

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting - LR Accesorios & Moda Textil SAC

**Generación De Flujo De Caja Positivo Mediante La Implementación De
CRM Integrado a un Sistema De Cobranzas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Reinhard Eduardo Arana Cappelletti

Miguel Emilio Gabriele Ruesta

Karina Milagros Galarza Hidalgo

Diego Roger Ruiz Bocanegra

Asesor: Sandro Alberto Sánchez Paredes

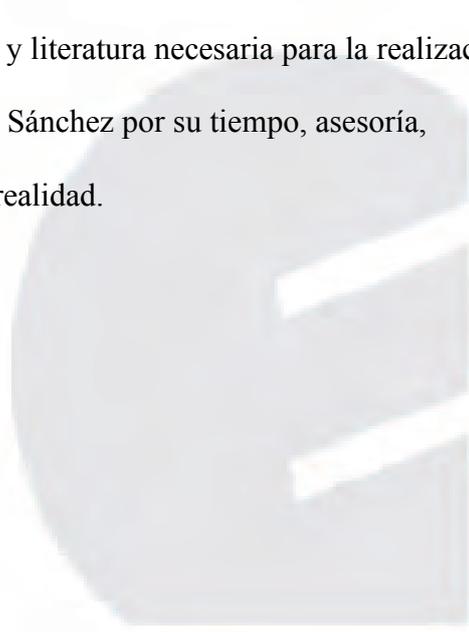
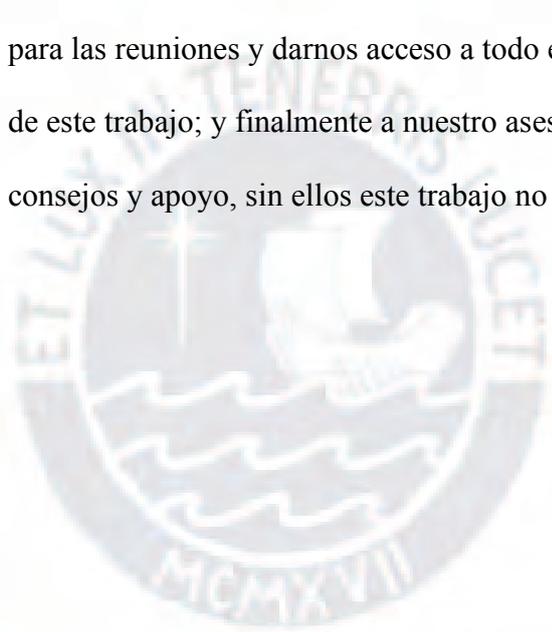
Surco, julio 2019

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a la Sra. Liz Rojas, gerente general de la empresa LR Accesorios & Moda Textil, por su colaboración y apoyo incondicional para la elaboración de esta consultoría.

A nuestros profesores por brindarnos los conocimientos necesarios para cumplir con éxito esta consultoría y por estar disponibles para hacerles las consultas necesarias.

Y un agradecimiento especial a Centrum por brindar todas las facilidades necesarias para las reuniones y darnos acceso a todo el material y literatura necesaria para la realización de este trabajo; y finalmente a nuestro asesor Sandro Sánchez por su tiempo, asesoría, consejos y apoyo, sin ellos este trabajo no sería una realidad.



Dedicatorias

A mis padres, por su esfuerzo, dedicación, enseñanzas, consejos y valores que me inculcaron desde niño. A mi esposa por su amor, comprensión, aliento, tiempo y apoyo incondicional.

Reinhard Arana

A mi madre, por toda la paciencia demostrada en este largo camino de tesis, a mi hermana y mis sobrinos por la alegría que me brindan y es una buena vitamina en estos tiempos, y finalmente a mi novia, por el apoyo y afecto que me ayudan a seguir adelante cada día.

Miguel Gabriele

A mis padres, porque en el largo camino de esta carrera académica he recordado muchos de los consejos y valores que me supieron inculcar como la paciencia, responsabilidad y perseverancia. A mi esposo, por su apoyo incondicional y soporte. La paciencia y predisposición en comprender el poco tiempo que les he podido dedicar me ayudó a seguir adelante.

Karina Galarza

A mis padres que con su esfuerzo y dedicación me han apoyado en este camino. Asimismo, agradezco a mi hermano que siempre estuvo para dar ánimos y sacarme una sonrisa. Y finalmente agradecer a mi novia, quien siempre estuvo presente para apoyarme y ser el soporte que necesitaba para poder culminar con éxito esta maestría.

Diego Ruiz

Resumen Ejecutivo

LR Accesorios & Moda Textil S.A.C. es una empresa formada en el año 2011, que se encuentra dentro del sector textil confecciones, se dedica a la comercialización de botones de poliéster, accesorios de zamak y latón, encajes, bolillos, broches y cintas para mercado nacional y también para empresas exportadoras. Esta empresa es una parte de la cadena de suministro de productos textiles pues se comporta como un insumo para la fabricación de un producto final que son las prendas de vestir.

Business Consulting Group realizó un análisis acerca de la situación actual de la empresa, en conjunto con la gerente general, la Sra. Liz Rojas, se identificó que el problema principal que tienen es la generación de flujos de caja positivos. Adicionalmente, durante la evaluación de la empresa, se encontró que otro de sus inconvenientes, es tener bajos ingresos por ventas, con lo cual se dificulta seguir invirtiendo y por ende seguir creciendo. Cabe mencionar, que luego del análisis realizado y del conocimiento de las causas del problema principal, se realizó un procedimiento para poder identificar posibles soluciones que le permitan a la empresa no solo revertir estos problemas, sino que también permita repotenciar sus ventas efectivas y frenar su problema de caja.

En este sentido, se tiene como propuesta de solución un proyecto de implementación de un CRM integrado a un sistema de cobranzas. Esto ayudará a la empresa a tener una mejor gestión y conocimiento de sus clientes y que las ventas sean más efectivas, no sólo incrementando su nivel, sino que el ingreso vaya directo a la caja de la empresa. Es importante mencionar que este proyecto tiene un costo de inversión inicial de S/ 47 000, el cual de acuerdo con los flujos proyectados tendría un periodo de recuperación menor a un año.

Abstract

LR Accessories & Textile Fashion S.A.C. is a company formed in 2011, located in the textile sector, dedicated to the marketing of polyester buttons, zamak and brass accessories, lace, bobbins, brooches and ribbons for national market and for companies who export. This company is a part of the supply chain of textile products because it behaves as an input for the manufacture of a final product that is clothing.

Business Consulting Group made an analysis about the current situation of the company and together with the general manager, Ms. Liz Rojas, identified that the main problem was the generation of positive cash flow. Additionally, during the evaluation of the company it was also identified that it has other complications, such as low sales, which make it difficult to continue investing and therefore continue to grow. It is worth mentioning that after the analysis and knowledge of the causes of the main problem, a procedure was carried out to identify possible solutions that would allow the company not only to reverse these complications, but also to increase its effective sales and slow down their cash problem.

In this sense, we have as a solution proposal a project to implement CRM integrated into a collection system. This will help the company to have better management and knowledge of its customers and sales to be more effective, not only increasing its level of sales but also secure that the income goes directly to the company's register. It is important to mention that this project has an initial investment cost of 47 000 soles which according to the projected flows would have a recovery period of less than one year.

Tabla de contenido

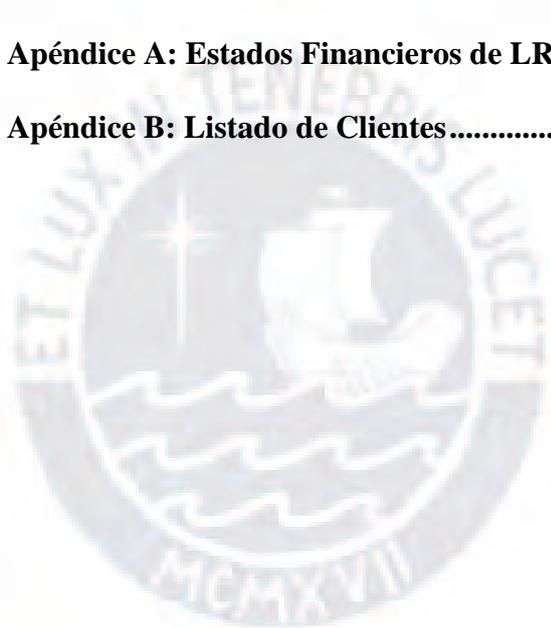
| | |
|---|-------------|
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras..... | viii |
| Capítulo I: Situación General de la Organización..... | 1 |
| 1.1 La Organización..... | 1 |
| 1.1.1. Historia..... | 2 |
| 1.1.2. Misión | 3 |
| 1.1.3. Visión..... | 3 |
| 1.1.4. Objetivos de largo plazo | 3 |
| 1.1.5. Estructura Organizacional..... | 4 |
| 1.1.6. Productos | 5 |
| 1.2. Conclusiones..... | 6 |
| Capítulo II: Análisis del Contexto..... | 7 |
| 2.1 Análisis de la industria: Cinco fuerzas de Porter..... | 7 |
| 2.1.1 Poder de negociación de los compradores o clientes..... | 7 |
| 2.1.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores..... | 8 |
| 2.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes | 9 |
| 2.1.4 Amenaza de productos sustitutos..... | 11 |
| 2.1.5 Rivalidad entre los competidores..... | 11 |
| 2.2 Análisis Externo..... | 13 |
| 2.2.1 Factores políticos (P) | 13 |
| 2.2.2 Factores económicos (E)..... | 16 |
| 2.2.3 Factores sociales (S) | 18 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.4 Factores tecnológicos (T)..... | 20 |
| 2.2.5 Factores ambientales (E)..... | 21 |
| 2.3 Oportunidades y amenazas | 22 |
| 2.3.1 Oportunidades..... | 22 |
| 2.3.2 Amenazas..... | 23 |
| 2.4 Análisis Interno..... | 24 |
| 2.4.1 Administración y gerencia (A)..... | 24 |
| 2.4.2 Marketing y ventas (M) | 25 |
| 2.4.3 Operaciones y logística (O) | 27 |
| 2.4.4 Finanzas y contabilidad (F)..... | 31 |
| 2.4.5 Recursos humanos (H)..... | 32 |
| 2.4.6 Sistemas de información y comunicación (I)..... | 33 |
| 2.4.7 Tecnología (T) | 33 |
| 2.5 Fortalezas y Debilidades | 34 |
| 2.5.1 Fortalezas | 34 |
| 2.5.2 Debilidades | 35 |
| 2.6. Conclusiones..... | 35 |
| Capítulo III: Problema Clave | 37 |
| 3.1. Principales Problemas..... | 37 |
| 3.1.1. Bajas Ventas | 37 |
| 3.1.2. Flujos de caja negativos..... | 38 |
| 3.1.3. Baja rentabilidad..... | 39 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2. Elección del Problema Principal | 41 |
| 3.2.1 Alcance | 43 |
| 3.2.2 Propiedad | 44 |
| 3.2.3 Magnitud | 44 |
| 3.2.4 Tiempo | 45 |
| 3.3 Conclusiones | 45 |
| Capítulo IV: Revisión de la Literatura | 47 |
| 4.1 Mapa de Literatura | 47 |
| 4.2 Revisión de Literatura | 49 |
| 4.2.1 Liquidez | 49 |
| 4.2.2 Sector Textil | 53 |
| 4.2.3 Estrategias | 59 |
| 4.3 Conclusiones | 69 |
| Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave | 70 |
| 5.1 Recursos humanos | 70 |
| 5.1.1 Falta de roles y responsabilidades financieras | 70 |
| 5.2 Marketing | 72 |
| 5.2.1. Falta de un sistema que gestione las relaciones con el cliente | 72 |
| 5.2.2. Falta de estrategia de ventas | 72 |
| 5.3 Gestión financiera | 73 |
| 5.3.1. Inadecuada gestión | 73 |
| 5.4 Gestión logística | 74 |
| 5.4.1. Inadecuada Gestión de proveedores | 74 |

| | |
|--|-----------|
| 5.4.2. Inadecuada gestión de inventarios (Sobre stock)..... | 75 |
| 5.5 Criterios de selección de las principales causas y análisis..... | 76 |
| 5.6 Conclusiones..... | 76 |
| Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas | 78 |
| 6.1. Soluciones..... | 78 |
| 6.1.1 Implementación de una Planeación de Ventas y Operaciones (PVO)..... | 78 |
| 6.1.2 Implementación de un Customer Relationship Management (CRM)..... | 79 |
| 6.1.3 Implementar sistema de cobranzas | 80 |
| 6.1.4 Renegociación con proveedores de la empresa | 81 |
| 6.2 Elección de la solución | 82 |
| 6.3 Conclusiones..... | 83 |
| Capítulo VII: Plan de implementación y factores de éxito clave..... | 85 |
| 7.1 Plan de Implementación..... | 85 |
| 7.1.1 Actividades de Implementación..... | 85 |
| 7.1.2 Cronograma (Gantt)..... | 90 |
| 7.1.3 Costo de Implementación | 90 |
| 7.2 Factores Claves de Éxito..... | 90 |
| 7.3 Conclusiones..... | 94 |
| Capítulo VIII: Resultados Esperados | 96 |
| 8.1 Resultados Esperados..... | 96 |
| 8.1.1. Incremento de ventas efectivas | 99 |
| 8.1.2. Actualización, automatización e integración de procesos | 99 |
| 8.1.3. Mejor conocimiento del cliente potencial..... | 100 |

| | |
|--|------------|
| 8.1.4. Detalle de indicadores de cumplimiento del equipo de ventas | 100 |
| 8.1.5. Generación de valor en la empresa | 101 |
| 8.2 Conclusiones | 101 |
| Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones | 102 |
| 9.1 Conclusiones | 102 |
| 9.2 Recomendaciones | 103 |
| Referencias..... | 106 |
| Apéndice A: Estados Financieros de LR Accesorios & Moda Textil..... | 114 |
| Apéndice B: Listado de Clientes..... | 116 |



Lista de Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. <i>Distribución entre importaciones por proveedores de avíos y empresas confeccionistas</i> | 8 |
| Tabla 2. <i>Precio de Importación de las empresas comercializadoras de botones</i> | 10 |
| Tabla 3. <i>Ranking de empresas que importaron botones en el 2018 por valor FOB</i> | 13 |
| Tabla 4. <i>Flujo de caja de la empresa LR Accesorios & Moda Textil</i> | 39 |
| Tabla 5. <i>Tasas de interés que la empresa LR Accesorios & Moda Textil ha tenido con el BCP en el período 2015 - 2018</i> | 41 |
| Tabla 6. <i>Ponderación de problemas</i> | 43 |
| Tabla 7. <i>Comparación votación Sra. Liz Rojas y grupo de Business Consulting</i> | 43 |
| Tabla 8. <i>Estimación de costos de implementación de CRM</i> | 92 |
| Tabla 9. <i>Flujo de caja desapalancado de la empresa LR Accesorios & Moda Textil</i> | 97 |
| Tabla 10. <i>Variables utilizadas para la proyección del Flujo de caja libre</i> | 97 |
| Tabla 11. <i>Proyección del flujo de caja libre de la empresa LR Accesorios & Moda Textil</i> ... | 98 |
| Tabla 12. <i>Estado de Situación Financiera 2018, 2017 y 2016 en soles</i> | 113 |
| Tabla 13. <i>Estado de Resultados 2018,2017 y 2016 en soles</i> | 114 |
| Tabla 14. <i>Lista de Clientes de LR Accesorios & Moda Textil</i> | 115 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Distribución de ventas de enero a setiembre 2018. | 2 |
| <i>Figura 2.</i> Organigrama de LR Accesorios & Moda Textil..... | 4 |
| <i>Figura 3.</i> Modelo de las cinco fuerzas de Porter para la empresa LR Accesorios & Moda Textil..... | 14 |
| <i>Figura 4.</i> Pilar Instituciones. | 15 |
| <i>Figura 6.</i> Mapa de revisión de literatura | 48 |
| <i>Figura 7.</i> Modelo Evolutivo Tridimensional..... | 51 |
| <i>Figura 8.</i> Ciclo mensual PVO. | 63 |
| <i>Figura 9.</i> Modelo de competitividad. | 66 |
| <i>Figura 10.</i> Diagrama de Ishikawa | 71 |
| <i>Figura 11.</i> Diagrama Gantt del plan de implementación | 91 |

Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 La Organización

LR Accesorios & Moda Textil S.A.C. es una empresa formada en el año 2011 por profesionales con más de 25 años de experiencia en el sector textil confecciones, especialistas en la personalización de botones y comercialización de insumos y accesorios para prendas de vestir. Dentro de la variedad de artículos que comercializan se destacan los botones de poliéster, botones naturales, botones metálicos, accesorios de zamak y latón, encajes, bolillos y cintas. Cuentan con maquinaria italiana de última generación y dentro de su planta cuenta con área de tintorería, acabados especiales y grabados láser de botones.

Trabajan como representantes exclusivos en el Perú de empresas extranjeras como Polsan Button Manufacturing & Trade Co. INC (Turquía) y Fahilos (Colombia). Polsan cuenta con una experiencia de 60 años, es el más grande fabricante de botones de poliéster y exportador de Turquía, los Balcanes, Oriente Medio y Asia Central. Fahilos es una empresa líder en Colombia en cintas textiles rígidas y elásticas. Adicionalmente, en los últimos años ha conseguido dos nuevos proveedores en Latinoamérica como son Estrada-Velásquez de Colombia y Frankenberg & CIA Ltda de Brasil como parte de un plan de conseguir proveedores con menos tiempo de entrega y ampliar la gama de productos a ofrecer a sus clientes.

En la actualidad la empresa tiene una optimista perspectiva de crecimiento, sin embargo, presenta algunos inconvenientes en lo que respecta a generación de flujos de caja, considerando los años 2016 y 2017, dado que ha experimentado una disminución considerable en su caja de S/ 35 172 a S/ 2 210, esto debido a que se realizó un pago de materiales a fines de año. Adicionalmente, la utilidad 2017 se vio disminuida respecto a la del año 2016 debido a que las ventas cayeron en S/ 250 000. Cabe mencionar que en el 2018

tuvieron un aumento de 8% en las ventas, pero aún mantiene un flujo de caja libre negativo, el cual asciende a S/ 57 196 para el 2018.

1.1.1. Historia

LR Accesorios & Moda Textil S.A.C. se creó en el año 2011, luego de que la gerente general decidió plasmar su experiencia en su propio negocio. La empresa inició como representante de Polsan Button, empresa ubicada en Turquía, y que les brindó su apoyo desde sus inicios. Este fue el motivo de que se haya generado un compromiso de fidelidad y exclusividad entre ambas partes hasta el día hoy. En un inicio las condiciones de pago entre sus transacciones eran bastante flexibles, es decir no había exigencia en el cumplimiento de plazos. Hoy en día estas condiciones se han modificado pues la empresa LR Accesorios & Moda Textil ya se encuentra posicionada en el sector, teniendo mayor participación en el mercado por lo que es necesario el cumplimiento de ciertas obligaciones.

A setiembre 2018, los ingresos por ventas de LR Accesorios & Moda Textil se encontraban concentradas en 72% al producto de botones, esto gracias a lo comentado anteriormente sobre la representación de Polsan Button. Dentro de sus principales clientes se pueden encontrar empresas como Samitex y Michelle Belau en el Perú. En la Figura 1 se muestra la distribución de ventas de enero a setiembre 2018 y la concentración de estas en el producto botón.

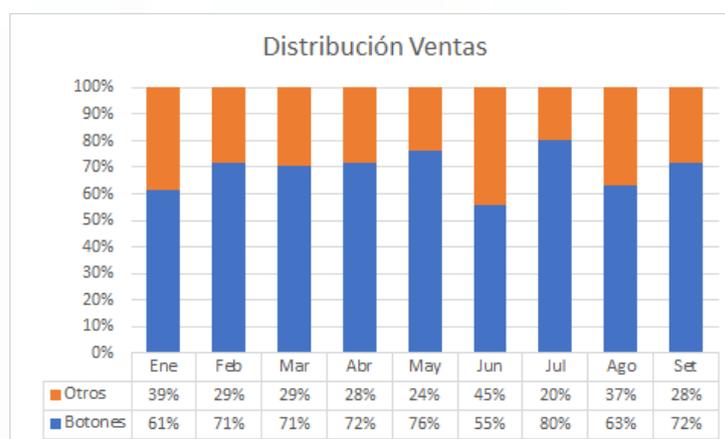


Figura 1. Distribución de ventas de enero a setiembre 2018.

Es importante mencionar que LR Accesorios & Moda Textil también es representante de la empresa Fahilos ubicada en Colombia, quien es su principal proveedor de cintas. Adicionalmente, en los últimos años han empezado a trabajar con Estrada - Velasquez proveedor de botones en Colombia, que se encuentra en el mercado desde el año 1980 y Frankenberg, empresa de gran tradición en Brasil creada en el año 1934 como parte de un plan de ampliar, sus líneas de producto con proveedores que cuenten con otras líneas de productos y así ser reconocido en el sector textil confecciones como un proveedor de avíos (materiales que complementan una prenda y le dan mayor realce, durante el proceso de confección o en el producto terminado).

1.1.2. Misión

Empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos y accesorios para la confección, que cuentan con certificados en calidad adicionado a un servicio postventa y soporte técnico. Con el compromiso de aumentar la satisfacción de sus clientes, bienestar de sus trabajadores, cuidado del medio ambiente y lograr una rentabilidad que permita un crecimiento sostenido.

1.1.3. Visión

Ser una empresa competitiva y rentable en el mercado nacional de avíos y accesorios textiles, reconocidos como una marca de moda y calidad, comprometidos en la satisfacción de los clientes para el año 2023.

1.1.4. Objetivos de largo plazo

La empresa no contaba con objetivos a largo plazo motivo por el cual el equipo de Business Consulting y la Gerente Liz Rojas se juntaron para plantear los siguientes objetivos de largo plazo: Generar flujo de caja de S/ 50 000 para el año 2023, alcanzar un volumen de ventas que ascienda a 3 millones de soles y un ROE del 20% para el año 2023.

1.1.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de LR Accesorios & Moda Textil se encuentra dividida en dos grandes gerencias: (a) Gerencia Comercial y (b) Administración. Dentro de cada una de estas gerencias se cuenta con subgerencias que cuentan con jefes de departamento. La Figura 2 muestra la estructura con la que cuenta la empresa.

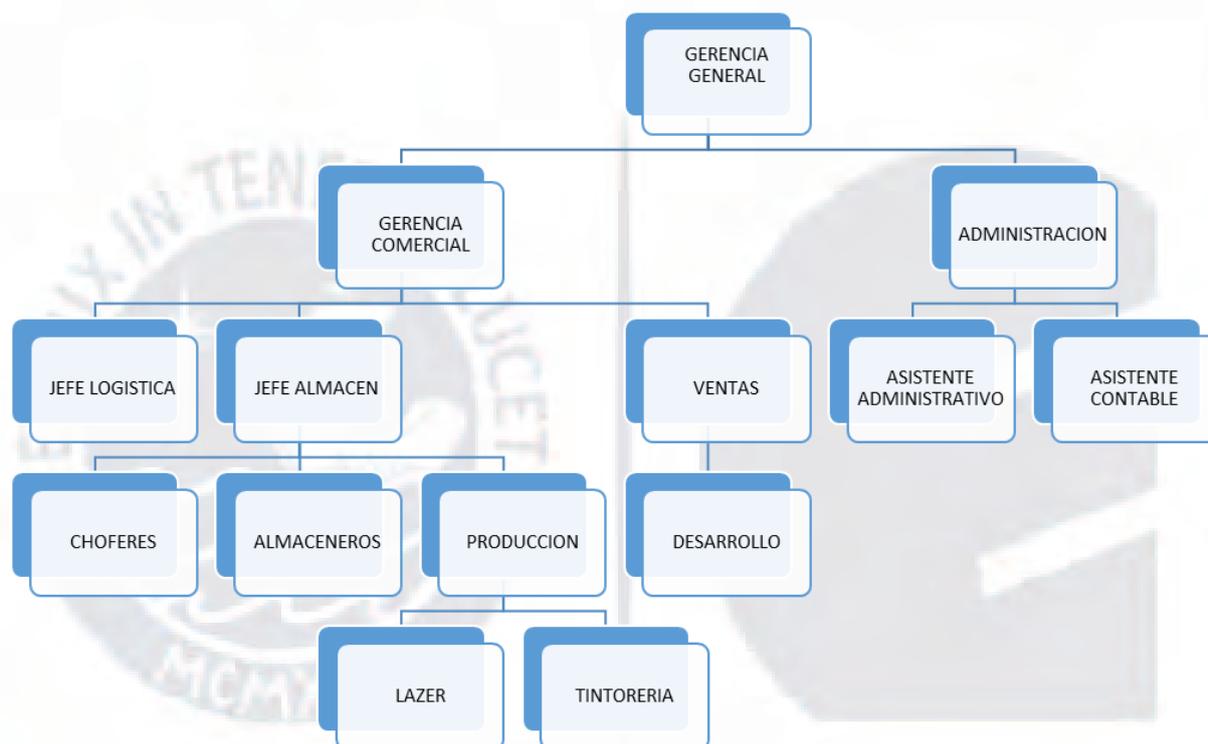


Figura 2. Organigrama de LR Accesorios & Moda Textil

La gerencia comercial y general está ocupada por la Sra. Liz Rojas Rojas, ella ha trabajado en el sector textil confecciones desde el año 1993 y ha transmitido estos 25 años de experiencia profesional en la estructura organizacional de la empresa, dentro de su experiencia se encuentra la empresa Gustavo Sanchez SAC, la cual se encuentra en el mismo rubro de LR Accesorios & Moda Textil y es el principal competidor en el mercado.

La estructura organizacional de la empresa permite que las áreas de ventas, logística y almacén se encuentren interconectadas gracias al adecuado manejo de la gerencia comercial y

las mismas se encuentran enfocadas en la parte de la personalización y se apoyan en el área administrativa para tema de financiamiento y manejo de planilla. Adicionalmente, la estructura organizacional viene funcionando de manera adecuada dado el nivel de ventas actual, alrededor de S/ 170 000 mensuales, y el sector de botones premium, el cual si bien es importante aún no es grande a nivel de volumen de venta. Pero en el futuro cuando se encuentre en búsqueda de clientes más masivos, para poder copar el mercado necesitará optimizar los gastos y los procedimientos y para ello podría optar por tercerizar lo cual no es parte del proceso productivo como el sector administrativo y así poder reducir los gastos administrativos y enfocarse en optimizar los procesos de comercialización. A pesar de que la empresa tiene una estructura organizacional eficiente, LR Accesorios & Moda Textil no presenta un Plan Estratégico (PE) donde se pueda plasmar su visión y objetivos, sin embargo, se está gestionando el desarrollo del PE a mediados del 2019.

