



T
658.1
CRU

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y
ECONOMICAS**



CIB - ESPOL

Ingeniería Comercial y Empresarial

**Reingeniería Administrativa, Operativa,
Comercial y Financiera de Almacenes
EXCELLENT**

AUTORAS :

**Mónica Alicia Cruz Naranjo
Roxanna Paola Quinto Murillo**

DIRECTOR :

Ms. María Elena Romero Montoya



CIB - ESPOL



Guayaquil, Enero del 2003

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y
ECONÓMICAS

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA,
COMERCIAL Y FINANCIERA DE ALMACENES
EXCELLENT

AUTORAS:

MONICA ALICIA CRUZ NARANJO

ROXANNA PAOLA QUINTO MURILLO

DIRECTOR:

MS. MARIA ELENA ROMERO MONTOYA

Guayaquil, Enero Del 2003

Tribunal De Graduación



Dr. Hugo Arias
Presidente Del Tribunal De Graduación



Ms. Elena Romero
Directora Del Proyecto



CIB - ESPOL

Ing. Gonzalo Paez
Vocal Principal



Ec. Alina Sanchez
Vocal Suplente

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este proyecto, corresponden exclusivamente a las autoras y los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".



roxana Quinto Muñillo



CIB - ESPOL

A nuestro Señor Jehová Dios

A nuestros hermanos

Tania Pamela, Harry y Samantha



CIB - ESPOL

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	12
<u>CAPITULO No. 1</u>	
1.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	16
1.1.- Antecedentes	16
1.2.- Administracion	22
1.2.1.- Area Administrativa	22
1.2.2.- Flujo De Operaciones Segun Funciones	23
1.2.3.- Analisis Del Organigrama Estructural Y Funcional	27
1.2.4.- Problemas Administrativos	29
1.3.- RECURSOS FINANCIEROS	30
1.3.1.- Capital De Trabajo	30
1.3.2.- Flujo De Trabajo	31
1.3.3.- Costos Fijos De La Empresa	34
1.3.4.- Costos Variables De La Empresa	34
1.3.6.- Ventas	35
1.3.7.- Problemas Financieros	35
1.4.- RECURSOS HUMANOS	35
1.4.1.- Personal De Oficina	36
1.4.2.- Personal De Bodega	36
1.4.3.- Personal Locales/Venta	37
1.4.4.- Personal Local/Administrativo	38
1.4.5.- Problemas Humanísticos	39
1.5.- COMERCIALIZACION	40
1.5.1.- ¿Cuales Son Los Mercados?	41
1.5.2.- Tipo De Producto De Excellent	41
1.5.3- Restricciones Del Fabricante	52



CIB - ESPOL

CAPITULO No. 2

2.- PROPUESTA DE REINGENIERIA	54
2.1.- Identificación del Problema	54
2.2.- Posicionamiento	56
2.3.- Reingenieria Administrativa	58
2.4.- Reingenieria Organizacional	59
2.5.- Reingenieria Financiera	61

CAPITULO No. 3

3.- ANALISIS DE LA SITUACION DEL MERCADO	62
3.1.- Analisis Del Consumidor	62
3.1.1.- Perfil Del Cliente Actual	63
3.1.2.- Gustos Y Preferencias Del Consumidor	69
3.2.- Analisis De La Competencia	104
3.3.- Plan De Mercado	108
3.3.1.- Marketing Operativo	109
3.3.1.1.- Mision	109
3.3.1.2.- Vision	109
3.3.1.3.- Objetivos	109
3.3.1.3.1.- Generales	109
3.3.1.3.2.- Especificos	110
3.3.1.4.- Analisis De Cuña	110
3.3.1.5.- Posicionamiento	115
3.3.1.6.- Segmentacion	117
3.3.1.7.- Marketing Estrategico	119
3.3.1.7.1.- Consumidor Satisfecho	120
3.3.1.7.2.- Costo A Satisfacer	120
3.3.1.7.3.- Comodidad	121
3.3.1.7.4.- Comunicacion	121
3.4.- Estrategias Comerciales	122
3.4.1.- Herramientas de Comercialización	122



CIB - ESPOL

3.5.- Estrategias del Marketing	123
3.6.- Políticas de Ventas	127
3.7.- Estrategias para Clientes Conflictivos	128

CAPITULO No. 4

4.- ANALISIS ORGANIZACIONAL	136
4.1.- Politicas De Seleccion Del Personal	139
4.2.- Determinación De Las Necesidades Del Personal	153
4.3.- Políticas De Incentivo Para El Personal	160
4.4.- Especificación De Funciones	169
4.5.- Reglamento administrativo para Excellent	174
4.6.- Limitaciones del Comportamiento Organizacional	175

CAPITULO No. 5.

5.- ANALISIS DE LA ADMINISTRACION	178
5.1.- Mision De La Empresa	179
5.2.- Vision De La Empresa	179
5.3.- Objetivos Generales	180
5.3.1.- Objetivos Especificos	180
5.4.- Importancia	181
5.5.- Organigrama de la Empresa	182
5.6.- Metodología para realizar la reingeniería	184
5.6.1.- Fases en la aplicación de la reingeniería.	184
5.6.2.- ¿<u>Quines</u> Intervienen?	190
5.7.- Sistema Administrativo	192

CAPÍTULO No. 6

6.- ANALISIS OPERATIVO	195
6.1.- Estimaciones Proyectadas para los próximos 10 Años	195
6.1.1.- Estimaciones de Compras expresadas en Unidades y Dólares	196
6.1.2.- Estimaciones Proyectados de Ventas	201
6.1.3.- Estimaciones Arriendo de Locales	206
6.1.4.- Estimaciones de Publicidad de Excellent	207

6.1.5.- Estimaciones del Personal para Excellent	207
6.1.6.- Estimación de Gastos Varios para Excellent	209
6.2.- Margen de Contribución por Producto	210

CAPÍTULO No. 7

7.- ANALISIS ECONOMICO – FINANCIERO	215
7.1.- Inversiones y Financiamiento	215
7.2.- Parámetros Básicos para Proyecciones	217
7.3.- Presupuesto de Ingresos y Egresos	219
7.3.1.- Ingresos Proyectados	219
7.3.2.- Costos y Gastos Proyectados	219
7.3.2.1.- Costo de Ventas	219
7.3.2.2.-Gastos Administrativos	219
7.4.- Proyección de Estados Financieros	221
7.4.1.- Estado de Pérdidas y Ganancias	221
7.4.2.- Flujo de Caja Proyectado	223
7.4.3.- Balance General	225
7.5.- Evaluación Económica	227
7.5.1.- Análisis de la TMAR	227
7.5.2.- Análisis de la TIR Y VAN	228
7.5.3.- Indices Financieros	231
7.5.3.1.- Indice de Liquidez	231
7.5.3.2.- Indice de Rentabilidad	232
7.5.3.3.- Indice de Apalancamiento	232
7.5.3.4.- Indice de Actividad	232
7.5.3.5.- Rotación de Interés	235
7.5.3.6.- Punto de Equilibrio	235
7.5.4.- Análisis de Sensibilidad	236

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Tabla 7.4. Parámetros Básicos para las proyecciones	218
Tabla 7.5. Costo de Ventas	219
Tabla 7.6. Estado de Pérdidas y Ganancias	222
Tabla 7.7. Flujo de Caja Proyectado	224
Tabla 7.8. Balance General	225
Tabla 7.9. Análisis del TIR y TMAR	229
Tabla 7.10. Período Real de Recuperación	230
Tabla 7.11. Resumen de Índices Financieros	234
Tabla 7.12. Análisis de Sensibilidad	236

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Movimiento de la Empresa	32
Gráfico 1.2. Desfiles de Modas en Centros Comerciales	33
Gráfico 3.1. Porcentaje del Mercado Meta con respecto a la población total del Ecuador	118
Gráfico 6.1. Estimación de Compras Mensuales	196
Gráfico 6.2. Estimación de Compras por Marcas de Ropa	198
Gráfico 6.3. Estimación de Compras Anuales	199
Gráfico 6.4. Estimaciones de Compras por Marca	200
Gráfico 6.5. Estimaciones proyectadas de ventas	202
Gráfico 6.6 Estimaciones de ventas por Marcas de Ropa	203
Gráfico 6.5 Estimaciones de Ventas Anuales	204
Gráfico 6.7. Estimacion de Ventas por Marcas de Ropa	205
Gráfico 7.1. VAN del proyecto	237
Gráfico 7.2. VAN, Cantidad Demandada	238
Gráfico 7.3. VAN, Costo de Mercadería Aumenta	238
Gráfico 7.4. VAN, Costo de Mercadería Disminuye	239



CIB - ESPOL

INDICE DE ANEXOS

Presupuesto de Gtos Vrios (màntenimiento, suministros, etc)	6.1
Presupuesto de Local	6.2
Presupuest de Publicidad	6.3
Presupuest de Personal	6.4
Base para Sueldos	6.5
Amortización en Péstamo	7.1
Análisis de Sensibilidad	7.2
Análisis de Sensibilidad	7.3
Análisis de Sensibilidad	7.4
Depreciación Línea Recta	7.5

INTRODUCCIÓN

El tema que presenta este proyecto encierra un concepto administrativo que ha revolucionado las organizaciones del mundo ya que las organizaciones tratan de sobrevivir día con día al exigente y competitivo entorno que las rodea, pero sus dirigentes no siempre toman en cuenta que deben aprender a apreciar el cambio y aprovecharlo con mucha determinación. Se trata de la Reingeniería que es la herramienta fundamental y la última del cambio. Ella dirige el proceso de negocios de una organización. En su estado actual, ayuda a ajustar los negocios a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información.

En nuestro país, especialmente en Guayaquil existen muchos centros comerciales en donde la mayoría de sus almacenes se dedican a la comercialización de prendas de

vestir y por lo tanto ha hecho a este mercado muy competitivo, los almacenes Excellent el cual ofrece marcas de ropa muy reconocidas en el mundo ha decidido aplicar una reingeniería en sus procesos administrativos, operativos, comerciales y financieros para mantener su posición en el mercado y afianzar sus niveles de rendimiento, ya que son urgentes y necesarios si se desea mantener como un negocio óptimo.

La aplicación de una reingeniería en Excellent ha sido necesaria porque solucionaremos los problemas de la empresa, reestructurando sus áreas de trabajo con la ayuda de los Propietarios que están dispuestos a someter a la empresa a cambios radicales. Por ejemplo, con la reingeniería administrativa se podrá solucionar los problemas de inventario y conocer el stock de mercadería que actualmente no se conoce con exactitud, determinar de manera clara y precisa las ventas diarias, semanales y mensuales.

Además la necesidad de solucionar los altos costos, gastos y poca utilidad de la empresa es vital porque de lo contrario el negocio ya no será rentable y la empresa desaparecerá del mercado.

La reingeniería en la área de recursos humanos es vital , primero porque el recurso humano es parte fundamental de ésta. Y segundo porque los empleados necesitan tener bien definidas sus funciones para un rendimiento óptimo. De igual manera, es básica la reingeniería comercialización del producto, ya que sin publicidad ni estrategias la empresa no podrá llegar lejos ni cumplir con sus objetivos.

Por lo tanto el objetivo de este proyecto has sido desarrollar una estrategia de Reingeniería a Excellent para mejorar los resultados en todas las áreas de la compañía, y para ello se necesitará: Implantar un Método de Sistema de Inventario, establecer un Proceso financiero que permita medir las ganancias del negocio, establecer un programa de Recursos Humanos para administrarlo inteligentemente, mejorar el Sistema de Servicio al Cliente, establecer Estrategias



CIB - ESPOL

Comerciales, determinar el Valor Agregado de las estrategias desarrolladas en cada una de las áreas de la empresa.

Sin embargo, debemos tener en consideración que el acceso a los mercados y a las posibilidades de negocios dependerá, entre otras cosas, del conocimiento, la información, la tecnología y esquemas de trabajo conjunto para enfrentar el reto de la competitividad.

CAPÍTULO I

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1.- Antecedentes

Los Almacenes Excellent tienen en el mercado siete años ofreciendo una variedad de mercadería dirigida a la clase alta de Guayaquil. Excellent inició sus actividades el 20 de Diciembre del año 1995 teniendo al Ing. Víctor Ramos y a la Sra. María C. de Ramos como propietarios de la empresa. Los fundadores

estaban seguros de satisfacer las necesidades de este segmento del mercado, convirtiéndose en una empresa conocida y sólida.

Excellent inauguró su primer local en Río Centro Entre Ríos vendiendo marcas muy reconocidas como *Faconable*, una marca francesa con diseños deportivos y casuales exclusivos para caballeros y *Anne Klein*, una línea exclusiva y elegante para damas.

A finales del año 1996, Excellent inauguró su segundo almacén en Policentro planta alta, el cual tenía un área mayor al primero y con nuevas marcas también reconocidas como *Banana Republic*, *Gap* y *Polo Ralph Lauren*.

En el año 1997, se celebró la inauguración del tercer almacén de Excellent en el Mall del Sol de la misma ciudad, contando con todas las marcas antes mencionadas.

La excelente acogida que tuvieron los almacenes fue notable, y al final del año 1998 Excellent inaugura su cuarto almacén en Río Centro Los Ceibos, pero se retira de Río Centro Entre Ríos. Y a mediados del año 2000, Excellent inauguró su nuevo local en Policentro planta baja. Actualmente existen cinco almacenes



CIB - ESPOL

Excellent en la ciudad de Guayaquil, 2 en Policentro, en Río Centro Ceibos, Entre Ríos y en Mall del Sol.

A inicios de su inauguración el sistema de facturación de Almacenes Excellent era manual, pero después se incorporaron las computadoras, con un sistema de facturación que permitía llevar el control de la mercadería. Excellent contaba con dos vendedores, una cajera que además administraba el local y una persona de limpieza. Los vendedores de la mercadería vendían y ganaban además de su sueldo base, comisiones por ventas.

En la actualidad Excellent ofrece las marcas de *Fiorucci*, *Chevignon*, *Esprit*, *Color Siete*, *Big Start*, *Poster* y *POLO RALPH LAUREN*, la cual es la principal marca que comercializan los almacenes debido a la exclusiva patente que a ellos pertenece en Ecuador.

Con el paso del tiempo los clientes vieron a Excellent como uno de los mejores almacenes que llenaba sus expectativas para adquirir mercadería elegante, de reconocidas marcas sin necesidad de viajar al extranjero para obtenerla, y esto lo manifestaban la mayor tiempo cuando visitaban los almacenes para adquirir la mercadería.



CIB - ESPOL

Nuestro proyecto trata de contribuir a la mejora de los procesos administrativos, financieros y comerciales de los almacenes para satisfacer a sus empleados, retener a sus clientes, vencer a la competencia e incrementar sus ganancias.

El ambiente de los negocios cambia rápido y radicalmente, en forma tal que nos deja perplejos. En la administración de los negocios estamos acostumbrados al cambio incremental, esto es a lo que podríamos gestionar gradualmente, con planificación cuidadosa, creación de un consenso y ejecución controlada. Ahora no sólo tenemos que administrar el cambio sino que debemos crearlo, realizando grandiosos cambios rápidamente.

Debido a que en nuestro país, especialmente en Guayaquil existen muchos centros comerciales en donde la mayoría de sus almacenes se dedican a la comercialización de prendas de vestir y por lo tanto ha hecho a este mercado muy competitivo, los almacenes Excellent el cual ofrece marcas de ropa muy reconocidas en el mundo, ha decidido aplicar una reingeniería en sus procesos para mantener su posición en el mercado y afianzar sus niveles de rendimiento, ya que son urgentes y necesarios si se desea mantener como un negocio óptimo. Excellent, es una empresa de servicios que busca soluciones óptimas para resolver los problemas como el sistema de inventario, de facturación, el aumento excesivo de los costos, gastos y baja utilidad. Además la empresa necesita determinar la función de actividades para cada uno de los empleados

en las áreas de trabajo. Excellent necesita conocer qué posición ocupa en el mercado y cómo mejorarla, además de implantar estrategias de comercialización.

Todas las Organizaciones tratan de sobrevivir día con día al exigente y competitivo entorno que las rodea, pero sus dirigentes no siempre toman en cuenta que deben aprender a apreciar el cambio y aprovecharlo con mucha determinación. Muchas han sido las teorías de mejoramiento que han surgido en aras de operacionalizar el cambio; sin embargo, en las organizaciones han tomado estas teorías y las han implementado sin preparar a su gente para formar parte del cambio, lo que ha provocado una gran resistencia generada por factores económicos, incomodidades, incertidumbre, símbolos, relaciones interpersonales, resentimiento, actitud de grupos, entre otros.

Las Empresas familiares son tradicionalistas, y en este caso debemos romper el tradicionalismo, ya que si los negocios funcionaron en el pasado no necesariamente funcionarán en el presente, ya que ha cambiado la economía, el poder adquisitivo de las cosas, entre otras causas importantes.

Aplicar una reingeniería en Excellent es muy importante porque se solucionará los problemas de la empresa, reestructurando sus áreas de trabajo con la ayuda de los propietarios que están dispuestos a someter a la empresa a cambios

radicales. Por ejemplo, con la reingeniería administrativa se podrá solucionar los problemas de inventario y conocer el stock de mercadería, así como determinar de manera clara y precisa las ventas diarias, semanales y mensuales.

Los almacenes Excellent necesitan de una reingeniería inmediata, debido a su rápido crecimiento en el mercado de Guayaquil. Excellent no puede seguir funcionando con tradicionales esquemas administrativos, ya que no **son suficientes** para el óptimo funcionamiento de estos almacenes en constante crecimiento.

Además la necesidad de solucionar los altos costos, gastos y poca utilidad de la empresa es vital porque de lo contrario el negocio ya no será rentable y la empresa no crecerá en el mercado.

Sin embargo, debemos tener en consideración que el acceso a los mercados y a las posibilidades de negocios dependerá, entre otras cosas, del conocimiento, la información, la tecnología y esquemas de trabajo conjunto para enfrentar el reto de la competitividad.



CIB - ESPOL

1.2.- Administracion

1.2.1.- Area Administrativa

Almacenes Excellent en la actualidad tienen como Presidente al Ing. Víctor Ramos, como Gerente Financiero al Ing. Lincoln Cruz Vergara.

Excellent cuenta con proveedores de las marcas *Fiorucci*, *Chevignon*, *Esprit*, *Big Start*, *Poster*, *Color Siete*, y *Polo Ralph Lauren*, los cuales envían por correo catálogos para la selección de los modelos, precios y cantidades de mercadería que se deseen poner a la venta. La persona encargada de hacer los negocios con las marcas proveedoras es la Sra. María C. de Ramos, quien una vez realizado el pedido envía el porcentaje acordado para que los proveedores embarquen la mercadería. Cuando esta llega al puerto de destino se hace el retiro de los contenedores con los respectivos trámites y se los lleva a las bodegas, donde se procede a confirmar el número de mercadería recibida, para después repartirla entre los tres almacenes; una vez confirmada la cantidad de mercadería se ingresa a las computadoras para actualizar el inventario con sus respectivos precios.

También, Excellent cuenta con vendedores, quienes reciben comisiones por sus ventas, un administrador que lleva el control de las ventas diarias, el cual es firmado y enviado a las oficinas de los almacenes junto con copias de las

facturas, las cuales son revisadas por el gerente financiero, quien designa a un asistente para el respectivo control y pago de comisiones a los vendedores de cada almacén, además del rol de pagos de todos los empleados.

El sistema de facturación e inventario de Almacenes Excellent cuenta con un mismo formato, en el cual consta las ventas diarias, precios, descripción de mercadería, devoluciones, base de datos de clientes, descuentos, ingresos y egresos de mercadería.

1.2.2.- Flujo De Operaciones Según Funciones

En almacenes Excellent existen cinco operaciones o funciones esenciales que son:

- Operaciones Financieras

Son las que tienen por objeto procurar para la empresa los elementos económicos que forman la base indispensable para la adquisición, conservación y operación de todos sus elementos materiales y humanos, y enseñar la mejor manera de combinar y aprovechar esos elementos económicos.¹

En Excellent las operaciones financieras las realiza el Ing. Lincoln Cruz que es el Gerente Financiero de la empresa. Todo lo relacionado con los bancos:

¹ INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Editorial Mc Graw Hill 1997



préstamos, control de cuentas bancarias, saldos, inversiones, viabilidades financieras, etc.

Entre las operaciones financieras que se lleva a cabo en el departamento financiero está además el control contable que son los roles de pagos, los sueldos de los empleados, comisiones para vendedores, cajeras, administradores.

- Operaciones de Ventas

Son los que tienen por objeto hacer que los bienes y servicios, como por ejemplo la atención al cliente y la mercadería, lleguen de la forma más efectiva a manos de los clientes, a cambio del correspondiente precio, que cubren los gastos y utilidades de la empresa.²

Excellent cuenta con un efectivo grupo integrado de vendedores, administradores, cajeras que realizan las operaciones de ventas que han logrado los objetivos de la empresa como es la de ampliarse en el mercado, sin embargo, debido al rápido crecimiento de los almacenes no se han tomado en consideración muchos aspectos que pueden perjudicar el desenvolvimiento de la misma como por ejemplo la falta de capacitación, la modernización de conceptos de ventas que están actualmente desarrollándose en los mercados del mundo.

² ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Un Enfoque Integrado. Editorial Mc Graw 1996

- Operaciones de Compras

Buscan adquirir los bienes que la empresa requiere para sus labores, al mejor precio y mejores condiciones financieras posible en la forma más apropiada. En Excellent los clientes buscan adquirir los tipos de mercaderías que ofrecen a mejor precio y por supuesto con la mejor calidad.

Es recomendable además que Excellent busque Crédito directo del Proveedor para de esta manera evitar los costos que le conllevan a una relación con el Banco.

- Operaciones de Contabilidad

Tiene por objeto fijar los resultados de la operación de la empresa en forma escrita de tal manera que, en cualquier momento puede conocerse la situación administrativa y que sea posible hacer las correcciones y mejoras necesarias.

Estas operaciones tienen como objetivo fijar los resultados de la empresa en forma escrita de tal manera que, en cualquier momento puede conocerse la situación administrativa y que sea posible hacer las correcciones y mejoras necesarias.

En Excellent las operaciones de contabilidad están dentro del departamento de las operaciones financieras, ya que el asistente financiero se encarga de la preparación de todas las actividades contables para la empresa.

- Operaciones Administrativas

Excellent cuenta con un administrador en cada uno de sus almacenes, además de un administrador general que mantiene un respectivo control de las necesidades, inquietudes, respecto a todo lo relacionado con el desenvolvimiento de los mismos.

Son los encargados de preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar el buen funcionamiento de los almacenes.³

- o Preveer: Es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
- o Organizar: Es constituir el doble organismo material y social de la empresa.
- o Mandar: Es dirigir al personal.
- o Coordinar: Es ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos.
- o Controlar: Es vigilar que todo sucede conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas

² ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, *Un Enfoque Integrado*. Editorial Mc Graw 1996

1.2.3.- Estructura Organizacional

Análisis del Organigrama

El organigrama para almacenes Excellent es un gráfico que representa, bajo forma de documento de conjunto, la estructura de la empresa, y permite darse cuenta, por medio de un dispositivo complementario de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los servicios.

Excellent cuenta con un Presidente, el Ing. Víctor Ramos Villacís, quien es el propietario de la empresa y máxima autoridad de la misma, toma las decisiones y en él recae las consecuencias de las mismas.

Siguiendo el organigrama de arriba hacia abajo tenemos el cargo de Vicepresidente, quien es la Sra. Maria Cruz de Ramos, ella es encargada de impartir las decisiones tomadas por presidencia al Gerente Financiero, Ing. Lincoln Cruz y al Administrador General Sr. Miguel Rojas.

El Gerente Financiero recibe las disposiciones del vicepresidente, y a la vez las imparte al Asistente Contable, Sra. Alejandra Murillo y al Asistente de Computación, Sr. Humberto Heredia.

El Administrador General igual que el Gerente Financiero recibe disposiciones del Vicepresidente, y a la vez las imparte al administrador de cada uno de los almacenes.

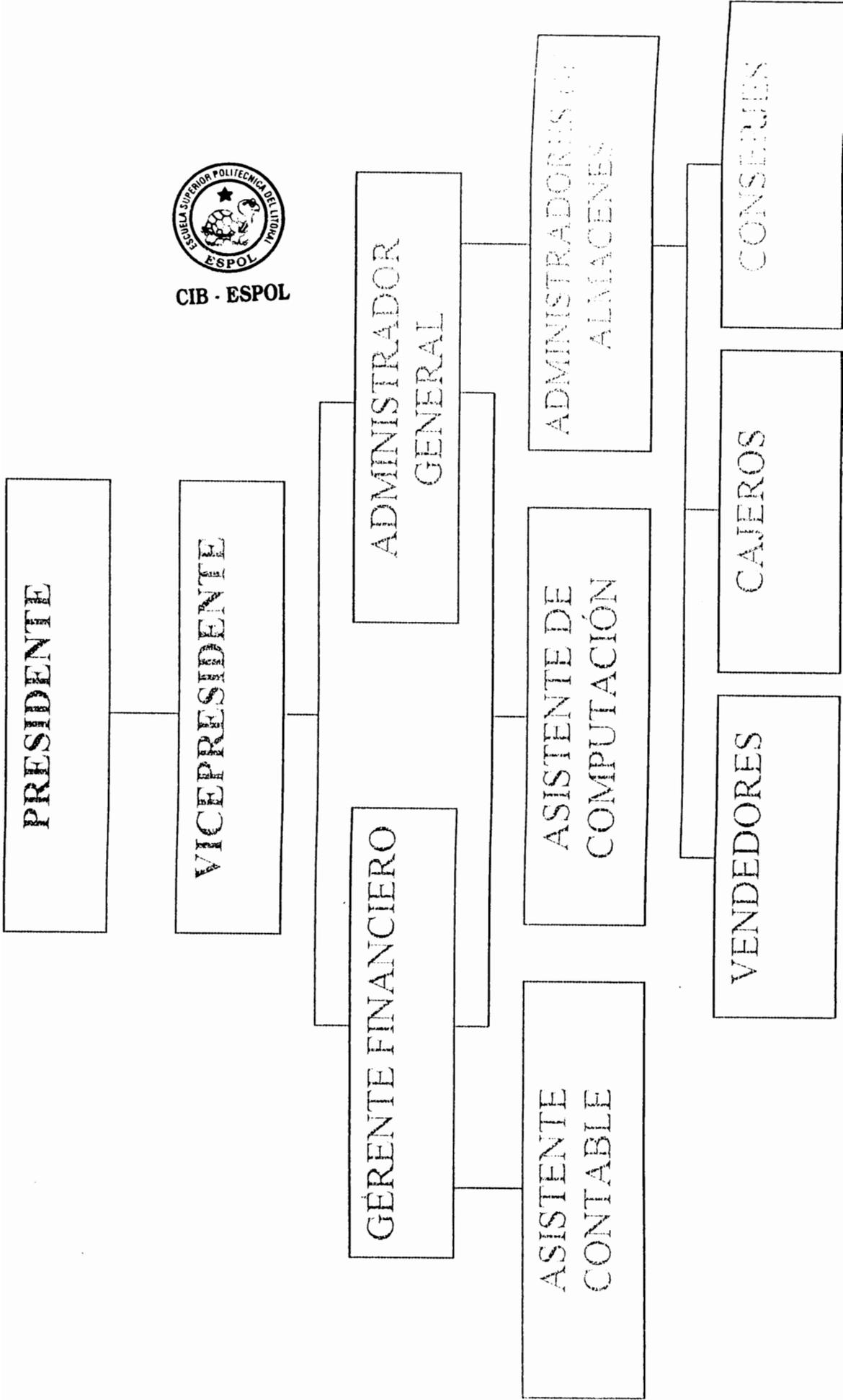
Los Administradores Generales imparten las disposiciones a: Vendedores, Cajeros, Conserjes.



CIB - ESPOL



CIB - ESPOL



1.2.4.- Problemas Administrativos

Despues de haber estudiado y analizado la situación administrativa de Excellent concluimos que:

- o Los almacenes Excellent no cumplen con las operaciones administrativas mencionadas. Es decir, los administradores de cada uno de los almacenes sólo se dedican al control de llegada, salida y revisión de reportes de los vendedores.
- o La empresa no posee una misión, visión, objetivos ni metas establecidas ni a corto ni a largo plazo.
- o No poseen un reglamento por escrito de las políticas administrativas.
- o El sistema de facturación-inventario de Excellent no es confiable ya que, cuando se realiza una venta en cualquiera de los almacenes el sistema no lleva el control del inventario, es decir, si se ingresan 10 camisas para la venta y se vende una camisa, el sistema de inventario debería arrojar 9 camisas para la venta, pero no lo hace.

1.3.- Recursos Financieros

1.3.1.- Capital De Trabajo

De acuerdo los datos históricos otorgados por la empresa Excellent, hemos realizado un Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, como el análisis financiero para los años 2001 y 2002 lo cual nos permite establecer la situación financiera de la empresa.

En el año 2001, El Índice de Liquidez el cual mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo es bueno.

De la misma manera El Índice de Rentabilidad el cual mide la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generales sobre las ventas y sobre las inversiones, se lo ha determinado como bueno.

No así el Índice de Apalancamiento el cual mide el grado en que la empresa se ha financiado mediante obligaciones porque lo hemos determinado como Regular debido a que la deuda total sobre el activo total es alto.

Siguiendo con el análisis financiero el Índice de Actividad el cual mide el grado de efectividad con que la empresa usa sus recursos lo hemos determinado como Bueno.

En el año 2002, el análisis financiero arrojó resultados poco beneficiosos para la empresa, ya que el Índice de Liquidez como el Capital de Trabajo no fuè satisfactorio.

Respecto al Índice de Rentabilidad, el Margen de utilidad sobre las ventas es bueno .

El Rendimiento sobre los activos totales en el 2002 ha sido regular.

El Índice de Apalancamiento es malo, es decir, el grado con que la empresa se ha financiado mediante obligaciones ha sido malo. Y respecto al Índice de Actividad ha sido bueno

1.3.2.- Flujo De Trabajo

En los siete años de trayectoria, Excellent ha venido brindando sus servicios a clientes de la clase media alta y alta ofreciendo las mejores marcas, diseños y colores en ropa para jóvenes y adultos.

¿Cómo lo ha realizado?

Posicionándose en cada uno de los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil y obteniendo una gran acogida por este mercado.

Para una mayor apreciación de lo anteriormente expuesto, se presentan a continuación las estadísticas de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, las cuales describen el movimiento de la misma y su necesidad imperiosa de ser expuesta a un proceso de reingeniería.



CIB - ESPOL

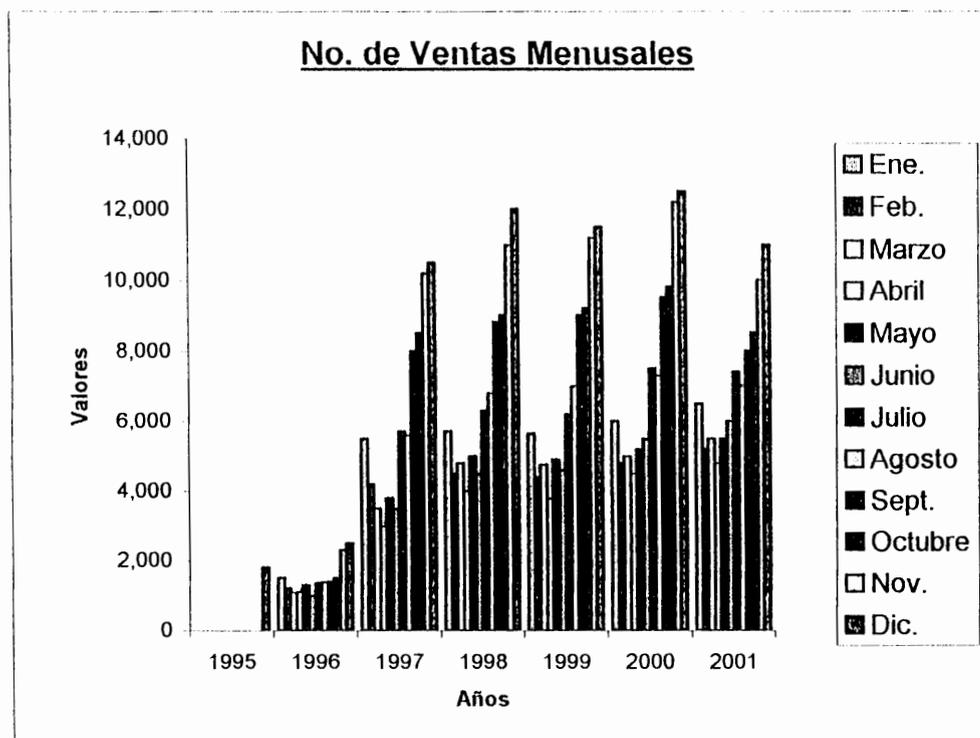
Tabla 1.1
Movimiento de la Empresa
 Expresado en No. de Ventas al Mes

Año	Ene.	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	TOTAL
1995												1,800	1,800
1996	1,500	1,200	1,080	1,100	1,300	1,000	1,350	1,385	1,400	1,500	2,300	2,500	17,615
1997	5,500	4,200	3,500	3,000	3,800	3,500	5,700	5,600	8,000	8,500	10,200	10,500	72,000
1998	5,700	4,500	4,800	4,000	5,000	4,500	6,300	6,800	8,800	9,000	11,000	12,000	82,400
1999	5,650	4,400	4,750	3,800	4,900	4,600	6,200	7,000	9,000	9,200	11,200	11,500	82,200
2000	6,000	4,800	5,000	4,500	5,200	5,500	7,500	7,300	9,500	9,800	12,200	12,500	89,800
2001	6,500	5,200	5,500	4,800	5,500	6,000	7,400	7,000	8,000	8,500	10,000	11,000	85,400

Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras

Como podemos ver en la tabla anterior el mayor número de ventas al mes ocurre desde Julio a Diciembre, y esto es debido a las fiestas de Navidad y Fin de año.

Gráfico 1.1
 Expresado En No. De Ventas Al Mes



Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras

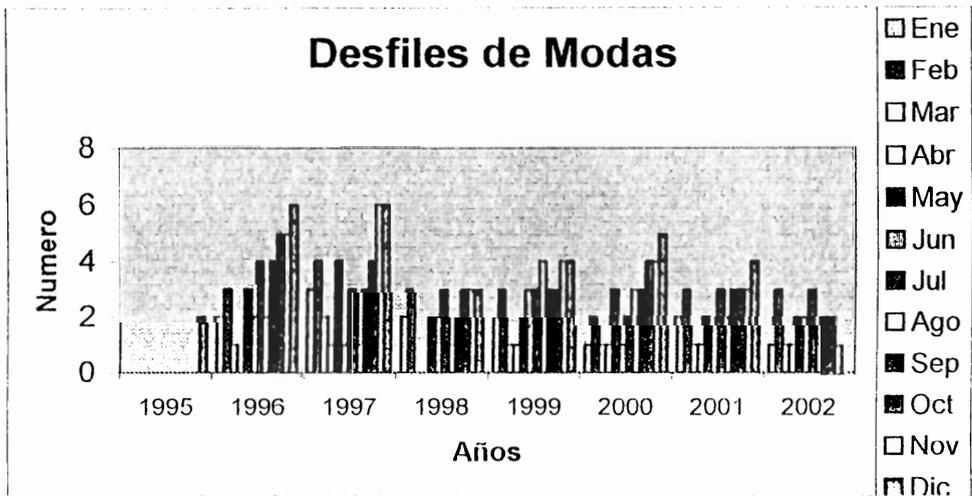
Tabla 1.2
Desfiles de Modas en Centros Comerciales
Expresado en Número de desfiles al mes

AÑOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
1995												2	2
1996	2	3	1	0	3	2	4	2	4	5	5	6	37
1997	3	4	2	1	4	1	3	1	3	4	6	6	38
1998	2	3	0	0	2	2	3	1	2	3	3	3	24
1999	2	3	1	1	2	3	3	4	3	3	4	4	33
2000	1	2	1	1	3	1	2	3	3	4	4	5	30
2001	2	3	1	1	2	0	3	2	3	3	3	4	27
2002	1	3	1	1	2	2	3	1	2	2	1		19

Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras

Excellent ha realizado desfiles de modas en mayor cantidad en los meses de octubre, noviembre y diciembre, y en los años de 1997, 1998, debido a que el objetivo era darse a conocer en el mercado.

Gráfico 1.2
Desfiles de Modas en Centros Comerciales
Expresado en Número de desfiles al mes



Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras

1.3.3.- Gastos de la empresa

Excellent ha tenido Gastos Administrativos, Ventas, Financieros muy fuertes, tanto en alquiler, como en pagos, etc.

1.3.4.- Costos de la empresa

Para ofrecer la mercadería a los clientes, se recurre a costos como el alquiler de local, el pago de agua, luz, teléfono que mantienen los almacenes en buen funcionamiento. Así como de los permisos que necesitan para el funcionamiento.

1.3.5.- Operaciones de la empresa

Las operaciones de la empresa empiezan desde el pedido de la mercadería al extranjero, hasta la puesta en perchas de la misma. Esto es, después de realizar el pedido a nuestros proveedores, se espera la fecha prevista para el arribo de la mercadería siempre llegada por vía marítima. Luego la desaduanización de la mercadería que demora de una a dos semanas. Además se cancelan los impuestos requeridos en la Aduana que varía de acuerdo al volumen de mercadería, es decir al número de contenedores que se ingresen al puerto marítimo de Guayaquil.

Una vez retirado los contenedores del puerto, se los lleva a las bodegas. Desde las bodegas es repartida la mercadería para los diferentes locales, después de que se determine bien el conteo de la mercadería, el correcto ingreso en la

computadora matriz de la empresa, la realización de los tickets con los precios, códigos y la puesta de los mismos en cada una de las prendas. Y finalmente es llevada a cada uno de los almacenes.

1.3.6.- Ventas

Las ventas en Excellent son determinadas de la siguiente manera:

Ventas en efectivo el 60%

Ventas a Crédito el 40% con un mes máximo de pago.

Este sistema es válido solo para montos que sobrepasen los US \$2,000 mil dólares.

1.3.7.- Puntos A Resolver

- o Existe mucho dinero invertido en inventarios.
- o Obligaciones bancarias fuertes.
- o Altos Costos y baja utilidad



CIB - ESPOL

1.4- Recursos Humanos

La empresa Excellent cuenta para su administración y funcionamiento con un personal aproximadamente de 30 personas distribuidos en los cinco almacenes.

1.4.1.- Personal de oficina

El personal de oficina de Excellent está compuesto por el Presidente, Vicepresidente, Gerente Financiero, Asistente Contable, Asistente de Computación.

- *Presidente – Vicepresidente*, quien es el encargado de controlar las actividades y resultados de cada uno de los almacenes y de proveer el capital para trabajar e importar mercadería. Además ellos se encargan de la elección de la mercadería para los diferentes pedidos que se hace para los almacenes.
- *Gerente Financiero*, realiza los estados financieros, lleva el control sobre la contabilidad de cada uno de los almacenes y reporta al Presidente y Vicepresidente.
- *Asistente Contable*, es encargado de elaborar y actualizar periódicamente el Código de cuentas de la empresa, roles de empleados, etc.
- *Asistente de Computación*, es encargado del mantenimiento de la base de datos tanto de los clientes, mercadería que ingresa y egresa de los almacenes y de las bodegas, así como de la actualización de precios.

1.4.2.- Personal de bodega



CIB - ESPOL

El *personal de bodega* es encargado de supervisar la llegada de pedidos cuando arriban a las bodegas. Ellos proceden a la contabilización del pedido y a confirmar el buen estado de la mercadería.

Una vez terminada esta fase, se procede a dividir la mercadería para los tres almacenes para después enviarla para la venta.

1.4.3.- Personal Locales/Ventas

Los Almacenes Excellent son cinco, cada uno cuenta con una cajera, de tres a cinco vendedores, un administrador y un bodeguero.

La Cajera es encargada de llevar la caja chica del almacén, realizar los respectivos vouchers con la debida autorización, y confirmar la validez y cupo de los cheques recibidos. Además la Cajera es encargada de realizar los ingresos y egresos de la mercadería del almacén para el debido control de inventario.

