Proyecto para la Reestructuración Comercial, Administrativa y Financiera de una PYME de productos textiles del sector deportivo: Caso Lizfashion

Guillermo Cubillo Santana[1], Raúl Ruiz Carrillo[1], Ing. Patricia Valdiviezo Valenzuela[1].
Economista con mención en gestión empresarial especialización finanzas 2007, Economista con mención en gestión empresarial especialización en marketing 2007, Ingeniera Eléctrica Directora del Proyecto
[1]Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas
[1]Escuela Superior Politécnica del Litoral
Km. 30.5 vía perimetral Campus "Gustavo Galindo", Código Postal # 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador
gcs_221@hotmail.com, rjruiz@espol.edu.ec, pvaldi@espol.edu.ec

Resumen

La industria ecuatoriana y los comerciantes al por mayor y menor de manufacturas textiles y accesorios de vestir tienen ahora diferentes oportunidades de mercado altamente positivas, a raíz de la apertura comercial nacional e internacional y las diferentes oportunidades que puedan surgir de los diferentes acuerdos internacionales, por lo que es el momento preciso para impulsar el desarrollo de las inversiones, que junto a canales de financiamiento concretos y dirigidos correctamente, pueden ser un aliciente para emprender proyectos innovadores y de crecimiento en el país, para el fortalecimiento de las empresas del sector, en base a este análisis se ha decidido por parte de los ejecutivos de la empresa LIZFASHION iniciar un proceso de reestructuración organizacional, de tal forma que la compañía logre enfrentar los retos que sus propios clientes, el mercado nacional, la competencia, la globalización y la apertura comercial demanden. Así tenemos que a partir de un pre-diagnostico realizado, se pudo ver que la empresa, la cual se dedica a la fabricación de prendas, equipos deportivos y similares para el mercado local, se ha empeñado desde su propia gerencia en reestructurar las áreas de producción, finanzas y comercialización; a fin de implementar una serie de estrategias y planes de acción que le permitan crecer sostenidamente en el mercado.

Palabras Claves: *reestructuración organizacional, planes de acción, estrategias*

Abstract

The Ecuadorian industry and the retailers who sell to greater and smaller amount of textile manufactures and dress accessories, nowadays have a different, highly and positive market opportunity, as a result of the national and international commercial opening, in addition to the different opportunities that can arise from international agreements, reason why it is the right moment to impel the development of the investments, counting with a concrete and well directed financial channel, which can be an incentive to undertake innovating projects meaning for our country a great growth, helping the Companies' fortification at this industrial sector. On the basis of this analysis, LIZFASHION's executives have been decided to initiate the company's reconstruction process, and prepare it to handle and face the challenges of, their own customers, the national market, the competition, the globalization and the commercial opening demand. It is possible to be said that after making a pre-diagnose of the company, which is dedicated to manufacture dress articles, sport and similar equipment for the local market; the executives have the vision of management on reconstructing from their own, the production area, the financial area and the commercialization area; in order to implement strategies and plans of action that allow the company to grow firmly in the market.

Key words: *organizational reconstruction, plans of action, strategies*

1. Introducción

Dentro del Sector Textil la principal problemática de las empresas es la falta de productividad, competitividad y de mejores procedimientos que permitan ofrecer productos a mejores precios, siendo esto uno de los principales inconvenientes que aquejan, así mismo es indispensable especificar además que la compañía mantiene una serie de debilidades que no le permiten estar al máximo de su producción.

En base a esto se podría decir que no existen, por parte de la empresa, políticas organizacionales, metas claras y bien definidas, así como estrategias de corto y largo plazo, que permitan a la administración establecer la dirección que debe de seguir la empresa para obtener cada vez mas clientes y mayores ganancias.

Dentro de su estructura organizacional, se ha podido divisar que se pone especial interés en las áreas de cobranzas y producción, mas se ha descuidado las áreas de comercialización, contabilidad y administración, para lo cual no cuentan con personal suficiente, lo cual conlleva a que no existan las ventas suficientes (las ventas dependen del esfuerzo y las relaciones públicas que mantiene el gerente con diversas entidades deportivas y contratos de maquilas con empresas mas grades como EROS y PASA) para operar a un nivel deseado de producción, así como también que no se tengan las cuentas contables y los registros al día y que operativamente no existan controles y manuales de procedimientos, técnicas de contrataciones eficaces o al menos un organigrama detallado que permita a los empleados de la empresa desempeñarse satisfactoriamente.