1.1.6. Productos

La empresa LR Accesorios & Moda Textil realiza el trabajo de personalizar botones y vender accesorios que son utilizados en el mundo textil confecciones, específicamente para prendas de exportación y para clientes que pertenecen al sector A y B, ya que se tratan de insumos exclusivos. Dentro de los productos que producen se encuentran los botones de poliéster, los cuales son resistentes a altas temperaturas sin deformarse y a la vez a la mayoría de los productos químicos. Cuenta también con encajes y bolillos que consiste en entretejer hilos que inicialmente están enrollado en bobinas. Otro producto son los accesorios metálicos que son fabricados en acero, acero inoxidable, zamac, latón y aluminio, los cuales son empleados para resaltar el diseño de las prendas de vestir de todo tipo y contexto y por último con cintas que son utilizadas habitualmente en vestidos. Es importante resaltar que en la actualidad existe una limitada línea de productos y que su principal producto es el botón

(70% de ventas) con diseño personalizado, de calidad y teniendo en cuenta las tendencias de la moda.

1.2. Conclusiones

La empresa LR Accesorios & Moda Textil para el corto tiempo que lleva en la industria de botones y accesorios textiles, ha logrado posicionarse en el sector conocido como premium con clientes como Michelle Belau o Samitex, los cuales ofrecen productos para un público premium y han logrado brindarles productos de calidad debido a sus alianzas estratégicas con empresas de Turquía y Colombia. Todo esto gracias a una adecuada gestión de la Sra. Liz Rojas, gerente general y comercial, que ha sabido armar un adecuado esquema organizacional con el personal calificado para ello. Cabe mencionar que la empresa contaba con una misión y visión que luego de un análisis en conjunto con el equipo de Business Consulting, se pudieron re-definir y poner en papel estas nuevas propuestas y adicionalmente definir los objetivos de largo plazo, donde se resaltó las ventas, caja y el ROE.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1 Análisis de la industria: Cinco fuerzas de Porter

2.1.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

Las exportaciones de la industria textil en el Perú se han recuperado ligeramente en el año 2017, se generó un aumento del 6% del valor exportado respecto al año anterior 2016 y esto luego de una desaceleración que se arrastraba desde el año 2012 (Posada, 2018). LR Accesorios & Moda Textil utiliza el modelo de negocio B2B siendo sus principales clientes: Michelle Belau y Samitex. La primera es una empresa que tiene una amplia trayectoria en el mercado internacional, incluso llegando al mercado del medio oriente de Dubái y Abu Dabi, los diseños y colecciones también incluye reconocimientos en el mercado europeo (Townsend, 2015). La segunda, es conocida por su marca “John Holden” y ser representante oficial de Oscar de la Renta en el país (Palomino, 2012); así mismo, tiene una amplia cartera de clientes que fabrican prendas de vestir para el mercado local. Sin embargo, todos estos clientes tienen la misma posibilidad de comprar a otros vendedores que al igual que LR Accesorios & Moda Textil comercializan con una calidad similar de tipo de botones, o pueden intentar importar directamente con el fabricante.

Al respecto de este último punto, de la data obtenida de la Sociedad Nacional de Industrias (2018) sobre la partida arancelaria 9606210000 Botones de plástico, se ve reflejado que el 48% de los botones son importados directamente por las empresas confeccionistas exportadoras, los cuales también son parte importante de los clientes de LR Accesorios & Moda Textil ya que este tipo de clientes representan el 50% de sus ventas. Asimismo, en la Tabla 1 se observa la diferencia en distribución del 2018 y el 2017, donde se evidencia que los clientes cuentan con este método de importación directa, lo cual afecta a las empresas como LR Accesorios & Moda Textil. Debido a esto se puede concluir que el poder de

negociación de los clientes es alto porque se ve reflejado en el mercado que han logrado contactar directamente a los fabricantes y con ello negociar mejores precios.

Tabla 1

Distribución entre importaciones por proveedores de avíos y empresas confeccionistas

| Tipo | 2018 | | 2017 | |
|-----------------|-----------|-----|-----------|-----|
| | CIF (USD) | % | CIF (USD) | % |
| Empresa avíos | 676 478 | 52 | 907 563 | 61 |
| Confeccionistas | 631 369 | 48 | 586 226 | 39 |
| Total | 1 307 847 | 100 | 1 493 789 | 100 |

Nota: Información proporcionada por la Sociedad Nacional de Industria

2.1.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

La empresa LR Accesorios & Moda Textil trabaja con proveedores extranjeros, dos de ellos que son los más grandes: Polsan (Turquía), que es su principal proveedor de botones, y Fahilos (Colombia), proveedor de cintas. En los últimos años, según información brindada por la gerente general de la empresa, la Sra Liz Rojas, la empresa ha comenzado a trabajar con dos nuevos proveedores de botones que son Estrada-Velasquez (Colombia), y Frankenberg (Brasil), que son más atractivos dado que se manejan tiempos de entrega de insumo más rápidos y con menos obstáculos burocráticos en la importación.

El mercado de botones es bastante restringido considerando que LR Accesorios & Moda Textil tiene como prioridad ofrecer solo productos de alta calidad para segmentos A y B. Por lo que dependen mucho de la excelencia del producto que sus proveedores le puedan ofrecer, y para garantizar estas condiciones LR Accesorios & Moda Textil trabaja con proveedores que cuenten con la certificación Oeko-Tex (certificación que ofrece a las empresas en la cadena textil un instrumento óptimo y un claro valor añadido para su garantía de calidad empresarial), el cual permite identificar y eliminar posibles sustancias nocivas en

los insumos utilizados y al mismo tiempo asegurar las óptimas condiciones de suministro en la cadena textil. En este sentido, la empresa mantiene contratos de exclusividad con Fahilos y Polsan. El compromiso que mantienen con esta última se dio desde que la empresa se inició en el sector textil confecciones, ya que fue uno de los primeros que confió en ellos para poder ofrecer sus productos. Además, la política de pagos y la facilidad que se otorgó a la empresa por mutuo acuerdo permitió a LR Accesorios & Moda Textil abrirse camino en el mercado en el que se desarrolla actualmente. Sin embargo, de acuerdo a la información del sistema Veritrade (2018), se muestra la cantidad de botones (partida arancelaria 9606210000: Botones de plástico, sin forrar con materia textil) importados hacia Perú el año 2018, a partir de estos datos y como se muestra en la Tabla 2, se puede verificar que el precio de compra de las grandes empresas importadoras con similar calidad de botón oscilan entre USD 0.83 y USD 1.53 por bolsa de gruesa (medida que se emplea en el sector textil confecciones que equivale a 12 docenas de botones), mientras que LR Accesorios & Moda Textil tiene unos precios superiores a USD 2.00, la diferencia principalmente se debe a que los proveedores de los competidores se encuentran dentro de Sudamérica y el de LR Accesorios & Moda Textil se encuentra en Turquía. De esta forma, con la información recolectada se puede verificar que existen una amplia variedad de proveedores con los estándares de calidad que exige el mercado, y estos ofrecen sus productos a diferentes precios, lo cual evidencia que el nivel de negociación con los proveedores es bajo, ya que existen diferentes sustitutos en el mercado.

2.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

El mercado de botones forma parte de un mercado más grande, que es el mercado de avíos dentro del sector textil confecciones, ya que se trata de un producto complementario a la producción de una prenda textil terminada. Sin embargo, los productos ofrecidos por la empresa LR Accesorios & Moda Textil cuentan con un alto grado de diferenciación en cuanto a calidad, diseño y personalización a pedido del cliente. La calidad de los botones está

Tabla 2

Precio de Importación de las empresas comercializadoras de botones

| Empresa Importadora | Total CIF (USD) | Total GRU (USD) | Precio GRU (USD) |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Fashion Button S.A.C. | 32 082 | 20 961 | 1.53 |
| Gustavo Sanchez SAC | 140 115 | 169 165 | 0.83 |
| Logitex E.I.R.L. | 29 131 | 32 206 | 0.90 |
| LR Accesorios & Moda Textil S.A.C. | 67 542 | 27 595 | 2.45 |

Nota: CIF (Cost, Insurance and Freight): Coste, seguro y flete, puerto de destino convenido, la unidad de medida utilizada es la gruesa (GRU), donde una gruesa es el equivalente a 144 botones.

asegurada gracias a que LR Accesorios & Moda Textil cuenta con un contrato de exclusividad con Polsan (ubicada en Turquía), que es uno de los principales productores de botones premium en el mundo, además de ser representante de dicha empresa en Perú, por lo tanto, ninguna otra empresa en el Perú puede comercializar sus botones. Estos botones son destinados para un segmento de mercado de empresas exportadoras, cuya principal prioridad es la moda. Si alguna empresa desea entrar en el mercado de LR Accesorios & Moda Textil tendría que llegar a ese nivel de calidad en sus productos por sus propios medios o conseguir otro proveedor similar con el mismo nivel de calidad, incluyendo un buen precio en el mercado mundial para que le resulte rentable sus operaciones y su comercialización. Por otro lado, existe un segmento de mercado en donde existe otro factor importante de negociación que es el precio, donde los botones importados de China han copado el mercado.

Entre los últimos años 2017 y 2018 se ha ido modificando el mercado y según información obtenida de la Sociedad Nacional de Industria (2018) sobre la partida arancelaria 9606210000 (botones de plástico), se observa que el 48% de los botones son importados directamente por las empresas confeccionistas exportadoras, los cuales son parte importante de los clientes de LR Accesorios & Moda Textil pues representan el 50% de sus ventas. Es

por ello que, nuevas empresas perderían el interés de ingresar a este mercado pues los clientes exportadores buscarán proveedores directos del extranjero.

Todo este escenario muestra que el hecho de que aparezcan nuevas empresas que compitan directamente con LR Accesorios & Moda Textil sea más reducido. Por lo tanto, se considera que el mercado es poco atractivo para nuevos competidores. A pesar de que las barreras de entrada al mercado a nivel de costos, normatividad e instalación de capacidad instalada sean bajas, ya que no existen tributos ni aranceles especiales al sector, se concluye entonces que la amenaza de nuevos competidores es baja.

2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos para los botones, que son el principal producto de LR Accesorios & Moda Textil, son los broches, remaches, cierres, entre otras cosas, pero no son productos sustitutos perfectos ya que no cumplen la misma función. Los clientes no pueden dejar de usar botones y reemplazarlo por algún otro producto en todas las prendas que confeccionan. Además, la propia empresa también comercializa varios de esos productos sustitutos. Por otro lado, existe en el mercado, botones de fabricación nacional y de baja calidad, pero estos tampoco son sustitutos directos ya que los clientes de LR Accesorios & Moda Textil necesitan botones de calidad con certificaciones internacionales ya que sus propios clientes se lo exigen, como uno de los requisitos más importante para realizar la compra. Es por ello por lo que se concluye que la amenaza de productos sustitutos es baja porque la misma es cubierta en parte por la empresa.

2.1.5 Rivalidad entre los competidores

El producto principal que ofrece LR Accesorios & Moda Textil son los botones con diseño a pedido del cliente y de alta calidad, por lo tanto, sus competidores directos son las empresas que venden botones con la misma propuesta de valor y al mismo segmento del mercado. Se descartan como competidores a las empresas que compiten en el mercado de

venta de botones por precio o por volumen, que ofrecen modelos simples o estándar, con baja calidad y poca diferenciación, ya que estas empresas se enfocan en otro tipo de clientes para los cuales el precio y la rapidez de atención es lo más importante. Existe una gran variedad de empresas que ofrecen botones en el Perú, la mayoría de estas ofrecen productos poco diferenciados, de fabricación nacional y de baja calidad; con lo cual en este mercado el botón llega a ser prácticamente un commodity. Este contexto hace que las empresas compitan por precio y este se negocie a través de compras de grandes volúmenes buscando el precio más bajo posible. Estas empresas no son competidores directos de LR Accesorios & Moda Textil. Existen pocos competidores en el mercado de botones con diseño y de alta calidad.

Además de las empresas de producción nacional de botones, existe la empresa de importación y comercialización Gustavo Sanchez S.A.C, la cual cuenta con un 20% de participación en la importación de botones del mercado, como se puede apreciar en la Tabla 3. Gustavo Sanchez S.A.C. es una empresa grande y con mayor experiencia en el sector con más de 40 años en el mercado, y gracias a los grandes volúmenes de compras es que puede atender grandes pedidos y ofrecer precios más bajos y a la vez cuenta con buena calidad en sus productos. Adicionalmente, esta empresa cuenta con clientes con los cuales ha generado un grado de confianza con el cual difícilmente LR Accesorios & Moda Textil pueda entrar a competir, a esto se suma que Gustavo Sanchez S.A.C. tiene la capacidad de atender pedidos con mayor rapidez debido a sus niveles de stock. Luego existen otras cuatro empresas que compiten con LR Accesorios & Moda Textil al mismo nivel según su porcentaje de participación en el mercado, y son de estas empresas que se debe diferenciar con la finalidad de acercarse a Gustavo Sanchez S.A.C. Por tanto, se concluye entonces que la rivalidad entre los competidores es alta por lo antes mencionado.

En la Figura 3 se muestra el resultado de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 3

Ranking de empresas que importaron botones en el 2018 por valor FOB

| Ubicación | Empresa | FOB Importado (USD) | Participación % |
|-----------|--|------------------------|--------------------|
| 1 | Gustavo Sanchez SAC | 132 196 | 20 |
| 2 | El Palacio Del Boton Sociedad Comercial | 102 855 | 15 |
| 3 | Otros | 98 841 | 15 |
| 4 | Fashion Button S.A.C. | 89 268 | 13 |
| 5 | LR Accesorios & Moda Textil S.A.C. | 81 054 | 12 |
| 6 | Gaitex S.A. | 60 078 | 9 |
| 7 | Modas Diversas Del Peru S.A.C. | 24 573 | 4 |
| 8 | Masval Import S.A.C. | 19 653 | 3 |
| 9 | Renzo Alva Import E.I.R.L. | 18 726 | 3 |
| 10 | Industrias Nettelco S.A. | 17 540 | 3 |
| 11 | L & S Plastic E.I.R.L. | 7 954 | 1 |
| 12 | Xiqi Internacional E.I.R.L. | 4 646 | 1 |
| 13 | Valentina Accesorios De Moda S.A.C. | 4 440 | 1 |
| 14 | Cmt Del Sur S.A.C. | 4 389 | 1 |
| 15 | Corporación Textil Geraldine Del Peru E.I.R.L. | 3 777 | 1 |
| 16 | Especialidades Tecnológicas S.A.C. | 3 690 | 1 |
| Total | | 673 679 | 100 |

Nota: Tomado de Veritrade

2.2 Análisis Externo

2.2.1 Factores políticos (P)

De acuerdo con el Banco Mundial (2018), en lo que va del siglo XXI el Perú ha experimentado crecimiento diferenciado, así mismo, ha incrementado sus acuerdos comerciales internacionales, uno de los últimos pactados es el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) que permite a las Pymes obtener beneficios arancelarios en la exportación e importación que se realicen con once países de la región Asia-Pacífico: Australia, Brunéi, Canadá, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Nueva Zelandia, Singapur y Vietnam (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015). Los países europeos también se han integrado a los tratados comerciales con el Perú, como Eurocámaras, que busca la flexibilidad de las importaciones y exportaciones con países de la Unión Europea, enfocándose en el sector Pymes con preferencias arancelarias en la industria textil (De la

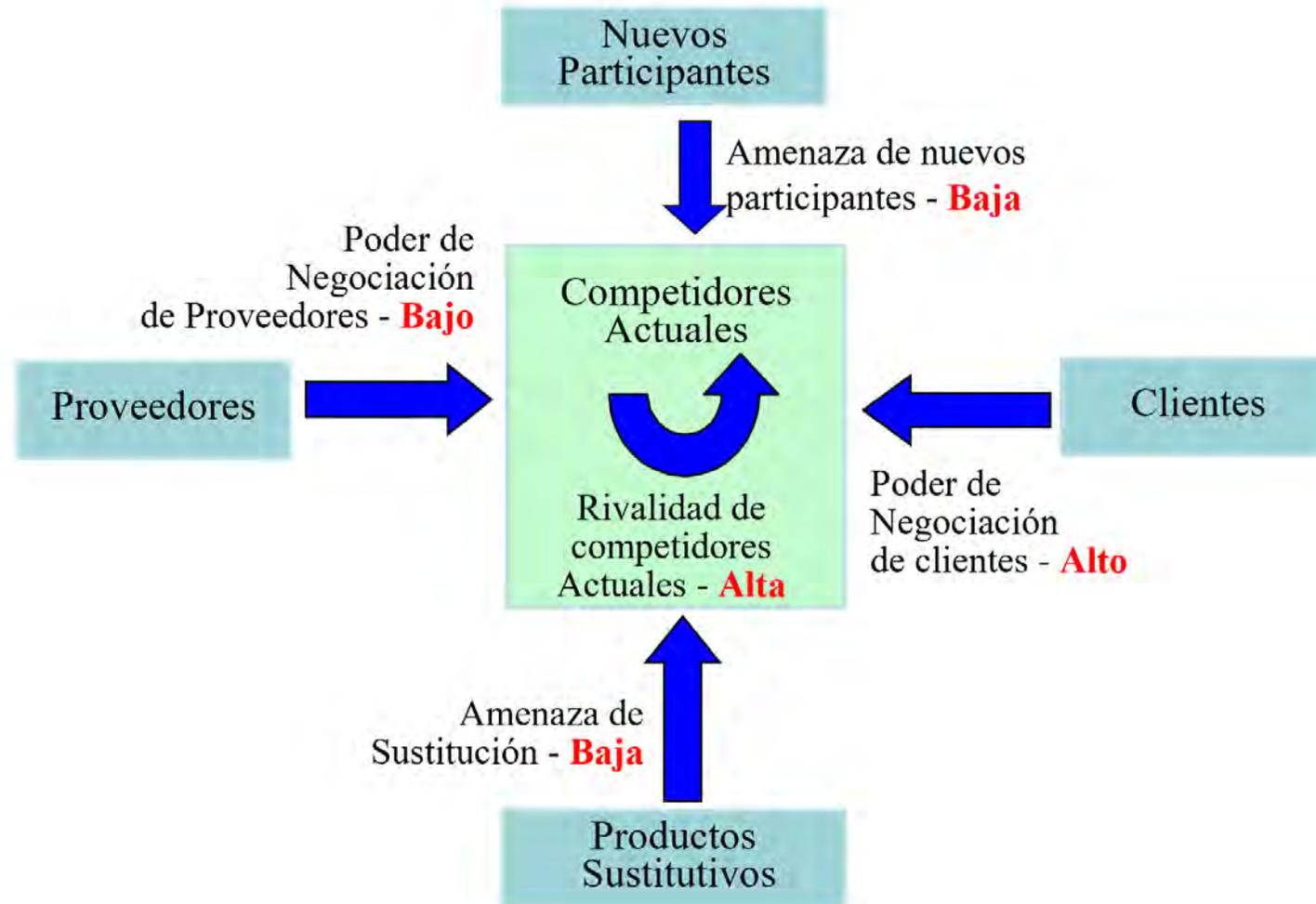


Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para la empresa LR Accesorios & Moda Textil

Vega, 2018).

Adicionalmente, el World Economic Forum (2018) ubicó a Perú en el puesto 63 de 140 en relación con el grado de competitividad mundial. Como parte del informe se tiene como uno de los pilares el tema relacionado a las instituciones, dentro de este pilar el Perú obtuvo el puesto 128 de 140 en el indicador relacionado con la carga de regulación gubernamental, el cual se refiere a cuan engorroso es para las empresas cumplir con las regulaciones y los reportes solicitados por la administración pública. Asimismo, en el indicador de futura orientación del gobierno, el cual se refiere a si el gobierno garantiza una política estable para hacer negocios y si tiene una visión a largo plazo, obtuvo el puesto 109 y en el de la relación con el índice de corrupción, el cual mide la percepción de corrupción el sector público, se encuentra en el puesto 80. En la Figura 4 se puede observar que los indicadores obtuvieron una mejora respecto del año pasado, pero dichas mejoras no son suficientes para mejorar a nivel mundial y aún el Perú cuenta con cosas por mejorar.

| Index Component | Value | Score * | Rank/140 | Best Performer |
|--|-------|---------|----------|--------------------|
|  Pillar 1: Institutions 0-100 (best) | - | 50.2 ↑ | 90 | New Zealand |
| 1.01 Organized crime 1-7 (best) | 3.2 | 37.2 ↑ | 129 | Finland |
| 1.02 Homicide rate /100,000 pop. | 7.7 | 75.7 ↓ | 107 | Multiple (9) |
| 1.03 Terrorism incidence 0 (very high) -100 (no incidence) | 99.1 | 99.1 ↓ | 91 | Multiple (24) |
| 1.04 Reliability of police services 1-7 (best) | 2.6 | 27.0 ↑ | 136 | Finland |
| 1.05 Social capital 0-100 (high) | 49.0 | 49.0 ↓ | 82 | Australia |
| 1.06 Budget transparency 0-100 (best) | 92.3 | 92.3 = | 4 | Multiple (2) |
| 1.07 Judicial independence 1-7 (best) | 2.8 | 29.5 ↓ | 115 | Finland |
| 1.08 Efficiency of legal framework in challenging regulations 1-7 (best) | 2.8 | 29.9 ↓ | 103 | Finland |
| 1.09 Freedom of the press 0-100 (worst) | 30.3 | 69.7 ↑ | 71 | Norway |
| 1.10 Burden of government regulation 1-7 (best) | 2.5 | 24.5 ↑ | 128 | Singapore |
| 1.11 Efficiency of legal framework in settling disputes 1-7 (best) | 2.1 | 18.8 ↓ | 136 | Singapore |
| 1.12 E-Participation Index 0-1 (best) | 0.87 | 86.5 ↑ | 35 | Multiple (3) |
| 1.13 Future orientation of government 1-7 (best) | 3.1 | 35.4 ↓ | 109 | Singapore |
| 1.14 Incidence of corruption 0-100 (best) | 37.0 | 37.0 ↑ | 80 | New Zealand |
| 1.15 Property rights 1-7 (best) | 3.6 | 43.6 ↓ | 117 | Finland |
| 1.16 Intellectual property protection 1-7 (best) | 3.3 | 38.9 ↓ | 121 | Finland |
| 1.17 Quality of land administration 0-30 (best) | 17.5 | 58.3 ↑ | 56 | Singapore |
| 1.18 Strength of auditing and reporting standards 1-7 (best) | 4.7 | 62.4 ↓ | 61 | Finland |
| 1.19 Conflict of interest regulation 0-10 (best) | 7.0 | 70.0 = | 23 | Multiple (2) |
| 1.20 Shareholder governance 0-10 (best) | 5.3 | 53.0 = | 76 | Kazakhstan |

Figura 4. Pilar Instituciones.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2018” por el World Economic Forum, 2018. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

El tema de falta de estabilidad política por parte del gobierno aumenta el riesgo en el país y por lo tanto las inversiones suelen ser limitadas, sobre todo cuando la coyuntura política se muestra cambiante, tal y como sucedió entre finales del año 2017 y comienzos del año 2018. Las inversiones se frenaron por lo que la empresa LR Accesorios & Moda Textil tuvo una disminución en sus ventas. Lo mismo ocurre por el lado de la corrupción e inseguridad en el país. LR Accesorios & Moda Textil ha tratado de sobrellevar estas amenazas que pudieron afectar el funcionamiento regular de su empresa, guiando su gestión hacia la parte comercial, tratando de ofrecer mejor servicio y atención cada vez más personalizada.

2.2.2 Factores económicos (E)

Desde el año 2000 la economía peruana ha experimentado un crecimiento favorable. El crecimiento más importante se dio durante el año 2008, cuando el PBI se incrementó en 9.1%, aunque en los siguientes años la economía se desaceleró producto de la crisis mundial.

El World Economic Forum (2018) indica que el Perú se encuentra en el primer puesto referente al pilar de estabilidad macroeconómica, esto se dio por el resultado obtenido del 3.2% en la inflación y un resultado de 100% en el indicador que mide el cambio en la relación de deuda pública con el Producto Bruto Interno (PBI) ponderado por la calificación crediticia y el nivel de deuda de un país en relación con su PBI.

Durante el mes de agosto de 2018, se presentó fluctuación en el tipo de cambio en diversas economías emergentes, se presentó una crisis cambiaria en el mercado turco y argentino, cuyo resultado fue la fuga hacia el dólar. Sumado a ello la crisis comercial entre EEUU y China la cual hace temer una ola proteccionista y por lo tanto una migración hacia el dólar como medida de refugio (Parodi, 2018).

Otro punto para considerar es el costo de la mano de obra en el Perú, el cual está por encima de otros países, lo que eleva los costos de producción de textiles en el Perú

(International Labour Organization, 2018). El costo laboral de un trabajador del sector textil peruano es de US\$450 al mes, lo cual es muy alto en comparación con otros países de la industria textil. Por ejemplo, en Centroamérica el costo por empleado textil es de US\$170 y en países asiáticos como Vietnam US\$120 al mes, lo cual hace muy difícil a las empresas peruanas competir en el mercado textil internacional (“SNI: El costo laboral”, 2017).

Es importante mencionar que a partir del año 2016 se habilitó en el Perú un Mercado Alternativo de Valores (MAV), que es un segmento de la bolsa dirigido a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) peruanas, que facilita el acceso a financiamiento en el mercado bursátil a menores costos y con menores requerimientos y obligaciones de información (Bolsa de Valores de Lima, 2018). El MAV se está convirtiendo en un instrumento de financiamiento muy apreciado por las Pyme, debido a que estas tradicionalmente acudían a las entidades financieras para solicitar un préstamo a tasas mucho más altas de las que otorga el MAV. Asimismo, las Tecnologías Financieras (FinTech) es una nueva industria bancaria que está revolucionando el mercado global, y el Perú no se encuentra ajeno a esta tendencia; de acuerdo con ASBANC (2017), los servicios que están enfocando estas empresas son: pagos, préstamos en línea, gestión financiera, crowdfunding y servicios Pyme. De esta forma, el último servicio es el que está ayudando a las Pyme a agilizar y eliminar varios obstáculos burocráticos que se encuentran en las instituciones financieras tradicionales.

Cabe mencionar que de enero a septiembre del 2018 el Perú importó más de 200 millones de unidades de prendas de vestir, pero la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) advirtió que el 46% de ese total ingresó al país por menos de un dólar según su declaración, siendo este un valor irreal ya que no cubre siquiera el costo de insumos en su fabricación. Del total de prendas importadas al Perú el 81% provienen de China (“Exportaciones de confecciones”, 2018). Un factor que está afectando negativamente la industria textil peruana es el ingreso de estas prendas, cuyos costos bajos dificulta la competencia con las empresas

textiles peruanas. Se estima que cuando ingresa una tela procedente de china acaba la mitad de la cadena productiva de la industria (compuesta por fibra, hilo, prenda y comercialización) (“Textiles chinos afectan”, 2017). Este escenario ha golpeado duramente a la industria textil.

