

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**  
**Facultad de Economía y Negocios**



**“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE  
REINGENIERÍA COMERCIAL, OPERATIVA Y FINANCIERA DE  
DISTRIBUIDORA DE PANTALONES SILVIA Y ADRIANA”**

**Tesis de Grado**

**Previa la obtención del Título de:**

**INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN COMERCIO  
EXTERIOR  
INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN FINANZAS**

**Presentado por**

**SILVIA GERMANIA HERNANDEZ BONILLA  
FRANCISCO MANUEL QUIMAUCHO CAICEDO  
RONNY DANIEL MEJÍA ARREAGA**

**Guayaquil-Ecuador**

**2009**

## **DEDICATORÍA**

Dedicamos este trabajo en especial a nuestros padres, hermanas e hija que han sido nuestra base y fortaleza para la culminación de esta etapa de nuestra vida.

Francisco y Silvia de  
Quimaucho.

## DEDICATORIA

El siguiente proyecto contempla mucho de nuestro esfuerzo en esta entidad tan prestigiosa como es la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Nuestros conocimientos adquiridos, trabajo y Fe se lo dedicamos a nuestras familias que nos dieron el apoyo incondicional para vernos realizados como nuevos profesionales de la República del Ecuador.

En especial dedico nuestro proyecto final para nuestro ser Supremo que es el que nos guía en cada paso de nuestras vidas. Dios.

Ronny Mejia Arreaga

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradecemos a Dios nuestro ser supremo que guía nuestros pasos día a día. A nuestros padres por su apoyo incondicional, confianza y dedicación.

También agradecemos a todos nuestros familiares, amigos y compañeros que de alguna u otra manera nos han ayudado para la obtención de nuestro título.

A nuestra hija Arianna que es nuestra principal inspiración para seguir esforzándonos.

Francisco y Silvia de Quimaucho.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco de manera especial a mis padres por haber sido soporte incondicional en mis valores morales, principios y educación.

Ronny Daniel Mejía Arreaga

**Tribunal de Graduación**

---

**ING. Monica Tapia**  
**Directora de Proyecto**

---

**ING. Oscar Mendoza**  
**Presidente del Tribunal**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

---

**Silvia Hernandez B.**

---

**Francisco Quimaucho C.**

---

**Ronny Mejía**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CARATULA</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>III</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN</b>	<b>V</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLA</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XII</b>
<b><u>CAPÍTULO No 1</u></b>	
<b>1. ANTECEDENTES</b>	
1.1. Situación Actual de la Empresa	15
1.2. Ubicación	15
1.3. Compras	16
1.4. Proveedores	16
1.5. Logística	17
1.6. Control de Inventario	17
1.7. Ubicación de la Mercadería	17
1.8. Cartera de Productos	18
1.9. Tipo de Clientes	18
1.10. Marketing	19
1.11. Comercialización	20
1.12. Estatus Financiero	21
1.12.1. Índice de Liquidez	21
1.12.2. Prueba Ácida	21
1.12.3. Capital de Trabajo	21
1.12.4. Rotación de Activos	22
1.12.5. Endeudamiento	22
1.12.6. Rendimiento sobre la Inversión	22
1.13. Competencia	23

## **CAPÍTULO No 2**

### **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

2.1. Investigación de Mercado	24
2.1.1. Objetivo General de la Investigación	24
2.1.2. Objetivos Específicos de la Investigación	24
2.1.3. Método de recolección de Datos	24
2.2. Análisis de Datos	27
2.2.1. Criterio antes de la Compra	27
2.2.2. Preferencia de establecimiento	28
2.2.3. Establecimiento de Compra – Sueldos	29
2.2.4. Rango de Edad – Frecuencia de Compra	30
2.2.5. Necesidades No Satisfechas	31
2.2.6. Conclusiones de Encuestas	31
2.3. Análisis de las 4 P's.	32
2.4. Marketing Estratégico	34
2.4.1. Definición de Misión	34
2.4.2. Definición de Visión	34
2.4.3. Objetivo General	34
2.4.4. Objetivos Específicos	35
2.5. Análisis FODA	35
2.6. Necesidades Estratégicas del Negocio	36
2.6.1. Logotipo Actual	36
2.6.2. Logotipo Nuevo	37
2.6.3. Colores Corporativos	37
2.7. Publicidad	38
2.8. Merchandising	40

## **CAPÍTULO No 3**

### **3. Reingeniería de Procesos**

3.1. Reingeniería del Área de Operaciones	43
3.1.1. Reingeniería	43
3.2. Planta Arquitectónica Actual	44
3.3. Propuesta de Planta Arquitectónica	45
3.4. Proceso de Comercialización	49
3.4.1. Estructura Organizacional del Local	49
3.4.2. Proceso de Compra	52
3.4.3. Proceso Logístico	54
3.4.4. Proceso de Venta	55

## **CAPITULO No 4**

<b>4. PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b>	<b>57</b>
4.1. Objetivos	57
4.2. Análisis Económicos	57
4.3. Estimación Proyectada de Ventas	57
4.4. Proyección de Costos	59
4.5. Costos por Faltante de Inventario	59
4.6. Gastos de Publicidad	60
4.7. Presupuestos de Gastos	60
4.8. Inversiones y Financiamientos	61
4.9. Análisis Económico	62
4.10. Análisis Incremental	62
4.11. Estado de Pérdidas Y Ganancias	62
4.12. Determinación de la Tasa de Descuento	66
4.13. Flujo de Efectivo	68
4.14. Análisis de la TIR y del VAN	70
4.15. Análisis de Sensibilidad	71
4.15.1. Variación de la Tasa de Descuento	71
4.15.2. Variación de las Ventas	71
4.15.3. Variación de los Costos de Ventas	73

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## **ÍNDICE DE TABLAS**

- 2.1. Cotización de Publicidad
- 4.1. Estimación de Ventas sin Reingeniería
- 4.2. Estimación de Ventas Con Reingeniería
- 4.3. Costo de Venta
- 4.4. Estimación de Faltante de Inventario en Dólares
- 4.5. Estimación de Gastos de Publicidad
- 4.6. Estimación de Gastos
- 4.7. Estimación de Inversión inicial
- 4.8. Estado de Resultado sin Reingeniería
- 4.9. Estado de Resultado con Reingeniería
- 4.10. Flujo de Caja sin Reingeniería
- 4.11. Flujo de Caja con Reingeniería
- 4.12. Flujo de Caja incremental
- 4.13. Tasa de Rentabilidad

## **ÍNDICE DE GRAFICOS**

- 2.1. Criterios Antes de la compra
- 2.2. Preferencia de Establecimiento
- 2.3. Tipos de personas que compran al detalle
- 2.4. Rango de edad - Frecuencia de compra
- 2.5. Necesidades no Satisfechas
- 2.6. Logotipo Actual
- 2.7. Logotipo Nuevo
- 2.8. Local con Remodelación
- 2.9. Local sin Remodelación
- 3.1. Planta Arquitectónica Actual
- 3.2. Propuesta de Planta Arquitectónica
- 3.3. Estructura Organizacional
- 3.4. Proceso de Venta
- 4.1. Análisis de Sensibilidad de la Tasa de Descuento
- 4.2. Análisis de Sensibilidad de las Ventas
- 4.3. Análisis de Sensibilidad de los Costos de venta

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- 1.1. Balance General 2007
- 1.2. Estado de Pérdidas y Ganancias 2007
- 1.3. Balance General 2008
- 1.4. Estado de Pérdidas y Ganancias 2008
- 3.1. Lista de Productos
- 3.2. Lista de Proveedores
- 4.1. Tasa Libre de Riesgo (EEUU)
- 4.2. Rentabilidad del Mercado
- 4.3. Riesgo País Ecuador
- 4.4. Beta Promedio de la industria
- 4.5. Tasa de Interés Activa
- 4.6. Tasa de Interés Pasiva

## INTRODUCCION

Este proyecto presenta un tema muy conocido en nuestro medio para lograr que las empresas puedan desarrollarse, expandirse y hacer frente a su competencia aplicando el concepto de reingeniería, que es un rediseño de los procesos que ayuda a mejorar su rendimiento.

Muchas empresas del mundo que se han encontrado en dificultades han tratado de superarlas formulando estrategias que las ayuden hacer más competitivas y así poder adaptarse a los cambios con éxito y avanzar en los diferentes entornos que se presentan en el negocio.

El propósito de este proyecto es que mediante la revisión de los procesos, realizar un plan estratégico que guie el destino de la empresa, cambiando el estilo de la misma para poder ser una empresa familiar más formal, buscando optimizar los recursos y creando un panorama más claro del crecimiento a futuro de la compañía y así poder lograr los resultados que se espera.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

#### **1.1. Situación Actual de la Empresa**

El Sr. Luis Hernández y la Sra. Gladys de Hernández iniciaron sus actividades comerciales en el año 1986 con la confección de uniformes escolares y empresariales. El taller de confecciones estaba ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil ya que era un lugar estratégico para la distribución hacia distintos sectores de la urbe. Después de un tiempo el negocio cambió sus instalaciones al sector de la Bahía siguiendo sus actividades de confección y desempeñando una nueva actividad como Distribuidores de ropa adicionalmente.

Abrieron su primer local de ventas al por mayor y al detalle en el año de 1998 con el nombre de “Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana”. Actualmente cuenta con 2 almacenes en la Bahía.

#### **1.2. Ubicación**

Distribuidora Silvia y Adriana tiene dos puntos de venta. Las direcciones de estos locales son: Av. Olmedo entre Chimborazo y Cacique Álvarez y el segundo es en Chimborazo entre Ayacucho y Manabí. La ubicación del primer local es excelente ya que se encuentra en la zona céntrica de este sector y adicionalmente esta frente a la parada de la Metro-vía motivo por el cual tenemos un tránsito de personas muy dinámico. El segundo local está ubicado en la “zona de remate” que se caracteriza por tiendas que venden a muy bajo precio y al detalle. Está ubicado a dos calles donde se desvían los buses urbanos como resultado los clientes tienden a transitar por la zona.

### 1.3. Compras

La Distribuidora tiene dos formas de realizar sus compras:

- **Pedidos Normales.-** Esta alternativa de compra se la realiza con los productos clásicos que no dependen de la moda del momento. Son productos como los jeans clásico, pantalones de gabardina, bermudas, etc.
- **Pedidos Exclusivos o Por Catálogos.-** Esta opción de compra se realiza con mayor frecuencia en los proveedores extranjero que traen las muestras de las prendas de vestir en catálogos que presentan: modelos, colores y tallas. El administrador de la Distribuidora escoge las prendas que cree conveniente según su experiencia. El criterio que utilizan para realizar las compras de mercadería es la calidad del producto, la tendencia de moda y el precio.

### 1.4. Proveedores

Distribuidora Silvia y Adriana tiene dos tipos de proveedores:

- **Proveedores Nacionales.-** Suministran una gran variedad de ropa en jean y gabardina. Adicionalmente proveen Marcas importadas por medio de sus representaciones comerciales como las famosas Bacci e Ivanna Jeans.
- **Proveedores extranjeros.-** Tenemos proveedores de Panamá, Colombia y Perú. Se compra mercadería proveniente de este país debido a que ellos producen ropa que va con las tendencias del mercado en cuanto a moda se refiere y están siempre a la vanguardia

de la misma. Otra razón por la que compramos a proveedores de estos países es por su variedad en productos de algodón y tela jean.

### **1.5. Logística**

Los proveedores nacionales que tienen sus fábricas fuera de la ciudad de Guayaquil envían los pedidos a domicilio y el cargamento se lo cancela al momento de recibir la encomienda. Posteriormente, esta mercadería es entregada en el local principal. En el caso de la mercadería de los proveedores extranjeros, se procede a entregar la mercadería directamente en el local principal.

Después de llegar los bultos, se procede a verificar el estado y las cantidades de las prendas para confirmar con la descripción de la factura.

Una vez verificada la mercadería se procede a surtir por tallas y modelos para ambos locales, en los cuales se procede a distribuirlos en el área de exhibición, perchas y bodegas.

### **1.6. Control de Inventario**

Actualmente el control de inventario que tiene Distribuidora Silvia y Adriana es ineficiente ya que no posee un sistema de información en el cual podamos ingresar las unidades que adquirimos. Sólo se realiza una toma de inventarios anualmente en Febrero, ya que es el mes con ventas más bajas.

### **1.7. Ubicación de la mercadería**

La ubicación de la mercadería se la realiza dentro del local y no se tiene asignada una ubicación específica en perchas y vitrinas. Los productos que no se pueden ingresar en nuestros mostradores se los ingresan en bodegas y se los va renovando mientras se vaya terminando el stock de dichas

prendas. Las muestras se las exhibe en maniquís, mallas y armadores; según las temporadas se va exhibiendo la mercadería en los mostradores.

### **1.8. Cartera de Productos**

A continuación mencionamos nuestra cartera de productos que tenemos para nuestros clientes:

#### **Mujeres (Adultos, Adolescentes y Niños)**

- Blusas
- Pantalones
- Faldas
- Shorts
- Capris
- Toreros
- Vestidos
- Jeans
- Chaquetas
- Trajes de Baño
- Uniformes Escolares

#### **Hombres (Adultos, Adolescentes y niños)**

- Camisetas
- Camisas
- Camisetas manga larga
- Pantalones
- Jeans
- Bermudas
- Pantalinetas
- Chaquetas
- Uniformes Escolares
- Corbatas

### **1.9. Tipo de Clientes**

El mercado de Pantalones y Jeans en el sector de la bahía está muy cargado. Tenemos varios locales que tienen este tipo de productos o similares que entran a competir con Distribuidora Silvia y Adriana en la que la estrategia más fuerte del mercado se ha hecho el precio.

Distribuidora Silvia y Adriana tiene dos tipos de Clientes:

- **Clientes Mayoristas.-** La Distribuidora cuenta con varios clientes en ciudades como Cuenca, Manta, Portoviejo, Babahoyo, entre otros, que tienen tiendas y distribuyen la mercadería para cubrir la demanda en estos sectores.
- **Clientes al Detalle.-** Se dispone de dos puntos de venta para el mercado detallista que va dirigido para hombres y mujeres hasta los 50 años de edad.