Así mismo se ha podido notar que uno de los puntos favorables que se puede rescatar por parte de la empresa es el trato al cliente y la alta personalización de los pedidos, así como la calidad de las confecciones, las cuales son trabajadas al detalle y revisadas periódicamente por la gerencia, lo cual ha llevado a que estos obtengan importantes contratos con diversas federaciones y asociaciones deportivas del país, los cuales se han traducido en contratos de largo plazo y en las ventas periódicas que sostienen el negocio.

Mas por otro lado cabe destacar que los principales problemas que aquejan a la empresa son su falta de organización, problemas de liquidez y la poca publicidad que estos hacen, lo cual ha llevado a que muchas veces se hayan perdido importantes negocios y oportunidades de crecimiento, lo que significó un mayor problema el cual se ha visto representado en las cuentas de la empresa, ya que incluso ha sido victima de malas prácticas por parte del anterior contador de la empresa, causando perdidas de dinero y cuentas por cobrar, todo eso a espaldas del gerente por lo que tuvo que hacerse una auditoria a todas las cuentas de la empresa. Mas cabe decir que esa auditoria no es realizada de forma periódica.

Así mismo se ha podido ver que la empresa necesita modernizar su planta de producción, mediante la adquisición de nueva maquinaria que permita ofrecer a los clientes más servicios de los que ya se ofrecen y así poder mejorar las rentabilidad del negocio, ya que actualmente hay trabajos que se están mandando a tercerizar y por ende esto significa que el margen de ganancia por confección es menor al que bien se podría estar obteniendo por contratos similares y a un tiempo de entrega incluso mucho menor, ya que los costos y los tiempos de búsqueda de un proveedor para que cumpla un contrato (por ejemplo bordados) se eliminarían al ser todos elaborados en la planta de la empresa.

Con respecto a diversos aspectos administrativos, se ha podido ver que la gerencia no delega las suficientes funciones a su personal por lo que ésta se satura de responsabilidades, lo cual no permite a la gerencia reaccionar con acierto a los problemas coyunturales, económicos y políticos del país, actuar con previsión y planificar año a año las estrategias a seguir para lograr objetivos desafiantes. Dentro del mismo punto se ha podido ver que los trabajadores no están completamente motivados para alcanzar metas desafiantes y que la capacitación es nula lo que indica que estos no pueden desarrollarse completamente como profesionales o trabajadores.

Mas cabe resaltar que la empresa dada su experiencia en el mercado (más de 10 años en el negocio), ha podido conocer suficientemente la diversas variables tanto positivas como negativas que tienen que ver con este sector, por lo que esto ha permitido a la empresa ganarse a los clientes con precios, tiempos de entrega y políticas de crédito aceptables, una base de datos de clientes fieles y estables los cuales mediante sus pedidos, han podido mantener a la empresa a flote y con ganancias. Más al mismo tiempo se ha podido ver que el crecimiento de ésta se ha visto estancado pues la participación de mercado y la posibilidad de acceder a nuevos clientes son reducidas, esto es tal como se dijo anteriormente debido a que la capacidad comercial de la empresa esta limitada a las relaciones de negocios del gerente y no se utilizan vendedores, los cuales bien podrían incrementar la cartera de clientes y generar mayores negocios lo cual se traduce en mas ganancias.

Ya con esto se puede ver que la empresa tiene la necesidad imperante de ingresar a un proceso de reestructuración comercial, administrativa y financiera, de tal forma que permita un redireccionamiento de la empresa hacia nuevas y mejores oportunidades de mercado, para que esta sea más rentable para sus socios, obtener mayor liquidez para realizar nuevas inversiones y también que se permita a los trabajadores desarrollarse mediante una mayor capacitación y la toma de mayores responsabilidades, así como también establecer estrategias claras de acción para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan a esta empresa.