Los Vendedores son encargados además de ofrecer la mercadería de los almacenes, darle una atención especial a los clientes, para ganar la confianza de los mismos. En cada uno de los locales, los vendedores son encargados de la limpieza, orden y cuidado de las perchas donde se expone la mercadería. Además de vestir a los maniqués y tratar de mostrar en vitrina la variedad de ropa que ofrecen.

Los vendedores son parte medular de la empresa ya que ellos son los que tienen contacto directo con los clientes externos, los cuales son uno de los mas preciados bienes que tiene la empresa, ya que sin ellos no existiríamos. Por tal motivo, la importancia de la satisfacción de los vendedores, las cajeras y administradores es vital para que la empresa proyecte la imagen de ser la mejor porque tiene lo mejor en personal.



CIB - ESPOL

1.4.4.- Personal Locales/Administración

Tienen la misión de defender y hacer evolucionar la empresa. Almacenes Excellent cuenta con administradores: general y por almacén, además de un conserje por local.

El administrador General, controla todas las actividades de cada uno de los almacenes. Revisa el total de venta diaria y mensual. Además de impulsar las ventas, tratando de capacitar al personal constantemente.

El Administrador por local es encargado del personal a su cargo, es decir, es la persona encargada de todo el local en el área comercial y administrativa.

El Bodeguero además de ser el encargado de mantener la limpieza en cada uno de los locales, es la persona que ayuda al control del comportamiento de los vendedores y cajeras, ya que goza de un grado de confianza por parte de los dueños. Además lleva un inventario de la bodega a cargo, y es encargado de llevar o recibir mercadería para otros locales o para el que esté a su cargo.

1.5.- Comercialización

Excellent es una empresa comercializadora de ropa con marcas muy reconocidas como lo son Polo Ralph Lauren, Esprit, Chevignon, Poster, Big Start entre las principales.

Como lo hace?

Excellent importa toda su mercadería, los modelos, colores y tallas son escogidos por los propietarios que son el Presidente y Vicepresidente. Las empresas proveedoras envían catálogos para la elección de la mercadería. Pero los propietarios en algunas ocasiones deben viajar a los países de origen de las empresas proveedoras, con el objetivo de seleccionar mejor la mercadería y comprobar la calidad.

Así la mercadería llega al puerto de Guayaquil, y es llevada a la bodega principal, para ser contada y revisada por los propietarios y administradores. El conteo de la mercadería es asignada a algunos vendedores, bodegueros. Desde allí se efectúa el proceso de ingreso de mercadería por parte del Asistente de Computación al computador principal que está en las oficinas de los almacenes. Luego se realizan los respectivos tickets para cada una de las prendas, se procede a colocarlas y finalmente se reparte la mercadería para los cinco locales, enviando la mayor cantidad a los almacenes del Mall del Sol, y Policentro (Planta Alta).

De esta manera, se coloca la mercadería en las perchas de cada uno de los almacenes y está lista para la venta, comercializando y compitiendo a diario.

Respecto a la importancia de hacer que reconozcan los almacenes, la presidencia ha tomado en muchas ocasiones la opción de recurrir a periódicos, revistas, programas de televisión.

1.5.1.- ¿Cuáles Son Los Mercados?

Cuando los almacenes Excellent se iniciaron, el objetivo era abastecer a la clase alta de la ciudad de Guayaquil, en la actualidad el mercado de Excellent es abastecer de mercadería a la clase media alta y alta de Guayaquil.

1.5.2.- Tipo De Producto De Excellent

Excellent ofrece una variedad de ropa fina y reconocida como lo es Polo Ralph Lauren, Chevignon, Fiorucci, Color Siete, Poster, Big Start. Que están actualmente.

Pero a partir del año 2003, Excellent contará con sus dos principales marcas desde sus inicios que son Facconable, línea francesa de caballero y Anne Klein línea americana para damas.

Polo Ralph Lauren



Excelente⁴

Ralph Lauren nació en Octubre 14 de 1939, en el barrio Bronx de New York. Estudió en la Universidad de la ciudad de New York y servía en la marina de los Estados Unidos desde el año 1962 al 1964. Después de su carrera militar se casó y tuvo 3 hijos, Andrés, David y Dylan.

En 1967 creó su famoso estilo de paño inglés a dos colores, bajo la etiqueta POLO.

En 1968 se convirtió en descubridor, diseñador y empresario de la moda Polo en New York.

Arribó al mundo de la fama cuando diseñó la moda masculina para el Gran Gatsby, la visión fílmica del año 1974 de Scott Fitzgerald, protagonizada por Robert Redford.

⁴ www.polo.com

Siendo el diseñador del Gran Gatsby, se volvió popular la moda para Ralph Lauren. La novela de Scott Fitzgerald se previó una permanencia en la historia de aproximadamente 75 años después de su publicación, la gente sigue fascinada con esta historia y como los diseños de Ralph Lauren fueron también sin tiempo, han pasado todas las épocas y seguimos a la expectativa de lo que su autor en ese tiempo construyó, destruyó y volvió a construir de sus propios diseños, siendo Ralph Lauren el pionero en vender estilos de vida. No era precisamente un vestido o una chaqueta, o un par de pantalones, se preocupaba de ofrecer el vestuario completo.



CIB - ESPOL

Como podemos ver el puntaje de 4.8 sobre 5.0 que le dan millones usuarios por internet a la marca Polo es alto, y aún establece que la calidad del tejido es muy bueno igual que la comodidad de la prenda y la confianza de la marca. Los menores puntajes que son de 3.8 y 4.1 se refieren a la gama de colores y gama de modelos. Y es que Polo es una marca Tradicional y conservadora.

Precios De La Marca Polo Ralph Lauren

POLO MAN

<u>DESCRIPCION</u>	<u>PRECIO US \$</u>
Camisa Oxford M/L	65.00
Camisa Oxford M/C	63.00
Camisa Pimpom	68.00
Pantalón con pinzas	69.00
Chompas	150.00
Camisetas clásicas	54.00
Camisetas Pique	65.00
Jeans relax	67.00
Gorras	30.00
Correas	58.00
Zapato mocasim	170.00
Zapato deportivo	130.00
Billeteras	65.00
Relojos	280.00

FUENTE: Información recopilada en los almacenes por las autoras.

POLO WOMAN

<u>DESCRIPCION</u>	<u>PRECIO US \$</u>
Blusas pique	55.00
Camisetas	40.00
Blusa S/M	65.00
Zapatos suecos	120.00
Zapatos de vestir	160.00

FUENTE: Información recopilada en los almacenes por las autoras.

Almacenes Excellent tienen presencia en el mercado desde hace 7 años, habiéndose caracterizado por tener en sus tiendas marcas de calidad, especialmente la línea Polo como distribuidor exclusivo.

Dado el éxito y seriedad alcanzado, actualmente cuenta con 5 tiendas perfectamente decoradas y acondicionadas de acuerdo a los mas altos estándares de calidad y de buen gusto, ubicadas en los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, tales como Policentro en sus dos locales, Mall del sol, Centro comercial Riocentro Ceibos y Riocentro Puntilla.

También cuenta con afamadas marcas europeas, destacándose las líneas que comprenden estas colecciones, especialmente FIORUCCI, línea italiana que incluye desde delicados y atractivos diseños de ropa interior hasta los más lindos diseños y variedades en jean para niños, jóvenes, damas y caballeros. CHEVIGNON, línea francesa para caballeros y ESPRIT con diseños que van desde infantes de 2 a 8 años, niños de 8 a 12 años, adolescentes de 12 a 18 años y moda para hombres y mujeres de 18 años en adelante.

ESPRIT

Diseños Y Precios De La Marca Esprit



CIB - ESPOL



Esprit se lanza una vez mas al mercado con su nueva colección de temporada donde demuestra que las armonias de colores, son vivaces pero limpios y otros muy intensos en el que los colores como el kamel, el beige se resaltan en los atardeceres, dando lugar a que se mezclen con el negro y blanco donde juegan al altocontraste, haciendo que estos colores sean más cálidos y brillantes reflejando el espíritu de una buena colección.

Esprit no solo se caracteriza por hacer prendas de vestir sino que juega con cada uno de sus accesorios como carteras y bolsos de piel, zapatos y correas que las hacen piezas fundamentales en cada vestuario. Sus diseños siguen causando grandes atractivos en sus consumidoras, cada prenda elaborada con

la más fina textura y delicada confección resaltan el contorno en la mujer en la cual deja admirar su belleza sin perder su estilo muy clásico y elegante.

Casaca

Jeans

A21011

Esprit



\$ 35.00

Cardigan

B21931F

Esprit



\$48.00

Sweater

manga

corta

B21880A

Esprit



\$ 40.00

Jeans

Corto

B21063

Esprit



\$ 34.00

Blusa

m/corta

Esprit



\$ 50.00

Sweater

sin

mangas

B21924F

Esprit

Esprit

\$ 35.00

la más fina textura y delicada confección resaltan el contorno en la mujer en la cual deja admirar su belleza sin perder su estilo muy clásico y elegante.

Casaca

Jeans

A21011

Esprit



\$ 35.00

Jeans

Corto

B21063

Esprit



\$ 34.00

Cardigan

B21931F

Esprit



\$48.00

Blusa

m/corta

Esprit



\$ 50.00

Sweater

manga

corta

B21880A

Esprit



\$ 40.00

Sweater

sin

mangas

B21924F

Esprit



\$ 35.00

La marca de Esprit, como se puede ver es de menor valor que la de Polo, sin embargo, tiene mucha acogida en Guayaquil. En Esprit podemos encontrar blusas desde 30.00 hasta 55.00 dólares, lo que en la línea de Polo son a partir de 40.00 dólares.¹

CHEVIGNON

Línea Francesa diseñada para damas y caballeros que comprende de diferentes colecciones que incluyen desde delicados y atractivos diseños de ropa interior hasta modelos de alta costura, para la temporada 2003 sus colecciones marcan un tributo a lo simple, a lo sencillo, a aquellas formas, telas y colores que evaden lo clásico para volverse temporales y inevitablemente actuales. Es por eso donde la marca se inspira para ofrecer una gama de colores en los que el blanco, el cielo, el taupe y la arena. Se multiplican en una variedad de tonos naturales.

Todas las líneas en particular son simples, los pantalones pierden las influencias sportwear de colecciones pasadas y se acercan al universo actual, muchas de sus telas son más refinadas y de acabados suaves, subrayan el valor de las fibras naturales, de los hilos peinados y la calidad de los tejidos muy contruidos refugiándose en lo simple y básico.

¹ www.esprit.com
www.chevignon.com

Sus jeans marcan a la mujer contemporánea dando un giro total en sus cortes, unos mas acentuados y atrevidos, sus diferentes modelos y composiciones otorgan a los jeans un tacto único, excelente fijación de color y alta resistencia a procesos innovadores de desgaste, esto y lo antes anotado convierte una insignia de exclusividad para todos los productos que se confeccionan bajo la casa CHEVIGNON y a las personas que lo usan.



CIB - ESPOL

PRECIOS Y DISEÑOS DE CHEVIGNON

<u>DESCRIPCION</u>	<u>PRECIOS US \$</u>
Blusas	45.00
Chaquetas	162.00
Vestidos	85.00
Jeans	65.00

FUENTE: Información recopilada en los almacenes por las Autoras.

CHEVIGNON



Chevignon



Chevignon



Chevignon



Chevignon

Chevignon ha sido una de las marcas que ofrece Excellent con gran variedad de diseños y lo mejor es que los precios son económicos, incluso menores a los de Esprit.

COLOR SIETE

Color Siete, es una compañía de confecciones de ropa masculina informal que empezó con maquila y se transformó en un concepto de moda que, además del mercado colombiano, ingresó a Venezuela, Panamá y México por el sistema de franquicias. Hoy, esta firma tiene 8 tiendas propias en Colombia y 14 franquicias en México, Panamá, Venezuela, Puerto Rico, Ecuador, Estados Unidos y Costa Rica.

A continuación presentamos una lista de precios, modelos y diseños de las principales marcas que ofrecen los almacenes Excellent para luego compararlos con los precios de la competencia.

PRECIOS DE LA MERCADERIA

<u>DESCRIPCION</u>	<u>PRECIOS US \$</u>
Camisa de hombre	56.00
Sweters	95.00
Chaquetas	170.00
Camiseta league	165.00
Camisa de mujer	80.00
Cartera	150.00

FUENTE: Información recopilada en los almacenes por las autoras.

Los precios que se presentaron no tienen el Iva incluido, y el objetivo es conocer mas del negocio a estudiar.



CIB - ESPOL

1.5.3.- PROBLEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

- o Los Almacenes Excellent no tienen establecidas políticas de comercialización, de satisfacción y atención al cliente. Excellent comercializa la mercadería desde sus tres locales ubicados en los principales centros comerciales de la ciudad. Los vendedores ofrecen al cliente la variedad de ropa que existe en el almacén pero no se le da una orientación al cliente. Solamente en casos en que los clientes verdaderamente necesiten dicha orientación se les concede, en tanto este servicio no se lo ha tomado como fundamental.
- o Los Proveedores como Polo Ralph Lauren exigen comprar una cantidad específica cada cierto tiempo sin importar la necesidad del importador. Esto lo hace porque Excellent tiene la patente y es el único que comercializa la marca Polo.
- o Excellent no tiene conocimiento de su posicionamiento en el mercado de Guayaquil, acerca de cómo satisfacer a sus clientes,

entre otros puntos importantes que una empresa reconocida debe saber.

- o Polo Ralph Lauren, que es la principal marca en los almacenes Excellent no permite publicidad de parte de los propietarios de Excellent, ya que ellos tienen la política de ser exclusivos y sacar las publicidades cuando deseen y en los periódicos que elijan. Esto causa una problemática perjudicial para Excellent ya que en fechas claves y festivas de Guayaquil, no pueden mostrar ninguna publicidad para los almacenes.



CIB - ESPOL

CAPITULO II

PROPUESTA DE REINGENIERIA

2.1.- Identificación del Problema

En referencia a lo establecido en el capítulo 1 que es la situación actual de la empresa, hemos notado que existen problemas en cada una de las áreas de los almacenes Excellent como lo son:

- o Los almacenes Excellent no cumplen con las operaciones administrativas mencionadas.
- o La empresa no posee una misión, visión, objetivos, reglamentos, ni metas establecidas.

- o El sistema de facturación-inventario de Excellent no es confiable.
- o No existe una estricta limitación al acceso de caja de toda persona extraña a este departamento.
- o No hay formación y capacitación continua de los vendedores.
- o Los Proveedores como Polo Ralph Lauren exigen comprar una cantidad específica cada cierto tiempo sin importar la necesidad del importador.
- o Excellent no tiene conocimiento de su posicionamiento en el mercado.

Basándonos en este diagnóstico de la empresa, podemos pensar que la empresa a la cual hemos escogido para nuestro estudio puede mejorar sus niveles de operación para mantenerse como uno de los favoritos en el mercado e incluso ocupar el primer lugar no sólo en la ciudad de Guayaquil sino en el Ecuador. Y para lograr este objetivo presentamos la siguiente propuesta de reingeniería que están clasificadas en cuatro áreas principales: Posicionamiento, Reingeniería Administrativa, Reingeniería Organizacional, Reingeniería Operativa y Reingeniería Económica – Financiera

2.2.- Posicionamiento

El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeación estratégico para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz. El primer elemento del posicionamiento es **la recopilación de datos acerca de la compañía o institución**; se compara dónde está hoy y donde quiere estar. ¹

El segundo elemento en importancia es **la recopilación de información acerca de la forma como se dirige el negocio**. Esta información suministra un marco de trabajo para el cambio; define las relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos, proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis de las mejoras en costos y efectividad.

La tercera parte del posicionamiento **es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio** con rapidez, eficacia y sin afectar a la organización. El posicionamiento y reingeniería son dos conceptos bastante flexibles para utilizarlos en toda una empresa o en parte de ella.

Teniendo en cuenta que ambos dividen el negocio en partes administrables, no existe limitación para el tamaño de las empresas en las cuales pueden aplicarse.

¹ Trout, Jack. "Posicionamiento". Mc Graw Hill 1998

Por lo tanto el posicionamiento es una especie de reingeniería de la marca, del producto o de la misma empresa. Donde estoy en este momento, y hacia donde quiero ir, o donde me gustaría estar. Debo reestructurar mi marca, o mi producto, para que sea más efectiva y esto significa reposicionarla. Revisar los procesos que he estado utilizando hasta ahora, y ver la manera más adecuada de corregirlos para que me permitan llegar a ese nuevo objetivo que he fijado.²

Este proyecto tiene como uno de sus objetivos principales lograr un espacio importante en la mente del consumidor, crear en él confianza, seguridad, tranquilidad de que al escoger comprar en Excellent, no está comprando a un simple proveedor más, sino que está recurriendo a una empresa con experiencia capaz de cubrir todas sus expectativas.

El plan de posicionamiento que se propondrá en este trabajo posteriormente, es necesario llevar a cabo un estudio sobre la situación actual de mercado en el que se determina la segmentación del mismo y el target al cual nos dirigimos; se realiza un análisis de la competencia, un análisis del consumidor y un diagnóstico de nuestra empresa en el contexto actual del mercado. Una vez presentados los resultados de este estudio, se realiza la propuesta de reposicionamiento.

^{2 2} Trout, Jack. "Posicionamiento". Mc Graw Hill 1998



CIB - ESPOL

La Reingeniería con referencia al área comercial establece el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización es fundamental recalcar que la reingeniería se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio. Es un proceso total de readecuación de las organizaciones en las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio. Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente.



CIB - ESPOL

2.3.- Reingenieria Administrativa

La definición de reingeniería espera producir la optimización del flujo del trabajo y de la productividad en una organización midiendo ambas en función de los resultados del negocio: incremento de rentabilidad, participación de mercados, rendimiento sobre la inversión, capital social y activos. También la reingeniería se puede medir por reducción de costo total o unitario.

La Reingeniería de procesos establece una correlación explícita entre los resultados del negocio (que son de interés para los altos ejecutivos que optan

por este programa), y los resultados del proceso: rapidez, precisión y reducción del tiempo del proceso (que el equipo de reingeniería trata de optimizar).

Sin establecer este vínculo deliberado, cuantificable, entre el fin y los medios, es decir, entre los resultados del negocio y los resultados del proceso; los programas de reingeniería estarían condenados al fracaso.

Finalmente la Reingeniería responde a la evolución de las tendencias en el ambiente de los negocios donde fallan programas de mejora incremental más tradicionales. En muchos casos, sólo la reingeniería promete un cambio suficientemente rápido y radical para mantenerse a la par con el cambiante ambiente de los negocios.³



CIB - ESPOL

2.4.- Reingeniería Organizacional

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso más eficiente.

³ Magnalli Raymon & Klein Mark. Cómo hacer Reingeniería.

Un amplio espectro de temas de personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas. La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo de cualquier proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con el tiempo para solucionarlos, además, aporta información relacionada con la planta de personal, obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal.

La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización de equipos. Sus técnicas no requieren que los equipos realicen los procesos de trabajo propuestos bajo esta metodología, aunque los proyectos de cambio si serán realizados por ellos. La organización del equipo contará con varias alternativas posibles cuando el proyecto de reingeniería ingrese a su fase de implementación. La primera utilizará el equipo de cambio como semillero y dirigirá a los empleados hacia ese equipo para el proceso de implementación y luego institución de una estructura jerárquica tradicional. La segunda alternativa utilizará el equipo de implementación como equipo de trabajo, conservando su

organización y nombrando un director permanente. Los integrantes actuarán como equipo, pero el director asignará el trabajo, mantendrá la motivación y tomará las decisiones.

En términos de reingeniería, los enfoques de equipo necesitarán el mismo trabajo de diseño del proceso, sin embargo, los equipos de alto desempeño requerirán un poco menos de definición individual del trabajo.

2.5.- Reingeniería Económica – Financiera

En el área económica – financiera, se realizarán el estado de pérdidas y ganancias, tablas de amortización y depreciación y el flujo de caja para determinar la rentabilidad del negocio mediante el método del VAN y de la TIR.

Como herramienta complementaria se estima el costo de capital del negocio, tomando como referencia empresas dedicadas a este servicio o servicios relacionados, además de la estimación de la estructura de capital óptima.

Las proyecciones en el flujo de efectivo que se realizarán nos ayudará a tener una visión mas completa de lo que será la rentabilidad del negocio en diez años.



CAPITULO No. III

ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN

3.1.- ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

El objetivo de este capítulo es establecer cuál es el posicionamiento que tiene Excellent en el mercado de Guayaquil, para lo cual se ha realizado dos tipos de encuestas. Telefónica, que son para clientes actuales y la encuesta de persona a persona realizada para la clase alta y media alta de Guayaquil.

Debido a esto el análisis del consumidor es muy importante en el análisis del marketing, por tal motivo hemos tomado en consideración algunos conceptos

básicos e información tanto primaria (encuestas) como secundarias, las mismas que nos permiten tener una visión general de las necesidades, preferencias y gustos del consumidor.

3.2.1.- Perfil del Cliente Actual

Excellent cuenta con una cantidad numerosa de clientes, los cuales en incios del negocio eran de la clase alta de la ciudad de Guayaquil. En la actualidad, Excellent tiene clientes de la clase media alta y alta.

Con el propósito de conocer la percepción de los clientes de Excellent, hemos realizado una encuesta exploratoria telefónica a una muestra de treinta personas, basándonos en el teorema estadístico del límite central que establece lo siguiente:

Si X es la media de una muestra aleatoria de tamaño n que se toma de una población con media μ y variancia finita σ^2 , entonces la forma límite de la distribución de:

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma / (n)^{1/2}}$$

Conforme $n \rightarrow \infty$, es la distribución normal estándar $N(z; 0, 1)$.

De acuerdo al Teorema del Límite Central en donde establece que:

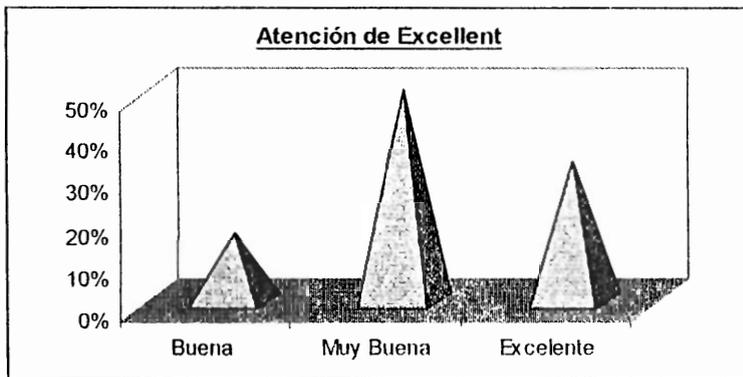
La aproximación normal X generalmente será buena si $n \geq 30$ sin importar la forma de la población. Si $n < 30$, la aproximación es buena sólo si la población

no difiere mucho de una distribución normal y, como se estableció antes, si se sabe que la población es normal, la distribución muestral de x seguirá exactamente una distribución normal, sin importar qué tan pequeño sea el tamaño de las muestras.¹

De esta manera, las preguntas realizadas y las respuestas obtenidas se detallan a continuación:

Pregunta 1 (P1)

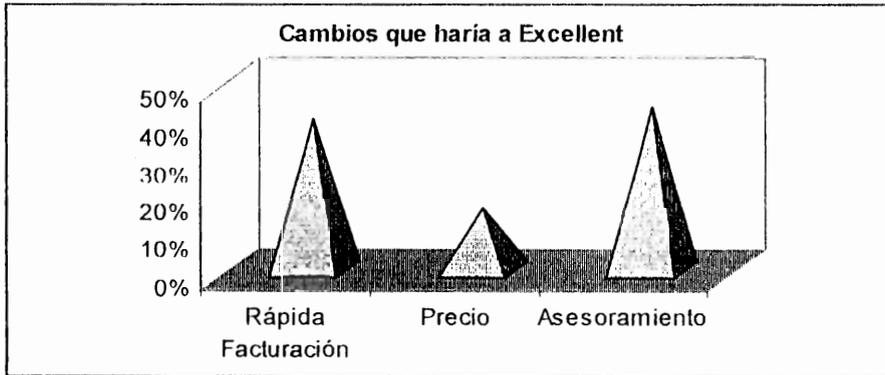
¿Qué percepción tiene respecto a la atención ofrecida por Excellent?



¹ WALPOLE, RONALD; MYERS, RAYMOND, 1990. "Probabilidad y Estadística", pág. 218, Cuarta Edición: McGraw-Hill.

Pregunta 2 (P2)

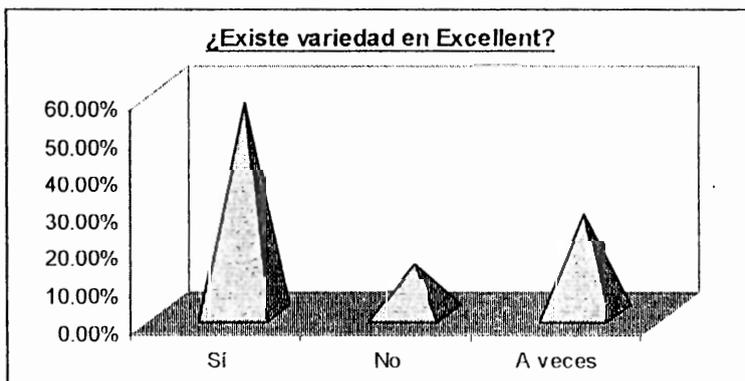
¿Qué cambios haría usted respecto a la atención o servicio de Excellent?



CIB - ESPOL

Pregunta 3 (P3)

¿Encuentra en Excellent variedad de prendas de vestir para damas y caballeros?



**Matriz de Respuestas para Encuesta Telefónica
sobre percepción de Clientes**

<u>Clientes</u>	<u>P1</u>	<u>P2</u>	<u>P3</u>
Pamela Semiglia	Muy Buena	Rápida facturación	Más ropa de niños
Carlos Quintana	Muy buena	Precio	Sí
Charles Hernick	Muy Buena	Rápida facturación	A veces, ropa niños
Juan C. Salvador	Muy Buena	Dar Asesoramiento	A veces, ropa niñas
Melissa Intriago	Excelente	Precio	Sí
Roberto De la Torre	Muy Buena	Rápida facturación	Sí
Maria de Rodriguez	Buen almacen	Rápida facturación	Sí
Denise Crowfle	Buena atencion	Precio	Sí
Christian Cortez	Buena atencion	Dar Asesoramiento	Sí
Víctor Sotomayor	MuyBuena	Rápida facturación	Sí
Cristina de Celli	Muy Buena	Rápida facturación	A veces, ropa niños
Carla Salcedo	Excelente	Asesoramiento	Sí
Mario Mayorga	Muy Buena	Dar Asesoramiento	Sí

Alexandra Castro	Excelent almacen	Rápida facturación	No. Ropa niños
Osvaldo Aguiar	Buena atencion	Asesoramiento	Si
Ronal Pino	Excelente atencion	Dar Asesoramiento	Si
Jorge Velásquez	Muy buena	Dar Asesoramiento	Si
Carlos Cobos	MuyBuena	Asesoramiento	A veces, ropa niños
Katherine Díaz	Buena atencion	Rápida facturación	Si
Jorge Villao	Muy buena	Asesoramiento	Si
Shirley Totoy	Muy buena atencion	Dar Asesoramiento	A veces
Margaret de Dassun	Muy Buena	Rápida facturación	A veces, ropa niños
Silvia Delgado	Excelente almacen	Rápida facturación	Si
Thanne Luzcando	Excelente atencion	Precio	A veces
Cristian Marriot	Excelente atencion	Precio	Si
Daniela Estrada	Muy buena atencion	Dar Asesoramiento	A veces, ropa niños
Rolando Espinoza	Excelente	Rápida facturación	Si



CIB - ESPOL

	atencion		
Jessica Aragundi	Muy buen almacen	Rápida facturación	No
Ivan Coronel	Excelente atencion	Asesoramiento	Si
Luis Cedeño	Excelente atencion	Asesoramiento	Si

Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras en base a los clientes actuales Muestra 30 personas

- ❖ El 33% de los encuestados ha determinado que la atención que presta Excellent es Excelente.
- ❖ El 50% de los clientes encuestados telefónicamente respondió que la atención es Muy buena.
- ❖ El 16% de los encuestados dijo que la atención de Excellent era Buena.
- ❖ El 16.67% de los encuestados dijo que lo que cambiarían en el servicio es el Precio, ya que en algunas ocasiones es alto, y ellos compran cuando existen más promociones.
- ❖ El 43.33% respondió respecto a qué cambiarían en el servicio que les gustaría recibir asesoramiento de marca, moda, colores de parte de los vendedores.
- ❖ El 40% de los clientes encuestados respondió que cambiaría el sistema de facturación para hacerlo más rápido.

- ❖ Respecto a la tercera pregunta acerca de que si se encuentra o no la variedad de ropa para caballeros, damas y niños, el 13.3% respondió que no rotundamente.
- ❖ El 26.67% respondió que a veces, porque faltaba más ropa para niños.
- ❖ Y el 56.67 % de los clientes encuestados dijo que sí existía variedad en Excellent.

Como podemos ver, los resultados de esta encuesta telefónica realizada a los clientes de Excellent nos permite darnos cuenta que la Empresa está situada en la mayoría de los clientes como Muy Buena en atención, excelente en Variedad pero una de las principales cosas que cambiarían en el servicio es la facturación porque debe ser más rápida y que den un Asesoramiento. Esto nos lleva a realizar un análisis que nos permita entender los deseos del consumidor



CIB - ESPOL

3.1.2.- Gustos y Preferencias del Consumidor

Con el fin de entender un poco más la mente del consumidor, es decir, sus gustos, preferencias de qué es lo que desea, cómo lo desea, qué factores inciden en sus decisiones de compra y no compra, sus hábitos de consumo y su frecuencia de uso, hemos realizado una investigación de mercado. Esta es una investigación exploratoria que ha sido estructurada a base de preguntas cerradas, que a la vez dan facilidad al entrevistado y de esta manera nos

ayuda a la fácil tabulación de las mismas y obtener conclusiones más específicas de nuestro estudio.

Objetivo general de la investigación

Establecer cuáles son los aspectos mas valorados que motivan a los consumidores a preferir y comprar en un almacén de venta de ropa determinado.

Objetivos de la investigación

Cuáles son las ventajas que poseen los almacenes Excellent frente a los almacenes de la competencia?

Objetivos específicos

- Establecer el nivel de conocimientos que existe acerca de los almacenes Excellent y el tipo de producto que ofrece.
- Conocer cuáles son los atributos ideales que los clientes esperan encontrar en un almacén de venta de ropa.
- Establecer cual es el almacén de ropa que compite directamente con los almacenes Excellent.
- Determinar los almacenes de venta de ropa preferidos, almacenes alternativos y almacenes rechazados.
- Conocer cuál es la marca de ropa y el lugar donde los clientes compran habitualmente.

- Determinar cuáles son los aspectos mas valorados por los clientes en el momento de comprar ropa.
- Determinar si la marca de ropa preferida es también la que más compran.

Para determinar el tamaño de la muestra a la que le aplicaremos la encuesta exploratoria utilizamos la fórmula para muestra en poblaciones finitas² descrita a continuación:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N-1) + z^2 p q}$$

Donde:

z = Nivel de confianza

N = Universo o Población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (precisión en los resultados)

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

Para efectos de nuestro estudio, hemos obtenido el tamaño de la población de los datos que se muestran a continuación, donde se describen los criterios de segmentación:¹

**Definición de la población
Proyecciones para el año 2001
Año base 1998**

Población Guayaquil 2001	2.246.534 habitantes
De 18 – 60 años (42.34%)	951.182 habitantes
Clase Media alta y alta (8.9%)	84.655 habitantes

El error de estimación que estamos utilizando es del 6.5% justificando la elección de este valor y no el tradicional 5%, en el hecho de que los costos de tiempo y dinero sobrepasaban a los que estaban contabilizados en el presupuesto de este proyecto. Este error de estimación nos arroja, de acuerdo a las tablas estadísticas de la distribución normal³, un nivel de confianza del 1.845. Para las probabilidades a favor y en contra, se atribuye generalmente el estándar de 50% a cada una, ya que son valores que se caracterizan por tener un grado muy alto de incertidumbre.

¹ POPE, JEFFREY, FISHER, LAURA, 1998. "Investigación de Mercado: Métodos de Recolección de Datos". Editorial Norma.

De esta manera, la ecuación y el tamaño de la muestra con los datos explicados anteriormente, son:¹

$$n = \frac{(1.845)^2 (70.539) (0.5) (0.5)}{(0.065)^2 (70.539-1) + (1.845)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 200 \text{ encuestas}$$

Estas encuestas fueron realizadas a personas correspondientes al mercado meta seleccionado en el Centro Comercial Policentro, Ríocentro Ceibos, Río Centro Entre Ríos, Mall del Sol, en las principales urbanizaciones de la vía a Samborondon y Puntilla, Centenario, Kennedy, Lomas de Urdesa, entre las principales; a conocidos y amigos que se desenvuelven en el estrato social y económico enfocado.

La encuesta y los resultados obtenidos se presentan a continuación:

¹ **Walpole**, Ronald; **Myers**, Raymond, 1990. "Probabilidad y Estadística", pág. 732, Cuarta Edición: McGraw-Hill.

ENCUESTA

Somos egresados de la Escuela Superior Politécnica del Litoral de la carrera de Ingeniería Comercial y Empresarial, los cuales estamos realizando una investigación de mercado.

El objetivo de nuestra investigación es establecer cuales son los aspectos mas valorados que motivan a los consumidores a preferir y comprar en un almacén de venta de ropa determinado.

Datos del encuestado

Edad: De 18 a 28 años De 40 a 50 años
 De 29 a 39 años De 51 en adelante

Sexo: Femenino Masculino

Ciudadela: _____ **Sector:** Norte _____ Sur _____
Centro _____

1. Al mencionar "marcas de ropa" cuales son las tres primeras marcas que se le vienen a la mente.

1. _____
2. _____
3. _____

2. En que almacén compra usted su ropa habitualmente. (Escriba el nombre de un solo almacén).

3. Siendo P = preferidos, A = alternativos, R = rechazados evalúe los siguientes almacenes de venta de ropa.

- Guess _____
- Excellent _____
- Tommy Hilfiger _____
- Náutica _____

4. Siendo 1 el mas alto y 4 el mas bajo. Establezca un orden de preferencia en los tres aspectos concernientes a los siguientes almacenes.

	Precio	Marcas	Atención
Excellent		_____	_____
Tommy Hilfiger		_____	_____
Guess		_____	_____
Náutica		_____	_____

5. Siendo las alternativas 1-Tommy Hilfiger, 2-Polo Ralph Lauren, 3-Guess, 4- Esprit, 5- Náutica; complete las siguientes oraciones.

- La gente joven usa _____
- Los diseños de moda los encuentras en _____
- Si buscas elegancia compras _____
- La marca de ropa con que te identificas es _____
- Si quieres ser el centro de atención compras _____

6. Qué tan importante es para usted los siguientes atributos en un almacén de venta de ropa.

Atributos	Muy importante	Algo importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Ambiente					
Variedad					
Atención					
Ubicación					
Precio					

7. Qué atributos le agregaría usted a un almacén de venta de ropa tradicional. (poner máximo tres)

1. _____
2. _____
3. _____

8. Al mencionar "tienda de ropa" cuales son para usted las tres palabras mas asociadas.

1. _____
2. _____
3. _____

9. Con qué frecuencia usted compra ropa:

- _____ una vez al mes
- _____ varias veces al mes
- _____ varias veces al año
- _____ en ocasiones especiales

10. Ha comprado o escuchado de los almacenes Excellent.

- He escuchado de ellos
 He comprado su mercadería
 No he escuchado, ni he comprado

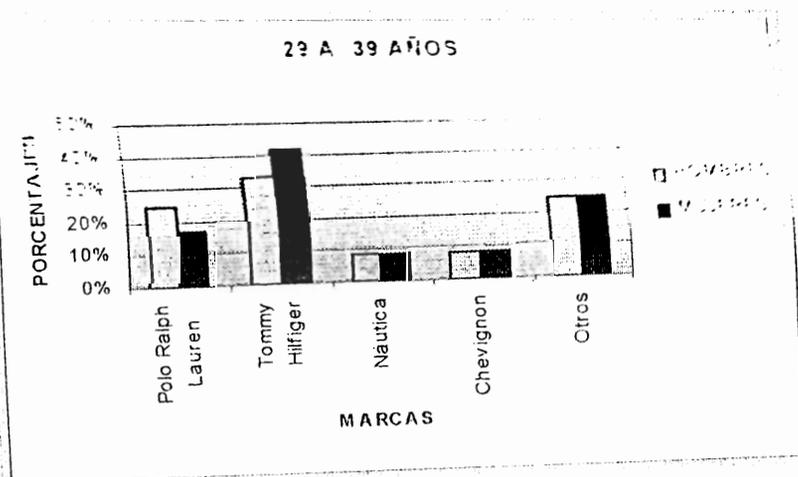
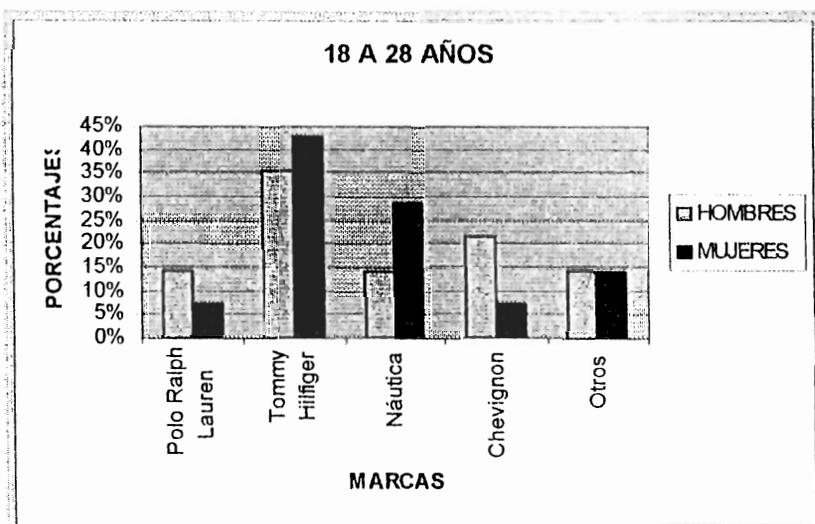
Agradecemos el tiempo prestado a la presente, esperando que la información obtenida en la misma sirva para su beneficio futuro.

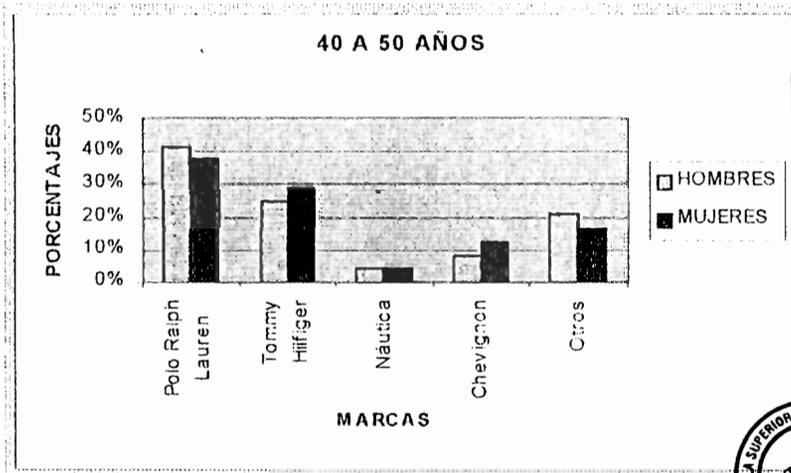


CIB · ESPOL

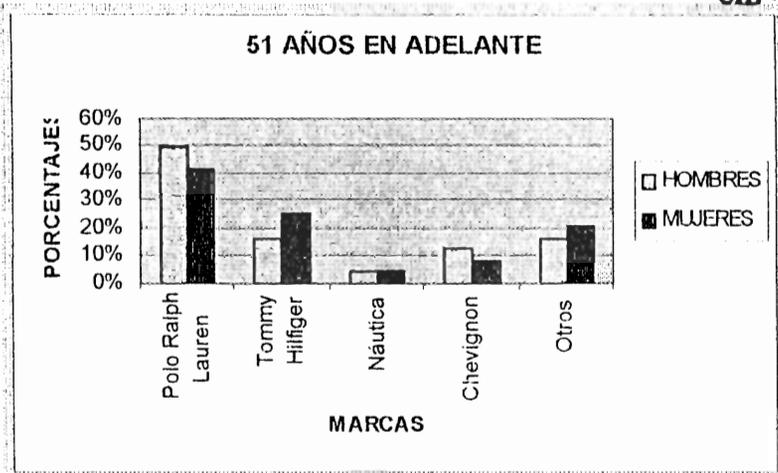
1.- Al mencionar marcas de ropa cuáles son las tres primeras marcas que se le vienen a la mente?