Lo mencionado anteriormente, considera que existe un elevado costo de mano de obra en el Perú, para el caso de LR Accesorios & Moda Textil tiene que ver con el costo en el que se incurre con el tintorero pues son escasos en el mercado y por lo tanto tienen sueldos elevados y dado los niveles de venta que se manejan en la empresa solo necesitan de una persona, según lo mencionado por la gerente de la empresa la Sra Liz Rojas. Por otro lado, el aumento de las importaciones de prendas de vestir provenientes de China para comercializar en el Perú afectó el sector textil, con lo cual también se ve afectado el mercado de botones de LR Accesorios & Moda Textil, pues es parte de la cadena de suministro de fabricación de prendas de vestir al actuar como un insumo. Por el lado del costo financiero, el mercado alternativo de valores (MAV) resultaría una buena alternativa para financiamiento de LR Accesorios & Moda Textil pues al tener un nivel de riesgo alto para el sistema financiero, usualmente se encuentra afectada por elevadas tasas de interés y plazos reducidos, además de diversos trámites de verificación documentaria que exige el sistema financiero tradicional. Considerando además que LR Accesorios & Moda Textil realiza el 80% de sus ventas en dólares no se vio afectada con la crisis cambiaria ocurrida en Turquía pues la migración de moneda que se dio en ese país fue hacia el dólar.

2.2.3 Factores sociales (S)

Los estilos de vida en la industria del vestir están cambiando a nivel mundial, la aparición de empresas “Fast Fashion” o moda rápida como: H&M, Zara o GAP ha revolucionado el mercado, así mismo, la facturación de estas compañías está creciendo cada vez más rápido que la industria textil tradicional (Singh, 2017). Esto significa que la rotación de las prendas de vestir es mucho más rápida, ya que las campañas por temporada en ese tipo

de empresas tienen corto tiempo de duración. Esto influye en un aumento en la demanda de estos productos, lo que a la vez conlleva a una mayor demanda de botones y accesorios al tratarse de un bien complementario.

Además, el crecimiento sostenido de la clase media en el Perú en los últimos años, según menciona Gómez (2018), ha generado que existan muchas más personas interesadas en la moda y que sigan sus tendencias en el mundo. El seguir las corrientes de la moda en el mundo obliga a los confeccionistas de prendas de vestir a enfocarse bastante en el diseño de sus productos, y un factor en donde se destaca el diseño es en los botones, generando oportunidades a las empresas dedicadas a este rubro indistintamente si las prendas serán consumidas por el mercado peruano o internacional.

El crecimiento de consumidores interesados por seguir las últimas tendencias de la moda está motivando que los pequeños y medianos confeccionistas del sector textil se agrupen y organicen ferias o eventos en los cuales puedan participar y exhibir sus productos directamente a los consumidores como es el caso de la Expotextil, en la cual LR Accesorios & Moda Textil participa anualmente, la cual es una feria internacional de proveedores para la industria textil y confecciones. Esto está generando sinergias en las empresas del sector y abriendo nuevos mercados o incrementando el número de consumidores interesado por las prendas modernas y de moda, logrando así más oportunidades de aumentar sus ventas.

La empresa LR Accesorios & Moda Textil al estar dirigida a un mercado diferenciado, considerando mucho la calidad en el servicio que ofrece, así como el hecho de estar bastante enfocada en la moda, se ve beneficiada en que las tendencias del mercado se encuentren en crecimiento pues significa una gran oportunidad para la empresa. El producto que ellos ofrecen al ser complemento de las prendas de vestir se ve favorecido con esta rápida rotación pues es posible que se tengan que realizar pedidos con mayor frecuencia. Sin embargo, es necesario que LR Accesorios & Moda Textil cuente con los recursos necesarios

para poder hacer frente a este incremento en la demanda. Su principal herramienta al ser un producto inspirado en la moda es la promoción, por ello la gerente de la empresa, la Sra Liz Rojas participa de diferentes ferias textiles, incluso fuera del país, para conseguir nuevos proveedores que le ofrezcan productos más económicos, pero sin perder el nivel de calidad que es exigido por sus clientes y también para promocionar sus modelos innovadores y la calidad con la que trabaja su empresa.

2.2.4 Factores tecnológicos (T)

Hoy en día el tema tecnológico y de digitalización se encuentra totalmente globalizado, en la mayoría de los mercados. El sector textil, por ejemplo, ha tenido fuerte impulso y ha realizado gran inversión en incorporación de tecnología, dado que los mercados, sobre todo internacionales, no sólo exigen productos de calidad, sino que también demandan que sus pedidos tengan tiempos cortos de entrega (Bardales,2018).

Con lo mencionado se consigue una mayor eficiencia y por lo tanto un incremento en los ingresos de la empresa. Tal y como se mostró en el año 2017 entre los meses de enero y noviembre ya que las exportaciones de prendas de vestir del Perú superaron los 767 millones de dólares; esto significó un incremento de 1% respecto del año 2016. Una mayor innovación tecnológica impulsará más ese crecimiento (Bardales, 2018). Esto obliga también a sus proveedores a contar con los insumos con mayor rapidez y también a aumentar la capacidad de producción.

Por otro lado, las nuevas tecnologías y la digitalización sirven como herramientas muy poderosas que ayudan a mejorar la comunicación de la empresa con sus clientes, a través de promoción por redes sociales, correos electrónicos, entre otras. En este sentido la brecha digital entre ambos es corta, el movimiento de los negocios hoy en día se realiza en forma mucho más dinámica. En el rubro de comercio de botones la publicidad es fundamental para promocionar sus modelos innovadores basados en la diferenciación de calidad. La mejor

forma en la que puedan ampliar su mercado es a través de la publicidad y ello se consigue con mayor eficiencia a través de la tecnología.

La empresa LR Accesorios & Moda Textil cuenta en la actualidad con máquinas modernas de marca Giusilaser que se encargan del grabado de los botones, al igual que su mayor competidor Gustavo Sanchez SAC. Pero la diferencia con su competidor, en términos de tecnología, es que su equipo de ventas cuenta con tablets con la lista de disponibilidad de productos e información en tiempo real, aprovechando de esta forma el uso de la tecnología. Otro a punto a considerar es que LR Accesorios & Moda Textil tiene catálogos impresos los cuales no le permiten contar con la disponibilidad en tiempo real, ni llevar una adecuada gestión de sus clientes. Es por ello que LR Accesorios & Moda Textil tiene una oportunidad de poder utilizar de mejor manera la tecnología para así poder equiparar la ventaja competitiva que actualmente cuenta su competencia y así lograr una mayor eficiencia.

2.2.5 Factores ambientales (E)

La industria textil se caracteriza por ser altamente contaminante debido al uso de químicos y sustancias tóxicas usadas durante su proceso productivo, químicos que contaminan el agua, medio ambiente, a las personas expuestas a estos agentes contaminantes. La industria textil es considerada como la segunda industria más contaminante del planeta (Sánchez, 2016). La mayoría de las grandes empresas de la industria textil tienen políticas para mitigar el daño producido por su operación, pero para la mayoría de las empresas medianas y pequeñas dentro del sector, invertir en la conservación del medio ambiente es poco atractivo.

El medio ambiente y en general las políticas de responsabilidad social y desarrollo sostenible es un punto poco explotado en el mercado de botones de diseño personalizado en el Perú, mientras que en el extranjero existen gran variedad de iniciativas de botones con el valor agregado de ser eco-friendly. Este desinterés de la industria de accesorios para textiles

crea una enorme oportunidad para la empresa que se ofrezca productos con esta característica y que es una propuesta de valor que da diferenciación y con demanda en el mercado (Yto, 2018).

La mayoría de los clientes de LR Accesorios & Moda Textil son empresas que producen textiles para la exportación, esto quiere decir que los clientes de los clientes de LR Accesorios & Moda Textil son empresas que compiten en el mercado internacional de textiles. En este sector las exigencias de calidad de los productos e insumos que comercializan y que además estos sean producidos respetando el medio ambiente, son muy altas. Por lo tanto, es de alto valor el hecho de que las empresas que proveen productos e insumos cuenten con certificaciones que aseguren el menor impacto al medio ambiente en el proceso productivo de estos, como el caso de vender productos libres de agentes contaminantes como el plomo.

LR Accesorios & Moda textil ofrece sus productos bajo la certificación Oeko-Tex, dado que Polsan cuenta con la misma, con lo cual acredita que los productos ofrecidos están libres de plomo o de cualquier agente contaminante (Rojas, 2018). El tener certificaciones que avalen un menor impacto al medio ambiente en todos los procesos productivos de los productos que se ofrecen en el sector textil confecciones constituye un factor de diferenciación y de generación de valor para los clientes del sector.

2.3 Oportunidades y amenazas

Luego de haber realizado el análisis PESTE respectivo se han podido identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

2.3.1 Oportunidades

- Crecimiento de la clase media en el Perú que favorece el desarrollo de la industria textil.

- Nuevas alternativas de financiamiento para Pymes como el Mercado Alternativo de Valores (MAV) y Fintech.
- Crecimiento de la demanda por prendas con diseño y diferenciadas como valor agregado.
- Uso de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de ventas con los clientes potenciales mediante la digitalización de sus catálogos.
- Las ferias, convenciones y encuentros de empresas que trabajan en el sector textil en el Perú que permite exponer los productos a clientes y contactar proveedores.
- El mercado de confección para la exportación valora y exige certificaciones internacionales para asegurar la calidad del producto, como las que cuenta el proveedor Polsan.
- Firma de acuerdos comerciales internacionales con países que consumen textiles peruanos en los cuales se reducen los costos de exportación generando un aumento de la demanda de avíos para la industria textil confecciones en el Perú.

2.3.2 Amenazas

- Dependencia a insumos y maquinarias que se compran en el mercado internacional que puedan afectar el abastecimiento y mantenimiento en un tiempo adecuado.
- Dependencia del mercado textil de exportación para el nivel de ventas.
- Costo de importación alto debido a la lejanía con su principal proveedor (Turquía), alto volumen de pedidos para que sea rentable el pedido, fletes, largos tiempos de despacho y poca eficiencia de la Aduana Peruana que eleva los costos de las importaciones.
- Existe un competidor directo, Gustavo Sanchez, que abarca casi todo el mercado y tiene lazos de confianza con clientes grandes.

- Tendencia creciente de las empresas confeccionistas exportadoras peruanas a importar directamente sus avíos a proveedores extranjeros.

2.4 Análisis Interno

2.4.1 Administración y gerencia (A)

LR Accesorios & Moda Textil es una pequeña empresa (Pyme), gestionada por Liz Rojas Rojas, ella ha trabajado en el sector textil confecciones desde el año 1993 y ha transmitido estos 25 años de experiencia en la estructura organizacional sólida.

La Sra. Liz al ser la gerente general de la empresa, tiene una amplia visión de lo que sucede en la empresa en cuanto a aspectos financieros y de administración. Cuenta con un equipo lo suficientemente preparado que le brinda la información necesaria que le permite tomar adecuadas decisiones en la empresa. Además, el tener amplia experiencia en el sector textil confecciones, le permite también asumir el rol de gerente comercial de LR Accesorios & Moda Textil. Ella es la imagen de la empresa frente a todo tipo de evento publicitario y de marketing y a la vez es el principal contacto de la empresa con los clientes. Realiza funciones de preventa, venta y seguimiento de los pedidos, ésta es la propuesta de valor de la empresa, ya que lo que buscan es la cercanía al cliente, diseño a pedido del cliente y trato personalizado. Su atributo diferenciador es la calidad en el servicio.

LR Accesorios & Moda Textil mantiene un contrato de exclusividad con su proveedor de Turquía Polsan, con quien mantienen un fuerte compromiso de compra y asimismo Polsan tiene un fuerte compromiso de venta. Los productos provenientes de Turquía son de elevada calidad y es por ello que sus precios son mayores a los ofrecidos en el mercado local, porque los mismos tiene una menor calidad. Con este tipo de productos es que LR Accesorios & Moda Textil ha logrado ganar mercado en los sectores A y B. Sin embargo, luego de analizar a su competencia y también el mercado decidieron ampliar su nicho y empezar a incursionar en licitaciones para el estado, para ello la Sr. Liz Rojas ha decidido crear una empresa

paralela llamada Logitex y así poder distribuir mejor los gastos de producción y no dañar la marca de exclusividad que maneja LR Accesorios & Moda Textil.

La nueva empresa creada se encargará de las licitaciones, en donde se produce para mercados masivos con precios más baratos, pero en mayor volumen. Además de trabajar con proveedores más cercanos como Colombia y Brasil que les permitan utilizar otros precios y de esta manera se generen costos más bajos para LR Accesorios & Moda Textil. Lo que se busca con ello, es que no se genere en Polson la idea de que se está perdiendo la exclusividad con LR Accesorios & Moda Textil y de esta manera decida cambiar las condiciones de pagos y la empresa se vea afectada.

Estos nuevos proveedores generan una oportunidad de crecimiento importante para LR Accesorios & Moda Textil, dado que le permite entrar a nuevos mercados como las licitaciones y le permiten abastecerse de manera más rápida debido a la cercanía con el Perú.

2.4.2 Marketing y ventas (M)

El equipo de ventas cuenta con cuatro personas dentro del equipo, la gerente general con funciones de seguimiento y coordinación de las ventas, la coordinadora de ventas que se encarga de la cartera exportadora y de los brokers (representante en el Perú de cuentas de marcas textiles internacionales), y dos vendedores de campo que se encargan del mercado local. El equipo de ventas que se encarga del mercado local se encuentra altamente capacitado, sin embargo, muchas veces no logran superar sus metas de un mes a otro, debido a que el mercado se encuentra saturado por la gran oferta.

Los diseños que ofrece LR Accesorios & Moda Textil son personalizados según requerimiento del cliente, y están dirigidos a un nicho de mercado de textiles premium y de alta calidad, es por ello que el principal producto ofrecido al cliente proveniente de Turquía. Son botones fabricados en polyester de larga duración y no se deforman ante la exposición de

los químicos y grabaciones, además de ser difícilmente imitables en el mercado nacional debido al elevado estándar de calidad del producto.

Cabe mencionar que LR Accesorios & Moda Textil incurre en elevados costos de marketing, sobre todo en la impresión y la actualización constante de sus catálogos con muestras de botones u otros avíos, además de la participación en ferias textiles. La empresa asume estos costos pues su idea de negocio es centrada en productos de alta calidad que tienen que ver con alta exposición y visibilidad ante sus clientes, y es por ello que LR Accesorios & Moda Textil ha participado en los últimos años en ferias como Expotextil.

Para realización del análisis usando como base las cuatro P's de marketing se ha identificado lo siguiente:

Producto: LR Accesorios & Moda Textil ofrece al mercado cuatro tipos de producto: accesorios metálicos, encajes y bolillos, cintas y botones, siendo este último el que representa el 72% de sus ingresos. La principal característica de sus productos es su alta calidad.

Precio: Se considera los costos de los insumos y recursos en cada etapa del proceso: compra, importación, tintorería, grabado, control de calidad y distribución. Así mismo, se incluye los gastos administrativos y de ventas, y se considera los altos estándares de calidad, servicio personalizado y servicio postventa que es apreciado por los consumidores.

Plaza y distribución: LR Accesorios & Moda Textil realiza una comercialización balanceada donde el 50% de sus ventas se encuentra dirigido a la confección de textiles comercializados en el mercado local y otro 50% al mercado de textiles destinados a la exportación. LR Accesorios & Moda Textil cuenta con movilidad propia para la distribución de los productos con una cobertura de toda Lima Metropolitana.

Promoción: El equipo de ventas es el encargado de la promoción ofreciendo descuentos y facilidades de pago a los clientes. La empresa para promocionar sus productos participa en ferias textiles en el Perú y en los últimos años está asistiendo en eventos internacionales en

Colombia y Brasil. Así mismo, utiliza la red de contactos de sus principales clientes para poder conseguir nuevos consumidores de sus productos y en el último periodo está también participando de licitaciones.

Además, debido a la alta competencia es necesario que el equipo de ventas otorgue descuentos y rebajas a los clientes, estos descuentos en promedio representan alrededor del 1% del monto total de las ventas. Los costos y gastos son necesarios para concretar las ventas y podrían elevarse si se desea incrementar las ventas, por consiguiente, impactan en la rentabilidad de LR Accesorios & Moda Textil.

2.4.3 Operaciones y logística (O)

LR Accesorios & Moda Textil es una empresa comercializadora de botones importados, algunos se distribuyen a los clientes tal y como los envía el proveedor, y otros pasan al proceso de personalización según lo solicitado por el cliente. En el proceso de personalización de los botones la empresa ejecuta tres procesos principales en el acabado de estos: grabado, teñido y control de calidad, en el primero se utiliza dos modernas máquinas italianas Giusilaser con tecnología láser para el grabado de logos con imágenes o letras. Para la operación de estas máquinas es necesario un operario por máquina. Este operario debe ser capacitado para la correcta utilización de cada máquina. Las máquinas cuentan con garantía de la propia empresa, que realiza los mantenimientos preventivos enviando técnicos a realizarlos personalmente o en su defecto realizar calibraciones o alguna otra configuración remotamente. Cabe mencionar que en este proceso es donde se podría producir la mayor cantidad de mermas porque los botones podrían romperse o ser mal grabados por una des calibración de la máquina. Pero dada la calidad del botón, el cual es proporcionado por el proveedor Polsan, y también la tecnología de la máquina Giusilaser hacen que las mermas sean casi nulas.

Luego del grabado sigue el proceso del teñido de los botones. Este es un proceso mucho más especializado ya que no se cuenta con maquinaria que automatice todo el proceso. Se depende de un maestro tintorero que con su conocimiento empírico es capaz de matizar a mano y conseguir el color solicitado por el cliente y el mismo es difícil de encontrar en el mercado. El segundo proceso cuenta con insumos de tintorería como tintes y hornillas, dado que el proceso es realizado a altas temperaturas para que los colores tengan una mayor absorción y penetración en los botones. Finalmente hay un tambor en el cual se puede procesar los botones para darles el acabado final, esta máquina le proporciona al botón un aspecto clásico (vintage) en los bordes de este, o un acabado mate o abrigantado según lo solicitado por el cliente.

Para la personalización de botones es necesario contar con el insumo básico que son los botones crudos (en bruto) y en color natural. Debido al factor de diferenciación de alta calidad como propuesta de la empresa, todos los botones en bruto son importados y dentro de la empresa pasan por un proceso de transformación hasta llegar al producto terminado que es lo solicitado por el cliente. Por lo tanto, los costos y tiempos de importación de los botones en bruto son un factor determinante en el negocio de producción de botones personalizados.

LR Accesorios & Moda Textil tiene un acuerdo comercial, la representación y la exclusividad en el Perú de los productos de la Polsan de Turquía, éste es su principal proveedor de botones. Los pedidos son enviados desde Turquía, pero para que sea rentable el pedido, este se debe realizar por un monto de más de 30 mil dólares, los pedidos son enviados vía marítima y demora entre 30 a 45 días que lleguen a algún puerto peruano. Según la necesidad del cliente se pueden hacer pedidos excepcionales por cantidades más pequeñas, por montos menores a 5 mil dólares y enviados vía aérea. Otros proveedores de botones son Estrada - Velasquez de Colombia, y Frankenberg de Brasil. Para otro tipo de productos que ofrecen se tienen otros proveedores del mercado internacional como lo es Fahilos, empresa

colombiana especializada en cintas textiles y en el caso de estos productos son importados por vía aérea.

Cuando se tiene la mercadería proveniente de Turquía es necesario incurrir en costos adicionales como son los de almacenamiento, financiamiento, inventarios y de flete, y además el tener que pedir un gran volumen para poder traer la mercancía por barco. Por otro lado, a pesar de que el hecho de importar el producto y hacer que éste llegue por avión en cantidades más pequeñas podría ser más costoso, no resultaría ser tan perjudicial si se considera que los costos adicionales como los de almacenamiento son menores y además esto tiene como resultado una mayor productividad y mayor rotación del producto, pues se obtendría el mismo en menor tiempo. Cabe mencionar que la empresa cuenta actualmente con un sobre stock muy variado, debido a que en los inicios de la empresa Polsan colocó grandes cantidades de productos para abastecer a LR Accesorios & Moda Textil, los cuales aún no han podido ser vendidos en su totalidad y el ratio de rotación de inventarios ascienden a más de 670 días. Asimismo, suele producir más unidades de las solicitadas por el cliente para poder tenerlos como stock de seguridad y ante ello se tienen trabajados los botones hasta el proceso de teñido y ya luego los mismos pueden ser acabados como el pedido original o ser transformados en un nuevo pedido y ahorrar el tiempo de procesamiento.

Lo último forma parte de la adecuada gestión del servicio al cliente que maneja LR Accesorios & Moda Textil gracias a la propuesta que nace desde la gestión de la Sra. Liz Rojas, gerente general y comercial de la empresa, la cual conoce a todos los clientes y tiene un trato directo con ellos al momento de pactar las ventas y quedar los acuerdos de servicio. Esto es beneficioso dado que el sector premium valora los detalles y esto le permite utilizarlo como una ventaja competitiva. Cabe resaltar que el proceso de personalización de los botones según el requerimiento del cliente una vez que estos estén en planta es eficiente y eficaz, según lo observado en las visitas realizadas a las instalaciones del LR Accesorios & Moda

Textil y lo conversado con los directivos de la empresa. Además, se tuvo la oportunidad de comparar su proceso productivo con otras empresas del sector a través de visitas a sus locales y se pudo corroborar esta información.

Un aspecto importante en este negocio es identificar la mercadería que es necesaria tener en inventario debido a su alta rotación, y con qué productos no hacerlo por tener una menor rotación y hacer principalmente la importación a pedido del cliente, teniendo en cuenta los costos de transporte, impuestos, los tiempos de despacho y nacionalización de la mercancía. Además, es importante considerar la proyección de la demanda de los productos que forman parte de los pedidos y se deben tener en cuenta los tipos de botones que se piden y sus complementos, ya que algunos tipos o modelos salen en grupo o por pares y no se pueden vender de manera individual y por lo tanto es fundamental la eficiencia en los pedidos que se realizan.

El proceso de producción/transformación es eficiente, rápido y con muy pocas mermas, por lo tanto, tiene un impacto positivo para LR Accesorios & Moda Textil ya que la ayuda a ofrecer un producto de calidad y en la generación de rentabilidad de la empresa. El asegurar que las máquinas involucradas en el proceso productivo estén calibradas y se les mantenga 100% operativas garantiza que no haya retrasos en la entrega de los productos terminados a los clientes y que no se tengan sobrecostos por defectos en las máquinas o productos defectuosos. La habilidad del maestro tintorero tiene relación directa con la calidad del botón entregado, ya que depende de él que el botón tenga el color y acabado según lo solicitado por el cliente. Según lo observado y analizado existe una inadecuada gestión logística, ya que la empresa se encuentra sobre stockeada en determinados productos, lo cual incrementa los costos de inventarios y obliga a vender estos productos a un precio menor de su precio real, generando un impacto negativo en la rentabilidad del negocio.

2.4.4 Finanzas y contabilidad (F)

La empresa se encuentra limitada con el financiamiento y esto se refleja en su flujo de efectivo que asciende al 0.1% de sus ingresos, de esta forma la organización no tiene el capital para invertir con recursos propios en comprar más mercadería, en la mejora de la infraestructura o el incremento de su capacidad de producción. Así mismo, presenta un deficiente margen de utilidad del 2%; sin embargo, cuenta con un aceptable rendimiento sobre el patrimonio (ROE) alrededor del 20% según sus estados financieros.

Asimismo, el 20% de sus activos es financiado por los bancos, donde una de las principales fuentes de financiamiento de la empresa es el Banco de Crédito del Perú, en donde mantiene una línea de capital de trabajo, así como créditos paralelos y cuentas corrientes. Adicionalmente, trabaja con líneas de factoring con el BBVA que les permite descontar sus facturas y de esta manera contar con un flujo de caja temporal. Cabe mencionar que el reporte crediticio de la empresa en ambos bancos se encuentra con resultados positivos ya que presenta buen comportamiento de pago. Sin embargo, debido al flujo de caja negativo que presenta la empresa, por inadecuadas decisiones empresariales, y al sector en cual se desenvuelve, es considerada una empresa con alto nivel de riesgo.

En la actualidad LR Accesorios & Moda Textil se encuentra realizando una consultoría externa con la empresa Gestión y Asesoría en Administración y Finanzas sobre temas financieros, con la cual busca mejorar su manejo para tomar mejores decisiones a futuro. Este plan se terminará en la primera mitad del año 2019, y se espera mejorar los problemas de flujos de caja negativos que maneja la empresa debido a que no recupera el dinero invertido en el tiempo esperado. Para reducir esta brecha y poder seguir realizando pedidos, la empresa busca financiamiento en los bancos, y ante la necesidad de capital de trabajo se encuentra en la obligación de aceptar tasas de financiamiento elevadas, que no permite lograr mayores beneficios para la empresa.

Adicionalmente, la empresa ha tomado como política el uso del dólar como moneda de transacción, dado que sus insumos y mercadería se pagan en esta moneda y ha logrado que el 80% de sus ventas se encuentren en esta moneda, con lo cual se logra disminuir el riesgo de tipo de cambio y evitar así pérdidas por manejo de este.

La empresa depende fuertemente del financiamiento externo, la prontitud con que pueda obtenerlo para conseguir capital de trabajo y sus costos. El factoring para el descuento de facturas es el producto financiero más empleado debido a la rapidez con la cual la empresa obtiene liquidez, aunque se incrementen los costos financieros debido a su uso. Los costos financieros tienen un impacto directo en la rentabilidad de la empresa. El cumplimiento de las obligaciones financieras de la empresa es fundamental para tener una buena calificación ante los bancos y no le suban las tasas de interés y pueda seguir optando por préstamos bancarios para obtener capital que necesita para su operación.

2.4.5 Recursos humanos (H)

LR Accesorios & Moda Textil tiene en su planilla distintos profesionales pero los más resaltantes dentro de la empresa son estos dos perfiles: el primero es el maestro teñidor, que está involucrado directamente con la personalización de botones y se encuentra muy valorado en el mercado, hasta el momento, no existe herramientas tecnológicas que puedan reemplazar la labor de este colaborador, esto implica que la compañía se pueda aprovisionar con un personal de confianza contratado por horas, en situaciones donde el personal que estuviera laborando en esta posición pueda ausentarse de la empresa. La segunda posición crítica es la del vendedor, su conocimiento del mercado local ha hecho que la empresa pueda adquirir nuevos clientes, la curva de aprendizaje es alta para el nuevo personal comercial que ingresa a la compañía, esto implica que la empresa pueda menguar sus ventas en la etapa de reclutamiento al personal de ventas. El resto de las actividades del proceso productivo no requieren de personal altamente calificado, por lo tanto, es más fácil conseguir operarios que

con una capacitación básica puedan realizar sus funciones dentro del proceso productivo de la empresa.