2. Antecedentes de la Empresa

2.1. Definición de la Empresa

La empresa LizFashion es una compañía, que se dedica a la confección de prendas y accesorios de vestir deportivos, equipos para selecciones y representaciones deportivas y similares.
Sus principales productos son los siguientes:

- Equipos deportivos: calentadores, camisetas, pantalonetas y medias
- Implementos deportivos: bolsos de mano, gorras, similares

Estos son vendidos principalmente a las asociaciones, federaciones y selecciones deportivas del país, provinciales y cantónales para sus diversas participaciones a nivel nacional o internacional.

2.2. Visión, Misión y Objetivos

2.2.1. Misión A partir del análisis realizado, se ha podido constatar que la empresa LIZFASHION, tiene la siguiente misión:

"Lograr presencia a nivel nacional y vender más en productos de ropa deportiva"

Esta misión, como se ve no está orientada a lograr la satisfacción del cliente y su mercado objetivo, ni a potenciar la venta de los productos que tiene la empresa y mucho menos a ofrecer la mayor rentabilidad posible a los socios, lo cual indica que la empresa actualmente enfoca sus esfuerzos a sobrevivir en el mercado y no en direccionar sus esfuerzos en sus clientes metas y atenderlos debidamente para crecer sostenidamente.

Así a partir de esto es necesario rediseñar la misión de la compañía de acuerdo al análisis realizado anteriormente.

2.2.2 Visión "La visión de la empresa es posicionarse en el mercado de ropa deportiva a nivel nacional"

Esta visión como se observa es similar a la misión, enfoca su principal objetivo en el de posesionarse como empresa a nivel nacional, esto sin orientar sus esfuerzos hacia un mercado objetivo deseado o a satisfacer a su mercado objetivo actual, además se debe establecer una visión sobre el funcionamiento de la empresa y su solidez económica y financiera.

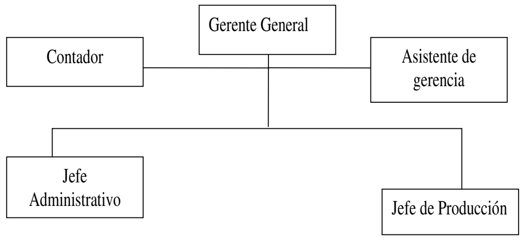
Así a partir de esto es necesario rediseñar la visión de la compañía de acuerdo al análisis realizado anteriormente.

2.2.3 Objetivos La empresa no presenta objetivos anuales, ni de largo plazo, por lo que deberían plantearse objetivos desafiantes para la compañía.

2.3. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama correspondiente de la empresa LIZFASHION S.A.

Figura 1.
Organigrama Empresarial



2.4. Problemas

Los problemas principales existentes en la empresa son causados por la falta de recursos económicos, lo que no permite realizar capacitación al personal contratado; además el personal que ha sido preparado muchas veces es contratado sin ninguna política o proceso de selección, lo cual ha desencadenado en problemas de falta de personal con experiencia y la curva de aprendizaje se alarga.

3.- La empresa en el mercado

3.1. Posicionamiento, imagen y diferenciación

La empresa LIZFASHION S.A. esta legalmente constituida desde 1995, tiene actualmente un enfoque sobre sus servicios hacia el mercado de consumo (prendas de vestir casual sport), al sector industrial textil por medio de servicios de maquila y a diferentes organizaciones a través de contratos para uniformes deportivos (asociaciones, federaciones y otras).

Mas también se ha podido constatar que aunque muchas veces se cumplen los objetivos con respecto a los trabajos para lo cual la empresa es requerida, es necesario indicar que no es satisfactoria la participación de mercado que se tiene o bien el numero de clientes que se manejan pues la base de datos esta limitada a un grupo reducido, con datos desactualizados e incompletos inclusive.

Esto mismo ha dado a lugar a que el nombre de la compañía no sea aun tan bien conocida en el mercado como se desearía (también se debe esto a que la actividad promocional es nula), mas cabe resaltar al mismo tiempo que con respecto a las empresas que tienen conocimiento sobre la empresa, estas siempre ofrecen excelentes referencias de LIZFASHION S.A. lo cual es debido a lo satisfactorio de los servicios ofrecidos.