- 1.- Polo Ralph Lauren
- 2.- Tommy Hilfiger
- 3.- Náutica
- 4.- Chevignon
- 5.- Otros





CIB - ESPOL



Como podemos visualizar los gráficos Tommy Hilfiger está muy posicionado en la mente de damas con un 43% y caballeros con un 35% de la clase alta y media alta de Guayaquil de las edades entre 18 a 28 años. Seguido de la marca Náutica y Chevignon.

Las personas de 29 a 39 años también tienen posicionada esta marca con un 40% en mujeres y un 30% en caballeros. Seguidos de Polo Ralph Lauren y de otras marcas.

Las personas de 40 a 50 años tienen posicionado en su mente la marca de Polo Ralph Lauren con un 40% caballeros y un 38% damas. Seguido de los almacenes Tommy con un 28% para damas y un 25% caballeros.

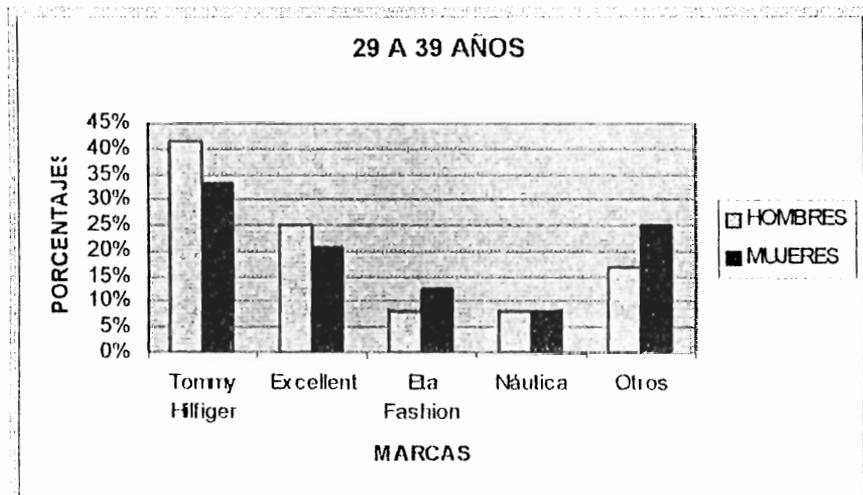
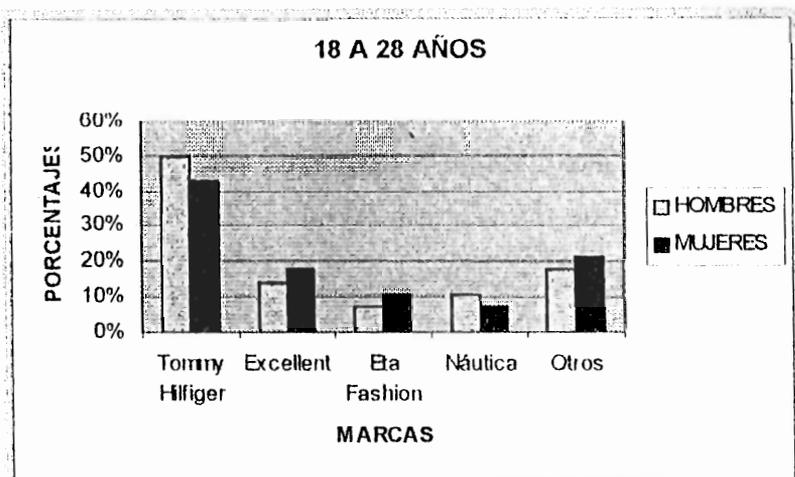
Para las personas de 51 años en adelante tienen también posicionado Polo Ralph Lauren con un buen porcentaje del 50% hombres y 45% damas.

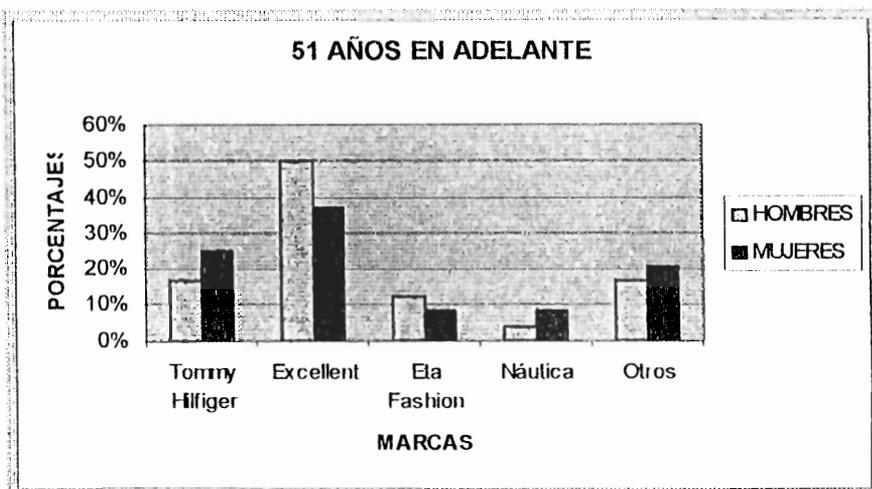
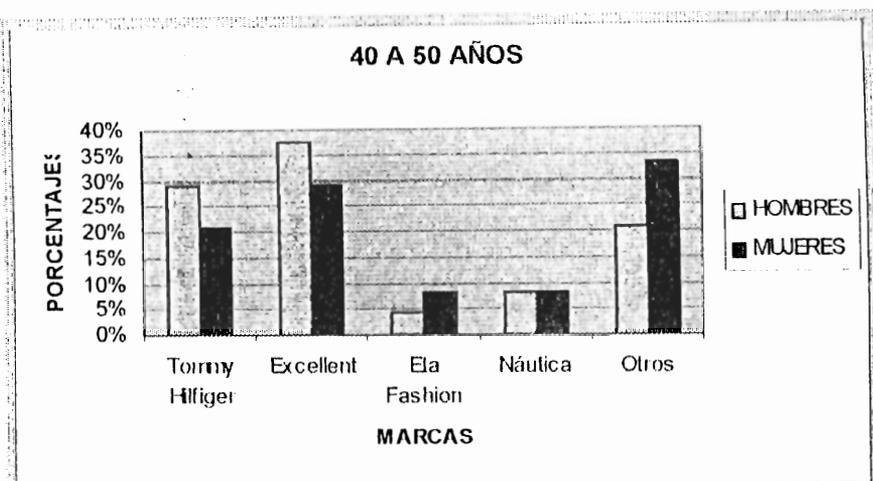
Podemos notar que las marcas preferidas de ropa varían según la edad y el sexo. Los jóvenes prefieren utilizar una ropa más sport, cómoda y fresca; prefieren usar Tommy Hilfiger. Mientras que los mayores prefieren utilizar ropa más conservadora y casual; esto se lo brinda la marca Polo Ralph Lauren.

Entre las mujeres las marcas más mencionadas fueron Guess, Sprit, Anne Klein, entre otras.

2.- ¿ En qué almacén compra usted su ropa habitualmente.

- 1.- Tommy Hilfiger
- 2.- Excellent
- 3.- Eta Fashion
- 4.- Náutica
- 5.- Otros

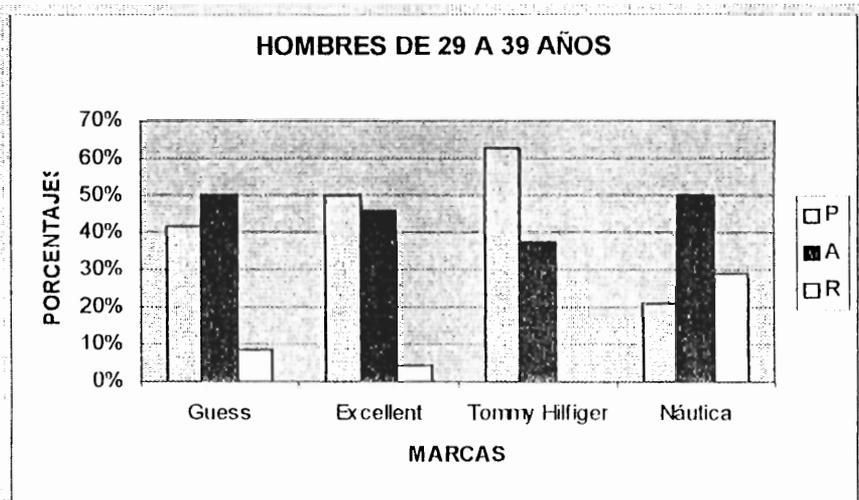
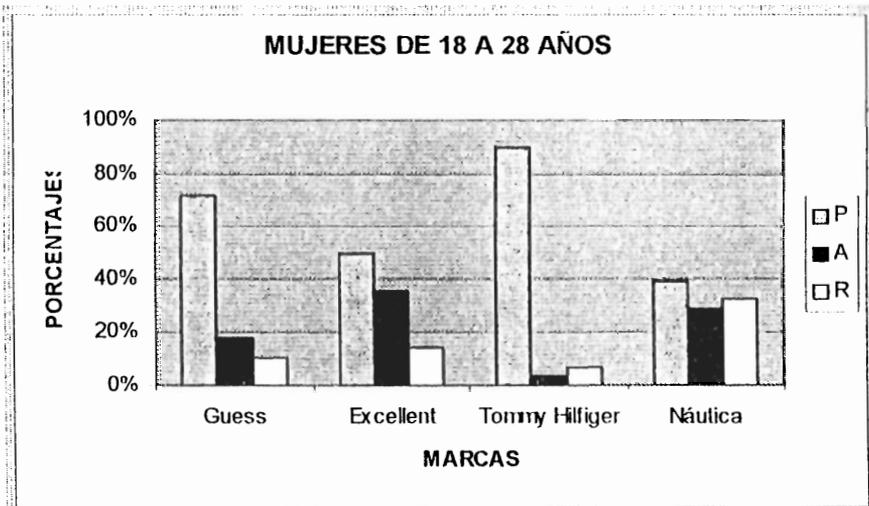


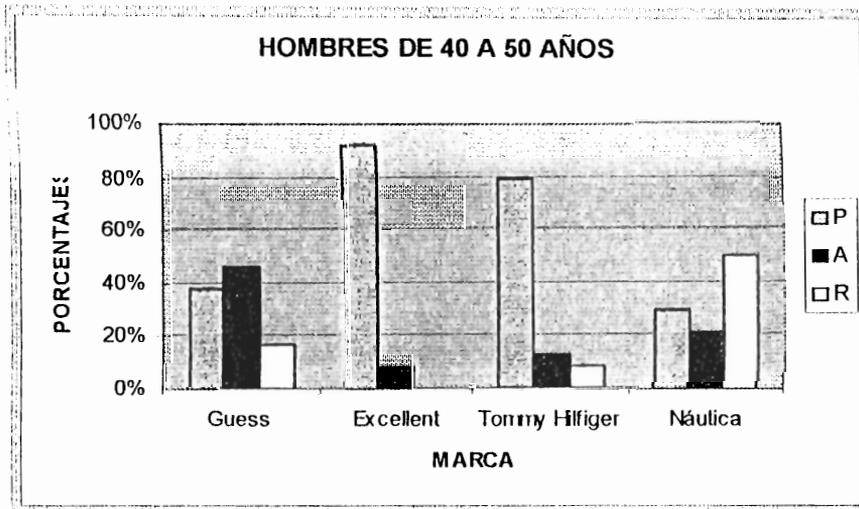
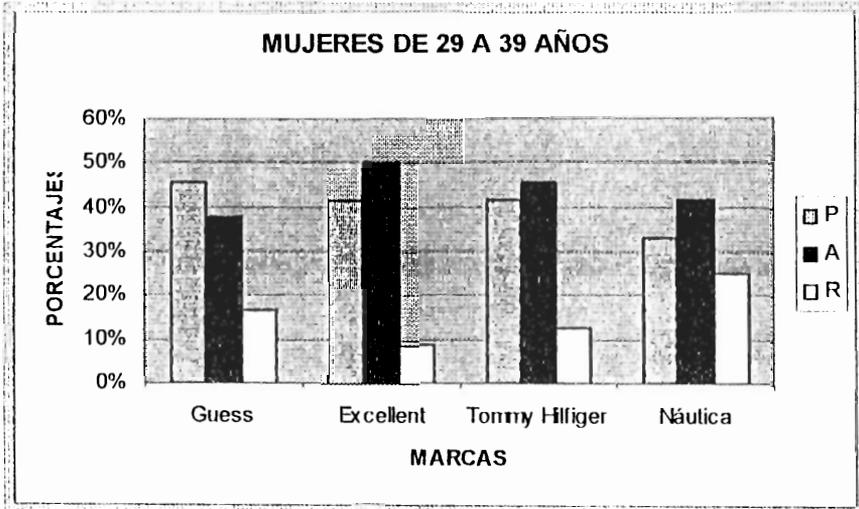


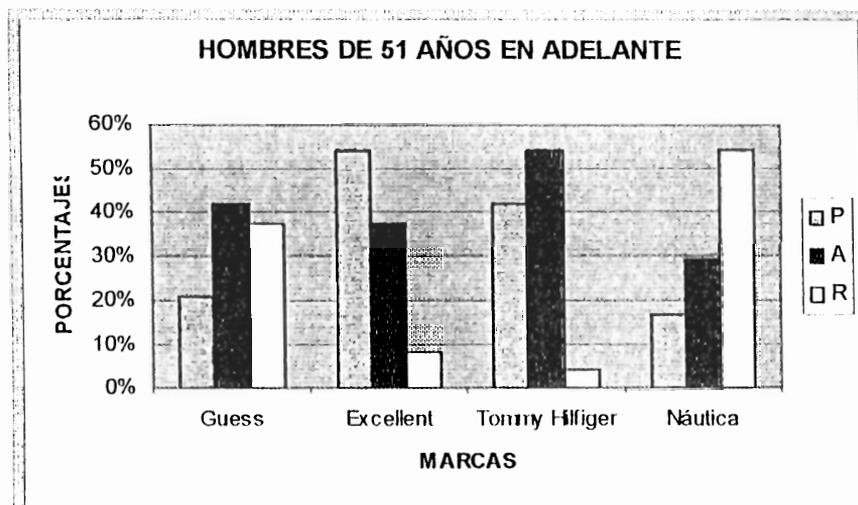
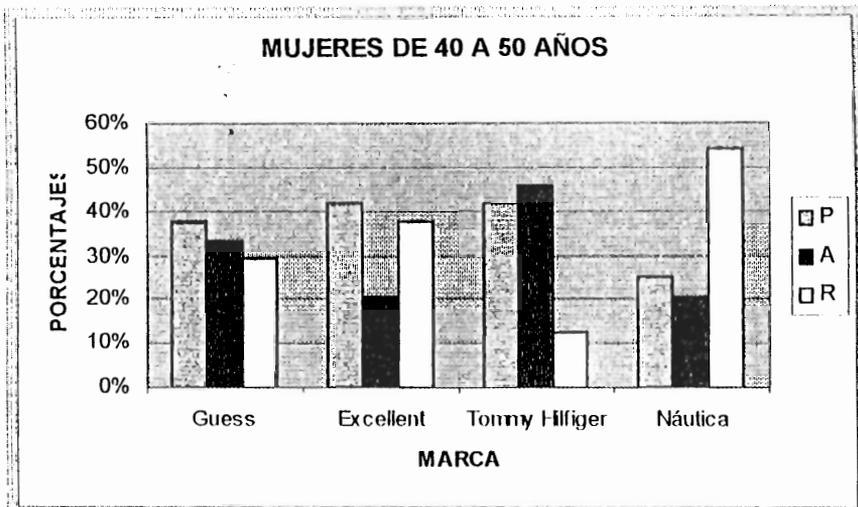
Como vemos en los gráficos hombres y mujeres hasta los 39 años prefieren los almacenes Tommy Hilfiger, ya que están con un 50%, seguido de los almacenes Excellent con un 45% de preferencia. Pero los clientes de 40 años en adelante muestran su total tendencia hacia los almacenes Excellent con un 39% y 50%, lo cual nos ayuda a concluir que Excellent donde Polo Ralph Lauren es su principal marca es acogida por personas mayores.

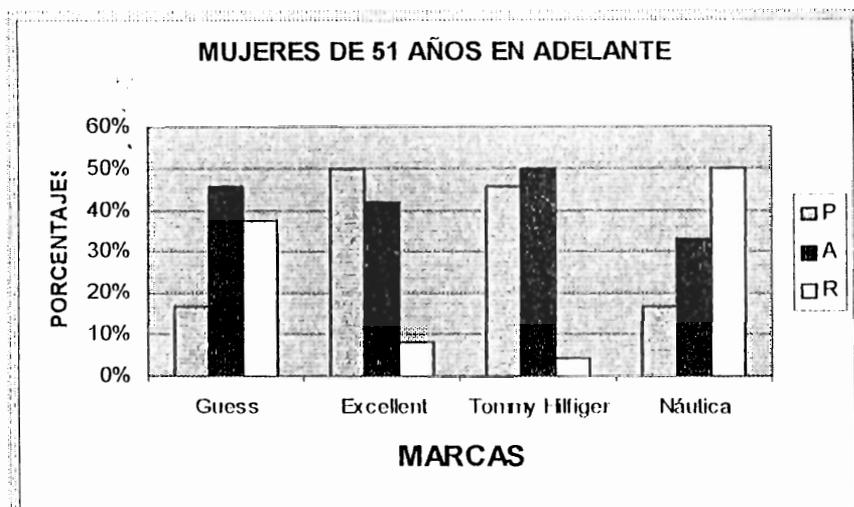
3.- Siendo P = preferidos, A = alternativo, R = rechazados evalúe los siguientes almacenes

- 1.- Guess
- 2.- Excellent
- 3.- Tommy
- 4.- Náutica









Los gráficos indican que los clientes de la edad entre los 18 y 39 años compran en almacenes Tommy con un 85%, siempre este seguido por Excellent con 70% de preferencia, lo que hace poca la diferencia . Lo que no ocurre en esta edad con las damas si bien prefieren a Tommy, tambien se inclinan por Guess y Náutica como opciones para realizar sus compras.

A partir de los 40 años los clientes prefieren los almacenes Excellent para realizar sus compras ya que están como preferido en las encuestas con mas del 50%.

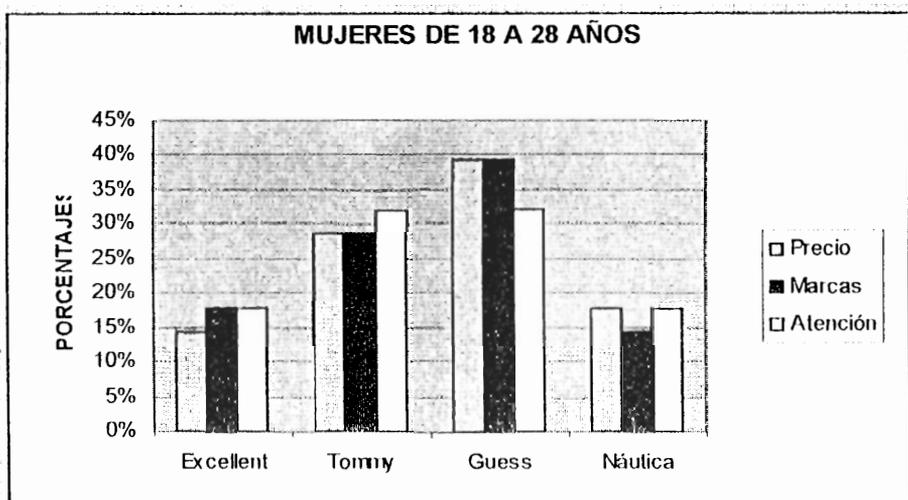
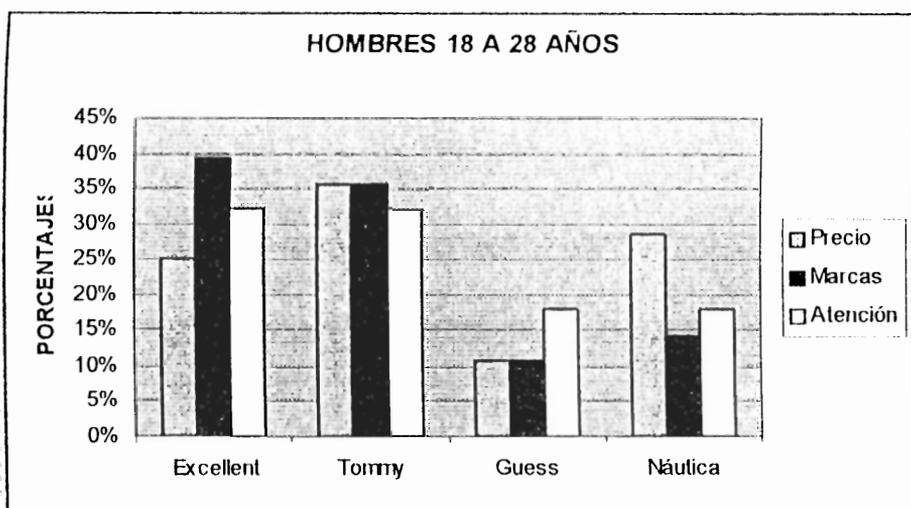


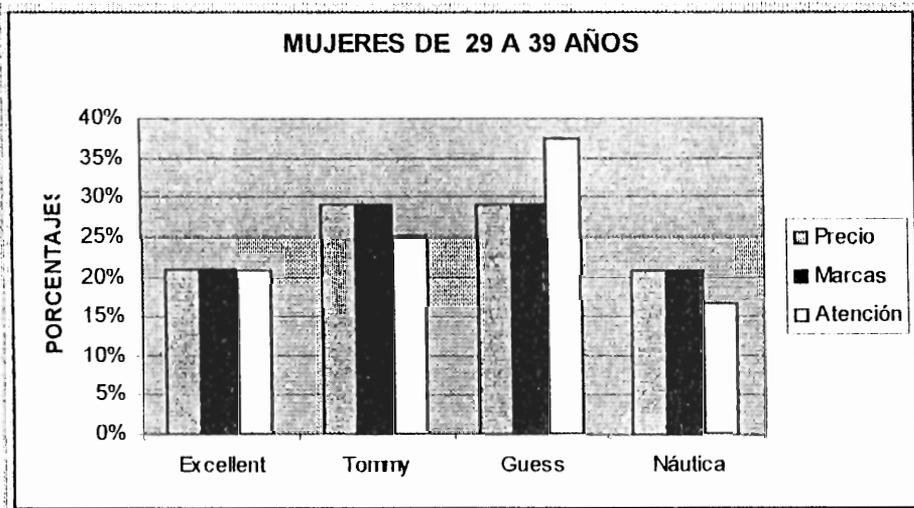
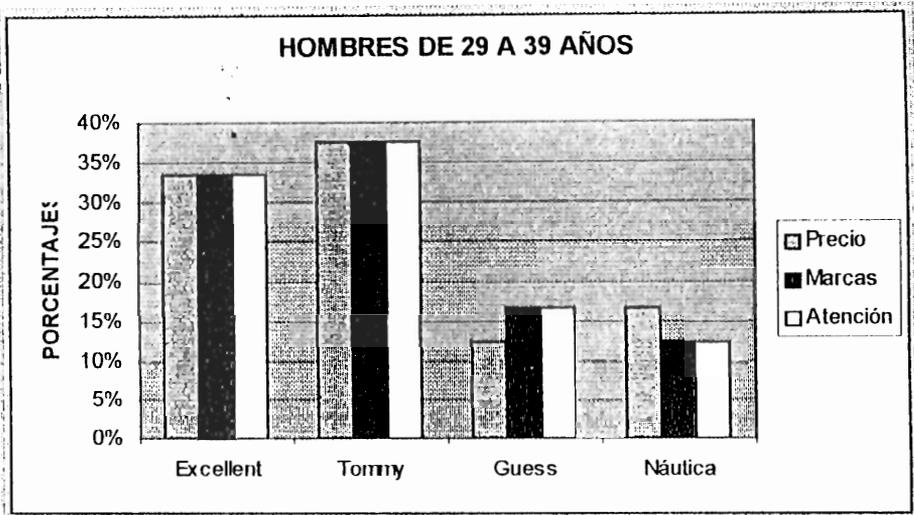
CIB - ESPOL

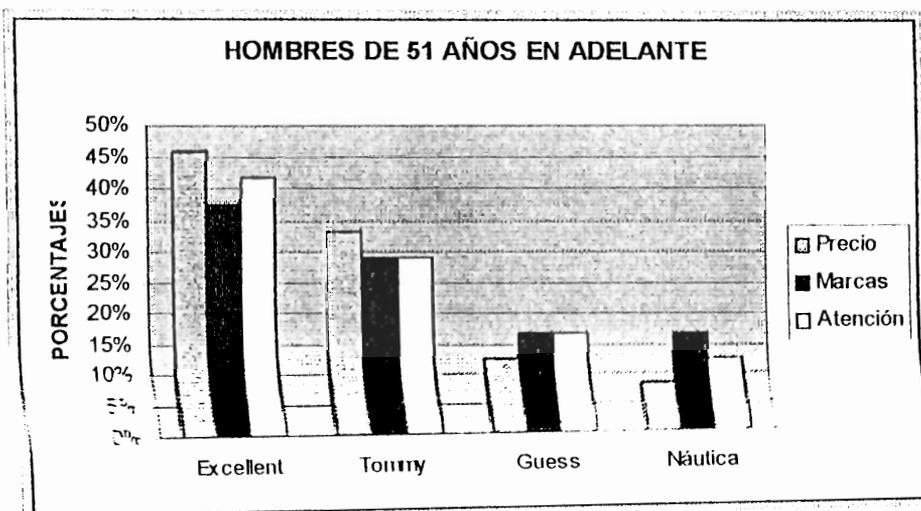
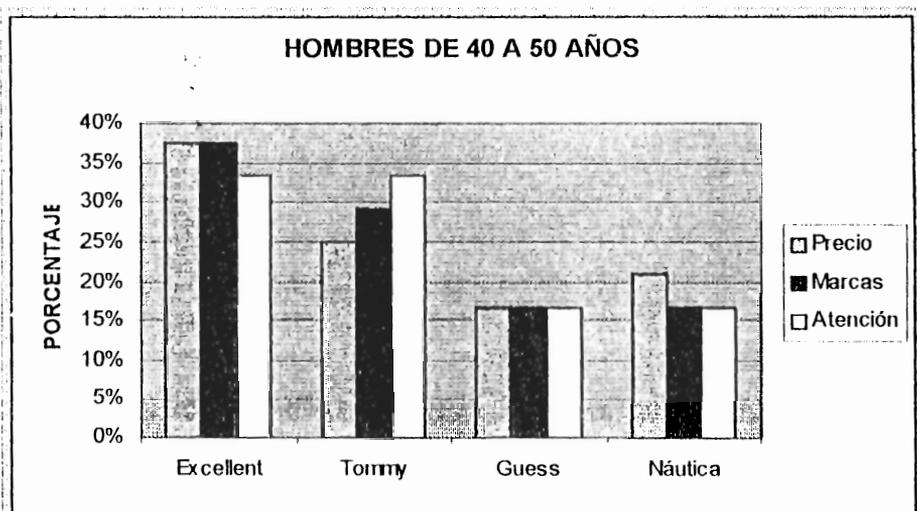
4.- Siendo 1 el mas alto y 4 el más bajo. Establezca un orden de preferencia en los tres aspectos concernientes a los siguientes almacenes.

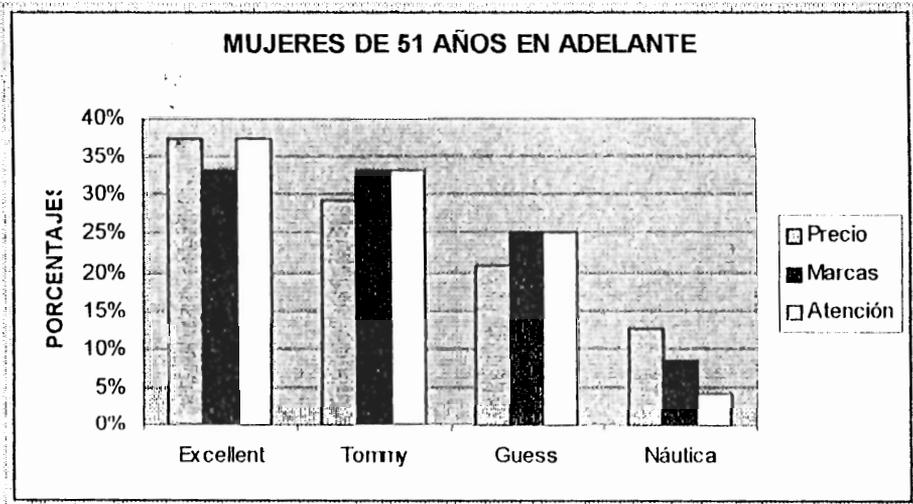
Precio Marcas Atención

- 1.- Excellent
- 2.- tommy
- 3.- Guess
- 4.- Náutica





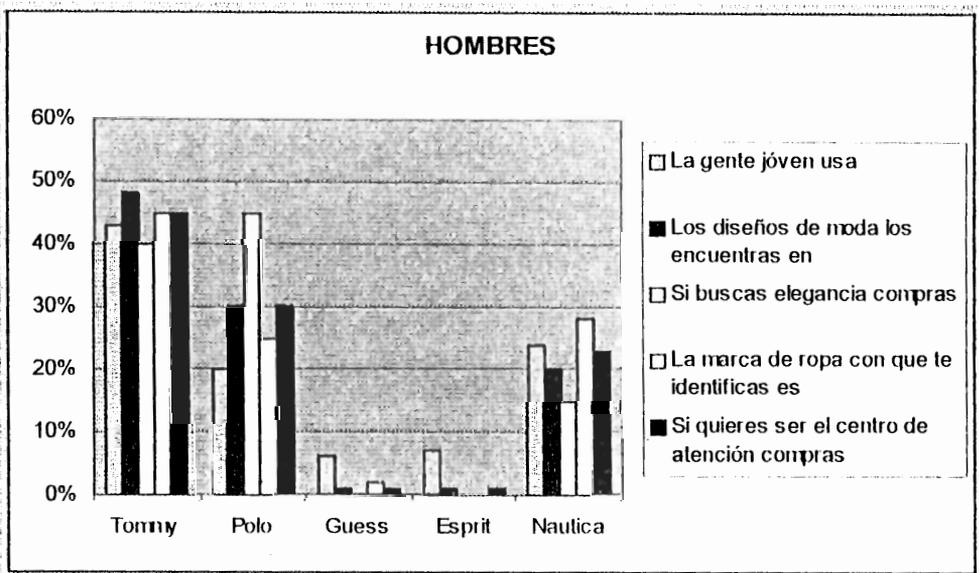




Como vemos en todas las edades la marca, el precio y la atención son importantes para los clientes. A los almacenes Excellent les han asignado un porcentaje de más del 40% en su marca, atención y precio, siguiéndolo Tommy Hilfiger con un 37% y la marca Guess en tercer lugar con un 30% promedio en todas las edades.

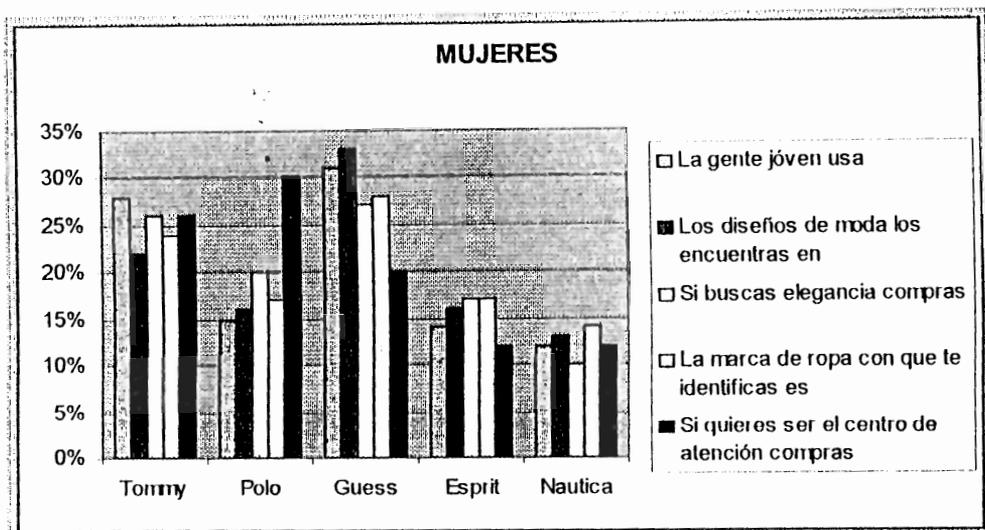
5.- Siendo las alternativas 1.- Tommy , 2.- Polo, 3.- Guess 4.- Esprit, 5.- Náutica; complete las siguientes oraciones.

- 1.- La gente joven usa
- 2.- Los diseños de moda los encuentras en
- 3.- Si buscas elegancia compras
- 4.- La marca de ropa con que te identificas es
- 5.- Si quieres ser el centro de atención compras





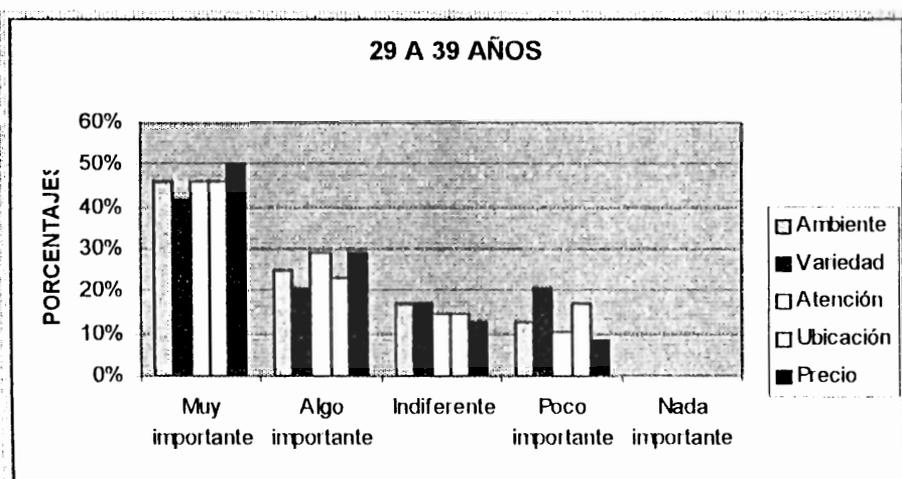
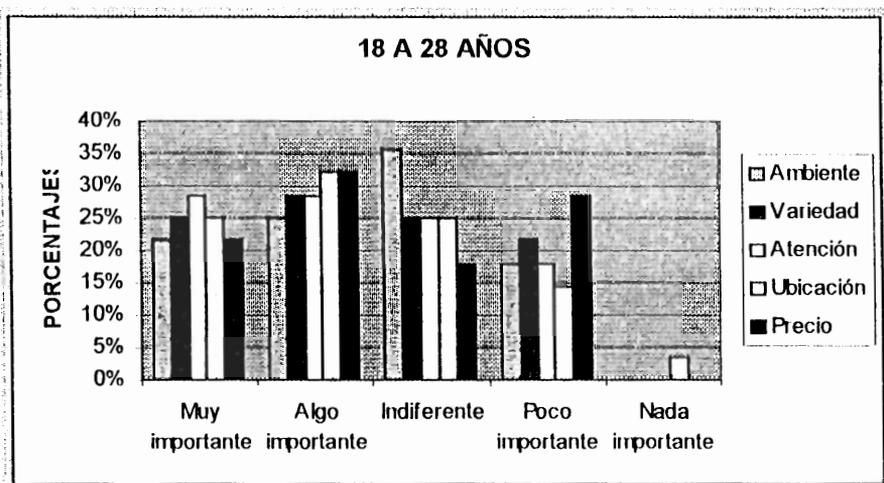
CIB - ESPOL

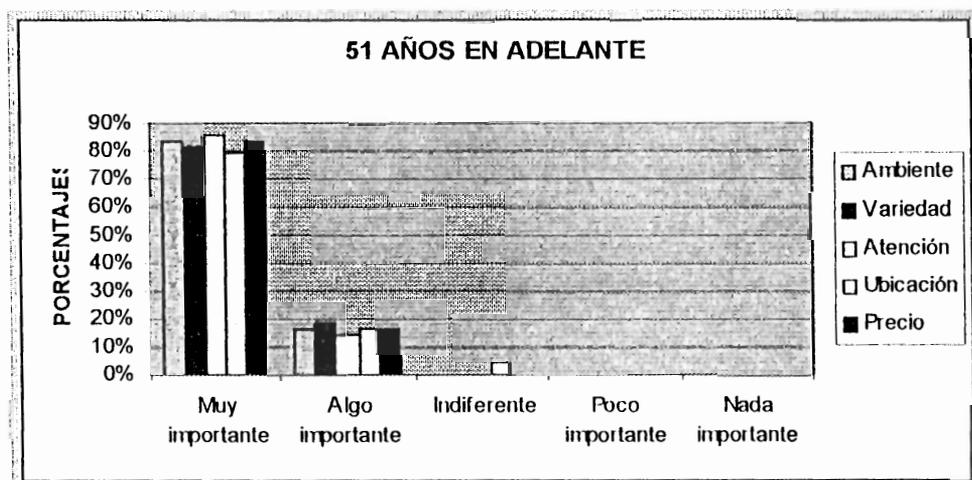
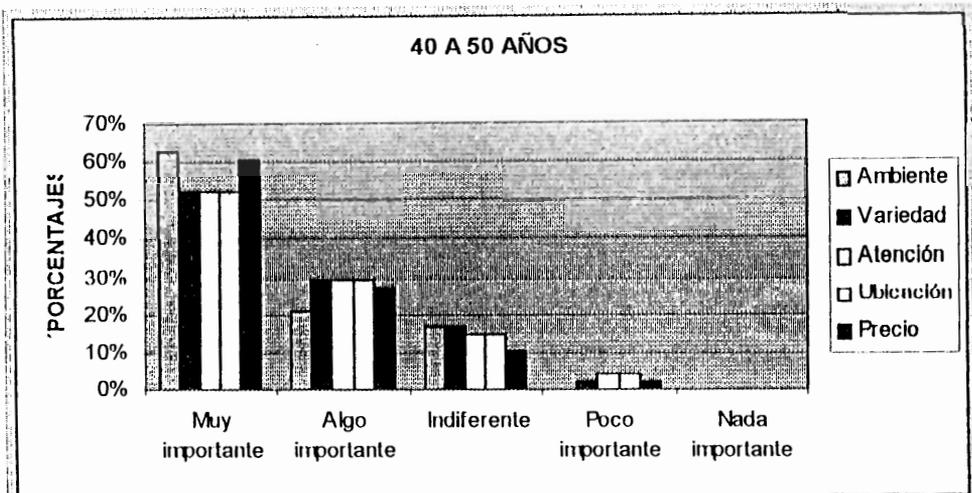


En los gráficos se puede observar que en mas de un 40% para caballeros y mas de un 30% para damas Tommy Hilfiger lo usa la gente joven, ademas de la marca de ropa con que te identificas: mientras que Excellent tiene mas del 35% en cuanto a la elegancia de las prendas. Respecto a la marca Guess, sólo las mujeres le han dado un alto porcentaje en diseños, elegancia e identificación.