#### **1.10. Marketing**

El mercadeo que maneja la Distribuidora tiene que ver mucho con el precio. Realizamos liquidaciones de productos o ponemos en ofertas la mercadería. Incluso realizamos bonificaciones por productos en la que puede comprar 2 y la tercera prenda es Gratis.

Los meses de Marzo y Noviembre se realizan este tipo de ofertas de una forma más agresiva para poder vender la mercadería y poder renovar el inventario para los periodos de mayor demanda como son los de clases y Navidad respectivamente.

También se realiza publicidad a través de hojas volantes/tarjetas de presentación de nuestro local, calendarios, plumas, agendas camisetitas que se les obsequia a los clientes según sus montos e historial de compras de clientes conocidos.

### 1.11. Comercialización

La Distribuidora tiene algunos inconvenientes al momento de comercialización de los productos que detallaremos a continuación:

- **Carencia de información de stock de mercadería.-** En ocasiones los clientes piden determinado producto que no está en exhibición pero que sí existe en bodega. Debido a la falta de información se pierde la venta.
- **Incorrecto ordenamiento de la mercadería en las bodegas.-** Al momento de despachar las prendas de vestir, si no se tiene ordenada la mercadería de forma adecuada se pierde tiempo en buscarlas por consiguiente la venta.
- **La falta de suficientes Vestidores** hace que al momento de que el cliente necesite probarse la prenda se dificulte por el colapso del proceso. Esto se debe mucho a la incomodidad de los vestidores que retrasa el tiempo de prueba por tal motivo los clientes tienden a esperar varios minutos para completar el proceso para realizar sus compras.

## 1.12. Estatus Financiero

Según los estados financieros del 2007 y 2008<sup>1</sup> en el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias se pudo analizar la situación financiera con los siguientes índices:

**1.12.1 Índice de Liquidez.-** Actualmente la empresa cuenta con una liquidez muy buena. La capacidad de cubrir los pasivos por medio de los activos más líquidos de la empresa es de un 3.86.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$87.312}{\$22.605} = 3.86 \text{ veces.}$$

**1.12.2 Prueba Ácida.-** Siguiendo el mismo análisis anterior excluyendo los inventarios tenemos una medida exigente de la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$87.312 - \$45.872}{\$22.605} = 1.83 \text{ veces}$$

**1.12.3 Capital de Trabajo.-** La relación de los Activos Corrientes y los Pasivos corrientes es aceptable. Con este índice podemos definir nuestro dinero para poder operar en nuestras funciones básicas de operaciones y es el siguiente:

$$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes} = \$87.312 - \$22.605 = \$64.707$$

---

<sup>1</sup> Anexo 1.1 – 1.2 – 1.3 – 1.4

**1.12.4 Rotación de Activos Totales.-** Evaluando la productividad de las ventas con relación a sus activos se pudo analizar que tenemos una muy buena relación por cada dólar destinado en la inversión total como se lo detalla a continuación:

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{\$294.940}{\$152.812} = 1.93 \text{ veces}$$

**1.12.5 Endeudamiento.-** El apalancamiento de la empresa en el año 2007 no es muy alto y es debido a que maneja una muy buena liquidez. Todas sus aportaciones de utilidad sirven con reinversión para el próximo año que ha hecho que todas sus compras las puedan hacer sin algún préstamo al banco y solo se generan por la rotación del dinero de sus inventarios. Tenemos que la empresa en este año tiene un 15% de endeudamiento.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = \frac{\$22.605}{\$152.812} = 15\% \text{ de deuda}$$

**1.12.6 Rendimiento Sobre la Inversión.-** Este ratio nos indica la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos disponibles. Nuestro índice para esta relación es el siguiente:

$$\text{RSI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} = \frac{\$55.714}{\$152.812} = 36\%$$

### **1.13. Competencia**

Las diferentes tiendas que están ubicadas alrededor de nuestros locales son varias. Tenemos un mercado tan competitivo como es la Bahía en el que tratamos de dar valores agregados como son: el servicio y la atención al Cliente.

Uno de nuestros factores de marketing más preponderantes es el precio. La calidad de las prendas que nuestros clientes reciben en los locales ha hecho que Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana tenga una aceptación muy buena por parte de sus consumidores y que se mantenga la compra por medio de un marketing de boca a boca por clientes mayoristas y clientes al menudeo.

No obstante, tenemos Competencia Directa cerca de nuestros locales que poseen una muy buena aceptación dentro del sector y los detallamos a continuación: Almacén Vicky, Distribuidora Balcázar, Distribuidora Villafuerte y Distribuidora Adrianita.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS DE ENTORNO**

#### **2.1 Investigación de Mercado**

Antes de determinar el tipo de estrategia que Distribuidora de pantalones Silvia y Adriana va a poner en marcha para lograr sus objetivos debemos establecer cuál es el perfil de los clientes potenciales y a que segmento del mercado se va a dedicar mayor esfuerzo.

##### **2.1.1 Objetivo General de la Investigación**

El principal objetivo que busca esta investigación es determinar las características del cliente potencial de la Distribuidora y establecer sus hábitos de consumo.

##### **2.1.2 Objetivos Específicos de la Investigación**

- Definir el Perfil del Cliente de Distribuidora de pantalones Silvia y Adriana.
- Determinar los factores de decisión al momento de escoger el lugar de compra.
- Establecer con qué frecuencia las personas compra ropa en Guayaquil.
- Determinar en qué sitios dentro de la Bahía las personas usualmente realiza sus compras.

##### **2.1.3 Método de recolección de Datos**

- La recolección de datos se realizo por medio de encuestas personales. El método que se aplicó fue aleatorio y se las efectuó a las personas que se encontraban en el sector de la Bahía que es considerado nuestro mercado meta.

- A continuación presentamos el cuestionario utilizado para realizar la encuesta y los resultados del estudio.

## DISTRIBUIDORA SILVIA Y ADRIANA

### ENCUESTA

#### PERFIL DEL CONSUMIDOR

**1. POR FAVOR INDIQUE SU GÉNERO**

FEMENINO \_\_\_\_ MASCULINO \_\_\_\_

**2. ¿NOS PODRÍA DECIR EN QUÉ GRUPO DE EDAD SE ENCUENTRA?**

MENOS DE 15 \_\_\_\_\_ 15 A 20 AÑOS \_\_\_\_\_ 21 A 30 AÑOS \_\_\_\_\_  
 31 A 40 AÑOS \_\_\_\_\_ 41 A 50 AÑOS \_\_\_\_\_ MÁS DE 50 \_\_\_\_\_

**3. ¿EN QUÉ CIUDAD VIVE?**

(\_\_\_\_\_)

**4. (SI ES EN GUAYAQUIL) ¿EN QUÉ SECTOR DE GUAYAQUIL VIVEN?**

NORTE \_\_\_\_\_ CENTRO \_\_\_\_\_ SUR \_\_\_\_\_

INDIQUE EL SECTOR \_\_\_\_\_

**5. ¿TIENE HIJOS?**

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**6. ¿EN QUÉ CATEGORÍA CALIFICA SU INGRESO TOTAL MENSUAL? (DÓLARES)**

MENOS DE 200 \_\_\_\_\_ 200-400 \_\_\_\_\_ 400-600 \_\_\_\_\_  
 600-800 \_\_\_\_\_ MÁS DE 800 \_\_\_\_\_

**7. ¿EN CUÁL DE LOS SIGUIENTES LUGARES COMPRA CON MAYOR FRECUENCIA PRENDAS DE VESTIR?**

PISOS MAYORISTAS _____	CENTROS COMERCIALES _____
ALMACENES GRANDES _____	LOCALES PEQUEÑOS _____
KIOSCOS O MÓDULOS _____	VENEDORES AMBULANTES _____

**8. ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA PRENDAS PARA VESTIR?**

UNA VEZ SEMANAL \_\_\_\_\_ UNA VEZ QUINCENAL \_\_\_\_\_ UNA VEZ  
 MENSUAL \_\_\_\_\_ UNA VEZ CADA 2 MESES \_\_\_\_\_ ANUALMENTE \_\_\_\_\_

**9. ¿ANTES DE REALIZAR SU COMPRA USTED RECORRE ALGUNOS LUGARES DENTRO DE LA BAHÍA? (SI LA RESPUESTA ES NO PASE A LA 11)**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**10. EN CASO DE QUE SU RESPUESTA EN LA PREGUNTA ANTERIOR FUE SI, ¿POR QUÉ USTED REALIZA ESE RECORRIDO ANTES DE HACER SU COMPRA?**

PRECIO \_\_\_\_\_ CALIDAD \_\_\_\_\_ NO HAY LO QUE BUSCA \_\_\_\_\_

**11. ORDENE SIENDO 1 EL MAS ALTO Y 4 EL MAS BAJO ¿QUÉ ATRIBUTOS CONSIDERA MÁS IMPORTANTES AL MOMENTO DE COMPRAR EN UNA TIENDA DE ROPA?**

PRECIO \_\_\_\_\_

CALIDAD DE LAS PRENDAS \_\_\_\_\_

SERVICIO AL CLIENTE \_\_\_\_\_

COMODIDAD DEL LUGAR \_\_\_\_\_

**12. ¿USTED TIENE ALGÚN TIPO DE TARJETA DE CRÉDITO?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿CUÁLES? \_\_\_\_\_

—

**13. ¿QUÉ CLASES DE NECESIDADES NO SATISFECHAS LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN ALGÚN ALMACEN DE ROPA EN LA BAHÍA?**

\_\_\_\_\_

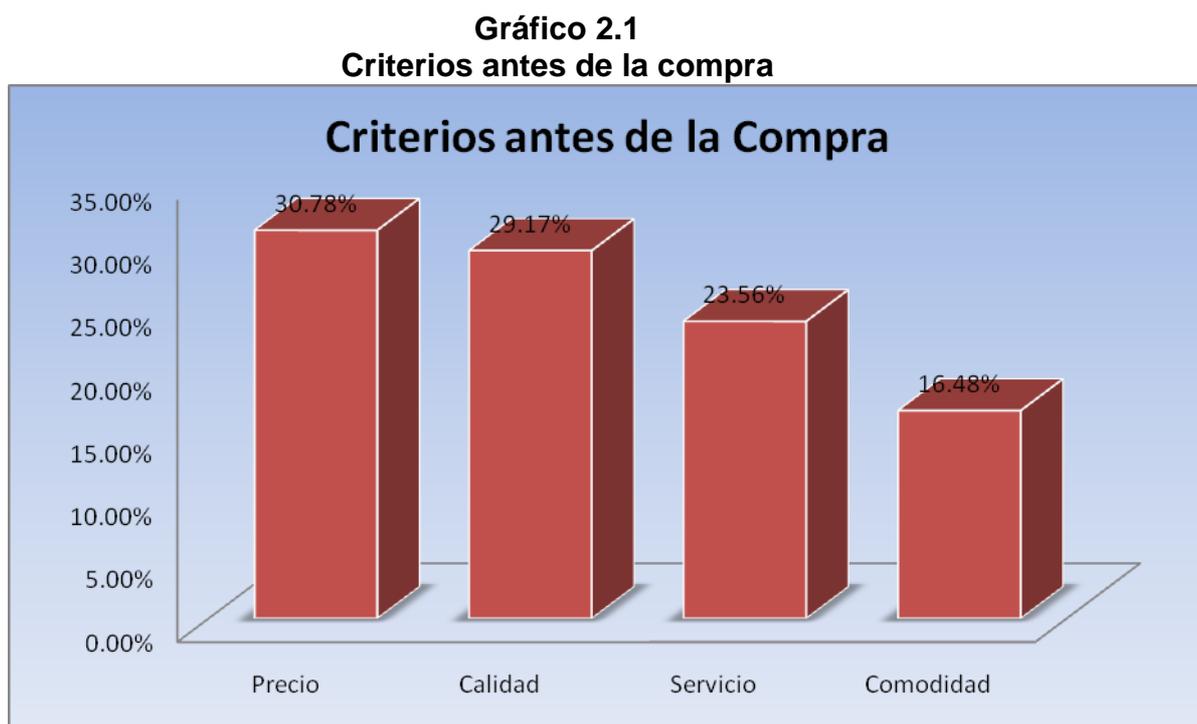
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

## 2.2 Análisis de Datos

### 2.2.1 Criterios antes de la Compra

El análisis de las 420 encuestas realizadas dieron los siguientes resultados:



Elaborado por los Autores

Este cuadro nos indica que en el sector de la Bahía las personas tienen el precio como una de las variables más significativas y fuertes para decidir la

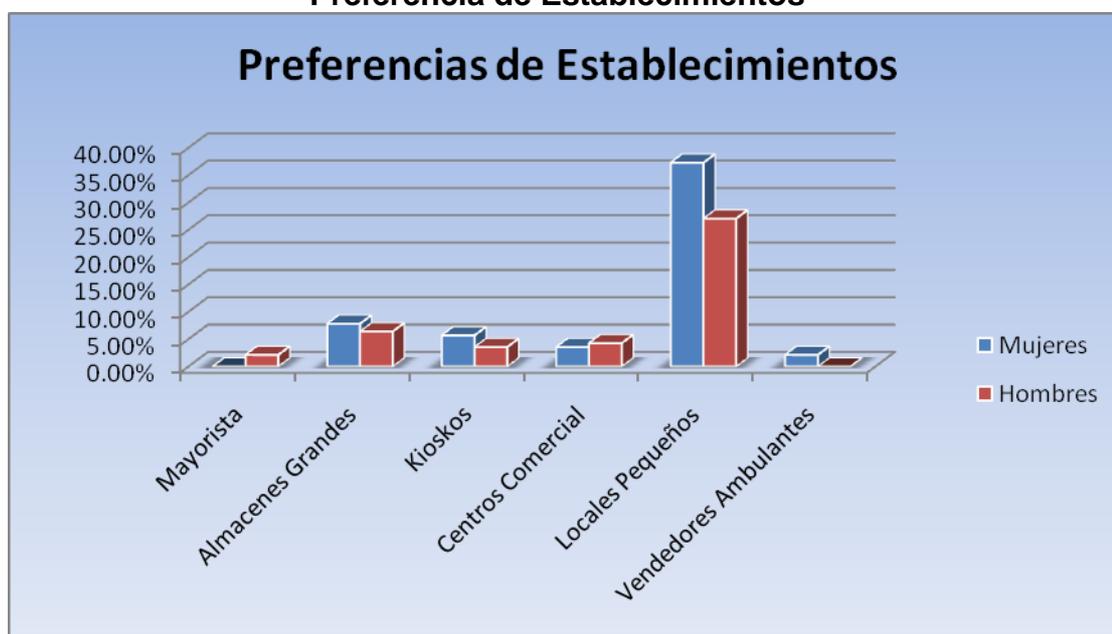
compra. Después tenemos que la calidad de los productos es la segunda variable relevante de ese análisis con un peso del 29%.