Considerando esto se puede indicar que la empresa esta actualmente posicionada como una compañía que ofrece servicios industriales textileros, cumpliendo a cabalidad y con profesionalismo las exigencias de sus clientes, así mismo con los plazos de entrega para los contratos, siempre ofreciendo un excelente costo por el valor de sus servicios.

A partir de este posicionamiento, el cual cabe indicar que fue logrado por el esfuerzo continuo de todos los que conforman la compañía aunque no haya habido nunca alguna estrategia indíquese esto, se ha podido lograr contratos con importantes empresas del país, tal como se nombro anteriormente, lo cual le ha permitido consolidarse como negocio y seguir ofreciendo sus servicios con la misma calidad de siempre.

Ante esto se puede indicar que es necesario para potenciar el negocio, un rediseño de diferentes aspectos sobre la imagen de la empresa, a partir del manejo de folletería adaptada a las necesidades de la empresa, la generación de una nueva política de manejo de imagen de la empresa orientada hacia nuestros clientes y la declaración de una estrategia de diferenciación y posicionamiento, basados en la misión, visión y los objetivos principales de la empresa de tal forma que esta se convierta en una filosofía de trabajo, la cual sea llevada a la practica formalmente por todo el personal de la empresa en todas las operaciones y trabajos que se mantengan. Estas políticas deben estar a vista de todos y ser de conocimiento de todo el personal e inclusive ser de conocimiento de los clientes.

Al mismo tiempo, la empresa debe de enfocarse en ofrecer y promocionar los servicios más solicitados, a fin de que esta pueda enfocar sus esfuerzos hacia los servicios más rentables, mejorando así la calidad de los trabajos, el posicionamiento entre los clientes objetivos, manteniendo también la congruencia entre la misión de la empresa y la definición del negocio y por último optimizando los recursos disponibles para generar mayor rentabilidad.

3.2. Mercado Meta

El mercado para esta empresa se puede considerar que es cerrado o limitado ya que no atiende al público en general, sino a empresas en especial del sector artesanal, de comités olímpicos y básicamente cuando aparece como cliente una nueva empresa; esto se debe principalmente por recomendación dada por algún ejecutivo de una empresa determinada en la que la empresa LIZFASHION S.A. haya realizado trabajos.
Considerando esto, se definirá el segmento meta de la empresa:
MERCADO GENERAL: mercado empresarial y de consumo
INDUSTRIA: sector textil
TIPO DE CLIENTES:

- Tipos de empresas: Industriales textiles, organizaciones (principalmente asociaciones deportivas, federaciones, comités deportivos, etc) y público en general por medio de un local comercial propio.
- Tipos de bienes y servicios que solicitan: diseño de equipos deportivos para damas caballeros y niños, ropa sport
- Tamaños de las empresas: grandes empresas y de cobertura nacional
- Frecuencia de compra: mensualmente
- Operaciones de compra

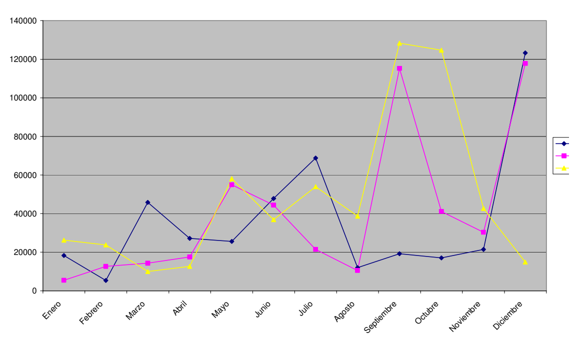
Las operaciones de compra de nuestros clientes son las siguientes:

- Es necesario obtener la calificación de la empresa LIZFASHION S.A. ante la empresa que se desea realizar trabajos, para lo cual se deben cumplir todos los requisitos solicitados.
- Una vez concluida el pedido se entrega documento denominado ACTA DE RECEPCIÓN en la que los responsables del área de ejecución del trabajo, jefe de producción aprueban.
- Una vez obtenidas las firmas en el documento anterior se procede a emitir la factura.
- Transcurridos los 30 días se recibe la cancelación de la factura.