6.- Qué tan importante es para usted los siguientes atributos en un almacén de venta de ropa

Atributos	Muy importante	Algo importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Ambiente					
Variedad					
Atención					
Ubicación					
Precio					





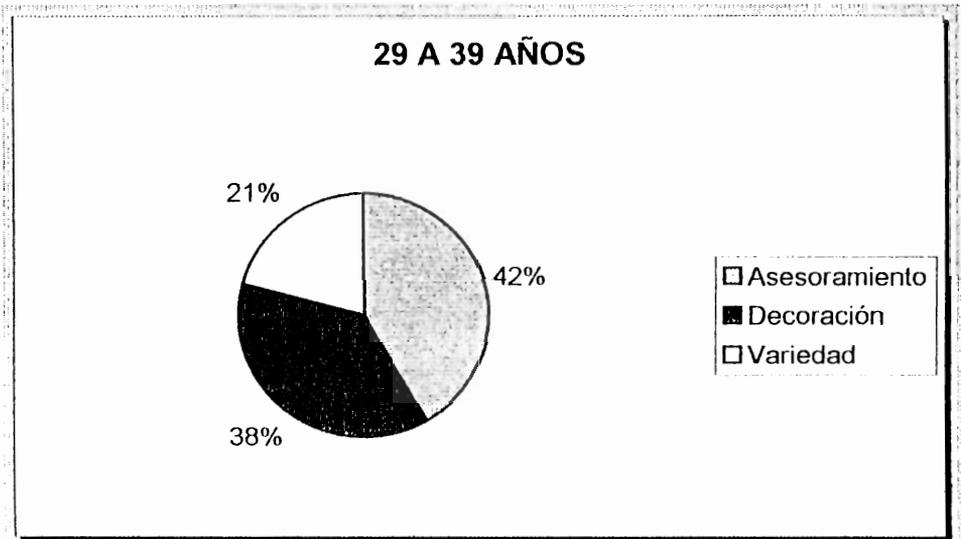
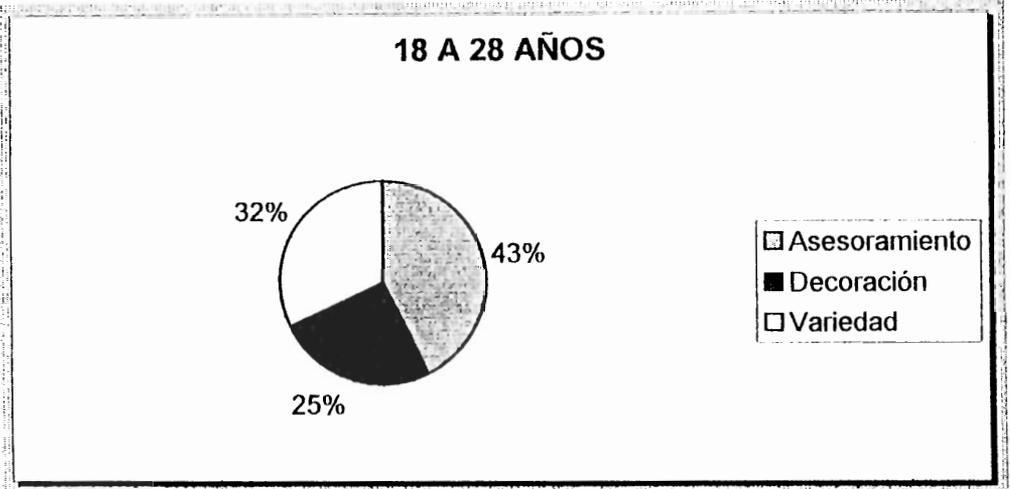
Para todas las edades, el ambiente, la variedad, atención, ubicación y precios son importantes de acuerdo a los gráficos presentados.

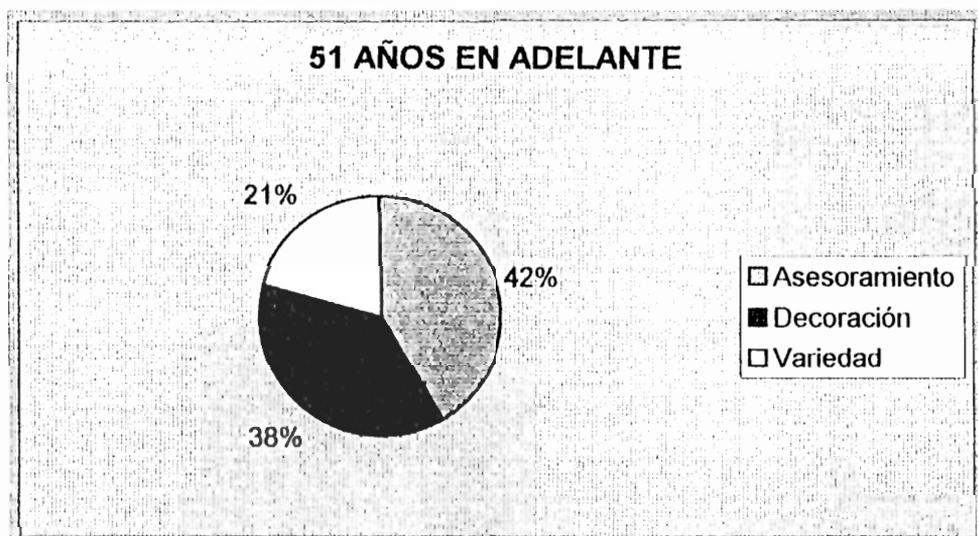
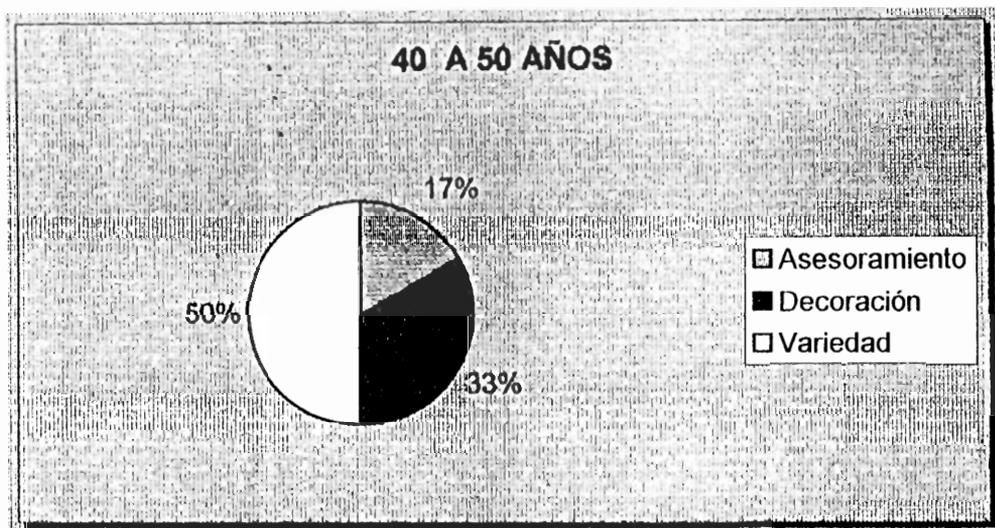


CIB · ESPOL

7.- Qué atributos le agregaría usted a un almacén de venta de ropa tradicional. (poner máximo tres)

- 1.- Asesoramiento
- 2.- Decoración
- 3.- Variedad





Para los clientes entrevistados el asesoramiento, la decoración y la variedad son todo lo que cambiarían en un almacén tradicional de venta de ropa. Y cada una varía de acuerdo a las edades, por ejemplo para las personas de 18 a 28 años lo importante es el asesoramiento con un 43% seguido de la variedad con un 32%.

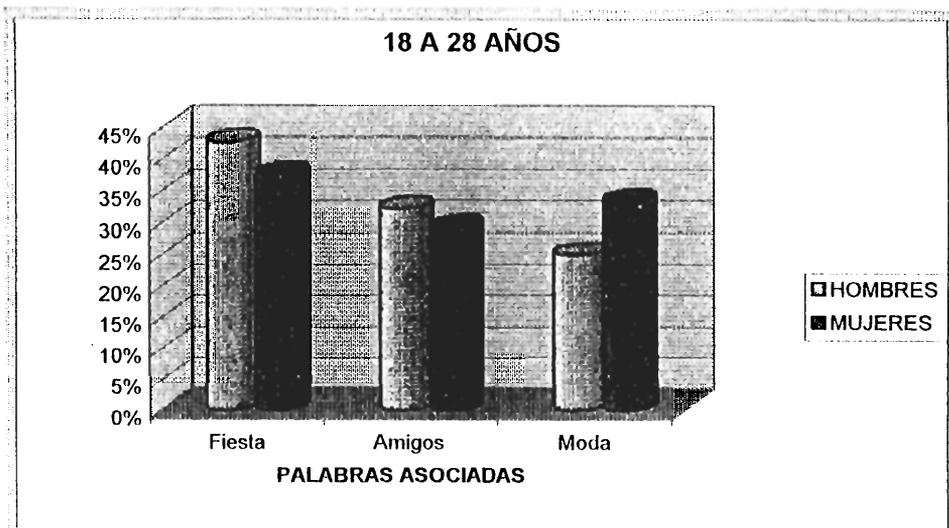
Para los encuestados de 29 a 39 años lo importante es el asesoramiento con un 42% y la decoración con un 38%.

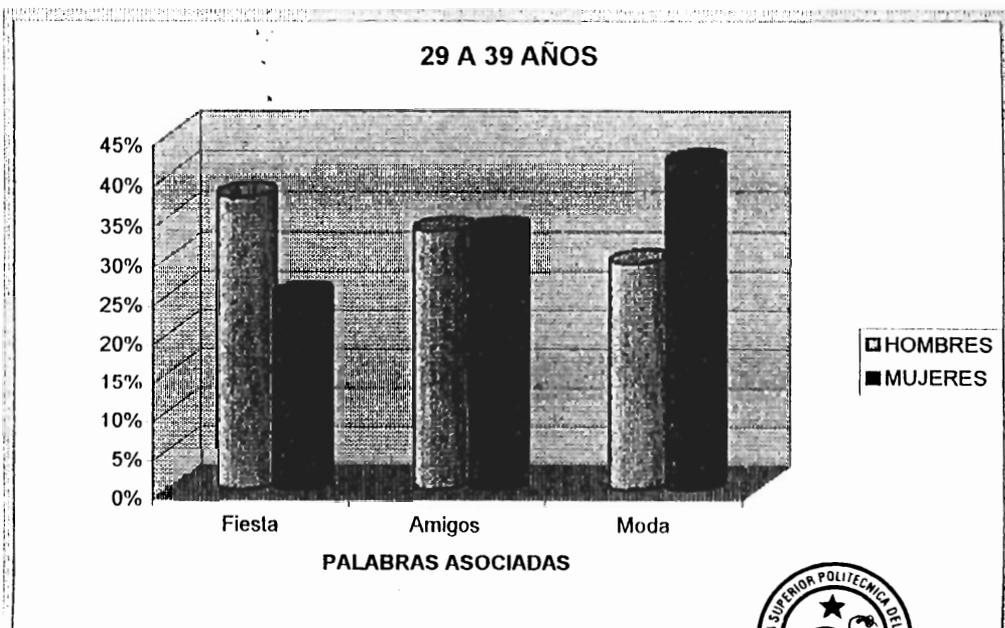
Los clientes de 40 a 50 años le han dado mas importancia a la decoración con un 33% y a la variedad de prendas con un 50%.

Igual ocurre con los clientes de 51 años en adelante que han designado un 42% para asesoramiento y 38% a decoración de almacenes.

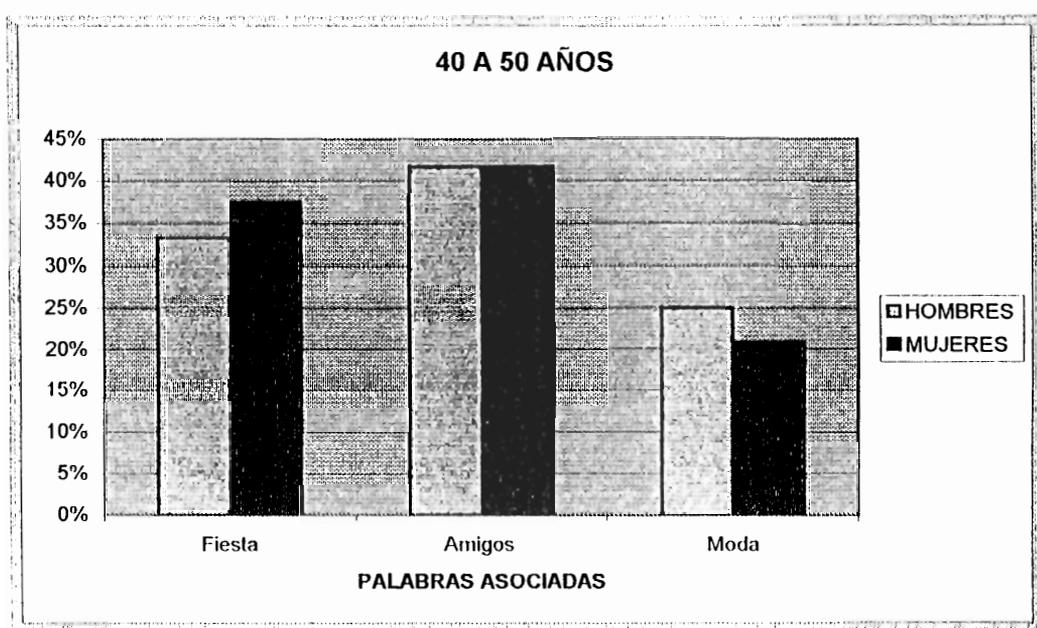
8. Al mencionar "tienda de ropa" cuales son para usted las tres palabras mas asociadas.

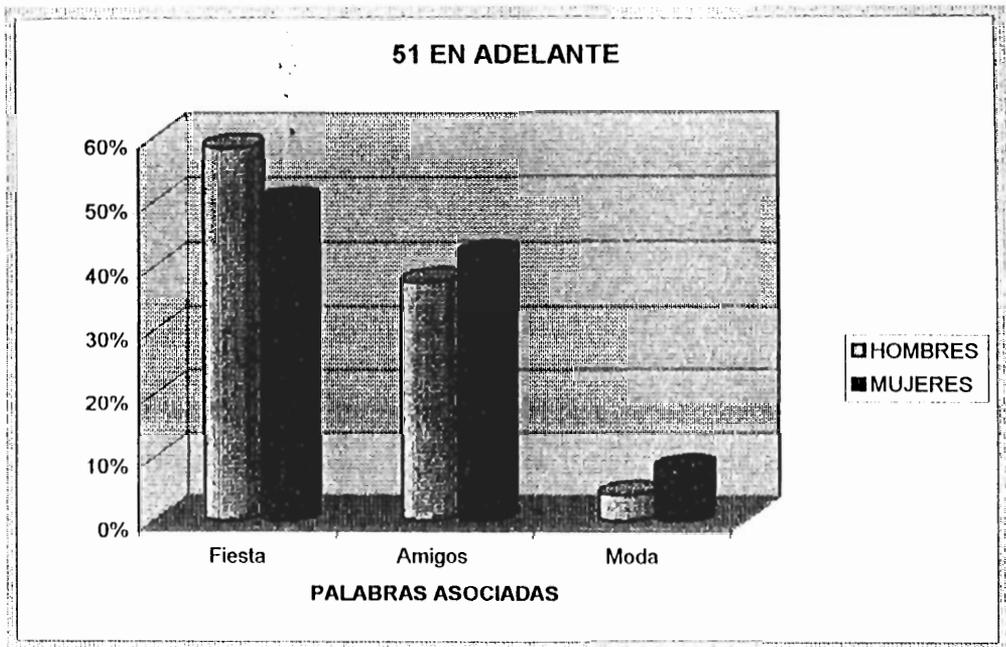
- 1.- Fiesta
- 2.- Amigos
- 3.- Moda





CIB - ESPOL

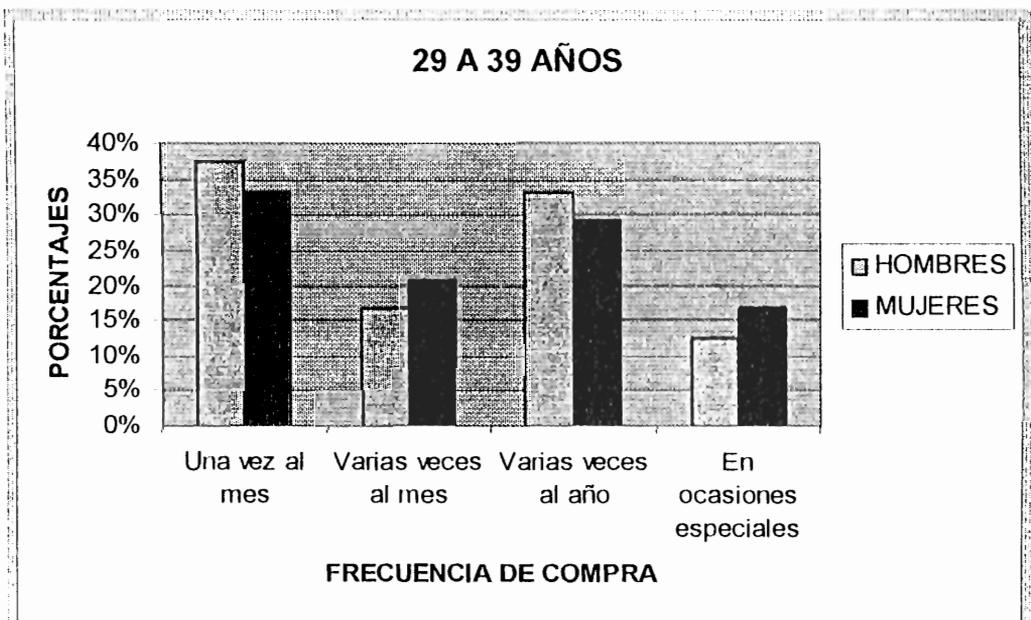
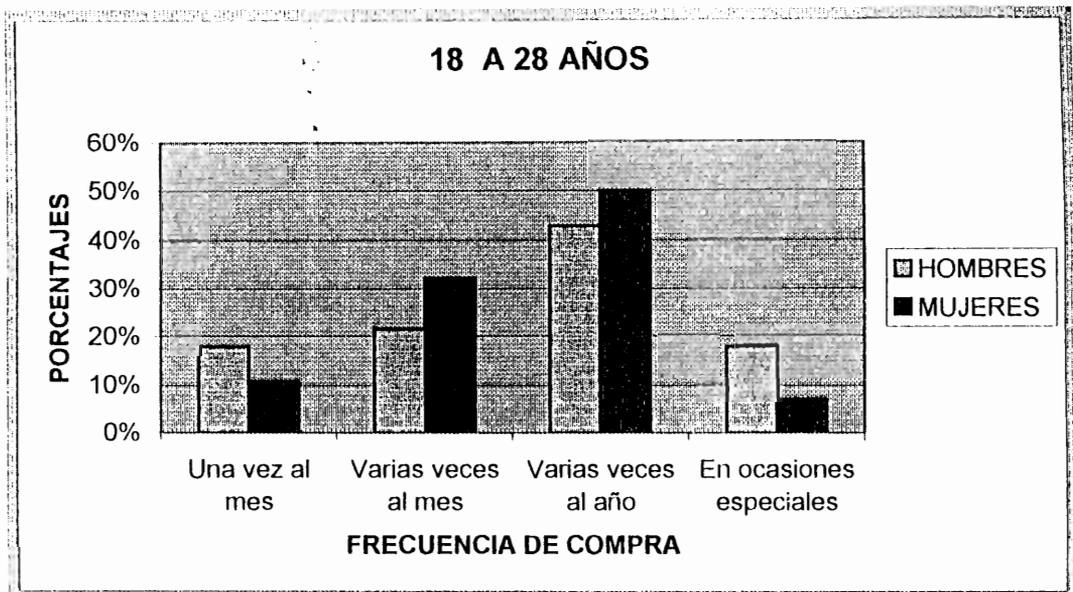


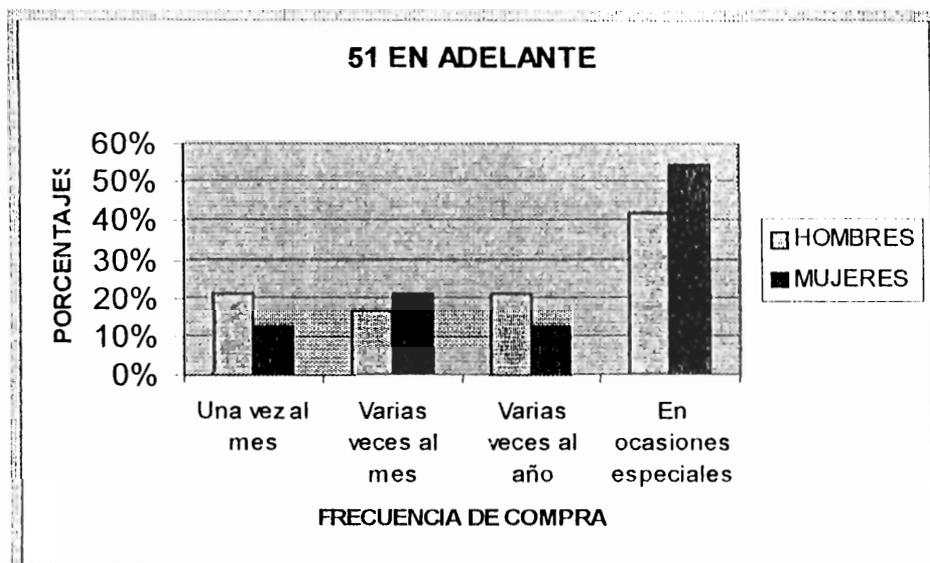
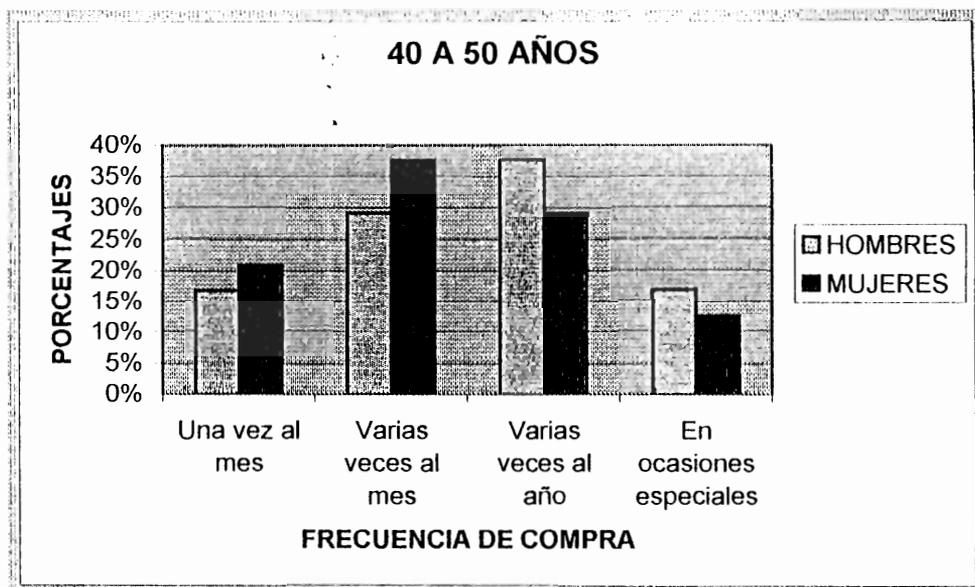


En la mayoría de los casos del por qué la gente compra o adquiere prendas de vestir es por Fiestas, en un 45% promedio ; por moda 40% y por amigos en un 48%.

9. Con qué frecuencia usted compra ropa:

- 1.- Una vez al mes
- 2.- Varias veces al mes
- 3.- Varias veces al año
- 4.- En ocasiones especiales





Como podemos visualizar los gráficos, las personas de 18 a 28 años compran varias veces al año con un porcentaje significativo del 50% en hombres y 40% en mujeres.

Mientras que los de 29 a 39 años compran en un 35 % varias veces al mes y al año.

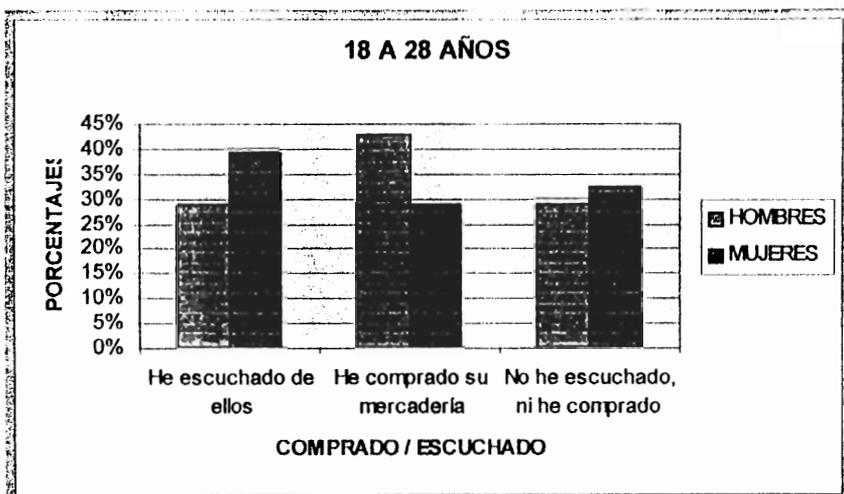
Los de edades entre los 40 y 50 años compran también en un 35 % varias veces al mes y varias veces al año. Finalmente las personas mayores a 51 años compran en más del 40% en ocasiones especiales, que en la entrevista se especificaron que son de cinco a seis veces por mes, debido a cumpleaños, aniversarios, reuniones sociales.

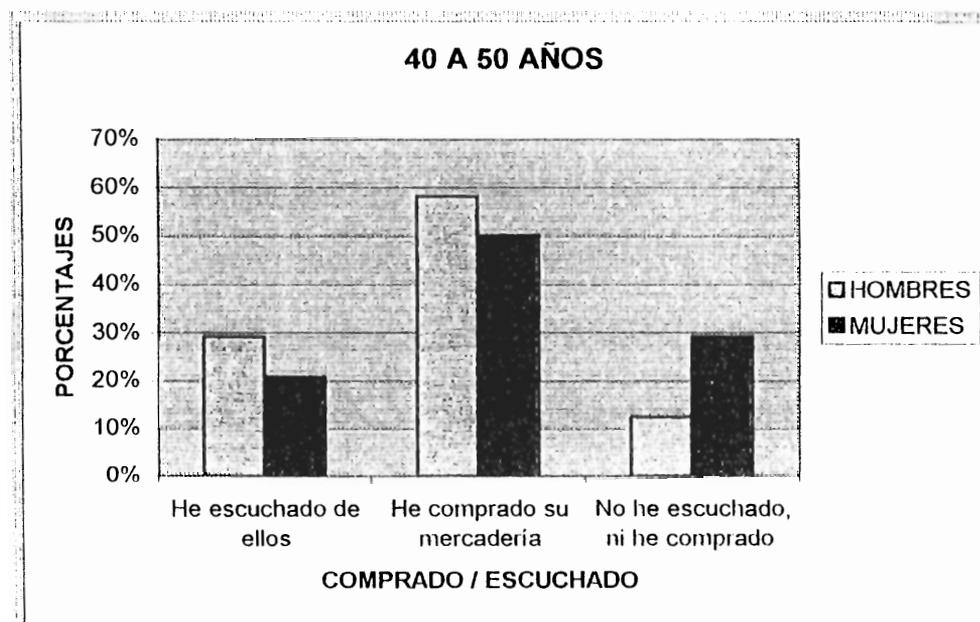
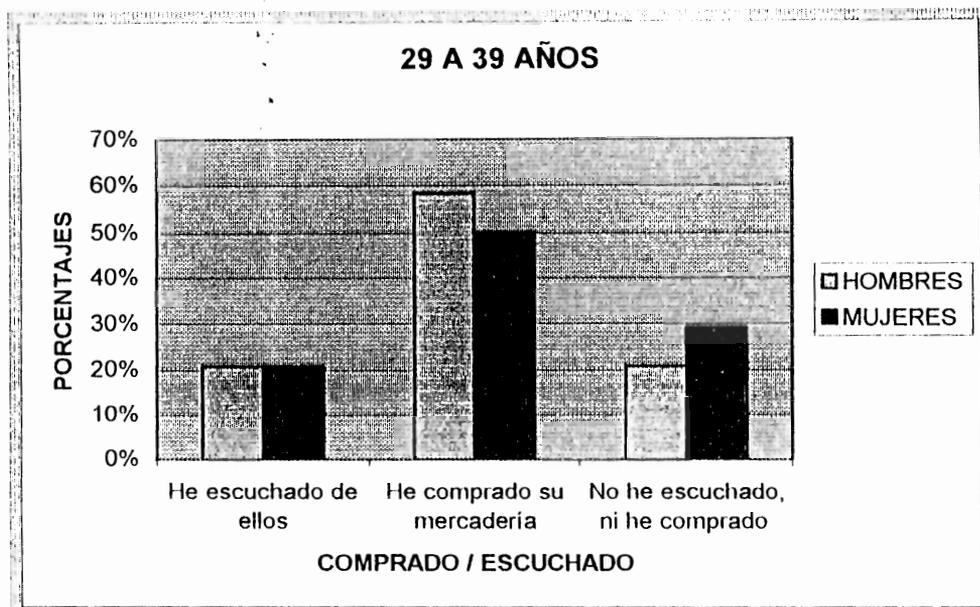
10.- Ha comprado o escuchado de los almacenes Excellent

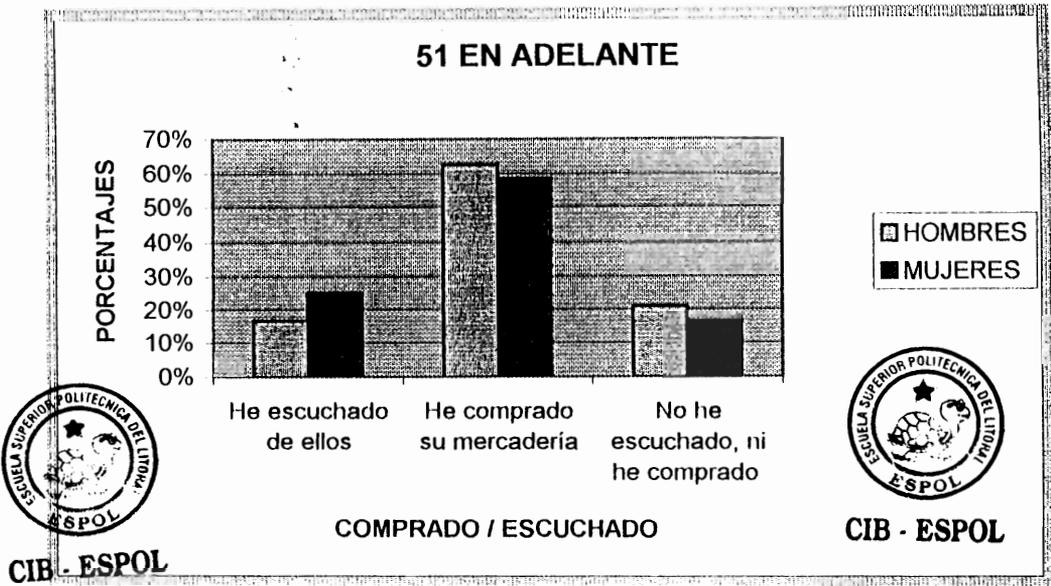


CIB - ESPOL

- 1.- He escuchado de ellos
- 2.- He comprado su mercadería
- 3.- No he escuchado, ni he comprado







Refiriéndonos a todas las edades, más del 50 % de la clase media alta y alta de Guayaquil, ha comprado en Almacenes Excellent, lo cual significa que los almacenes tienen un posicionamiento reconocido en este mercado y sobre todo en estos estratos sociales.

En resumen podemos concluir que Polo Ralph Lauren con un 32.75% en promedio es la preferida en los caballeros, seguida por Tommy Hilfiger con un 27.75%. A diferencia con las mujeres donde Polo Ralph Lauren está poco posicionada con un 26% a diferencia de Tommy Hilfiger con un 34.75%.

Por ser Tommy Hilfiger la marca más posesionada en la mente de los consumidores los almacenes Tommy Hilfiger son también los preferidos por los clientes con un 32.50%, seguido de los almacenes Excellent con un 29.13%.

Excellent es un almacén que es 56.20% preferido por los clientes, 32.37% alternativo y un 11.43% rechazado.

Claramente las encuestas realizadas muestran que la gente joven se identifica con Tommy Hilfiger a diferencia de la gente mayor que busca elegancia, confort y distinción con la ropa de Polo Ralph Lauren.

3.2. Análisis de la Competencia

Los alcances del mercado competidor trascienden más allá de la simple competencia por la colocación del producto. Muchos negocios dependen sobremanera de la competencia con otros.

En el mercado competidor directo (empresas que elaboran y venden productos similares a los del negocio) es imprescindible conocer la estrategia comercial que desarrolle. Por ejemplo, conocer los precios a que vende, las condiciones, plazos, la publicidad, los descuentos por volúmenes, etc.

La viabilidad de un negocio, en muchos casos depende de la capacidad de aprovechar algunas oportunidades que ofrece el mercado. Excellent es uno de

los más lujosos almacenes de la ciudad pero en donde se puede encontrar mercadería para todo tipo de ocasiones, lo cual lo hace competir con Tommy Hilfiger, Lacoste en el vestir casual y sport, pero además con Donna Karam, Kennet Cole entre los principales.

Según nuestra encuesta nuestro principal competidor con un 39.38% es Tommy Hilfiger.

Pero lo que hará la diferencia de los Almacenes Excellent con los demás es el **SERVICIO AL CLIENTE** que ofrecemos. Un buen servicio al cliente nos dará un Valor Agregado y nos diferenciará de la competencia.

El 33% de nuestros clientes encuestados piensan que la atención en los almacenes Excellent es como su nombre lo indica **excelente**, un 50% piensa que es muy buena y un 17% que es buena solamente. Podemos considerar que en promedio la atención de los almacenes es muy buena porque ni uno de los clientes respondió que la atención es mala.

En el estudio de la competencia debemos considerar los cuatro puntos de la Competitiividad que son:

1. Cantidad, es decir tener siempre la variedad de mercadería en tallas y colores.
2. Calidad, siempre adquirir marcas reconocidas en el mundo por su calidad.

3. Precio, es decir tratar de vender volumen para reducir el precio y poder competir con la competencia
4. Oportunidad, es decir no dejar pasar oportunidad para mostrar y recalcar a nuestros clientes fijos y potenciales que somos lo mejor y sobre todo hacerlos sentir satisfechos.

NUESTRO PRINCIPAL COMPETIDOR

Por los resultados obtenidos en las encuestas donde se muestra claramente que Tommy Hilfiger está posesionado en la mente de 31.25% de nuestros encuestados frente al 29.38% de Polo Ralph Lauren podemos concluir que nuestra principal competencia es Tommy Hilfiger.

TOMMY HILFIGER, a través de un rango de acuerdos de la autorización estratégicos, la Compañía ofrece una serie ancha de ropa relacionada, accesorios, calzado, fragancia y muebles de la casa. Los productos de la Compañía pueden encontrarse en sección principal y la especialidad guarda a lo largo de los Estados Unidos, Canadá, Europa, México, Central y América del Sur, Japan, Hong Kong y otros países en el Este Lejano, así como la propia red de la Compañía de especialidad y toma de corriente guarda en los Estados Unidos, Canadá y Europa.



PRECIOS DE TOMMY HILFIGER

TOMMY MAN

DESCRIPCION	PRECIOS US \$
Jeans clásico	60.00
Jeans labrador	70.00
Camisetas clásicas	65.00
Chompas	200.00
Camisetas rayadas con cuello	65.00
Billeteras	60.00
Zapatos sport	75.00
Zapatos casual	120.00
Gorras	15.50



CIB - ESPOL

FUENTE: Información recopilada en los almacenes por las autoras

TOMMY WOMAN

DESCRIPCION	PRECIO US \$
Camisa	65.00
Camiseta básica	45.00
Jeans	68.00
Sandalias	80.00
Zapatos casuales	85.00
Chaquetas	105.00

FUENTE: Información recopilada en los almacenes por las autoras

Los precios de nuestra mercadería es relativa a la de nuestra competencia, pero Polo Ralph Lauren se distingue por su clase, y sobriedad.

3.3.- Plan de Mercado

Una vez establecida la situación de la empresa, las necesidades del consumidor y los competidores más fuertes, podemos tener una idea de nuestra posición en el mercado, de lo que debemos hacer para lograr una mayor participación dentro del mismo y contra qué nos enfrentaremos en el camino. Así podemos cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes y llegar a nuestro objetivo

3.3.1 Marketing Operativo

3.3.1.1 Misión

“Proporcionar una atención completa de la venta de ropa con reconocidas marcas, con atención de personal capacitado para satisfacer los requerimientos del consumidor y con la organización de cada detalle que demande cada compra de prendas de vestir.

3.3.1.2 Visión

“Posicionarnos en la mente del consumidor de tal manera que, en el momento en que requiera comprar una prenda de vestir, Excellent sea su primera opción por la mejor atención, mejores precios, mejores marcas y mejores diseños de moda”.



CIB - ESPOL

3.3.1.3 Objetivos

3.3.1.3.1 Generales

- Aumentar la buena percepción que tienen los clientes de Excellent, de modo que aumente su posición en el mercado.
- Contar con todos los recursos necesarios especialmente humano, y financiero de tal manera que podamos satisfacer todas las exigencias de los clientes.

3.3.1.3.2 Específicos

- Ser un almacén moderno y no tradicional, es decir, que el asesoramiento a los clientes sea parte de la atención.
- Darle calidad a los recursos, de tal manera que en lo que se refiere al personal, se le brinde una constante capacitación; y en cuanto a los recursos financieros, mantener una política de retención de utilidades que permita sostener un nivel de innovación continua; todo esto, con el fin de satisfacer eficientemente los requerimientos del consumidor.
- Tratar de que en cada actividad de la empresa se establezca una reducción de costos ya sea vía alianzas o cualquier otra decisión administrativa con el fin de darle al consumidor un precio más accesible de las prendas de vestir.

3.3.1.4 Análisis CUÑA

El Análisis CUÑA "se ocupa de identificar acontecimientos, tendencias y sucesos significativos que podrían influir sobre la futura dirección, las opiniones estratégicas, la libertad de operaciones y el éxito de la empresa".⁷

Áreas de Ventaja Estratégica

Oportunidades

- A pesar de ocupar el segundo lugar en las encuestas de los almacenes preferidos por la clase media alta y alta de Guayaquil, debemos aprovechar esa posición para nuestra estrategia de reposicionamiento.
- Además; almacenes Excellent cuentan con otras marcas de origen francés que pueden cautivar a los consumidores jóvenes como son Chevignon, Poster, Big Star, Poster, entre otras.
- La mayoría de almacenes de ropa brindan una atención tradicional, lo cual no es ya de la satisfacción de los consumidores. Este hecho representa una oportunidad para la implementación de nuestra estrategia competitiva "***El Asesoramiento del Vestir en Excellent***".
- Las encuestas telefónicas nos revelan que existe una pequeñísima preferencia hacia algún proveedor en particular, lo que implica que no hay diferenciación en el mercado. Por lo tanto, cualquier estrategia de diferenciación que aplique será inmediatamente percibida por el mercado.

Puntos Fuertes

- Excellent en sus siete años de experiencia ha logrado obtener información acerca de los consumidores incluso hasta los más exigentes.

Debemos entender que cualquier negocio de esta índole necesita por lo menos 4 años para ser reconocido en el mercado.



CIB - ESPOL

- Excellent posee la patente exclusiva de la marca Polo Ralph Lauren en Ecuador.
- Excellent cuenta con un recurso humano muy bueno, lo que hace que puedan atender y satisfacer a los consumidores sea cual sea el número. A pesar de ser clientes exigentes, las encuestas revelan que ellos están satisfechos con la atención que se les brinda.
- La cadena de almacenes está muy bien dividida en los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil como lo son Policentro, Río Centro, Mall del Sol, por lo tanto, es fácil para todos acceder a ellos.

Éxitos

- La introducción de marcas reconocidas en nuestro país, la excelencia al brindar la atención, han sido óptimas y lo confirmamos al remitirnos a las encuestas telefónicas donde el 83.33% de los encuestados calificaron el servicio como muy bueno y excelente.