2.4.6 Sistemas de información y comunicación (I)

LR Accesorios & Moda Textil tiene un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para Pyme llamado SIAC (Sistema Integral de Administración y Contabilidad) que fue adquirido el año 2015; este sistema tiene las funcionalidades que se ajustan a las necesidades de la empresa como: (a) la facturación electrónica, que se encuentra como un módulo dentro del aplicativo SIAC que se encuentra integrado a un Proveedores de Servicios Electrónicos (PSE) para procesar los pagos; (b) las planillas de los trabajadores que se ajusta a la legislación laboral peruana que incluye derechos y obligaciones, así mismo, facilita el registro de datos para generar automáticamente los archivos para la importación al T-REGISTRO y el PDT PLAME. LR Accesorios & Moda Textil almacena la información de todas las transacciones financieras y contables en sus bases de datos, sin embargo, no tiene un sistema para realizar un análisis más exhaustivo de los ratios financieros, así mismo, la disponibilidad de los escasos ratios son actualizados de forma bimestral. De esta forma la comunicación del estado de la empresa que tiene la gerencia general se encuentra desfasado.

2.4.7 Tecnología (T)

El producto principal que ofrece LR Accesorios & Moda Textil son los botones con diseño personalizado y de alta calidad. Para la personalización de los botones se trabaja con botones en bruto importados, los cuales pasan por dos grandes procesos que son el grabado y el teñido.

Para el caso del proceso del grabado cuentan con dos máquinas italianas de última tecnología de marca Giusilaser, estas máquinas laser graban los botones según el diseño requerido por el cliente y este diseño llega a estas máquinas de forma digital mediante una memoria USB o por red, este proceso es bastante rápido y moderno. Adicionalmente, se

cuenta con el soporte de la propia casa matriz de Giusilaser para dar mantenimientos preventivos in situ con técnicos que vienen desde Italia. En el caso de detección de fallos o calibraciones se pueden hacer remotamente gracias a internet desde Italia.

En cambio, el proceso de teñido de los botones es mucho más rudimentario y artesanal. Se confía en el expertise de un maestro teñidor que con ayuda de jarras con colores y ollas realiza el matizado a mano y basado en su experiencia, hasta lograr el color deseado. Luego los botones en bruto son metidos al agua hirviendo con el color solicitado por el cliente. Luego de este proceso según el pedido del cliente, los botones pueden pasar por un proceso de abrillantado, opacado o desgaste. Este proceso lo hacen mediante un tambor con piedras pómez, cera al agua, agua, y químicos específicos para cada función. Una vez que el botón es teñido pasa a un proceso de secado mediante una máquina centrífuga. Una vez que los botones están secos, pero aún calientes son depositados en una malla para que con ayuda de ventiladores sean enfriados y estén listos su empaquetado en bolsas de polietileno.

En conclusión, LR Accesorios & Moda Textil cuenta con dos procesos importantes los cuales utilizan tecnologías distintas, donde uno aprovecha la tecnología existente y el otro es más rudimentario lo cual debilita el proceso y también las ventas.

2.5 Fortalezas y Debilidades

2.5.1 Fortalezas

- Empresa con ocho años de operación en el mercado, pequeña, flexible y dinámica, que le permite adaptarse más rápido a los cambios.
- Ventas 80% en dólares lo cual hace que la empresa sea menos vulnerable a la fluctuación del tipo de cambio.
- Alianza estratégica que da la representación exclusiva de Polsan Button & Polsan Metal (Turquía) y Fahilos (Colombia).

- Maquinaria industrial italiana de última generación que les permite ser eficientes, cumplir con el plazo de entrega y ofrecer un producto de calidad.
- Bajos niveles de merma en el proceso de producción.

2.5.2 Debilidades

- Problemas de liquidez.
- Rotación lenta de inventario, más 500 días en promedio.
- Desorden en procesos de producción, gestión de cobranzas y generación de nuevos clientes.
- Alto costos para mantener un catálogo con muestras actualizado ya que son regalados a los clientes.
- Alto riesgo crediticio que encarece el financiamiento.
- Algunos procesos de producción artesanales y pocos estandarizados.
- Dependencia a personal especializado y escaso en la industria: tintorero y vendedores.

2.6. Conclusiones

La industria textil en el Perú se encuentra en la etapa de madurez, sin embargo, la empresa LR Accesorios & Moda Textil no ha logrado mantener un crecimiento constante, de esta forma, está en la búsqueda de mayor cantidad de ventas. El crecimiento de la clase media del Perú, más el crecimiento sostenido de la economía peruana desde el 2000 generan un pronóstico favorable de crecimiento de la industria textil confecciones en el país. Cabe mencionar que si bien LR Accesorios & Moda Textil no exporta sus productos y sus productos no compiten directamente con productos asiáticos, existe una fuerte dependencia de la salud del sector textil confecciones, especialmente de las empresas que se dedica a la exportación.

Por otro lado, el principal competidor de LR Accesorios & Moda Textil, Gustavo Sanchez, se encuentra fuertemente posicionado en el mercado con una importante presencia

durante más de 40 años. LR Accesorios & Moda Textil quiere alcanzar sus objetivos de largo plazo manteniendo una estrategia de diferenciación y calidad de sus productos y basándose en explotar sus fortalezas, pero en un mercado tan maduro para poder alcanzar sus objetivos está obligado a quitarle participación en el mercado al principal competidor.



Capítulo III: Problema Clave

3.1. Principales Problemas

De acuerdo con lo identificado en conjunto con la Sra. Liz Rojas, la empresa LR Accesorios & Moda Textil cuenta con tres problemas que afectan al cumplimiento de los objetivos de largo plazo de la empresa que son las bajas ventas, flujos de caja negativos y baja rentabilidad.

3.1.1. Bajas Ventas

La empresa LR Accesorios & Moda Textil forma parte del sector de textil-confecciones en el mercado de avíos; en base a información obtenida de las bases de Directorio de Instituciones Medios y Empresas, Peru Top y Top Pymes, se identificó a otros participantes de dicho mercado, se tiene a las empresas Gustavo Sanchez SAC, Comercial Pasamanería S.A., Botones V & J SAC, Masval Import SAC, El Palacio del Botón SRL, Jimex Import SAC, Fashion Button SAC. Debido al sector en el que desenvuelven dichas empresas, la información que se puede obtener de ellas es bastante limitada, por tanto, sus ventas no son ubicables en bases de datos empresariales. Además, de acuerdo a lo conversado con Liz Rojas, gerente de LR Accesorios & Moda Textil, la empresa que considera como su principal competencia es Gustavo Sánchez SAC, dado que ofrecen los mismos productos y bajo un sistema de negocio similar al de LR Accesorios & Moda Textil, en el que se comercializan botones y también accesorios importados.

Actualmente, Gustavo Sánchez SAC tiene ventas que ascienden a los S/ 9 355 750 en promedio desde el año 2015 hasta el año 2018, mientras que LR Accesorios & Moda Textil, se encuentra con ventas de S/ 2 115 005 en promedio considerando el mismo período. Este nivel promedio de ventas se encuentra muy por debajo de su competencia principal además de encontrarse por debajo de uno de los objetivos de largo plazo de la empresa, que es lograr ventas de S/ 3 millones de soles. Teniendo como base del mercado a ambas empresas es que

se identificó que LR Accesorios & Moda Textil se encuentra con bajas ventas ya que su principal competidor tiene mayor participación dentro del mismo.

3.1.2. Flujos de caja negativos

Se ha identificado que la empresa ha generado Flujo de Caja (Free Cash Flow - FCF) negativo durante los años 2016 y 2017, desagregando este estado financiero se puede observar que en el último año (2018) se ha mejorado en la gestión de inventarios, debido a políticas internas que han permitido vender y negociar con su principal proveedor (Polsan) para liquidar la mercadería que tenían en almacén con más de tres años de antigüedad. Así mismo, uno de los factores que ha mejorado es el rubro de "Cuentas por pagar", que tiene una relación directa con los inventarios debido a que el 70% de estos se encontraban sin fecha de pago acordada con la empresa Polsan, y en el último año se ha acordado una consolidación de las deudas haciendo una planificación, ejecución y control de un cronograma de pagos con los proveedores. En la Tabla 4 se puede observar un detalle completo del FCF, y su respectiva variación que ha presentado en los últimos tres años.

Por otro lado, con los datos de los estados financieros de la empresa de los años 2015, 2016 y 2017 se realizó el cálculo del ratio de razón corriente, obteniendo como resultados 0.87, 0.93 y 1 respectivamente. Pero adicionalmente se realizó el cálculo de prueba ácida, obteniendo como resultado, 0.41, 0.19, 0.12, donde se evidenció que esta caída se da principalmente por el aumento de inventarios, en ese lapso de 1 millón 200 mil soles a 1 millón 400 mil los cuales representaban el 42% y 62% del activo, respectivamente. Esto muestra que la mayoría de los activos se encuentran estancados en inventario, lo que implica que si la empresa no vende sus inventarios no se encontraría en capacidad de asumir sus deudas de corto plazo.

Tabla 4

Flujo de caja de la empresa LR Accesorios & Moda Textil.

| Descripción Operación | 2016 S/ | 2017 S/ | 2018 S/ |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Utilidad Neta000 | 102 817 | 32 180 | 48 972 |
| Depreciación | 79 700 | 95 683 | 50 883 |
| (-) Incremento en Inventario | (381 162) | 134 028 | 156 660 |
| (-) Incremento en Cuentas por cobrar | 622 789 | (62 580) | 48 833 |
| (-) Incremento en Otros activos corrientes | 93 227 | (47 842) | (191 745) |
| (+) Incremento en Cuentas por pagar | (675 159) | (538 139) | (339 018) |
| (+) Incremento en Gastos acumulados | 133 892 | 40 196 | (5 393) |
| Flujo Caja Operativo | (23 896) | (346 474) | (230 808) |
| (-) Incremento en Activo Fijo | (90 995) | (28 265) | (50 759) |
| (-) Incremento en Otros activos no corrientes | | | (232 464) |
| (+) Incremento en Otros pasivos no corrientes | | | 456 834 |
| Flujo Caja Libre | (114 891) | (374 739) | (57 196) |
| (+) Incremento en Deuda largo plazo | 49 455 | 187 978 | (57 103) |
| (+) Incremento en Deuda corto plazo | 40 464 | 153 801 | 143 047 |
| Total Flujo Caja | (24 972) | (32 960) | 28 748 |

3.1.3. Baja rentabilidad

LR Accesorios & Moda Textil ha tenido un margen neto del 4.6% en el año 2016 y de 1.6% en el 2017, que demuestra una caída de cuatro puntos, además se encuentra por debajo del margen neto de la industria que es cercano al 5.75% (Damodaran Online, 2017). Por otro lado, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) ha sido del 33.09% en el año 2016, 9.39% en el 2017 y 12.69% en el 2018, y se puede evidenciar una caída de más de 20% en este

indicador, sin embargo, estas cifras se convierten alentadoras al encontrarse cercanas con el ratio de la industria textil confecciones el cual tiene un ROE del 12.78% para el año 2018 (Damodaran Online, 2018). Los resultados demuestran que la empresa ha decrecido en su rentabilidad pero que se encuentra con un ROE similar al de la industria. Adicional a los ratios mencionados se pudo calcular también el EVA como método de desempeño financiero de la empresa y para validar si se está creando valor, el valor obtenido fue negativo y asciende a S/ 103 555 estimado con los datos del balance y estado de ganancias y pérdidas de la empresa del año 2018, este monto al ser negativo indica que la empresa LR Accesorios & Moda Textil no está creando valor por lo que su rentabilidad está siendo menor a su costo de oportunidad.

Para calcular el EVA se consideró el dato del ROIC (retorno sobre el capital invertido), el WACC (costo promedio ponderado de capital) y el Capital invertido promedio (capital que las empresas invierten en sus operaciones), según se indica en la siguiente ecuación:

$$\text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{CAPITAL INVERTIDO PROMEDIO}$$

Un dato de gran importancia que se indica en la ecuación anterior tiene que ver con el cálculo del WACC, que ayudará a ponderar cada una de las fuentes de capital que tiene la empresa. Se realizó el cálculo de la siguiente manera:

$$\text{WACC} = W_d [K_d (1-t)] + W_s K_s$$

Donde W_d representa deuda financiera, W_s representa el aporte de los accionistas, K_d es el costo de la deuda financiera, K_s es la tasa de costo de oportunidad del accionista y t es la tasa impositiva. Cabe mencionar que para calcular el K_s , se considera el método CAPM de la siguiente manera: $\text{CAPM} = K_{lr} + (K_m - K_{lr}) * \beta$, donde K_{lr} es el rendimiento promedio T-bond que equivale a los bonos del tesoro norteamericano, K_m es el rendimiento promedio anual de la bolsa de valores de New York Índice S&Poor's 500, y el coeficiente β es una

medida de la volatilidad o riesgo sistemático de un activo financiero en comparación con la variabilidad del mercado.

Un factor que afectó la rentabilidad es que la empresa durante muchos años valoró más la rapidez con la que podía conseguir efectivo antes que el costo financiero de las tasas de interés. En ocasiones tuvo que pagar tasas de interés elevadas por períodos de 1 a 2 años como se refleja en la Tabla 5 y adicionalmente para poder obtener liquidez recurrió al uso de financiamiento a través del factoring con empresas como Factoring Total, la cual es una entidad autorizada por la SBS para otorgar este tipo de crédito, y las tasas que se manejan en este tipo de productos se encuentran en un rango de 15% a 35% (Factoring Total, 2016).

Tabla 5

Tasas de interés que la empresa LR Accesorios & Moda Textil ha tenido con el BCP en el período 2015 - 2018.

| Mes y año | Producto | Monto S/ | Tasa % |
|------------------|--------------------------------------|---------------------|-------------------|
| Jul-15 | Tarjeta Solución de Negocios | 149 000 | 19 |
| Ago-16 | Crédito campaña de navidad | 31 000 | 30 |
| Abr-17 | Crédito capital de trabajo de cuotas | 201 000 | 24 |
| Ago-18 | Crédito capital de trabajo de cuotas | 201 000 | 18 |

Nota. Tomado de “Módulo Integrado de Créditos” del BCP.

3.2. Elección del Problema Principal

Al igual que para la identificación de los problemas, se realizó la elección del problema principal en conjunto con la Sra. Liz Rojas. Para ello se llevó a cabo una segunda reunión, en donde se validó la razonabilidad de los problemas y se realizó una ponderación basada en criterios que afectan a los objetivos a largo plazo de la empresa, el proceso productivo y la satisfacción de los clientes. Los últimos dos criterios fueron colocados debido a que para la empresa LR Accesorios & Moda Textil son elementos fundamentales para su

adecuado funcionamiento. El proceso productivo debido a que se conforma del proceso de grabado y de teñido de los botones, son considerados como importantes para su propuesta de valor; asimismo, la satisfacción del cliente debido a que este es su aspecto diferenciador en el mercado. Se desea analizar si los problemas identificados afectan a estos puntos que son considerados como sus ventajas comparativas con los competidores del mercado.

En esta reunión se le propuso a la Sr. Liz Rojas que los criterios relacionados con los objetivos de largo plazo, como la rentabilidad y la generación de flujos de caja, se les asigne un peso diferenciado de 40% por su relevancia con el negocio y a los otros dos criterios como satisfacción al cliente y procesos productivos un peso de 10%, con lo cual estuvo de acuerdo. Luego se propuso realizar una votación en una escala de 1 al 5, siendo 1 el aspecto que genera menos impacto, 3 el de impacto medio y 5 el de mayor impacto. El impacto está relacionado a cómo el problema afecta a los criterios seleccionados, es decir, para el caso del bajo nivel de ventas y el criterio de rentabilidad se da el escenario que el impacto es medio (3) porque el bajo nivel de ventas afecta a la rentabilidad, pero no de manera directa sino tiene factores adicionales que se podrían considerar. Pero en el caso de generación de flujos de caja se da el escenario que el impacto es alto (5) porque en búsqueda de generar caja es capaz de aceptar créditos que pueden tener una alta tasa de intereses.

Una vez planteados los criterios a la Sra. Liz Rojas, se le proporcionó una plantilla, ver Tabla 6, para que pudiera realizar la votación en base a cómo ve que estos problemas afectan a su negocio y la relevancia que tienen los mismos en su opinión. En paralelo, el equipo de Business Consulting Group realizó la misma votación para contrastar los resultados obtenidos por la Sra. Liz Rojas. Cabe mencionar que luego de realizadas las votaciones, el resultado de la Sra. Liz Rojas y el del grupo no difieren mucho, en la Tabla 7 se encuentran los resultados obtenidos y con ello se pudo identificar que el problema principal para la empresa es la generación de flujos de caja negativos.

Tabla 6

Ponderación de problemas

| Problemas | Rentabilidad | Generación de Caja | Proceso Productivo | Satisfacción del cliente | Total |
|--------------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------------|-------|
| | 40% | 40% | 10% | 10% | |
| Bajas ventas | | | | | |
| Flujos de caja negativos | | | | | |
| Baja rentabilidad | | | | | |

Tabla 7

Comparación votación Sra. Liz Rojas y grupo de Business Consulting

| Problemas | Rentabilidad | Generación de Caja | Proceso Productivo | Satisfacción del cliente | Total |
|-------------------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------------|-------|
| | 40% | 40% | 10% | 10% | |
| Bajas ventas (LR) | 5 | 3 | 2 | 2 | 3.6 |
| Bajas ventas (CG) | 4 | 3 | 2 | 2 | 3.2 |
| Flujos de caja negativos (LR) | 5 | 5 | 3 | 3 | 4.6 |
| Flujos de caja negativos (CG) | 5 | 5 | 3 | 2 | 4.5 |
| Baja rentabilidad (LR) | 5 | 4 | 4 | 3 | 4.3 |
| Baja rentabilidad (CG) | 5 | 4 | 4 | 3 | 4.3 |

Nota: LR: Votación Sra. Liz Rojas y CG: Votación Grupo Business Consulting

3.2.1 Alcance

El alcance del problema está en la Gerencia de Administración, porque es el área encargada de llevar los temas financieros de la empresa. Resulta de gran importancia realizar el análisis financiero al detalle, pues se trata de un problema que tiene que ver con la generación de caja que permite el adecuado funcionamiento de la empresa, así como generar oportunidades de inversión. Asimismo, se considera que el problema identificado se encuentra relacionado con las otras unidades organizacionales, como el área procesos y área de compras, para poder tener una mejor gestión en cuanto a los pedidos realizados, ya que según lo mencionado por la Sra. Liz Rojas, parte de los problemas financieros se generan por diferencias entre la cantidad de productos por pedido que requiere la empresa y las cantidades mínimas establecidas por sus proveedores, porque con ello se generan stocks que finalmente no pueden ser vendidos en un periodo corto de tiempo, sino por el contrario pueden

mantenerse un tiempo considerable dentro de sus almacenes generando que sea dinero en inventarios y no en caja. Este tiempo, de acuerdo con el indicador de rotación de inventarios, para el 2017 llegó a ser de 677 días. Otro tema importante para considerar es que la gestión realizada tenga que ver con un modelo integral que identifique la relación entre todas las áreas de la empresa como logística, financiera y de ventas.

3.2.2 Propiedad

Dada la descripción del problema propuesto, se considera que en la generación de caja, se encuentra involucrada la gerencia de administración, el área de ventas, junto con la gerencia comercial y finalmente la gerencia general. Luego del análisis financiero realizado por administración y la adecuada comunicación que debe existir con el área de ventas, se debe realizar un reporte a la gerencia general de la empresa, ya que finalmente es la gerente general quien toma las últimas decisiones. Cabe mencionar que la gerente general de la empresa, la Sra. Liz Rojas, también realiza funciones en la gerencia comercial por lo que ella se ve involucrada en la gestión y fiscalización del equipo de ventas.

3.2.3 Magnitud

El problema clave elegido, muestra que la empresa tiene inconvenientes para poder tomar decisiones rápidas relacionadas con la inversión o de uso de dinero, por el bajo flujo de caja que se presenta, siendo negativo en los años 2016 (S/ -114 891), 2017 (S/ -374 739) y 2018 (S/ -57 196). Si bien existe una mejora en la caja en el último año, 2018, debido a la negociación que se ha iniciado con uno de sus principales proveedores con el que tenía la mayor cantidad de cuentas por pagar, el flujo de caja aún se mantiene en negativo. Por ello es que aún no se encuentran en la capacidad de poder realizar mayores planes de inversión. Con el cálculo de la prueba ácida realizada se pudo observar que si la empresa no mejora su generación de caja a través de la gestión en disminución de inventarios, puede llegar a caer en

serios problemas de liquidez, pues este número es cada vez menor considerando los años 2015, 2016 y 2017 (0.41, 0.19, 012).

Si la empresa no logra mejorar la generación de caja no podrá seguir invirtiendo, y por lo tanto no podrá incrementar sus ventas, o lo que es peor, no podrá cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Actualmente LR Accesorios & Moda Textil tiene ventas que promedian los 2 millones de soles, sin embargo, este nivel de ventas es insuficiente para poder cubrir sus costos fijos, gastos administrativos y poder empezar a evaluar propuestas de inversión, según el objetivo de ventas planteado por la gerencia general que es de 3 millones de soles.

3.2.4 Tiempo

De acuerdo con las entrevistas realizadas con los gerentes de la empresa, la gerencia comercial y de administración, el problema principal de caja generó en el año 2018 pérdida de oportunidades de poder ingresar a nuevos proyectos de líneas de negocio, ya que no se contaba con los montos de inversión suficientes para poder llevarlos a cabo. Cabe mencionar que el problema se originó desde los primeros años de la empresa debido a una mala estimación de la demanda y a los pedidos excesivos realizados a Polsan, lo cual generó problemas de inventarios hasta el año 2017. Adicionalmente, durante el año 2017, se presentaron algunos factores externos como la inestabilidad política y fenómeno del niño que afectaron el libre funcionamiento de la empresa, debido que se frenaron las inversiones.

3.3 Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de los tres problemas identificados en la empresa, en conjunto con la gerente general de LR Accesorios & Moda Textil, la Sra. Liz Rojas, se realizó una ponderación de cada uno, y de esta manera, se logró identificar que su principal problema es la generación de caja. Este problema afecta directamente a los objetivos de largo plazo de la empresa ya que al tener un flujo de caja negativo no permite realizar inversiones a

futuro, dado que el negocio no está generando lo suficiente para mantenerse solo. Además, el flujo de caja negativo repercute en las ventas ya que existe una dependencia con ellas, sin caja no se puede comprar mercadería para ser vendida, obligando a la empresa a buscar el dinero necesario en el mercado financiero. La gerencia general ha validado los resultados de esta información y respalda la decisión de que el problema principal de la empresa es la generación de flujo de caja negativo.



Capítulo IV: Revisión de la Literatura

4.1 Mapa de Literatura

La revisión de literatura fue realizada bajo el proceso metodológico secuencial de Revisión de Literatura-MAGG (Marquina, Álvarez, Guevara & Guevara, 2013), en razón a que el mapa de literatura del modelo permite de manera ordenada seguir una secuencia de búsqueda, exploración de bibliografía y desarrollo de argumentos. Se efectuó la búsqueda de literatura en base al problema clave identificado referente a la generación de caja que viene teniendo la empresa LR Accesorios & Moda Textil. Se consultó la base de datos de DOCIS y Google Académico por ser fuentes confiables, pertenecientes a fuentes primarias y cuentan con una antigüedad no mayor a diez años. Se consideró como términos clave los siguientes: (a) Liquidez, (b) Estrategias y (c) Sector Textil. Liquidez debido a que el problema de generación de caja se encuentra relacionado y en este término se podría encontrar posibles soluciones basados en la información financiera que se pueda obtener, al igual que el tema de las estrategias donde también se podrían identificar alguna alternativa de solución a implementar basadas en la gestión y por último el sector textil dado que es este sector en donde se encuentra la empresa. En la exploración de bibliografía se identificaron las ideas principales, se validó los estándares de calidad de data y se determinó la bibliografía que formará parte de nuestro trabajo. Finalmente, respecto al desarrollo de argumentos, tomando como base la exploración realizada se identificaron los sustentos de cada uno de los términos clave para el desarrollo del mapa de literatura.

Como ya se mencionó, los términos clave surgieron de la revisión de bibliografía de las distintas fuentes bibliográficas seleccionadas de acuerdo con la relevancia para el trabajo de investigación. En la Figura 6 se presenta el mapa conceptual con la revisión de literatura utilizada.



Figura 5. Mapa de revisión de literatura

4.2 Revisión de Literatura

4.2.1 Liquidez

Indicadores Financieros

El Valor Económico Agregado (EVA) por sus siglas en inglés es un indicador financiero que permite conocer si la empresa está creando o destruyendo valor, los componentes de este indicador son la Utilidad Operativa Después de Impuestos (UODI) y el Cargo de Capital, este último está relacionado al costo financiero de las empresas que apuestan por la innovación, y además permite comprender: la estructura de capital, los costos de los recursos de bienes y servicios y el volumen de recursos financieros. De acuerdo con Godoy (2012) las empresas innovadoras del sector textil confecciones presentan problemas vinculados a la destrucción de valor, porque los activos de inversión han aumentado y esto se traduce en un incremento de Cargo de Capital y por lo tanto el EVA disminuye hasta convertirse en cifras negativas. La destrucción de valor es desfavorable para las empresas debido a que deteriora la productividad de la empresa, y a pesar de que se puede verificar UODI en los diferentes periodos, el costo de oportunidad de continuar en el proyecto va disminuyendo.

Al igual que el EVA, el Beneficio Económico (BE) y el Valor del Mercado Agregado (MVA) son indicadores financieros que contribuyen a verificar si una empresa está creando o destruyendo valor, el BE es la diferencia entre beneficio contable menos el valor contable de las acciones multiplicado por la rentabilidad exigida a las acciones, y el MVA es la diferencia entre el valor de las acciones menos el valor contable. Sin embargo, de acuerdo con Alfaro, Castillo & García (2011) las empresas de la industria textil-confecciones en el mercado de Costa Rica no consideran el manejo de la riqueza, es decir, la verificación de la creación de valor mediante los indicadores: EVA, BE o MVA, sino que se basan en la tendencia del

sector y además tienen una visión reducida de los objetivos estratégicos basados en el incremento de ventas o control de costos. La mayoría de los pequeños confeccionistas permanecen en una orientación tradicional, que es la visualización de los estados financieros sin verificar la interacción de las diferentes variables que se puede obtener del EVA, así mismo, si la Pyme textil se encuentra interesada en ingresar en el mercado bursátil o de emisión de bonos, debería considerar el MVA como un indicador que le permite manejar su riqueza.

Es importante mencionar que la administración del Capital de trabajo Neto Operativo (KTNO) es un factor importante para medir el éxito de una empresa, que se fundamenta con la rentabilidad o rendimiento sobre el patrimonio (ROE), de acuerdo con Riaño-Solano (2014) en un estudio realizado en empresas del sector textil, se puede verificar que la liquidez tiene una relación inversa con la rentabilidad, de esta forma a menor ciclo de efectivo se infiere que las empresas en el sector textil confecciones se benefician con una mayor rentabilidad. Así mismo, la rentabilidad siempre mantiene una relación directa con el riesgo, que debe ser medido en base a la información histórica de la empresa y del sector donde se ubica, sin embargo, el riesgo debe estar alineado con una apropiada administración del KTNO que consiste en revisar constantemente el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar corriente; el KTNO integrado con las ventas van a formar la productividad de la organización (PKT), este último indicador debe ser un número mínimo cercano a cero.