3.3. Niveles de Ventas y Utilidades

Como podemos observar en los estados financieros de la empresa donde se miden anualmente los ingresos en miles de dólares, podemos determinar que en los años que van del 2004 hasta el 2006, los meses de Enero, Febrero. Marzo y Abril son meses donde los ingresos son los más bajos en el año; en los meses siguientes desde Mayo hasta Agosto los ingresos aumentan y se mantienen hasta el mes de Septiembre. Para Octubre, Noviembre y Diciembre, estos alcanzan los mayores ingresos durante el año y así se repite cada año (excepto en el año 2006 donde se cobro una factura importante en los primeros meses del 2007 debido a un contrato de maquila, lo cual indico un nivel de ventas distinto a los años anteriores), tal como se ve en el siguiente grafico:

Figura 2.



Mas a partir de esto hay que notar que en el año 2006, la empresa tuvo un comportamiento distinto, debido a que ingreso como cliente de Los almacenes LIS, la cual hizo que las ventas se elevaran considerablemente ese año y la tendencia de ventas cambiaran con respecto a los años anteriores.

Así mismo se tiene que aunque el comportamiento se presenta de una manera similar en todos los años anteriormente mencionados, existe un comportamiento diferente en el año 2006, debido a que el nivel de contratos cae en dic-2006 y además existen cobros de deudas a empresas deudoras, lo que permite tener un nivel de venta que si bien no es alto puede servir para solventar las operaciones del negocio, tal como se ve en el siguiente cuadro de las ventas sin impuestos:

Tabla 1.

ventas 2004-2007				
Mes	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
Enero	18.292	5.422	26.286	36.427
Febrero	5.333	12.654	23.777	29.879
Marzo	45.842	14.290	9.985	-
Abril	27.180	17.483	12.671	-
Mayo	25.592	54.962	58.059	-
Junio	47.869	44.430	36.866	-
Julio	68.778	21.485	53.944	-
Agosto	11.954	10.508	38.682	-
Septiembre	19.213	115.251	128.345	-
Octubre	17.040	41.121	124.639	-
Noviembre	21.454	30.349	42.657	-
Diciembre	123.264	117.835	14.888	-
Total	**431.811**	**485.787**	**570.800**	**66.306**

Así finalmente de acuerdo al cuadro de las ventas anuales de LIZFASHION S.A. que van del año 2004 al 2007 podemos concluir lo siguiente:

- La mayoría de las empresas cerraban sus presupuestos al final de cada año, por lo tanto la cantidad de trabajo es menor a inicios del siguiente, de esta manera explicamos los meses de bajos ingresos que se repiten cada año en los primeros meses.
- los meses que se mantienen con ventas constantes son de contratos más pequeños, etc.
- En el análisis de las ventas del 2007 se muestra una diferencia en el primer mes del año, aunque no podemos determinar si el comportamiento ha cambiado por que aun habría que analizar el resto de meses.
- Por la comparación de los ingresos mas altos del año desde el 2004 al 2006, podemos darnos cuenta que LIZFASHION S.A. esta en continuo crecimiento.
- El mayor ingreso proviene de la venta del servicio de maquila (45%) que se brinda a las empresas contratantes.

4. Plan de Negocios

4.1. Análisis FODA de la Empresa

4.1.1. Fortalezas

- El target al que se dirige la compañía LizFashion es un nicho reducido, es decir, que muy pocas empresas toman en cuenta a las federaciones o clubes deportivos para venderles ropa para deportes.
- Los clientes son atendidos de una forma cordial y exclusiva. Esto va desde un representante de un club hasta un usuario común.
- Las manufacturas son consideradas por sus clientes como de calidad lo cual ha creado una buena imagen.
- Materia prima importada.
- La empresa tiene una base de clientes que le permite mantener la facturación sin realizar esfuerzos mayores de mercadeo

4.1.2. Oportunidades

- Muchos de los organismos o federaciones que son clientes de la firma poseen contactos con socios similares en otros países. Ellos pueden el algún momento ser el contacto para proveer a alguna entidad deportiva en el exterior y expandirnos profesionalmente.
- Existen acuerdos internacionales que permiten expandir nuestra oferta exportable de textiles y confecciones lo cual podría ser aprovechado por la empresa
- Existe capacidad instalada desocupada que bien puede ser explotada.
- La empresa podría adquirir la distribución en el país de alguna marca muy reconocida internacionalmente de ropa deportiva. Esto ayudaría a expandir más nuestro mercado y atacar con nuestras prendas.