El servicio y la comodidad son las dos últimas variables de peso con un 23% y 16% respectivamente.

Con este análisis se pudo entender el criterio de compra que tienen los consumidores cuando están en un mercado en el que sólo se recorre para adquirir el producto al mejor precio y con la mejor calidad, más no se motiva factores de servicios como la atención o las adecuaciones del local.

## 2.2.2 Preferencia de Establecimientos

**Gráfico 2.2**  
**Preferencia de Establecimientos**



Elaborado por los Autores

Nuestra muestra prefiere locales pequeños para ir a comprar ropa, pero en el caso específico de las mujeres, tienen una alta tendencia a ir a

comerciales que venden al detalle y los hombres también tienen una inclinación por dichos locales.

Para el caso de almacenes grandes, son los almacenes que venden también al detalle pero que tienen una grande infraestructura (Por Ej. De Prati), en el que la tendencia más fuerte la imponen las mujeres en estos almacenes.

Después le siguen los Kioscos de la bahía, Centros Comerciales y por último tenemos los vendedores ambulantes. En el último caso de los vendedores ambulantes tenemos que los clientes no compran mucho a estos entes comerciales debido a su falta de comodidad para probar lo que se está comprando.

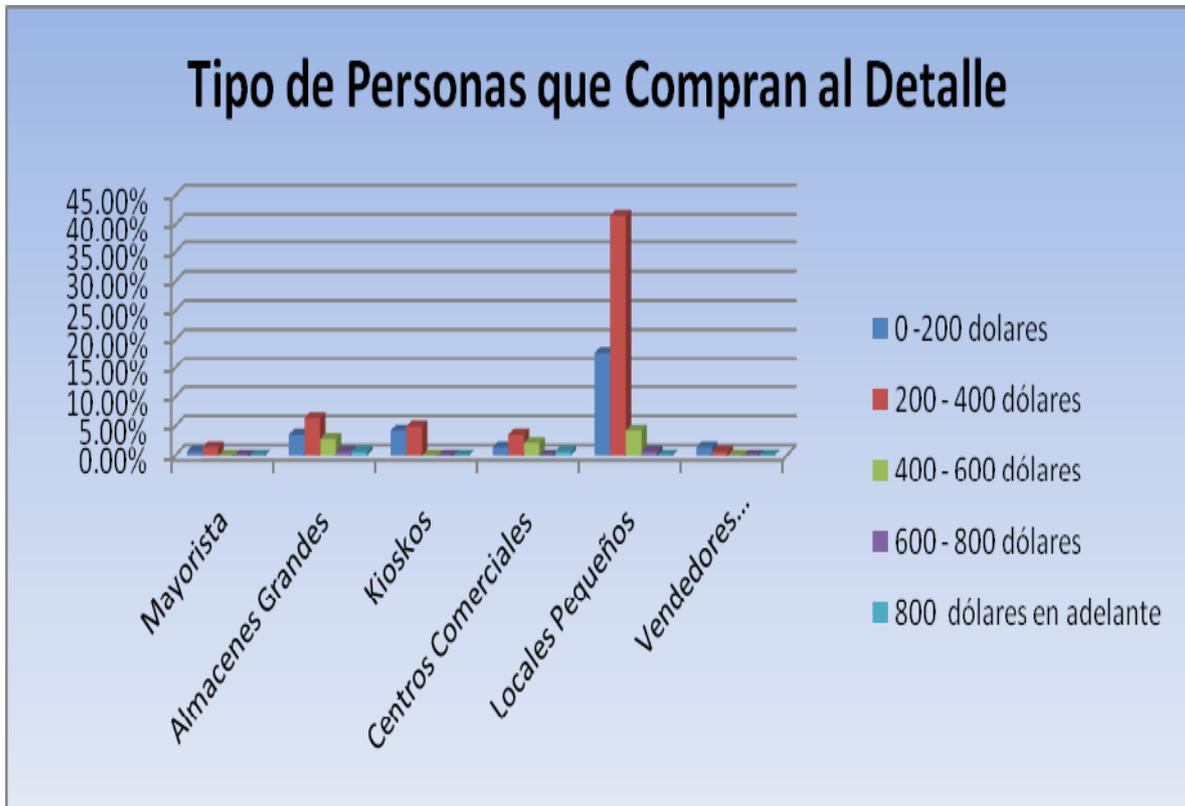
Por lo que podemos deducir que para vender vestimenta es necesario tener vestidores y es uno de los agregados que más diferencia el consumidor.

### **2.2.3 Establecimientos de Compra - Sueldos**

Las personas que compran en locales pequeños tienen un promedio de ingreso de \$200 a \$400 dólares de acuerdo a nuestras encuestas.

Este resultado es muy apegado a la realidad ya que la mayoría de transeúntes en la bahía tienen este sueldo.

**Gráfico 2.3**  
**Tipo de Personas que Compran al Detalle**



Elaborado por los Autores

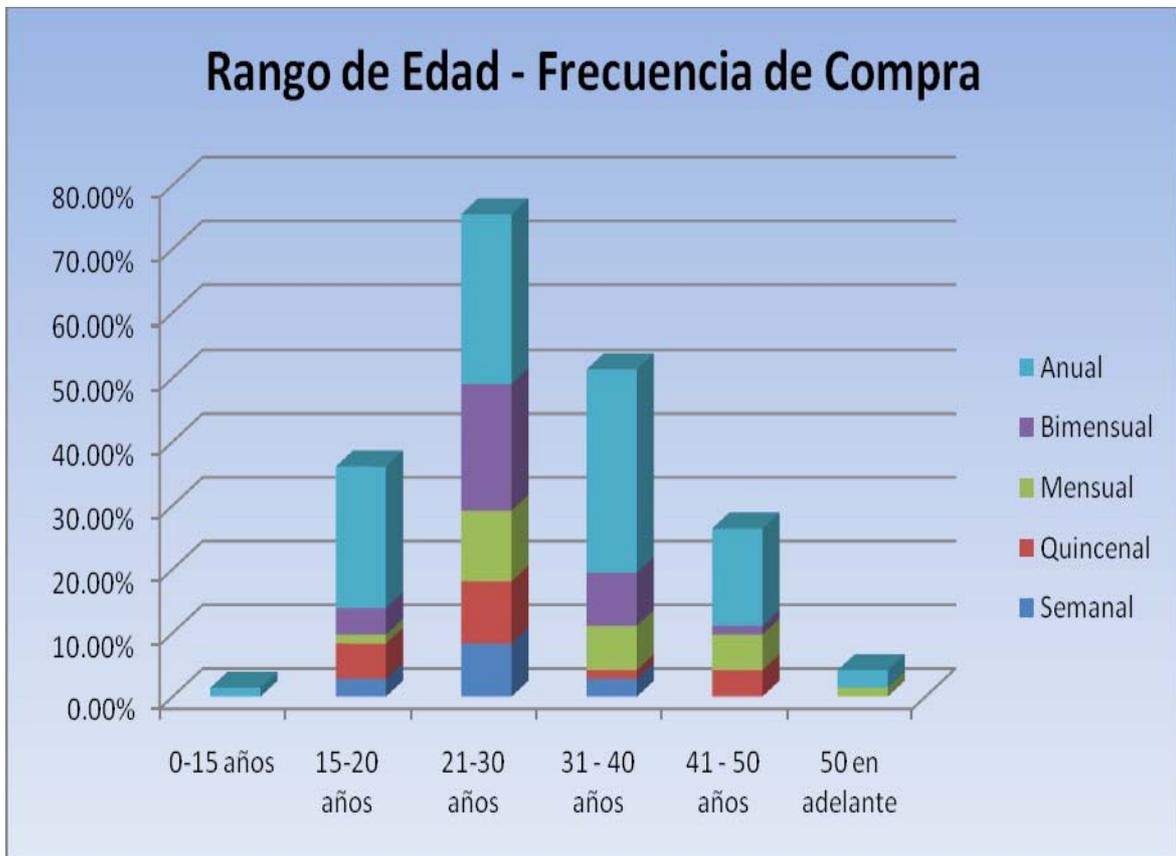
Como podemos ver en este cuadro la mayoría de personas que poseen el sueldo mínimo o que ganan un poco más (hasta \$400 dólares) destinan su dinero en tiendas de ropa que venden al detalle.

Esto se da ya que buscan factores como comodidad al probarse, atención personalizada y más que toda variedad en sus prendas.

Las preferencias se dividen levemente con los Almacenes Grandes y los Kioscos.

## 2.2.4 Rango de Edad – Frecuencia de Compra

**Gráfico 2.4**  
Rango de Edad – Frecuencia de Compra



Elaborado por los Autores

El mayor peso se encuentra en las personas con rango de edad de 21 a 30 años y de 31 a 40 años. Estas personas compran en ambos casos de manera anual en un 26%. Después de forma bimensual en un 20%, de ahí se distribuye en Mensual, quincenal y semana.

Este cuadro es muy importante porque nos dice en que rango de edad está nuestro tipo de cliente y cuál es la frecuencia de su compra.

## 2.2.5 Necesidades No Satisfechas

**Gráfico 2.5**  
**Necesidades no Satisfechas**



Elaborado por los Autores

Según los resultados de las encuestas, los administradores de negocios en el sector de la Bahía deben invertir valores adicionales como en Comodidad (Vestidores), servicios y Atención al cliente. Estos son las tres necesidades no satisfechas que existen en el sector.

## 2.2.6 Conclusiones de la Encuesta

Podemos decir que nuestro Tipo de Cliente típico son las mujeres y Hombres de 15 a 40 años con frecuencia de compra de cada dos meses y que sus dos principales factores de compra es la Calidad y El precio. Disponen de un sueldo de \$250 dólares en promedio y que gustan comprar en locales pequeños o comerciales que venden al detalle.

Los Valores agregados que se les puede brindar son:

- Buena Atención
- Comodidad
- Seguridad
- Recepción de Tarjetas de Créditos.

### 2.3 Análisis de las 4 P's

Los resultados que nos reveló las encuestas nos permite definir la estrategia de comercialización que debemos seguir, el cual consiste en un plan estratégico de marketing (conocido como las 4P's) hemos escogido esta herramienta ya que se ajusta a los frecuentes cambios que se presenten al momento de la comercialización.

- **Producto.-** La calidad del producto es muy importante en un mercado tan competitivo en el que se desenvuelve la Distribuidora y es uno de los aspectos más importantes después del precio que los clientes buscan antes de realizar sus compras. Así mismo al momento de realizar las compras de la mercadería la distribuidora hace algunos controles de calidad para comprobar la durabilidad de las prendas de vestir.
- **Precio.-** La estrategia que se aplicará es la de valoración de precio por utilidad objetiva que consiste en incrementar un porcentaje al costo de cada prenda, ese porcentaje es el margen de ganancia bruta. Se va a realizar una política de precios con diferenciación de acuerdo a la cantidad de prendas de vestir que deseen adquirir los clientes. Por ejemplo: un jean de dama al PVP \$13, si esa misma persona desea comprar por  $\frac{1}{4}$  de docena el PVP total será de \$33. Los precios que aplicaremos estarán por debajo o igual al precio del mercado dependiendo del tipo de producto que desee comercializar.

- **Plaza.-** En este punto se puede decir que las ubicaciones actuales de los dos puntos de venta son estratégicas ya que se encuentran en lugares con mucha afluencia de personas lo que nos permite tener una mayor proyección de ventas para el futuro. En las proyecciones que la distribuidora tiene al corto plazo es de emigrar a un centro comercial de target medio bajo.
- **Promoción.-** Dentro del plan estratégico que nos vamos a basar se encuentran todo tipo de promociones y publicidad que va hacer nuestra ruta para cautivar a los clientes potenciales. Dentro de las promociones se aplicará descuentos hasta un 50% en saldos (mercadería fuera de temporada). Se aplicará también promociones por bonificación, por ejemplo pague dos y el tercero lleva a mitad de precio. Este tipo de promociones se aplicarán en los meses bajos en ventas (Enero, febrero y septiembre).

Con respecto a la publicidad se ha establecido un plan que más adelante se lo analizará más al detalle y consiste en hojas volantes a las personas que se encuentren en el sector de la Bahía, anunciando los productos que ofrecemos y beneficios adicionales por presentar la volante si realizan compras en la Distribuidora. A los clientes regulares se les realizará actividades de Post ventas. Es decir, con el manejo de nuestro sistema, podemos recabar las bases de datos para examinar los clientes que realicen compras mayores a un monto por definir, enviar mensajes vía SMS celular o por mail de las promociones que se realizarán.

## **2.4 Marketing Estratégico**

### **2.4.1 Definición de la Misión**

Somos una Tienda de Ropas que brindamos productos de excelente calidad, con lo mejores precios del mercado y a la moda.

### **2.4.2 Definición de la Visión.**

Ser una empresa reconocida a nivel local con prendas de vestir al mejor precio y la mejor calidad del mercado.

### **2.4.3 Objetivos Generales**

- **Implementar tecnología en los procesos de comercialización.-** Básicamente es la implementación de sistema de información que nos permita llevar un control de inventario constante, facturación ágil e información oportuna de la situación de la empresa.
- **Crear una base de datos de clientes para la empresa.-** Esto nos permitirá mantener contacto con nuestros clientes frecuentes y tenerlos al tanto de promociones y ofertas que se aplique en la mercadería. También sirve de informativo de las nuevas prendas que ha llegado a nuestra tienda.
- **Posicionarnos en la mente del consumidor.-** Nos permitirá estar en las opciones de compras del consumidor y dependerá de la Distribuidora otorgar algún valor agregado para que esa opción de compra se concrete, el posicionarnos en la mente del consumidor demandará de una campaña agresiva de publicidad.