La mayoría de las empresas exitosas han iniciado como emprendimientos familiares (EPF), estudios de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg indican que estas empresas están conformadas por tres elementos como se muestra en la Figura 7: la propiedad, que es un 100% para el único propietario, la familia, que es generacional desde abuelos hasta nietos, y la empresa, que se enfoca en la manufactura de un solo producto o servicio (Estudio de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg como se cita en Cam & Grados, 2016). Así mismo los

EPF evolucionan a empresas familiares (EF) que presentan ventajas competitivas como: capital paciente, que son recursos permanentes sin el temor a una liquidación, reducción de costo de agencia, que está relacionado a la transferencia de propiedad y la trasmisión de conocimiento tácito, que es el conocimiento (Know How) que se transmite de forma directa de generación en generación. De otro lado, de acuerdo Gersick et al. cómo se cita en Cam & Grados (2016) en un estudio realizado a 147 EPF peruanas se puede observar que el modelo CAPM tiende a desestimar a las EPF, a pesar de que estas empresas en la actualidad son exitosas y sostenibles. Los supuestos en el modelo CAPM no se ajustan a un EPF, sino que hace falta la inclusión de otras variables como el horizonte múltiple o rentas no monetarias para que el modelo pueda tener éxito en este tipo de emprendimientos.

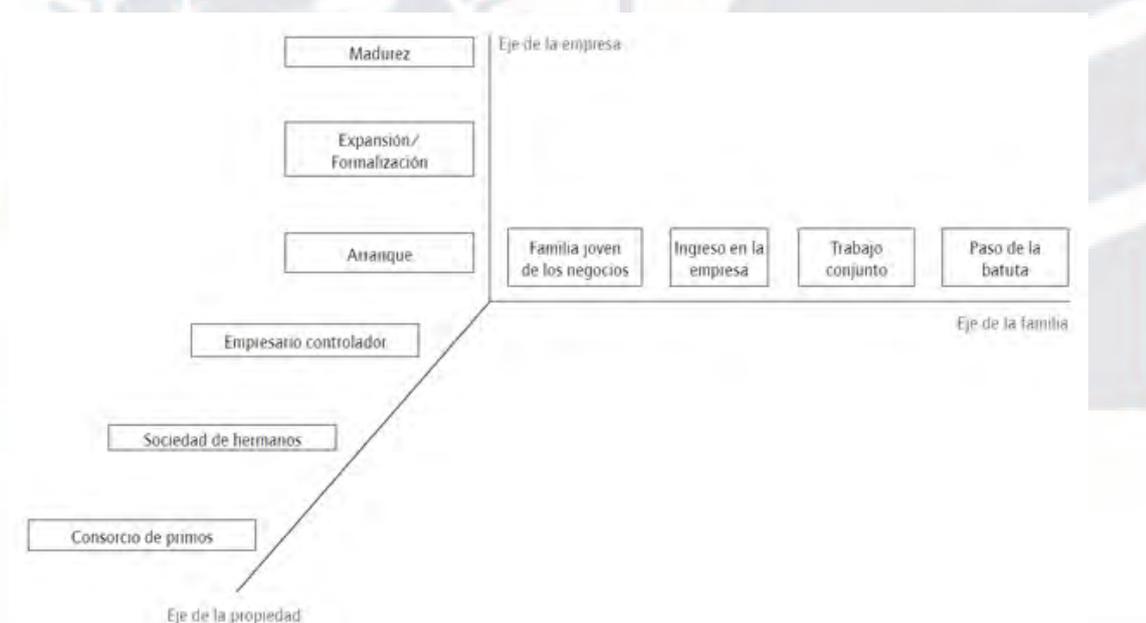


Figura 6. Modelo Evolutivo Tridimensional

Fuente: Estudio de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (como se cita en Cam & Grados, 2016)

Gestión Financiera

El empresario textil en los países de Sudamérica toma sus decisiones en base a información financiera y no financiera, siendo esta última la más buscada por los emprendedores, que de acuerdo con Moreno & López Martínez (2012) cerca de la mitad de

los confeccionistas sustentan sus decisiones con información empírica en base al clima del mercado en ese momento tal como el nivel de satisfacción del cliente, o información económica como la política de precio de la empresa, así mismo, solo el 20% investiga información no económica para la evaluación de la empresa como: lo político, lo social o lo jurídico. Del mismo modo, se ha verificado que las Pymes familiares en Yucatán-México no presentan crecimiento en sus ventas porque tienen un deficiente Sistema de Control de Gestión (MCS) que no es comprensible para los gerentes (Bojórquez Zapata, Pérez Brito & Basulto Triay, 2014). De esta forma, la falta información limita a las empresas a realizar un planeamiento financiero completo y se enfocan en proyectos a corto plazo que por lo general sólo incluyen procesos de producción y ventas. Sin embargo, el estudio también revela que la otra mitad utiliza información financiera como: los Estados de Resultados, Balance General y Flujo de Caja; extrayendo los indicadores más importantes para su negocio como: la rentabilidad, que asegura la continuidad del negocio y la liquidez, que mide el rendimiento de pago de acreedores y proveedores.

Las Pymes se caracterizan por iniciar sus actividades con recursos propios y a medida que transcurre el tiempo se van apalancando con pasivos a corto plazo, este comportamiento se presenta porque los pequeños confeccionistas toman sus decisiones de forma centralizadas o en conjunto mediante el núcleo familiar propietario de la empresa. Sin embargo, de acuerdo con Vera-Colina, Melgarejo-Molina & Mora-Riapira (2014) las Pymes el sector textil confecciones debe tener una adecuada estructura de financiamiento para contribuir a un mejor desempeño de los indicadores de gestión y fomentar a la empresa a obtener diferentes fuentes de financiamiento a largo plazo. El apalancamiento financiero es un elemento importante cuando se quiere medir la rentabilidad de la empresa, porque permite a la empresa crecer con recursos ajenos al propietario, pero debe ser controlado y medido para no llegar a niveles de endeudamiento que conduzcan al fracaso de la Pyme. Así mismo, la Pyme debe buscar el

conjunto adecuado de instrumentos financieros e inversión que se ajuste a las necesidades de la empresa, manteniendo siempre un impecable comportamiento crediticio en las centrales de riesgo, para generar confianza en el sistema bancario y bursátil.

El acceso al financiamiento permite el crecimiento económico de las empresas, y las Pyme del sector textil confecciones utiliza cuatro herramientas para solicitar financiamiento: crédito comercial, que es el préstamo tradicional a corto plazo, la aceptación bancaria o letras bancarias, las obligaciones o emisiones de bonos y el certificado de participación ordinaria, que incluye el factoring y descuento de letras. De acuerdo con Héctor Alberto (2015) determinó cinco variables que caracterizan a la empresa como: ubicación geográfica, edad, cualificación directiva y concentración accionaria, capacidad tecnológica y tamaño; siendo estas dos últimas las que mantienen una relación directa con el acceso al financiamiento de las Pyme del sector textil confecciones. El tamaño de la organización está determinado por la cantidad de activos o el número de empleados, mientras que la capacidad tecnológica está conformada por la infraestructura de Tecnologías de Información (TI) y las certificaciones o reconocimientos alcanzados por la empresa. De esta forma, para que a la empresa pueda acceder a un financiamiento necesita un nivel de madurez en el mercado, que le va a permitir incrementar su nivel de apalancamiento y generando mayor valor para el accionista e inversionista.

4.2.2 Sector Textil

El Perú es un país privilegiado para el desarrollo de la industria textil ya que cuenta con materia prima de gran calidad y diseñadores con mucha creatividad, además, al combinar estas capacidades se puede crear productos de gran valor y apreciados en el mercado internacional que demandan productos de alta calidad (Calderón, Leyva Flores, Miranda, & País, 2017). Comparando la industria textil peruana versus el mercado internacional, el sector textil confecciones en el país tiene las siguientes oportunidades (Calderón et al. 2017): (a)

consumidores reconocen la calidad de los tejidos peruanos, (b) penetración del sector retail en el país, (c) consumo nacional y demanda interna en expansión, (d) disponibilidad de recursos e insumos diferenciados, y (e) los tratados de libre comercio (TLC).

Es importante tener claro que los TLC representan una gran oportunidad y en ella se deben enfocar todas las fortalezas de la organización y si no se cuenta con ellas se deben crear y así poder aprovechar estas oportunidades. El problema es que estas oportunidades están disponibles para todos los países que forman parte del tratado, es decir que, si no se tiene el conocimiento y la capacidad de poder aprovechar estas oportunidades antes que las empresas competidoras, estas se podrían transformar en amenazas. Por otro lado, como es lógico, el sector también tiene amenazas que limitan su crecimiento a nivel internacional, y estas son (Calderón et al., 2017): (a) débiles regulaciones y crítica de consumo, (b) ausencia de educación técnica calificada, (c) alta competencia de productos importados, (d) informalidad, (e) limitado desarrollo tecnológico, y (f) la industria textil es altamente contaminante.

Para favorecer el crecimiento de la industria textil en el Perú y hacer frente a sus competidores en el mercado internacional se deben tener en cuenta los siguientes factores claves de éxito (Calderón et al., 2017): (a) know-how, (b) productividad, (c) investigación y desarrollo, (d) tecnología, (e) acceso a financiamiento, (f) valoración de los insumos, (g) disponibilidad de personal calificado, (h) ubicación geográfica, e (i) infraestructura logística.

El know-how en del sector textil confecciones es un aspecto importante a considerar. Las Pymes del sector son gestionadas basándose en la experiencia y el conocimiento empírico de sus gerentes y por lo general guiadas por la intuición de estos; las empresas frecuentemente trabajan sin objetivos estratégicos o de largo plazo, o pueden tenerlos, pero no están claramente definidos, por lo tanto, su capacidad gerencial está limitada y el compromiso y liderazgo de la dirección no se alinea con algún objetivo estratégico

(Bahamonde, Ramos, & Salcedo, 2018; Larios, 2017). Además, si se quiere lograr que la empresa sea exitosa es importante que los directores lideren y diseñen una empresa flexible y abierta al cambio (Bahamonde, Ramos, & Salcedo, 2018). Además, no se puede dejar de lado el cuidado del medio ambiente ya que la operación de las empresas en el sector textil confecciones puede ser muy contaminante y además la preocupación de las empresas por sus trabajadores, y por el entorno en que se desenvuelve en general, por lo tanto es necesario que las empresas del sector consideren la responsabilidad social como algo más que una etiqueta, que proporciona imagen y notoriedad, ayudando a forjar un carácter ciudadano a la empresa (Iborra y Peris, 2010).

Un factor clave que se debe tener en cuenta en el sector es la productividad. En las Pymes del sector textil confecciones existe un vacío de análisis y estudio de tiempos de las tareas, así como en la mejora de métodos, ya que el empresario no aplica mecanismos para la medición de productividad, ni sabe con claridad la capacidad de producción de sus recursos, traducida en la cantidad de artículos producidos por periodo tiempo (Larios, 2017). Por otro lado, la existencia de las Pymes en el sector está cada vez más amenazada por una creciente competencia global que afecta a todos los mercados y si además se agrega la existencia de una fuerte competencia local que obliga a los empresarios a concentrar todos los recursos a su propia subsistencia y en mantener el negocio, lo que lleva a una participación fatalista en la guerra de precios reduciendo los márgenes de ganancia de todo el sector (Israel & Hitzeroth, 2018). Dentro del proceso productivo es fundamental determinar qué elementos crean o destruyen valor en la compañía, lo cual permitirá la optimización del uso de recursos y maximizará ingresos para los accionistas (Alfaro, Castillo y García, 2011). Las Pymes del sector textil confecciones están obligadas a ser eficientes para ser competitivas, ya que la pérdida de competitividad se traduce en disminución de ventas y la consecuente pérdida de participación en el mercado (Restrepo, Morales, Vanegas, 2010). Por lo tanto, uno de los

factores principales de competitividad de las empresas son los criterios de compra, y estos son el precio y la calidad de los tejidos, así como también la calidad de los acabados; con estos factores cualquier empresa debería disfrutar de éxito y rentabilidad (Sojo, 2012). Según Jaimes, Luzardo y Rojas (2018), en el proceso productivo, el primer factor fue denominado gestión del proceso, este se asocia con los siguientes puntos: (a) método de trabajo, (b) medio ambiente y (c) gestión; el segundo factor fue llamado capacidades/control, está conformado por las variables: (a) mano de obra; (b) máquinas y (c) medición.

En el sector textil confecciones se identificó un inadecuado uso de la tecnología y como consecuencia de esto existe una limitada capacidad de innovación, de acuerdo con Larios (2017), que explicó que el empresario de una Pyme del sector textil se enfoca más copiar los avances que implementan sus competidores y no en diseñar estrategias que generen un valor agregado a sus productos. Se tiene una resistencia a la renovación continua de estrategias y una dificultad para incorporar nueva tecnología al proceso productivo, poca adaptación y renovación de productos, con planes a corto plazo en la mayoría de los casos (Bahamonde et al., 2018).

Con respecto al acceso al financiamiento de las Pymes del sector textil confecciones, debido a la informalidad en la que muchas de las Pymes se encuentran, hace que sean consideradas como de alto riesgo, lo cual encarece su acceso al crédito y poca capacidad de financiamiento, y si a esto se le agregan otras deficiencias como la falta de personal calificado, trae como consecuencia una escasez de capital de trabajo lo cual impacta negativamente en el desarrollo de la industria textil confecciones. Las empresas que superan sus problemas financieros obtienen mejores resultados y aumentan la oferta exportable en el sector (Macha, 2018).

Considerando el personal calificado dentro del sector, no se encuentran a simple disponibilidad. Según explicaron Bahamonde et al. (2018), se ha evidenciado que las Pymes

del sector textil confecciones no tienen una política de recursos humanos y limitan la contratación de personal en los puestos claves y especializados dentro de la empresa para darle preferencia a un familiar sin importar si este esté capacitado o no para el puesto, esto se agrava en puestos más importantes ya que existe escasa o hasta a veces nula participación del personal profesional en la toma de decisiones. En el sector existe una carencia de personal calificado, tanto en áreas de producción como en las áreas de dirección, además de un limitado conocimiento del comercio exterior, lo cual limita las oportunidades de desarrollo de las Pymes en la industria textil confecciones (Macha, 2018).

Según Jaimes et al. (2018), para mejorar la productividad laboral en las Pymes de confecciones se debe tener en cuenta: (a) comportamiento grupal, (b) ambiente social de trabajo, (c) gestión del proceso y (d) capacitación/control. Los dos primeros puntos están asociados a características humanas de la productividad laboral y los dos últimos a la dimensión del proceso productivo. Desde la dimensión humana, el factor comportamiento grupal está representado por las siguientes variables: (a) participación, (b) manejo del conflicto, (c) cultura organizacional, (d) liderazgo y (e) formación y desarrollo. Las variables: motivación, satisfacción laboral, cohesión, y clima organizacional representan el factor ambiente social de trabajo.

Por otro lado, según explicaron Moreno, Chang y Coba (2018), las acciones propuestas con el fin de fortalecer los aspectos que no permiten experimentar mayores niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las Pymes del sector textil confecciones estudiadas son: (a) la promoción de grupos de apoyo interdepartamentales; b) la declaración explícita de los incentivos a los que se puede acceder, mediante la construcción de un documento público que lo estipule; (c) el aseguramiento de un ambiente apropiado de trabajo, en donde se vele por la comodidad, higiene y acceso a atención médica; (d) el establecimiento de espacios en donde, de ser posible, se les comunique a los empleados las

razones más frecuentes de despido; (e) el diseño de planes de carrera; y (f) la propiciación de espacios de esparcimiento en los cuales se estrechen lazos de compañerismo.

Es importante mencionar que la ubicación geográfica del Perú provoca una enorme diversidad climática, lo cual favorece la agricultura y la producción de la materia prima para textiles que es el algodón, además que el algodón peruano es reconocido en el mundo como un producto de alta calidad, además el país cuenta con un acceso privilegiado al océano pacífico que es parcialmente aprovechado ya que solo se cuenta con un gran puerto ubicado en el Callao en donde se desarrollan las principales actividades logísticas para el comercio exterior (Calderón et al., 2017). La ubicación del Perú dentro de la geopolítica internacional genera una gran oportunidad ya que se cuenta con un clima propicio para la producción de la materia prima de alta calidad y el acceso directo a las rutas internacionales para la exportación (Calderón et al., 2017).

Es por ello que una eficiente infraestructura logística es un factor fundamental para impulsar el crecimiento de las Pymes en el sector textil confecciones reforzando el desarrollo de las cadenas logísticas para que las pequeñas y medianas empresas estén preparadas para competir en los mercados internacionales, por lo tanto el objetivo es promover la asociación de estas empresas, como por ejemplo la creación de clusters o asociaciones de empresas que les permitan salir a negociar en bloque y negociar mejores condiciones con proveedores internacionales (Calderón et al., 2017).

Es importante resaltar que la informalidad es un factor a tener en cuenta para describir al sector textil confecciones en el Perú. Si bien es cierto que el sector textil está creciendo, este aumento no necesariamente se ha traducido en el crecimiento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa de este sector, ya que en su mayoría estas tienen procesos informales, por lo regular son empresas familiares, administradas de forma empírica e intuitiva, y sin usar herramientas de gestión o planeamiento estratégico, sin gestión del talento, ni gestión por

procesos; estas empresas se caracterizan una mayor participación familiar en la dirección o gerencias (Bahamonde et al. 2018).

El 85% de empresas en el sector textil confecciones es familiar (Larios, 2017), es en este contexto de limitaciones, de alta competitividad, de grandes cambios en las tecnologías de información y comunicaciones que las Pymes del sector están obligadas a explorar los factores críticos de éxito, considerando la gestión del conocimiento por medio de la profesionalización de la empresa, que permita el desarrollo y la sostenibilidad en el tiempo (Bahamonde et al.,2018). Muchas de estas empresas tienen problemas en sus relaciones familia-empresa, lo cual se manifiesta en tensiones y rivalidades que surgen debido a la ausencia de normas claras y de conocimiento de la interna de toda la empresa, que regulen la interacción y los límites, dificultando la solución de problemas (Bahamonde et al., 2018). Muchas veces en las Pymes existe ausencia de estructura organizativa y son muy personalistas. El liderazgo se centra y orienta a una gestión personalista del fundador y este se resiste al cambio y toma decisiones en forma autoritaria, y por lo regular no existe un plan de sucesión de la propiedad y de la gestión, con lo cual se tiene una resistencia del fundador a retirarse de la empresa (Bahamonde et al., 2018). Además, las micro y pequeñas empresas del sector textil confecciones en el Perú muchas veces ofrecen las únicas oportunidades de trabajo y desarrollo para gran parte de la población y aseguran la supervivencia de numerosas familias. Estas oportunidades de subsistencia están cada vez más amenazadas por una creciente competencia global que llega en general a todos los países (Israel & Hitzeroth, 2018).

4.2.3 Estrategias

Las empresas desarrollan a lo largo de su trayectoria en el mercado, diferentes objetivos para maximizar su beneficio. Muchos de esos objetivos estratégicos se ven influenciados por entorno o por las decisiones que se realizan en la parte interna de la

empresa. Miles y Snow (como se menciona en Aragón, Rubio, Serna, & Chablé, 2010) indican que las empresas de éxito desarrollan un enfoque sistemático de adaptación a su entorno.

Asimismo, el crecimiento de una compañía y su capacidad de permanecer competitiva en el mercado depende de que al implementar cualquier plan de innovación agregue valor y genere una rentabilidad adecuada. Estas decisiones deberían ser parte del plan estratégico o plan de largo plazo de toda empresa, el cual describe sus estrategias fundamentales (Cardona, 2010). Algunas investigaciones afirman que no hay una estrategia exacta que sea mejor que otra, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que se apliquen en la empresa. En este sentido, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar; éstos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia (Alvarez & Bolaños, 2010). En los últimos años, se está viviendo una “economía del conocimiento” en la que justamente dicho conocimiento tiene que convertirse tangiblemente en una innovación para permitirle a las organizaciones seguir siendo competitivas (Alvarez & Bolaños, 2010).

En el caso de las empresas que pertenecen al sector Pyme, se han realizado varios estudios, en donde se ha coincidido en que la debilidad en la gestión financiera de dichas empresas está relacionada con los procesos de presupuesto y de proyecciones financieras, trabajan sólo basándose en el corto plazo por lo que las dificultades que padecen para acceder al crédito son mayores (Cardona, 2010). Otro punto importante que considerar es el flujo de caja ya que es un instrumento muy valioso para la medición del objetivo financiero de la empresa. Aunque existen diferentes metodologías para estimar el valor de una empresa, como el valor en libros, el valor del mercado, el valor de liquidación y el valor económico o valor presente de los flujos de caja libres, este último es el más reconocido (Cardona, 2010). Las empresas Pymes no suelen tomar decisiones acertadas en cuestión financiera además de no contar con estrategias establecidas para el logro de sus objetivos, esto a la larga las puede

llevar a tener serios problemas de rentabilidad e incluso de continuidad de sus empresas en el mercado (Alvarez & Abreu, 2008). Los servicios financieros y la administración financiera son dos conceptos importantes que debería considerar una empresa. Los servicios financieros son el área de las finanzas que se ocupa de proporcionar asesoría y productos financieros a las personas, las empresas y los gobiernos. Comprenden a Bancos e Instituciones afines, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y compañías aseguradoras. Mientras que la administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero de una empresa. En pequeñas empresas esa misión suele ser asignada al contador, pero conforme la empresa va creciendo esta función debería ser asignada a un especialista financiero (Alvarez & Abreu, 2008).

En el caso del sector textil confecciones, existen empresas, especialmente las orientadas al mercado de moda y diseño, que adoptan acciones de diferenciación y actúan sobre los gustos de los consumidores. Ello prolonga el ciclo de vida del producto y eleva las barreras a la entrada, mejorando su margen de ganancia de estas empresas (Gennero, como se menciona en Mauro, Graña, Liseras, Barberis, & Gennero, 2012). Son identificables cuatro orientaciones estratégicas en cada sector, que son de gran importancia ya que determinan la forma de gestionar cada recurso: defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas; que pueden concluir en un buen resultado empresarial. La orientación estratégica defensiva, lleva a que las empresas se centren en un ámbito limitado de producto - mercado, enfatizan en la reducción de costos y buscan maximizar la eficiencia. El patrón estratégico de los exploradores, por el contrario, busca oportunidades de mercado mediante la innovación y tecnologías flexibles. Buscan poner mayor énfasis en la calidad para lograr ser más competitivas. Una empresa con tendencia exploradora está dirigida por personas con una amplia experiencia, conocimiento del negocio y con la búsqueda de nuevas ideas. Las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores. Las organizaciones

reactivas se caracterizan por la inestabilidad debido a su incapacidad para adaptarse a los cambios, dada su falta de consistencia, es la que puede tener menores resultados en comparación con las demás (Aragón et. al, 2010). Un punto a considerar es que la cadena productiva del sector textil confecciones se centra en la relación comercial - distribución, se busca siempre las nuevas tendencias y de moda. Como es el caso de las compañías del sector textil confecciones de Medellín, Colombia han logrado posicionarse en mercados nacionales e internacionales ya que han llevado sus productos a las ferias textiles como la de Colombiatex con lo que consiguen aumentos considerables en sus transacciones (Marulanda & Montoya, 2015).

Una forma de tener un mejor orden y organización de la empresa es empleando el PVO, que es un plan de ventas y operaciones (PVO), según Granillo (como se menciona en Ortiz, 2018) el plan de ventas y operaciones de una empresa consiste en plantear integración de procesos para ser más competitivos y que esto impacte en el cliente final. A nivel de la empresa y de industria, la competitividad se reconoce por el crecimiento de la compañía, cuota de mercado nacional e internacional y la cantidad de empleados con la que se cuenta, así como por el incremento de la producción, las ventas, la rentabilidad y el valor de la(s) organización(es) y sus productos (CEPAL, 2003, como se menciona en Nájera, 2014). Asimismo, tener un plan de gestión integrado genera mejores prácticas en cuanto a dirección estratégica de la empresa. Consiste además en integrar los planes de ventas, abastecimiento y financieros logrando así que la compañía trabaje mancomunadamente para lograr un sólo objetivo. El PVO es un proceso de planificación con ciclos mensuales: Recolección de datos, planeación de la demanda, planeación de la cadena de suministros y conciliación de planes. (Wagner, Ullrich y Transchel como se menciona en Ortiz, 2018). La Figura 8 muestra el ciclo mensual del PVO.

Los planes previstos en el flujo de PVO deben estar alineados a las estrategias que tenga definida la empresa (CORE) y también con sus objetivos a futuro.



Figura 7. Ciclo mensual PVO.

Adaptado de Wagner, Ullrich & Transchel en Ortiz, 2018.

Uno de los principales problemas que afecta a las Pymes en el sector textil confecciones es que la demanda puede ser superior a la capacidad de producción que tienen las empresas o que no se cuenten con los recursos necesarios, como por ejemplo capital de trabajo, para poder asumir esa demanda. En este sentido, las Pymes del sector textil podrían mitigar los efectos negativos que esto podría representar y tener una mejor satisfacción para sus clientes si implementan el proceso de PVO como herramienta que les ayudará a alinear todos sus planes con la estrategia de su organización (Ortiz, 2018).

Los clientes de las Pymes del sector textil confecciones serán los primeros beneficiados, ya que sus proveedores lograrán un balance idóneo entre la oferta (abastecimiento) y la demanda. Esto les ayudará a tener sus productos en el momento correcto y a un costo competitivo. El implementar el proceso de PVO en las Pymes, ayudará a que sus tiempos de operación se reduzcan, pues sus procesos operativos tendrán mayor fluidez en sus operaciones (Ortiz, 2018). Para que la ejecución del plan PVO pueda ser exitoso dependerá de la capacidad de adaptación que tenga cada una de las gerencias para poder cambiar hacia la nueva metodología. Además, todos los colaboradores de la empresa

también deben tener conocimiento de la nueva metodología. Pero lo más importante es que el gerente general de la empresa asuma un correcto liderazgo en el desarrollo de dicho proceso.

Actualmente las empresas buscan generar ventajas que les permitan una mayor competitividad y sostenibilidad en el mercado, para lo cual evalúan el contexto de valor agregado generando algunos procesos sistémicos de cambio (Peralta, Romero, Martínez & Orozco, 2016). La competitividad de la empresa ya sea a nivel interno, de industria o del país, debe considerar tres factores: la productividad, la calidad y la innovación (Nájera, 2014). Las empresas hoy en día deben adaptarse a los cambios bruscos y rápidos que se dan en el mercado en base a las necesidades de los consumidores, para ello deben aprender a desarrollar ventajas competitivas. Una de las acciones que se puede realizar para ello, es explotar los recursos y capacidades internas y únicas de la organización, poniendo una especial atención a la importancia de la innovación y el papel central de los procesos al interior de la empresa (Suárez & Ibarra como se menciona en Nájera, 2014). Otro punto importante que considerar es que se debe tener especial cuidado con la reputación en las relaciones con el cliente, la calidad de los productos, los vínculos con proveedores y otros entes, así como las marcas, patentes y la propiedad intelectual en las que se apoya la protección legal del conocimiento de la empresa (Barney & Arikan, 2001 como se menciona en Nájera, 2014).

