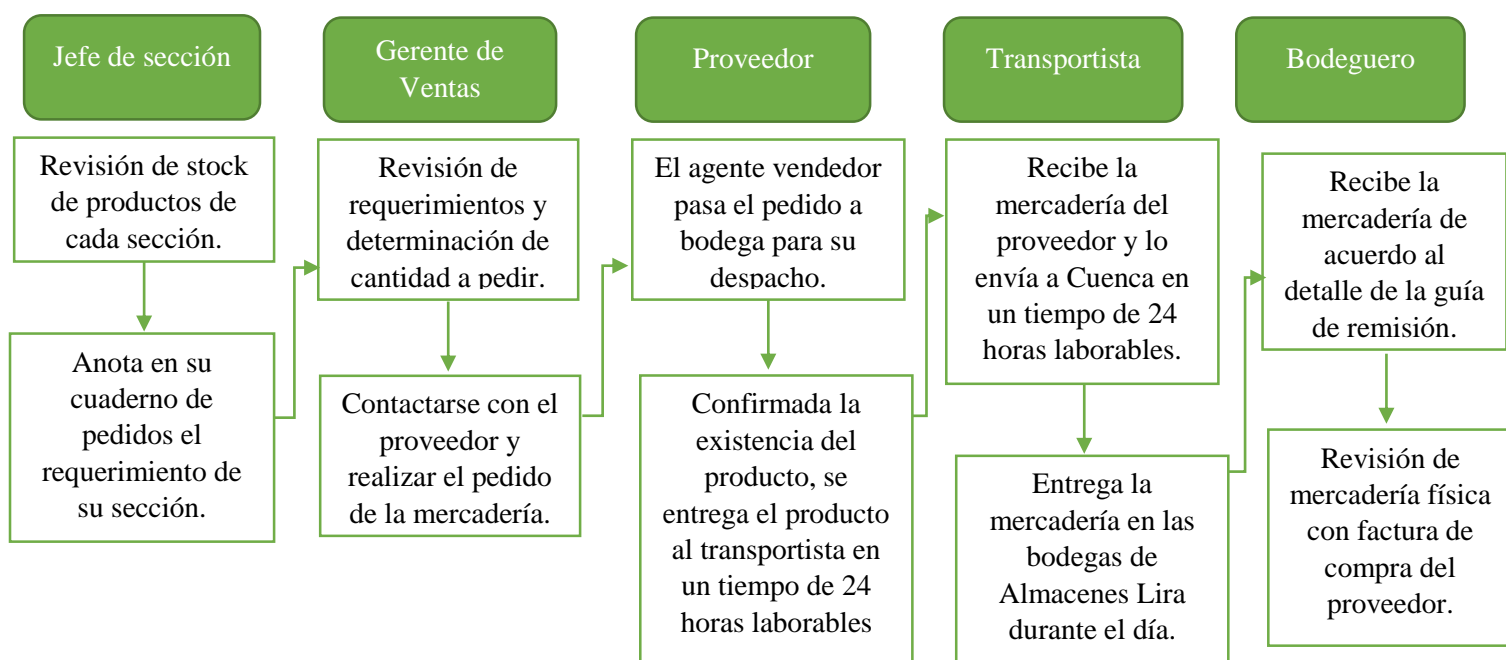
Se partió con un levantamiento del flujograma de estos procesos en cada área y el análisis del cuello de botella que se genera en cada uno de ellos, con la finalidad de que la propuesta de mejora incluya un rediseño de los procesos en cuestión.

4.2.1. Procesos de compra

En el área de compras, existen procesos que se dan a diario y son fundamentales. Estos son: el proceso de reposición de productos, compra de productos para clientes (pre vendidos), revisión de portafolio de productos nuevos y de línea de agentes vendedores y búsqueda de nuevos productos.

En primer lugar, se realizó el flujograma de las compras por reposición, que se detalla a continuación:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS DE REPOSICIÓN.

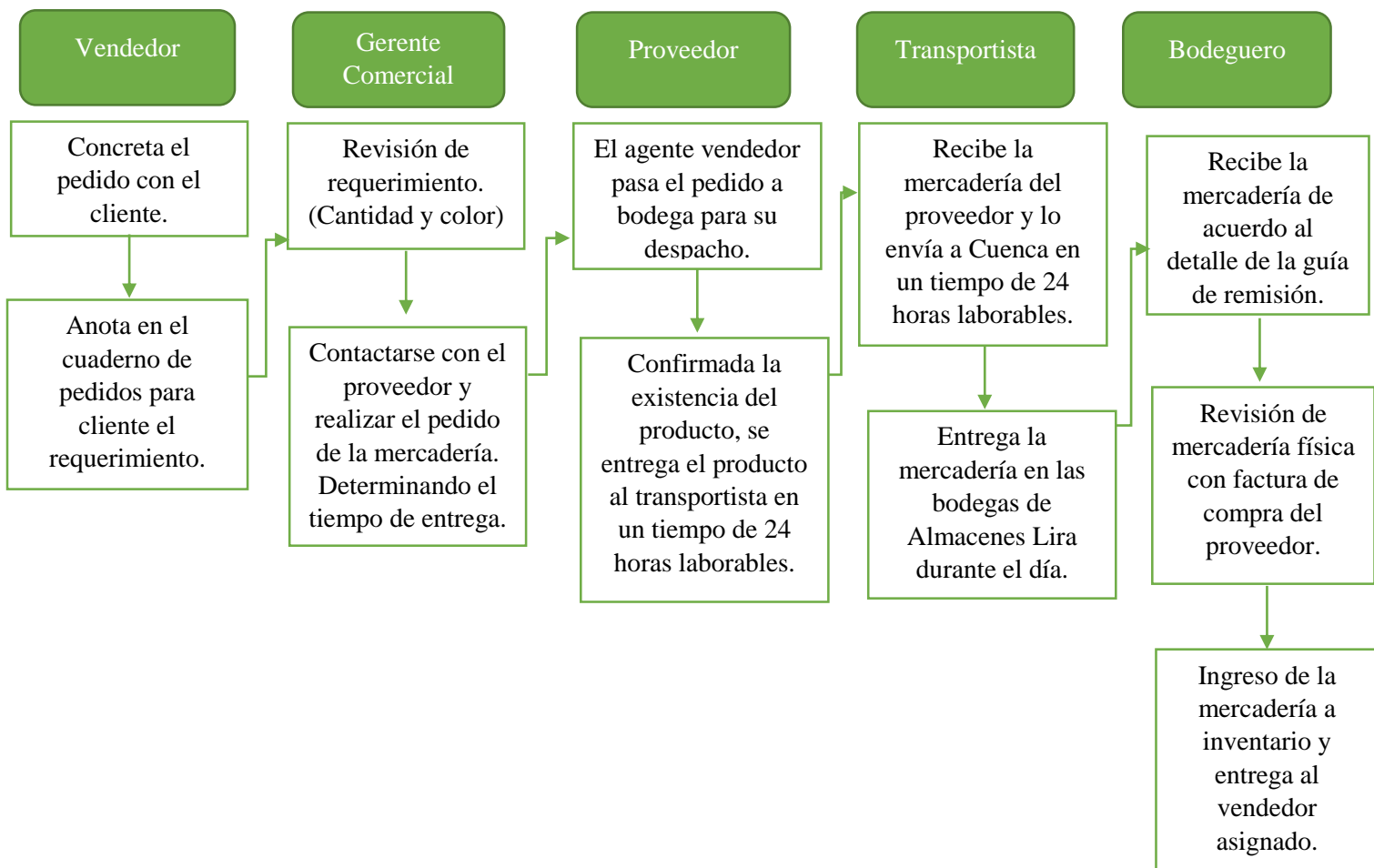


Este proceso consiste en revisar los productos que se deben pedir nuevamente porque la existencia es menor a la recomendada según datos históricos. Luego de la observación del mismo, se concluyó que este proceso es correcto, en idea, pero al

momento de realizarlo, no es óptimo porque no hay parámetros que determinen cuál es la cantidad y qué productos se deben pedir. Se deja el criterio de pedidos a la experiencia del Jefe de sección, como del Gerente de Ventas. Adicionalmente, no existe una herramienta de seguimiento y control de los pedidos realizados y la mercadería que llega al local, razón por la cual, no se sabe si el producto llegó o si tal vez llegó otro producto y no el solicitado.

El segundo flujograma del área de compras es el de pedidos o compras de productos pre-vendidos. Estos son productos que un cliente ha solicitado y, previamente, ha cancelado por el mismo y se debe realizar el pedido porque no se cuenta con el stock necesario o no es un producto de línea. A continuación, se detalla este proceso:

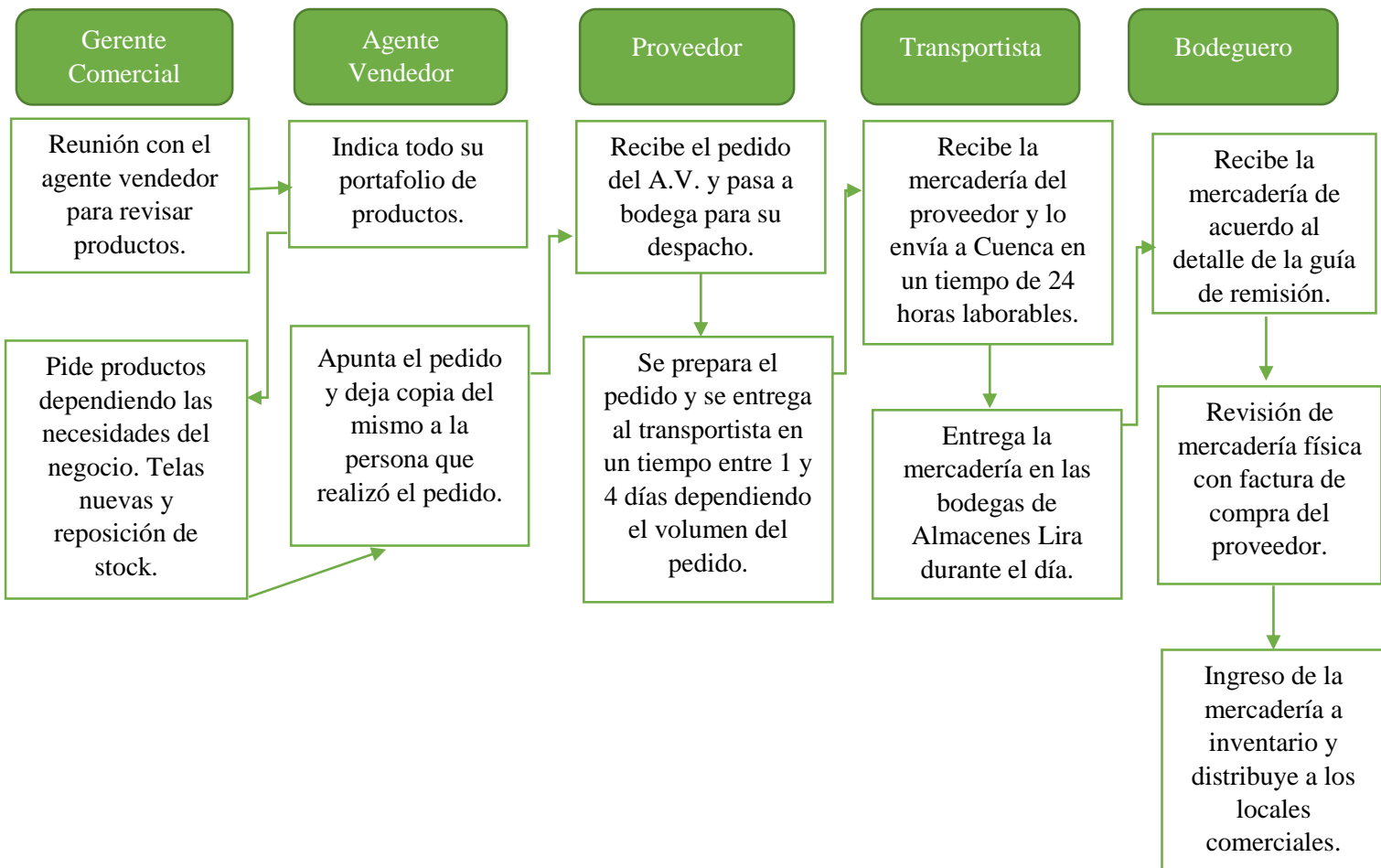
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS PREVENTA PARA CLIENTES



Este proceso es uno de los que mayores problemas generó durante la observación de procesos, ya que al igual que en el anterior, no existe una herramienta de monitoreo y control del pedido realizado, por lo que hay un alto porcentaje de incumplimiento en fechas de entrega del producto. Como consecuencia, hubo muchos clientes insatisfechos y molestos por el incumplimiento por parte de Almacenes Lira, lo que ha generado que algún cliente incluso solicite la devolución de su dinero.

También en el área de compras, el proceso de pedido a los agentes vendedores que visitan nuestro local, tiene también sus falencias. A continuación, se detalla el mismo:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PEDIDO Y COMPRA A AGENTE VENDEDOR



Este proceso presentó varias deficiencias que hacen que la empresa adquiera productos que no son necesarios, que exista sobre stock de productos o que los productos sean caros. Primero, no existe una herramienta donde se pueda revisar todo el stock porque la codificación y nomenclatura de los productos no es homogénea, lo que hace que la persona encargada de compras pueda omitir ciertos productos y se pida algo que no es necesario. Segundo, no existe un control, en bodega, de los productos que llegan versus el producto solicitado, ya que en la nota de pedido que el agente vendedor emite no existen nombres sino códigos, que no conoce el personal de bodega.

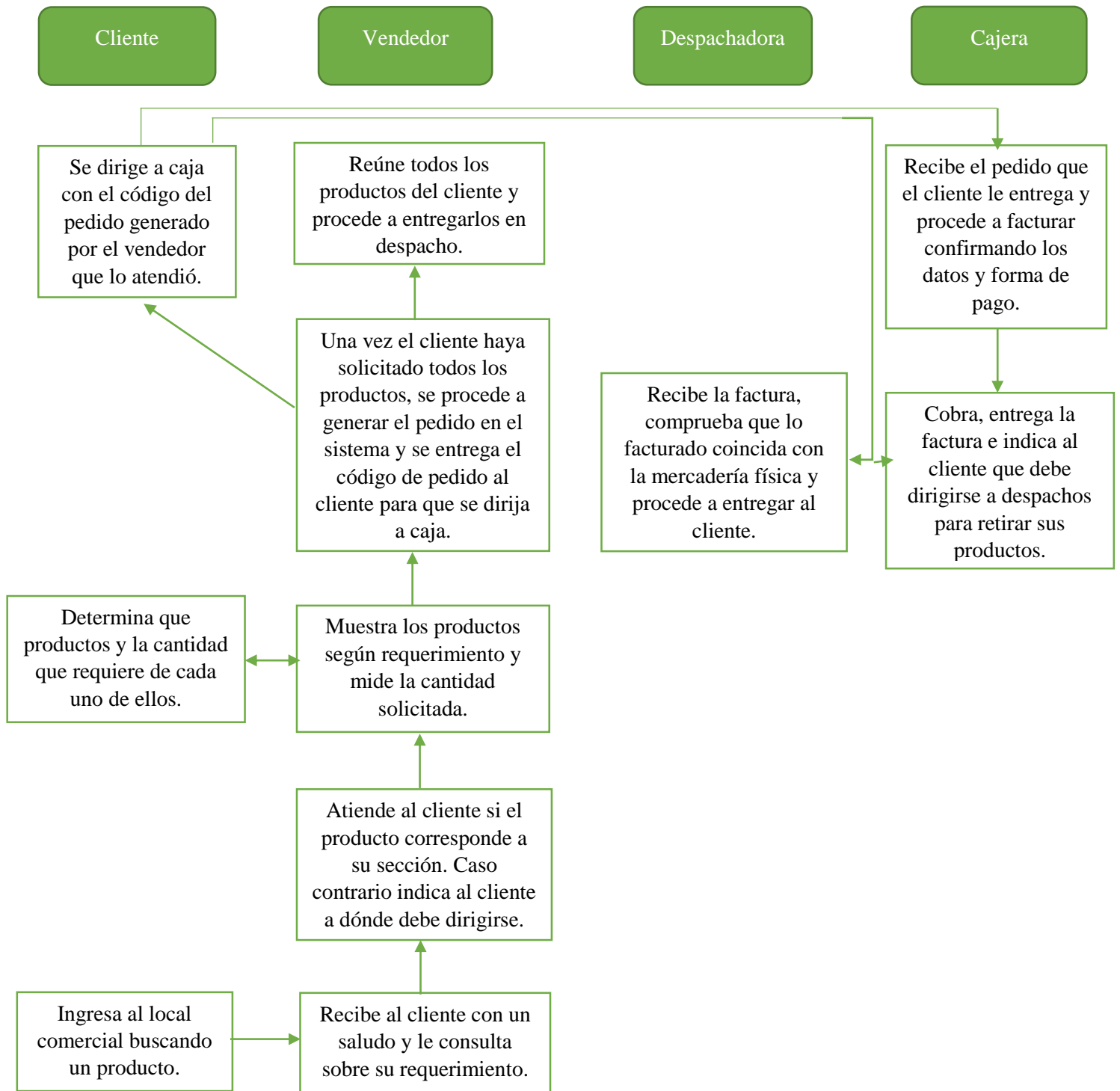
Adicionalmente, durante el proceso de observación y levantamiento de procesos, llegó una importación de telas. Este proceso fue observado y existen varias falencias en el mismo. Como primer inconveniente, no existe un espacio físico adecuado para recibir esa cantidad de rollos de tela. Tampoco existe personal de bodega capacitado para el chequeo y conteo de dichos productos ya que todos vienen con códigos y hubo varios errores al momento del ingreso de los productos. Adicionalmente, existen errores en la codificación de colores de los productos de importación con los códigos ya existentes, puesto que los productos importados se manejan en idioma inglés y los códigos existentes en español. Motivo por el cual, el momento de la comercialización, existen errores e incongruencias.

4.2.2. Procesos de ventas

Durante la observación y levantamiento de los procesos de ventas, se pudo constatar que no existen procesos definidos para la atención a clientes por WhatsApp ni vía telefónica, para las devoluciones de clientes por productos con falla, para la venta de saldos o telas con fallas de calidad.

Solamente se identificó un proceso, el proceso normal de atención al cliente y ventas dentro del local comercial. Mismo que se detalla a continuación:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS Y ATENCIÓN EN LOCAL COMERCIAL



En este proceso, intervinieron vendedores, cajeras y despachadora. El proceso en sí estuvo muy bien estructurado y fluyó con normalidad. El inconveniente se generó al existir anomalías. Por ejemplo, cuando se necesita hacer un descuento en un producto que tiene falla, pero no se encuentra el ítem en el sistema de facturación para generar el pedido, entre otros. Por lo tanto, se concluyó que se deben implementar políticas para todos estos sucesos en el departamento de ventas, con el objetivo de que no existan cuellos de botella ni problemas con el cliente.

4.3. Propuesta metodológica o tecnológica

Con toda la información obtenida mediante el análisis y diagnóstico realizado en Almacenes Lira, es imperiosa la necesidad de cambiar la estructura interna de la empresa, redistribuir funciones, implementar un esquema de trabajo por procesos debidamente probados, optimizar el trabajo en las diferentes áreas funcionales con personal capacitado y todas las herramientas necesarias para la eficiencia de cada uno de los colaboradores, transformar la estructura de comercial y rectificar la estructura de gastos operacionales y costo de ventas.