4.1.3. Debilidades

- Falta de programas de capacitación: Mandos medios, Operadores
- Alto requerimiento de capital de operación: difícil acceso al crédito y alto costo del dinero.
- Sistemas de compras sin plan de reserva.
- No existen inversiones en estrategias publicitarias
- No existe un proceso de sistematización adecuado en cuestión a producción.

- El mayor porcentaje de las ventas están concentradas en el nicho de las federaciones o clubes deportivos y este mercado es reducido.
- El costo de mano de obra y maquinarias son elevados.
- Los niveles de producción no satisface la demanda requerida.

4.1.4 Amenazas

- La empresa corre el riesgo de que existan prorrogas o cancelaciones directas de contratos debido a la rotación de directivos de las federación deportivas que son clientes.
- Competencia desleal debido al contrabando
- Declive en las ventas por temporadas que no son elevadas, como las épocas escolares en donde se realizan campeonatos en clubes deportivos, etc.
- Los acuerdos internacionales permitirán abaratar costos en materias primas, también permitirá el acceso a grandes industrias textiles a competir en nuestro país y esto podría ocasionar una disminución en las ventas o hasta el quiebre total de la empresa.
- En países latinoamericanos como el nuestro, la inestabilidad política y económica influye en gran proporción en el desarrollo de una empresa. Ecuador no se encuentra estable en estas dos ramas y la empresa se puede ver afectada en su crecimiento.
- Falta de liquidez inmediata debido a pedidos superiores a las demandas que se puedan satisfacer.

4.2. Re-definición estratégica de la empresa

4.2.1. Misión Satisfacer las necesidades de nuestros clientes tanto en gustos como en calidad en las prendas deportivas que ofrecemos, posicionando en la mente de los clientes en cuanto a ropa deportiva se refiere, la empresa “LizFashion”.

4.2.2. Visión Convertirnos en la empresa líder en confección, venta y distribución de ropa deportiva en el país, con alta calidad en nuestras confecciones y con un funcionamiento eficiente y acorde con los requerimientos de nuestros clientes.

4.3 Objetivos Empresariales

4.3.1. Objetivos de largo plazo

1. Lograr posicionar la empresa ‘LizFashion’ a nivel nacional y que logre ser un referente
2. Lograr que la calidad de las prendas fabricadas llegue a un óptimo, de tal forma que los rechazos sean del 1% de la producción
3. Que los canales de distribución y comercialización se encuentren sistematizados en su totalidad con una base tecnológica de punta y actualizada.
4. Lograr también que cada departamento administrativo de la empresa funcione de forma organizada y controlada, contando con el suficiente personal capacitado y permitiendo desarrollarse individualmente.
5. Hacer que existan variedades en prendas deportivas que se ofrecen en función a los requerimientos de los clientes.

4.3.2. Objetivos de mediano plazo

1. Establecer un crecimiento en las ventas anuales del 5% y potencializar a los meses bajos y altos mediante promociones y publicidad.
2. Determinar los lineamientos y plan de marketing.
3. Incentivar la distribución de nuestros productos en las tres principales ciudades del Ecuador, estas son: Guayaquil, Quito y Cuenca.
4. Permitir que se haya reducido al mínimo el nivel de rechazos, esto es al 5%. Esto se medirá de manera semestral.
5. Incrementar la base de clientes en un 40% con relación al corto plazo.

4.3.3. Objetivos de corto plazo

1. Crear un área de ventas, que incentive la comercialización y distribución
2. Ofrecer capacitación al área de ventas sobre políticas de crédito, administración, contabilidad y recursos humanos para mejorar la calidad de atención al cliente.
3. Contar son la suficiente fuerza de ventas capaz de cubrir con las demandas del entorno local.
4. Incrementar los rendimientos de la empresa logrando aumentar las ventas en un 3% para el primer año.
5. Diferenciarnos de la competencia con prendas innovadoras y adaptables a los requerimientos de los usuarios.
6. Estructurar procesos administrativos, financieros, comerciales eficientes y de calidad.
7. Organizar talleres de capacitación por lo menos dos veces al año para incentivar a los operarios, para mantenerlos a la vanguardia de nuevas técnicas que mejoren la elaboración de las prendas.