#### **2.4.4 Objetivos Específicos**

- Tener información oportuna del inventario y de la situación financiera de la empresa.
- Crear una cartera de clientes que sean permanentes y otorgarles beneficios adicionales.
- Cambio de nombre comercial y logo de la empresa.
- Posicionarnos en el sector de la Bahía como un Distribuidor de ropa de calidad y a excelente precio.

#### **2.5 Análisis FODA**

##### **Fortalezas**

- Excelente ubicación con 2 locales propios en la bahía.
- Buena relación con los proveedores.
- Pago de contado en compras, obtención de descuentos lo que permiten ganar un mayor margen.

##### **Debilidades**

- No tener un programa para registrar los procesos de comercialización
- Carencia de conocimientos en reestructuraciones de procesos
- Seguridad de los locales en cuanto a la pérdida de prendas

##### **Oportunidades**

- Venta por catálogo
- Expansión de locales

##### **Amenazas**

- Tributación para todos los locales de la bahía
- El sector de la bahía puede cerrar

## 2.6 Necesidades Estratégicas del Negocio

Distribuidora Silvia y Adriana necesita una nueva imagen en el negocio. Por razones comerciales y tendencias actuales de cambio de imagen, se ha decidido renombrar a Distribuidora de pantalones Silvia y Adriana como Jeans Planet con el objetivo de dar una imagen fresca y juvenil a la empresa. De ahora en adelante vamos a llamar así al negocio. Si bien es cierto el primer nombre ya tiene un reconocimiento dentro del sector de la Bahía también sabemos que ese nombre no es tan comercial y es poco probable que sea recordado por los consumidores.

Con el cambio del nombre comercial que se desea implantar queremos resaltar la actividad comercial de la empresa que es la venta de ropa y en especial la de pantalones tipo jeans para damas, caballeros y niños.

### 3.1.1. Logotipo Actual

**Grafico 2.6.**  
**Logotipo Actual**



Elaborado por los autores

Este es el logo actual de la empresa, lo que resalta los nombre de las dos hijas del propietario de la empresa y en la parte superior indica que es una Distribuidora que vende pantalones, este logo no expresa lo que deseamos por tal motivo se ha rediseñado otro logo donde consta el cambio del nombre comercial.

## 2.6.2 Logotipo Nuevo

**Grafico 2.7.**  
**Logotipo Nuevo**



Como se mencionó anteriormente, el nuevo nombre comercial de la Distribuidora será Jeans Planet, el cual es la base del nuevo logo de la empresa. Con este nombre y logo queremos resaltar que nos dedicamos a la venta de ropa, pero en especial en tela jean eso con respecto a la palabra “Jeans” y a la otra palabra componente del nombre “Planet” que en español significa planeta queremos destacar el gran surtido y variedad de ropa que ofrece la empresa. A más de ser un logo agradable y llamativo a la vista del comprador.

## 2.6.3 Colores corporativos

Los colores corporativos se basarán a los del logo, estos serán modernos y llamativos para lograr un impacto visual que nos identifique. El tono que usaremos como color principal es el amarillo con pigmentaciones naranjas que da una visualización como de un atardecer combinados con colores primarios el rojo y azul una correcta fusión de estos colores seguramente darán un mejor y agradable aspecto a los locales comerciales

## 2.7 Publicidad.

Jeans Planet tiene previsto un plan de mercadeo para el año 2009 con un presupuesto de \$11.276 dólares anuales para la inversión de actividades y campañas publicitarias que hagan que el consumidor llegue a los locales ubicados en la bahía.

Se iniciará las actividades desde Enero hasta diciembre con el calendario que se menciona a continuación.

Los valores y cotizaciones son de Enero/2009 de:

- Radio Punto Rojo
- Cartiza Pro. Diseño y Publicidad
- Radio Antena 3
- PlastiGomez S.A.



**Tabla 2.1.**  
**Cotización de Publicidad**

Cuñas Radiales	Radio "Antena 3"	Radio "Punto Rojo"
24 Cuñas Mensual	\$ 700.00	\$ 1,200.00
Volantes	Unidades	Valor
8.5 cm x 21.5	1,000	\$ 1,512.00
Fundas	Unidades	Valor
6" + 2,5 F.L. X 14"	800	\$ 19.70
10" + 2,5 F.L. X 17"	800	\$ 25.96

Mes	Cuña Radial	Volantes	Fundas	Subtotal 1	Subtotal 2	Subtotal 3
Enero		x		\$ -	\$ 1,512.00	\$ 1,512.00
Febrero			x	\$ -	\$ -	\$ 45.66
Marzo				\$ -	\$ -	\$ -
Abril	Punto Rojo	x		\$ 1,200.00	\$ 2,712.00	\$ 2,712.00
Mayo			x	\$ -	\$ -	\$ 45.66
Junio				\$ -	\$ -	\$ -
Julio	Antena 3	x	x	\$ 700.00	\$ 2,212.00	\$ 2,257.66
Agosto				\$ -	\$ -	\$ -
Septiembre			x	\$ -	\$ -	\$ 45.66
Octubre	Punto Rojo	x		\$ 1,200.00	\$ 2,712.00	\$ 2,712.00
Noviembre	Antena 3			\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Diciembre	Punto Rojo		x	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,245.66
						\$ 11,276.32

El material publicitario es repartido de la siguiente forma:

- Consideramos que las cuñas radiales tienen que ir en los meses que se mencionan debido a los niveles de inversión. Los principales meses de ventas son el mes de Mayo, Julio, Octubre Y Diciembre. Por lo que necesitamos un impulso de cuñas radiales, volanteo e incremento de fundas para poder servir a nuestros usuarios. Hemos escogido estas dos Radios ya que unimos varios target de clientes con las dos frecuencias.
- El volanteo en las afueras de la bahía es necesario para tener una afluencia masiva de gente y promoviendo el tema precios y calidad de nuestros productos. Se necesitaría 800 unidades en los meses que son de mucha demanda o un mes antes para que el consumidor pueda acercarse a los puntos de ventas.
- Las fundas es un material publicitario muy bueno ya que el cliente usualmente lleva la bolsa hasta su casa y la utiliza para diferentes actividades. Con esta herramienta hacemos un marketing de posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, viendo

continuamente la imagen de Jeans Planet en la funda que pueda ser utilizada para diversas actividades.

Con una inversión anual de \$11.276 dólares para las actividades de mercadeo se tiene para el presupuesto de 2009. Un gasto de 939 dólares mensuales el 3% de las ventas mensuales promedios. En los meses de mayor afluencia el peso de este rubro en las ventas puede llegar a un 2%. Cabe recalcar que para esta inversión en mercadeo esperamos que las ventas suban para el año que viene haciendo que los clientes vayan al local y tratando de darles la mejor atención para que vuelvan a realizar sus compras.

## **2.8 Merchandising**

El Merchandising es la acción en la cual se pone el producto a disposición del consumidor o es la forma estratégica de la ubicación de la mercadería dentro del establecimiento de forma que la mercancía se ofrezca y se presente mejor al cliente.

Si se aplica esta política de venta, poniendo la mercadería en movimiento, exhibiendo, promocionándola, utilizando métodos que permitan impactar e interesar a los clientes e inducirlos a comprar esto nos permitiría un mejor desempeño en ventas.

Todo esto depende del espacio físico con el que se cuente y diseño estructural del local entre más espacioso el local mejor se puede exhibir la mercadería.

**Grafico 2.8.**  
**Local con Remodelación**



En este caso podemos notar que es un local muy extenso y por tal motivo se permite una mejor exhibición de la mercadería podemos considerar que un lugar bien presentado y ordenado se aprecia mejor la mercadería y así el cliente puede escoger con mayor facilidad las prendas que desea adquirir.

**Grafico 2.9.**  
**Local sin Remodelación**



En esta imagen podemos apreciar que un lugar igual de grande que el anterior no lo parece por la forma inapropiada de exhibir la mercadería no existe un orden y peor aún no hay comodidad al momento de realizar la compra por parte del cliente.

Es por esto que en el siguiente capítulo observaremos como vamos a rediseñar la forma estructural interior del almacén principal, para una mejor ubicación de las prendas de exhibición y una mejor fluidez al momento de realizar la venta por parte del cliente.

## CAPÍTULO III

### 3. REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS

#### 3.1 Reingeniería del Área de Operaciones

Para la reingeniería del área de Operaciones de Jeans Planet se aplicarán algunos conceptos extraídos de libros y autores en las cuales detallamos los más importantes:

**3.1.1. Reingeniería.-** Es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras en el rendimiento de las variables críticas tales como los costos, calidad, servicio y rapidez para optimizar los flujos de trabajo y la productividad en una organización.<sup>2</sup>

Para poder hacer factible esta Re-ingeniería tenemos que hacer uso de las 3 “R´s” de la ingeniería que son:

- **Rediseño.-** Tener una visión inter funcional de los procesos y el diseño del negocio en sí.
- **Retool.-** Proveer de herramientas necesarias y eficientes.
- **Re-orquestar.-** Factores de la organización que necesitan cambios o acoplamientos a los nuevos procesos.

Jeans Planet necesita una reingeniería en estas variables, unas con mayor intensidad que otras, para poder hacer competitivo el negocio y darle impulso. Esto va a dar como resultado que no sólo se ocupe un

---

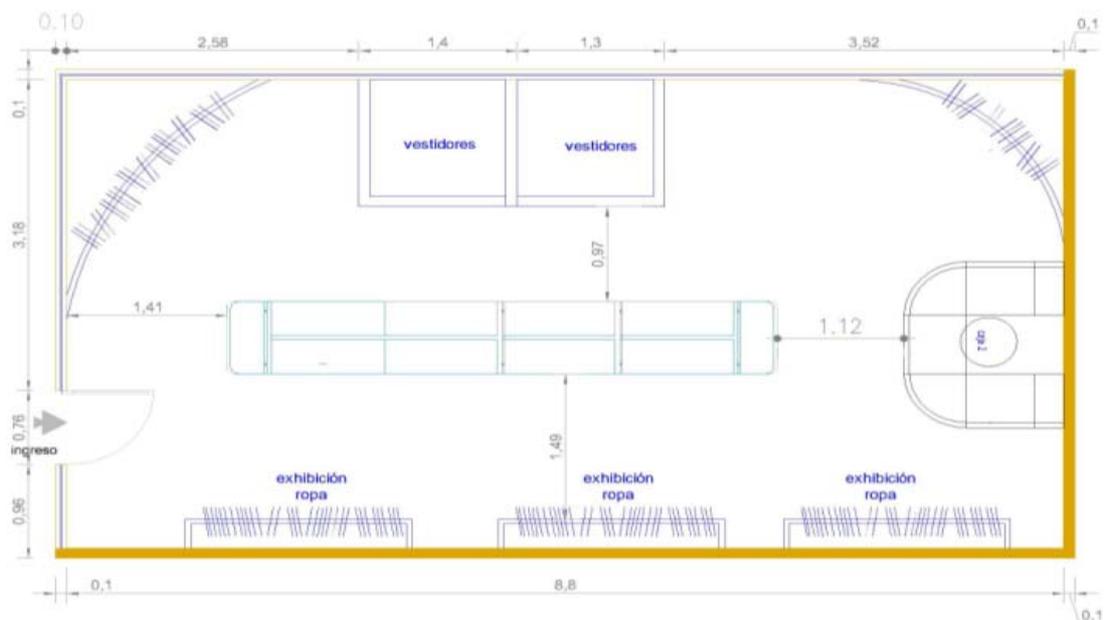
<sup>2</sup> Fuente de Concepto: Estudio de Sistemas y Procedimientos administrativos (3ra Edición) – Joaquín Rodríguez Valencia

posicionamiento en ventas en el sector de la bahía sino de manera completa en la ciudad de Guayaquil.

Estructuras y divisiones físicas del local.

### 3.2 Planta Arquitectónica Actual

**Grafico 3.1.**  
**Plata Arquitectónica Actual**



Actualmente el local cuenta con una entrada en la parte de en frente. Contiene mostradores de ropa en forma de repisas que va ordenada la mercadería por talla y por modelos de prendas.

En la mitad del local se encuentra una isla de jeans y pantalones doblados para tener más espacio en el almacenamiento de tallas, colores y modelos de pantalones.

Los vestidores quedan a un costado del local situados con las medidas descritas en el gráfico para el uso de los clientes que desean probarse la mercadería.

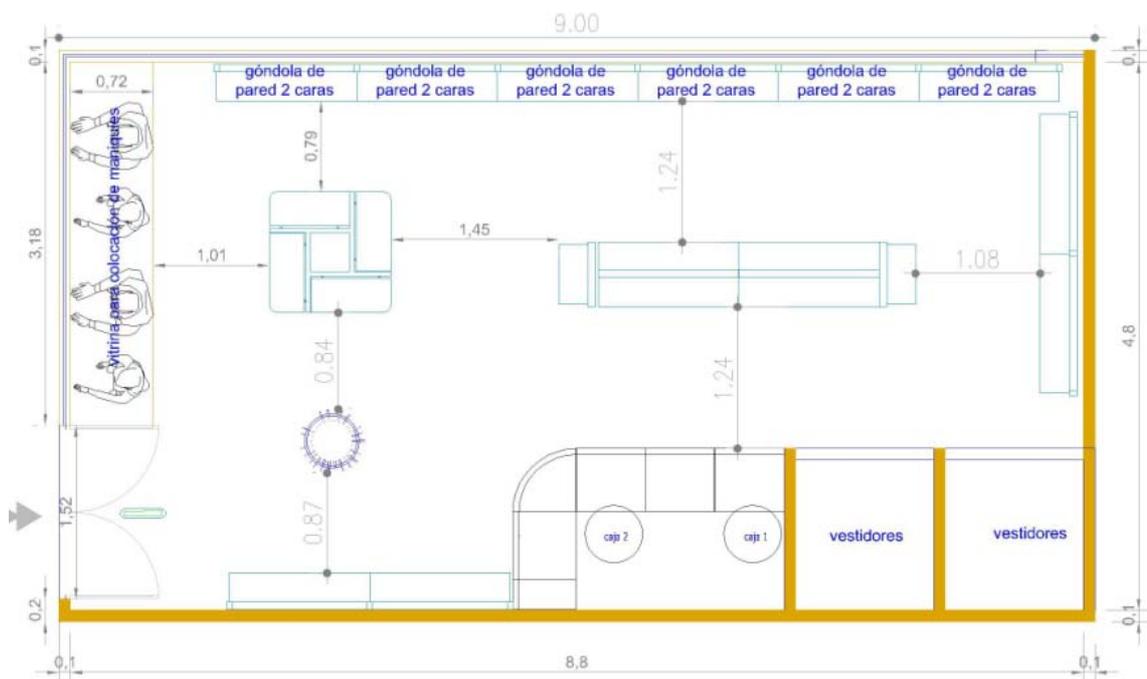
Existe una caja en el fondo del local que mientras cada vendedor va atendiendo a los clientes facilitando el modelo, la talla o el pantalón que se desea. La caja va despachando la mercadería y cobrando el valor de las prendas. En este proceso también se le entrega la factura y el total de las prendas que recibe dentro de una bolsa de plástico para mayor comodidad del cliente.