Desde esta perspectiva, se tiene el concepto de innovación en servicios, que es entendida como el proceso de implementación sistémica de cambios orientados a la satisfacción del cliente, y en consecuencia, al mejoramiento de la competitividad. Dursta, Mentionb y Poutanenc (como se menciona en Peralta, et al, 2016) establecen que la innovación en servicios provee una manera eficaz para crear ventajas sostenibles para una empresa. En una investigación realizada por Pil y Holweg como se menciona en Aragón et. al, 2010, se dice que la innovación se confirma como una de las ventajas competitivas encontradas como clave del éxito. La innovación en servicios, según Tidd (como se menciona

en Peralta et al.,2016) se refiere a un nuevo o considerable cambio en los conceptos de servicios o en los procesos de suministro, los cuales agregan valor al cliente porque aportan métodos o mejoras para solucionar un problema. Este análisis hace que se cambie la forma de ofrecer el servicio al mercado y requieren de nuevas capacidades organizacionales, humanas y tecnológicas. Muchas de las innovaciones en servicios además de considerar I y D requieren de otros atributos importantes como son el talento del capital humano y la productividad de los trabajadores.

De acuerdo con el Manual de Oslo de la OECD y Eurostat (como se menciona en Peralta et al., 2016) la innovación en servicios corresponde a un proceso continuo, consistente en una serie de modificaciones realizadas en forma progresiva en los productos y en los procesos. La innovación está orientada a generar valor agregado para el cliente, y consecuentemente, a generar cambios en las tendencias de mercado, lo cual sustenta la importancia de la innovación como generador de competitividad en las organizaciones (Peralta et al., 2016). En este mismo manual existen algunas actividades a realizar para innovación en servicios: adquisición de conocimientos del exterior, adquisición de máquinas, equipos y otros bienes de capital de elevada calidad, adecuada preparación por parte interna de la empresa para la innovación del servicio, preparación del mercado, capacitar a los colaboradores sobre la innovación de servicios.

En un estudio realizado en donde se analizó a las empresas de la industria textil y del vestido en México, se obtuvo que existe una fuerte relación entre las variables competitividad, productividad, calidad e innovación. El objetivo de esta investigación fue determinar en qué medida dichas variables, enfocadas a los recursos y capacidades que tiene la empresa, inciden en su competitividad. Esto con el fin de contar con los elementos necesarios para diseñar un modelo de competitividad para el desarrollo de estrategias que generen ventajas competitivas a las empresas de la industria textil y del vestido en México

(Nájera, 2014). En la Figura 9 se muestra el modelo de competitividad que resultó luego de la investigación, en donde se consideran tres niveles de competitividad para la empresa, la interna, de la industria y la del país, relacionan las variables calidad, productividad e innovación que permiten finalmente lograr la competitividad esperada. Estas, deben ser aplicadas a los recursos y las capacidades (habilidades) de la empresa. El incremento de la competitividad, a su vez, se ve reflejado en el crecimiento, mayor rentabilidad y aumento del valor de la empresa (Nájera, 2014).



Figura 8. Modelo de competitividad.

Fuente: Nájera, 2014

Existe una especial necesidad de adaptación de los requerimientos de los clientes basado en la calidad del producto o servicio. Por ejemplo, el que muchos productos Pymes sean certificados como mejor aceptados por calidad, requiere de una mayor inversión en este atributo, además de poder gestionar los recursos humanos de la empresa en donde se trabaje

con colaboradores altamente cualificados (Aragón et al. 2010). Las empresas Pymes deben estar gestionadas por personas que tengan facilidad de adaptación al cambio, que manejen grandes volúmenes de información y que se encuentren en la capacidad de entornos orientados hacia la innovación (Aragón et al. 2010).

Una parte importante del cambio y adaptación es que la necesidad de tecnología es cada vez mayor. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están generando gran influencia en ámbitos sociales y también en el comportamiento empresarial, transformando de esta manera muchos sectores y entre ellos el mundo de la moda. El fast fashion (moda rápida) está a la orden del día y para ello las marcas necesitan dar respuesta inmediata al consumidor, por lo que requieren de una estrategia que les permita tener una capacidad rápida de respuesta. Además, las cuestiones vinculadas al posicionamiento de marca y el desarrollo de estrategias comerciales son elementos cruciales para las empresas del sector textil confecciones, ya que les permiten mejorar su rentabilidad (Mauro, et al. 2012). Los principales elementos que influyen en la generación de rentas diferenciales son el mejor posicionamiento de marca a partir de la adecuada planificación y asignación de fondos a tal fin, la definición del producto (diseño) y el nicho al que va dirigido, las mejoras en la estética y diseño de los locales y las mejoras en la comunicación con los clientes (Mauro, et al. 2012).

Aquí es cuando las redes sociales entran en escena y se alían con marcas de moda, ayudando a estas a establecer un vínculo directo con el público de la marca e incluso influyendo en el comportamiento de compra (Morales & Morales, 2017). En un estudio realizado a un grupo de empresas que pertenecen al sector textil confecciones en Argentina se encontró que el 40% utiliza activamente redes sociales para promocionar sus productos, y de ellos el 68% utiliza principalmente el facebook. En este caso generalmente las redes son

administradas por el dueño de la empresa para lo cual se contrata a una persona especializada que se encargue de la página web y el manejo de las redes (Mauro et al. 2012).

La revolución tecnológica ha llegado al sector textil confecciones, y ahora el gran reto que tienen las empresas de ese sector es tener una respuesta rápida hacia la demanda del mercado que cada vez es más exigente. El uso de las redes sociales resulta ser una herramienta muy útil ya que permite conocer las necesidades y preferencias de los consumidores en tiempo real. Además de obtener feedback directo de parte del propio público objetivo a través de sus comentarios en redes (Morales & Morales, 2017).

Uno de los principales usos de los medios sociales en el sector textil confecciones y la industria de la moda es crear reconocimiento de marca, es decir, las cuentas de las empresas deben tener su visión y misión y la filosofía con la que trabaja, para así atraer a clientes afines a la empresa que se conviertan en seguidores de la marca. Aunque no existe una estrategia exacta para crear reconocimiento de marca a través de las redes sociales, existen puntos clave de marketing con el fin de crear fidelidad de los seguidores y atraer a nuevos. Por ejemplo, el conocido WOM (Word of mouth) o la técnica del boca a boca puede influir en las plataformas digitales a través de las recomendaciones de los círculos de amistades y conocidos, de ahí también la importancia de la reputación que tengan los seguidores de una marca (Morales & Morales, 2017).

En este sentido, el estudio de la audiencia resulta bastante importante, ya que en base al tipo de público objetivo es que se realizan las publicaciones, y una vez conociendo sus necesidades, con el tiempo se pueden ofrecer diversos beneficios como sorteos, promociones, entre otros. De igual forma es importante el estudio de la competencia, analizar con qué frecuencia realizan sus publicaciones y el tipo de comentarios que reciben en sus perfiles ayudará a la empresa a redireccionar la información que coloca en sus redes. Trabajar en redes sociales requiere de un gran esfuerzo por parte de la empresa, se deben establecer

objetivos de corto y largo plazo y mediciones que permitan evaluar la acogida de sus consumidores, así como establecer un cronograma de publicaciones que permitan abarcar toda la información necesaria (Morales & Morales, 2017).

4.3 Conclusiones

La revisión de literatura nos ha podido brindar algunos alcances para poder desarrollar a detalle los problemas que se identificaron en la empresa LR Accesorios & Moda Textil. La gestión financiera que realizan parte de las empresas Pyme es empírica en base a información no financiera y no necesariamente realizada por un especialista financiero. La otra parte del sector si utiliza información financiera considerando la revisión de la rentabilidad, riesgo y liquidez. Además, realizan un adecuado control de sus cuentas por cobrar y consideran como parte fundamental de su análisis el financiamiento, ya que para las Pymes resulta un poco complicado acceder a ello, esto debido a la posible informalidad del segmento y al nivel de riesgo.

En el sector textil confecciones se tiene como oportunidad el contar con insumos de calidad y diferenciados. El know how también resulta ser importante pues muchas empresas se gestionan por experiencia y conocimientos empíricos. Asimismo, este sector presenta un inadecuado uso de tecnología y por ello la capacidad de innovación es limitado. Asimismo, muchos de los servicios brindados son imitaciones de lo que empresas grandes del sector en otros países realizan.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

De acuerdo con lo indicado en el Capítulo III, se ha podido identificar que la empresa LR Accesorios & Moda Textil tiene un problema principal que es el no logro de generar flujos caja positivos. Se llegó a esta conclusión en una segunda reunión con la Sra. Liz Rojas, en la cual adicional a la información referente a su principal problema, se revisaron las posibles causas, que se presentan en la siguiente lista:

- Inadecuada gestión financiera
- Falta de roles y responsabilidades financieras
- Falta de un sistema que gestione las relaciones con el cliente
- Falta de estrategia de ventas
- Inadecuada gestión de proveedores
- Inadecuada Gestión de inventarios (Sobre stock)

En este sentido, este capítulo está enfocado a explicar las causas raíz asociadas al problema principal, para ello se utilizará el diagrama de Ishikawa, ver Figura 10, como herramienta de apoyo. Las causas antes mencionadas han sido agrupadas en cuatro factores que son de gran importancia para la empresa y que ejercen gran influencia en la mejora de generación de caja, estos factores tienen que ver con la gestión del gerente como principal punto además de diversas áreas de la empresa. Estos cuatro factores son:

- Gestión financiera
- Recursos humanos
- Marketing
- Gestión logística

5.1 Recursos humanos

5.1.1 Falta de roles y responsabilidades financieras

Las funciones relacionadas a las finanzas en la empresa LR Accesorios & Moda

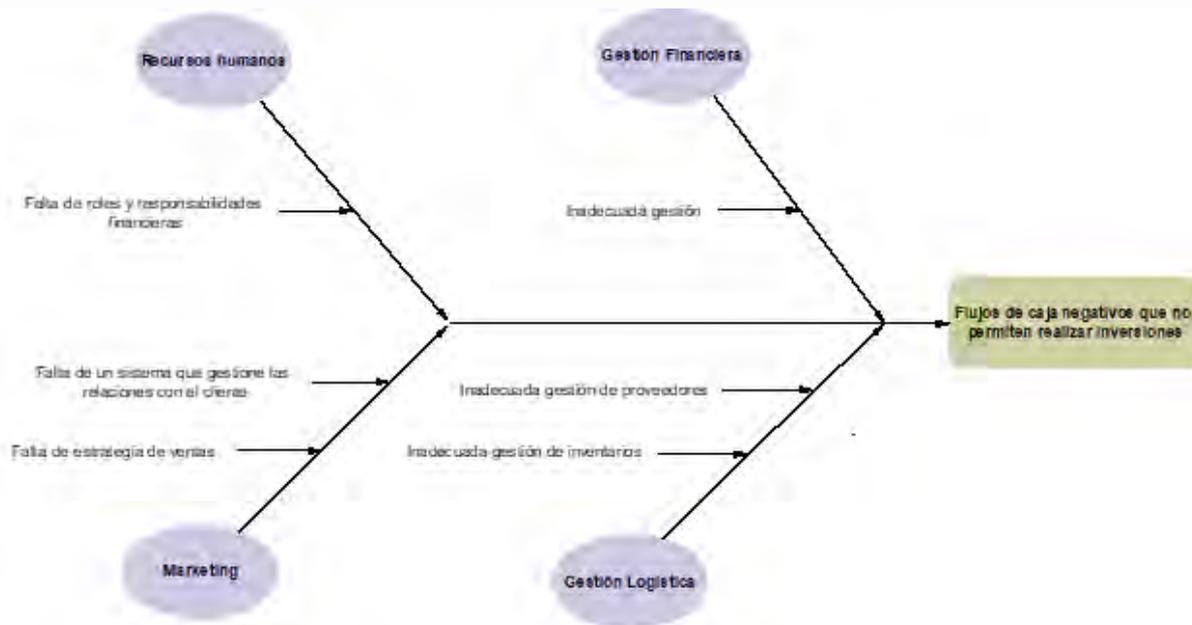


Figura 9. Diagrama de Ishikawa

Textil se encontraban a cargo del contador general, es decir, que el perfil de contador y analista financiero es compartido por una persona, sin embargo, la multitarea es una responsabilidad que puede generar resultados negativos para la compañía, así mismo, para una adecuada gestión estratégica se debe tener identificado el área financiera con sus roles y responsabilidades. (Ruiz Calderón, 2017). Respecto a este punto, la empresa al no contar con un especialista en finanzas no pudo mantener un control de los flujos de caja y por ello no pudo identificar oportunamente situaciones desfavorables y lo cual ocasionó un problema de generación de caja.

Adicionalmente, la persona que tiene el cargo de asistente de gerencia también realiza la labor de cobranza, es decir las funciones propias de su cargo son diferentes a las que realmente tiene asignadas, por ello es que es posible que estas no sean realizadas en forma eficiente. Asimismo, en algunas ocasiones, no se logra realizar un adecuado seguimiento de llamadas a los clientes que tienen letras o cuentas por vencer además de no poder identificar al detalle el pago de los clientes que presentan crédito, lo que podría generar que no se tenga la certeza de que dichos pagos efectivamente ingresen en la cuenta de la empresa.

5.2 Marketing

5.2.1. Falta de un sistema que gestione las relaciones con el cliente

En la propuesta de valor de LR Accesorios & Moda Textil un factor clave es la atención personalizada a los clientes. Las empresas más rentables y competitivas tienen claro que el cliente es el verdadero motor del negocio, y de su permanencia en el mercado. En el análisis realizado se llegó a la conclusión que el equipo de ventas no cuenta con una herramienta que le permita gestionar eficientemente la información de sus clientes y su interacción con el equipo comercial de la empresa. Esto genera que no se haga un adecuado seguimiento a las visitas de los asesores comerciales, y estas no sean programadas en el momento oportuno, perdiendo oportunidades de ventas. Además, no permite hacer un adecuado seguimiento post venta, ya que es mucho más fácil que un cliente que ya compró a LR Accesorios & Moda Textil, vuelva a comprar a la empresa que captar un nuevo cliente.

Cabe mencionar que este punto no había sido identificado por la empresa y se explicó que el no tener un adecuado sistema de gestión de clientes dificulta el hecho de conseguir la cantidad de ventas que la empresa necesita para ser lo suficientemente rentable y tener un flujo de caja que permita soportar su operación y no verse obligado a tener que recurrir al sistema financiero para cumplir con sus compromisos de pago. Además, si LR Accesorios & Moda Textil no conoce quienes son los clientes que cumplen con todas sus obligaciones de pagos en las fechas programadas, pierde la oportunidad de segmentarlos y ofrecer mejores condiciones a los clientes. Esta información sería sumamente útil para priorizar las atenciones a estos clientes, con lo cual se puede mejorar la generación de caja de la empresa.

5.2.2. Falta de estrategia de ventas

La falta de una estrategia de ventas genera que las mismas sean más reactivas que preventivas, ya que las visitas o interacciones con los clientes no responden a un plan de ventas que respondan a una estrategia de la empresa, con objetivos claramente definidos y

que sea sostenible en el tiempo. Adicionalmente a lo expresado, de acuerdo con la información proporcionada por Jesús Torres, jefe de la gerencia de administración, la empresa se encuentra a un 60% de capacidad de producción debido a que las ventas no se encuentran en el punto deseado. Esto se da principalmente porque la competencia es alta y adicionalmente el mercado se encuentra ligado a las exportaciones que tenga el sector textil, si bien han venido en aumento en el año 2018, LR Accesorios & Moda Textil al estar dirigido a un mercado premium, que se encuentra copado, no ha permitido aprovechar este crecimiento en toda su magnitud, lo cual afectó directamente al negocio.

Al respecto de la competencia, es importante mencionar que el líder del mercado, Gustavo Sanchez S.A.C, tiene un equipo comercial agresivo que cubre el mercado debido a que cuenta con precios bajos, una eficiente área de cobranzas, bonos de acuerdo al cumplimiento de metas y una trayectoria de más de 40 años en el mercado. Mientras que LR Accesorios & Moda Textil tiene un equipo de ventas más reducido, el cual en la actualidad no maneja un reconocimiento o bono acorde al cumplimiento de objetivos de ventas y adicionalmente no tiene un indicador que cerciore que las ventas realizadas sean a empresas con buen historial de pago. Es decir, las ventas se realizan con la directriz de colocar la mayor cantidad de pedidos sin tener como parte de sus metas el cobro de estas o el mix de productos.

5.3 Gestión financiera

5.3.1. Inadecuada gestión

En la actualidad LR Accesorios & Moda Textil sufre las consecuencias de las malas decisiones de sus gerentes, tomadas en el pasado, ya que los altos niveles de inventario con que cuenta la empresa es producto de varios años en los cuales se sobreestimó la demanda de productos y se pidió más de lo necesario quedando muchos productos en stock sin poder ser colocados en el mercado, esto se evidencia en los ratios de rotación de inventarios en días, 460 días en el año 2015, 555 días en el año 2016 y 677 días en el 2017. El capital invertido

en activos que no generan rentabilidad es dinero que se pudo invertir en activos con un nivel de rotación más alto, por lo tanto, es dinero mal invertido. Si a esto le sumamos que esta mercadería en su mayoría fue traída desde Turquía, por lo que se tuvo que incurrir en altos costos por la importación y la nacionalización de la mercadería.

La necesidad de dinero para capital de trabajo en la empresa hace que esta siempre se vea obligada a buscar financiamiento en el mercado financiero priorizando la rapidez con que puede obtener efectivo, muchas veces sin tomar en cuenta el costo de este financiamiento. El producto financiero más usado para obtener dinero normalmente es el factoring a tasas que van desde el 15% al 35%. La empresa también recurre a préstamos bancarios con el BCP a tasas entre 18% y 30%. Si bien el recurrir a estas opciones de financiamiento ayuda a la empresa a continuar operando en momentos determinados, esta forma no puede ser una constante ya que eleva los gastos financieros afectando negativamente a la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, esta situación no es sostenible en el tiempo ya que la consecuencia podría llegar a ser llegar a un problema de insolvencia.

5.4 Gestión logística

5.4.1. Inadecuada Gestión de proveedores

De acuerdo con lo mencionado por la Sra. Liz Rojas, la empresa LR Accesorios & Moda Textil en sus inicios tuvo la visión de ingresar al mercado como una empresa grande y es por ello que sostenían que si no realizaban inversiones grandes no serían visibles y perderían oportunidad frente a uno de sus ahora grandes competidores Gustavo Sánchez, además de no ser visibles para los clientes potenciales. Es importante mencionar que empezaron como representantes de su más grande proveedor turco, Polsan, de quienes obtuvo la mayor parte de mercadería que ahora forman parte de su elevado inventario. Sin embargo, no acordaron una forma de pago que tenga plazo y monto establecido, el proveedor

proporcionó la mercadería con el compromiso de que conforme la empresa aumentará sus ventas le iría cancelando la deuda. Con el paso del tiempo esta deuda fue en aumento de tal forma que sus cuentas por pagar en el año 2017 fueron 1,302,115 soles. Adicionalmente, los pedidos continuaban incrementando el stock de la empresa, de tal forma que el monto de sus inventarios durante el año 2017 fue de 1,458,748 soles, lo cual representó el 62% de los activos. La empresa no tuvo una buena negociación con su proveedor desde el inicio, lo cual generó que la mayor parte de la caja de la empresa se encuentre en inventarios, además que esta mercadería no pueda ser liquidada ya que tienen una deuda que aún debe ser cubierta.

5.4.2. Inadecuada gestión de inventarios (Sobre stock)

La empresa LR Accesorios & Moda Textil se inició en el mercado de los botones con su proveedor y socio estratégico de Turquía Polsan. Si bien, la gerente general de la empresa, la Sra. Liz Rojas, tenía una gran experiencia en el sector, dado que trabajó varios años en la empresa que es su actual principal competencia, Gustavo Sanchez SAC, era la primera vez que se encontraría al frente de una empresa, siendo la encargada del movimiento general de su propio negocio. La incipiente experiencia en gestión la llevó a tomar algunas malas decisiones, la inversión inicial para completar el stock que le ayudaría con el desarrollo de sus actividades fue considerado con un valor sobreestimado a lo que la demanda exigía. Esa fuerte inversión les ha generado algunos inconvenientes, pues en la actualidad aún no logran recuperarse del todo, continúan intentando colocar dicha mercadería cada vez que es posible. Esto ha generado que la empresa desde un inicio este descapitalizada.

Otro punto que considerar es que la empresa cuando realiza compras tiene que considerar un mínimo de producción por parte de sus proveedores, lo cual no necesariamente coincide con los pedidos de sus clientes. Esto significa que durante el año siempre mantiene un sobre stock, este excedente de inventario tiene largo tiempo de rotación, en el año 2017 se tuvo un ratio de 677 días en lo que respecta a rotación de inventarios, como consecuencia se

tiene un capital invertido que no genera rentabilidad, perdiendo la oportunidad de invertir ese dinero en otras mercaderías o proyectos que generen rentabilidad en un menor plazo.

Además, la empresa requiere dinero para capital de trabajo, y se ve obligada a solicitar financiamiento externo para poder hacer frente a sus compras hasta que las ventas se puedan hacer efectivas. El problema que se presenta en la mayoría de las empresas que pertenecen al sector Pyme, radica en que los inventarios de seguridad se determinan con base en el promedio de la demanda, ignorando que esta es muy variable y tiene gran influencia en el entorno (Osorio, 2008).

5.5 Criterios de selección de las principales causas y análisis

Luego de haber determinado la lista de causas asociadas al principal problema, en conjunto con la gerente de la empresa y utilizando como criterio de decisión el logro de sus objetivos de largo plazo, que consisten en incrementar ventas, caja y rentabilidad, se considera que las principales causas que se relacionan con el problema de generación de caja de la empresa son tres, donde una es la inadecuada gestión de proveedores, pues el no tener un plazo de pagos establecidos los llevó a tener cuentas pendientes de pago por mucho de tiempo, lo que en actualidad no les permite seguir comprando y por lo tanto seguir incrementando sus ventas. Como segundo punto, la falta de un sistema que gestione las relaciones con el cliente, que permita generar oportunidades de ventas efectivas y que sean sostenibles en el tiempo, además de poner tener una visión más amplia de clientes potenciales y que tengan un adecuado comportamiento de pagos y como último punto la inadecuada gestión de inventarios pues a pesar de tener sobre stock en almacén continuaban realizando pedidos.

5.6 Conclusiones

En este capítulo, en coordinación con la gerente general, se analizaron las causas raíz del problema mencionado en el capítulo III y se han dividido en cuatro grupos: gestión

financiera, recursos humanos, marketing y gestión logística. El análisis está enfocado a identificar los factores que provocan la generación de flujos de caja negativo que mantiene a la empresa en una constante pérdida de valor según los estados financieros de los últimos años que fueron analizados. Varias de las causas identificadas tienen que ver con inconvenientes en la gestión de la empresa que provocaron inventarios con productos de baja rotación que se traduce en dinero mal invertido. Ante la necesidad de contar con capital de trabajo para la operación del negocio, sumado al hecho de no tener personal especializado en finanzas, se recurre al uso no adecuado del financiamiento externo que tiene como consecuencia el incremento de los costos financieros. Además, el hecho de no tener una adecuada estrategia de ventas impide que se cuente con el volumen de ventas necesario para cubrir los costos y gastos operativos que permita la generación de un flujo de caja positivo en todos los periodos.

Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas

En este capítulo se realizará el análisis de posibles soluciones para que la empresa LR Accesorios & Moda Textil pueda implementar y de esta manera resolver el problema identificado que tiene que ver con la generación de flujos de caja positivos.

6.1. Soluciones

6.1.1 Implementación de una Planeación de Ventas y Operaciones (PVO)

La implementación de una estrategia de Plan de Ventas y Operaciones PVO en las Pymes del sector textil confecciones, les brinda la oportunidad de incrementar positivamente su margen de utilidad ya que permite optimizar su capital de trabajo y una eficiente gestión que se puede realizar a través de esta herramienta logística que fomenta un mínimo de inventario y un máximo de optimización de recursos financieros implementados en almacenamiento de inventarios (Ortiz, 2018).

Dentro del análisis realizado a LR Accesorios & Moda Textil se ha detectado que una de las causas que ha provocado una baja generación de caja es el manejo inadecuado de inventarios, que deriva de una inadecuada gestión logística, ya que se han sobre stockeado en diversos productos que no fueron vendidos con la prontitud esperada o que fueron saldos de pedidos que fueron solicitados en exceso debido a las condiciones impuestas por el proveedor o que buscando maximizar la cantidad de productos por pedido teniendo en cuenta los costos de la importación, provocaron que se importe más de lo necesario generando que los productos comprados de más queden en inventario. La consecuencia de este escenario es que los productos en stock no presentan beneficios económicos en el corto plazo, lo cual afecta negativamente a la caja de LR Accesorios & Moda Textil ya que esos recursos de tener una mayor rotación podrían verse traducidos en dinero en un periodo de tiempo menor, y por otro lado, como estrategia de la empresa con los productos que fueron comprados en exceso, empezaron a venderlos a un precio por debajo de su precio real en el mercado, impactando

negativamente a los ingresos de la empresa. Ante una implementación de PVO se podría dar un mejor manejo de los inventarios ya que existiría conexión entre las personas o áreas encargadas en la empresa, el tener una gestión integral ayuda a que esta sea más eficiente, genera mejor organización y optimiza recursos.

6.1.2 Implementación de un Customer Relationship Management (CRM)

La empresa LR Accesorios & Moda Textil en su propuesta de valor considera como punto fundamental su enfoque hacia el cliente y que este perciba que la empresa sabe todo lo necesario para satisfacer sus necesidades, es decir que el personal de empresa ya cuenta con una cultura de que prioriza la satisfacción de las necesidades del cliente, con lo cual se facilita la implementación de un CRM. Para buscar el máximo beneficio para la empresa se debe priorizar aquellos productos que den un mayor margen de beneficio y/o productos que tengan condiciones que permitan ser cobrados en el menor plazo posible. Uno de los objetivos a largo plazo que tiene la empresa, es lograr eficiencia en las ventas y que estas se puedan incrementar. Por lo tanto, es recomendable la implementación de una solución de software que soporte y gestione todas las relaciones con el cliente, como un Customer Relationship Management (CRM), el cual debería ser utilizado como una estrategia de negocio, con enfoque hacia el cliente. Esta tiene por objetivo el captar, atender y mantener una relación duradera y fidelización de los clientes de LR Accesorios & Moda Textil, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. El uso de un CRM optimiza la gestión de clientes mejorando las probabilidades de aumentar las ventas y a la vez genera un impacto positivo en los niveles de generación de caja de la empresa.