Puntos Débiles de los Competidores

Como podemos visualizar en las encuestas, consideramos a Tommy Hilfiger como nuestro principal competidor por lo que lo hemos escogido para la

realización del Análisis CUÑA. A continuación presentamos sus principales debilidades:

- Tommy Hilfiger ofrece una variedad de ropa, colores en su mercadería tanto para jóvenes, adultos y niños, pero en su publicidad hace siempre más énfasis en jóvenes, lo cual para este tipo de negocio debe enfocarse para toda edad. Por tal motivo las encuestas arrojaron un resultado del 32.59% para Tommy Hilfiger, y esto es porque existe más variedad y colores.
- El recurso humano no es capacitado constantemente en dar mejor atención a los clientes y eso es notorio en cualquiera de los almacenes.

Áreas de Riesgo Estratégico

Puntos Débiles



CIB - ESPOL

- Para el 16.67% de los encuestados telefónicamente, el precio de la mercadería que ofrece Excellent es alta, lo cual ha provocado que los consumidores de la clase media adquieran la mercadería sólo en promociones.
- La exigencia de los clientes de Excellent son a veces exageradas, a tal punto de que les encantaría que le lleven la mercadería a su domicilio por algún cambio, etc. y la empresa no está en condiciones de hacerlo.

- Una de las debilidades de Excellent es su sistema de inventario y facturación. En lo que los clientes coincidieron en cuanto a las debilidades de Excellent fue que poseen una lenta facturación.

Fracasos

- Excellent sufrió en sus ventas cuando vino la crisis del año 1999, y la dolarización hicieron tambalear los estados financieros de la empresa.

Amenazas

- El mercado de Guayaquil es muy competitivo, en donde cada vez aparecen marcas reconocidas en el mundo y el mercado se segmenta más.
- Debemos renovar constantemente las estrategias que aplicamos a la empresa, y no dejar pasar mucho tiempo para ponerlas en marcha, ya que la competencia puede imitarlas e incluso estrenarlas antes que nosotros mismos.

Puntos Fuertes de los Competidores

- Tommy Hilfiger que es nuestro principal competidor tiene tradición y excelente acogida, esto es debido al marketing efectivo que han

mantenido por estos años. Además de variedad en colores y muchos diseños en su mercadería.

- Ha consolidado una buena y fiel cartera de clientes a lo largo de sus años de servicio.

3.3.1.5 Posicionamiento

Uno de los principales objetivos de este trabajo es aumentar la imagen de la empresa en la mente del consumidor, esto es, que cuando piensen en comprar prendas de vestir el primer, segundo y tercer lugar que esté en mente sean los almacenes Excellent para cualquier tipo de evento que deseen acudir. Y esto debe estar basado en una diferenciación de la atención, y en una diferenciación del precio.

Diferenciación

La diferenciación de la atención se basará en el Asesoramiento de imagen para los clientes, además de la rápida facturación. Lo hacemos con el propósito de cubrir las expectativas del cliente, que no sólo se limita a la venta del producto sino a la excelente atención y de esta manera satisfacer las necesidades.

La diferenciación del precio vendrá como consecuencia de la diferenciación de la atención, ya que con el objeto de poder llenar todas las expectativas del cliente, se piensa poner en práctica alianzas estratégicas con proveedores de las marcas reconocidas.

Nueva Imagen

En cuanto a imagen se refiere, se realizó un estudio para saber qué tan influyente sería reconocer a la empresa como una empresa asesora de imagen, y por medio de un Focus Group se decidió lo siguiente:

- Sería excelente reconocer a Excellent como un almacén que además de vender sus prendas se diferencie por el asesoramiento de imagen de los clientes.
- Hacer una campaña publicitaria de Asesoramiento de imagen. Marketing viral (boca a boca), Marketing directo (merchandising). No utilizar medios de comunicación masivos.
- Anexar una palabra al nombre que sugiera nueva administración que se relacione con el objetivo de asesorar.
- Un slogan corto que acompañe al nombre muy claro y directo.

Dadas las conclusiones anteriormente detalladas, y debido a que el nombre de Excellent es ya muy reconocido en el mercado decidimos aumentar al nombre una palabra, siendo el nuevo nombre **“Excellent Fashion”**, que nos hace diferentes a los demás. Asimismo, se realizó un cambio en la imagen gráfica, tanto en los colores, como en el logotipo de la empresa, siendo ésta:



3.3.1.6.- Segmentación

“La técnica de separar una población global de consumidores en varios grupos homogéneos en función de ciertos parámetros capaces de explicar sus diferencias de comportamiento”.

La segmentación es importante para:

- Mantener el enfoque del negocio
- Mayor acople de necesidades/ recursos/ objetivos
- Efectividad en la venta
- Uso eficiente de recursos
- Mayor rentabilidad.



El criterio de segmentación que hemos utilizado para definir el mercado meta al cual estamos dirigidos, es el psicográfico, esto es, aquél que clasifica al mercado por clase social, estilo de vida y personalidad. De esta manera, el segmento escogido son las personas entre 18 y 60 años pertenecientes al estrato socio – económico medio alto y alto de la ciudad de Guayaquil, del cual, la población estimada, a partir de los índices estadísticos, es la siguiente:

Tabla 3.1
Porcentajes del Mercado Meta con respecto a la
Población Total del Ecuador
Años 1998 – 1999 – 2000

Año	Población Total Ecuador	18 – 60 Años	%
1998	12.174.626	5.153.519	42.33
1999	12.411.232	5.254.915	42.34
2000	12.646.094	5.355.620	42.35

Fuente: Estadísticas MARKOP

Elaborado por las autoras

Población de Guayaquil
Años 1998 - 2001

Año	Población de Guayaquil
1998	2.070.000
1999	2.121.750
*2000	2.174.794
*2001	2.229.164

* Aproximación hecha en base a la tasa de crecimiento poblacional (2.5%)

Fuente: Estadísticas de MARKOP

**Segmentación Desagregada por Nivel Socio Económico en Guayaquil
Proyecciones basadas en el año 1997**

Estrato Social	Guayaquil
Alto	3.7%
Medio – Alto	5.2%
Medio – Medio	18.4%
Medio – Bajo	15.5%
Bajo	40.1%
Muy Bajo	17.1%
TOTAL	100.00%

Fuente: Criterios de Segmentación de Mercado Nielsen
Proyecciones INEC 1997

Estas tablas nos permiten determinar que aproximadamente el 42.34% de la población del Ecuador pertenece al rango de edades comprendido entre 18 y 60 años; que la población de Guayaquil, con respecto al Ecuador, es del 17.197%; y que de éste, el 8,9% corresponde al estrato socio – económico medio alto y alto, el cual fue seleccionado para este estudio.

3.3.1.7.- Marketing Estratégico

El Marketing Estratégico incluye en su estudio las variables: Producto, Precio, Plaza y Promoción, las cuales, si se quiere llevar a cabo un enfoque orientado al servicio al cliente, denominado clienting, reemplaza dichas variables por: Consumidor satisfecho, Costo a satisfacer, Comodidad y Comunicación.

3.3.1.7.1.- Consumidor satisfecho

Como ya establecimos que la calidad de la atención es el factor más importante para el consumidor, este plan sugiere aplicar una estrategia de enfoque integral para Excellent Fashion, de tal manera que el cliente sienta que cuando visita a Excellent Fashion ha visitado la mejor tienda con las mejores marcas del mundo y con la mejor atención.

Por esta razón hemos denominado a este enfoque integral **"Plan Excellent Fashion Asesor"** que significa que en los almacenes Excellent encontrarás la Excelente Asesoría en Moda, para lo cual contaremos con especialistas en moda que asesoren a nuestros clientes de acuerdo a la ocasión para la cual necesiten sus prendas.



CIB - ESPOL

3.3.1.7.2.- Costo a satisfacer

Nuestra estrategia integral **"Plan Excellent Fashion Asesor"** tiene como estructura de reducción de costos y negociar, financiar directamente con el proveedor para de esta manera contratar a dichos asesores de la moda en los cuales nuestros clientes podrán confiar. De esta manera la posible financiación con los bancos que nos llevan un porcentaje por las Cartas de Crédito, será asignado para nuestro Plan.

El plan Excellent Fashion Assesor contará exclusivamente con máximo 3 Asesores en la moda actual, que rotarán en los cinco almacenes en un tiempo exactamente diversificado.

3.3.1.7.3.- Comodidad

Debido a las frecuentes asistencias de clientes a los almacenes y para la mejor comodidad de los mismos, se ha designado quince minutos por cliente que se encuentren en el almacén donde estarán los asesores de moda. De esta manera se tratará equitativamente a los clientes y estarán satisfechos.

3.3.1.7.4.- Comunicación

Como estrategias de comunicación, aplicaremos las siguientes:

- **Marketing Directo.- Una vez establecido el nuevo logotipo de la empresa se hará llegar una carta de presentación del “Plan Excellent Fashion Assesor” mencionando además que no tiene costo alguno este servicio que da la empresa, más bien que es un placer atenderlo en nuestros almacenes.**
- Colocar en cada desfile de modas un logotipo Excellent Fashion, para que de esta manera se difunda aún mas la imagen de la empresa.

- Continuar realizando desfiles de modas en los centros comerciales, colegios particulares del estrato social a donde nos dirigimos.
- Utilizar junto a las estrategias propuestas, el slogan *“La excelente atención con asesoramiento en Excellent.”*

3.4.- Estrategias Comerciales

La fase de comercialización es la última en el sistema de innovación y es precisamente el momento en que la empresa ha adquirido la confianza suficiente en el futuro del producto. Para llevar ésto a efecto se necesita aplicar una serie de estrategias por los ejecutivos de la empresa para que en conjunción con los medios, canales, etc.; lleguen a los resultados esperados.

3.4.1.- Herramientas De Comercialización

Como herramientas de ayuda que dispone Excellent, para dar empuje a la comercialización de los productos(ropa) que distribuye los próximos productos (ropa) que se acoplarán al sistema interno de comercialización, la empresa a través de los cambios dispone como puntos de ventajas sobre otros distribuidores similares de los siguientes argumentos, situación que se debe aprovechar para el futuro, entre los principales tenemos:



CIB - ESPOL

- Fuerza de Ventas experimentada.- Una fuerza de ventas con conocimiento del mercado y experiencia, con lealtad a la empresa que lo afirma la antigüedad de los vendedores.
- Comunicación.- Un sistema de comunicación adecuado a cualquier contingencia, y sobre todo cercano a estar en contacto con el cliente.

3.5.- Estrategias Del Marketing

Para dar un mejor enfoque del investigador, por separado primero explicamos sobre las estrategias, para posteriormente explicar el concepto de Marketing.

Estrategia es un curso de acción planeado para la obtención de objetivos claramente definidos, ante unos recursos limitados, un medio cambiante y una competencia agresiva.

La estrategia son los medios para llegar al objetivo. Para diferenciarlos mejor: OBJETIVO: a donde nos proponemos llegar, ESTRATEGIA: medios para lograrlo.

En lo referente a los almacenes Excellent, el objetivo es llegar a tomar más líneas, y dejar de lado la lentitud de operaciones manuales, y aplicar cambios tecnológicos que implicarán rapidez y eficiencia para poder manejar un incremento de líneas, por ende; de marcas de ropa, en cuanto a la estrategia,

anotamos que el medio es la computación, el internet apoyada en cambios operativos internos.

También es ampliamente conocido agregar, que las estrategias no pueden ser iguales en todas las empresas porque están en relación a la capacidad interna, a la competencia, a los recursos que tiene la empresa y a la situación del mercado.

Dentro de la capacidad administrativa de la empresa, hay que hablar de las preferencias de los gerentes, porque cada cual tiene diferentes formas de dirigir, hay gerentes que no les gusta arriesgar y aplicar diferentes estrategias, es el caso de esta empresa, en la cual la administración estaba aferrada a un sistema obsoleto, el cual era necesario cambiarlo hace algún tiempo, y la responsabilidad y celo de entrar en la computación no hacía decidirse a la gerencia, pero el eventual crecimiento de líneas hace enfrentar el reto de cambios substanciales.

Hay así mismo gerentes que sólo prefieren arriesgar con un producto (una sólo marca de ropa), y otros con diferentes. Se encuentran todas las empresas en un medio ambiente en el que hay que planificar, aplicar estrategias, y con mayor razón en un mercado donde los medios del mercado son cambiantes, y que hay que estar mirando siempre qué estrategia usa la competencia para no quedarse

atrás, en este caso de líneas adicionales, que implican que el desabastecimiento eventual de un Laboratorio, implique enfrentar el mercado con productos de otro. En fin, las estrategias siempre deben estar en función de los objetivos de la empresa.

En relación al Marketing introducimos dos conceptos sobre éste:

"El Marketing comprende el estudio de la situación geográfica de los consumidores por niveles de ingresos, las motivaciones en sus decisiones de compra, las reacciones ante nuevos productos, los problemas de la comercialización y distribución, etc. Las técnicas empleadas se basan fundamentalmente en la psicología, la sociología, la estadística y la investigación operativa".*

Otro concepto particular indica:

"Marketing es un proceso en el que intervienen la investigación de mercados, el estudio y diseño de productos, la fijación de precios, la distribución, la publicidad, la promoción y el control comercial".*

* Según el diccionario Rabasa- García

* Según el diccionario Rabasa- García

Conjuntando estos dos conceptos, queremos dar a entender al lector de qué manera, o qué curso de acción se llevó a la empresa con la aplicación de ciertos conceptos de marketing, cómo se desarrolló la investigación de mercado, mecanismos operativos, cronologías de pasos, examinar la distribución, etc., para llegar al objetivo que la empresa se propuso como es optar por nuevos productos, y lo más importante, cómo vamos a administrar esta nueva estructura.

Globalmente la empresa pues ha decidido emplear los siguientes pasos para lograr el objetivo final:

1. *Investigación de mercado, con objetivos:* Primero, ver la reacción de clientes con respecto a la competencia al haberse tecnificado, y segundo, observar lo conveniente o no de aumentar líneas para la atención de nuestro mercado (clientes).
2. Adquirir un programa sencillo y acorde a la necesidad de la empresa, flexible y fácil de entender para los futuros operadores, y por sobretodo que haya funcionado en otra empresa, lo que implica fuera de todo empirismo.
3. Hacer ajustes necesarios operativos, previo la operación definitiva del sistema en los movimientos internos de la empresa.

4. Realizar un seguimiento constante del comportamiento de la competencia.



CIB - ESPOL

3.6.- Políticas De Ventas

Una empresa tiene diversidad definida aunque siempre prevalezcan unos sobre otros. Estos fines propuestos, no son fáciles de conseguir, sobretodo por las presiones a las que las empresas se ven sometidas como son el caso de la competencia, el mercado, presiones humanas, y sociales ejercidas sobre manera por los usuarios. Es necesario ejercer un plan "táctico" y otro político para lograr estos fines. El plan táctico es el que señala los pasos a seguir, su actuación en el mercado y en la elección de éste. En cambio el plan político es la adopción de ciertas normas de conducta que ayudarán a lograr los fines trazados. La elección de estas normas o políticas de ventas, dependerán de los ejecutivos del departamento de ventas, en coordinación con otros departamentos, para lograr objetivos que están en conjunción a los objetivos que tienen los almacenes Excellent.

Excellent debe contar con un programa de computación válido, adoptando las siguientes normas o políticas para seguridad y eficacia de atención, entre las principales tenemos:



CIB - ESPOL

Será política:

- La actualización periódica de los datos de los clientes, tomándo los datos básicos como nombres completos, teléfonos, cédula de identidad, banco que usa el cliente, etc.
- El cierre temporal de clientes, como medida de presión a clientes malos, o enmendar conflictos de morosidad, etc.
- Mantener informados a los clientes acerca de nuevas colecciones de mercadería, colores, modelos.

3.7.- Estrategias para Clientes Conflictivos

Como todo negocio o actividad mercantil implica riesgo. La actividad de comercialización de mercadería (ropa) no se escapa de esta eventualidad negativa.

Por tal motivo una de las estrategias es fijar reglas dentro de los almacenes que nos ayuden a manejar situaciones con clientes conflictivos.

Reglas Para Manejar Las Quejas Y Las Discusiones

1. Escuche, escuche, escuche . . .
2. Conserve la calma.
3. Nunca interrumpa.
4. Conteste cuando sea indicado.

5. Haga preguntas apropiadas.
6. No haga caso de las ofensas.
7. Espere a que haya calma.
8. Resuma los puntos de discusión.
9. Halle un aspecto en el cual convenir y dígalos.
10. Demuestre empatía.
11. Convenga en los pasos a seguir.
12. Agradézcale al cliente el haberse quejado.

A pesar de tratar de mantener un comportamiento pasivo con los clientes conflictivos, existen los llamados **CLIENTES VENGATIVOS** quienes debemos tenerlos en cuenta para poder sobrellevarlos en distintas situaciones.

Debemos conocer que un cliente satisfecho me promueve con 7 clientes más, pero un cliente insatisfecho me descalifica con 21 clientes.

Es evidente que muchas empresas desconocen el efecto multiplicador de un cliente descontento, es por esta razón que sus esfuerzos y estrategias, se dirigen en mayor medida a atraer nuevos clientes, más que en convertirlos en fieles clientes concurrentes.¹

¹ MARK BLESSINGTON Y BILL O'CONNELL. Reingeniería en Ventas (Basada en el cliente).

Generar una “*experiencia satisfactoria*” en el cliente es el objetivo de un buen servicio. La atención suministrada por parte de los representantes así como la experiencia vivida por el cliente en el uso del servicio, determina el nivel de satisfacción hacia el mismo y por ende hacia su empresa.

Mantener la satisfacción del cliente después del consumo del servicio implica brindar una atención efectiva ante los reclamos y quejas que el cliente plantee. Sean válidas o no estas quejas, el cliente busca una respuesta a ellas. Sin embargo, es usual encontrar que las empresas y sus representantes ignoran estas peticiones o dilatan la solución de las mismas.

Por lo general, esta situación se presenta no sólo por la falta de disposición y colaboración de los representantes sino porque no existe una filosofía ni un mecanismo correctivo y de control impulsado desde la misma gerencia. La razón fundamental de esto, es que se desconocen el efecto multiplicador e impacto que produce esta falta de asistencia.

Las consecuencias de esta falla, son desastrosas para la empresa. Observemos qué sucede cuando el cliente se encuentra descontento con el servicio; su reacción más evidente, será reducir sus compras o no adquirir el producto. Pero esta reacción no para allí. El se encargará de realizar una mala propaganda de su servicio, no sólo a través de sus amigos conocidos, sino por medio de todas aquellas personas que le consulten sobre el servicio. Sus referencias serán

desastrosas y todos los esfuerzos dirigidos a incentivar el consumo por parte de la empresa será en vano.

Por lo anterior, *se hace evidente que la empresa no pierde solo un cliente, sino que gana un "enemigo mortal y vengativo".*

Por lo tanto, si la dirección de una empresa desconoce el impacto que está produciendo comprar o usar sus servicios en su clientela, sino es receptiva a las quejas de sus clientes, ni establece mecanismos para mantener a sus clientes satisfechos; cualquier esfuerzo que realice por lograr una mayor proyección de su negocio irán a parar al cesto de la basura.²

Debemos conocer las ventajas que nos causan como empresa las quejas de nuestros importantes clientes, y así de esta manera tratar de corregir nuestras debilidades.

Una Visión Proactiva De Las Quejas De Los Clientes



1. Las quejas son bienvenidas. Sin ellas no podemos mejorar: **ESPOL**
2. Aprendemos con las quejas.
3. Debemos facilitar lo posible que los clientes nos expongan sus quejas.
4. Consideremos muy, pero muy seriamente a nuestros clientes.

² MARK BLESSINGTON Y BILL O'CONNELL . Reingeniería en Ventas (Basada en el cliente).

5. Nuestros clientes SIEMPRE TIENEN la razón.
6. Solucionar un problema a costa nuestra es una inversión importante en nuestros clientes.
7. A los clientes SIEMPRE debe respetárseles y tratarlos de esa forma.
8. No deseamos tener clientes DESCONTENTOS. Haremos todo lo posible para que TODOS nuestros clientes se sientan satisfechos y a gusto con nuestros servicios.
9. Respondemos rápidamente a todas las comunicaciones de nuestros clientes.
10. La manera en que solucionamos cada problema en los servicios al cliente tiene ramificaciones cruciales a largo plazo, no solo en su lealtad, sino que llega a afectar el éxito mismo de toda la organización.

La habilidad de saber impresionar y lograr una actitud positiva en el otro requiere de usted el saber aprovechar esa gama de comportamientos que tiene a su alcance: una sonrisa, un saludo cálido, una expresión corporal acogedora.

Por lo tanto, se hace necesario dirigir los esfuerzos no solamente a las estrategias publicitarias, sino también a entrenar a los representantes para proyectar actitudes positivas que determinen en el cliente una predisposición hacia el servicio y que conduzca finalmente a una venta.

3.8.-Estrategias Para Mejorar El Servicio Al Cliente

Para aprovechar de mejor manera el sistema de cómputo implantado, se aprovechará ciertas medidas correctivas para hacer más eficiente, sobre todo rápida la atención al cliente, algunas de ellas serán:

- El control numérico por pantalla para observar, si los requerimientos de clientes han sido despachados, y no exista trapapelación de éstos.
- Cualquier control de auditoría que suponía el rechequeo de facturas, queda a un lado, ante el control que lleva la máquina, y servirá para que el empleado de despacho-control, sólo mantenga su concentración en lo que despacha y disminuye su presión a errar.
- Reportes inmediatos, antes de “cerrar el día” para hacer una última verificación de las actividades internas, que puedan perjudicar de una u otra forma al cliente y a la empresa.

Además de lo mencionado anteriormente es importante recordar las Reglas Para Un Mejor Servicio Al Cliente Que Son:

1. Salude a su cliente de inmediato.
2. Dele su atención total.
3. Haga que los 30 primeros segundos cuenten.
4. Sea natural: No sea falso ni mecánico.

5. Demuestre energía y cordialidad.
6. Sea el agente de su cliente.
7. Piense. Use sentido común. Y el menos usado
8. Algunas veces ajuste las reglas.
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten.
10. Manténgase en forma y cuide bien su persona.



CIB - ESPOL

El éxito de nuestro negocio depende de vender lo que el cliente desea comprar. Saber esto depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra del cliente. Muy pocos negocios poseen algo más que la comprensión puramente elemental del pensamiento de los clientes. Lo que se necesita es un método sistemático que nos pueda poner en contacto con los clientes, de tal manera que el conocimiento que de ellos tengamos nos cree una ventaja competitiva en el mercado.

Componentes Del Buen Servicio Al Cliente

Diligencia	El estar preparado y dispuesto a servir.
Confiabledad	El ser merecedor de absoluta confianza.
Precisión	La facultad para observar y actuar con precisión.
Cortesía	La disposición para ser agradable, complaciente y educado.
Tacto	Pericia para decir, lo que debe decirse sin ofender.

Conocimiento	La comunicación de información o de enseñanza.
Competencia	La habilidad y capacidad para realizar una tarea.
Empatía	La identificación emocional o intelectual con otra persona.

CAPITULO IV

ANALISIS ORGANIZACIONAL

La reingeniería orientada a consolidar relaciones perdurables y rentables con los clientes significa replantear las habilidades y el conocimiento que se requieren para los cargos de cobertura de clientes, y además manejar la fuerza laboral existente a través del proceso de reingeniería y del cambio organizacional profundo que lo acompañará. La realización de cualquier esfuerzo de cambio exige con frecuencia modificaciones en los procedimientos, procesos,

comportamientos, habilidades y características. Tradicionalmente, los procesos de aprendizaje y de mejoramiento se fortalecerá en muchas firmas a través de los sistemas de administración del desempeño y de los programas de entrenamiento.¹

Es el proceso administrativo aplicado al asentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Esta sección atiende el recurso más valioso de la empresa: el humano.

El objetivo de este departamento es brindar a todas las áreas de la Compañía instrumentos técnicos para obtener, administrar, desarrollar y mantener sus recursos humanos enmarcados en una orientación permanente a la calidad y en un medio ambiente que facilita una alta productividad y satisfacción de nuestros colaboradores.

El principio número uno es **buscar gente amable**. El resto se acomodará solo. El resto puede enseñarse. A menudo, los antecedentes laborales de una

¹ www.monografias.com/trabajos/reingenieria/reingenieriad.shtml

persona tienen más peso que sus valores humanos. Lo que hay en el corazón de una persona no puede ser descubierto en un currículum.

En nuestro proceso de selección, la amabilidad, la atención, la solidaridad y la falta de egoísmo tienen más peso que años de trabajo, una historia impactante de salarios o un montón de diplomas.

El común denominador básico de la fórmula para el éxito de una empresa dedicada a las ventas debería ser contratar más cantidad de gente amable. La amabilidad debería encontrarse entre las más altas prioridades para los almacenes Excellent, porque la gente amable se desempeña mejor.

Uno no puede enseñarle a la gente a ser amable. Uno no puede decir simplemente: "El jueves, comience a mostrar interés!". El interés debe ser algo inherente a su naturaleza, tienen que sentirlo en su corazón. Y si es así los clientes lo sentirán también.

Los individuos deberían ser seleccionados tanto por lo que brindan al equipo como por su capacidad personal. Un elemento clave para la adecuación al equipo es la adecuación cultural. A fin de tomar la decisión correcta, las empresas deberían definir con claridad su marco cultural y visualizar a sus posibles candidatos dentro de dichos marcos.

¿QUIEN DIRIGIRÁ EL PROCESO DE LA SELECCION DEL PERSONAL?

La selección del personal estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos de la empresa, para la efectiva selección.

4.1. Políticas De Selección Del Personal Interno De La Empresa

Las políticas sirven para guiar las acciones requeridas, por lo que guardan una estrecha relación con los objetivos de este departamento; proporcionan el medio para poner en práctica los procesos directivos, y como tales ayudan a tomar decisiones.²



CIB - ESPOL

✓ Análisis del puesto

El análisis de puesto nos permitirá determinar equitativamente los sueldos y salarios; tratará de eliminar los favoritismos y establecerá las bases para conseguir ascensos fundados en méritos.

Entendemos por Análisis de puesto como el proceso de reunir, analizar y registrar la información relativa a los puestos. Aunque no elimina del todo la influencia de prejuicios, obliga a que las opciones sean más objetivas con el fin de descubrir:

² Folleto de Administración de Recursos Humanos, Banco de Crédito

- a) Las operaciones de que se compone.
- b) Los factores necesarios para desempeñarlos.
- c) Apreciación del trabajo.



CIB - ESPOL

El Análisis del Puesto, informa sobre:

- a) Medios y métodos que se emplean.
- b) Capacidad física y mental que se requiere del trabajador.
- c) Condiciones y peligros que le rodean.
- d) Salarios que se pagan por un trabajo similar en otros puestos.

En síntesis, podemos afirmar que el análisis de puesto implica una constante búsqueda de la manera más fácil, más rápida y más barata de realizar una operación determinada.

Beneficios del análisis de puesto: Dentro de los más importantes tenemos:

1. El Análisis de puestos puede permitir al empleado comprender mejor los deberes y responsabilidades.

2. El Análisis de puestos puede proporcionar datos importantes que se pueden usar para igualar la distribución de la carga de trabajo entre los empleados. Los datos también pueden servir como una base objetiva para determinar el salario de cada puesto y para evaluar el desempeño del empleado.
3. La obtención de información precisa, relativa a los requerimientos del puesto puede servir también como una guía para el automejoramiento de los empleados, en su puesto actual y en puestos futuros.
4. Finalmente dentro del aspecto de beneficios personales tenemos que los datos del análisis de puestos pueden ser una base más objetiva para que los administradores y los empleados resuelvan algunas de las quejas que pueden presentarse con respecto a los deberes de sus puestos.

Evaluacion De Puestos Para Fijacion De Sueldos Y Salarios

Uno de los objetivos básicos en una estructura sólida de sueldos y salarios, es asegurar que cada empleado reciba un pago apropiado con respecto a las demandas de su puesto y con respecto a los salarios que otros empleados

están recibiendo de acuerdo a las demandas de sus puestos. Con objeto de alcanzar este objetivo, una compañía debe estar en posibilidad de determinar, con precisión razonable, las demandas de cada puesto, y a su vez, el valor relativo del puesto para la compañía. Las demandas que un puesto coloca sobre el empleado y las calificaciones requeridas para desempeñarlo, se determinan a través del proceso de análisis de puestos y se definen en la especificación del puesto. Sobre la base de la información contenida en estas especificaciones, el valor relativo de cada puesto puede determinarse a través del proceso de evaluación de puestos.

La tarifa de salarios para cada puesto refleja a menudo simplemente las opiniones de los gerentes sobre el valor del puesto, o bien la tarifa que el empleado ha podido negociar para este puesto. Cuando los salarios se determinan por tales métodos, los empleados pierden a menudo la confianza en la precisión de las tarifas aún cuando estén correctamente establecidas.



CIB - ESPOL

✓ **Especificación del Puesto**

Para determinar qué calificaciones y aptitudes debe reunir el postulante idóneo, el empleador formula especificaciones del puesto según se muestra en la Figura n°4. Lo hace examinando los antecedentes de quienes ocupan actualmente el cargo y añadiendo sentido común, especialmente por lo que se refiere a los antecedentes de educación y condiciones requeridas. Sin embargo,

el uso de requerimientos demasiado elevados pueden dar lugar a la selección de un postulante sobrecalificado que pronto se aburra del empleo inferior para el que se lo ha designado y abandone el cargo.

La especificación del puesto abarca dos áreas:

1. La habilidad que se necesita para llevar acabo el trabajo: incluyen la educación o experiencia, entrenamiento especializado, características o habilidades personales y habilidad manual.
2. Las exigencias físicas del trabajo para el empleado que lo realiza: se refiere a cuánto se debe caminar, permanecer de pie, tomar con las manos, cargar o hablar durante el trabajo.

Las especificaciones del puesto varían según las necesidades de cada cargo.

Los Almacenes Excellent cuentan con un grupo de Conserjes-Mensajeros, Vendedores, Cajeras, Administradores en cada uno.

Los requisitos para Conserjes - Mensajeros son:

- Ser organizado en todas sus actividades
- Ser educado, cortés y amable
- Tener buen sentido de ubicación en la ciudad
- Haber terminado los estudios secundarios

Los requisitos para Vendedores son:

- Ser cordiales, amables, respetuosos
- Tener conocimientos de ventas
- Tener facilidad de palabra
- Tener buena presencia
- Mantener una relación armoniosa con sus demas compañeros
- Haber terminado los estudios secundarios



CIB - ESPOL

Los requisitos para Cajeras son:

- Tener sólidos conocimientos de facturación
- Dominar el computador
- Tener sólidos conocimientos con Tarjetas de Crédito, emisión y recepción de cheques
- Tener buena presencia
- Ser amable, cortés
- Haber terminado los estudios secundarios

Los requisitos para Administradores pueden ser:

- Conocer todas las operaciones del almacén designado
- Ser un verdadero líder
- Ser un vendedor estrella

- Ser capaz para solucionar problemas que se presenten con clientes, vendedores, cajeras
- Tener un Título en Marketing o Administración

✓ **Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso para tratar de localizar y exhortar a los solicitantes potenciales a que soliciten las vacantes existentes o que habrá. Durante este proceso se informa a los solicitantes acerca de los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo y las oportunidades profesionales que la empresa le puede ofrecer. La vacante puede ser ocupada por una persona dentro de la empresa o fuera de la misma.

RECLUTAMIENTO INTERNO: Esta actividad incentiva al personal que labora en los almacenes a participar en los concursos que se programan para llenar una determinada vacante, siempre que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso.

Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Las fuentes internas se pueden escoger mediante:

Ascensos (Patrones de méritos personales)

De acuerdo a méritos ganados por los empleados en el transcurso de sus servicios prestados, sirven para premiar a los empleados por el desempeño anterior y pretenden exhortarlos a continuar su esfuerzo. Por ejemplo: de vendedor a administrador. Este tipo de méritos se los efectúan anualmente a todos y cada uno de los empleados, a fin de analizar y catalogar los siguientes factores:



CIB - ESPOL

- Calidad de trabajo efectuado
- Conocimiento del trabajo que desempeña
- Cantidad de trabajo
- Iniciativa e interés prestado en su labor
- Jefatura
- Relaciones humanas con sus subordinados
- Asistencia y puntualidad

Transferencias

Las *transferencias* aunque carecen del valor de motivación de un ascenso puede servir para proteger a los empleados de los despidos o para ampliar sus experiencias laborales.

RECLUTAMIENTO EXTERNO: En caso de no encontrar dentro de los almacenes la persona que se está buscando, se recurre a este tipo de reclutamiento. En un país como el nuestro, con grandes problemas de subempleo, y con carencias de personal altamente calificado, es muy importante prestar atención a las fuentes de reclutamiento, ya que por lo general existe exceso de candidatos. Las fuentes externas de las que provienen los empleados pueden ser:

- *Anuncios:* La publicidad tiene la ventaja de llegar a un gran público de posibles solicitantes, cualquier persona que lea el periódico está familiarizado con las frases "Se necesita" y "Se solicita" en la sección de avisos clasificados. La efectividad de los anuncios como herramienta de reclutamiento dependerá, entre otras cosas, de la naturaleza de la impresión que hacen sobre el lector. Anexo n° 4^b.

La principal limitación, además del costo, es la naturaleza impredecible de sus resultados. A pesar del hecho de que las especificaciones deseadas para una vacante se especifiquen claramente en el anuncio, este puede atraer a muchos solicitantes no calificados que responden con la esperanza de que pueda existir una remota posibilidad de ser considerados.

- *Agencias privadas de empleos:* Las agencias de empleos que cobran cierta cantidad pueden adaptar su servicio a las necesidades específicas de sus clientes.
- *Referencias de los empleados:* El esfuerzo de reclutamiento de una empresa puede verse impulsado por referencias o recomendaciones hechas por los empleados actuales; las mismas que pueden ser utilizadas para ayudar a localizar solicitantes calificados.

Al recomendar un solicitante para ser contratado por los almacenes, el empleado en cierto sentido coloca en juego su propia reputación. Por otra parte, aún cuando los empleados pueden tomar precauciones al hacer recomendaciones, es posible que cometan errores al verse influenciados por la amistad personal.

- *Solicitudes y hojas de vidas presentados por iniciativa propia:* A menudo se considera que las personas que hacen un contacto con el patrón por propia iniciativa serán mejores trabajadores que los que se consiguen por anuncios o agencias privadas de empleos.

✓ **Selección**

Es una de las funciones del vice-presidente, y es una de las más delicadas y decisivas para la empresa. La selección de personal es el proceso mediante el cual los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo.

Un solicitante puede ser aceptado y contratado inmediatamente, puede ser rechazado, o puede ser colocado en una categoría diferida para consideración futura. Independientemente de la decisión, ésta deberá hacerse sobre la base de un análisis cuidadoso y completo de las clasificaciones del solicitante.

Por lo general, los almacenes no daban mayor importancia a la selección de personal, lo tomaban más o menos como una rutina más del trabajo, sin comprender que el personal es vital dentro de la empresa para una mejor atención al público y un mejor rendimiento.

El número de pasos del proceso de selección y su secuencia variará con el tipo de puesto que hay que ocupar. Pero los pasos que se nombrarán a continuación son los que por general constituyen el proceso de selección:

- *Recepción del solicitante:* Cuando llega el personal a los almacenes a buscar empleo, llega primeramente a la recepción, ésta debe tener un ambiente adecuado, con las suficientes sillas, etc., a fin de que proyecte una imagen de la empresa. La

repcionista debe ser una persona entrenada y conocedora de la Política de la Empresa y deberá atender al personal de la mejor manera, aunque no se los contrate. La empresa debe tener una reserva de gastos para esas relaciones públicas.

- *Entrevista Preliminar:* La recepcionista envía al personal a la oficina de la persona encargada de atenderlos. Esta persona debe conocer bien la política de la empresa, y tener conocimientos en cuestiones sociales de psicología para mantener una conversación con este postulante y obtener la información necesaria.
- *Solicitud:* Después de esta conversación se le entrega al interesado la solicitud de empleo para que la llene.
- *Análisis de solicitud:* Se debe observar los datos del postulante y lo que se ajuste dentro de la política de la empresa.
- *Pruebas psicológicas y de conocimientos:* Para ver la capacidad del individuo y queda en lista de espera.
- *Segunda entrevista:* Es la que nos va a confirmar la entrevista preliminar y las pruebas.
- *Revisión de antecedentes:* Estas informaciones se las hacen por teléfono y personalmente, lo cual sería la manera ideal.
- *Selección final:* Esto corresponde exclusivamente a vicepresidente.



CIB - ESPOL

- *Examen médico:* Esto es necesario para saber el estado de salud del nuevo trabajador, evitando de esta forma contratar enfermos que posteriormente ocasionarían problemas.
- *Contratación final:* El empleado comienza a trabajar en la empresa.
- *Orientación del trabajador en su nuevo puesto:* Se le presenta al grupo desde el principio para que el nuevo empleado se sienta integrado. Luego se le indica el trabajo que va a desempeñar, explicándole además las responsabilidades, y autoridades, en otras palabras, que se informe de las políticas de la empresa, forma de pago de sueldo, ascensos, etc.
- *Seguimiento:* Sobre todo en el proceso del término de prueba que da la ley. Este seguimiento se lo hace con el fin de saber a ciencia cierta si este nuevo trabajador se desempeñará bien o mal en la empresa, y es la persona que en realidad va a ser de beneficio y cumplir con la finalidad para el cual fue designada, en otras palabras hay que seguirle la pista dentro de los primeros meses.

Los pasos pueden variar. Se puede rechazar a un solicitante después de cualquier paso del proceso.

Respecto al Reclutamiento Externo e interno, ambos son excelentes opciones pero la que recomendamos en esta reingeniería es el Reclutamiento Interno, porque de esta manera se tiene mas conocimiento del personal.



CIB - ESPOL

Políticas de contratación para Excellent

- La contratación del personal será confirmada luego de un periodo de prueba de 30 días, tiempo en la cual se lo examinará y se verificará las aptitudes y su adecuación al cargo.
- Las horas oficiales de trabajo son de 8 horas diarias, es importante llegar puntual.
- Según el desempeño de cada trabajador, Excellent reconocerá el esfuerzo y recompensa con comisiones.
- El sueldo será pagado quincenalmente teniendo en cuenta el desempeño de los empleados (méritos), se evaluará y se harán todas las revisiones buscando siempre el bienestar tanto de los empleados como de Excellent.
- Todo trabajador tiene derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de vacaciones. El personal tiene que programar sus vacaciones anualmente a partir de la fecha de aniversario.

4.2. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL

1.-FELICIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

Las empresas deben dar prioridad a su personal. Incluso antes que a sus clientes. La clave para ofrecer un servicio superior es *la felicidad en el lugar de trabajo*. Evidentemente para empresas de comercialización, los clientes son la razón de su existencia como empresa, pero para servir mejor a los clientes se tiene que dar prioridad antes que nada al personal de la empresa. Es necesario crear un ambiente en el que su personal delegue las preocupaciones en la empresa de manera de poder concentrarse en sus clientes.

El principio subyacente es muy directo. El personal (vendedores, administradores, cajeras) son los que están en contacto con los clientes. el mas alto nivel de servicio surge del corazón. De manera que la empresa que alcanza el corazón de su gente brindará el mejor servicio de todos. Es lo mejor que una empresa puede hacer por sus clientes. Tienen que entender que por el hecho de ser considerados segundos terminan por ser primeros.

Las empresas que creen que "la prioridad es el cliente" solo se están engañando a si mismas si nada hacen por mantener contento a su personal. La gente no asume en forma inherente que la prioridad es el cliente, y ciertamente no lo hace por el simple hecho de que su empleador espere que así lo haga.

Solo cuando la gente sabe lo que se experimenta al ser una prioridad para los otros, estará en condiciones de compartir con sinceridad ese sentimiento con los demás.

Lo que estamos diciendo es que se centren en su personal por sus clientes. De esta manera todo el mundo gana.

2.- AUSENTISMO.-

El grado hasta el cual se ausentan los empleados de su trabajo puede servir para indicar la efectividad del programa de personal de una compañía. Una cierta cantidad de ausentismo es debido a causas inevitables. Existe siempre alguien que no asiste a su trabajo debido a enfermedad, accidentes, problemas familiares y otras razones legítimas.