Para la primera planta arquitectónica tenemos el local como está actualmente constituido. Con sus divisiones en el centro y costados. Tenemos en cuenta que estas divisiones y compartimientos no son las más óptimas para el negocio.

### 3.3 Propuesta de Planta Arquitectónica

Grafico 3.2.

Propuesta de Plata Arquitectónica



Para la II Planta Arquitectónica tenemos algunas readecuaciones para mejorar el flujo de las personas y brindar un mejor Merchandising en el POS. Cuando se menciona la palabra Merchandising se hace mención a cualquier actividad, técnica o proceso que se realiza en el punto de venta para maximizar la rentabilidad del mismo. Estas actividades deben estimular la compra y tratan de presentar el producto/servicio del local en las mejores condiciones para que sea más atractivo para el cliente adquirirlo.

Una vez conociendo nuestra capacidad del local y teniendo presente el flujo de personas sugerimos los siguientes cambios en el local:  
El acceso de entrada para el pos va a ser en una esquina del local. Tenemos una doble entrada con seguridad a los costados para prevenir la substracción de prendas.

En la primera parte tendremos un mostrador giratorio en el se va situar todas los modelos nuevos y modelos de altas ventas y buena rentabilidad para que de entrada puedan ver nuestros productos estrellas.

Hay una isla que le sigue después del mostrador giratorio en el que pondremos mercadería que se sale del estilo común para mujeres como capris, carpinteros, etc.

En la tercera isla tendremos todos nuestros modelos de jeans y pantalón que existen para que el cliente pueda apreciar toda la gama de modelos que ofrecemos.

Adicionalmente en la parte posterior tendremos dos exhibidores donde pondremos nuestras ofertas. Este exhibidor de oferta y mercadería en remate está situado en este sitio debido a que el cliente está obligado a entrar y ver toda la mercadería. Es decir, el cliente tendrá que recorrer todo el local y después llegar a la zona de remate.

EL local tiene dos frentes. Pondremos doble exhibición con maniqués para incentivar la compra desde afuera. Se mencionará el tema de ofertas y precios bajos.

Los vestidores ubicados en el centro, ahora estarán ubicados en una esquina que estarán juntos y con mayor privacidad. Junto a estos vestidores tendremos asignada dos cajas que servirán para las temporadas de mayor tráfico no haya cuellos de botellas en el proceso de facturación y despacho de mercadería.

- **Sistema de Información.**

Como proceso de una reingeniería se necesita un buen sistema de información para poder almacenar las compras y ventas que se vienen realizando durante el tiempo.

El Sistema de Información tiene como objetivo poder emitir informes a las personas que tengan que decidir en el negocio. Sus aplicaciones tienen inherencia en los procesos de compras, comercialización, contabilidad, tributación, etc.

El sistema que se escogió es uno que actualmente trabajan negocios al detalle como las farmacias. El nombre del Sistema es Lolfar, creado por una empresa peruana llamada Lolimsa. Ahora en el Ecuador da mantenimiento de este sistema una empresa llamada Dires que presta servicios Tecnológicos a los negocios de venta al detalle. Dado que el producto tiene varias categorías para estos tipos de negocios, es muy conveniente acoplar este sistema a un negocio de prendas de vestir.

Una mejora enorme que se introdujo debido a las bondades del sistema es que podemos tener un sistema de comercialización basado en el mecanismo de pistolas para códigos de barras. Con este sistema podemos agilizar mucho el proceso de recepción y venta de mercadería.

También se creó un árbol de categorías <sup>3</sup>para poder clasificar la mercadería adjuntando cada nivel de margen que deseamos ganar en cada una de las prendas

Uno de los beneficios más importante que brinda el sistema es en el control de Inventario. Desde que llega la mercadería se la ingresa en el sistema y podemos tener control de cuantas prendas tenemos en stock, facturarlas y actualizar el inventario mediante cada transacción. Estimamos que las pérdidas de ítems son alrededor del 10% de la mercadería adquirida por lo que deseamos reducir el número por lo menos a un 2% de pérdida de inventario. Actualmente se realiza una evaluación semestral del inventario que se posee pero no se compara con una base de datos debido a que no se lleva el registro de las ventas realizadas. El objetivo de la toma de inventarios es por motivos de evaluación de activos actuales de la compañía. Otro de los beneficios es el correcto abastecimiento de las compras. Un punto importante en estos tipos de negocios es realizar las compras necesarias en el tiempo necesario. Con el sistema podemos ver el historial de ventas por categoría/proveedor/ítem y podemos realizar un incremento de la eficiencia en compra que tenemos actualmente. El la actualidad las compras se realizan de forma periódica evaluando manualmente los ítems que se necesita para su posterior pèdido.

---

<sup>3</sup> Anexo 3.1

Los inconvenientes graves que se tienen cuando se factura es el posible ajuste comercial en la política de venta. Con el sistema que se desea adquirir se pueden solucionar esto mediante un ajuste en los descuentos que se realizan a los diferentes tipos de consumidores. Es decir, podemos discriminar precios a la hora de vender un producto y por lo tal podemos realizar la venta con el descuento que mayoristas o minoristas se merecen de acuerdo a los compromisos de compras de ellos, convenios, regateos, etc.

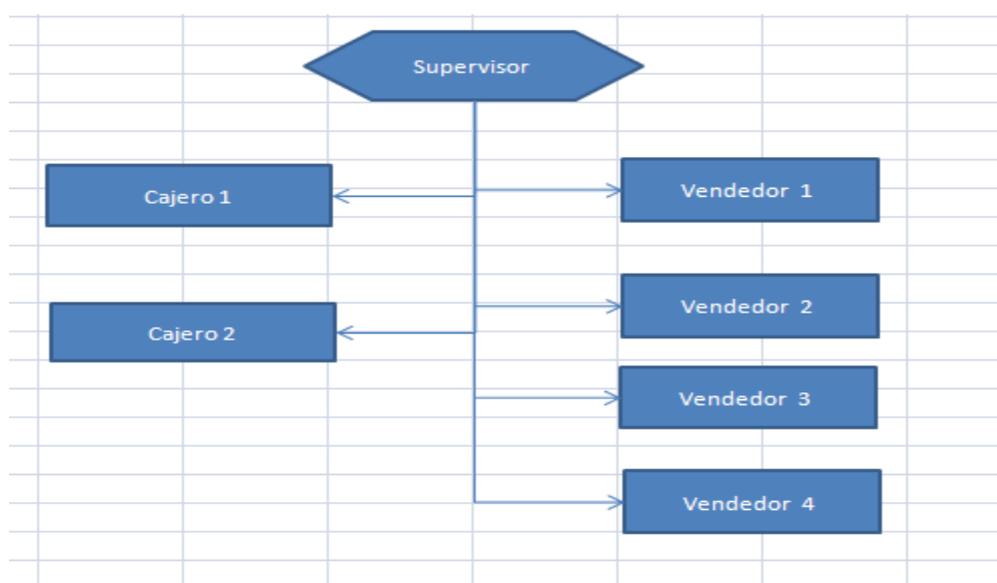
El sistema de Información Lolfar es una gran herramienta para el negocio de las cuales podremos tener un eficiente control de las ventas, inventario, compras, estrategia comercial, contabilidad, entre otros.

### 3.4 Proceso de Comercialización

#### 3.4.1 Estructura Organizacional del Local

La estructura de cada Local de Jeans Planet va a estar conformada de la siguiente forma:

**Grafico 3.3.**  
**Estructura Organizacional del Local**



El supervisor en cada uno de los locales tendrá a cargo al personal de caja y los vendedores.

Los cajeros y los vendedores se reportarán al supervisor en caso de cualquier anomalía o algún caso inusual. El organigrama del local está seguido por el proceso en que se deberían desenvolver cada compra como a continuación se detalla.

### **Funciones del Supervisor:**

- Hacer cumplir las políticas y procedimientos descritos para cada una de las personas en el organigrama.
- Mantener el local en óptimas condiciones. (ventilación, limpieza, iluminación, humedad, etc.)
- Cumplir el compromiso de venta realizado por su superior.
- Realizar cualquier actividad que mejore e impulse las ventas.
- Permanecer el horario en que se va a asignar.
- Verificar que el trato al cliente sea el adecuado.
- No permitir el acceso de mascotas, comida, fumadores o algún medio o persona que pueda deteriorar la calidad de los productos en el local.
- Detectar la substracción de inventario.

### **Funciones del Cajero**

- Reportar el dinero de caja con que se abre el día de venta
- Cobrar el valor fijado en la prenda
- Entregar en óptimas condiciones las prendas y asegurar el consentimiento del cliente de lo que lleva.
- Despojar el dispositivo de seguridad para su posterior despacho.

- Verificar el dinero recibido (falsificación de billetes) y cédulas/firmas en caso de Tarjetas de Crédito y Visa Electrón.
- Realizar cuadros de caja al final del día.
- Recibir y acatar cualquier disposición que enuncie el supervisor

### **Funciones del Vendedor**

- El cliente debe pedir asesoramiento para que el vendedor pueda actuar.
- Uniforme en perfectas condiciones.
- Tener vitrinas y perchas bien arregladas.
- Informar sobre la mercadería que requieran para su inmediata reposición.
- Recibir con una sonrisa al cliente.
- Preguntar en que puede servirle en caso de que necesite ayuda.
- Usar lenguaje cordial y amable.
- Hablar en forma clara y tono de voz adecuado en cuanto a las preguntas que le realice el consumidor.
- Si el cliente desea llevar alguna prenda, adjuntar las prendas que se van eligiendo en la caja que esté desocupada para que el cliente al final se acerque a pagar
- A la salida de cada cliente decir: “Muchas gracias por su visita, lo esperamos para la próxima compra con más ofertas y descuentos”.

Con los nuevos procesos del personal fijados para la reingeniería de Jeans Planet se pretende que las tareas de cada uno de los trabajadores se realicen de forma eficiente. En la actualidad se tiene que muchas personas hacen varias tareas a la vez. Es el caso del cajero que también hace labores de vendedor y asisten al cliente.

Así mismo el administrador cumplía varios roles y desatendía sus principales funciones como es la de velar por el correcto funcionamiento del local, adecuaciones, etc.

Con estas reformulaciones de cargo y acciones podemos estandarizar sueldos. Una debilidad que se tenía es que los sueldos y salarios no estaban regularizados debido a la mezcla de funciones que tenían los trabajadores.

### **3.4.2 Proceso de Compra**

Jeans Planet va a realizar las compras de la siguiente forma:

- **Según muestras.-** Se la va a realizar a través de muestras o catálogos de las prendas de vestir que son presentadas por los proveedores, de esta forma se puede seleccionar los modelos y los colores que se requieren para cada ítem, este tipo de pedido se lo realiza de forma quincenal, ya que sabemos que las tendencias en la moda varían en poco tiempo.
- **Según pedido.-** Este tipo de compra se la va realizar con prendas de vestir de línea clásica que a pesar del paso del tiempo siguen dentro de la preferencia de los consumidores, estos ítems son los pantalones de gabardina, jeans clásicos, camisetas tipo polo, entre otras prendas. Considerados como mercadería que no pasa de moda, razón por la cual se realiza los pedidos en forma mensual.

La estrategia de compra que se va a manejar con estas formas de pedido será con el 50% de contado y el 50% restante a crédito de 30 a 45 días máximo, esta táctica de pago nos ha permitido tener poder de

negociación con los proveedores en cuanto al precio ya que la mayor parte de la mercadería que adquirimos se la paga de contado. Actualmente se tiene alrededor de 22 proveedores constantes y aproximadamente 17 proveedores que ofrecen sus productos según la temporada.

Dentro de los proveedores fijos se encuentran los proveedores nacionales y los extranjeros la política comercial que manejan estas empresas es otorgar créditos máximo hasta 90 días, y por compras de contado dichas empresas otorgan descuentos según los montos de compras al contado, por esta razón nuestra política de pago por lo general es de contado y si se va a acoger a un crédito máximo será de 45 días. Esto nos permite recibir mejores descuentos y por ende un menor costo de la mercadería, en la actualidad los costos del stock representan en promedio el 75 % del valor de las ventas y se estima que con la reingeniería los costos van a bajar alrededor del 1% anual hasta llegar a tener costos que representen el 70% de las venta, ya que en el sector de la Bahía se maneja precios muy competitivos.

El proceso de compra con cada proveedor se podrá manejar de forma similar. Por ejemplo, Industrias Insaul ofrece mensualmente diversos modelos de prendas de vestir en jeans, con sus respectivos catálogos de colore los cuales se va a proceder a la elección de los diseños según la tendencia de la moda y las cantidades que necesitan de cada modelo. Una vez elaborada la nota de pedido, el proveedor demora aproximadamente 48 horas en despechar la mercadería, la cual se nos envía por medio de empresas de transporte de carga que nos entregan directamente en el local principal. El envío de la mercadería estará bajo la responsabilidad del proveedor y cuando esta llega se procede a verificar las cantidades y la descripciones del producto con la factura. Al siguiente día se efectúa el depósito por el 50% del valor de la factura en la cuenta bancaria que el proveedor disponga y el saldo a 30 o 45 días plazo.