4.3.1. Objetivo de la propuesta metodológica

El objetivo de la propuesta es implementar un modelo de gestión estratégica para el funcionamiento de la empresa, que abarca e integra a todas las áreas funcionales: comercial, compras, administrativo-recursos humanos y financiero-contable, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad en el tiempo.

La propuesta está compuesta por una propuesta de reestructuración interna, encaminada a un funcionamiento eficiente de la empresa, con una reducción de costos operativos que no generan mayor rentabilidad, priorización de la liquidez y un plan

estratégico para la empresa, donde se consideran todas las áreas funcionales y los principales procesos de cada una de ellas, que aseguren la eficiencia en el desempeño de cada colaborador y de la empresa como conjunto.

4.4. Modelo de gestión estratégica

4.4.1. Misión, Visión y Valores Corporativos

El primer paso para la implementación del modelo de gestión estratégica es determinar quiénes somos, para qué existimos, hacia dónde vamos y cómo lo hacemos. Para eso se desarrollaron la misión visión y valores corporativos.

Misión:

“Ser la mejor opción al momento de adquirir textiles e insumos para la confección, garantizando una oferta de productos de calidad, con precios competitivos, servicio de primera y generando valor para nuestros stakeholders.”

Visión:

“Convertirnos en el principal aliado de la industria de la confección a nivel nacional, tanto en la importación, comercialización de telas e insumos textiles, como en la transformación de productos mediante nuevas unidades de negocio.”

Valores Corporativos:

- Honestidad.
- Transparencia.
- Excelencia.
- Trabajo en equipo.
- Creatividad.
- Versatilidad.

- Profesionalismo.
- Crecimiento.
- Servicio al cliente.
- Respeto.
- Disciplina.
- Compromiso.
- Organización

4.4.2. Formulación estratégica

Para el cumplimiento de la misión y visión corporativa, se debe realizar la formulación estratégica, que consiste en identificar y seleccionar las áreas donde se va a aplicar el modelo de gestión y los proyectos que se van a realizar en cada una de estas áreas funcionales.

Como ya se mencionó, en Almacenes Lira, se va a trabajar en todas las áreas funcionales, administrativa y recursos humanos, ventas/comercial, compras y contabilidad/finanzas. De manera que los proyectos estratégicos corresponden a todas estas, priorizando el área de ventas/comercial que es la más grande y representativa, además, que es la que mayores problemas presenta. Siguiendo con las otras tres áreas, que están relacionadas indiscutiblemente con ventas.

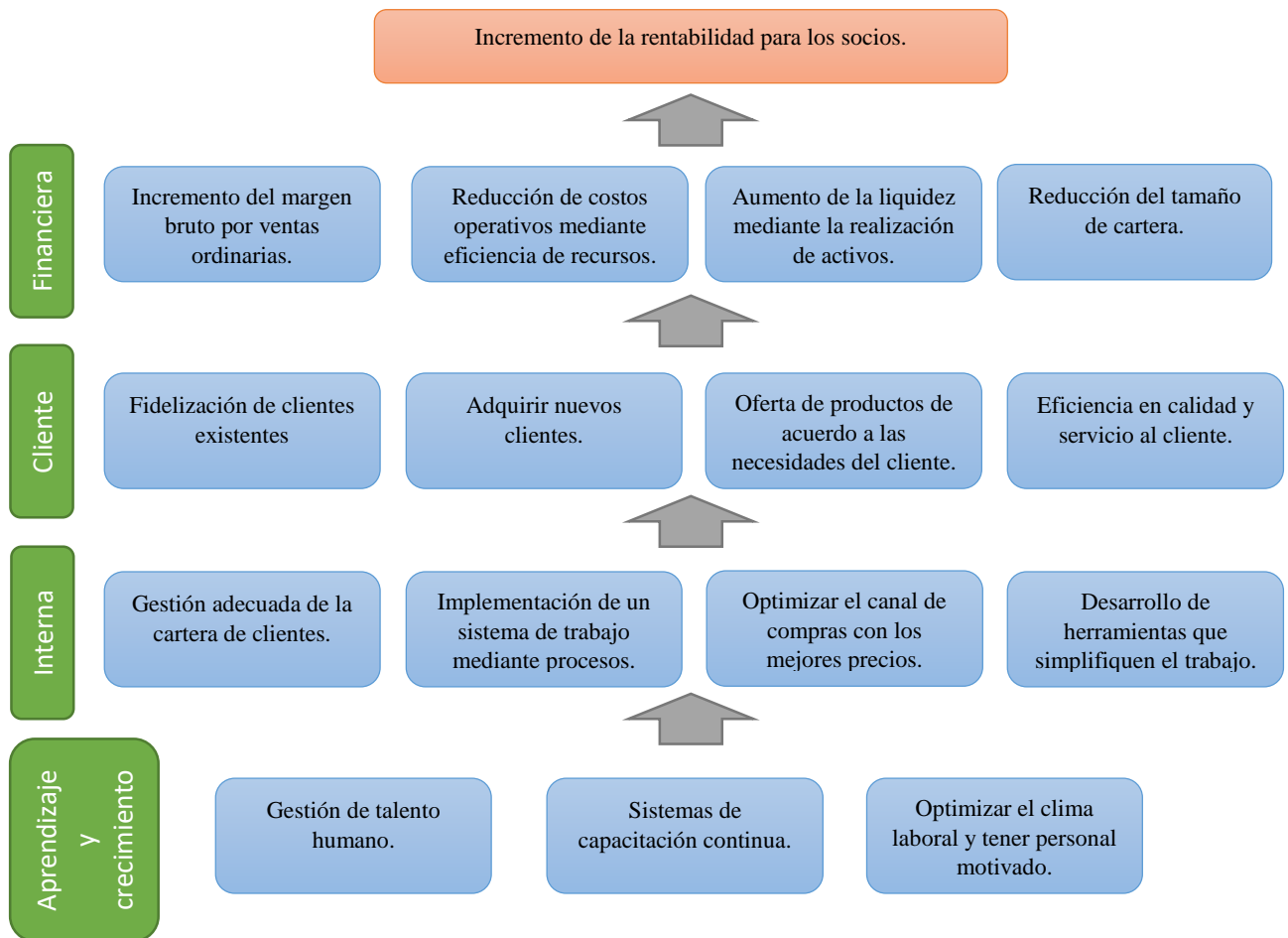
A partir de los proyectos estratégicos, se desarrollan los objetivos, que son los que ayudan a que los proyectos se lleven a cabo y el plan estratégico sea instaurado eficazmente en la empresa. A continuación, se presentan los proyectos en orden de prioridad:

- a) Debemos mejorar la calidad del servicio al cliente a estándares muy altos

- b) Necesitamos optimizar cada uno de los procesos operativos.
- c) Requerimos una reingeniería organizacional adaptada a las necesidades corporativas.
- d) Debemos capacitar y estimular al personal para catapultar el crecimiento
- e) Precisamos optimizar la rentabilidad empresarial.

4.4.2.1. Mapa estratégico

En el desarrollo del modelo estratégico se necesita un mapa estratégico que nos ayude a tener un panorama claro de a dónde se quiere llegar y cómo se lo hará. Es decir, indica cómo un grupo de procesos aplicados en conjunto, llevan a la consecución de los objetivos empresariales. A continuación, se presenta el mapa de Almacenes Lira:



En el mapa estratégico, que se lee desde abajo hacia arriba, indica, desde las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, interna, cliente y financiera, cómo se va a llegar al objetivo último que es generar mayor rentabilidad para los socios. Dentro de cada una de las perspectivas, se encuentran detalladas las formas en las que se va a llegar. Por ejemplo, mediante una adecuada gestión del talento humano, con sistemas de capacitación continua y un clima laboral óptimo que aporte a tener personal 100% motivado. También, se puede trabajar en la perspectiva interna para gestionar correctamente la cartera de clientes, adoptar un sistema de trabajo mediante procesos, optimizar el canal de compras y desarrollar herramientas que simplifiquen el trabajo.

Con estas dos perspectivas correctamente desarrolladas, se puede trabajar en la perspectiva del cliente, donde es imperioso fidelizarlos, adquirir nuevos clientes, implementar una efectiva atención y servicio al cliente, en todos los canales, y llegar a una oferta de productos completamente alineados a las necesidades y requerimientos del cliente.

Estos parámetros de la perspectiva del cliente dan paso a la perspectiva financiera, donde se debe incrementar el margen bruto por ingresos ordinarios, manejar de manera eficiente el recurso humano y el económico para reducir costos operativos, incrementar la liquidez mediante la realización de activos, como inventario y cuentas por cobrar y reducir la cartera por cobrar.

4.4.2.2. Matriz de correlación

Los cinco proyectos estratégicos son esenciales para la implementación del plan. Para ello, cada proyecto cuenta con una serie de objetivos estratégicos, de cada área funcional. Cada uno de los objetivos, debe estar directamente relacionado con su proyecto.

Para mantener el lineamiento del plan estratégico y entender la razón por la que se ha desarrollado cada objetivo, es importante tener una matriz de correlación entre los proyectos, tanto con las áreas funcionales y con los objetivos.

Matriz de correlación Proyecto-Área funcional.				
	Comercial	Compras	Administrativa - RRHH	Contable - Financiera
Proyecto 1	X			
Proyecto 2	X	X	X	X
Proyecto 3	X	X	X	X
Proyecto 4	X		X	
Proyecto 5	X	X		X

En este matriz, se delimita a qué áreas funcionales afecta cada proyecto. Al ser un plan integral, que abarca a toda la empresa, existen proyectos que involucran a todas las áreas, como el número 2 y el 3, mientras que el número 1 está dirigido específicamente al área comercial.