Sin embargo, existe considerable evidencia de que muchas otras ausencias podrían evitarse. Es conveniente, por consiguiente, que una compañía determine la seriedad de su programa de ausentismo, manteniendo registros de asistencia individual y departamentales y calculando las proporciones de ausentismo.

Si bien, no hay una fórmula estándar para calcular proporciones de ausentismo, el método más usado es el siguiente:



CIB - ESPOL

Número de horas-hombre pérdidas durante el período _____ X 100 =

(Número promedio de empleados) x (Número de días de trabajo)

Si bien las comparaciones entre las compañías son difíciles, puede obtenerse cierto cuadro general sobre el problema del ausentismo.

Parece que una de las primeras cosas que la Administración debe hacer para reducir la proporción de ausentismo, es estudiar la naturaleza y calidad de la supervisión que reciben los empleados.

3.- ROTACIÓN.-

La rotación se refiere a la cantidad de movimiento de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. Esta para un departamento o una compañía, puede ser a menudo, una indicación importante de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte del personal administrativo y de supervisión, así como por el departamento de personal.

El rotamiento del personal en Excellent ocurre más en las Cajeras, ya que ellas tienen que cubrir a su compañera que salió de vacaciones o días libres.

A menudo la pérdida de un solo empleado no es cosa grave, pero el costo real en algunas empresas puede elevarse notablemente, y si son varios los empleados reemplazados en un año, el problema puede tornarse muy serio.

Suele ocurrir que las causas de la rotación de personal no sean advertidas a primera vista, requieren un poco de investigación.

Existen siete causas de rotación de personal y son:

- Selección
- Ubicación
- Orientación
- Sueldos
- Condiciones laborales
- Supervisión
- Capacitación



CIB - ESPOL

La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de adquisiciones (personas contratadas), separaciones o reemplazos que ocurren dentro de la fuerza de trabajo promedio durante el mes. La proporción de rotación puede ser proporcionada adicionalmente, calculándose sobre la base de los reemplazos, menos las separaciones que han sido inevitables, tales como las causadas por retiro, muerte, matrimonio o razones similares, que están más allá de control de la compañía.

Métodos para calcular la rotación:

A = Adquisiciones

S = Separaciones

SI = Separaciones Inevitables

R = Reemplazo

N = Número promedio de empleados (Número de la fuerza de trabajo

Al empezar el mes y al final del mismo, dividido para 2.

T = Proporción de rotación

1. - Basado en las Adquisiciones:

$$\frac{A}{N} \times 100 = T = \%$$

N

2. - Basado en las Separaciones:

$$\frac{S}{N} \times 100 = T = \%$$

N

3.- Basado en los Reemplazos:

$$\frac{R}{N} \times 100 = T = \%$$

N

4.- Basado en los Reemplazos menos las Separaciones Inevitables:

$$\frac{R - S.I.}{N} \times 100 = T = \%$$



CIB - ESPOL

La rotación en los Almacenes Excellent, casi no varía de febrero a Julio, debido a que históricamente no existen muchas adquisiciones, ni separaciones. Pero a partir del mes de Agosto empieza la contratación del personal, las separaciones; y esto aumenta en los meses de Octubre y Noviembre.

4. CAPACITACIÓN: UN ARMA SECRETA.-

El crecimiento de una empresa es en realidad la suma del crecimiento de sus individuos. Las organizaciones que ofrecen a su personal una capacitación durante toda su carrera están invirtiendo en el futuro, mientras mejoran sus firmas hoy.

Consideren la capacitación como parte fundamental de su empresa. Eso marca la diferencia entre el éxito y el fracaso en la actividad de las ventas. Organicen siempre la capacitación a su personal relacionada con los nuevos modelos, marcas, productos y métodos que planean emplear en su empresa. Esto

eliminarà la necesidad de encontrar nueva gente para la utilización de dichos productos y garantizarà que su personal no se resista al cambio por miedo.

Prueben la capacitación a través del desafío. Su personal se sorprenderà a si mismo y los sorprenderà a ustedes con lo que son capaces de hacer cuando se sienten enfrentados a un desafío. Ofrezcan una variedad de nuevos proyectos y empleen nuevas herramientas. La gente desarrollará nuevas habilidades para enfrentar los desafíos.

El círculo de personas que puede abarcar la capacitación comprende:

1. Empleados directivos o aquellas personas aptas para ascender a cargos directivos.
2. Empleados comerciales
3. Vendedores.

Según ello, dentro de la empresa cada uno está sujeto a un proceso de formación de carácter diferente en cuanto a su forma y contenido, de acuerdo con la tarea de cada uno de los grupos de personas enunciados.

4.3. POLÍTICAS DE INCENTIVO PARA EL PERSONAL

Existen varias políticas de incentivo para el personal, pero definitivamente éstas van junto con las necesidades del personal, ya que no existe mejor incentivo o motivación que satisfacer sus necesidades.

Aquí mostraremos varias técnicas de motivación para el empleado, por ejemplo

- ✓ RECOMPENSAS,
- ✓ EQUIDAD Y
- ✓ ESTRATEGIAS DE PARTICIPACION.



CIB - ESPOL

RECOMPENSAS

Uso de las Recompensas para motivar a los empleados

“Unas vacaciones muy especiales pueden mejorar la motivación si son otorgadas en reconocimiento a un desempeño superior.

Las Recompensas son la clave del Desempeño, son una herramienta de motivación muy importante en cualquier organización. Pero debemos trabajar para que los empleados concienticen que la amplia gama de incentivos como cheques, bonificaciones de productividad, distintivos de cinco años de trabajo, certificados, vacaciones especiales, etc, depende de la productividad y por tal motivo deben aumentarla.

Uso del Pago como Recompensa

Lo que más valoran los empleados es el pago, y la mejor manera de entender el valor de este pago es en términos de las diferentes necesidades que tienen los empleados. Abraham Maslow desarrolló la jerarquías de necesidades, una teoría de motivación que clasifica cinco necesidades universales en orden de prioridad:

- Necesidades Fisiológicas como alimento, agua, etc.
- Necesidades de seguridad como física y psicológica
- Necesidades de pertenencia, de amor e inclusión
- Necesidades de estima, de autorrespeto
- Necesidades de autorrealización o de alcanzar el potencial propio.

El pago es una recompensa importante pues en parte puede satisfacer varias de estas necesidades. Además el pago sirve para diferenciar a los empleados de acuerdo al desempeño, y esto hace que los empleados se den cuenta lo importante que es el desempeño en la empresa. Finalmente el pago por desempeño puede usarse para promover una cultura de alta productividad en la empresa.

Uso de Otras Recompensas

Existe una gama de recompensas que son importantes para los empleados y muy útiles para motivar el desempeño. Sencillamente la retroalimentación por parte de los administradores sirve como valiosa recompensa.

Uso de los Programas de Recompensas para Motivar a los Empleados

Es necesario recordar que para que los sistemas de recompensas sean efectivos, deben reconocer únicamente a los empleados que han tenido un buen desempeño. Es decir, deben diferenciar entre el empleado mediocre y aquél con alto desempeño. Además para ser efectivos dichos sistemas deben garantizar que el empleado valore la recompensa.

Como hemos observado existen varias vías para la recompensa de empleados, en la reingeniería propuesta a Excellent se recomienda el Uso del Pago como recompensa y los programas que son en efectivo para la motivación de los empleados, ya que en muchas ocasiones los empleados requieren de más efectivo para poder cubrir sus necesidades y satisfacer sus gustos.

EQUIDAD

Garantizar Equidad para motivar a los empleados

Los empleados esperan que sus aportaciones a la empresa serán equivalentes a lo que recibirán de ella. Cuando no hay un equilibrio, los empleados actúan para recuperarlo. La teoría de la equidad es la teoría de la motivación que explica cómo los empleados, responden a situaciones en las que sienten haber recibido menos o más de lo que merecen. Esta teoría establece que los sentimientos de desigualdad motivarán a una persona para reducir la desigualdad.

Debemos tomar en consideración que un ambiente de trabajo se respira mejor cuando los empleados sienten que tienen los mismos beneficios y sobre todo el trato hacia todos es igual y no existe preferencias.

En Excellent esto es muy importante ya que el personal, donde la mayoría son vendedores, tienen una relación directa con el cliente y transmiten su satisfacción de pertenecer o no a la empresa. Y esto influye en la percepción que tienen los clientes hacia Excellent, la cual debe ser siempre positiva.

Teoría de la Desigualdad

Un aspecto fundamental de la teoría es el papel de la percepción en la motivación y el hecho de que las personas hacen comparaciones. Expresa que las personas establecen una relación entre lo que aportan en una situación dada y los resultados que se obtienen de ella. Después comparan el valor de dicha

relación con el valor de la razón aporte/resultado para otras personas en trabajos similares. Si el valor de su relación es igual al valor de otras, perciben que la situación es equitativa y no existe ninguna tensión. Sin embargo, si perciben que su razón aporte/resultado no es equitativa en relación con la de otros, esto crea tensión y los motiva a eliminarla o reducirla. La fuerza de su motivación es proporcional a la magnitud de la desigualdad percibida.

Desigualdad Percibida

Los empleados pueden desarrollar sentimientos de desigualdad por diversas razones; entre las más obvias está el pago. Si los empleados creen que realizan más esfuerzo, pero saben que se les paga menos que a la persona con la que se comparan, sienten que la empresa los trata en forma desigual. Los empleados mayores, con más experiencia que creen que los empleados más jóvenes están recibiendo más de lo que merecen, sentirán que se les está tratando con injusticia. Un empleado que cree que ha llegado su turno para tener el día libre puede resentirlo y percibir desigualdades cuando el día libre se le otorga a otro empleado.

Los resultados que pueden darse cuando los empleados perciben desigualdad son:

- Sabotear el proceso de trabajo.
- Reducir el esfuerzo que realizan en el trabajo.



CIB - ESPOL

- Solicitar un mayor pago por percibir que su contribución es mayor.
- Salirse del trabajo o presentar más ausentismo.
- Tratar de convencer a los compañeros de trabajo para que reduzcan su esfuerzo.

Administración de la Equidad

Por los resultados mencionados anteriormente debemos administrar bien la equidad. A continuación se definen algunas formas para tratar la desigualdad e injusticia:

- Hacer hincapié en recompensas equitativas para los empleados.
- Reconocer que la base de la desigualdad percibida es la comparación con los demás
- Escuchar con atención a los empleados para entender la base de las compensaciones
- Responder en forma individual a los empleados
- Enterar a los empleados de las contribuciones de los demás.
- Describir los logros actuales de los empleados en relación con sus logros anteriores.
- Describir con precisión los resultados de niveles específicos de desempeño.

**CIB - ESPOL**

- Usar reuniones públicas para dar reconocimiento a los empleados.

ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN

La participación de los empleados en la toma de decisiones ofrece varias ventajas, incluyendo un mayor compromiso con las metas de la empresa, mejor entendimiento de las decisiones tomadas en la empresa y mejor calidad de las decisiones mismas.

Existen muchas ventajas de una mayor participación de los empleados:

1. Mejor comprensión y aceptación de las decisiones por parte de los subordinados
2. Más compromiso con las decisiones
3. Mayor comprensión de los objetivos de la organización
4. Mayor capacidad para satisfacer las necesidades psicológicas de los empleados (por ejemplo, de pertenencia, estima, autorrealización).
5. Mayor presión social sobre los empleados para que cumplan con las decisiones tomadas a través de la participación
6. Mayor identificación con el equipo de trabajo
7. Disponibilidad de medios más constructivos para solucionar los conflictos
8. Mejores decisiones

MEDICION DEL DESEMPEÑO

Finalmente despues de aplicar todas las herramientas necesarias para una buena selección del personal, debemos cuantificar los resultados, midiendo el desempeño para llegar a conclusiones.

En la reingeniería propuesta la medición del desempeño es muy importante, y es recomendable seguirlo por lo siguiente:

- La Medición del desempeño es un elemento muy importante del proceso gerencial
- Un conjunto de medidas de desempeño optimiza el rendimiento.
- Ayudará a la gerencia a cerrar el sistema del proceso gerencial.
- Orientará el sistema de operación de la empresa hacia el logro de los objetivos de su plan empresarial
- Si la empresa no mide el desempeño nunca sabe donde se encuentra o lo que debe hacer para mejorar
- La medición de desempeño enfoca el desempeño total de la empresa midiendo en términos de un % de entre lo obtenido y lo planeado
- Responsabilidad consiste en encargar a alguien de cada uno de los sectores de la empresa
- El propósito es poder identificar y resolver el problema que impide lograr el desempeño.

PROCESO DE MEDICION DEL DESEMPEÑO

1. Establecer los objetivos de desempeño (estándares que el Presidente de la Empresa considere)
2. Los objetivos se deben definir con claridad y deben ser fáciles de comprender y de medir
3. Establecidos los objetivos, el próximo paso consiste en medir el desempeño comparándolo con ellos.
4. Identificar los sectores problemáticos del desempeño de la empresa
5. Desarrollar un plan de acción
6. Medir el desempeño regularmente con el objeto de verificar los niveles de desempeño.



CIB - ESPOL

Las clases de desempeños se muestran a continuación:

A	90 - 100%	Sistema cerrado completo
B	80 – 90%	Sistema formal
C	70 -- 80%	Lanzamiento de órdenes
D	< 70 %	El sistema formal no está funcionando

- El desempeño de clase A significa que la relación entre lo obtenido va lo planeado, oscila entre el 90 y 100 % vista la empresa desde cualquier

ángulo que permita esta comparación (mejor margen de contribución satisface los costos fijos)

- La diferencia entre las empresas A y D la constituye el personal y la forma en que manejan el negocio.
- Las empresas A invierten mas tiempo y dinero en su recurso mas importante, el personal, en términos de educación y capacitación gerencial.

Una vez que se mide el desempeño la medición final obtenida se debe difundir entre todo el personal.

4.4. ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES

- *Presidente – Vicepresidente*, tienen como objetivo principal, la organización y buen funcionamiento de la empresa. Además representan a la empresa en todas las actividades generales de la misma, realizan todos los negocios de la empresa, coordinan y cumplen con las acciones legales, fijan sueldos y remuneraciones del personal, supervisan la contabilidad de la empresa, evalúan el desempeño del personal, y decide las contrataciones del personal.

- *Gerente Financiero*, es quien prepara los estados financieros y los presenta al Presidente y Vicepresidente, analiza los cambios de la posición financiera de la compañía, analiza la forma comparativa los diferentes rubros de gastos, autoriza con su firma la emisión de cheques para pagos que realice la empresa, es responsable de diseñar sistemas que permitan lograr un mejor control de las operaciones de la empresa y que a la vez permitan mayor agilidad en el proceso de la información, vigila los procedimientos y normas de contabilidad, es responsable de la liquidación y el pago de impuesto que debe satisfacer la empresa: Impuesto a la Renta de la empresa, Impuesto a la Renta del personal, Retención de Honorarios Profesionales, Transacciones Mercantiles, Superintendencias de Compañías.
- *Asistente Contable*, es encargado de elaborar y actualizar periódicamente el Código de cuentas de la empresa, debe mantener un sistema de archivo adecuado, en el cual se pueda ubicar con facilidad los documentos soportes de los asientos contables. Deberá mantener un estricto control de todos los documentos que se refieren a la compañía. En este archivo deberá contener los comprobantes de los cheques emitidos, así como de los ingresos. De igual manera todos los comprobantes de pagos de sueldos y beneficios sociales a los



trabajadores de la compañía, como los rubros de pagos de impuestos de cualquier naturaleza que realice la empresa. Es encargada de codificar los comprobantes de ingresos y egresos de la empresa de acuerdo al Código establecido, teniendo sumo cuidado en que esta codificación sea consistente en cuanto a utilizar criterios similares para asignar los códigos, de manera que los resultados obtenidos en los balances puedan ser fácilmente utilizados y analizados.

- Gerente de Recursos Humanos, es encargado de la selección del personal para los almacenes, así como de verificar todos los datos de cada una de las personas que se contratare para la empresa. El gerente lleva una base de datos de todos los empleados de la empresa, así como el control del horario de entrada y salida.

- *Asistente de Computación*, es encargado del mantenimiento de la base de datos tanto de los clientes, mercaderías que ingresan y egresan de los almacenes, así como de la actualización de precios.

- *Cajera*, es quien se reporta al Administrador del local/almacen, es encargada de mantener el control de los ingresos y egresos, ya sean

estos en efectivo o por créditos en las cuentas corrientes de bancos de la empresa.

La Cajera debe depositar diariamente los fondos recibidos, ya sean en efectivo o cheque. Como así mismo debe realizar todos los pagos debidamente autorizados de los fondos de caja que maneja. Además debe tomar todas las precauciones para asegurar el máximo de protección de todos los valores que reposan en su poder, lo mismo que los cheques en blanco, para lo cual debe mantener una estricta limitación al acceso de caja de toda persona extraña a esta área.

Es su responsabilidad también controlar las cuentas por cobrar, así como los certificados de depósitos previos, y cualquier otro rubro por el cual la empresa deba recibir dineros.

- *Vendedores*, son personas que atienden a clientes, es decir, los vendedores muestran todos los beneficios que tiene la mercadería y ayudan a los clientes a la obtención de las tallas requeridas. Así mismo el vendedor le da un excelente trato al cliente para que éste confíe, y regrese en otra ocasión. En Excellent los vendedores además de estas funciones, es el encargado del buen arreglo de la mercadería en el almacén, esto es, que la mercadería permanezca ordenada, limpia, etc.



CIB - ESPOL

- *Administrador general*, es la persona a quien se le asigna el nivel superior en el área de administración. Tiene como funciones: el control de todos los almacenes, ya sea del personal de ventas, cajeras, conserjes y los administradores de cada uno de ellos.
- *Administrador de Marketing*, es encargado de la administración de la publicidad externa de la empresa, así como de incentivar, capacitar y actualizar a los vendedores acerca de las nuevas técnicas de marketing que se utilizan en el mercado.

Es quien controla el trabajo de cada uno de los administradores de los almacenes y se mantiene actualizado con lo que pasa con la competencia.

- *Administradores de Almacenes*, quienes son responsables del buen funcionamiento de cada almacén designado, es decir del personal, de las ventas diarias y, del ingreso - egreso de la mercadería.
- *Conserje*, es responsable de llevar la correspondencia de todos los almacenes a los respectivos bancos, compañías, correos, oficinas de la empresa, etc. Excellent cuenta con cinco conserjes que están distribuidos: Uno en cada almacén y otro para la oficina.

Los conserjes de almacenes son responsables de mantener la limpieza y cuidado de cada almacén, así como de auxiliar a los vendedores cuando necesiten mercadería de la bodega.

4.5.- Reglamento Administrativo Para Almacenes Excellent

Debido a la falta de Reglamento por escrito que existe en los Almacenes Excellent, hemos realizado el siguiente:



1. Horario de entrada 9:55 a.m.
2. Personal que falte y no justifique su falta con el seguro del IESS perderá automáticamente su día y medio libre
3. El personal puede salir 20 minutos antes a realizar sus compras, uno por día y una vez por semana
4. Ningún vendedor puede entrar a Caja ni sacar alarmas de las prendas.
5. Cajeros tendrán al día ingresos, egresos y el S.R.I., de lo contrario se le pagará un porcentaje menor de la comisión mensual.
6. Todo personal tiene que estar bien presentado.
 - a. Hombres: Afeitado, bien peinado, con zapatos limpios y uniformado
 - b. Mujeres: Maquilladas, bien peinadas, con zapatos limpios y bien uniformada.

7. No se puede comer dentro del local.
8. Cada vendedor tiene que esperar su turno en la puerta y no preguntar a quien le toca sinó, asistir al cliente como si fuera de él el turno. Vendedor que no cumpla con estas reglas será multado con US \$ 2 y pierde dos turnos.
9. Un cliente se considera del vendedor siempre y cuando ha sido llamado con anticipación por el vendedor, o a su vez el cliente lo vaya a buscar.
10. El Administrador revisará una vez a la semana las secciones. Sección que esté sucia o desarreglada el vendedor responsable de esa sección será multado con US \$5.
11. Están prohibidas las visitas familiares y amigos dentro del local.
12. Sólo se pasarán llamadas telefónicas de familiares por emergencia.
13. Es obligación de todo vendedor ayudar a su compañero(a) mientras se realiza una venta.
14. Horario de salida es 18:00 p.m.

4.6.- Limitaciones del Comportamiento Organizacional

Excellent como lo mencionamos tiene sus almacenes en los principales Centros Comerciales de Guayaquil, y esto nos lleva a analizar el número de horas que los empleados deben trabajar para su mejor rendimiento debido a que los horarios en los Centros Comerciales son de 10 a 12 horas diarias, lo cual no es

recomendable y además, atenta contra las disposiciones del Código del Trabajador.

Anteriormente ya nos hemos referido a resultados de investigaciones que identifican recompensas en las áreas del ausentismo, rotación, niveles de tensión y desempeño de los empleados. Sin embargo, también se deben reconocer las limitaciones del comportamiento organizacional. Con él no desaparecerán los conflictos y frustraciones; sólo puede reducirlos.

Existen tres importantes limitaciones del Comportamiento Organizacional, que son el sesgo conductual, **Rendimientos decrecientes** y manipulación inmoral.

Esta vez nos referiremos a los rendimientos decrecientes, que dice que el excesivo énfasis en una práctica de comportamiento organizacional puede producir resultados negativos. Es decir, que los incrementos de una práctica deseable producen rendimientos negativos, se añaden nuevos incrementos. Es decir, que en toda situación hay un monto óptimo de una práctica deseable, como el reconocimiento o la participación. Cuando este punto se rebasa, los rendimientos disminuyen. En otras palabras, el hecho de que una práctica sea deseable no significa que sea deseable una mayor cantidad de ella. Mayor cantidad de algo bueno no es necesariamente buena.³

En el caso de los empleados de Excellent, puede ser que hasta ellos mismos deseen trabajar de 10 a 12 horas diarias por obtener mas comisiones, o por otra

³ Administración de Recursos Humanos

parte, que los propietarios obliguen a trabajar a sus empleados dichas horas sin turnos rotativos. Y esto definitivamente es perjudicial al rendimiento organizacional, ya que por estudios de las curvas de rendimiento establecen que un empleado rinde mas cuando trabaja sus ocho horas que diez o doce horas diarias. Por este motivo, en la reingeniería propuesta se propone la Contratación de mas empleados dispuestos a trabajar Turnos Rotativos.

Entonces el horario quedaría de la siguiente manera:

Grupo No. 1

Horario de entrada: 9:55 a.m.

Horario de salida: 6:00 p.m.



CIB - ESPOL

Grupo No. 2

Horario de entrada: 6:00 p.m.

Horario de salida: 8:00 p.m. a 10:00 p.m.

Los horarios dependerán de cada Centro Comercial, y el ajuste de las horas de los trabajadores del segundo grupo será designado por los propietarios de los almacenes igual que el pago del salario, que deberá ser de acuerdo a lo establecido de acuerdo a las normas legales.

CAPITULO V

ANALISIS DE LA ADMINISTRACION

“Si la práctica de la administración no cambia la reingeniería fracasará”¹

Muchas han sido las teorías de mejoramiento que han surgido en aras de operacionalizar el cambio; sin embargo, las organizaciones han tomado estas teorías y las han implementado sin preparar a su gente para formar parte del cambio, lo que ha provocado una gran resistencia generada por factores económicos, incomodidades, incertidumbre, símbolos, relaciones interpersonales, resentimiento, actitud de grupos, entre otros.

¹ JAMES CHAMPY. Reingeniería en la Gerencia.

El presente aporte no pretende ofrecer "una fórmula para administrar el cambio"; pero sí proporcionar una serie de variables que son de suma importancia al considerar obtener un resultado efectivo en un proceso de cambio.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenían que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

- Después de estudiar la actividad a la que se dedica los almacenes Excellent, podemos establecer los objetivos, misión, visión óptimos para esta empresa.



CIB - ESPOL

5.1.- Misión De La Empresa

- Importar y comercializar las mejores marcas de ropa con las más alta calidad capacitando y motivando nuestra fuerza laboral y a través del proceso de mejoramiento continuo, lograr una alta productividad a un bajo costo para el mercado ecuatoriano.

5.2.- Visión De La Empresa

- Ser en 10 años, empresa de indiscutible liderazgo en la comercialización de mercadería reconocida por su calidad,

innovación, y creatividad comprometida con la plena satisfacción de las necesidades, bienestar y desarrollo de nuestros clientes, empleados y de la comunidad.

5.3.- Objetivos

- Optimizar el servicio a nuestros clientes buscando la máxima rentabilidad y desarrollando nuestro liderazgo en el mercado.
- Mejorar los resultados óptimos en cada una de las áreas de la empresa.

5.3.1.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implantar un Método de Sistema Administrativo
- Establecer un Proceso financiero que permita medir las ganancias del negocio
- Establecer un Programa de Recursos Humanos para administrarlo inteligentemente
- Mejorar el servicio al cliente
- Establecer estrategias comerciales
- Determinar el Valor Agregado de las estrategias desarrolladas en cada una de las áreas de la empresa.

5.4.- IMPORTANCIA

Se ha demostrado que la reingeniería sirve hasta cierto punto. El obstáculo es la administración. La única forma en que podremos realizar todo lo que la reingeniería promete es empezando por rediseñar la administración, es decir, por rediseñarnos nosotros mismos.²

Las Organizaciones tratan de sobrevivir día con día al exigente y competitivo entorno que las rodea, pero sus dirigentes no siempre toman en cuenta que deben aprender a apreciar el cambio y aprovecharlo con mucha determinación.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

En el caso de los Almacenes Excellent, la atención al cliente es fundamental y esencial, ya que además de comercializar productos reconocidos y de alta

² JAMES CHAMPY. Reingeniería en la Gerencia.



calidad, es necesario y vital que la satisfacción al cliente esté grabado en cada uno de los miembros que conforman la empresa.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".¹

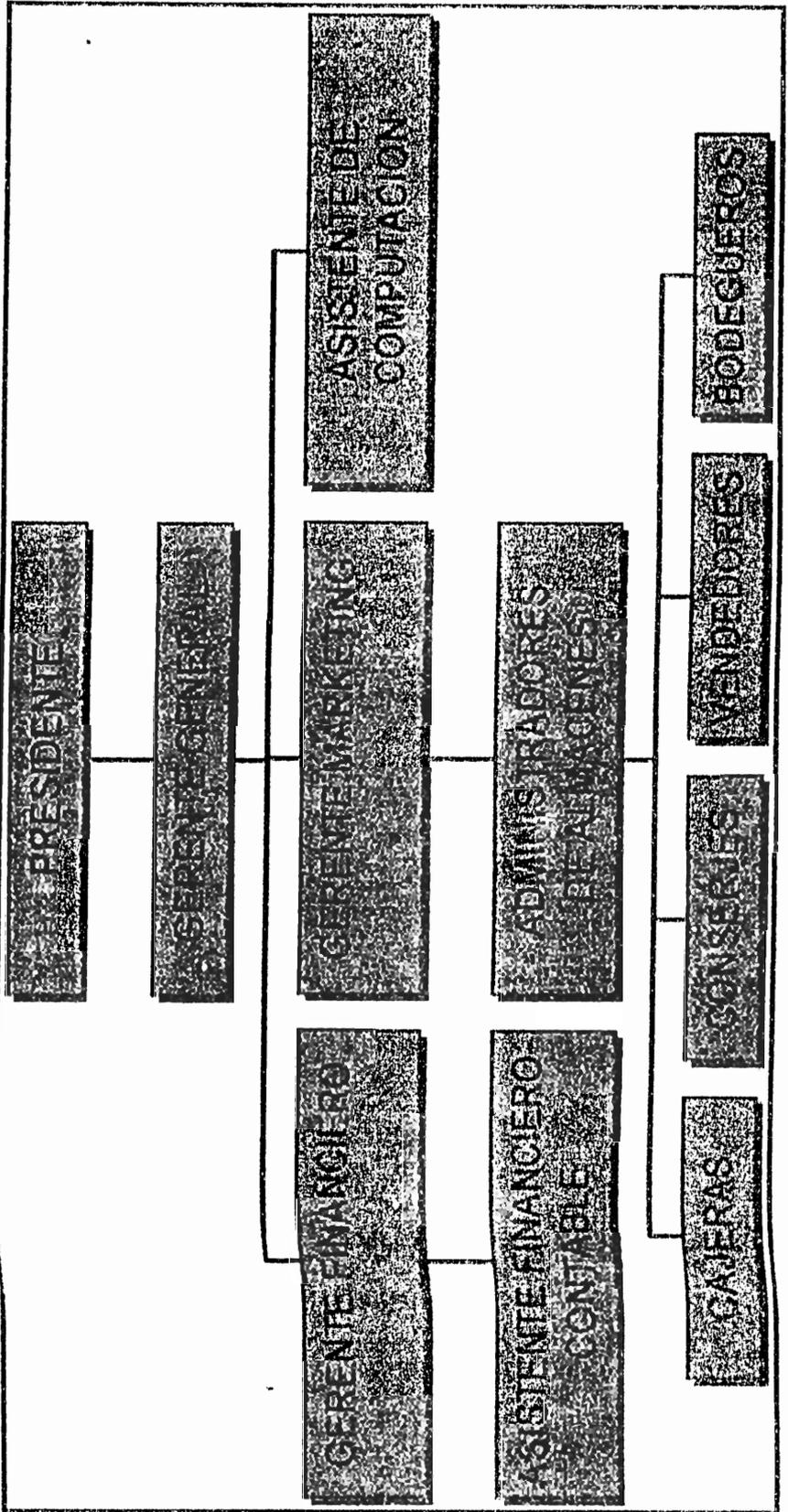
Realizar la reingeniería en los almacenes Excellent es necesaria ya que podemos ver los tipos de cambios que ocurrirán como por ejemplo:

- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.
- La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
- Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.
- Fomentar la recursividad de la gente. "Mensaje a García"

5.5.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

¹ JAMES CHAMPY. Reingeniería en la Gerencia.

ORGANIGRAMA DE EXCELLENT



5.6.- METODOLOGIA PARA REALIZAR LA REINGENIERÍA

ADMINISTRATIVA

La Reingeniería consta de algunos pasos para su efectiva aplicación, pero debemos tener en consideración que uno de los mayores motivos para el buen funcionamiento de la misma es tener el apoyo total de los directivos y personal de la empresa.

5.6.1.- FASES EN LA APLICACION DE LA REINGENIERÍA

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

VARIOS OFICIOS SE COMBINAN EN UNO ³

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

En cada uno de los almacenes de Excellent existen tres funciones que son la de Administrador, Cajera, Vendedor y Bodeguero. La combinación de las funciones

³ www.monografias.com/trabajos3/reingenieria/reingenieriad.shtml

de la Cajera – Vendedor se pueden dar, debido a la facilidad y rango de responsabilidad que tienen ambos. Lo que no sucede con las funciones del Administrador, que son de mayor responsabilidad y del Bodeguero que son de menos grado de responsabilidad.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.



CIB - ESPOL

LOS TRABAJADORES TOMAN DECISIONES

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la

organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

En Excellent las personas que tienen contacto directo con los clientes son los vendedores, quienes conocen las preferencias y gustos de los consumidores. Por este motivo, la presencia de los vendedores en la toma de decisiones respecto a la elección de mercadería que se pide periódicamente es necesaria. Además los vendedores deben sentirse a gusto de lo que venden para hacerlo bien .

De esta manera se satisface a los clientes internos y externos de la empresa y se obtienen seguros resultados óptimos.

LOS PASOS DEL PROCESO SE EJECUTAN EN ORDEN NATURAL

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce



CIB · ESPOL

el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

LOS TRABAJOS TIENEN MÚLTIPLES VERSIONES

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

EL TRABAJO SE REALIZA EN EL SITIO RAZONABLE

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el

trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

SE REDUCEN LAS VERIFICACIONES Y LOS CONTROLES

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

LA CONCILIACIÓN SE MINIMIZA

**CIB - ESPOL**

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, es decir, los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

PREVALECEN OPERACIONES HÍBRIDAS CENTRALIZADAS-
DESCENTRALIZADAS

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo

tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

5.6.2.- ¿QUIENES INTERVIENEN?

Todo el personal con un nivel de confianza compartido, pero sobre todo las siguientes personas a continuación:

Presidente

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados.

Designa a quienes serán los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento.

Gerente General Y Gerente Financiero

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.

En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.

Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y éste a los dueños de los procesos.

Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería.

El oficio de los dueños no termina cuándo se completa el proyecto de reingeniería, cuándo se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue ocupando de un dueño que se responsabilice de su ejecución.⁴

⁴ <http://jacoby.uam.edu.ni/reingenieria/definamo.htm>



CIB - ESPOL

Equipo de reingeniería: **LAS AUTORAS Y ADMINISTRADORES**

Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.

Somos las encargadas de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.

Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando.



5.7.- Sistema Administrativo

CIB - ESPOL

Excellent necesita urgente un sistema administrativo que le permita tener al día sus inventarios, actualización de precios, y para ello es recomendable implantar un sistema de redes que permita satisfacer las necesidades de la empresa ya que su rápido crecimiento no permite seguir trabajando con los métodos tradicionales, así como también se necesita de la implantación de un programa bien estructurado que satisfaga las necesidades del negocio.

Una de las soluciones recomendadas para solucionar la lentitud en la facturación puede ser el Windows NT, ya que cuenta con Hardwares completos, características relevantes como trabajos en grupos, mayor capacidad de memoria

además de que este sistema es compatible con otros en el medio y por lo tanto hace fácil su manipulación y empleo.

El Windows NT como todo sistema operativo tiene ventajas y desventajas.

Ventajas de Windows NT

- Soluciona el sistema de facturación-inventario en la empresa, ya que no es confiable, debido a que cuando se realiza una venta en cualquiera de los almacenes el sistema no lleva el control del inventario, es decir, si se ingresan 10 camisas para la venta y se vende una camisa, el sistema de inventario debería arrojar 9 camisas para la venta, pero no lo hace.
- Solucionar los problemas de inventario, ya que se establecerá dentro del mismo un sistema de redes que vaya de acuerdo con la empresa y con el nuevo sistema Nt.
- Mantendrá en redes todas las computadoras de los almacenes, pudiendo así facilitar la información acerca del stock , las ventas diarias , devoluciones, de cada uno de los almacenes y desde cualquiera de ellos.
- Otro de los beneficios es que la facturación será más rápida con este sistema. Ya que en la encuesta realizada, el 40% de los encuestados dijo que el servicio de facturación era muy lento.

Desventajas de Windows NT

- El valor de la adquisición de este sistema tiene un costo un poco alto, pero se justifica porque se solucionarán problemas graves del negocio . Además, de acuerdo a las ganancias proyectadas a partir del año 2003, Excellent podrá adquirir este sistema.
- Existen pocos Profesionales capacitados que dominan este sistema, ya que es nuevo y complejo de operar.



CIB - ESPOL

CAPITULO VI

ANALISIS OPERATIVO

6.1.- Estimaciones Proyectadas Para Los Próximos 10 Años

Para establecer los movimientos de presupuestos de la empresa, hemos elaborado estimaciones proyectadas para los próximos diez años en compras, ventas, locales publicidad, personal, entre otros.

6.1.1.- Estimaciones de Compra expresadas en unidades y dólares

En este cuadro podremos apreciar las compras mensuales que hará Excellent para los próximos diez años, lo cual nos permite además tener una mejor visión del negocio.

Excellent en sus inicios empezó comercializando las marcas Anne Klein, Facconable, Banana Republic, entre otros. Actualmente según los proyectos de la empresa estas marcas volverán a aparecer en los almacenes a partir del año 2003, en donde el porcentaje de compra será casi equitativa con la principal marca actual que es Polo Ralph Lauren.

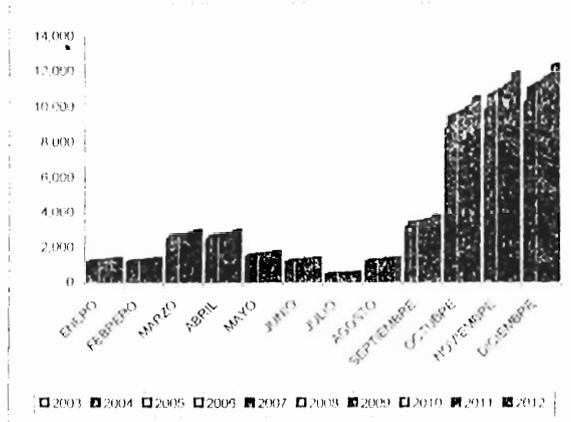
A continuación se presentan tablas y gráficos con proyecciones de las operaciones de la empresa, esto es: compras, ventas, gastos, desde el 2003 al año 2012, expresadas en unidades y dólares

Tabla 6.1
Estimación de Compras Mensuales
Expresada en Unidades

Meses/Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
ENERO	1,200	1,296	1,308	1,320	1,332	1,344	1,368	1,380	1,440	1,452	13,440
FEBRERO	1,200	1,296	1,308	1,320	1,332	1,344	1,368	1,380	1,440	1,452	13,440
MARZO	2,500	2,700	2,725	2,750	2,775	2,800	2,850	2,875	3,000	3,025	28,000
ABRIL	2,500	2,700	2,725	2,750	2,775	2,800	2,850	2,875	3,000	3,025	28,000
MAYO	1,500	1,620	1,635	1,650	1,665	1,680	1,710	1,725	1,800	1,815	16,800
JUNIO	1,200	1,296	1,308	1,320	1,332	1,344	1,368	1,380	1,440	1,452	13,440
JULIO	500	540	545	550	555	560	570	575	600	605	5,600
AGOSTO	1,200	1,296	1,308	1,320	1,332	1,344	1,368	1,380	1,440	1,452	13,440
SEPTIEMBRE	3,200	3,456	3,488	3,520	3,552	3,584	3,648	3,680	3,840	3,872	35,840
OCTUBRE	8,756	9,456	9,544	9,632	9,719	9,807	9,982	10,069	10,507	10,595	98,067
NOVIEMBRE	9,875	10,665	10,764	10,863	10,961	11,060	11,258	11,356	11,850	11,949	110,600
DICIEMBRE	10,250	11,070	11,173	11,275	11,378	11,480	11,685	11,788	12,300	12,403	114,800
SUMAN:	43,881	47,391	47,830	48,269	48,708	49,147	50,024	50,463	52,657	53,096	491,467

Fuente de datos elaborada por las autoras

Gráfico 6.1
Estimación de Compras Mensuales
Expresada en Unidades



Como podemos ver en la tabla las compras anuales desde el 2003 al año 2012 son en gran cantidad, y los rubos aumentan en los meses de Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre en cada uno de los años mencionados anteriormente.

La compra aumenta debido a que de Agosto a Diciembre se dan las mejores ventas en todo el año. Se ha podido establecer por unidades de compra debido al pedido que se hace desde nuestro país a las compañías de proveedores extranjeros, y por los registros históricos se ha realizado una proyección de número de unidades.