En el caso de proveedores de Colombia, Panamá y Perú se fija un costo adicional por el envío y por los impuestos de la mercadería al momento de ingresar al país. Al mismo tiempo con la implementación del sistema de información se podrá saber que mercadería tiene mayor rotación y hacer informes del inventario disponible en los locales y bodegas.

### **3.4.3 Proceso Logístico**

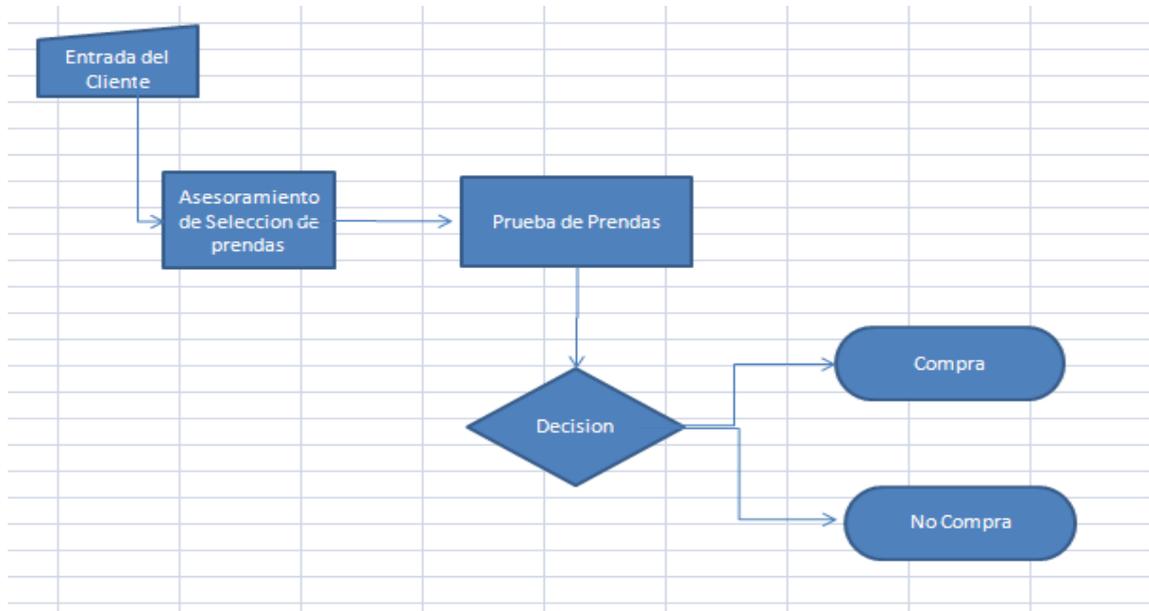
En la actualidad la mercadería importada procedente de Perú, Colombia y Panamá los proveedores son los encargados de todos los trámites y pagos de aranceles, incluido el flete o transporte según sea el caso. Jeans Planet va a recibir directamente la mercadería en su local principal donde se va procederá a constatar el estado de la misma y si está dentro de las especificaciones del pedido que se haya realizado por ejemplo: cantidades, tallas, modelos, colores, etc. Se revisará la factura para comprobar que la mercadería física esté completa y con la misma descripción que consta en la factura.

Una vez llegada la mercadería al local principal, se va a proceder a separar por modelos y tallas la mercadería recién llegada, procediendo a surtir tanto para el local principal como la sucursal. Además se deberá ingresar la factura al sistema para tener al corriente el inventario, Cuando se envía mercadería de un local a otro se realizan notas de entrega para que exista constancia de la salida de la mercancía.

Cabe destacar que por las medidas que ha tomado el gobierno con restringir las importaciones y elevar los aranceles la mercadería, está ha sufrido un leve incremento en sus costos y por ende esté se lo ha trasladado al consumidor final.

### 3.4.4 Proceso de Venta

**Grafico 3.4.**  
**Proceso de Venta**



En el proceso de venta se necesita que todas las funciones de los manuales de procedimiento de cada actor se cumplan para que el proceso se desenvuelva en condiciones normales. Es necesario y muy importante la atención que se le brinda al cliente, además de sugerirle modelos o colores que están de moda para que pueda ser más fácil seleccionar la prenda de vestir que busca y poder concretar la venta.

Otro aspecto primordial es la comodidad del cliente al momento de la prueba de la vestimenta, por tal motivo se va adecuar de mejor forma los vestidores y el espacio físico de los locales.

El flujo de personas que ingresan a los locales durante el año varía de acuerdo a los meses o la temporada. Los meses más bajos son Enero y Febrero en los cuales entran alrededor de 60 personas por día. En Marzo, Mayo, Junio, Julio, Septiembre y Octubre son los meses con ventas normales y entran al local aproximadamente 120 personas al día. Los meses

más altos del año son Abril, Agosto, Noviembre y Diciembre en los cuales se triplicar los ingresos de personas antes mencionados al local.

Se estima que con la restructuración de los locales y con una administración adecuada, el flujo de personas que ingresan a los locales se puede duplicar y triplicar en los meses bajos, normales y altos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

#### **4.1 Objetivos**

El objetivo de este capítulo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario, determinar la demanda, establecer la inversión, los costos y gastos que enfrentará el proyecto durante un periodo determinado de vida, así como los ingresos provenientes de las ventas de los diferentes productos.

Para realizar la evaluación de la factibilidad financiera del proyecto se estimará un flujo de caja de costos y beneficios del mismo y un estado de resultados para determinar las utilidades del proyecto.

#### **4.2 Análisis Económico**

Jeans Planet va a realizar una inversión inicial para la sistematización y adecuación de sus locales e inversiones mensuales para realizar publicidad y Merchandising. La forma de financiamiento es netamente capital propio.

Las proyecciones proporcionan un método eficiente para evaluar el crecimiento del negocio y necesidades financieras resultantes, así como para determinar la mejor forma de financiar dichas necesidades. La forma de determinar donde se halla ahora la empresa y hacia a donde va se lo realizará mediante herramientas de planeación financiera que en los próximos puntos de este apartado se analizarán.

#### **4.3 Estimación Proyectada de Ventas**

En los últimos años el crecimiento promedio anual ha sido del 5%, por lo que se estima que va a crecer de la misma manera los siguientes años si el

negocio sigue igual sin implementar la reingeniería como se muestra en la tabla 4.1.

**Tabla 4.1**  
**ESTIMACIÓN DE VENTAS SIN REINGENIERÍA**  
**VENTAS PROYECTADAS SIN REINGENIERÍA**

<b>ANOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>VENTAS TOTALES</b>	\$362.204,43	\$380.314,65	\$399.330,38	\$419.296,90	\$440.261,75

Elaborado por los autores.

Sin embargo, la reingeniería plantea la tecnificación de nuestros locales lo que nos permitirá una mejor atención a nuestro clientes y de proporcionarnos un mejor control de inventarios, por lo que vamos a incursionar en nuevas líneas de producto lo que nos permitirá tener en un mismo lugar todos los complementos que nuestros clientes deseen adquirir, por lo que se estima que las ventas dada la inversión que se va a realizar sean mayores a las actuales.

Así podemos observar a continuación la tabla 4.2. con los ingresos totales con reingeniería.

**Tabla 4.2**  
**ESTIMACIÓN DE VENTAS CON REINGENIERÍA**  
**VENTAS PROYECTADAS CON REINGENIERÍA**

<b>ANOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>VENTAS TOTALES</b>	\$398.424,87	\$438.267,36	\$482.094,10	\$530.303,51	\$583.333,86

Elaborado por los autores.

Este incremento en ventas se debe a, que se abarcará un mayor mercado de clientela por la diversificación de modelos y líneas de productos.

#### 4.4 Proyección de Costos

El costo de venta en el estado de resulta sin reingeniería representa el 75% de las ventas, si las estrategias propuestas por la reingeniería son alcanzadas con éxito, el costo de venta de la Distribuidora bajaría hasta ubicarse en un 70% (2008=75%; 2009=74%; 2010=73%; 2011=72%; 2012=71%; 2013 en adelante=70%). A continuación se puede observar cómo va a evolucionar a través de los 5 años de duración del proyecto.

Tabla 4.3

**Tabla 4.3**  
**COSTO DE VENTA**

<b>COSTO DE VENTA CON REINGENIERIA</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>VENTAS TOTALES</b>	\$294.834,40	\$319.935,17	\$347.107,75	\$376.515,49	\$408.333,70

Elaborado por los autores.

#### 4.5 Costos por Faltante de Inventario

El faltante de inventario es un costo que toda empresa que maneja inventario lo tiene, este costo es mayor cuando una empresa no tiene ningún tipo de control de inventario como ha sucedido con la Distribuidora en años anteriores, unos de los principales cambios que se van a implementar con la reingeniería es la implementación de un programa que nos permita tener control del stock de la mercadería. El faltante de inventario sin reingeniería, está estimado en 1% del costo de venta, mientras con la aplicación de la reingeniería este porcentaje ve a disminuir a 0,50%. A continuación le presentamos la proyección de faltantes de inventario para los próximos 5 años.

**Tabla 4.4**

<b>ESTIMACION FALTANTE DE INVENTARIOS EN DOLARES</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>FALTANTES</b>	\$1.474,17	\$ 1.599,68	\$ 1.735,54	\$ 1.882,58	\$ 2.041,67

Elaborado por los autores.

#### **4.6 Gasto de Publicidad**

Para cumplir los objetivos de Marketing hemos asignado un presupuesto, en los que se incluye lo referente a gasto en publicidad de, Radio Difusión y publicidad, y Merchandising que se puede analizar en la siguiente Tabla:

**Tabla 4.5**

<b>ESTIMACION DE GASTO DE PUBLICIDAD</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GASTO DE PUBLICIDAD</b>	\$11.276,32	\$ 12.403,95	\$ 13.644,35	\$ 15.008,78	\$ 16.509,66

Elaborado por los autores.

Para este gasto tenemos estimado un incremento del 10% anual.

#### **4.7 Presupuesto de Gastos**

La Distribuidora tiene gastos concretos y bien identificados, siendo los más representativos los gastos administrativos y de ventas.

**Tabla 4.6**  
**ESTIMACION DE GASTOS**

**PRESUPUESTO DE GASTOS**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 14.524,42</b>	<b>\$ 15.920,27</b>	<b>\$ 17.551,63</b>	<b>\$ 19.482,66</b>	<b>\$ 21.812,60</b>
INCENTIVOS Y PREMIOS	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41	\$ 1.021,03
CAPACITACIÓN	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
FUNDAS	\$ 1.508,10	\$ 1.734,32	\$ 2.081,18	\$ 2.601,47	\$ 3.381,91
MATERIAL PUBLICITARIO	\$ 11.276,32	\$ 12.403,95	\$ 13.644,35	\$ 15.008,78	\$ 16.509,66
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 17.369,60</b>	<b>\$ 17.950,64</b>	<b>\$ 18.573,25</b>	<b>\$ 19.245,92</b>	<b>\$ 19.979,56</b>
SUELDOS	\$ 16.068,00	\$ 16.550,04	\$ 17.046,54	\$ 17.557,94	\$ 18.084,68
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00
MANTENIMIENTO LOCAL Y MUEBLES	\$ 298,00	\$ 387,40	\$ 503,62	\$ 654,71	\$ 851,12
SEGURIDAD DICIEMBRE	\$ 320,00	\$ 329,60	\$ 339,49	\$ 349,67	\$ 360,16
EXTINTORES	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>\$ 31.894,02</b>	<b>\$ 33.870,91</b>	<b>\$ 36.124,87</b>	<b>\$ 38.728,58</b>	<b>\$ 41.792,16</b>

Elaborado por los autores.

En el Tabla 4.6, se puede observar los gastos desglosados de cada uno de los rubros, observándose el total de los mismos para cada año.

#### 4.8 Inversiones y Financiamiento

En cuanto a la inversión inicial, se encuentra dividida en lo que es netamente bienes tangibles como los que se va a utilizar en la adecuación del local, muebles de oficina, equipos de computación e inventario adicional. Además del bien intangible que es el Sistema integrado de facturación Lolfar.

**Tabla 4.7.**

<b>Estimacion de Inversión Inicial</b>	
SISTEMA INTEGRADO DE FACTURACIÓN LOLFAR	\$ 2,000.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN (2 cpu, 2 Monitores, 2 Lectores de barra)	\$ 3,250.00
MUEBLES (Modulares, Góndolas, Isla de Promociones, Exhibidores, Maniqués)	\$ 2,800.00
INSTALACIONES ( Líneas telefónicas, letreros, demolición y adecuaciones, instalaciones)	\$ 5,000.00
INVENTARIO ADICIONAL	\$ 20,000.00
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 33,050.00</b>

Elaborado por los autores.

En el cuadro se puede observar detalladamente el valor en dólares de lo que se invierte en cada una de las áreas anteriormente mencionadas. Cabe mencionar que el total de la inversión será financiado netamente con capital propio.

#### **4.9 Análisis Económico**

Jeans Planet va a realizar una inversión inicial para la sistematización y adecuación de sus locales e inversiones mensuales para realizar publicidad y Merchandising. La forma de financiamiento es netamente capital propio.

Las proyecciones proporcionan un método eficiente para evaluar el crecimiento del negocio y necesidades financieras resultantes, así como para determinar la mejor forma de financiar dichas necesidades. La forma de determinar donde se halla ahora la empresa y hacia a donde va se lo realizará mediante herramientas de planeación financiera que en los próximos puntos de este apartado se analizarán.

#### **4.10 Análisis Incremental**

El análisis incremental se basa en la evaluación de alternativas, en este caso se tiene la situación sin reingeniería y la situación aplicando la reingeniería.

La información que se va a proporcionar en los próximos análisis financieros, tendrá una base incremental, de manera que se analizará la diferencia de los flujos de efectivo de la empresa con la reingeniería y sin la misma.

#### **4.11 Estado de Pérdidas y Ganancias**

La finalidad del estado de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto.

Se muestran para una mejor comprensión dos estados de resultados, uno sin reingeniería y el otro con la misma. En el primer caso se muestra el flujo con las ventas proyectadas del negocio para los próximos cinco años sin ningún tipo de inversión y con un crecimiento en ventas 5% que es el crecimiento promedio de los últimos cinco años (Tabla 4.8).