Esta área es la más grande de la empresa y la que mayores inconvenientes presenta, motivo por el cual, todos los proyectos, de una u otra manera, intervienen en su mejoramiento durante la implementación del plan. Esto se verá en detalle en el desarrollo de los objetivos estratégicos, más adelante.

Matriz de correlación Proyecto-Objetivo											
	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5	Obj. 6	Obj. 7	Obj. 8	Obj. 9	Obj. 10	Obj. 11
Proyecto 1	X	X	X								
Proyecto 2							X		X		
Proyecto 3			X						X		
Proyecto 4										X	
Proyecto 5				X	X	X		X			X

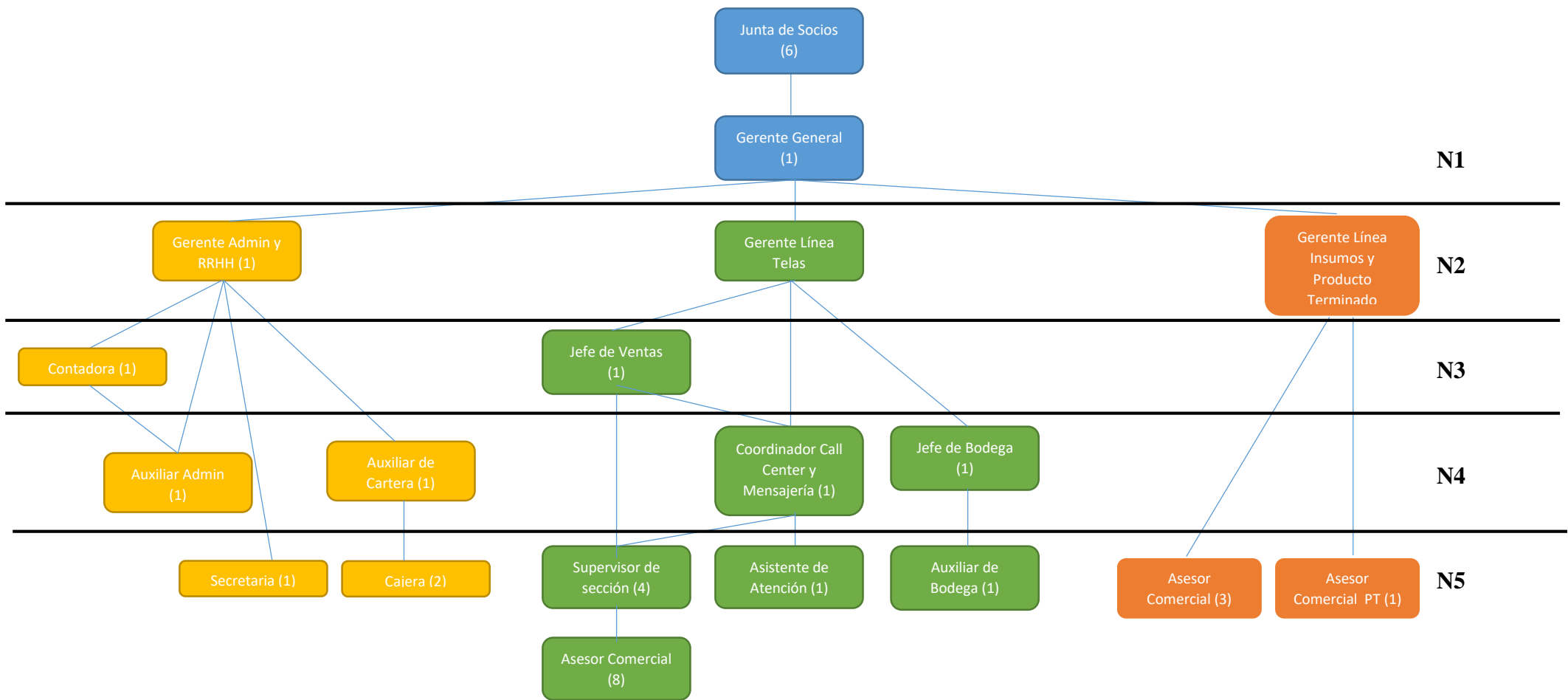
Los proyectos estratégicos se logran mediante cada uno de los once objetivos que se desarrollaron. Todos estos, están relacionados a uno más proyectos. Es decir, todos, aportan para el cumplimiento y consecución del plan estratégico.

4.4.3. Reestructuración interna

La reestructuración interna, prioridad de este modelo, consiste en reformar el departamento comercial, cerrando los puntos de venta de Azogues, por su irrisoria repercusión en el crecimiento de la empresa y el traslado de la línea Insumos al local matriz, centralizando las operaciones de la empresa en el local matriz. De esta manera, se reduce la cantidad de personal, gastos por arriendo de locales comerciales, costos logísticos de traslado de mercadería y el inventario disminuirá porque ya no se necesita mantener stock para otros locales.

Con estas medidas, indudablemente hay un recorte de personal, el organigrama y las responsabilidades dentro de la empresa se ven afectados, de manera que, se propone

una organización interna que se adapte al recurso humano que tiene la empresa, sin descuidar ningún aspecto ni función de cada área funcional.



Este nuevo organigrama se ajusta a las necesidades de la empresa con un solo local comercial, que será su centro de operaciones y logístico, en el cual se delimitaron niveles jerárquicos, con el objetivo de definir las obligaciones y responsabilidades de cada puesto y las suplencias temporales, en caso de ausencia de la persona que mantiene un cargo específico, especialmente los cargos de nivel 2 y nivel 3.

En el primer nivel o N1, está la Junta de Socios, máxima autoridad de la empresa, aquí es donde se toman las decisiones fundamentales, se designa y supervisa la gestión del Gerente General, quien se encarga de la dirección empresarial. En este mismo nivel está la Gerencia General, que para la nueva estructura de la empresa la llamaremos Dirección General.

La Dirección General de la empresa estará encargada de la coordinación y supervisión del cumplimiento de las funciones de cada una de las áreas funcionales de la empresa a través de cada uno de los directores de las áreas funcionales, el monitoreo y cumplimiento del plan operativo anual, la elaboración del presupuesto anual de ventas, compras y de asignación de recursos para cada área funcional y finalmente el proceso de importaciones y negociación con proveedores.

La Dirección Administrativa y de Recursos Humanos tendrá bajo su responsabilidad en la parte administrativa los pagos a proveedores, manejo de bancos, adecuaciones, requerimientos y adquisiciones para la empresa, crédito y cartera de clientes, control de cajas, manejo de efectivo y otras formas de pago de clientes. En tanto que en la parte de recursos humanos está encargada de nómina, coordinación de horarios, proceso de selección y contratación de personal, capacitaciones, clima laboral, evaluación de desempeño y elaboración o actualización de reglamento interno, de seguridad y manual de funciones.

La Dirección de la Línea de Telas tendrá a su cargo el control y supervisión de ventas en el local comercial de la empresa, atención al cliente minorista y mayorista, pedidos a proveedores de telas pre vendidas y de reposición de stock y el servicio de ventas online, por medios digitales como WhatsApp y call center.

La Dirección de la Línea de Insumos y Producto Terminado se encargará de la supervisión y control del personal de esta línea, de las compras y pedidos, de negociar con proveedores, atención al cliente mayorista y minorista en productos de esta línea, servicio de ventas online, por medios digitales como WhatsApp y call center, manejo del equipo de ventas externas y los todo lo relacionado a los procesos de producción de la línea de producto terminado y colecciones.

Para apoyar el trabajo gerencial, en el Nivel 2 o N2, están las gerencias medias, en este caso la Administrativa y Recursos Humanos, la de Línea Telas y la de Insumos, Producto Terminado y Ventas Externas. En esta se encuentran miembros de la familia que son parte del Directorio. La Gerencia de Línea Insumos desaparece, ya que insumos pasa a estar dentro de las responsabilidades del Gerente Comercial y se sustituye por la Gerencia de Producto Terminado y Ventas Externas.

Para coordinar el trabajo de cada una de estas áreas, tenemos el Nivel 3 o N3, dónde se encuentra la Contadora y el Jefe de Ventas. En el caso de la Contadora, es responsable de coordinar con la Auxiliar Administrativa todo lo referente a su área. Además, cuando no se encuentre en funciones la Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos, será la Contadora la encargada de la gestión de esta área funcional. El Jefe de Ventas, se encarga de coordinar todas las ventas y el funcionamiento del local comercial,

bajo su mando están los Supervisores de Sección y los Asesores Comerciales, además, supervisa los despachos y pedidos del Call Center de la empresa.

En el nivel 4 o N4, se encuentran la Auxiliar Administrativa, Auxiliar de Cartera, el Coordinador de Call Center y el Jefe de Bodega de la empresa. Ellos tienen personal a cargo y jefes a quienes responder por cada una de sus responsabilidades. Finalmente, en el nivel 5 o N5, se encuentran las Cajeras, Asesores de Venta, Secretaria, Auxiliar de Bodega y los Asesores de Ventas Externas y los Asesores de Producto Terminado.