Con la implementación de un CRM se permitirá la segmentación de los clientes por distintos criterios. Si se ha identificado que el principal problema de LR Accesorios & Moda Textil es la generación de caja, entonces una buena estrategia será segmentar a los clientes identificando a aquellos que aportan más a la generación de flujos de caja en los plazos de

tiempo más cortos. De esta manera el equipo de ventas puede priorizar a este segmento de clientes valiosos e inclusive dar algún tipo de beneficio adicional o descuento, siempre con el objetivo que el retorno de la inversión en la mercadería a la empresa sea lo más rápido posible.

Con la implementación de un sistema que permita saber cuál es el monto de ventas por cliente y por representante de ventas integrado con un CRM, se permitirá desarrollar campañas en las cuales se podrán metas a cada vendedor y a todo el equipo de ventas. Además, si se cuenta con la información de cuáles son los productos que dan un mayor beneficio a la empresa o generan una mayor caja, se puede definir cuotas de venta de estos productos a cada vendedor. Se puede también determinar premios o bonos para cada vendedor si llegan a cumplir sus metas individuales o como equipo de ventas. Estos bonos siempre deben tener como objetivo impulsar la venta productos que generen un mayor retorno ya sea por su margen o porque son vendidos a clientes que sean puntuales en sus pagos y que también tengan costos de cobranza mínimos, de tal manera que se optimice la generación de caja para LR Accesorios & Moda Textil.

6.1.3 Implementar sistema de cobranzas

Como ya se ha identificado que el principal problema que tiene LR Accesorios & Moda Textil es el de la generación de flujos de caja positivos, lo que se debería buscar es obtener un cobro más efectivo y en menor tiempo. Para ello es muy importante que la parte de cobranza sea gestionada correctamente para poder tener un mejor control financiero. La solución va dirigida a tener un equipo que utilice un sistema de cobranza en donde se permita verificar las operaciones que presentan crédito, la cantidad de días y adecuado seguimiento a los cobros que guarden relación con las ventas. La implementación de este sistema de cobranza podría llevar a tener un mejor orden de sus estados financieros y por ende podría aplicarse de una mejor manera el análisis de sus cobros y pagos.

Otro punto que considerar sería el tema del riesgo, este nuevo equipo que se propone se podría encargar de realizar un análisis mucho más exhaustivo de cada cliente, es decir analizar su comportamiento de pago y otros factores financieros y de riesgo propios de cada empresa. De esta manera se podría evaluar si las ventas fueran contra entrega o a crédito en tiempo moderado dependiendo del perfil de cada cliente, además de poder determinar el plazo más adecuado por cliente. Cabe mencionar que al indicar “área” se trata en realidad de alguien a quien se le pueda delegar dicha función, se entiende que la dimensión de la empresa LR Accesorios & Moda Textil no es grande y por ello dichas funciones podrían ser delegadas a un colaborador actual de la empresa, definiendo previamente la distribución de carga de trabajo en sus roles y responsabilidades, con lo cual se logrará que los gastos administrativos no se verán aumentados y se logre una mejor gestión de cobranza.

6.1.4 Renegociación con proveedores de la empresa

En la identificación del problema de generación de flujos de caja, como se mencionó en los capítulos anteriores, los inventarios son parte importante de este análisis ya que suman S/ 1,458,748 y ello representa el 62% del total de activos para el año 2017. Adicionalmente, al no tener estipulado un período específico para los pagos a proveedores, estos se acumularon hasta llegar a un monto de 1, 284,721 soles para el 2017. Es por ello por lo que se debe realizar un análisis de los inventarios y clasificarlo por antigüedad y cantidad, para con ello tener evidencia de las existencias que tiene la empresa y poder negociar la devolución o actualización de las mismas con el proveedor o de acuerdo a la antigüedad de las mismas realizar su liquidación. En lo referente a cuentas por pagar se debe solicitar al proveedor una negociación de la deuda y generar un cronograma de pagos para realizar la planificación de flujos teniendo en consideración el pago de esta.

Una vez que se hayan realizado las negociaciones, como segundo paso sería pactar un plazo de pago específico a través de un cronograma y solicitar mercadería de acuerdo con un análisis más exhaustivo de la demanda.

6.2 Elección de la solución

Luego de haber realizado el análisis de las causas raíz del problema principal de la empresa en el Capítulo V, se pudieron identificar cuatro posibles soluciones que permitirán mejorar la generación de flujos de caja de la empresa. Estas posibles soluciones son: (a) Implementación de una Planeación de Ventas y Operaciones (PVO); (b) Implementación de un Customer Relationship Management (CRM); (c) Repotenciar el equipo de cobranza y la (d) Renegociación con proveedores de la empresa.

Durante el análisis realizado, se identificó como punto de partida que la empresa requiere de un orden a nivel financiero, dado que presenta algunas deficiencias en lo referente a inventarios y cuentas por pagar, además de niveles de caja muy bajos, que no permiten a la empresa seguir creciendo. Además, luego de haber conversado con la gerente de la empresa, la Sra. Liz Rojas, e identificar que su principal problema es la generación de caja, se buscó proponer algunas soluciones que se encuentren acorde con este problema, además de buscar cumplir con uno de sus objetivos principales a largo plazo que es el incrementar sus ventas a S/ 3,000,000 para el año 2023 y el poder obtener un flujo de caja positivo le permitirá seguir reinvertiendo en el negocio y de esta manera poder seguir vendiendo.

En este sentido, se propone como solución la implementación de un CRM integrado a un sistema de gestión de cobranza, con la finalidad de no solo poder lograr el objetivo de largo plazo de la empresa, sino que también se pueda asegurar flujos de caja positivos futuros. Se identificó que el equipo de ventas de la empresa no cuenta con una herramienta que le permita gestionar eficientemente la información de sus clientes y su interacción con el equipo comercial de la empresa. Con el CRM se podrá conseguir priorizar atención a clientes

considerando el nivel de compras que realizan y con esto aumentar la rentabilidad. Saber si es que son sujetos de crédito y gestionar los plazos y cobros de forma adecuada.

Adicionalmente, tener un adecuado seguimiento a las visitas de los asesores comerciales y que sean programadas en el momento oportuno, para generar oportunidades de venta efectivas. También permitirá realizar un adecuado seguimiento post venta ya que es mucho más fácil fidelizar a un cliente que ya compró una vez a LR Accesorios & Moda Textil que captar clientes nuevos. Al ser un sistema integrado con cobranza, se buscará que el incremento en las ventas sea efectivo, es decir que vaya acompañado de una adecuada gestión de cobranza, que los nuevos ingresos generados por ventas impacten directamente en la caja de la empresa.

6.3 Conclusiones

En este capítulo se ha realizado un análisis de posibles soluciones que están relacionadas a las causas raíz mencionadas en el capítulo V. Todas las soluciones mencionadas son importantes para la empresa, sin embargo, se considera que, debido al impacto en las distintas causas del problema, y teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, y el nivel de inversión que se necesita para sus puestas en marcha, se recomienda la implementación de un CRM y un sistema de gestión de cobranzas.

La empresa debe tener un adecuado control y gestión de sus finanzas para poder identificar sus problemas a tiempo y de esta manera brindar la solución adecuada. En algunos casos será necesario que la empresa actúe con limitaciones ajustándose a un presupuesto que le permita tener un mejor alcance a sus objetivos. Cabe mencionar que un sistema de ventas efectivas debe ir acompañado de un sistema de gestión de cobranza para que se pueda evidenciar en la generación de caja para la empresa.

Adicionalmente como ya se ha mencionado en el capítulo 5, una de las causas de la generación de caja negativa para la empresa es la inadecuada gestión de inventarios, por ello

es por lo que el tener un adecuado análisis de los inventarios, clasificando los productos por antigüedad y cantidad, permitirá tener un mayor detalle y de esta manera tener mejores oportunidades de venta. Además, a través de la implementación del CRM se podrá ofrecer catálogos más variados considerando las necesidades de los clientes y se podrá ofrecer el producto más adecuado, realizando compras solo de lo necesario, disminuyendo de esta manera el stock. El tener una mejor gestión de los inventarios permitirá redirigir la venta y si es necesario idear ofertas o promociones que permitan liberar el stock más antiguo.



Capítulo VII: Plan de implementación y factores de éxito clave

7.1 Plan de Implementación

7.1.1 Actividades de Implementación

Después de la evaluación de todas las posibles soluciones se llegó a la conclusión que la forma en la cual LR Accesorios & Moda Textil podría mejorar sus problemas para la generación de flujo de caja sería mediante la implementación de un CRM integrado a un sistema de cobranzas. Dado que la empresa cuenta con un sobre stock, lo que buscará el CRM será incrementar las ventas y poder, paulatinamente, disminuir el stock y en conjunto con el sistema de cobranzas, poder colocar las condiciones de pago más adecuadas y así nivelar los problemas de flujo de caja. Para poder implementar esta solución se definirá un plan con las actividades de implementación, el cual será dividido en dos módulos que son las fases de implementación del proyecto y las actividades rutinarias. Adicionalmente, se realizará un diagrama de Gantt donde se identificarán los tiempos de cada fase, los recursos involucrados y los costos estimados para la implementación del plan.

Fases de Implementación del proyecto

Para la implementación del proyecto se han considerado 6 fases que son las siguientes:

Proceso selección personal de cobranza y tesorería

La primera fase de implementación será la contratación de una persona que tenga perfil administrativo y cuente con experiencia en cobranzas. Las funciones que desempeñará serán las de realizar un análisis de los clientes considerando el riesgo y comportamiento de pago, además de realizar el seguimiento de los pagos de los clientes que tengan crédito y hacer efectiva la cobranza. Esta persona deberá tener constante comunicación con el equipo de ventas para poder brindar información de riesgo de clientes y que estos puedan identificar

la modalidad de crédito que se pueda otorgar si es que es necesario. Esto permitirá incrementar las ventas efectivas, y generar mejor flujo de caja con más pagos en corto plazo.

Reunión para transmitir los beneficios al personal de la implementación del proyecto

La siguiente fase de la implementación tiene que ver con la programación de reuniones con los equipos que representan mayor importancia en este proceso, el equipo de ventas y de cobranza.

Se brindará información general, referente a la iniciativa de implementación del proyecto, indicando que con la nueva herramienta tendrán clientes potenciales y un mejor detalle por perfiles. Se les brindará todos los beneficios de esta nueva herramienta y de qué manera esta influirá en el desempeño de cada uno de ellos. Se les indicará además que todos los alcances y funcionamiento más detallado será impartido a través de una capacitación general.

Además, es importante involucrar al personal de ventas en el proyecto para recoger sus opiniones, experiencias, y sobre todo sus necesidades de información ya que ellos serán los que utilicen el CRM para impulsar las ventas. Para que así quede claro que la implementación de esta nueva herramienta se realizará con el mismo personal y tiene como objetivo ayudarlos en sus actividades diarias.

Compra de tablets para la fuerza de venta

Compra de tablets, para el uso eficiente del nuevo CRM es necesario que el personal de ventas cuente con un dispositivo móvil que le permita acceder al sistema en cualquier lugar donde se encuentre. Se deberá hacer una comparación de diferentes precios de proveedores y elegir las menos costosas, pero que a su vez tengan las características técnicas necesarias como memoria, procesador, tamaño de pantalla y portabilidad para que se adecuen al uso del CRM implementado en LR Accesorios & Moda Textil.

Aumentar el plan de datos corporativo a las tablets que se adquieran para acceder al CRM de LR Accesorios & Moda Textil ya que deben tener conexión ilimitada a internet. Por lo tanto, se deberá determinar la mejor opción de plan de internet ilimitado entre los operadores de internet fijo en el mercado peruano. Es recomendable que sea el mismo proveedor de telefonía móvil de los equipos que ya tiene el equipo de ventas, de tal manera que al tener la necesidad de comprar líneas adicionales se negocie y obtengan mejores condiciones de pago en los planes contratados.

Capacitación del personal involucrado en el proyecto

Se realizará una capacitación acerca del proyecto considerando la nueva forma de gestión y el funcionamiento de la herramienta. La nueva forma de gestión que tiene que ver con la relación que deberá existir entre el equipo de ventas y el de cobranza, deberá ser un trabajo mucho más integrado. La explicación sobre el funcionamiento de la herramienta y el sistema de tesorería estará detallada y se llevará a cabo con los equipos de implementación para lo cual se les entregará unas tablets, además se les entregará un manual de usuario. El equipo de implementación brindará el soporte necesario durante la implementación y la ejecución del proyecto.

Configuración del proyecto

La compra del servicio de CRM hace necesario que la información sea migrada y adaptada a la estructura ubicada en nube, dos de los datos más importante del cliente que se deberá migrar son la identificación y la dirección georeferenciada (ubicación por coordenadas), así mismo, uno de los factores que será trascendental en esta herramienta es el registro de los vínculos que tiene el cliente con otras personas o empresas, como ser representante legal o socio de otra compañía. Así mismo, dentro de esta fase, se incluye el mantenimiento al actual sistema de contabilidad, para adicionar los módulos de cobranza y tesorería, que se pretende en un futuro integrarse con el CRM.

Evaluación de las herramientas informáticas

Certificación del sistema, se debe definir un periodo de estabilización del sistema luego de la puesta en producción del CRM y las modificaciones al sistema de tesorería. Durante esta etapa el equipo comercial empezará a usar el sistema teniendo en cuenta que aún podría haber ciertos errores, observaciones y ajustes por realizar. Se corregirán todos los problemas reportados creando nuevas versiones de la implementación hasta que se tenga una versión sin errores y que el líder usuario del área comercial confirme su aceptación. Para la aceptación de la implementación es necesario que se prueben todas funcionalidades definidas en el inicio del proyecto. Luego de la aceptación es recomendable que haya un periodo de garantía en el cual el proveedor de la implementación sea el responsable de realizar lo que sea necesario para el correcto funcionamiento del CRM.

Actividades Rutinarias

El equipo planteó dos actividades rutinarias a realizar durante la vigencia del proyecto:

Ingreso de información en las herramientas informáticas

La información es el activo más importante en la implementación de este proyecto, por lo tanto, el personal capacitado de ventas y cobranzas, mediante cualquier terminal (PC, tablet o laptop) deberá registrar las transacciones y eventos que se generan en el día considerando especial cuidado en la limpieza de los datos, como: registrar dígitos en campos numéricos o evitar el uso caracteres especiales, de esta forma, la información se encuentra estandarizada y la toma de decisiones presentará mayor veracidad.

Utilización de las herramientas informáticas y evaluación de los KPI

Implementación del Dashboard que incluya KPI, para mejorar el control y la gestión del equipo de ventas se debe crear un cuadro de mando con indicadores que permitan medir la productividad del equipo comercial y si las colocaciones que realizan están realmente

generando la liquidez deseada por la gerencia general. Dentro del nuevo CRM de LR Accesorios & Moda Textil se deberá construir este tablero o Dashboard. El primer paso deberá ser la definición de los indicadores y cómo estos deberán ser calculados. En la definición de los indicadores debe participar activamente la gerencia general y la gerencia comercial. Estos indicadores podrán ser: captación de clientes, clientes perdidos, clientes frecuentes, etc.

Luego del análisis del contexto de la empresa, sus objetivos y la información que se tiene sobre las ventas y los clientes, se ha definido los siguientes indicadores:

Captación de nuevos clientes

Se espera que el número de clientes que realizan una compra por primera vez en LR Accesorios & Moda Textil se incremente con la implementación del CRM. El cual ha tenido el siguiente comportamiento, tomando como punto de partida el año 2016 tuvieron 85 clientes, el año 2017 tuvieron 89 y el 2018 tuvieron 57 nuevos clientes.

Clientes Perdidos

Es la cantidad de clientes que compró al menos una vez en el periodo anterior y que en el último periodo ya no ha realizado compras. Se espera que la empresa con la implementación de CRM logre que la cantidad de clientes que se pierden de un periodo a otro disminuya. Actualmente, el comportamiento de la empresa es el siguiente: en el año 2017 se perdieron 13 clientes respecto del año 2016, en el año 2018 se perdieron 42 clientes respecto del año 2017.

Clientes frecuentes

Un cliente frecuente se define como la tasa de compra reiterada que puede ser calculada para un período de tiempo semanal, mensual, trimestral o anual. Se calcula de la siguiente manera: Tasa de compra reiterada = Número de clientes habituales / Número de clientes totales. En donde el número de clientes habituales son aquellos que realizan compras

a la empresa cuatro veces al año. Y el comportamiento de dicha tasa es el 2016 de 13%, el 2017 se tuvo 9% y el 2018 fue 8%.

7.1.2 Cronograma (Gantt)

En el cronograma se han detallado las fases que se mencionaron en el punto anterior, así mismo, como se muestra en la Figura 11, se ha dividido en dos bloques: en el primero se encuentran las actividades referentes a la implementación del proyecto, que tiene un inicio y fin definido, mientras que el segundo bloque se han incluido las actividades rutinarias, que serán permanentes dentro de la empresa y serán integradas a las funciones del personal de ventas, cobranza y tesorería.

7.1.3 Costo de Implementación

En la estimación de los costos se ha tomado en consideración los recursos de cada actividad mencionada en el punto anterior, del mismo modo, se ha dividido en dos partes: el primero hace referencia a los costos de implementación e instalación, serán fijos y se desembolsa por única vez durante el proyecto, mientras que el segundo bloque, hace referencia a costos recurrentes que se desembolsan de forma mensual y se incluirán como costos y gastos fijos en el balance general, en la Tabla 8 se ha determinado una proyección de un año (12 meses).

7.2 Factores Claves de Éxito

Los factores claves de éxito son aquellos que proporcionan una mayor seguridad sobre el funcionamiento del proyecto y si con este se obtendrán los resultados esperados. Una correcta identificación de los factores antes mencionados es vital para la viabilidad del proyecto. Se pueden considerar factores tecnológicos, humanos, de liderazgo, entre otros.

| Actividad | Semana | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Implementación | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Proceso selección personal de cobranza | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra Inmobiliario al personal nuevo | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunion con el personal de ventas | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunión con el personal de cobranza | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra de tablet para la fuerza de venta | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Aumentar el plan de datos corporativo | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación del proyecto | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra del servicio CRM en la nube | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptación del sistema actual | | | X | X | X | | | | | | | | | | | |
| Transferir información al sistema | | | | X | X | | | | | | | | | | | |
| Instalacion y configuracion en los terminales (PC, laptop, tablet) | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| Certificación del sistema | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| Actividades Rutinarias | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ingreso de información en las herramientas informáticas | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Implementación del Dashboard que incluya KPI | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Figura 10. Diagrama Gantt del plan de implementación

Tabla 8

Estimación de costos de implementación de CRM

| Ítem | Concepto | Unidad | Cantidad | Tiempo (Mes) | Costo Unitario (USD) | Costo Unitario (S/) | Costo Parcial (S/) |
|----------|---|----------|----------|--------------|----------------------|---------------------|--------------------|
| 1 | Instalación e implementación | | | | | | |
| 1.1 | Servicio en la nube | licencia | 4 | 12 | 30 | 100 | 4 781 |
| 1.2 | Adaptación sistema cobranza y tesorería | servicio | 1 | | | 3 000 | 3 000 |
| 1.3 | Compra de inmobiliario | inmueble | 1 | | | 1,700 | 1 700 |
| 1.4 | Compra de tablets | tablet | 4 | | | 1,200 | 4 800 |
| 1.5 | Ingeniero TI | servicio | 1 | 2 | | 3 500 | 7 000 |
| 1.6 | Capacitación personal ventas y cobranza | servicio | 20 | 0.08 | | 2 000 | 167 |
| 1.7 | Incorporación del nuevo personal | RRHH | 1 | 12 | | 2 000 | 24 000 |
| 1.8 | Aumentar plan de datos corporativo | servicio | 1 | 12 | | 100 | 1 200 |
| | Total | | | | | | 46 647 |
| 2 | Actividades rutinarias | | | | | | |
| 2.1 | Servicio en la nube | licencia | 4 | 12 | 30 | 100 | 4 781 |
| 2.2 | Incorporación del nuevo personal | RRHH | 1 | 12 | | 2 000 | 24 000 |
| 2.3 | Aumentar plan de datos corporativo | servicio | 1 | 12 | | 100 | 1 200 |
| | Total | | | | | | 29 981 |

Para un mejor entendimiento, se han clasificado en dos planos, los que facilitan la realización del proyecto y los perjudiciales o limitantes del mismo.

Facilitadores

Capacidad de adaptación al cambio. Tanto la gerente general de la empresa y todas las áreas involucradas, sobre todo el equipo comercial y de cobranzas, deben tener

conocimiento de la implementación del nuevo proyecto y mostrar adecuación y adaptabilidad al cambio considerando los beneficios que pueden tener con la aplicación. Se debe tener en cuenta que un cambio importante es adaptarse a la toma de decisiones basadas en información proveniente del CRM, está será una adaptación de la actual cultura de la organización.

Manual de usuario simplificado y fácil entendimiento. Se les entregará un manual de usuario bastante claro que tenga imágenes y una explicación que no contenga muchos tecnicismos para evitar confusión por parte de los equipos.

Habilidad en el uso de la aplicación. Si bien se cuenta con un manual de usuario, los equipos deben contar con algunas habilidades en el uso de aplicativos y sistemas, de lo contrario tendrán una mayor dificultad y les tomará mayor tiempo el poder utilizarlo.

Personal capacitado. Las personas que forman parte de los equipos con los que cuenta la empresa son profesionales con experiencia en el sector. La nueva persona que se encontrará a cargo de la función de cobranza deberá tener este perfil y experiencia.

Adecuada gestión de la gerente comercial. La gestión de la gerente comercial es muy importante en la implementación pues ella realizará el seguimiento a los resultados que deriven de la herramienta.

Liderazgo adecuado. Es importante que la gerencia incentive y motive a sus equipos sobre el adecuado uso de la herramienta y a la integración que deben existir entre los equipos que les permitirá tener mejores resultados. Por ello, será necesario que la gerente conozca cómo se desarrollará el proyecto integrado y los pasos de la implementación.

Limitantes

Falta de compromiso. Se podría dar el caso de que no se utilice el manual ni la herramienta en forma adecuada, además no realizar el seguimiento correspondiente y que de

esta manera no se aprovechen al máximo las funcionalidades de la herramienta y no se logren los resultados esperados.

Baja Adaptabilidad. Dentro de los equipos ya conformados de ventas se podría dar el caso de que uno de los colaboradores no se encuentre de acuerdo con el uso de la herramienta o que le resulte complicado y no se esfuerce por poder consultar para entenderlo. Asimismo, que no se crea en los resultados que finalmente se podrán conseguir y que prefieran seguir trabajando bajo los lineamientos anteriores.

Caidas de red. Es importante contar con buena conexión a internet para que el aplicativo instalado en las PC de oficina puedan contar con la información actualizada e información en tiempo real. Además de contar con un plan de datos que sea eficiente y permita mantener siempre la conexión habilitada.

Falta de presupuesto. El no contar con el presupuesto puede ser un impedimento para el proyecto debido a que el sistema requiere de equipos tecnológicos y la contratación de un nuevo personal para cobranzas es una inversión necesaria para el correcto funcionamiento del proyecto.

7.3 Conclusiones

Para la implementación del nuevo proyecto se debe considerar el presupuesto necesario y si es que la empresa cuenta con la capacidad financiera para solventar la inversión requerida para poder llevarlo a cabo. Una adecuada capacitación y seguimiento de los resultados de la herramienta ayudará a obtener el máximo beneficio que se verá reflejado finalmente en eliminar el problema de flujo de caja de la empresa. Otro punto de gran importancia es que la gerencia y los equipos de ventas que forman parte de la implementación en forma directa, deben estar totalmente involucrados en el aprendizaje y desarrollo de todo el proceso. Para ello se necesitará de su total compromiso, de sus conocimientos y experiencia para poder lograr los objetivos de la solución implementación.

La información ingresada a la herramienta y los indicadores establecidos son de gran importancia ya que de esta manera se podrá medir la efectividad de la herramienta elevando los niveles de flujo de caja requeridos por la gerencia general. Al tratarse de un proyecto integrado entre el equipo de ventas y el de cobranzas se considera que la herramienta CRM se integrará con el sistema de tesorería que permitirá tener mayor y mejor información de los clientes para la toma de decisiones, además de su comportamiento de pago.



Capítulo VIII: Resultados Esperados

8.1 Resultados Esperados

En la implementación del CRM se ha tomado en consideración la proyección de las ventas en cinco años (hasta el 2023) con un crecimiento constante del 6.45% que es el de la industria en el mercado mundial (Damodaran online, 2018), así mismo, se ha incluido en el año inicial el Flujo de caja libre desapalancado (Unlevered Free Cash Flow) del año 2018 como se muestra en la Tabla 9, el importe de instalación e implementación que se ha calculado en el Capítulo VII se ha ubicado en el año inicial, mientras que las actividades rutinarias se han distribuido en los cinco años considerando la tasa de inflación del 3%, que es el máximo del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (BCRP, 2018). Las otras variables que se han considerados son: el retorno de capital (ROC) que se ha calculado de la información de los Estados Financieros del 2018, la tasa de impuestos que se ha obtenido de la tasa promedio de pagos de impuesto a la renta que ha tenido la empresa en los últimos cuatro años y el costo de capital que se ha extraído del Capítulo III y se ha ajustado con el ratio de inflación, más detalle en la Tabla 10. Además, en el cálculo de flujo de caja libre se ha tomado en consideración la tasa de reinversión que será utilizada para el cálculo de la inversión esperado. De esta forma, completando los valores se obtiene un flujo de caja positivo en los próximos años como se muestra en la Tabla 11.