Así mismo se muestra el estado de resultados con la reingeniería, que incluye la inversión del un sistema informático y la adecuación del local, se utiliza un crecimiento estimado en ventas del 12% (Tabla 4.9).

De tal manera, el costo de venta en el estado de resultado sin reingeniería representa el 75% de las ventas, si las estrategias propuestas por la reingeniería son alcanzadas con éxito, el costo de venta de la Distribuidora bajaría hasta ubicarse en un 70% (2008=75%; 2009=74%; 2010=73%; 2011=72%; 2012=71%; 2013 en adelante=70%).

Tabla 4.8.

ESTADOS DE RESULTADOS SIN REINGENIERIA						
JEANS PLANET						
01/01/2009 - 31/12/2013						
(EXPRESADA EN DÓLARES)						
DETALLE		2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS TOTALES</b>		\$ 362.204,43	\$ 380.314,65	\$ 399.330,38	\$ 419.296,90	\$ 440.261,75
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 362.204,43	\$ 380.314,65	\$ 399.330,38	\$ 419.296,90	\$ 440.261,75
INGRESOS POR VENTAS		\$ 362.204,43	\$ 380.314,65	\$ 399.330,38	\$ 419.296,90	\$ 440.261,75
<b>EGRESOS TOTALES</b>		\$ 294.019,01	\$ 308.360,54	\$ 323.431,67	\$ 339.275,28	\$ 355.938,41
<b>COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>		\$ 294.019,01	\$ 308.360,54	\$ 323.431,67	\$ 339.275,28	\$ 355.938,41
GASTOS DE VENTAS		\$ 276.649,41	\$ 290.409,90	\$ 304.858,42	\$ 320.029,36	\$ 335.958,85
	COSTO DE VENTAS	\$ 271.653,32	\$ 285.235,99	\$ 299.497,79	\$ 314.472,68	\$ 330.196,31
	FALTANTES DE INVENTARIOS	\$ 2.716,53	\$ 2.852,36	\$ 2.994,98	\$ 3.144,73	\$ 3.301,96
	INCENTIVOS Y PREMIOS	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41	\$ 1.021,03
	CAPACITACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	FUNDAS	\$ 1.439,55	\$ 1.439,55	\$ 1.439,55	\$ 1.439,55	\$ 1.439,55
	MATERIAL PUBLICITARIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 17.369,60	\$ 17.950,64	\$ 18.573,25	\$ 19.245,92	\$ 19.979,56
	SUELDOS	\$ 16.068,00	\$ 16.550,04	\$ 17.046,54	\$ 17.557,94	\$ 18.084,68
	SERVICIOS BÁSICOS	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00
	MANTENIMIENTO LOCAL Y MUEBLES	\$ 298,00	\$ 387,40	\$ 503,62	\$ 654,71	\$ 851,12
	SEGURIDAD DICIEMBRE	\$ 320,00	\$ 329,60	\$ 339,49	\$ 349,67	\$ 360,16
	EXTINTORES	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60
<b>RESULTADO OPERACIONAL RO ( UTILIDAD )</b>		\$ 68.185,42	\$ 71.954,11	\$ 75.898,72	\$ 80.021,63	\$ 84.323,34
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL ( PERDIDA )</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>( UTILIDAD ANTES DE REPARTICION UTILIDAD )</b>		\$ 68.185,42	\$ 71.954,11	\$ 75.898,72	\$ 80.021,63	\$ 84.323,34
<b>IMP 15% PART TRABAJADORES</b>		\$ 10.227,81	\$ 10.793,12	\$ 11.384,81	\$ 12.003,24	\$ 12.648,50
<b>( UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS )</b>		\$ 57.957,61	\$ 61.161,00	\$ 64.513,91	\$ 68.018,38	\$ 71.674,84
<b>IMP RENTA 25%</b>		\$ 14.489,40	\$ 15.290,25	\$ 16.128,48	\$ 17.004,60	\$ 17.918,71
<b>( UTILIDAD NETA )</b>		\$ 43.468,21	\$ 45.870,75	\$ 48.385,43	\$ 51.013,79	\$ 53.756,13

Elaborado por los autores.

Tabla 4.9.

ESTADOS DE RESULTADOS CON REINGENIERIA						
JEANS PLANET						
01/01/2009 - 31/12/2013						
(EXPRESADA EN DÓLARES)						
DETALLE		2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS TOTALES</b>		\$ 405.668,96	\$ 454.349,24	\$ 508.871,14	\$ 569.935,68	\$ 638.327,96
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 405.668,96	\$ 454.349,24	\$ 508.871,14	\$ 569.935,68	\$ 638.327,96
INGRESOS POR VENTAS		\$ 405.668,96	\$ 454.349,24	\$ 508.871,14	\$ 569.935,68	\$ 638.327,96
<b>EGRESOS TOTALES</b>		\$ 334.877,03	\$ 368.491,22	\$ 405.631,03	\$ 446.693,18	\$ 492.142,88
<b>COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>		\$ 333.590,03	\$ 367.204,22	\$ 404.344,03	\$ 445.406,18	\$ 490.855,88
GASTOS DE VENTAS		\$ 316.220,43	\$ 349.253,58	\$ 385.770,78	\$ 426.160,26	\$ 470.876,32
	COSTO DE VENTAS	\$ 300.195,03	\$ 331.674,94	\$ 366.387,22	\$ 404.654,33	\$ 446.829,57
	FALTANTES DE INVENTARIOS	\$ 1.500,98	\$ 1.658,37	\$ 1.831,94	\$ 2.023,27	\$ 2.234,15
	INCENTIVOS Y PREMIOS	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41	\$ 1.021,03
	CAPACITACIÓN	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
	FUNDAS	\$ 1.508,10	\$ 1.734,32	\$ 2.081,18	\$ 2.601,47	\$ 3.381,91
	MATERIAL PUBLICITARIO	\$ 11.276,32	\$ 12.403,95	\$ 13.644,35	\$ 15.008,78	\$ 16.509,66
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 17.369,60	\$ 17.950,64	\$ 18.573,25	\$ 19.245,92	\$ 19.979,56
	SUELDOS	\$ 16.068,00	\$ 16.550,04	\$ 17.046,54	\$ 17.557,94	\$ 18.084,68
	SERVICIOS BÁSICOS	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00
	MANTENIMIENTO LOCAL Y MUEBLES	\$ 298,00	\$ 387,40	\$ 503,62	\$ 654,71	\$ 851,12
	SEGURIDAD DICIEMBRE	\$ 320,00	\$ 329,60	\$ 339,49	\$ 349,67	\$ 360,16
	EXTINTORES	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60
<b>COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>		\$ 1.287,00	\$ 1.287,00	\$ 1.287,00	\$ 1.287,00	\$ 1.287,00
DEPRECIACION		\$ 1.287,00	\$ 1.287,00	\$ 1.287,00	\$ 1.287,00	\$ 1.287,00
<b>RESULTADO OPERACIONAL RO ( UTILIDAD )</b>		\$ 72.078,93	\$ 87.145,01	\$ 104.527,11	\$ 124.529,50	\$ 147.472,09
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL ( PERDIDA )</b>		\$ -1.287,00	\$ -1.287,00	\$ -1.287,00	\$ -1.287,00	\$ -1.287,00
<b>( UTILIDAD ANTES DE REPARTICION UTI% )</b>		\$ 70.791,93	\$ 85.858,01	\$ 103.240,11	\$ 123.242,50	\$ 146.185,09
<b>IMP 15% PART TRABAJADORES</b>		\$ 10.618,79	\$ 12.878,70	\$ 15.486,02	\$ 18.486,38	\$ 21.927,76
<b>( UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS )</b>		\$ 60.173,14	\$ 72.979,31	\$ 87.754,09	\$ 104.756,13	\$ 124.257,32
<b>IMP RENTA 25%</b>		\$ 15.043,29	\$ 18.244,83	\$ 21.938,52	\$ 26.189,03	\$ 31.064,33
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 45.129,86	\$ 54.734,48	\$ 65.815,57	\$ 78.567,09	\$ 93.192,99

Elaborado por los autores.

#### 4.12 Determinación de la tasa de Descuento

Como primer paso para realizar el análisis de rentabilidad, se debe determinar la tasa a la cual se descontarán los flujos, es decir, el costo de capital.

La tasa con la que vamos a descontar nuestros flujos representa la rentabilidad mínima exigida por parte del inversor para decidirse por el proyecto, en base al riesgo en el cual se incurre al invertir en el mismo. Para ello es utilizará la siguiente ecuación del CAPM (Capital Asset Pricing Model)

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_{f \text{ Ecu.}}$$

Donde:

$r_e$  : Rentabilidad del Capital o Activo en evaluación

$r_f$  : Tasa libre de riesgo de EEUU<sup>4</sup>

$r_m$  : Tasa de rentabilidad del Mercado<sup>5</sup>

$r_{f \text{ Ecu.}}$  : Riesgo país del Ecuador<sup>6</sup>

En la formula de CAPM, tenemos que la tasa libre de riesgo de EEUU esta en un 9,25% según fuente Reuters. El riesgo país en Ecuador es de 3928 puntos según el Banco Central del Ecuador. La Rentabilidad del mercado y el Beta lo obtuvimos mediante los datos financieros en la bolsa de Valores del S&P500 en yahoo finance donde el mercado de la Industria textil muestra una tasa del 7.76% y el Beta lo obtuvimos mediante promedio de varias evaluaciones de empresa como VF Corp, Gap Inc, Sears y Walt Mart

---

<sup>4</sup> Anexo 4.1 Tasa libre de Riesgo

<sup>5</sup> Anexo 4.2 Rentabilidad del Mercado

<sup>6</sup> Anexo 4.3 Riesgo País Ecuador

con un índice del 0.9725<sup>7</sup>. Se utilizo estas empresas para sacar el Beta debido a que VF Corp y Gap son empresas que Producen y distribuyen mercadería textil. Mientras Sears y Walt Mart realizan actividades de Distribución de Mercadería textil y también se dedican a la venta de otro tipo de artículos pero con un enfoque de Distribución al por mayor y al detalle por sus mega tiendas en los EEUU.

Reemplazando los datos tenemos:

$$r_F = 9,25\%$$

$$r_m = 7,76\%$$

$$\beta = 0,9725$$

$$r_{f \text{ Ecua.}} = 3928 \text{ puntos base}$$

Se obtiene:

$$r_e = 9,25\% + 0.9725(7,76\% - 39,28\%) + 39,28\%$$

$$\Rightarrow r_e = \underline{\underline{17,88\%}}$$

---

<sup>7</sup> Anexo 4.4 Beta

#### 4.13 Flujo de Efectivo

En los flujos de efectivo se muestra el flujo de dinero en los dos panoramas, tanto con reestructuración y sin la misma.

**Tabla 4.10**

<b>FLUJO DE CAJA SIN REINGENIERÍA</b> <b>JEANS PLANET</b> <b>01/01/2009 - 31/12/2013</b> <b>(EXPRESADA EN DÓLARES)</b>						
DETALLE		2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS POR VENTAS		\$ 362.204,43	\$ 380.314,65	\$ 399.330,38	\$ 419.296,90	\$ 440.261,75
COSTO DE VENTAS		\$ 271.653,32	\$ 285.235,99	\$ 299.497,79	\$ 314.472,68	\$ 330.196,31
FALTANTES DE INVENTARIOS		\$ 2.716,53	\$ 2.852,36	\$ 2.994,98	\$ 3.144,73	\$ 3.301,96
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 87.834,57</b>	<b>\$ 92.226,30</b>	<b>\$ 96.837,62</b>	<b>\$ 101.679,50</b>	<b>\$ 106.763,47</b>
GASTO DE VENTA						
	INCENTIVOS Y PREMIOS	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41	\$ 1.021,03
	CAPACITACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	FUNDAS	\$ 1.439,55	\$ 1.439,55	\$ 1.439,55	\$ 1.439,55	\$ 1.439,55
	MATERIAL PUBLICITARIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>		<b>\$ 2.279,55</b>	<b>\$ 2.321,55</b>	<b>\$ 2.365,65</b>	<b>\$ 2.411,96</b>	<b>\$ 2.460,58</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
	SUELDOS	\$ 16.068,00	\$ 16.550,04	\$ 17.046,54	\$ 17.557,94	\$ 18.084,68
	SERVICIOS BÁSICOS	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00	\$ 672,00
	MANTENIMIENTO LOCAL Y MUEBLES	\$ 298,00	\$ 387,40	\$ 503,62	\$ 654,71	\$ 851,12
	SEGURIDAD DICIEMBRE	\$ 320,00	\$ 329,60	\$ 339,49	\$ 349,67	\$ 360,16
	EXTINTORES	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 11,60
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVO</b>		<b>\$ 17.369,60</b>	<b>\$ 17.950,64</b>	<b>\$ 18.573,25</b>	<b>\$ 19.245,92</b>	<b>\$ 19.979,56</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>\$ 19.649,15</b>	<b>\$ 20.272,19</b>	<b>\$ 20.938,90</b>	<b>\$ 21.657,87</b>	<b>\$ 22.440,13</b>
<b>( UTILIDAD ANTES DE REPARTICION UTI%)</b>		<b>\$ 68.185,42</b>	<b>\$ 71.954,11</b>	<b>\$ 75.898,72</b>	<b>\$ 80.021,63</b>	<b>\$ 84.323,34</b>
<b>IMP 15% PART TRABAJADORES</b>		<b>\$ 10.227,81</b>	<b>\$ 10.793,12</b>	<b>\$ 11.384,81</b>	<b>\$ 12.003,24</b>	<b>\$ 12.648,50</b>
<b>( UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS )</b>		<b>\$ 57.957,61</b>	<b>\$ 61.161,00</b>	<b>\$ 64.513,91</b>	<b>\$ 68.018,38</b>	<b>\$ 71.674,84</b>
<b>IMP RENTA 25%</b>		<b>\$ 14.489,40</b>	<b>\$ 15.290,25</b>	<b>\$ 16.128,48</b>	<b>\$ 17.004,60</b>	<b>\$ 17.918,71</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>\$ 43.468,21</b>	<b>\$ 45.870,75</b>	<b>\$ 48.385,43</b>	<b>\$ 51.013,79</b>	<b>\$ 53.756,13</b>

Elaborado por los autores



Mediante el Flujo Incremental se podrá realizar un mejor análisis del proyecto y así conocer la verdadera rentabilidad del mismo.