4.4.4. Objetivos estratégicos

4.4.4.1. Área comercial

Objetivo	- Incrementar el nivel de ventas de la empresa.
Políticas	- Motivar al equipo de ventas mediante un plan de incentivos y remuneraciones. - Promover las ventas mediante ofertas y promociones continuas.
Estrategias	- Implementar un equipo de ventas externo. - Desarrollar un sistema de catálogos para clientes. - Implementar un centro de atención telefónica y mensajería. - Activar un canal de comunicación del equipo de ventas. - Elaborar un sistema de fidelización de clientes.
Procedimiento	<p>Para incrementar el nivel de ventas se debe activar un canal de comunicación del equipo de ventas donde se maneje toda la información correspondiente a los productos, clientes, descuentos y ofertas que realice la empresa.</p> <p>Una vez que todo el equipo esté “conectado”, es fundamental implementar un centro de atención al cliente que llama a la empresa o se comunica vía WhatsApp o redes sociales como Facebook o Instagram. Para lo cual se necesita una central telefónica, computadoras y dispositivos electrónicos, que serán manejadas por un equipo capacitado para su manejo y atención al cliente.</p> <p>Adicionalmente, se necesita un equipo de ventas externo que buscará recuperar los clientes perdidos en los últimos años. Este equipo trabajará dentro y fuera de la ciudad, encabezado por la actual Gerente de la Línea Insumos, que pasará a ser la Jefa de Ventas Externas.</p> <p>Para apoyar todo este proceso se necesita facilitar a los clientes una herramienta fundamental para que ellos puedan realizar sus contratos con el consumidor, los</p>

	<p>catálogos de productos. Por lo tanto, es importante que se implemente un sistema interno de elaboración y actualización continua de catálogos de los productos que Almacenes Lira comercializa para que sean entregados a los clientes. De esta manera el cliente optimiza su tiempo y puede pedir sin necesidad de ir al local.</p> <p>Finalmente, se debe implementar un sistema de fidelización de clientes. Este debe incluir un programa de “recompensas” por sus compras, tanto por volumen de metros y dinero, como por frecuencia de compra. También incluye servicio postventa, asesoría y espacio dentro del local y las plataformas electrónicas para que el cliente promocione sus productos confeccionados con las telas de Almacenes Lira.</p>
--	---

Objetivo	Mejorar la atención al cliente en el local comercial.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar todas las herramientas necesarias para que el personal desarrolle de manera eficiente su trabajo. - Adaptar herramientas de atención al cliente exitosas y aplicarlas en la empresa.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un levantamiento y mejora de todos los procesos operativos. - Perfeccionar el sistema de facturación y ventas. - Capacitar al personal en atención al cliente y conocimiento de productos. - Estandarizar el proceso de atención con una serie de acciones a seguir. - Eliminar los cuellos de botella existentes. - Mejorar las instalaciones del local comercial y herramientas de trabajo.
Procedimiento	<p>Con miras a mejorar la atención a los clientes que ingresan al local comercial, se debe realizar un levantamiento y mejora de todos los procesos operativos del área de ventas y realizar un flujograma de los mismos. Tal como se hizo en el análisis interno de la empresa.</p> <p>Una vez levantados los procesos, se analizan los cuellos de botella mediante la metodología de observación. Al tenerlos identificados se deben eliminar mejorando los procesos, eliminando pasos innecesarios que únicamente demoran al cliente.</p> <p>Luego de que los procesos estén levantados y mejorados, se necesita estandarizar la metodología de atención al cliente con pasos a seguir como: saludo, normas de uso de uniforme, maquillaje, corte de pelo, diálogo preestablecido con el cliente, resolución de problemas, etc.</p> <p>Se debe continuar con un análisis del actual funcionamiento del sistema de facturación e inventarios, para trabajar conjuntamente con sistemas en las falencias y en nuevos requerimientos que faciliten y agilicen el trabajo de los vendedores.</p>

	<p>Cuando todas las mejoras estén implementadas y los procesos debidamente descritos, es fundamental capacitar al personal en cuanto a los procesos, normas de atención y portafolio de productos.</p> <p>Como último paso, se trabajará en mejorar el local comercial, por ejemplo, en perchas de almacenamiento más cómodas para productos voluminosos y largos. También en dotar de mejores herramientas como máquina medidora y cortadora de telas, teléfonos inalámbricos con auriculares y lectores de barras.</p>
--	--

Objetivo	Implementar una plataforma de ventas electrónicas.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a los clientes a la utilización de la plataforma de ventas electrónicas con promociones y descuentos. - Destinar un porcentaje de los ingresos para la implementación óptima de la plataforma.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar la plataforma de e-commerce idónea para desarrollar el canal de ventas electrónicos. - Seleccionar el equipo de trabajo para el desarrollo de la plataforma. - Determinar las líneas y los productos a ofertar. - Realizar el catálogo virtual de productos. - Buscar el personal que manejará y trabajará con la plataforma una vez implementada. - Establecer procesos específicos del manejo y gestión de ventas electrónicas.
Procedimiento	<p>Para desarrollar la plataforma de ventas electrónicas, en primer lugar, se debe buscar la plataforma idónea, analizando costos, complejidad de manejo interno, facilidad de navegación del cliente, compatibilidad con el sistema de facturación e inventario de la empresa y otros factores. Tarea que estará a cargo del Gerente Comercial.</p> <p>Una vez seleccionada la plataforma, es prioritario seleccionar los trabajadores de Almacenes Lira que participarán en el proceso de implementación de la plataforma. Esto se decidirá conjuntamente con los dueños de la plataforma que se adquiera según las necesidades que ellos planteen.</p> <p>A continuación, se determinará las líneas de productos que se ofertarán en la plataforma de ventas y dentro de cada línea también se seleccionarán los ítems o productos que van a la plataforma. No se pueden ofertar, por ejemplo, productos de los cuales existen cantidades pequeñas y no hay forma de conseguir reposición.</p> <p>Al tener seleccionados todos los productos que se venderán mediante la plataforma de ventas, se deben realizar los catálogos virtuales de todos ellos Para esto se necesitan fotografías de calidad y toda la información del producto como composición, ancho,</p>

	<p>tipo de tejido, rendimiento, usos, recomendaciones de cuidado, codificación de colores, etc.</p> <p>Cuando ya esté lista para su lanzamiento, se levantarán todos los procesos para manejo de la plataforma como actualización de stock, revisión y carga de productos nuevos, descuentos y ofertas, verificación de pedidos, confirmación de pagos y otros procesos que se determinen en el transcurso del desarrollo de la plataforma de ventas.</p> <p>Finalmente, se seleccionará al personal que trabajará en la plataforma y que esta se encuentre siempre con el stock actualizado, que los nuevos productos sean cargados inmediatamente, registrar ofertas y precios especiales y todo el manejo logístico de gestión de pedidos y despachos a clientes.</p>
--	--

Objetivo	Desarrollar una nueva unidad de negocios de uniformes y producto terminado.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar todas las facilidades para la implementación de la nueva unidad. - Apertura para generar acuerdos y alianzas con canales de distribución y proveedores.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar y analizar de productos para confeccionar. - Buscar confeccionistas para elaborar los productos. - Costear los productos y establecer precios de venta. - Incluir los productos en las plataformas de ventas. - Gestionar nuevos canales de distribución de los productos.
Procedimiento	<p>La empresa necesita generar ingresos provenientes de otras unidades de negocio, para esto, se busca transformar el producto y no se únicamente comercializador. Por lo tanto, se necesita en primer lugar realizar investigación de mercado y analizar qué productos se pueden confeccionar.</p> <p>Luego se buscarán los confeccionistas que trabajarán con la empresa dependiendo el tipo de producto que se realice. Es importante mencionar que no se va contratar personal ni a montar un taller propio. Se trabajará por contrato con confeccionistas.</p> <p>Los productos una vez estén confeccionados, pasarán por controles de calidad para aprobar y cerrar el contrato con el confeccionista que haya sido seleccionado por la persona responsable de esta línea.</p> <p>Una vez acordada la confección, se procederá a costear los productos y determinar los precios de venta tanto por menor como por mayor. Aquí es importante recalcar que los precios de mercado se investigan en la primera parte de este procedimiento.</p> <p>El siguiente paso es distribuir los productos a los canales de venta de la empresa que son tienda física, plataforma digital y equipo de ventas externo.</p>

	<p>El equipo de ventas externo, encabezado por la Gerente de Producto Terminado estará encargado de gestionar nuevos canales de distribución de los productos de la empresa bajo modalidades de venta directa o de consignación. Por ejemplo, Coral Hipermercados, Trujillo Plaza, Supermaxi, comisariatos, supermercados, boutiques y otras empresas, dependiendo el tipo de producto.</p> <p>En cuando a uniformes, se buscarán nuevas telas y nuevos modelos para la confección de las prendas. De igual manera, se seleccionarán los confeccionistas y se verificará la calidad de confección de los productos. En este caso, el servicio de ventas se promocionará en la tienda física mediante muestras físicas y en plataforma virtual y con los vendedores externos mediante catálogos digitales.</p> <p>Finalmente la gestión será buscando nuevos clientes, que son principalmente empresas e instituciones privadas y públicas, incluidas instituciones educativas a las que se visitará.</p>
--	--

4.4.4.2. Área de compras

Objetivo	Mejorar las condiciones de compra de productos locales.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Medir el beneficio que genera cada proveedor y tomar decisiones en cada caso. - Apertura para establecer mejores acuerdos comerciales con los principales proveedores nacionales.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de evaluación y clasificación de proveedores. - Depuración de proveedores según la evaluación. - Trabajar en diferentes convenios comerciales y acuerdos especiales con proveedores. - Realizar una gira de visitas y entrevistas con los Gerentes de las principales fábricas del país. - Implementar campañas de impulso y promoción de los productos en conjunto con los proveedores.
Procedimiento	Este objetivo se alcanza implementando un sistema mediante el cual se evalúe y clasifique cada proveedor de acuerdo a la rotación, calidad, tiempos de entrega, productos similares o sustitutos, margen de ganancia, plazo y beneficios que brinda cada uno de los proveedores a la empresa. También se debe considerar la política de ventas que tiene cada uno de los proveedores. Si su prioridad es vender mediante canales de distribución como Almacenes Lira o si venden a cualquier persona que busque su producto.