La implementación del sistema CRM ayuda a cumplir el objetivo de largo plazo de la empresa, como se puede verificar en la Tabla 11 en el año 2023 LR Accesorios & Moda Textil llega alcanzar ingresos que están alrededor de tres millones de soles; asimismo, para sustentar el problema de generación de flujos de caja que afronta actualmente y para soportar la mayor fuerza de ventas en los siguientes años, la propuesta de instalar un equipo de cobranzas y la asignación específica de los roles, va a generar flujos de caja positivo cada año como se muestra en la Tabla 11. De esta forma, los resultados esperados que se puede inferir

Tabla 9

Flujo de caja desapalancado de la empresa LR Accesorios & Moda Textil

| Descripción Operación | 2016 S/ | 2017 S/ | 2018 S/ |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Margen operativo | 180 051 | 40 368 | 169 501 |
| Menos: Impuestos | 44 239 | 16 118 | 21 545 |
| Margen operativo después de impuestos | 135 812 | 24 250 | 147 956 |
| Más: Depreciación | 79 700 | 95 683 | 50 883 |
| Margen operativo antes de depreciación | 215 512 | 119 933 | 198 840 |
| Más: Activo fijo | 90 995 | 28 265 | 50 759 |
| Menos: Gastos en capital | 170 695 | 123 948 | 101 642 |
| Capital de trabajo neto | 134 718 | 601 409 | 734 934 |
| Menos: Incremento Capital de trabajo neto | 433 532 | 466 691 | 133 525 |
| Flujo caja libre desapalancado | (388 715) | (470 706) | (36 328) |

Tabla 10

Variables utilizadas para la proyección del Flujo de caja libre

| Variable | Valor % |
|--|--------------------------|
| Crecimiento ventas estable = | 6.20 |
| Crecimiento ventas (Mercado mundial) = | 6.45 |
| Tasa Margen operativo = | 5.79 |
| Retorno de capital = | 12.57 |
| Decrecimiento del crecimiento = | 1.48 |
| Tasa de impuesto = | 30.88 |
| Costo de capital (Inflación) = | 16.48 |

Tabla 11

Proyección del flujo de caja libre de la empresa LR Accesorios & Moda Textil

| VARIABLES | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Terminal |
|--|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|
| Crecimiento por periodo | | 6.45% | 6.45% | 6.45% | 6.33% | 6.20% | |
| Tasa de reinversión | | 51.3% | 51.3% | 51.3% | 50.3% | 49.3% | |
| Ventas | 2 164 806 | 2 304 436 | 2 453 072 | 2 611 295 | 2 779 723 | 2 959 016 | 3 146 173 |
| Margen operativo | 125 405 | 133 493 | 142 104 | 151 269 | 161 026 | 171 413 | 182 254 |
| Tasa de impuesto | 30.88% | 28.88% | 28.88% | 28.88% | 28.85% | 28.81% | 28.81% |
| Margen operativo después de impuestos | 86 685 | 94 935 | 101 058 | 107 576 | 114 573 | 122 025 | 129 743 |
| Flujo de caja libre (2018) | (36 328) | | | | | | |
| Inversión Proyecto CRM | (46 647) | (29 981) | (30 880) | (31 807) | (32 761) | (33 744) | (34 756) |
| Reinversión esperada | | (44 479) | (48 712) | (51 854) | (54 128) | (56 510) | (60 185) |
| Flujo de caja libre | (82 976) | 20 475 | 21 466 | 23 916 | 27 684 | 31 772 | 34 802 |
| Año terminal | | | | | | 338 511 | |
| Flujo de caja libre (Incluye año Trnl.) | (82 976) | 20 475 | 21 466 | 23 916 | 27 684 | 370 283 | |
| Valor Actual Neto (VAN) | 131 595 | | | | | | |
| Tasa Interna Retorno (TIR) | 51% | | | | | | |

en la presente investigación son: (1) incremento de ventas efectivas, (2) automatización e integración de procesos, (3) mejor conocimiento del cliente potencial, (4) tener detalle de indicadores de cumplimiento del equipo de ventas (5) Generación de valor en la empresa.

8.1.1. Incremento de ventas efectivas

Uno de los objetivos de largo plazo que tiene la empresa es incrementar sus ventas, por lo que es de suma importancia que con la nueva herramienta y junto con la adecuada gestión que realice la gerencia, se consiga llegar al nivel de ventas esperado. Con la implementación de CRM se conseguirá mejores oportunidades de ventas pues se tendrá la información en el momento necesario de tal forma que se pueda ofrecer lo que el cliente necesita. Esta información es valiosa pues tiene que ver con la frecuencia de compras, se tendrá la relación de clientes frecuentes y clientes nuevos para con ello poder personalizar el trato. La herramienta de CRM junto con el sistema de cobranza conseguirá identificar el perfil de cada cliente para saber si son sujetos de créditos, si su capacidad de pago les permite hacer efectivo sus compras en tiempos cortos. Se observa en la Tabla 14 que la proyección de flujo de caja libre de la empresa tiene un incremento en sus ventas, así como flujos de caja positivos hasta el año 2023. Actualmente la empresa tiene un nivel de ventas promedio que asciende a dos millones de soles anuales, con la implementación del CRM, como se observa en la Tabla 14, se espera llegar para el año 2023 a un número cercano a tres millones de soles.

8.1.2. Actualización, automatización e integración de procesos

En la actualidad, la tecnología y automatización de procesos juega un papel muy importante para las empresas, ya que debido a la gran cantidad de información que se maneja acerca de los clientes, resulta complicado realizar un adecuado seguimiento. La tecnología CRM permitirá suplir ciertas limitaciones humanas en este aspecto (Cabra-Fierro, Centeno, &

Vásquez – Carrasco, 2014). Por ello, se espera actualizar los procesos de LR Accesorios & Moda Textil para generar mayor eficiencia con el uso del sistema de CRM. Automatizar procesos de ventas, tesorería y cobranza utilizando herramientas tecnológicas es parte de los cambios que se dan en el mercado y que la empresa debe considerar para poder adaptarse, tanto a nivel de procesos como de cultura. Por otro lado, se espera tener una mejor gestión de operaciones, que haya mayor involucramiento de todas las áreas y que se puedan manejar de forma integral, esto generará más eficiencia y productividad.

8.1.3. Mejor conocimiento del cliente potencial

Se espera que las visitas comerciales que realiza el equipo de ventas de la empresa sean más efectivas, en este sentido, el uso de la herramienta va a permitir tener un mejor conocimiento del cliente. Los clientes estarán filtrados adecuadamente y se analizará el riesgo previo a la visita, de esta manera se podrá tener una mayor probabilidad de que el cliente tendrá el potencial requerido no solo en el corto plazo sino también a futuro. Con los resultados obtenidos se podrán analizar posibles modalidades de crédito y promociones por cliente para poder fidelizarlos.

8.1.4. Detalle de indicadores de cumplimiento del equipo de ventas

Teniendo una información más detallada del cuadro de mando creado durante la implementación del CRM, se espera tener un mejor control y gestión de los equipos, para medir productividad de los trabajadores, además de tomar conocimiento sobre la liquidez que se está generando con las ventas que se van colocando. Con ello, se espera también poder establecer cuotas de ventas específicas que vayan acorde con los objetivos de la empresa. Además, de algunos beneficios como premios o bonificaciones que se encuentren relacionadas al cumplimiento y rendimiento de cada vendedor. Es fundamental que se haga un cambio cultural en la toma de decisiones ya que ahora deben ser basadas en información.

8.1.5. Generación de valor en la empresa

En la Tabla 14 se puede apreciar el flujo de caja libre de la empresa LR Accesorios & Moda Textil durante los últimos períodos, el cálculo se ha realizado mediante la diferencia entre el margen operativo después de impuestos y la reinversión esperada, así mismo se está sustrayendo la inversión del proyecto CRM, donde se ha programado un cronograma de desembolsos, de esta forma, cada año estaría obteniendo valores positivos que le permiten generar valor para el accionista, además el proyecto otorga una tasa interna de retorno alrededor del 51% que lo hace un proyecto más atractivo y retador en el mercado local.

8.2 Conclusiones

Considerando que el problema principal de la empresa es generación de flujos de caja positivos, con la implementación de la herramienta CRM integrado a un sistema integrado de cobranza se espera tener una mayor efectividad en ventas para la empresa y que se acorte el plazo de cobro para sus clientes además de obtener un mejor manejo del stock. Resulta ser muy importante el manejo de la información acerca de los clientes para lograr mantener una buena relación de fidelidad en el largo plazo lo cual se verá reflejado en mejores beneficios para la empresa.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- En un Business Consulting es necesario ser diligentes, es decir, tener un adecuado conocimiento del negocio para ello, deben existir varias reuniones con el cliente, y luego investigar por cuenta propia, con la finalidad de que el consultor esté lo suficientemente informado para ser capaz de proponer soluciones de valor para su cliente.
- La entrada en una industria involucra incertidumbre, por lo tanto, es mejor si se ingresa con un socio o con la asesoría de un consultor que conozca sobre el sector con la finalidad de reducir el riesgo de tomar decisiones equivocadas.
- Es posible que los gerentes tomen decisiones equivocadas en algún momento durante su gestión, pero lo más importante es poder admitir el error y tomar las acciones correctivas además de asumir posibles consecuencias.
- Contar con información financiera actualizada permite que los resultados obtenidos reflejen de una mejor manera la realidad de la empresa.
- Para que una empresa pueda realizar sus pedidos en forma precisa, es necesario que tenga identificado cuáles son sus productos de alta rotación.
- Una buena medida para que el equipo de ventas también se vea involucrado en la cobranza, es incluir en el esquema de sus comisiones un incentivo por el pronto pago.
- Al realizar una consultoría es importante que el problema a ser resuelto sea reconocido por el cliente.
- Es importante que la empresa evalúe opciones con distintas entidades financieras con la finalidad que pueda negociar con cada una de ellas y obtener las mejores condiciones de financiamiento en cuanto a tasas y así tratar que sus costos financieros sean los mínimos.

- La implementación de un CRM no es solo la instalación de una herramienta de software, es mucho más que eso, ya que debe ir de la mano con un cambio organizacional y cultural en la empresa.

9.2 Recomendaciones

- La creación en el mediano plazo de una posición dentro de la empresa encargada de la inteligencia comercial. Esta persona será la encargada de monitorear el mercado y adelantarse a las necesidades del cliente y que recolecte información y la procese de tal manera que permita mejorar las compras y diseñar campañas y estrategias de ventas.
- Apoyarse en las tecnologías de información, ya que en el mercado cada vez existen más soluciones de TI enfocadas en las Pymes, con aplicaciones en la nube y en las cuales se ofrecen planes por suscripciones mensuales por usuario, tienen bajos costos y son accesibles por Pymes como es el caso de LR Accesorios & Moda Textil.
- Un mercado que debe explotarse es el de las Fintechs, aunque aún en el mercado peruano no están muy desarrolladas y reglamentadas; pero se espera su uso en los próximos años, aumentando así la oferta financiera y reduciendo los costos de financiamiento.
- Enfocarse en el manejo de información y estadísticas de comercio exterior al comprar una suscripción a algunas herramientas de inteligencia comercial con fuentes de datos nacionales o internacionales, como el caso de Veritrade o Adex Data trade.
- Es recomendable que LR Accesorios & Moda Textil cambie su estructura y gestión de aprovisionamiento a un esquema más reactivo que proactivo, de tal manera que se disminuya el riesgo de invertir en mercadería que se mantenga en almacén por ser de baja rotación.

- Realizar un análisis que permita determinar los costos por producto, teniendo en cuenta los costos de importación más los costos de almacenamiento que ayude a determinar qué productos son los más rentables.
- Realizar un estudio de mercado con la finalidad de determinar cuánto puede crecer el mercado, y cuáles son los atributos que valoran más los clientes de LR Accesorios & Moda Textil con la finalidad de obtener información que permita incrementar las ventas.
- En las Pymes se debe tomar en cuenta que los gastos de ventas y administrativos no deberían superar el 30% del margen bruto, dado que los mismos afectan negativamente a la rentabilidad de la empresa.

- Las Pymes deben realizar una adecuada valorización de puestos para poder asignar remuneraciones adecuadas a los accionistas o dueños del negocio, con la finalidad que no afecten negativamente a la rentabilidad de la empresa.



Referencias

- Alfaro, D. V., Castillo, J. S., & García, N. G. (2011). Análisis de creación de valor económico para empresas del sector textil. *TEC Empresarial*, 5(1), 41–48.
- Álvarez, L.C., & Bolaños, G.R. (2011). Innovación y Estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova scientia*, 3(5), 118-142. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052011000100007&lng=es&tlng=es.
- Álvarez, Mariana y J. L. Abreu (2008). Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa. *International Journal of Good Conscience*, 3(2), 65-104. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n2/3\(2\)%2065-104.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n2/3(2)%2065-104.pdf).
- Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A., & Serna Jiménez, A., & Chablé Sangeado, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18 (47), 4-12.
- ASBANC (2017). Una mirada al fenómeno Fintech en el Perú y el mundo. *Asbanc Semanal*, 242(7), 1. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Semanal-242.pdf>
- Bahamonde, I., Ramos, M. & Salcedo, G. (2018). *Factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú*. (Tesis de maestría, Universidad Esan, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1463/2018_MOCMBA_16-11_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banco Mundial. (2018). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bardales, E. (2018, 9 de febrero). Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, cuánto es el costo?. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costo-226939>

BCRP. (2018). *REPORTE DE INFLACIÓN Diciembre 2018 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf)

Bojórquez Zapata, M. I., Pérez Brito, A. E., & Basulto Triay, J. H. (2014). Analysis of differences between financial management in family and non-family SMEs of the yucatecan textile industry. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 13(6), 1447-n/a. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1625360703?accountid=28391>

Bolsa de Valores de Lima (2018). *Mercado Alternativo de Valores*. Recuperado de

<https://www.bvl.com.pe/mav/MAV-201811.pdf>

Calderón Salcedo, R. E., Leyva Flores, V. D., Miranda Bazán, M. A. J., & Pais Vera, C. L.

(2017). *Planeamiento estratégico para el sector textil*. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9002>

Cam, D., & Grados, M. (2016). ¿Los modelos basados en el CAPM valoran adecuadamente

los emprendimientos familiares? *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 26(61), 65-81. Recuperado de

<http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/innrevcieadmsoc.26.61.65>

Cambra-Fierro, J., Centeno, E., Olavarría, A., & Vázquez-Carrasco, R. (2014). Factores de

éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español.

Universia Business Review, (43), 144–167.

- Cardona, R. (2010). Planificación financiera en las Pyme exportadoras Caso de Antioquia, Colombia. *Financial planning in exporting SMEs in Antioquia, Colombia*. (16). Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/184/199>
- Damodaran Online (2017). Revenue multiples [Base de datos]. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.
- Damodaran Online (2018). Fundamental Growth Rate in EPS by Industry [Base de datos]. Recuperado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/fundgrGlobal.xls>.
- De la Vega, M. (2018). Eurocámaras: Acuerdo comercial entre UE y Perú creó más de 2,500 Pymes. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-eurocamaras-acuerdo-comercial-entre-ue-y-peru-creo-mas-2500-pymes-703785.aspx>
- Exportaciones de confecciones a EE.UU. crecieron en 4.3% en los últimos tres años (2018, Abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaciones-confecciones-ee-uu-crecieron-4-3-ultimos-tres-anos-231341>
- Factoring Total. (2016). Tarifario de operaciones de descuento. *Factoring Total*. Recuperado de <http://www.factoringtotal.com.pe/adminfactory/resources/assets/image/transparencia/1483123133-xh0tq0-operacionesdedescuento.pdf>
- Godoy, J. A. R. (2012). El cargo de capital en la evaluación del desempeño financiero de empresas innovadoras de confecciones de Cali1. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 85-99. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1282006482?accountid=28391>
- Gómez, D. (2018, 24 de junio). La clase media crece 36% en esta década pese a desaceleración. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/clase-media-crece-36-decada-pese-desaceleracion-411358>

- Héctor Alberto, B. P. (2015). Determinantes del acceso al crédito de las PYMES en Colombia. *Ensayos De Economía*, 25(46), 135. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1732086743?accountid=28391>
- Iborra, M., & Peris, Á. (2010). Reconstruyendo la confianza en las empresas mediante la responsabilidad social corporativa: Una ilustración en las cadenas de suministros del sector textil. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 4(1), 102–118.
- International Labour Organization. (2018). *Global Wage Report 2018/19*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_650553.pdf
- Israel, A., & Hitzeroth, M. (2018). How do micro- and small-scale enterprises respond to global competition? an example of the textile survival cluster gamarra in lima. *International Development Planning Review*, 40(2), 203-222.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.3828/idpr.2018.9>
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. D. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175–186. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Larios, R. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Universidad de Lima*, 0 (035), 113-137.
doi:<http://dx.doi.org/10.26439/ing.ind2017.n035.1795>
- Macha, R. (2018). Las barreras funcionales y su incidencia en la oferta exportable de las pymes del sector textil confecciones. *Quipukamayoc*, 26(52), 59-68.
doi:<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v26i52.15235>

- Marulanda Grisales, N., & Montoya Restrepo, I. A. (2015). Modelo para gestionar el conocimiento en el sector textil de Medellín, empleando dinámica de sistemas. *Semestre Económico*, 18(38), 161–190.
- Marquina, P., Alvarez, C., Guevara, D., & Guevara, R. (2013). Proceso secuencial de la revisión de literatura. Lima: Centrum, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mauro, L. M., Graña, F. M., Liseras, N., Barberis Bosch, F., de Rearte, G., & María, A. (2012, octubre). El sector textil-confecciones en la región de Mar del Plata. *XIII Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales*. Conferencia Nacional en Universidad de Buenos Aires, Buenos aires, Argentina.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *MINCETUR expuso beneficios del TPP para las PYMES*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-expuso-beneficios-del-tpp-para-las-pymes/>
- Morales, A. & Morales, F. (2017). Las TIC en el mundo de la moda: Reconocimiento de marca a través de redes sociales. En *Innovación docente y uso de las TIC en educación*: CD-ROM (p. 27). Universidad de Málaga (UMA).
- Moreno, E., & López Martínez, J. (2012). Principales hallazgos en el proceso de toma de decisiones financieras de las pequeñas empresas de confección de Cali. *Gestión & Desarrollo: Administración de Negocios, Contaduría Pública y Economía*, 9 (1).
- Moreno, A., Chang, E., & de Cuba, J. (2018). Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(82), 145–159. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132310874&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Nájera Ochoa, J. (2014). Un modelo de competitividad para el sector textil en México basado en los recursos y las capacidades. *Universidad & Empresa*, 18(28), 37–68.

- Ortiz, J. C. B. (2018). Plan de Ventas y Operaciones (PVO): estrategia para maximizar la rentabilidad de las Pymes del sector textil colombiano. *Mercatec*, (53).
- Osorio, C. (2008). Modelos para el control de inventarios en las pymes. *Panorama 2*, (6).
Recuperado de
<https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/241/221>.
- Palomino, S. (2012, 20 de noviembre) Oscar de la Renta y su boom Modern fit llegan a Lima. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/oscar-renta-boom-modern-fit-llegan-lima-24912>
- Parodi, C. (2018, 14 de setiembre). ¿Por qué están subiendo los tipos de cambio?. *Gestión*.
Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/09/por-que-estan-subiendo-los-tipos-de-cambio.html?ref=gesr>
- Peralta, V. P. P., Romero, N. C. B., Martínez, D. C. S., & OrozcoS, A. B. P. (2016).
Actividades de innovación en servicios en las pequeñas y medianas empresas comerciales del sector textil de Valledupar, Colombia. *Revista Espacios*, 37(6).
- Posada, C. (2018, 20 de noviembre) Oportunidades de exportación para el rubro textil peruano. *Cámara Comercio de Lima*. Recuperado de
https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada_825/posada%20825_final_oportunidades%20de%20exportaci%C3%B3n%20para%20el%20rubro%20textil%20peruano.pdf
- Restrepo Morales, J., & Vanegas, J. (2010). Competitividad y comercio exterior de las Pymes del sector textil-confecciones del Valle de Aburrá: incidencia del tipo de cambio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (30), 1-21.
- Riaño-Solano, M. (2014). Administración del capital de trabajo, liquidez y rentabilidad en el sector textil de Cúcuta, periodo 2008-2011. *Respuestas*, 19(1), 86-98.

- Rojas, E. (2018, 06 de noviembre). LR Accesorios & Moda Textil [Video File]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=v2dH6Gwbrqw>
- Ruiz Calderón, J. (2017). Diagnóstico y propuesta estratégica de la división de administración y finanzas de una empresa mediana de logística especializada.
- Sánchez, C. (2016, 13 de setiembre). La Industria textil, la segunda más contaminante del planeta. *XL Semanal*. Recuperado de <https://www.xlsemanal.com/actualidad/20160913/cataclismo-la-fast-fashion.html>
- Singh, G. (2017, 07 de julio). Fast Fashion Has Changed the Industry and the Economy. *Foundation for Economic Education*. Recuperado de <https://fee.org/articles/fast-fashion-has-changed-the-industry-and-the-economy/>
- SNI: El costo laboral de un trabajador textil en el Perú es de US\$ 450 (2017, Setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sni-costo-laboral-trabajador-textil-peru-us-450-143011>
- Sociedad Nacional de Industria. (2018). *Mercados – importaciones años 2017 y 2018. Productos partida 9606210000*.
- Sojo, F. (2012). *Evolución y mejora en la competitividad de las empresas del sector textil - confección*. Observatorio Industrial del Sector Textil-confección del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Recuperado de [https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/385/Francisco%20Jos%C3%A9%20Sojo%20Calvo%20\(1\).pdf](https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/385/Francisco%20Jos%C3%A9%20Sojo%20Calvo%20(1).pdf)
- Textiles chinos afectan la producción nacional que cayó un 10%. (2017, Julio). *Actualidad Empresarial*. Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=30618>

Townsend, S. (2015). Peruvian fashion chain eyes UAE expansion. *Arabian Business*.

Recuperado de <https://www.arabianbusiness.com/peruvian-fashion-chain-eyes-uae-expansion-582589.html>

Vera-Colina, M. A., Melgarejo-Molina, Z. A., & Mora-Riapira, E. H. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53).

Veritrade (2018). *Perú - Importaciones - [Partida] 9606210000 Botones De Plástico, Sin Forrar Con Materia Textil [Base De Datos]*. Recuperado de <https://www.veritradecorp.com/>.

Yto, J. (2018, 10 de agosto). 'Eco-friendly', más que una tendencia. *Mercado Negro*.

Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/eco-friendly-mas-que-una-tendencia/>

World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

Apéndice A: Estados Financieros de LR Accesorios & Moda Textil

Tabla 12

Estado de Situación Financiera 2018, 2017 y 2016 en soles

| | 2018 | 2017 | 2016 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| | (S/.) | (S/.) | (S/.) |
| Total Activo Corriente | 1,804,547 | 2,003,483 | 2,010,144 |
| Caja y bancos | 25,082 | 2,210 | 35,172 |
| Cuentas por cobrar com. Terceros | 319,240 | 239,732 | 381,496 |
| Cuentas p cob per, acc, soc, dir y ger | 8,941 | 3,795 | 700 |
| cuentas por cobrar div. Terceros | 67,761 | 201,249 | |
| Serv. Y otros contratado por anticip. | 55,072 | 97,749 | |
| Mercaderías | 1,271,465 | 1,424,233 | 1,565,517 |
| Existencias por recibir | 30,623 | 34,515 | 27,259 |
| Anticipo a proveedores | 26,361 | | |
| Total Activo No Corriente | 786,251 | 345,850 | 463,175 |
| Inmuebles, maquinaria y equipo | 679,946 | 629,187 | 600,922 |
| Dep Inm, activ arren fin. E IME acum | -334,220 | -283,337 | -187,654 |
| Activo diferido | 208,061 | | 49,907 |
| Cuentas por cobrar al personal | 232,464 | | |
| Total Activo Neto | 2,590,797 | 2,349,333 | 2,473,319 |
| Total Pasivo Corriente | 1,535,652 | 2,006,469 | 2,162,633 |
| Trib y apor sis pen y salud p pagar | 74,898 | 80,349 | 41,275 |
| Remuneraciones y participaciones por pagar | 134,147 | 134,089 | 132,967 |
| Ctas p pagar comercial - terceros | 957,037 | 1,284,721 | 1,619,739 |
| Ctas p pag acc, directores y gerentes | | | 220,515 |
| Ctas por pagar diversas - terceros | 700 | 17,394 | |
| Obligaciones financieras | 363,509 | 489,916 | 148,137 |
| Anticipo a clientes | 5,360 | | |
| Total Pasivo No Corriente | 669,185 | 0 | 0 |
| Cuentas por pagar comerciales - terceros | 456,834 | | |
| Otros obligaciones financieras | 212,351 | | |
| Total Pasivo | 2,204,837 | 2,006,469 | 2,162,633 |
| Total Patrimonio | 385,961 | 342,864 | 310,686 |
| Capital | 208,000 | 208,000 | 58,000 |
| Resultados acumulados positivos | 128,988 | 102,686 | 149,868 |
| Utilidad de ejercicio | 48,972 | 32,178 | 102,818 |
| Total Pasivo y Patrimonio | 2,590,797 | 2,349,333 | 2,473,319 |

Tabla 13

Estado de Resultados 2018, 2017 y 2016 en soles

| | 2018 (S/.) | 2017 (S/.) | 2016 (S/.) |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Ventas netas e ingresos por servicios | 2,164,806 | 1,994,983 | 2,253,044 |
| Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas | -22,719 | -11,944 | -5,143 |
| Ventas netas | 2,142,087 | 1,983,039 | 2,247,901 |
| (-) Costo de ventas | -866,173 | -717,390 | -876,452 |
| Resultado bruto | 1,275,914 | 1,265,649 | 1,371,449 |
| (-) Gastos de venta | -839,924 | -898,426 | -302,019 |
| (-) Gastos de administración | -289,207 | -326,855 | -889,379 |
| Resultado de operación | 146,783 | 40,368 | 180,051 |
| (-) Gastos financieros | -126,214 | -54,600 | -76,977 |
| (+) Ingresos financieros gravados | 49,488 | 61,974 | 43,454 |
| (+) Otros ingresos gravados | 461 | 556 | 528 |
| Resultado antes de participaciones e impuestos | 70,518 | 48,298 | 147,056 |
| (-) Impuesto a la renta | -21,545 | -16,118 | -44,239 |
| Resultado del ejercicio | 48,972 | 32,180 | 102,817 |

Apéndice B: Listado de Clientes

Tabla 14

Lista de Clientes de LR Accesorios & Moda Textil

| Principales clientes |
|--|
| BRANDSMART INTERNATIONAL SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA |
| CATALOGO S.A.C |
| CHALICEN S.A.C |
| COMPAÑIA UNIVERSAL TEXTIL S.A. |
| CONFECCIONES CASTRO EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LI |
| CONFECCIONES TEXTIMAX S A |
| CORPORACION CHOCCA S.A.C. |
| COTTON EXPRESS PERU S.A.C. |
| COTTONWEL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA |
| EUROPA SURF S.A.C. |
| EXPRESS JEAN'S C & O S.A. |
| GRUPO TEXTIL NUEVO MILENIO S.A.C. |
| HELTEX S.A. |
| JOPE REPRESENTACIONES SAC |
| LA COTONNADE S.A.C. |
| MANUFACTURAS KUKULI SAC |
| MATIER S.A.S |
| MFH KNITS S.A.C. |
| MICHELLE BELAU S.A.C. |
| MNS TEXTILES S.A.C. |
| MODAS DIVERSAS DEL PERU SAC |
| PRECOTEX SAC |
| PRODUCCION Y SERVICIOS TEXTILES PROSERTEX S.A.C. |
| SAMITEX SA |
| SAN VICENTE TEXTIL COTTON S.A.C |
| SERVICIOS FLEXIBLES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA |
| SNOW BOARDING S.A.C. |
| TANDEM TEXTIL S.A.C. |
| TEXTIL MANAGER SOCIEDAD ANONIMA CERRADA |
| TEXTILE SOURCING COMPANY S.A.C |
| TEXTILES CAMONES S.A. |
| YOSHIRO SRL |