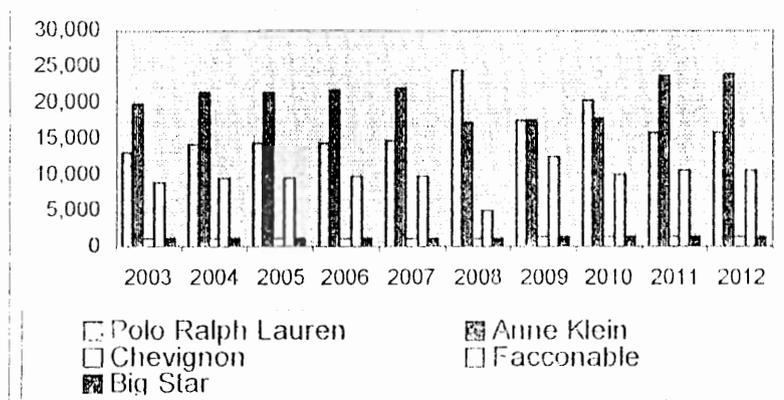
CIB - ESPOL

Tabla 6.2
Estimación de Compras por Marcas de Ropa
Expresada en unidades

Años / Marcas	Polo Ralph Lauren	Anne Klein	Chevignon	Faconable	Big Star	Totales
2003	13,164	19,746	1,097	8,776	1,097	43,881
2004	14,218	21,326	1,185	9,478	1,185	47,392
2005	14,349	21,524	1,196	9,566	1,196	47,830
2006	14,481	21,721	1,207	9,654	1,207	48,269
2007	14,612	21,919	1,218	9,742	1,218	48,708
2008	24,574	17,201	1,229	4,915	1,229	49,147
2009	17,508	17,508	1,251	12,506	1,251	50,024
2010	20,185	17,662	1,262	10,093	1,262	50,463
2011	15,797	23,696	1,316	10,531	1,316	52,657
2012	15,929	23,893	1,327	10,619	1,327	53,096
	164,817	206,197	12,287	95,880	12,287	491,467

Fuente de datos elaborada por las autoras

Gráfico 6.2
Estimación de Compras por Marcas de Ropa
Expresada en unidades



Estimaciones de Compras expresadas en dólares

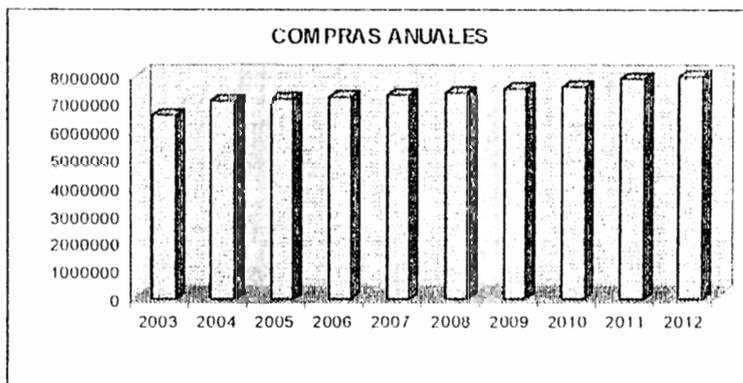
En esta tabla y gráfico se puede visualizar el número de unidades que se compra por marca de ropa. Como podemos ver la mayor mercadería que se comprará es de Anne Klein, Polo Ralph Lauren y Faconable, siendo las dos primeras marcas americanas y la tercera Francesa. Las marcas Chevignon, Big

Star, también conformarán el stock de los almacenes Excellent, pero en un menor porcentaje.

Tabla 7.3
Estimaciones de Compras Anuales
Expresada en Dólares

<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
6582150	7,108,722	7,174,544	7,240,365	7,306,187	7,372,008	7,503,651	7,569,473	7,898,580	7,964,4

Gráfico 6.3
Estimaciones de Compras Anuales
Expresado en Dólares



Como se puede ver, los valores de compra en dólares son muy fuertes, y esto se debe a que las marcas Anne Klein y Facconable que reingresarán al Stock de Excellent son caras debido a su fama y buena calidad. En el gráfico se puede ver que anualmente las compras se incrementarán y esto nos lleva a pensar que el negocio será muy rentable.



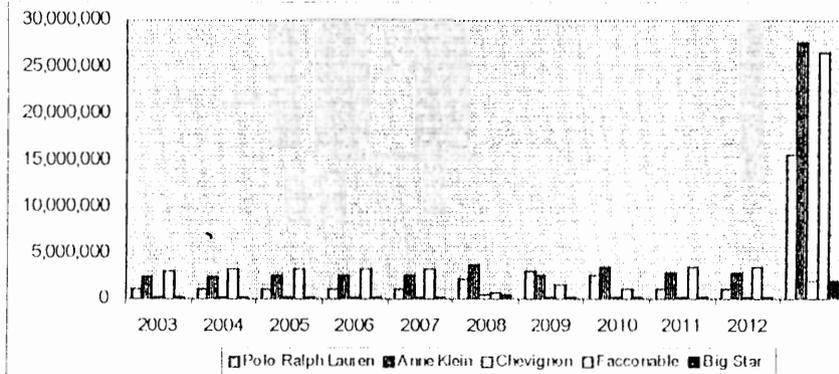
CIB - ESPOL

Tabla 6.4
Estimaciones de Compras por Marca
Expresada en Dólares

Año/Marca	Polo Ralph Lauren	Anne Klein	Chevignon	Faccorable	Big Star	Totales
2003	987,323	2,303,753	164,554	2,961,968	164,554	6,582,150
2004	1,066,308	2,488,053	177,718	3,198,925	177,718	7,108,722
2005	1,076,182	2,511,090	179,364	3,228,545	179,364	7,174,544
2006	1,086,055	2,534,128	181,009	3,258,164	181,009	7,240,365
2007	1,095,928	2,557,165	182,655	3,287,784	182,655	7,306,187
2008	2,211,602	3,686,004	368,600	737,201	368,600	7,372,008
2009	3,001,460	2,626,278	187,591	1,500,730	187,591	7,503,651
2010	2,649,316	3,406,263	189,237	1,135,421	189,237	7,569,473
2011	1,184,787	2,764,503	197,465	3,554,361	197,465	7,898,580
2012	1,194,660	2,787,541	199,110	3,583,981	199,110	7,964,402
	15,553,621	27,664,777	2,027,302	26,447,079	2,027,302	73,720,082

Fuente de datos elaborada por las autoras

Gráfico 6.4
Estimaciones de Compras por Marca
Expresado en Dólares



CIB - ESPOL

Como mencionamos anteriormente, los valores de compra son muy fuertes, sobre todo en las marcas de anne Klein, Faccorable, y Polo. Los porcentajes de

compras para estas marcas varían entre el 35% y 40% de toda la inversión del negocio.

6.1.2.- Estimaciones Proyectadas de Ventas

Estas ventas han sido proyectadas según los años anteriores, en donde Excellent ha comercializado su producto en mayor cantidad a partir del mes de Septiembre.



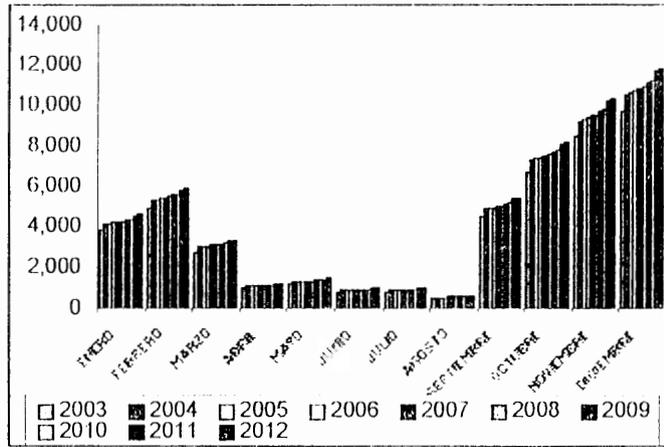
CIB - ESPOL

Tabla 6.5
Estimacion proyectada de ventas
Expresada en unidades

Meses/Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
ENERO	3,780	4,082	4,120	4,158	4,196	4,234	4,309	4,347	4,536	4,574	42,336
FEBRERO	4,870	5,260	5,308	5,357	5,406	5,454	5,552	5,601	5,844	5,893	54,544
MARZO	2,750	2,970	2,998	3,025	3,053	3,080	3,135	3,163	3,300	3,328	30,800
ABRIL	980	1,058	1,068	1,078	1,088	1,098	1,117	1,127	1,176	1,186	10,976
MAYO	1,200	1,296	1,308	1,320	1,332	1,344	1,368	1,380	1,440	1,452	13,440
JUNIO	800	864	872	880	888	896	912	920	960	968	8,960
JULIO	800	864	872	880	888	896	912	920	960	968	8,960
AGOSTO	500	540	545	550	555	560	570	575	600	605	5,600
SEPTIEMBRE	4,500	4,860	4,905	4,950	4,995	5,040	5,130	5,175	5,400	5,445	50,400
OCTUBRE	6,750	7,290	7,358	7,425	7,493	7,560	7,695	7,763	8,100	8,168	75,600
NOVIEMBRE	8,520	9,202	9,287	9,372	9,457	9,542	9,713	9,798	10,224	10,309	95,424
DICIEMBRE	9,750	10,530	10,628	10,725	10,823	10,920	11,115	11,213	11,700	11,798	109,200
SUMAN:	45,200	48,816	49,268	49,720	50,172	50,624	51,528	51,980	54,240	54,692	506,240

Fuente de datos elaborada por las autoras

Gráfico 6.5
Proyectado de Ventas
Expresado en Unidades



Al igual que las compras de mercadería, las ventas también han sido proyectadas de manera porcentual, es decir, se ha proyectado que en los meses de Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre, las ventas aumentarán hasta en un 50% más que los meses anteriores, por tal motivo el stock de mercadería ha sido alto para satisfacer a los clientes.

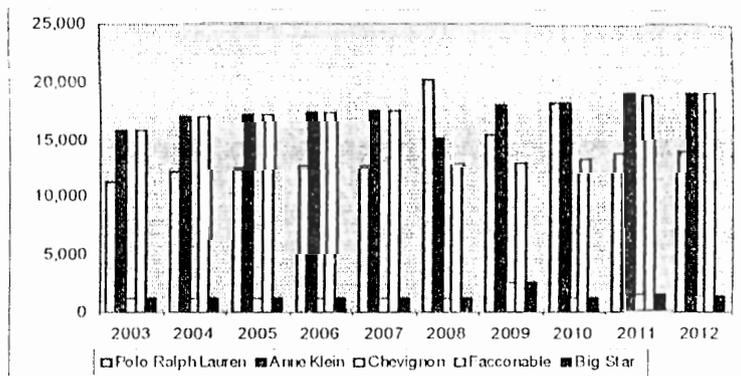


CIB - ESPOL

Tabla 6.6
Estimación de ventas por Marcas de Ropa
Expresado en Unidades

Años/ Marcas	Polo Ralph Lauren	Anne Klein	Chevignon	Faconable	Big Star	Totales
2003	11,300	15,820	1,130	15,820	1,130	45,200
2004	12,204	17,086	1,220	17,086	1,220	48,816
2005	12,317	17,244	1,232	17,244	1,232	49,268
2006	12,430	17,402	1,243	17,402	1,243	49,720
2007	12,543	17,560	1,254	17,560	1,254	50,172
2008	20,250	15,187	1,266	12,656	1,266	50,624
2009	15,488	18,070	2,581	12,907	2,581	51,628
2010	18,193	18,193	1,300	12,995	1,300	51,980
2011	13,560	18,984	1,356	18,984	1,356	54,240
2012	13,673	19,142	1,367	19,142	1,367	54,692
	141,958	174,688	13,949	161,796	13,949	506,340

Gráfico 6.6
Estimación por Marcas de Ropa
Expresado en Unidades

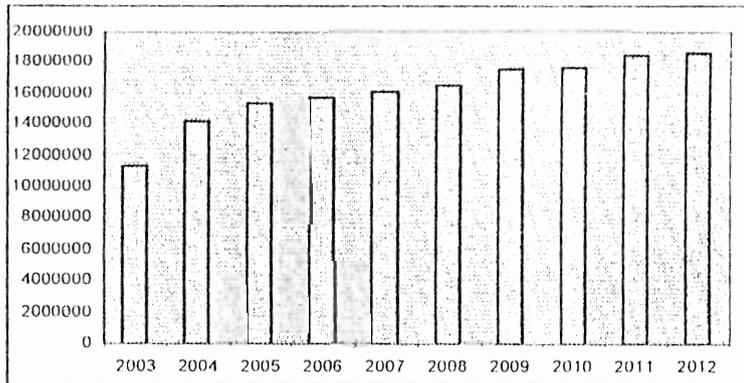


Las proyecciones de ventas por marcas, se las ha realizado acorde con las compras, ya que Faconable, Anne Klein y sobre todo Polo Ralph Lauren tienen una excelente acogida a pesar de su alto costo.

Tabla 6.7
Estimación de Ventas Anuales
Expresado en dólares

<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
11300000	14,156,640	15,273,080	15,661,800	16,055,040	16,452,800	17,519,520	17,673,200	18,441,600	18,595,200

Gráfico 6.7
Estimación por Ventas anuales
Expresado en dólares



Como vemos la cantidad de ventas año a año crecerá de acuerdo con las proyecciones realizadas hasta el 2012, lo que significa que aunque Excellent ha invertido mucho dinero en compra de mercadería exclusiva, también se verá un ingreso significativo por las ventas que crecerán según el gráfico.



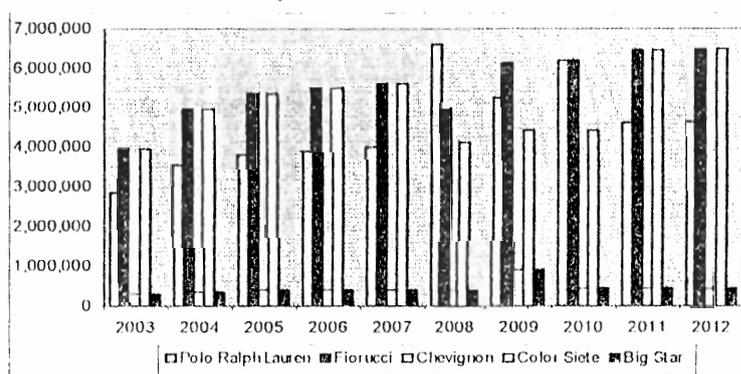
CIB - ESPOL

Tabla 6.8
Estimación de Ventas por Marcas de Ropa
Expresado en dólares

Años/Marcas	Polo Ralph Lauren	Anne Klein	Chevignon	Faconnable	Big Star	Totales
2003	2,825,000	3,955,000	282,500	3,955,000	282,500	11,300,000
2004	3,539,160	4,954,824	353,916	4,954,824	353,916	14,156,640
2005	3,818,270	5,345,578	381,827	5,345,578	381,827	15,273,080
2006	3,915,450	5,481,630	391,545	5,481,630	391,545	15,661,800
2007	4,013,760	5,619,264	401,376	5,619,264	401,376	16,055,040
2008	6,581,120	4,935,840	411,320	4,113,200	411,320	16,452,800
2009	5,255,856	6,131,832	875,976	4,379,880	875,976	17,519,520
2010	6,185,620	6,185,620	441,830	4,418,300	441,830	17,673,200
2011	4,610,400	6,454,560	461,040	6,454,560	461,040	18,441,600
2012	4,648,820	6,508,348	464,882	6,508,348	464,882	18,595,280
	45,393,456	55,572,496	4,466,212	51,230,584	4,466,212	161,128,960

Fuente de datos elaborada por las autoras

Gráfico 6.8
Estimación por Marcas de Ropa
Expresado en dólares



6.2.3.- Estimación Arriendo de locales de Excellent

Excellent cuenta con cinco almacenes que están ubicados en: 1 Mall del Sol, 2 en Poliocentro, uno en Río Centro Ceibos, y uno en Río Centro Puntilla. De estos almacenes, sólo uno es de propiedad de los dueños que es el de Poliocentro P.A., los demás son alquilados y estas son las aproximaciones que se paga mensual por ellos.

Tabla 7.9
Proyección de Arriendo para los Próximos Diez años
Expresado en dólares

MESES/AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
ENERO	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
FEBRERO	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
MARZO	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
ABRIL	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
MAYO	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
JUNIO	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
JULIO	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
AGOSTO	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
SEPTIEMBRE	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
OCTUBRE	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
NOVIEMBRE	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
DICIEMBRE	5,167	7,250	8,334	8,917	9,834	10,417	11,001	12,250	12,250	12,250	97,670
SUMAN	62,00	87,00	100,00	107,00	118,00	125,00	132,01	147,00	147,00	147,00	1,172,04

Fuente de datos elaborada por las autoras

La tabla anterior contiene las proyecciones de gastos de arriendo de locales de los almacenes, lo cual es alto, ya que mensualmente la empresa debe cancelar mas de 1,000 dólares (en el 2003) por cada uno de los locales arrendados en

los centros comerciales. Además podemos visualizar que los arriendos variarán de acuerdo al tiempo.

6.2.4.- Estimación Publicidad de Excellent

Se ha proyectado la publicidad debido a que Excellent ha firmado contrato con la empresa Delta Publicidad con una mensualidad constante anualmente, en donde la compañía publicitaria se compromete a manejar el Marketing de la empresa en Guayaquil.

Tabla 6.10
Proyección de Publicidad para los Próximos Diez años
Expresado en dólares

MESES/AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
ENERO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
FEBRERO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
MARZO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
ABRIL	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
MAYO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
JUNIO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
JULIO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
AGOSTO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
SEPTIEMBRE	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
OCTUBRE	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
NOVIEMBRE	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
DICIEMBRE	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8,910
SUMAN:	9,600	10,200	10,320	10,560	10,800	10,920	11,040	11,100	11,160	11,220	106,920

Fuente de datos elaborada por las autoras

6.2.4.- Estimación del Personal para Excellent

Las proyecciones del gasto del personal se las ha dividido en Administrativo y Ventas, lo cual nos permite tener una mejor visión de cómo se maneja esta parte de la empresa.



CIB - ESPOL

Tabla 6.11
Proyección de Sueldos para los Próximos Diez años
Expresado en dólares

CARGO/AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTA
GASTOS ADMINISTRATIVO											
GERENTE GENERAL	60,000	69,000	70,800	72,000	75,000	76,200	76,200	76,200	76,200	76,200	727,800
SECRETARIAS	9,600	11,040	11,328	11,520	12,000	12,192	12,192	12,192	12,192	12,192	116,400
GERENTE FINANCIERO	42,000	48,300	49,560	50,400	52,500	53,340	53,340	53,340	53,340	53,340	509,460
ASISTENTE FINANCIERO	14,400	16,560	16,992	17,280	18,000	18,288	18,288	18,288	18,288	18,288	174,672
CONTADOR	24,000	27,600	28,320	28,800	30,000	30,480	30,480	30,480	30,480	30,480	291,120
AUXILIAR	7,800	8,970	9,204	9,360	9,750	9,906	9,906	9,906	9,906	9,906	94,614
ASISTENTE DE COMPUTACION	5,400	6,210	6,372	6,480	6,750	6,858	6,858	6,858	6,858	6,858	65,502
SUMAN:	163,200	187,680	192,576	195,340	204,000	207,264	207,264	207,264	207,264	207,264	1,979,600
GASTOS DE VENTAS											
GERENTE MARKETING	48,000	55,200	56,640	57,600	60,000	60,960	60,960	60,960	60,960	60,960	582,240
ADMINISTRADORES	42,000	48,300	49,560	50,400	52,500	53,340	53,340	53,340	53,340	53,340	509,460
VENDEDORES	9,600	11,040	11,328	11,520	12,000	12,192	12,192	12,192	12,192	12,192	116,448
CAJERAS	4,200	4,830	4,956	5,040	5,250	5,334	5,334	5,334	5,334	5,334	50,946
CONSERJES/BODEGUEROS	5,400	6,210	6,372	6,480	6,750	6,858	6,858	6,858	6,858	6,858	65,502
SUMAN:	109,200	125,580	128,856	131,040	136,500	138,684	138,684	138,684	138,684	138,684	1,324,590
TOTAL ADMIN. Y VENTAS	272,400	313,260	321,432	326,880	340,500	345,948	345,948	345,948	345,948	345,948	3,304,210
COMISION SOBRE VENTAS	0										
TOTALES PROYECTADOS	339,000	424,699	458,192	469,854	481,651	493,584	525,506	530,196	553,248	557,858	4,833,860

Fuente de datos elaborada por las autoras

Los gastos de Sueldos y Salarios es uno de los rubros fuertes para la empresa, sin embargo ésta lo puede cubrir debido a su alta operación en los años proyectados.

6.2.5.- Estimación de Gastos Varios para Excellent

Los Gastos varios a que nos referimos en este punto son agua, luz y teléfono, que se los puede proyectar ya que son por lo general fijos.

Tabla 7.12
Proyección de Gastos Varios para los Próximos Diez años
Expresado en dólares

MESES/ AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
ENERO	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
FEBRERO	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
MARZO	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
ABRIL	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
MAYO	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
JUNIO	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
JULIO	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
AGOSTO	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
SEPTIEMBR E	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
OCTUBRE	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
NOVIEMBR E	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
DICIEMBRE	48,600	50,000	54,000	56,000	59,000	63,000	75,000	75,000	75,000	75,000	630,600
SUMAN	583,20	600,00	648,00	672,00	708,00	756,00	900,00	900,00	900,00	900,00	7,567,20
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente de datos elaborada por las autoras

El pago de gastos de agua, luz y teléfono son muy significativos para la empresa, ya que además del arriendo que se paga para las operaciones del negocio se debe cancelar el consumo de luz, agua y teléfono, los cuales son rubros altos debido a que en cada almacén existen mucha iluminación para la mejor visualización de la mercadería; de igual manera el gasto en teléfono.

Como podemos ver los ingresos de la empresa son fuertes, así como sus costos y gastos de operación.

6.3.- MARGEN DE CONTRIBUCION POR PRODUCTO

El margen de contribución por producto tiene por objeto conocer el margen de utilidad que cierto producto le puede ofrecer al negocio.

En los siguientes cuadros se presentarán el margen de contribución por producto, de cada una de las marcas que ofrece Excellent.

La marca Polo Ralph Lauren, presenta su mayor margen de contribución en las chompas con 102 dólares, seguido de zapatos con un 87 dólares. Sin embargo lo que se vende mas son las camisas con un margen de 39 dólares.

Faconable proporciona un margen de contribución de 210 dólares por cada buzo que se vende, 168 dólares por cada camisa M/L. En esta marca lo que se vende por volumen son los jeans, lo cual da un margen de 120 dólares.

Anne Klein, como línea femenina exclusiva presenta el mayor margen de contribución en los conjuntos que es de 486 dólares. Sin embargo la mayor una fue de blusas con un margen de 126 dólares por cada una.

Lo que se establece es que a pesar de obtener un mayor margen de contribución en ciertas prendas, lo importante es la venta por volumen, ya que al negocio le convendrá mas ganar por volumen, aunque el margen de contribución de dicha prenda sea menor al de otra.



CIB - ESPOL

PRENDA: POLO RALPH LAUREN		COSTO DE LA PRENDA	T.S.F. C.I.F. 4%	IMP. 37%	AGENTE ADUANA 15%	TRANSP. 2%	UTILIDAD	P.V.P.	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
CAMISAS M/L	MULTIPLE	26,00	1,04	9,62	0,16	0,52	27,66	65,00	39,00
	PRELAVADAS	25,80	1,03	9,55	0,15	0,52	27,45	64,50	38,70
CAMISAS M/C	MULTIPLE	25,20	1,01	9,32	0,15	0,50	26,81	63,00	37,80
CAMISSETAS	POLO SPORT	26,00	1,04	9,62	0,16	0,52	27,66	65,00	39,00
	POLO JEANS	26,80	1,07	9,92	0,16	0,54	28,52	67,00	40,20
	LLANAS	21,60	0,86	7,99	0,13	0,43	22,98	54,00	32,40
BLUSAS	MANGAS CORTAS	22,00	0,88	8,14	0,13	0,44	23,41	55,00	33,00
	LLANAS	20,00	0,80	7,40	0,12	0,40	21,28	50,00	30,00
	MULTIPLE	19,80	0,79	7,33	0,12	0,40	21,07	49,50	29,70
BUZOS		72,00	2,88	26,64	0,43	1,44	76,61	180,00	108,00
CHOMPAS		68,00	2,72	25,16	0,41	1,36	72,35	170,00	102,00
	CUELLO REDO	64,00	2,56	23,68	0,38	1,28	68,10	160,00	96,00
	DE PLUMON	62,00	2,48	22,94	0,37	1,24	65,97	155,00	93,00
PANTALONES	CON PINZA	27,60	1,10	10,21	0,17	0,55	29,37	69,00	41,40
	JEANS	34,00	1,36	12,58	0,20	0,68	36,18	85,00	51,00
GORRAS		12,00	0,48	4,44	0,07	0,24	12,77	30,00	18,00
ZAPATOS	HOMBRE	58,00	2,32	21,46	0,35	1,16	61,71	145,00	87,00
	MUJER	54,00	2,16	19,98	0,32	1,08	57,46	135,00	81,00
NIÑOS									
CAMISAS M/L		22,00	0,88	8,14	0,13	0,44	23,41	55,00	33,00
CAMISAS M/C		16,80	0,67	6,22	0,10	0,34	17,88	42,00	25,20
CAMISSETAS		22,00	0,88	8,14	0,13	0,44	23,41	55,00	33,00
BUZOS		24,00	0,96	8,88	0,14	0,48	25,54	60,00	36,00
SHORTS		18,40	0,74	6,81	0,11	0,37	19,58	46,00	27,60

PRENDA:	COSTO DE LA PRENDA	T.S.F. C.I.F.	IMPUESTOS	AGENTE ADUANA	TRANSPORTE	UTILIDAD	P.V.P.	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
CHEVIGNON								
CAMISAS M/L	19,20	0,77	7,10	0,12	0,38	20,43	48,00	28,80
CAMISAS M/C	18,00	0,72	6,66	0,11	0,36	19,15	45,00	27,00
CAMISETAS	15,60	0,62	5,77	0,09	0,31	16,60	39,00	23,40
BLUSAS	10,00	0,40	3,70	0,06	0,20	10,64	25,00	15,00
SIN MANGAS	10,40	0,42	3,85	0,06	0,21	11,07	26,00	15,60
LLANAS	8,80	0,35	3,26	0,05	0,18	9,36	22,00	13,20
BUZOS	28,00	1,12	10,36	0,17	0,56	29,79	70,00	42,00
PANTALONES	24,80	0,99	9,18	0,15	0,50	26,39	62,00	37,20
JEANS	22,00	0,88	8,14	0,13	0,44	23,41	55,00	33,00
CON BOLSILLO	23,20	0,93	8,58	0,14	0,46	24,68	58,00	34,80
GORRAS	10,00	0,40	3,70	0,06	0,20	10,64	25,00	15,00

PRENDA:	COSTO DE LA PRENDA	T.S.F. C.I.F.	IMPUESTOS	AGENTE ADUANA	TRANSPORTE	UTILIDAD	P.V.P.	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
FACCONABLE								
CAMISAS M/L	112,00	4,48	41,44	0,67	2,24	119,17	280,00	168,00
CAMISAS M/C	100,00	4,00	37,00	0,60	2,00	106,40	250,00	150,00
CAMISETAS	48,00	1,92	17,76	0,29	0,96	51,07	120,00	72,00
BLUSAS	72,00	2,88	26,64	0,43	1,44	76,61	180,00	108,00
SIN MANGAS	60,00	2,40	22,20	0,36	1,20	63,84	150,00	90,00
LLANAS	44,00	1,76	16,28	0,26	0,88	46,82	110,00	66,00
BUZOS	140,00	5,60	51,80	0,84	2,80	148,96	350,00	210,00
PANTALONES	84,00	3,36	31,08	0,50	1,68	89,38	210,00	126,00
JEANS	80,00	3,20	29,60	0,48	1,60	85,12	200,00	120,00
GORRAS	18,00	0,72	6,66	0,11	0,36	19,15	45,00	27,00

PRENDA:		COSTO DE	T.S.F.	IMPUESTOS	AGENTE	TRANSPORTE	UTILIDAD	P.V.P.	MARGEN DE
ANNE KLEIN		LA PRENDA	C.I.F.		ADUANA				CONTRIBUCIÓN
BLUSAS	MANGAS CORTAS	84,00	3,36	31,08	0,50	1,68	89,38	210,00	126,00
	LLANAS	79,60	3,18	29,45	0,48	1,59	84,69	199,00	119,40
	MULTIPLE	60,00	2,40	22,20	0,36	1,20	63,84	150,00	90,00
BUZOS		180,00	7,20	66,60	1,08	3,60	191,52	450,00	270,00
CHOMPAS		168,00	6,72	62,16	1,01	3,36	178,75	420,00	252,00
	CUELLO REDO	140,00	5,60	51,80	0,84	2,80	148,96	350,00	210,00
	DE PLUMON	116,00	4,64	42,92	0,70	2,32	123,42	290,00	174,00
PANTALONES	CON PINZA	84,00	3,36	31,08	0,50	1,68	89,38	210,00	126,00
	JEANS	128,00	5,12	47,36	0,77	2,56	136,19	320,00	192,00
GORRAS		32,00	1,28	11,84	0,19	0,64	34,05	80,00	48,00
ZAPATOS	HOMBRE	152,00	6,08	56,24	0,91	3,04	161,73	380,00	228,00
	MUJER	140,00	5,60	51,80	0,84	2,80	148,96	350,00	210,00
VESTIDOS	MANGAS CORTAS	260,00	10,40	96,20	1,56	5,20	276,64	650,00	390,00
CONJUNTOS	LLANAS	324,00	12,96	119,88	1,94	6,48	344,74	810,00	486,00
FALDAS	MULTIPLE	120,00	4,80	44,40	0,72	2,40	127,68	300,00	180,00
SACOS		100,00	4,00	37,00	0,60	2,00	106,40	250,00	150,00
VESTIDOS FIESTA		152,00	6,08	56,24	0,91	3,04	161,73	380,00	228,00

CIB - ESPOL



PRENDA: BIG START		COSTO DE LA PRENDA	T.S.F. C.I.F.	IMPUESTOS	AGENTE ADUANA	TRANSPORTE	UTILIDAD	P.V.P.	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
BLUSAS	MANGAS CORTAS	22,00	0,88	8,14	0,13	0,44	23,41	55,00	33,00
	LLANAS	20,80	0,83	7,70	0,12	0,42	22,13	52,00	31,20
	MULTIPLE	16,00	0,64	5,92	0,10	0,32	17,02	40,00	24,00
BUZOS		22,00	0,88	8,14	0,13	0,44	23,41	55,00	33,00
CHOMPAS		24,00	0,96	8,88	0,14	0,48	25,54	60,00	36,00
PANTALONES	CON PINZA	35,20	1,41	13,02	0,21	0,70	37,45	88,00	52,80
	JEANS	30,00	1,20	11,10	0,18	0,60	31,92	75,00	45,00
GORRAS		8,00	0,32	2,96	0,05	0,16	8,51	20,00	12,00
FALDAS		14,00	0,56	5,18	0,08	0,28	14,90	35,00	21,00



CIB - ESPOL

CAPÍTULO No. VII

ANALISIS ECONOMICO – FINANCIERO

7.1.- Inversiones y Financiamiento

En la tabla 7.1 se muestra el valor de la Inversión requerida para el proyecto, el mismo que será financiado con un préstamo bancario al 14 % de interés, que se pagará en el lapso de 5 años más los activos de la empresa. La inversión inicial comprende todos los desembolsos que el empresario debe incurrir para la realización del proyecto.

Tabla 7.1
Inversiones y Financiamiento

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
A.- COSTO DEL PROYECTO		
A.1 INVERSION FIJA:	1,316,125.12	36.68%
Terreno	125,780.00	3.51%
Edificios	468,784.12	13.07%
Vehículos	697,038.39	19.43%
Equipos de Computación	8,592.37	0.24%
Equipos de Oficina	9,480.12	0.26%
Muebles y Enseres	6,450.12	0.18%
A2 CAPITAL DE TRABAJO	2,271,728.95	
Efectivo en Caja y Bancos	1,251,728.95	34.89%
Inventario	1,020,000.00	28.43%
TOTAL COSTO DEL PROYECTO	3,587,854.07	100.00%

B.- FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
B1 Préstamo a Largo Plazo	740,632.28	20.64%
B2 Capital Social	2,847,221.79	79.36%
TOTAL DE FINANCIAMIENTO	3,587,854.07	100.00%

INVERSION FIJA

Se ha considerado dentro de los Activos Fijos: Terreno, que representa un 4.90%; Edificios que representa un 18.26%, Vehículos 27.14%, Equipos de Computación 0.33%, Equipos de Oficina 0.37%, Muebles y Enseres 0.25%

CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo se utiliza para financiar los costos del proyecto, que en este caso es la Reingeniería de la empresa y son: Gastos de Administración que comprenden Sueldos y Salarios, Gastos Básicos, Esto representa el efectivo

que se necesita en caja y bancos pra responder a nuestros gastos operativo:
 hasta poder generar los ingresos por ventas y al mismo tiempo nos evite caer en
 déficit de efectivo. Este capital representa

Tabla 7.2
Capital de Trabajo

CONCEPTO	US \$
1.- NECESIDAD DE EFECTIVO (MENSUAL)	
Total Gastos en Estado de P&G	8,308,727.00
Depreciaciones	129,870.38
Costos	6,582,150.00
Requerimientos de Efectivo anual	15,020,747.38
REQUERIMIIENTO DE EFETIVO MENSUAL	1,251,728.95

7.2.- Parámetros Básicos para Proyecciones

La tasa de crecimiento de compras, hemos promediado de los datos históricos
 del negocio que es de 2.17%

Tabla 7.3
Histórico de Compras

AÑOS	TOTAL DE COMPRAS US \$
1997	4,800,000.00
1998	4,904,160.00
1999	5,010,580.27
2000	5,119,309.86
2001	5,230,398.89
	25,064,449.02

La tasa de crecimiento de ventas, hemos promediado de los datos históricos de
 negocio que es de 5.92%



CIB - ESPOL

Tabla 7.4
Histórico de Ventas

AÑOS	TOTAL DE VENTAS US \$
1997	7,250,000.00
1998	7,679,200.00
1999	8,133,808.64
2000	8,615,330.11
2001	9,125,357.65
	40,803,696.41

A continuación se presenta la tabla con los parámetros básicos para las proyecciones:

Tabla 7.5
Parámetros Básicos para las proyecciones

	VALORES
TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO DE LOS PRECIOS EN EL MERCADO	
TASA DE CRECIMIENTO DEL PRECIO DE COMPRA DE MERCADERIA	2.17%
TASA DE CRECIMIENTO DE LA VENTA DE MERCADERIA	5.92%
TASA DE CRECIMIENTO DE LOS COSTOS	
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE PUBLICIDAD	1.8%
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE GASTOS VARIOS	5.10%
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE ALQUILER LOCALES	11.00%
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE SUELDOS Y SALARIOS	2.8%
VALORES RESIDUALES DE LOS ACTIVOS Y DEL CAPITAL DE TRABAJO	
EDIFICIOS	20
VEHICULO	5
EQUIPO DE COMPUTACION	3
EQUIPO DE OFICINA	10
MUEBLES Y ENSERES	10
TASA DE INTERES DEL PRESTAMO	14%
TASA DE PARTICIPACION LABORAL	15%
TASA DE IMPUESTO A LA RENTA	25%
TASA ASIGNADA POR EL INVERSIONISTA	18.59%

7.3.- Presupuesto De Ingresos Y Egresos

7.3.1.- Ingresos Proyectados

Como Ingresos del proyecto se ha considerado los siguientes:

La proyección de las ventas de los próximos diez años, que es el rubro mas significativo del negocio, desglosadas en un 40% en Cuentas por cobrar (máximo a un mes) y de contado el 60%.

7.3.2.- Costos y Gastos Proyectados

7.3.2.1.- Costo de Ventas

En la tabla, se muestra el costo de venta, que es el total de las compras, donde está incluidos los impuestos, viajes, fletes.

Tabla 7.6
Costo de Ventas

DESCRIPCION AÑOS	COSTO DE VENTAS US \$
1	6,582,150
2	7,108,722
3	7,174,544
4	7,240,365
5	7,306,187
6	7,372,008
7	7,503,651
8	7,569,473
9	7,898,580
10	7,964,402



CIB - ESPOL

7.3.2.2.- Gastos Administrativos

Los Gastos Administrativos que se han proyectado son los del personal, que son los Sueldos y Salarios, Comisiones.

Además se han proyectado los gastos de Alquiler de locales, Publicidad, Varios, entre los más importantes y significativos para la empresa.

Depreciaciones

Se utilizó el método de Depreciación de Línea Recta, siendo depreciado: Muebles y Enseres, Edificio, Vehículo, Equipo de computación, y equipo de oficina.

Para el cálculo del Estado de Pérdidas y Ganancias se consideró la depreciación en los Gastos Administrativos.

Los gastos de depreciación no representan un desembolso en efectivo, por lo tanto, no afectan al Flujo de Caja.

EL Detalle de las Depreciaciones se puede ver la tabla a continuación:

Activos	Valor	Vida útil Años	Valor Salvamento US\$	Depreciación
Edificios	468,784.12	25	93,756.82	15,001.09
Vehiculos	697,038.39	5	139,407.68	111,526.14
Equipos de Computación	8,592.37	3	2,864.12	1,909.42
Equipos de Oficina	9,480.12	10	948.01	853.21
Muebles y Enseres	6,450.12	10	645.01	580.51
TOTAL A DEPRECIAR				129,870.37

Elaborado por las autoras

Gastos Financieros

Estos gastos provienen de los intereses generados por la deuda adquirida al inicio del proyecto, se consideró la tasa de interés del Banco Bolivariano al 14%.



CIB - ESPOL

El monto del financiamiento y la forma de pago se lo puede observar en la tabla 7.1

7.4.- Proyección de Estado Financiero

7.4.1.- Estado de Pérdidas y Ganancias

La finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general el beneficio real de la operación de la empresa, y que se obtiene restando a los ingresos todos los costos en que incurra la empresa y los impuestos que debe pagar.

En este estado se muestra los ingresos, egresos y utilidades que genera el proyecto durante su vida útil en períodos anuales, está proyectado para 10 años. Se lo puede ver en tabla, donde se observa que desde el año 1, se obtienen utilidades.

Las utilidades se van incrementando como base del incremento en ventas de la mercadería.

Tabla 7.7
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

VENTAS NETAS:	11.300.000	14.156.640	15.273.080	15.661.800	16.055.040	16.452.800	17.519.520	17.673.200	18.441.600	18.595.280
MENOS: COSTOS DE VENTAS	6.582.150	7.108.722	7.174.544	7.240.365	7.306.187	7.372.008	7.503.651	7.569.473	7.898.580	7.964.402
UTILIDAD BRUTA	4.717.850	7.047.918	8.098.537	8.421.435	8.748.854	9.080.792	10.015.869	10.103.728	10.543.020	10.630.879
MENOS: GASTOS DE OPERACIÓN	1.726.577									
Gastos Administrativos(Sueldos, arriendos,etc)	975.707	1.041.988	1.107.885	1.142.150	1.197.311	1.255.576	1.406.577	1.421.578	1.421.579	1.421.580
Gastos de Ventas	621.000	737.959	779.624	796.734	822.151	839.532	871.534	876.144	899.196	903.806
SUMAN:	1.596.707	1.779.947	1.887.509	1.938.884	2.019.462	2.095.108	2.278.111	2.297.722	2.320.775	2.325.386
MENOS DEPRECIACIONES										
Depreciación de Edificio	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10
Depreciación de Vehículos	111.526,14	111.526,14	111.526,14	111.526,14	111.526,14	111.526,14				
Depreciación de Equipos de Computación	1.909,42	1.909,42	1.909,42							
Depreciación de Equipos de Oficina	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21
Depreciación de Muebles y Enseres	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51
Total de Depreciación	129.870	129.870	129.870	127.961	127.961	16.435	16.435	16.435	16.435	16.435
UTILIDAD EN OPERACIÓN	2.991.273	5.138.100	6.081.157	6.354.590	6.601.430	6.969.249	7.721.324	7.789.571	8.205.810	8.289.057
Intereses o Gastos Financieros	94.184	73.446	52.708	31.971	11.233	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACION	2.897.089	5.064.654	6.028.448	6.322.619	6.590.197	6.969.249	7.721.324	7.789.571	8.205.810	8.289.057
15% de Participación Laboral	434.563	759.698	904.267	948.393	988.530	1.045.387	1.158.199	1.168.436	1.230.872	1.243.359
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.RENTA	2.462.526	4.304.956	5.124.181	5.374.226	5.601.668	5.923.862	6.563.125	6.621.135	6.974.939	7.045.699
25% Impuesto sobre Ingresos	615.631	1.076.239	1.281.045	1.343.557	1.400.417	1.480.965	1.640.781	1.655.284	1.743.735	1.761.425
UTILIDAD ANTES DE REPART. DE UTILIDADES	1.846.894	3.228.717	3.843.136	4.030.670	4.201.251	4.442.896	4.922.344	4.965.851	5.231.204	5.284.274
(-40%) Reparto de Utilidades	738.758	1.291.487	1.537.254	1.612.268	1.680.500	1.777.159	1.968.938	1.986.341	2.092.482	2.113.710

7.4.2.- Flujo de Caja Proyectado

El flujo de Caja nos permite medir la rentabilidad del proyecto, para la cual se requiere de la información básica de los estudios de mercado, y organizacional así como de los parámetros básicos utilizados para las proyecciones.