	<p>Luego de que el sistema esté funcionando, los proveedores serán clasificados según su impacto en la empresa. Es aquí donde se depurarán los proveedores, quedando activos únicamente los que realmente sean necesarios para el giro del negocio.</p> <p>Teniendo ya el listado de proveedores nacionales con los que la empresa seguirá trabajando, se debe trabajar en propuestas de convenios y acuerdos especiales como consignación, distribución autorizada, representación de marca en la zona, entre otras.</p> <p>Una vez desarrolladas las propuestas, se planifica una visita a cada uno de los proveedores para entrevistarse con su respectivo representante y llegar a un acuerdo comercial bajo alguna de las propuestas elaboradas.</p> <p>Finalmente, alanzado el acuerdo comercial con el proveedor, se trabajará conjuntamente con cada uno de ellos en desarrollar mecanismos de impulso y promoción de sus productos. Por ejemplo, capacitaciones y visitas a gremios artesanales, entrega de muestras a confeccionistas para que prueben la calidad del producto, exhibición en lugares estratégicos en las perchas del local y zonas de exhibición de prendas elaboradas con los productos en cuestión.</p>
--	--

Objetivo	Reducir las compras locales e incrementar importaciones.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar parte del presupuesto mensual de la empresa a la búsqueda de nuevos proveedores internacionales. - Comprar localmente únicamente los productos importados que la empresa no tiene la capacidad de importarlos directamente.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar la herramienta de evaluación de proveedores desarrollada ya en el objetivo anterior. - Implementar una herramienta de investigación de productos y tendencias de mercado. - Desarrollar un plan de búsqueda de productos y proveedores internacionales. - Visitar y negociar con los proveedores internacionales. - Conseguir un espacio físico idóneo para bodega de los productos importados.
Procedimiento	<p>Al no ser un fabricante, Almacenes Lira depende completamente de los productos de sus proveedores. Por lo tanto, se busca ser más competitivos con productos de calidad y a precios competitivos. Esto se consigue dejando de comprar a importadores de Guayaquil, Quito, Ambato, Manta e importando directamente estos productos.</p> <p>En primer lugar, se aplicará la herramienta ya desarrollada en el objetivo anterior, donde se evaluarán los proveedores de productos importados que actualmente abastecen de telas a la empresa.</p>

	<p>Una vez aplicada dicha herramienta, se procederá a implementar un sistema de investigación de productos constante. Este involucra realizar visitas periódicas a otros locales de la ciudad, viajar a las ciudades donde se encuentran los principales importadores del país, Guayaquil, Quito y Ambato. Además, recibir constantes visitas de todos los agentes vendedores de empresas importadoras de telas para conocer sus productos y los precios.</p> <p>Es importante, implementar una metodología para buscar proveedores internacionalmente. Por ejemplo, un calendario anual donde figuren giras comerciales a la feria de Cantón en China, ferias textiles de Colombia, Perú, Brasil y Estados Unidos. También búsqueda y contacto con proveedores internacionales de diferentes países para conocer sus productos, sin ser necesario llegar a comprar.</p> <p>Luego de establecidos estos planes, se deben concretar las visitas a los proveedores que resultan interesantes para la empresa. Para esto nos basaremos en la calendarización efectuada en el paso anterior.</p> <p>Finalmente, concretadas las negociaciones con proveedores internacionales, es fundamental que la empresa consiga un espacio físico adecuado para almacenar estos productos. Cabe mencionar que la bodega actual está dentro del local comercial y no existe espacio suficiente para volúmenes importantes.</p>
--	--

Objetivo	Optimizar los diferentes procesos de compra.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el exceso de inventario. - Reducir las compras de mercadería en un 15%.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un levantamiento y mejora de todos los procesos de compras, tanto locales como importaciones. - Realizar una clasificación de los productos de la empresa. - Implementar en el sistema una herramienta de máximos y mínimos de stock. - Determinar las temporadas de venta de Almacenes Lira. - Desarrollar una herramienta de seguimiento de pedidos a proveedores.
Procedimiento	<p>Con el objetivo de optimizar los diferentes tipos de compra que existen en la empresa, se debe realizar un levantamiento de todos los procesos de compra. Una vez levantados con su respectivo flujograma, se trabajará en optimizarlos para evitar errores y cuellos de botella. También será aplicable a importaciones.</p> <p>Luego de tener todos los procesos, se realiza una clasificación de inventarios según el nivel de rotación, utilizando el principio de Pareto mediante el sistema de clasificación ABC. La clasificación será registrada en el sistema de inventarios y se organizará la bodega de acuerdo al método aplicado.</p>

	<p>Una vez clasificado el inventario, se solicitará a sistemas la implementación de una herramienta de máximos y mínimos de stock. Esta servirá para reducir casi en su totalidad el desabastecimiento de productos de alta rotación y el sobre stock de cualquier producto. Para establecer los parámetros máximo y mínimo de stock, se utilizará una fórmula que combina el nivel de rotación de cada producto por metros y las diferentes temporadas. Por ejemplo, durante la temporada de uniformes escolares de la región Sierra la demanda de telas e insumos para confeccionar faldas, pantalones, camisetas, ternos deportivos, buzos y chompas de instituciones educativas se dispara. Mientras que la demanda de telas e insumos para moda, disminuye ostensiblemente.</p> <p>Por ello, es fundamental determinar cuáles son las diferentes temporadas que existen. De esta manera, la herramienta de máximos y mínimos nos dará los requerimientos durante una temporada en específico, facilitando el trabajo del área de compras.</p> <p>Finalmente, se desarrollará una herramienta en el sistema que permita monitorear los pedidos realizados, bajo cualquiera de las modalidades de compra. Mismo que servirá para que el departamento de ventas y de compras conozcan el estado de cualquier producto.</p>
--	--

4.4.4.3. Área administrativa y Recursos Humanos

Objetivo	Recuperar y optimizar la cartera de clientes.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar el pronto pago de facturas con descuentos. - Prohibir las ventas a crédito a clientes que mantienen cuentas vencidas. - Contar con servicios de información de historial crediticio.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y clasificar el estado actual de la cartera por cobrar total. - Contactar con un bufete de abogados para la recuperación de cartera incobrable. - Realizar una campaña de cobro de la cartera antigua y recién vencida. - Establecer un sistema de revisión y aprobación de crédito. - Desarrollar un plan de descuentos por pronto pago e intereses por mora.
Procedimiento	<p>Actualmente la liquidez de la empresa no es óptima. Por lo que es fundamental recuperar la cartera y optimizarla, volviéndola “sana”. Para ello, se empezará haciendo una revisión de toda la cartera vencida y por vencer. Se analizarán todos los casos de clientes y de acuerdo a eso se clasificarán en cartera buena, regular e incobrable.</p> <p>Posteriormente, se contratará un bufete de abogados especializados en cobranzas y manejo de cartera para que se hagan cargo de la cartera incobrable. De igual manera, se entregará parte de la cartera regular para que realicen la gestión de cobro.</p>

	<p>Por parte de la empresa, se realizará una campaña de cobro y recuperación de cartera, de la cual participará el equipo de vendedores externos que se va a conformar. Se ofrecerá descuentos a los clientes de cartera buena y regular para que cancelen sus cuentas.</p> <p>Una vez realizadas todas las gestiones de cobranza. Se debe proceder con la implementación de un mecanismo de revisión y aprobación de solicitudes de crédito. De manera que cualquier cliente que solicite crédito en la empresa, deberá cumplir con los requerimientos y pasar por los filtros de aprobación que establezca la empresa. Po ejemplo, revisión de su historial y calificación crediticia en el buró de crédito, presentar documentos personales y del negocio o firmar un documento de respaldo del crédito a aprobarse.</p> <p>Finalmente, es importante que se desarrolle un sistema de descuentos por pronto pago para los clientes y un sistema de recargo de intereses por mora en el pago de las obligaciones. De esta manera, se podrá mejorar la liquidez de la empresa por el incentivo que tendrán los clientes para pagar sus cuentas antes del plazo establecido y no caer en mora por atrasarse en cumplimiento de las fechas de vencimiento. Con esto también se busca evitar el incremento de cartera vencida a futuro.</p>
--	---

Objetivo	Diseñar un sistema de funcionamiento profesional de la empresa.
Política	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las decisiones, cambios o incorporaciones de miembros de la familia se manejar bajo un protocolo familiar. - La empresa es familiar, pero se maneja de manera profesional con cumplimiento de metas y objetivos. - Medir y evaluar el desempeño de todos los colaboradores de la empresa.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructurar la organización interna de la empresa. - Implementar un sistema de control y gestión para la Gerencia General y Gerencias de área. - Desarrollar herramientas de medición y evacuación de desempeño por áreas. - Establecer un sistema de comunicación interno. - Diseñar un protocolo familiar.
Procedimiento	<p>Es fundamental reestructurar la organización interna de la empresa, misma que se detalló en la primera parte de la propuesta. Esta debe ser socializada con todo el personal para su aplicación.</p> <p>Una vez se haya reestructurado, se implementará un sistema de control y gestión para que maneje la Gerencia General y las Gerencias de área con sus equipos. El sistema se basará en la herramienta Cuadro de Mando Integral que se detalló en la primera parte de la propuesta.</p>

	<p>Luego, se desarrollará la misma herramienta para cada uno de los puestos de trabajo, complementado con fórmulas de rendimiento basados en los resultados de cada uno de los colaboradores.</p> <p>A continuación, con todo el personal familiarizado con la estructura, herramientas de control y medición que se adoptarán, se establecerá un sistema de comunicación interna de la empresa. Este sistema tendrá una sección exclusiva para las Gerencias, otra para cada área funcional y una general. Con esto, todos estarán comunicados y conocerán de primera mano novedades y disposiciones de la empresa.</p> <p>Finalmente, se procederá a diseñar un protocolo familiar para el manejo de la empresa y así evitar muchos problemas que existen actualmente por temas de salarios, responsabilidades, cargos por merecimiento, continuidad y sucesión, ingreso de nuevos miembros de la familia a la empresa, entre otros.</p>
--	--