5. Planes Estratégicos y Comerciales

Las actividades que una empresa desempeña y en general el funcionamiento de las diferentes áreas de una organización, tienen que estar dirigidas a satisfacer los requerimientos del mercado objetivo, así como de optimizar sus niveles de ganancias, por lo que a partir de esto la empresa deberá establecer diversos esfuerzos en comercialización, promoción, políticas de trabajo y procesos de forma eficiente, todo esto con el fin de que la empresa pueda cumplir sus principales objetivos y metas.

Estas actividades las podemos apoyar con el desarrollo de un plan estratégico de marketing, capitalización de la empresa, inversión en áreas claves y el establecimiento de procesos eficientes y óptimos, así tenemos que es necesario que se coordine las tareas necesarias para llevar a cabo estrategias comerciales y de producción, con el buen manejo administrativo, de inversión y financiero, de tal forma que la empresa crezca sostenidamente en función a los objetivos planteados.

La función principal del plan estratégico es incrementar los rendimientos del taller y la empresa, optimizar procesos, manejar una política comercial agresiva e invertir en áreas claves para optimizar costos, que van a desencadenar en una mejor organización interna y sobre todo en un crecimiento en los niveles de ventas. Además se buscara potencializar la satisfacción de los clientes brindando mayor calidad en los insumos, innovando los diseños, diversificando los productos y aumentando el personal, de tal forma que se pueda ofrecer la misma calidad de los productos, a un igual precio, pero en mejores tiempos de entrega, lo cual nos permitirá acaparar mas pedidos.

Considerando esto, la empresa ha decidido implementar una serie de estrategias, de tal forma que esta pueda cumplir los objetivos planteados anteriormente, las estrategias que se plantearan serán las siguientes:

1. Mantener un sistema de información actualizado de clientes, proveedores, competencia y otras variables de mercado, de tal forma que a partir de una base de datos constantemente actualizada se pueda reaccionar ante diversas variaciones del mercado o de los clientes.
2. Ejecutar un rediseño de procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables, formalización de los procedimientos en las distintas áreas y mayor eficiencia en las operaciones.
3. Ejecutar un sistema de promoción y comercialización de los productos y servicios de la empresa de forma más agresiva, de tal manera que permita esto aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas regular durante todo el año
4. Establecer un sistema de capacitación para el personal de tal forma que estos puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias
5. Establecer un sistema de selección de personal más eficiente y controlado, de tal forma que se mantenga un proceso de selección más ordenado, eficiente, menos costoso para la empresa y que reaccione rápidamente a las necesidades de la compañía
6. Realizar las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones
7. Obtener una línea de crédito que permita financiar diversas operaciones de la empresa y las estrategias, así como las garantías suficientes para poder ingresar a participar en contratos con empresas grandes, los cuales solicitan garantías bancarias o seguros contra obras para poder participar.

6. Inversiones

A partir de todos los planes de acción planteados en el apartado anterior, tenemos que es necesario invertir en una serie de rubros, los cuales permitirán cumplir con los objetivos planteados en las estrategias. Así dado esto, se ha considerado un monto de inversión tal como sigue en el cuadro a continuación:

Tabla 2.

PRESUPUESTO DE INVERSION	
ACTIVO CORRIENTE	
CAPITAL DE TRABAJO*	36939
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	1500
ADECUACIONES	3750
SOFWARE	2206,4
COMPUTADORAS Y EQUIPOS DE OFICINA	6500
MAQUINARIA Y EQUIPOS	34500
VEHICULO	28000
OTROS ACTIVOS	1100
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	77556,4
GASTOS AMORTIZABLES	
PUBLICIDAD	673
TOTAL DE AMORTIZABLES	673

De tal forma que a partir de esta, se pueda implementar toda una serie de estrategias y planes de acción los cuales llevaran a la empresa LIZFASHION hacia el cumplimiento de nuevas metas y a redireccionar la tendencia de los negocios de la mencionada empresa.