El flujo de caja incluye los ingresos operacionales e ingresos no operacionales, además de los egresos operacionales y no operacionables, entre otros rubros de la empresa.

La tabla 7.8 a continuación, muestra los flujos de caja positivos, con los cuales se puede cubrir los egresos anuales.



CIB - ESPOL

Tabla 7.8

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

ANCS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS OPERACIONALES	11.300.000	14.156.640	15.273.080	15.661.800	16.055.040	16.452.800	17.519.520	17.673.200	18.441.600	18.595.280
PRESUPUESTO DE VENTAS										
CUENTAS POR COBRAR	6.780.000	8.493.984	9.163.848	9.397.080	9.633.024	9.871.680	10.511.712	10.603.920	11.054.960	11.157.168
CONTADO (60%)	358.451	4.520.000	5.662.656	6.109.232	6.264.720	6.422.016	6.581.120	7.007.808	7.069.280	7.376.840
CREDITO (40% un mes)	7.138.451	13.013.984	14.826.504	15.506.312	15.897.744	16.293.696	17.092.832	17.611.728	18.134.240	18.533.808
TOTAL INGRESOS OPERACIONAL	3.606.001	6.792.779	7.135.051	7.200.872	7.266.684	7.332.515	7.424.565	7.529.980	7.701.116	7.924.909
EGRESOS OPERACIONALES	611.400	737.959	779.624	796.734	822.151	839.532	871.534	876.144	899.196	903.806
Proveedores	9.800	10.200	10.320	10.560	10.900	10.920	11.040	11.100	11.160	11.220
Sueldos y Salarios	62.003	67.004	100.005	107.006	118.007	125.008	132.009	147.010	147.011	147.012
Publicidad y Propaganda	129.870	129.870	129.870	127.961	127.961	16.435	16.435	16.435	16.435	16.435
Arrendo de Locales	583.200	600.000	848.000	672.000	708.000	756.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Depreciaciones	5.002.074	8.357.812	8.802.870	8.915.133	9.053.613	9.080.410	9.355.683	9.480.668	9.674.917	9.903.382
Varios	2.136.376	4.656.172	6.023.634	6.591.179	6.844.131	7.213.286	7.737.149	8.131.060	8.459.323	8.630.426
TOTAL EGRESOS OPERACIONAL	129.870	129.870	129.870	127.961	127.961	16.435	16.435	16.435	16.435	16.435
FLUJO OPERACIONAL (I - II)	129.870	129.870	129.870	127.961	127.961	16.435	16.435	16.435	16.435	16.435
INGRESOS NO OPERACIONAL	148.126	148.126	148.126	148.126	148.126	148.126	148.126	148.126	148.126	148.126
Depreciaciones	94.184	73.446	52.708	31.971	11.233	11.233	11.233	11.233	11.233	11.233
EGRESOS NO OPERACIONAL	434.563	759.698	904.267	948.393	988.530	1.045.367	1.158.199	1.168.436	1.230.872	1.243.359
Capital	615.631	1.076.239	1.281.045	1.343.557	1.400.417	1.480.965	1.540.781	1.655.284	1.743.735	1.761.425
Interés	1.292.505	2.057.510	2.386.147	2.472.047	2.548.306	2.526.353	2.753.980	2.323.719	2.974.608	3.004.783
Pago 15% Participación Laboral	-1.162.635	-1.927.639	-2.256.277	-2.344.086	-2.420.345	-2.509.918	-2.762.546	-2.307.285	-2.958.171	-2.988.348
Pago 25% de impuestos	973.742	2.728.532	3.767.357	4.247.093	4.423.786	4.703.368	4.954.604	5.323.775	6.501.151	6.642.078
FLUJO NO OPERACIONAL	12.780	986.522	3.715.054	7.482.411	11.729.504	16.153.290	20.856.668	25.811.263	31.135.038	36.636.189
FLUJO NETO GENERADO	986.522	3.715.054	7.482.411	11.729.504	16.153.290	20.856.668	25.811.263	31.135.038	36.636.189	42.278.267
SALDO INICIAL										
SALDO FINAL										



CIB · ESPOL

7.4.3.- Balance General

El Balance General está conformado por las siguientes cuentas:

Cuentas de Activo Corriente, tenemos Caja- Bancos, que provienen del Saldo final del flujo de caja, mientras los activos fijos están representados por la inversión inicial considerando la tasa de depreciación.

Dentro de los Pasivos corrientes, la porción de la deuda corriente a largo plazo (amortización de la deuda), va disminuyendo ya que el quinto año la deuda ha sido pagada. En el patrimonio se observa un incremento , debido a las utilidades retenidas con respecto al año anterior, demostrando que para cada año se tiene utilidades. A continuación la tabla 7.9 donde se muestra lo indicado.

Tabla 7.9
Balance General

DESCRIPCION ANOS	1 2003	2 2004	3 2005	4 2006	5 2007
ACTIVO CORRIENTE:					
Caja ó Bancos	2.450.000,00	2.900.000,00	3.200.000,00	1.234.755,37	3.400.051,79
Cuentas por Cobrar	1.072.981,79	1.497.246,35	1.750.000,00	1.734.755,37	1.620.000,00
Inventario	1.250.000,00	1.987.000,00	2.149.329,41	2.224.755,38	2.290.000,00
Total Activo Corriente	4.772.961,79	6.384.246,35	7.099.329,41	5.194.266,12	7.310.051,79
ACTIVO FIJO					
NO DEPRECIABLE					
Terreno	125.780,00	125.780,00	125.780,00	125.780,00	125.780,00
DEPRECIABLE:					
Edificios	468.784,12	468.784,12	468.784,12	468.784,12	468.784,12
Vehículos	697.038,39	697.038,39	697.038,39	697.038,39	697.038,39
Equipos de Computación	8.592,37	8.592,37	8.592,37	8.592,37	8.592,37
Equipos de Oficina	9.480,12	9.480,12	9.480,12	9.480,12	9.480,12
Muebles y Enseres	6.450,12	6.450,12	6.450,12	6.450,12	6.450,12
Total Activos Depreciables	1.190.345,12	1.190.345,12	1.190.345,12	1.190.345,12	1.190.345,12
Menos: Depreciación Acumulada	129.870,38	259.740,76	389.611,14	517.572,10	645.533,06
Total Activo Fijo	1.060.474,74	930.644,36	800.733,98	673.262,92	544.851,06
TOTAL ACTIVO	5.833.436,53	7.314.890,71	8.099.063,39	5.867.529,04	7.854.902,85
PASIVO CORRIENTE:					
Cuentas por Pagar	280.000,00	291.200,00	302.348,00	314.961,92	327.560,40
Suman	280.000,00	291.200,00	302.348,00	314.961,92	327.560,40
Pasivo Acumulado:					
IESS	1.258,00	1.293,22	1.329,43	1.366,66	1.404,92
Provisión de Beneficios Sociales	4.000,00	4.112,00	4.227,14	4.345,50	4.467,17
Otras Obligaciones Sociales	19.900,00	20.457,20	21.030,00	21.618,84	22.224,17
Otras Obligaciones Fiscales	56.000,00	56.800,00	61.740,00	64.827,00	68.068,33
Pago 15% Participación Laboral	434.563,33	769.698,15	904.267,25	948.392,91	988.529,61
Pago 25% de impuestos	615.631,38	1.076.239,05	1.281.045,28	1.343.556,62	1.400.416,94
Suman	1.131.352,71	1.920.598,63	2.273.639,10	2.386.107,52	2.485.111,16
Total de Pasivo Corriente	1.411.352,71	2.211.798,63	2.576.487,10	2.698.069,44	2.812.671,56
PASIVO LARGO PLAZO	592.505,54	444.379,00	296.253,00	148.126,00	
TOTAL DE PASIVO	1.999.858,25	2.656.177,63	2.872.740,10	2.846.195,44	2.812.671,56
PATRIMONIO					
Capital Social	2.847.221,79	2.847.221,79	2.847.221,79	2.847.221,79	2.847.221,79
Resultado del Ejercicio	1.108.136,49	1.937.230,29	2.305.881,50	2.418.401,91	2.520.750,50
Total de Patrimonio	3.955.358,28	4.784.452,08	5.153.103,29	5.265.623,70	5.367.972,29
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.955.216,53	7.440.630,71	8.025.843,39	8.112.819,14	8.180.843,85

CIB - ESPOL





7.5.- Evaluación Económica

CIB - ESPOL

Para el Análisis de la Evaluación Económica procederemos a calcular la Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto, Índices Financieros, Punto de Equilibrio y el Análisis de Sensibilidad detallados a continuación

7.5.1.- Análisis de la TMAR

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se utilizó el Modelo de Fijación de Activos de Capital CAPM, ya que es un modelo unifactorial en que el rendimiento esperado se relaciona con beta. Donde beta es el coeficiente de reacción del rendimiento de un valor en relación con el del mercado global.¹

Por lo tanto el Rendimiento Esperado es:

$$R_j = R_f + (R_m - R_f) \beta_j$$

Donde R_f , es la tasa libre de riesgo, R_m es el rendimiento esperado del portafolio de mercado, y β_j es la beta del valor.

La tasa R_f es 4.95%, que se la ha tomado del boletín del Banco Central del Ecuador del mes de Octubre.

La tasa R_m es 19.62%, tomada del yahoo finance, en el índice de Standard & Poors, tomando el año 1992 y 2002 para realizar el cálculo.

$$R_m = (917.58 - 471.8) / 417.8$$

$$R_m = 19.62\%$$

¹ Índice Standard & Poor's 500 Stock Index

Para realizar el modelo CAPM, se tomó de yahoo. Finance, sector por industria, las tres empresas con mayor capitalización en el mercado que se dedican al negocio de la venta de mercadería. A continuación el detalle:

Empresas	Capitalizacion Us \$	Beta
Walt Mart Stores Inc.	240.8 B	0.90
Khol's Corporation KSS	20.8 B	1.04
Tarjet Corporation TGT	31.9 B	1.13

Para calcular el Beta, se sumó los valores de capitalización de las tres empresas, y luego se procedió a dividir cada una con el total, para luego multiplicarlo por cada beta correspondiente. La suma de esos resultados nos dió el beta de la fórmula que es de 0.93.

Entonces reemplazando la fórmula se tiene:

$$R_j = 4.95\% + (19.62\% - 4.95\%) 0.93$$

$$R_j = 18.59\%$$

7.5.2.- Análisis de la TIR y VAN

La tasa interna de rentabilidad o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor presente de las salidas de efectivo esperadas con el valor presente de los ingresos esperados.



CIB - ESPOL

Para calcular la TIR y el VAN se descontaron los flujos netos generados considerando la TMAR anteriormente mencionada, teniendo como resultado:

VAN: US \$10313.580

TIR: 69.74 %

Con estos valores podemos concluir que los resultados de la REINGENIERIA SON POSITIVOS y su rentabilidad esta demostrada al comparar una TIR del 69.74 % con respecto a una TMAR del 18.59%.

Tabla 7.10
Análisis de la TIR Y VAN

INDICES DE EVALUACION	VALOR OBTENIDO	CRITERIO DE DECISION	
		PROYECTO VIABLE	PROYECTO NO VIABLE
Valor Actual Neto	US\$ 10.313.580	SI	
Tasa Interna de Retorno	69.74%	SI	
Período Real de Recuperación (Años)	2.598		

Elaborado por las Autoras

El período Real de Recuperación de la Inversión constituye un indicador importante en la toma de decisiones para ejecutar proyectos, ya que en este se mide el tiempo que se requiere para recuperar el monto invertido, incluyendo la fracción de un año en caso de que sea necesario. El PRR se lo determina mediante el flujo neto de fondos generados por el proyecto. A continuación se presentará la tabla Real de Recuperación



CIB - ESPOL

Tabla 7.11
Período Real de Recuperación

FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	SUMATORIA	FALTA CUBRIR
821,100	821,100	
1,940,139	2,761,239.3	
2,258,877	5,020,116.2	
2,147,333	7,167,449.7	
1,886,052	9,053,502.1	
1,690,910	10,744,412.4	
1,502,009	12,246,421.1	
1,360,928	13,607,349.1	
1,185,826	14,793,175.0	
1,025,554	15,818,728.7	
	FRACCION	0.598
PRR AÑOS	2.598	

Elaborado por las Autoras

La fracción calculada para la recuperación ha sido de 2.598, lo que significa que los US\$ 3.587854 que se ha tomado para realizar la reingeniería se lo podrá recuperar en dos años, siete meses y cuatro días.

7.5.3.- Indices Financieros

Las razones financieras son muy importantes en un Análisis Financiero y han sido diseñadas para mostrar las relaciones entre las cuentas de los Estados Financieros. Los administradores emplean estas razones para analizar, controlar, y de tal forma mejorar las operaciones de la empresa. Estas razones proporcionan una información vital para las operaciones de la empresa y su condición financiera. Los índices financieros del proyecto se presentan a continuación en la siguiente tabla:

7.5.3.1.- Indices de Liquidez

Los índices de Liquidez miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo. Son aquellas que muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes, quedan cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en el futuro cercano.

En el análisis resultó que la liquidez es de un 3.38, la cual se la obtuvo tomando el activo corriente dividido para el pasivo corriente; la prueba de ácido resultó en un 2.50, que se lo obtuvo de tomar el activo corriente menos los inventarios, y luego dividirlos para el pasivo corriente, lo cual resulta ser positivo para la empresa debido a que esto significa que la empresa puede cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo. Además, la alta liquidez se debe al tipo de producto que se maneja.

7.5.3.2.- Indices de Rentabilidad

Estos índices miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generales sobre las ventas y sobre las inversiones. Es decir, muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos, de la administración de deuda sobre los resultados de la operación.

El Margen de utilidad sobre ventas resultó de 16.34%, lo cual es muy bueno ya que significa que el negocio está bien administrado por lo tanto, estará marchando de manera óptima; refiriéndonos al rendimiento sobre los activos fue muy buena con un 30.99%, porque significa que el rendimiento sobre los activos se está aprovechando de una manera óptima.

7.5.3.3.- Indices de Apalancamiento

Este índice mide el grado en que la empresa se ha financiado mediante obligaciones.

La deuda activos totales es del 9.94%, que significa que la empresa se ha financiado con un bajo porcentaje de obligaciones bancarias.

7.5.3.4.- Indices de Actividad

El índice de Actividad mide el grado de efectividad con que la empresa usa sus recursos.



CIB - ESPOL

La rotación de los activos totales resultó del 189.62%, y esto es porque que la empresa está usando sus recursos efectivamente y debido a que no necesita de una gran infraestructura para su óptimo funcionamiento. A continuación se presenta un resumen de los índices financieros en la tabla 7.12.

Tabla 7.10
Análisis Financiero

<u>RAZON</u>	<u>FORMULA</u>	<u>Cálculo</u>
<u>INDICE DE LIQUIDEZ</u>	MIDEN LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES DE VENCIMIENTO A CORTO PLAZO	
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	3.361.609
LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	3,38
PRUEBA DE ACIDO	(ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO)/PASIVO CORRIENTE	2,50
<u>INDICE DE RENTABILIDAD</u>	MIDEN LA EFECTIVIDAD GENERAL DE LA ADMINISTRACION DE ACUERDO CON LOS RENDIMIENTOS GENERALES SOBRE LAS VENTAS Y SOBRE LA INVERSIONES	
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS	UTILIDAD NETA/ VENTAS NETAS	16,34%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	UTILIDAD NETA/ACTIVOS TOTALES	30,99%
<u>INDICE DE APALANCAMIENTO</u>	MIDEN EL GRADO EN QUE LA EMPRESA SE HA FINANCIADO MEDIANTE OBLIGACIONES	
DEUDA A ACTIVOS TOTALES	DEUDA TOTAL/ACTIVO TOTALES	9,94%
<u>INDICE DE ACTIVIDAD</u>	MIDEN EL GRADO DE EFECTIVIDAD CON QUE LA EMPRESA USA SUS RECURSOS	
ROTACION DE LOS ACTIVOS TOTALES	VENTAS NETAS/ACTIVOS TOTALES (INVERSION)	189,62%

7.5.3.5.- Rotación del Interés

Mide el punto hasta el cuál el ingreso en operación puede disminuir antes de que la empresa llegue a ser incapaz de satisfacer sus costos por intereses. Es medido por la división entre las utilidades antes de intereses e impuestos y cargos por intereses. Para nuestro análisis resultó que la rotación de interés en el primer año es del 19.61 veces, lo que significa que los actuales flujos de efectivo de la empresa puede cubrir aproximadamente 19 veces sus intereses. Por lo tanto no incurre en riesgo de no pagar los intereses sobre la deuda.

7.5.3.6.- Punto De Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios.

Es el nivel de producción o importación en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y variables.

El punto de equilibrio de la empresa, permite visualizar el monto mínimo que se requiere vender en unidades de prendas para cubrir los costos y gastos que genera la empresa.

Para establecer el punto de equilibrio se ha clasificado los Costos en fijos y variables.

$$\text{P.E. (volumen de ventas)} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{(1 - ((\text{Costos totales Variables} / \text{Ventas}))}$$

P.E. 1.406.887.88

Para análisis se tomó como referencia el primer año donde muestra que el punto de equilibrio contable se sitúa en US\$1.406.887.88, que representa un 12.45% sobre las ventas totales, con un margen de seguridad del 87.55%, es decir que se está vendiendo sobre el 12.45% con un adicional del 87.55%.

7.5.4.- Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad nos permite conocer de forma exacta la magnitud en que cambiará el VAN como respuesta a un cambio dado en una variable de insumo manteniéndose constante lo demás. Los posibles escenarios que pudieran aparecer y afectar el proyecto, se los muestran en la siguiente Tabla:

Tabla 7.13
Análisis de Sensibilidad

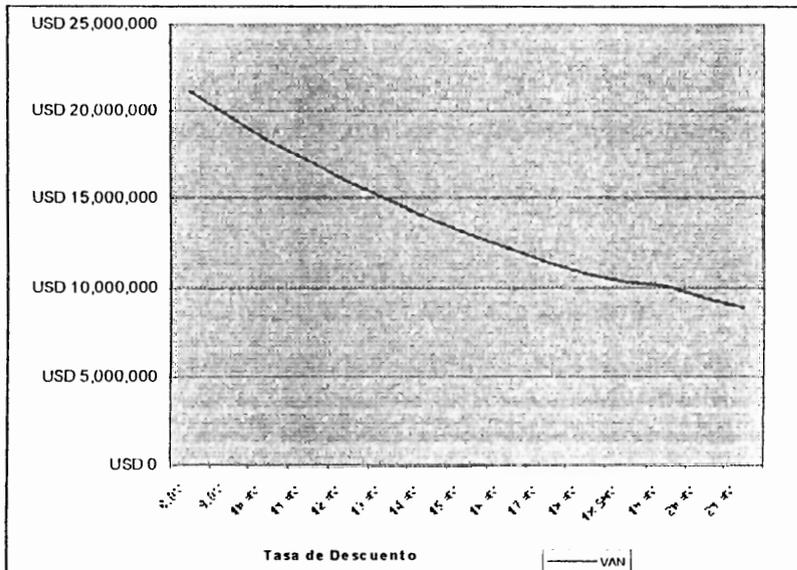
ESCENARIO		VAN	TIR
Inicial	Situación Básica	US \$ 10.313.580.00	69.74%
1	Aumento de Cantidad Demandada	US\$ 10.972.150.00	67.00%
2	Aumento de Costo de Mercadería(ventas)	US\$ 14.692.885.55	92.00%
3	Disminución de Costo de Mercadería	US\$ 20.592.839.89	99.78%

En los siguientes gráficos se presentará tres escenarios importantes para la reingeniería. Consideramos un aumento y disminución de costo de la mercadería y un aumento de la cantidad demandada.

A continuación se presenta en el gráfico 7.1 el Van de la Reingeniería, para la comparación con los tres escenarios.

El gráfico muestra que el Van no es muy sensible con respecto a la variación de las tasas de descuento.

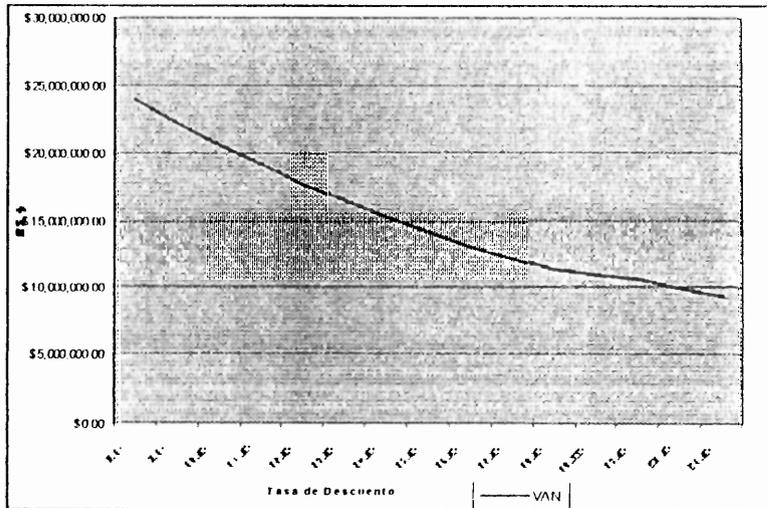
Gráfico 7.1
VAN del proyecto



En la gráfica 7.2, muestra que el Van es de similar sensibilidad a los cambios en el aumento de la cantidad demandada, respecto a la tasa de descuento.

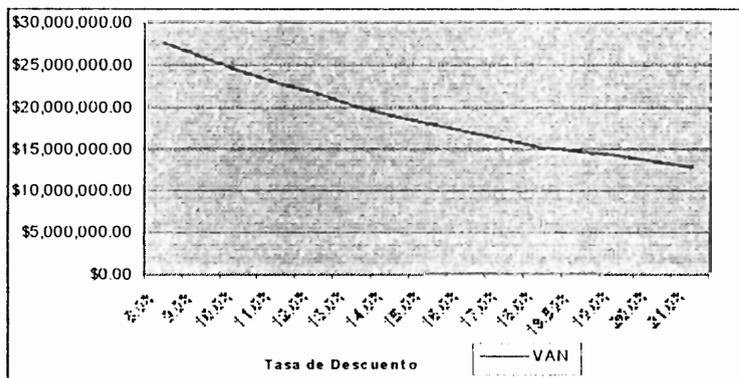


Gráfico 7.2
·VAN , Cantidad Demandada Aumenta



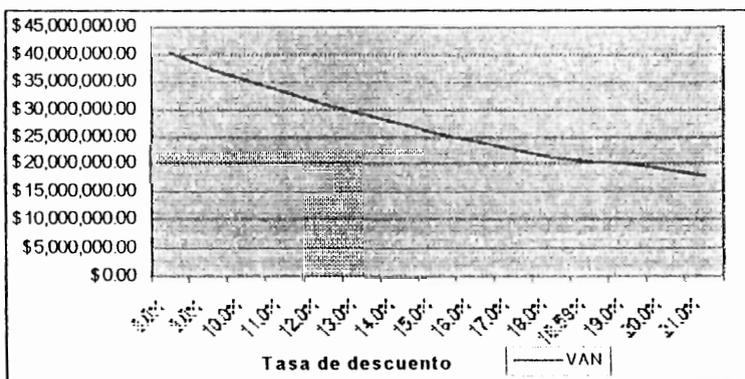
En el gráfico 7.3 se muestra que el Van es menos sensible cuanto los costos de la mercadería aumentan.

Gráfico 7.3
Van, Costo de Mercadería Aumenta



En el gráfico 7.4 se observa que el Van, cuando los costos disminuyen, es menos sensible que en los tres casos anteriores respecto a la tasa de descuento.

Gráfico 7.4
Van, Costo de Mercadería Aumenta



CIB - ESPOL

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar nuestro estudio, hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

- ❶ Falta de información del mercado originó la preferencia parcial de clientes por la competencia, ya que un 32.50% prefirió a Tommy Hilfiger, y un 27.13% a los almacenes Excellent.
- ❷ Falta de preocupación por estrategias de mercado posicionaron a los Almacenes Excellent en segundo lugar en el mercado de Guayaquil, a pesar de su gran acogida durante estos años. Sin embargo con el nuevo plan de mercado que se propone en este proyecto se asegura que Excellent ocupará el primer lugar en la mente de los clientes.
- ❸ Falta de una estructura organizacional sólida sobre la cual se fundamentaran sus funciones. Para este punto se desarrolló un Manual de Selección del personal, capacitación y motivación, ya que el recurso humano es lo mas importante en la realización de una reingeniería.
- ❹ Poco control del costo. En este caso se desarrollaron proyecciones de compras, gastos, ventas a diez años, en base a datos históricos, así como también el estado de pérdidas y ganancias, el balance general

el flujo de efectivo que contará la empresa, el cual es muy tentativo ya que Excellent maneja a diario una gran cantidad de efectivo sobre todo en los seis últimos meses del año sobre todo por la nuevamente introducción de la marca francesa Facconable y la americana Anne Klein ya que han sido muy acogidas en el mercado anteriormente. Además la TMAR con que se descontaron los flujos es de 18.59%, la TIR es tasa 69.74%

- Falta de implementación de un sistema administrativo y de ventas que mantenga la actividad comercial de la empresa. Para lo cual la empresa está en condiciones de implementar un nuevo sistema Windows NT, el cual contiene un programa de redes que ayudan a los almacenes en la actualización de precios e inventario.
- Falta de criterios de reinversión y endeudamiento como herramientas para el crecimiento de la empresa. En este caso ~~para~~ la realización de la reingeniería se ha prestado en el banco bolivariano la cantidad de US \$740.000 a una tasa del 14%.

El primer paso a seguir dentro de esta reingeniería debe ser el Posicionamiento de la empresa, basado en una diferenciación pronunciada con respecto a la competencia en términos de atención al cliente, calidad de servicio que genere un valor agregado al consumidor. Para esto es recomendable la Contratación de un Asesor de Marca especializado en el sector, debido a la mayor competencia que existe en la ciudad de Guayaquil.

En vista de que este posicionamiento desembocará en mayores volúmenes de ventas, se recomienda implementar una estructura organizacional, administrativa sólida o por lo menos estable que sea capaz de afrontar dichos niveles de operación, junto con una nueva estrategia de distribución de costos que le permita a Excellent ser competitiva en el mercado y por ende, aumentar su margen de contribución.



CIB - ESPOL

ANEXOS

Anexo 6.1
Expresado en Dólares

EXCELLENT S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS VARIOS (MANTENIMIENTO, SUMINISTROS DE OFICINA, TELEFONO, AGUA, LUZ)

MESES/ ANOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
ENERO	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
FEBRERO	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
MARZO	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
ABRIL	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
MAYO	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
JUNIO	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
JULIO	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
AGOSTO	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
SEPTIEMBRE	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
OCTUBRE	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
NOVIEMBRE	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
DICIEMBRE	48.600	50.000	54.000	56.000	59.000	63.000	75.000	75.000	75.000	75.000	630.600
SUMAN	583.200	600.000	648.000	672.000	708.000	756.000	900.000	900.000	900.000	900.000	7.567.200

CIB - ESPOL



Anexo 6.2
Expresado en Dólares

**EXCELLENT S.A.
PRESUESTO DE LOCAL**

MESES/AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
ENERO	6.000	8.500	9.800	10.500	11.600	12.300	13.000	14.500	14.500	14.500	115.200
FEBRERO	6.000	8.500	9.800	10.500	11.600	12.300	13.000	14.500	14.500	14.500	115.200
MARZO	6.000	8.500	9.800	10.500	11.600	12.300	13.000	14.500	14.500	14.500	115.200
ABRIL	6.000	8.500	9.800	10.500	11.600	12.300	13.000	14.500	14.500	14.500	115.200
MAYO	6.000	8.500	9.800	10.500	11.600	12.300	13.000	14.500	14.500	14.500	115.200
JUNIO	6.000	8.500	9.800	10.500	11.600	12.300	13.000	14.500	14.500	14.500	115.200
JULIO	6.000	8.500	9.800	10.500	11.600	12.300	13.000	14.500	14.500	14.500	115.200
AGOSTO	6.000	8.500	9.800	10.500	11.600	12.300	13.000	14.500	14.500	14.500	115.200
SEPTIEMBRE	6.000	8.500	9.800	10.500	11.600	12.300	13.000	14.500	14.500	14.500	115.200
OCTUBRE	6.000	8.500	9.800	10.500	11.600	12.300	13.000	14.500	14.500	14.500	115.200
SUMAN	62.003	87.004	100.005	107.006	118.007	125.008	132.009	147.010	147.011	147.012	1.152.000

Anexo 6.3
Expresado en Dólares

EXCELLENT S.A.
PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

MESES/AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
ENERO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
FEBRERO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
MARZO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
ABRIL	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
MAYO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
JUNIO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
JULIO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
AGOSTO	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
SEPTIEMBRE	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
OCTUBRE	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
NOVIEMBRE	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
DICIEMBRE	800	850	860	880	900	910	920	925	930	935	8.910
SUMAN:	9.600	10.200	10.320	10.560	10.800	10.920	11.040	11.100	11.160	11.220	106.920

EXCELLENT S.A.
PRESUPUESTO DE PERSONAL

CARGO/AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
GASTOS ADMINISTRATIVO											
GERENTE GENERAL	60.000	69.000	70.800	72.000	75.000	76.200	76.200	76.200	76.200	76.200	727.800
SECRETARIAS	9.600	11.040	11.328	11.520	12.000	12.192	12.192	12.192	12.192	12.192	116.448
GERENTE FINANCIERO	42.000	48.300	49.560	50.400	52.500	53.340	53.340	53.340	53.340	53.340	509.460
ASISTENTE FINANCIERO	14.400	16.560	16.992	17.280	18.000	18.288	18.288	18.288	18.288	18.288	174.672
CONTADOR	24.000	27.600	28.320	28.800	30.000	30.480	30.480	30.480	30.480	30.480	291.120
AUXILIAR	7.800	8.970	9.204	9.360	9.750	9.906	9.906	9.906	9.906	9.906	94.614
ASISTENTE DE COMPUTACION	5.400	6.210	6.372	6.480	6.750	6.858	6.858	6.858	6.858	6.858	65.502
SUMAN:	163.200	187.680	192.576	195.840	204.000	207.264	207.264	207.264	207.264	207.264	1.979.616
GASTOS DE VENTAS											
GERENTE MARKETING	48.000	55.200	56.640	57.600	60.000	60.960	60.960	60.960	60.960	60.960	582.240
ADMINISTRADORES	42.000	48.300	49.560	50.400	52.500	53.340	53.340	53.340	53.340	53.340	509.460
VENEDORES	9.600	11.040	11.328	11.520	12.000	12.192	12.192	12.192	12.192	12.192	116.448
CAJERAS	4.200	4.830	4.956	5.040	5.250	5.334	5.334	5.334	5.334	5.334	50.946
CONSERVAES/BODEGUEROS	5.400	6.210	6.372	6.480	6.750	6.858	6.858	6.858	6.858	6.858	65.502
SUMAN:	109.200	125.580	128.856	131.040	136.500	138.684	138.684	138.684	138.684	138.684	1.324.596
TOTAL ADMIN. Y VENTAS	272.400	313.260	321.432	326.880	340.500	345.948	345.948	345.948	345.948	345.948	3.304.212
COMISION SOBRE VENTAS	0,03										
TOTALES PROYECTADOS	339.000	424.699	458.192	469.854	481.651	493.584	525.586	530.196	553.248	557.858	4.833.869

Anexo 6.5
Base para Sueldos

	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
<u>GASTOS ADMINISTRATIVO</u>		
GERENTE GENERAL	5.000	60.000
2 SECRETARIAS	800	9.600
2 GERENTE FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS	3.500	42.000
3 ASISTENTE FINANCIERO	1.200	14.400
1 CONTADOR	2.000	24.000
1 AUXILIAR	650	7.800
1 ASISTENTE DE COMPUTACION	450	5.400
	SUMAN: 13.600	163.200
<u>GASTOS DE VENTAS</u>		
1 GERENTE MARKETING	4.000	48.000
5 ADMINISTRADORES	3.500	42.000
8 VENDEDORES	800	9.600
3 CAJERAS	350	4.200
4 CONSERJES/BODEGUEROS	450	5.400
	SUMAN: 9.100	109.200

Anexo 7.1
Amortización de préstamo
Expresada en dólares



CIB - ESPOL

BANCO BOLIVARIANO

CAPITAL 740.632
 INTERES 14,00% 0,011666667

AÑOS	ABONO A CAPITAL	INTERES	DIVIDENDO	SALDO CAPITAL	
2003	12.343,87	8.640,71	20.984,58	740.632,28	
	12.343,87	8.496,70	20.840,57	728.288,41	
	12.343,87	8.352,69	20.696,56	715.944,54	
	12.343,87	8.208,67	20.552,55	703.600,67	
	12.343,87	8.064,66	20.408,53	691.256,79	
	12.343,87	7.920,65	20.264,52	678.912,92	
	12.343,87	7.776,64	20.120,51	666.569,05	
	12.343,87	7.632,63	19.976,50	654.225,18	
	12.343,87	7.488,62	19.832,49	641.881,31	
	12.343,87	7.344,60	19.688,47	629.537,44	
	12.343,87	7.200,59	19.544,46	617.193,57	
	12.343,87	7.056,58	19.400,45	604.849,70	
	2004	12.343,87	6.912,57	19.256,44	592.505,82
		12.343,87	6.768,56	19.112,43	580.161,95
12.343,87		6.624,54	18.968,42	567.818,08	
12.343,87		6.480,53	18.824,40	555.474,21	
12.343,87		6.336,52	18.680,39	543.130,34	
12.343,87		6.192,51	18.536,38	530.786,47	
12.343,87		6.048,50	18.392,37	518.442,60	
12.343,87		5.904,49	18.248,36	506.098,72	
12.343,87		5.760,47	18.104,34	493.754,85	
12.343,87		5.616,46	17.960,33	481.410,98	
12.343,87		5.472,45	17.816,32	469.067,11	
12.343,87		5.328,44	17.672,31	456.723,24	
2005		12.343,87	5.184,43	17.528,30	444.379,37
		12.343,87	5.040,41	17.384,29	432.035,50
	12.343,87	4.896,40	17.240,27	419.691,63	
	12.343,87	4.752,39	17.096,26	407.347,75	
	12.343,87	4.608,38	16.952,25	395.003,88	
	12.343,87	4.464,37	16.808,24	382.660,01	
	12.343,87	4.320,35	16.664,23	370.316,14	
	12.343,87	4.176,34	16.520,21	357.972,27	
	12.343,87	4.032,33	16.376,20	345.628,40	
	12.343,87	3.888,32	16.232,19	333.284,53	
	12.343,87	3.744,31	16.088,18	320.940,65	
	12.343,87	3.600,30	15.944,17	308.596,78	
	2006	12.343,87	3.456,28	15.800,16	296.252,91
		12.343,87	3.312,27	15.656,14	283.909,04
12.343,87		3.168,26	15.512,13	271.565,17	
12.343,87		3.024,25	15.368,12	259.221,30	
12.343,87		2.880,24	15.224,11	246.877,43	
12.343,87		2.736,22	15.080,10	234.533,56	
12.343,87		2.592,21	14.936,08	222.189,68	
12.343,87		2.448,20	14.792,07	209.845,81	
12.343,87		2.304,19	14.648,06	197.501,94	
12.343,87		2.160,18	14.504,05	185.158,07	
12.343,87		2.016,17	14.360,04	172.814,20	
12.343,87		1.872,15	14.216,03	160.470,33	
2007		12.343,87	1.728,14	14.072,01	148.126,46
		12.343,87	1.584,13	13.928,00	135.782,58
	12.343,87	1.440,12	13.783,99	123.438,71	
	12.343,87	1.296,11	13.639,98	111.094,84	
	12.343,87	1.152,09	13.495,97	98.750,97	
	12.343,87	1.008,08	13.351,95	86.407,10	
	12.343,87	864,07	13.207,94	74.063,23	
	12.343,87	720,06	13.063,93	61.719,36	
	12.343,87	576,05	12.919,92	49.375,49	
	12.343,87	432,04	12.775,91	37.031,61	
	12.343,87	288,02	12.631,89	24.687,74	
	12.343,87	144,01	12.487,88	12.343,87	
		740.632,28	263.541,65	1.004.173,93	

Anexo 7.2
Análisis de sensibilidad

FLUJO DE CANTIDAD DEMANDADA (VENTAS)		
AUMENTA EN 10%		
0 -	3.587.854,00	
1	1.495.291,00	
2	2.148.955,00	
3	2.510.232,00	
4	3.254.360,00	
5	4.065.788,00	
6	5.005.585,00	
7	5.973.549,00	
8	7.055.628,00	
9	8.282.742,00	
10	9.502.884,00	
TASA	VAN	TIR
8,0%	\$23.877.628,31	67%
9,0%	\$22.110.209,59	
10,0%	\$20.490.583,78	
11,0%	\$19.004.659,10	
12,0%	\$17.639.835,50	
13,0%	\$16.384.832,53	
14,0%	\$15.229.538,51	
15,0%	\$14.164.878,36	
16,0%	\$13.182.697,50	
17,0%	\$12.275.659,76	
18,0%	\$11.437.157,58	
18,59%	\$10.972.150,33	
19,0%	\$10.661.232,76	
20,0%	\$9.942.506,56	
21,0%	\$9.276.117,98	

Anexo 7.3
Análisis de sensibilidad

VAN CUANDO EL COSTO AUMENTA		
0 -	3.587.854	
1	630.453	
2	5.224.813	
3	6.357.597	
4	6.427.677	
5	6.146.927	
6	5.916.501	
7	5.602.376	
8	5.405.853	
9	4.891.705	
10	4.517.230	
TASA	VAN	TIR
8,0%	\$27.673.700,79	92%
9,0%	\$25.974.248,76	
10,0%	\$24.399.500,71	
11,0%	\$22.938.642,83	
12,0%	\$21.581.928,63	
13,0%	\$20.320.562,16	
14,0%	\$19.146.595,02	
15,0%	\$18.052.835,69	
16,0%	\$17.032.769,34	
17,0%	\$16.080.486,96	
18,0%	\$15.190.622,60	
18,59%	\$14.692.885,55	
19,0%	\$14.358.297,74	
20,0%	\$13.579.071,83	
21,0%	\$12.848.898,40	

Anexo 7.4
Análisis de sensibilidad

VAN CUANDO EL COSTO DISMINUYE		
0 -	3.587.854,00	
1	630.453,00	
2	5.537.465,00	
3	7.035.394,00	
4	7.683.716,00	
5	8.016.332,00	
6	8.440.441,00	
7	8.828.415,00	
8	9.362.118,00	
9	9.666.099,00	
10	10.074.252,00	
TASA	VAN	TIR
8,0%	\$40.242.496,76	99,78%
9,0%	\$37.618.426,55	
10,0%	\$35.198.908,79	
11,0%	\$32.965.355,96	
12,0%	\$30.901.081,68	
13,0%	\$28.991.086,77	
14,0%	\$27.221.871,43	
15,0%	\$25.581.270,06	
16,0%	\$24.058.305,85	
17,0%	\$22.643.062,56	
18,0%	\$21.326.571,32	
18,59%	\$20.592.839,89	
19,0%	\$20.100.710,58	
20,0%	\$18.958.117,49	
21,0%	\$17.892.109,48	

Anexo 7.5
Depreciación Línea Recta

Expresado en Dólares

Activos	Valor	V. U. Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valor Salv. Año 3	Valor Salv. Año 5	Valor Salv. Año 10	Valor Salv. Año 20
Edificios	468.784,12	20	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10	15.001,10				318.773,20
Vehículos	697.038,39	5	111.526,14	111.526,14	111.526,14	111.526,14	111.526,14							139.407,68		
Equipos de Computación	8.592,37	3	1.909,42	1.909,42	1.909,42								2.864,12			
Equipos de Oficina	9.480,12	10	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21	853,21			948,01	
Muebles y Enseres	6.450,12	10	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51	580,51			580,51	
Total a Depreciar	1.190.345,12		129.870,38	129.870,38	129.870,38	127.960,96	127.960,96	16.434,82	16.434,82	16.434,82	16.434,82	16.434,82				
Depreciación Acumulada			129.870,38	259.740,76	389.611,14	517.572,10	645.533,06	661.967,89	678.402,71	694.837,53	711.272,35	727.707,17				
Valor Salvamento													2.864,12	139.407,68	1.528,52	318.773,20