Objetivo	Implementar un plan de capacitaciones para todo el personal de la empresa.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar parte del presupuesto anual de la empresa exclusivamente para capacitaciones. - La capacitación del personal es prioridad en todas las áreas de la empresa.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las principales carencias de conocimiento de parte del personal. - Establecer un presupuesto anual de las capacitaciones. - Elaborar un plan anual de capacitaciones. - Coordinar un plan de capacitaciones sobre manejo del sistema. - Establecer un plan de ayuda para trabajadores que deseen estudiar.
Procedimiento	<p>En primer lugar, se debe identificar en cada área funcional, cuáles son las necesidades del personal. Es decir, en que aspectos deben ser capacitados para que, partiendo de ello, se establezca un presupuesto.</p> <p>Conociendo las capacitaciones necesarias, se debe solicitar cotizaciones a los profesionales que puedan realizar las capacitaciones y determinar un presupuesto anual de las mismas. Este se debe ajustar al presupuesto de la empresa.</p> <p>Con el presupuesto aprobado, se procede a establecer el plan anual, donde se detallan todas las capacitaciones a realizarse. De esta manera, el área de RRHH y el personal podrán planificar sus calendarios personales y de vacaciones para que todos asistan a las capacitaciones que les corresponde.</p> <p>Es fundamental, según el análisis realizado anteriormente, que se capacite a todo el personal sobre el manejo del sistema de contabilidad, facturación e inventarios. Actualmente existen mucho desconocimiento de cómo manejarlo y no se aprovechan todas las bondades de información que este brinda.</p>

	Finalmente, la empresa implementará un plan de ayuda a los trabajadores que deseen actualizar sus conocimientos o prepararse en un nivel de educación superior. Si el curso o estudio que deseen cursar, se alinea a su puesto de trabajo y significa una mejora de la productividad del trabajador, Almacenes Lira brindará facilidades y opciones de financiamiento.
--	--

4.4.4.4. Área de contabilidad y finanzas

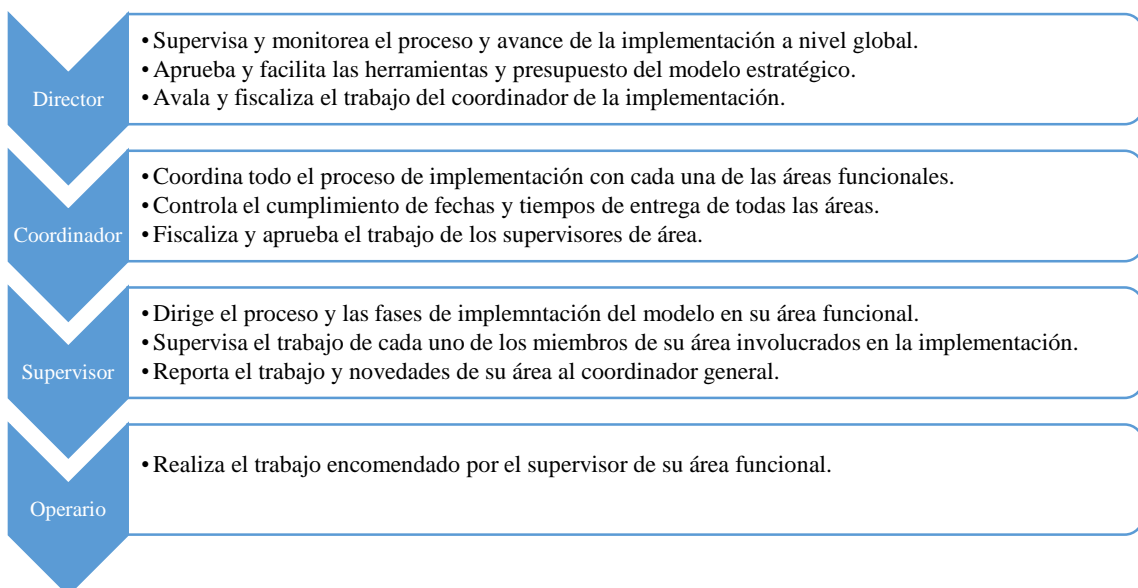
Objetivo	Maximizar la rentabilidad de la empresa.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir gastos innecesarios en todas las áreas funcionales. - El margen bruto de los productos no podrá ser inferior al 25%. - Reducir los gastos financieros.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Unificar las líneas de Insumos y telas en el local matriz. - Cerrar el punto de venta de Azogues. - Reducir los gastos operativos de la empresa. - Estructurar un sistema de establecimiento de precios. - Desarrollar una herramienta de monitoreo y control de margen por producto. - Solicitar a sistemas una herramienta de monitoreo de gastos mensual.
Procedimiento	<p>Como se indicó en la primera parte de la propuesta, se deberá unificar la línea de insumos con la de telas en el local matriz de la empresa para reducir los gastos operativos. Se trasladarán todos los productos y se adaptarán los exhibidores y muebles de dicho local en el local matriz. Se analizará la necesidad de mantener el personal en su totalidad o de reducirlo.</p> <p>De igual manera, el punto de venta de la ciudad de Azogues, se cerrará y se trasladarán todo su inventario, muebles, perchas, exhibidores y todos los equipos electrónicos al local matriz. Se prescindirá de los servicios de todos los vendedores y cajera de dicho punto de venta.</p> <p>Una vez que se haya procedido con el cierre y traslado de los productos, muebles y artefactos electrónicos, se debe analizar los gastos operativos del local matriz para reducirlos. Por ejemplo, costos financieros, horas extra, fletes de transporte, entre otros.</p> <p>Con los costos operativos reducidos sin que se vea afectado el rendimiento de la empresa, es fundamental desarrollar un sistema o procedimiento para el cálculo de precios de todos los productos. Esta herramienta debe tener parámetros de porcentajes mínimos de margen por metro, una clasificación de productos, ya que existen productos “sensibles” por el nivel de competencia y oferta que existe, mientras que</p>

	<p>hay otros en los que el margen puede ser mayor. Para esto se necesitan datos clave como proyección de ventas y gastos operativos mensuales, de acuerdo a estos, los porcentajes de margen variarán automáticamente, buscando siempre salvaguardar la utilidad mínima establecida por los socios.</p> <p>Una vez establecido este sistema, es primordial el tener una herramienta en el sistema que permita monitorear y revisar el margen que se está manejando en cada producto y poder realizar cambios y correcciones a tiempo. Esta herramienta debe indicar si existen productos que están bajo el mínimo establecido en venta por menor y venta por mayor.</p> <p>Finalmente, se necesita un reporte que permita monitorear los gastos operativos y su variación mensual, con el objetivo de identificar la razón de la variación y evitarla a futuro tomando las respectivas medidas.</p>
--	---

4.5. Responsables de la implementación y control

La implementación del modelo estratégico propuesto para Almacenes Lira abarca todas las áreas funcionales de la empresa y plantea una reestructuración en la organización, con la apertura de una nueva línea de negocio y el cierre de dos puntos de venta. Razón por la cual, se necesita un equipo para la puesta en marcha del modelo estratégico.

A continuación, se presenta la estructura del equipo necesario para la implementación:



Según el gráfico, el Director, cabeza de todo el proceso, será el Gerente General. El Coordinador, pieza clave de la implementación y enlace entre las áreas funcionales y la Gerencia, será un profesional externo que trabajará directamente con el Gerente Comercial de la empresa, mientras que los Supervisores de cada área serán la Gerente Administrativa y RRHH, el Jefe de Ventas y la Gerente de Producto Terminado y Ventas Externas. Estos supervisores, tendrán a un equipo en cada una de sus áreas, quienes apoyarán la implementación operativa.

4.6. Fases para la puesta en práctica

La implementación del presente modelo estratégico se divide en tres fases esenciales: difusión, operacionalización y evaluación y reajuste. Estas tres etapas permitirán que el modelo se aplique de manera efectiva y que sea evaluado, para así rectificar o reajustar, en caso de ser necesario.

La primera fase consiste en comunicar, difundir y enseñar el conjunto de estrategias que conforman el modelo. Esto se logra mediante una serie de talleres de familiarización e instrucción sobre los procesos y pormenores de cada área funcional. Para esto, se debe desarrollar un canal adecuado de comunicación, desde el Director hasta llegar a los Operarios. El tiempo de duración dependerá de la cantidad de horas y sesiones que programen el Director y el Coordinador, y debe ser el necesario hasta que el personal esté completamente familiarizado con el modelo de gestión. Se sugiere un tiempo de quince días por cada estrategia.

La segunda fase o etapa es la operacionalización. Es la más larga de la implementación, ya que en esta se realizan todas las acciones que componen los cambios en la estructura y procesos de la organización. Aquí, se trabaja en cada una de las áreas funcionales en las estrategias desarrolladas. De acuerdo al modelo, se sugiere revisar el

tiempo a utilizar por cada estrategia hasta que todos los cambios y mejoras estén implementados en cada una de las áreas funcionales.

Finalmente, la fase de evaluación y reajuste consiste en medir y revisar cada una de las estrategias que componen el modelo estratégico, mediante las herramientas de medición. En caso de que estas no hayan cumplido con su objetivo, deberán ser reajustadas para obtener los resultados planteados. Es importante mencionar que, esta fase se hará de manera periódica luego cada una de las estrategias implementadas.

4.7. Indicadores de evaluación

El desempeño de cada uno de los actores que intervendrán en la implementación del modelo estratégico y el cumplimiento de los objetivos trazados, deben ser monitoreados y medidos. Para esto, se necesitan herramientas e indicadores con los cuales se pueda realizar esta evaluación.

Este grupo de indicadores se condensan en la herramienta SIMEG o Sistema Integral de Medición de Gestión, que permite evaluar la injerencia e impacto del modelo estratégico en los resultados del ejercicio comercial de la empresa. Por ejemplo, cómo influye una estrategia de reducción y optimización de cartera en el nivel de liquidez de la empresa y en la reducción de gastos por financiamiento.