Así dado esto se tiene que se ha considerado una inversión en capital de trabajo para las nuevas estrategias, un rubro de activos fijos (ver depreciación de activos fijos en el anexo 9) y otro rubro de gastos amortizables, los cuales permitirán mejorar la productividad de la empresa, obtener mayor rentabilidad e invertir en maquinaria y activos necesarios, tal como se especifico anteriormente en cada uno de los planes de acción.

Estas inversiones se financiaran por medio de 2 fuentes, las cuales son las siguientes:

Tabla 3.

FINANCIAMIENTO	%	TOTAL
PASIVOS 3 AÑOS (BANCO COMERCIAL)	54,88%	63200
INVERSION DE SOCIOS	45,12%	51969

Tal como se ve en el cuadro anterior, se buscara un financiamiento a partir de un préstamo a un banco comercial (Banco del Pacifico), al 17% además con un plazo de 5 años para los pagos (ver anexo 8 de amortización de la deuda), el destino de ese dinero será para el financiamiento de las compras de activos fijos de la empresa.

Además se propone una inyección de capital por parte de los accionistas actuales, los cuales invertirían en el capital de trabajo, un valor de 51.969 dólares para la inversión.

7. Conclusiones

- El proyecto es rentable con una TIR del 40.13% y una VAN del 50363.65, ya que si lo comparamos con la TMAR de 16.23%, se ve que el proyecto es factible
- El 95% de la población compra ropa casual, sport y deportiva.
- Las 3 principales marcas de ropa que se conocen son Nike, Adidas y Puma, las cuales serán nuestros competidores.
- La empresa debe de plantear una serie de objetivos desafiantes y una serie de planes de acción sólidos para un crecimiento sostenido, de tal forma que estos contemplen a la misión, visión y filosofía organizacional como medidas de desempeño, para que se obtengan resultados satisfactorios
- La línea de crédito es fundamental para que se pueda plantear el programa de trabajo

8. Recomendaciones

- La empresa debe de empeñar esfuerzos para establecer un posicionamiento y una diferenciación. con respecto a su cliente y los servicios que ofrece
- Es necesarios mantener un sistema de información actualizado de clientes, proveedores, competencia y otras variables de mercado, de tal forma que a partir de una base de datos constantemente actualizada se pueda reaccionar ante diversas variaciones del mercado o de los clientes.
- Para que la empresa funcione se debe de ejecutar un rediseño de procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables, formalización de los procedimientos en las distintas áreas y mayor eficiencia en las operaciones y además controlar periódicamente este modelo de procedimientos.
- La empresa debe de ser agresiva promocional y comercialmente
- Se debe de Establecer un sistema de capacitación para el personal de tal forma que estos puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias
- Establecer un sistema de selección de personal más eficiente y controlado, de tal forma que se mantenga un proceso de selección más ordenado, eficiente, menos costoso para la empresa y que reaccione rápidamente a las necesidades de la compañía
- Realizar las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones

9.- Agradecimientos

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como es el desarrollo de un Proyecto es inevitable que nos asalte un muy humano egocentrismo que nos lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que hemos hecho. Sin embargo, el análisis objetivo nos muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término.

Por ello, es para nosotros un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles nuestros sinceros agradecimientos a nuestra familias y amigos, en especial a nuestra Directora Ing. Patricia Valdiviezo quien con su empeño, conocimiento e indicaciones nos guió en este proyecto.

10. Referencias

- Blank-Taquín "Ingeniería Económica" Editorial. Mc Graw Hill, 4ta edición
- De Garmo-Sullivan (1979) "Ingeniería Económica" Editorial. Prentice Hall, 10ma edición
- Konz, Stephan (1990) "Diseño de Sistemas de Trabajo" Editorial. Limusa, 2da edición
- Kotler-Armstrong (2003) "Mercadotecnia" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición
- Pineda-Macias (1982) "El Análisis de los Estados Financieros" Editorial. ECASA, 1ra edición
- Robbins-Coulter (1984) "Administration" Edit. Prentice Hall, 6ta edición