Para esto, los indicadores se dividen en dos grupos. El primero es el grupo de indicadores gerenciales, que son indicadores cuantitativos a corto plazo, como los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y otros. Mientras que, el segundo grupo de indicadores de desempeño son a largo plazo. Por ejemplo, mejoramiento de costos operativos o fidelización de clientes que tienen su resultado a largo plazo, pero indiscutiblemente están relacionados con los indicadores de corto plazo.

Al igual que el mapa estratégico, el SIMEG se manejará con perspectivas. Dentro de cada perspectiva se proponen un grupo de indicadores que nos permita evaluar el comportamiento y desempeño de la empresa. Las perspectivas son: competitiva, financiera, mercado y cliente e interna.

4.7.1. Perspectiva competitiva

Esta perspectiva se basa en el Modelo de Porter, y sirve para conocer cuál es la posición de la empresa en el mercado o industria en un momento determinado. Para lo cual se desarrolla la siguiente matriz:

	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Medio (3)	Medio alto (4)	Alto (5)
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
Poder de negociación					
Poder de negociación de proveedores					
Agresividad de la competencia					
Productos sustitutos.					

Se sugiere realizar este análisis por lo menos una vez por año, para conocer si con la implementación de este modelo de gestión, la empresa presenta variación con respecto

a la industria en la que se encuentra. El análisis se debe realizar con competidores de la ciudad de Cuenca y otro con los principales competidores de la región austral del país, donde la empresa tiene participación de mercado.

4.7.2. Perspectiva financiera

Los indicadores de la perspectiva financiera son los que tradicionalmente se utilizan para un informe y análisis empresarial, los que se obtienen a través de los estados financieros del ejercicio fiscal. Estos indicadores son los indicadores gerenciales que sirven para tomar decisiones a corto plazo.

Los indicadores que se utilizan en esta perspectiva nos permiten conocer los cambios en la rentabilidad de la empresa, el manejo y optimización de costos y la utilización de capital. Estos son:

INDICADORES DE LIQUIDEZ
Razón corriente
Prueba ácida
INDICADORES DE ACTIVIDAD
Rotación de inventarios
Edad promedio inventario
Periodo promedio de cobro
Periodo promedio de pago
Rotación de activos totales
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO
Índice de Endeudamiento
Cobertura de Intereses
INDICES DE RENTABILIDAD
Margen de utilidad bruta
Margen de utilidad operativa
Margen de utilidad neta
Ganancia por acción
Rendimiento sobre activos totales
Rendimiento sobre patrimonio

4.7.3. Perspectiva de mercado y cliente

En la perspectiva de mercado y cliente se va a analizar el mercado, los clientes y la comercialización, mediante indicadores que nos permitan conocer el desempeño de la empresa. Se propone realizar el análisis con periodicidad trimestral. Los indicadores de esta perspectiva son:

INDICADORES DE MERCADO
Índice de Participación de mercado.
Índice Top of mind.
INDICADORES DE CLIENTES
Índice de Satisfacción del Cliente.
Índice de Retención de Clientes.
Índice de Lealtad de Cliente.
Pase de Sala Diario.
INDICES DE COMERCIALIZACIÓN.
Pase de Sala Diario.
Índice de Productividad de Ventas en Local.
Índice de Productividad en Ventas Call Center.
Índice de Eficiencia de Ventas Externas.
Rendimiento sobre activos totales
Rendimiento sobre patrimonio

4.7.4. Perspectiva interna

Esta perspectiva se centra en el análisis de los procesos internos en cada una de las áreas funcionales de la empresa, con el objetivo de medir la eficiencia con la que se realiza cada uno de ellos. Este análisis debe realizarse mensualmente para monitorear cada proceso y realizar ajustes y mejoras a tiempo. Los indicadores son:

INDICADORES OPERATIVOS
Índice de Error en Procesos Comerciales.
Índice de Reclamos.
Índice de Errores en Procesos de Compra.
Índice de Devolución de Productos.
Índice de Cumplimiento de Despachos.

5. Conclusiones

Almacenes Lira es una empresa dedicada a la importación y distribución, al por mayor y al por menor, con una trayectoria importante en la ciudad y la región austral del país. Los cincuenta años de experiencia en el mercado textil, son una fortaleza importante de la empresa.

Actualmente la empresa sufre de problemas comerciales, financieros y de rentabilidad, debido a un conjunto de deficiencias, que van desde la gerencia hasta los procesos operativos. Estas deficiencias se acarrean por varios años, debido a que no existió ni existe una administración profesional de la empresa.

No existe una estructura óptima de la empresa, no existen procesos ni manuales de trabajo, tampoco existe planificación estratégica ni un modelo de gestión gerencial y administrativa. Por lo que la empresa, a pesar de que en los últimos tres años con la nueva administración ha mejorado levemente, tiene graves problemas como iliquidez, inventario obsoleto y elevado, cuellos de botella en todas las áreas, deficiente servicio al cliente y una rentabilidad ínfima que no es atractiva bajo ningún concepto para los socios de la empresa.

La competencia que existe actualmente se ha convertido también en un problema que se debe considerar, ya que existen productos sustitutos y guerra de precios entre varios distribuidores de la ciudad. También los grandes importadores de las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato, están ingresando en la zona y restan participación de mercado a Almacenes Lira.

A pesar de los problemas y malos resultados, la marca Almacenes Lira tiene su prestigio y su posición en el mercado. Esto se refleja en el importante rubro de ingresos anuales que tiene, la cantidad de transacciones de venta que se realiza y la cartera de

clientes que tiene, también en la excelente reputación que tienen los proveedores nacionales e internacionales, que se refleja en la total apertura para vender sus productos y las líneas de crédito directo que ofrecen a la empresa. Por lo tanto, con un correcto modelo de gestión y planificación de la empresa se puede mejorar ostensiblemente el rendimiento empresarial.

El modelo de gestión propuesto se basa en una reestructuración interna de la organización, la optimización de los canales de venta y la planificación estratégica que permita mejorar todas las áreas funcionales de la empresa. La implementación de este modelo será por etapas y por estrategias, por lo que la implementación será paulatina, pero los resultados empezarán a verse en el corto plazo y se medirán tanto en el corto como en el largo plazo.

6. Recomendaciones

Para que la implementación del modelo de gestión propuesto para la empresa familiar Almacenes Lira sea exitosa, se recomienda a los miembros de la familia, socios de la empresa e integrantes del Directorio, permitan la contratación de un profesional externo para que funja de Coordinador de todo el proceso. De esta forma, ninguno de los miembros de la familia estará a cargo del proceso, sino que serán facilitadores, dentro de sus respectivas áreas y responderán a un profesional externo que se manejará bajo parámetros y estándares objetivos de medición y evaluación del trabajo y no de manera subjetiva, como se hace ahora con la gestión de cada uno de los miembros de la familia.

También se recomienda que se destine el presupuesto necesario para la elaboración de un protocolo de manejo familiar dentro de la empresa y también el presupuesto que fuere necesario para la implementación del presente modelo.

Se sugiere que, para la implementación del modelo de gestión, se trabaje paulatinamente en cada una de las estrategias desarrolladas anteriormente, pasando por cada una de las fases: difusión, implementación y evaluación. Una vez que se haya instaurado correctamente, pasar a la siguiente.

Finalmente, el Sistema Integral de Medición de Gestión, es un modelo que se debe aplicar conforme se implemente el modelo en la empresa y se deberá mantener a futuro con posibles cambios y mejoras que se den en el camino. De igual manera, cuando se realice una nueva planificación a largo plazo, se sugiere mantener este modelo que abarca todas las áreas de la empresa y su entorno.

Referencias

- AITE. (16 de 12 de 2020). *Historia y Actualidad AITE*. Obtenido de <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Bueno, E. (1993). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Madrid: Piramide.
- Burbano, Á. (Agosto de 2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Círculo de estudios latinoamericanos . (30 de Junio de 2020). *Predicciones Económicas: datos de predicción de la economía en Latinoamérica* . Recuperado el 28 de Septiembre de 2020, de <https://www.cesla.com/prediccion-economica-latinoamerica.php>
- Coba, G. (14 de Abril de 2020). BID: Ecuador perderá 4,3% de empleos formales, en el mejor escenario. *Primicias*. Obtenido de www.primicias.ec
- Corporación Financiera Nacional. (Febrero de 2018). *Ficha Sectorial: Hiladura, Tejeduría y Acabados de Productos Textiles*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Hiladura-Tejedura-y-Acabados-de-Productos-Textiles.pdf>
- Correa-Quezada, R., Izquierdo, L., & García-Vélez, D. (2020). *Informe de economía de Ecuador: Enero-Mayo 2020 Impacto del COVID-19 en Ecuador*. Loja: Centro de Estudios Latinoamericanos.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México DF: Cengage.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Díaz, E., & León, M. (2014). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Madrid: Paraninfo.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw Hill.
- Gerry, J., & Kavanagh, S. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Planeta de Agostini.
- Medina, A. (2009). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*, (2), 65-72.
- Palacios, L. C. (2011). *Dirección Estratégica*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Porter, M. (1980). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Harvard: Harvard Business School.

- Quejada, R., & Ávila, J. (Julio-Diciembre de 2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, (81), 81, 149-158.
- Ramírez, A. d., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 1-2.
- Rivera, D. A., Carrillo, S., Forgiony, J., Nurván, I., & Rozo, A. (03 de Marzo de 2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las relaciones saludables. *Revista Espacios*, 27, 27.
- Sallenave, J.-P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis.
- Soto, A. (Abril-Junio de 2013). La empresa familiar en México situación actual de la investigación. *Contaduría y administración*, 58(2), 58, 135-171.
- Zabala, V. (Mayo de 2020). El sistema se mantiene sólido y solvente ¿Qué se espera de él tras el efecto Covid-19? Quito, Pichincha, Ecuador.
- Zabala, V., & Chávez, S. (Junio de 2020). Una bomba Molotov llamada Covid-19. Quito, Pichincha, Ecuador.