**Tabla 4.12**  
**FLUJO DE CAJA INCREMENTAL**

<b>FLUJO DE CAJA SIN REINGENIERIA</b>	<b>FLUJO DE CAJA CON REINGENIERIA</b>	<b>FLUJO INCREMENTAL</b>
\$43.468,21	\$46.416,86	\$2.948,65
\$45.870,75	\$56.021,49	\$10.150,74
\$48.385,43	\$67.102,57	\$18.717,14
\$51.013,79	\$79.854,09	\$28.840,30
\$53.756,13	\$99.094,99	\$45.338,86

Elaborado por los autores

#### **4.14 Análisis del TIR y VAN**

El flujo de caja incremental se tomara en cuenta para realizar el análisis de la TIR y del VAN, será la diferencia del flujo de caja de la empresa aplicada la reingeniería menos el flujo de caja de la empresa sin reingeniería, siendo este proyecto para una empresa en marcha.

**Tabla 4.13**  
**TASA DE RENTABILIDAD**

<b>TIR</b>	36,26%
<b>Tasa de descuento</b>	17,88%
<b>VAN</b>	\$23.038,29

Elaborado por los autores

Como se puede ver en la Tabla 4.13 la TIR es mayor a la Tasa de Descuento y obteniendo resultados positivos por lo cual se puede concluir que el Proyecto es rentable.

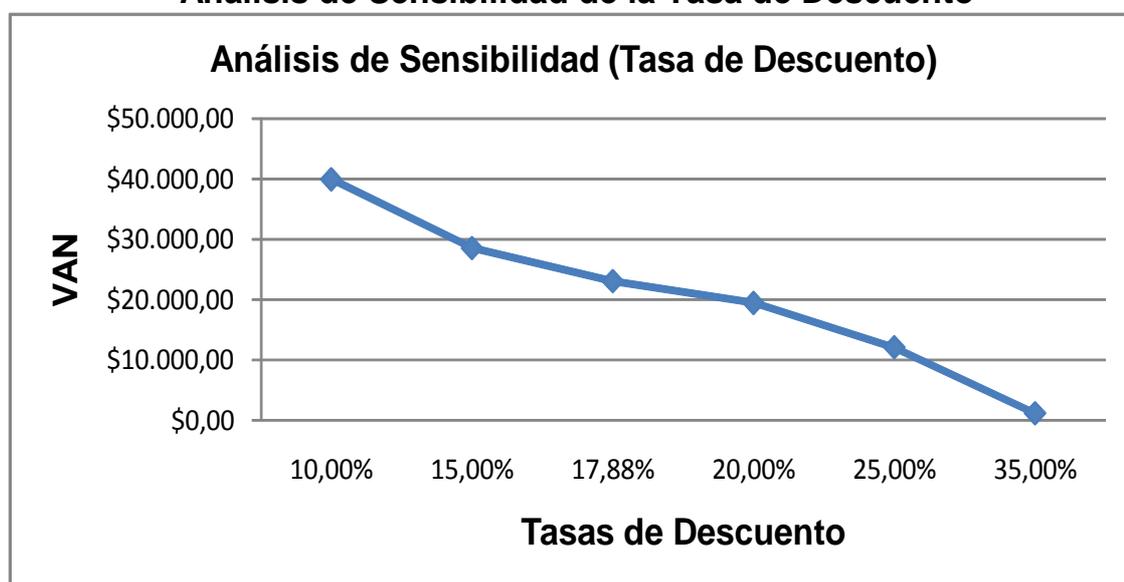
## 4.15 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad varía los parámetros claves para determinar la sensibilidad de los resultados a la variación, proporcionándonos elementos de juicio sobre lo que podría suceder si las cosas no suceden como se las han previsto.

Para el análisis de sensibilidad se ha tomado en cuenta tres tipos de variables independientes: tasa de descuento, ventas, costo de ventas y una dependiente que será el VAN, con el objetivo de mostrar la sensibilidad de este último con respecto a una variación en las demás variables

### 4.15.1 Variación en la Tasa de Descuento

**Grafico 4.1.**  
**Análisis de Sensibilidad de la Tasa de Descuento**



Elaborado por los autores.

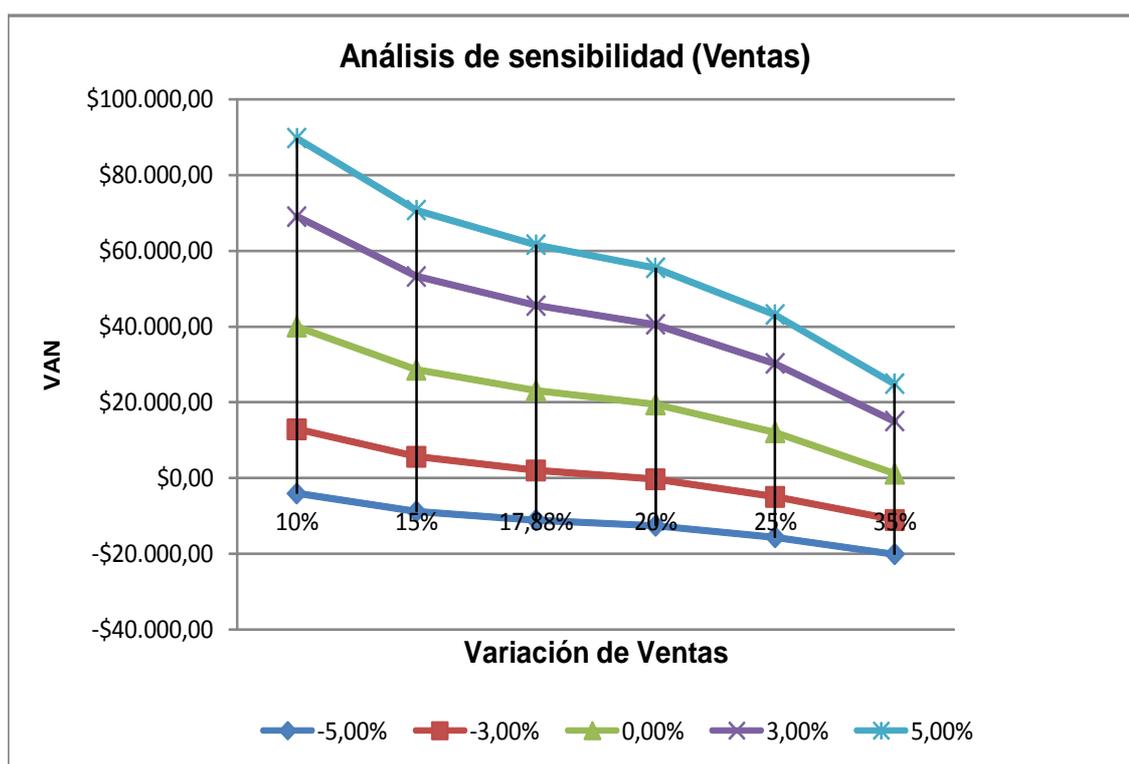
Podemos observar que el proyecto es rentable aunque varié significativamente hasta un 35% la tasa de descuento.

#### 4.15.2 Variación de las Ventas

Para este análisis se han realizado variaciones en los porcentajes de las ventas de cada año, cabe mencionar que esta es una variable sensible así tenemos que con una disminución del 3% en ventas y una tasa de descuento mayor al 20% el VAN es negativo, si la tasa de descuento se mantiene (17,88%) y las ventas disminuyen en un 3% el VAN será positivo.

Así mismo se las ventas disminuyen un 5% a cualquier tasa de descuento el VAN siempre será negativo.

**Grafico 4.2.**  
**Análisis de Sensibilidad de las Ventas**



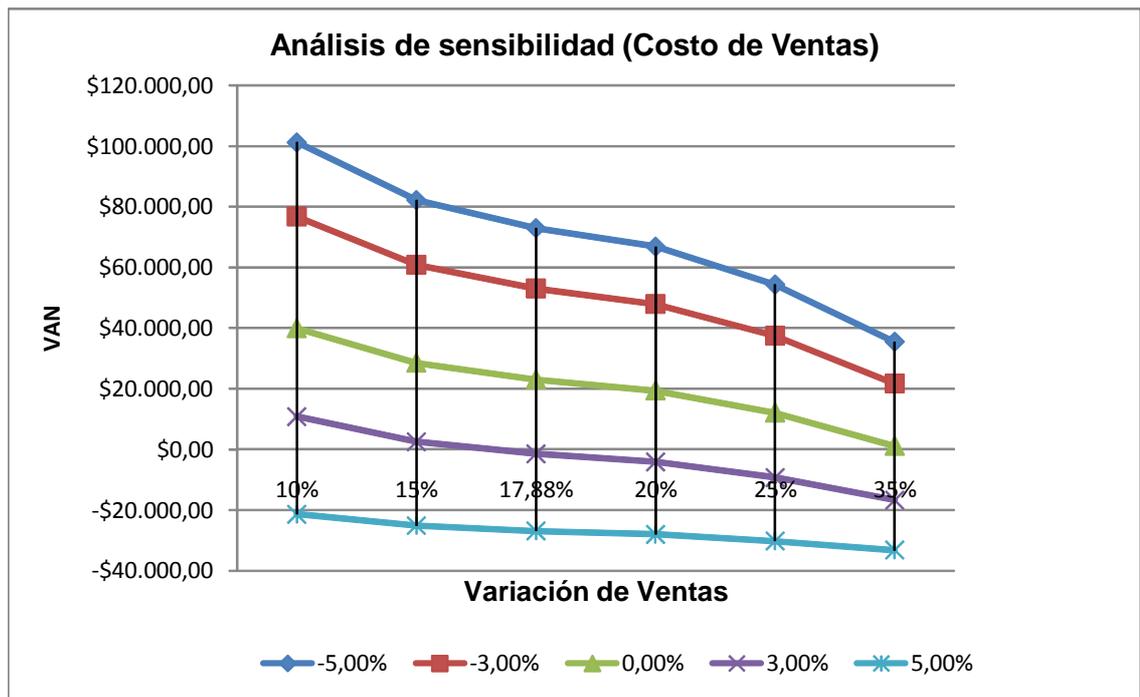
Elaborado por los autores.

### 4.15.3 Variación de los Costos de Ventas

Siendo el Costo una variable sumamente volátil debido al mercado al que nos encontramos, hemos visto que tenemos poca variación en el VAN, esto se debe a que la gran cantidad de nuestro costos son fijos y aunque afecten a la Empresa no va a ser esta variación motivo de preocupación.

Se puede observar que si existe un aumento en el costo de venta en un 3% y que la tasa de descuento es mayor a 17,88% el VAN sería negativo. Así también a mayor disminución del costo de venta mayor será el VAN.

**Grafico 4.3.**  
**Análisis de Sensibilidad del Costo de Ventas**



Elaborado por los autores.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Jeans Planet tiene una muy buena proyección en sus ventas. Viene desde hace 20 años con muy buenos ingresos, aumentando en cierto porcentaje sus beneficios anuales por consiguiente sus utilidades.
- En este proyecto del análisis de factibilidad de una reestructuración total del local en cuanto a su imagen, procesos, administración sugerimos un cambio técnico en el manejo funcional del negocio para que exista un mejor control de los ingresos y gastos en que se incurren.
- Respecto a la adecuación del local, es necesario para una expansión en ventas tener un local adecuado para el tránsito del público. Con un óptimo flujo de las personas podemos hacer que el comprar en la tienda sea una experiencia satisfactoria, cómoda y agradable para los clientes.
- El mercadeo de la tienda se infiere la necesidad de realizar más actividades de Push en la venta. En el proyecto se menciona mucho la atracción de clientes mediante las volantes, cuñas radiales y marketing boca a boca. Pero se necesita que los clientes que vayan al local, no sólo lo visiten una sola vez, sino que una vez que tengan la experiencia de compra, vayan frecuentemente por medio de actividades que podemos realizar como las bonificaciones o descuentos adicionales por montos de compras. El objetivo es enganchar al cliente y hacerlo fiel una vez que visite el local por medio del marketing efectivo.
- Los procesos del local son de imperial importancia ya que con ellos se lleva las funciones básicas del día.

## RECOMENDACIONES

- En el presente proyecto se recomienda a la Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana invertir en un proceso de reestructuración para su mejora a mediano y Largo Plazo.
- Existen puntos claves por lo que el negocio sigue siendo atractivo como la plaza en donde se desenvuelve y sus clientes que ya conocen los locales por más de 20 años.
- No obstante el negocio tiene que anticiparse a los cambios que pueden ocurrir en 5 ó 10 años como puede ser la eliminación del sector de la Bahía o que todos los comerciantes del sector tengan que tributar y emitir facturas como entes contribuyentes de los tributos del estado.
- Para poder expandirse en locales y que los dueños del negocio no tengan que permanecer en el local es necesario tener procesos estandarizados y controlados para que el negocio pueda caminar solo con la supervisión de los dueños.
- Es necesario de un sistema de información que pueda registrar las transacciones, poder monitorear el inventario y emitir reportes gerenciales que permitan la correcta administración del negocio y para la toma de decisiones acertadas en el futuro.
- El negocio actualmente se desenvuelve de forma normal y con variables que no han cambiado durante el tiempo pero tiene que estar capacitado para poder reaccionar a cualquier siniestro de gravedad y poder desenvolverse de manera normal en cualquier ambiente del mercado en que esté. El anticiparse a los movimientos del mercado puede realizarse de mejor forma con una planeación estratégica mediante un Balanced Score Card donde puedan definirse directrices y jefes de proyectos para hacer cumplir a cabalidad los requerimientos del negocio como tal y así poder perdurar como empresa muchos años más.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Estudio de Sistemas y Procedimientos administrativos (3ra Edición)  
– 2002 - Joaquín Rodríguez Valencia

Scott Besley y Eugene F. Brigham, 2000, Fundamentos de  
Administración Financiera.

Philip Kotler, 2001, Dirección de Marketing.

Walpole, Myers y Myers, 1999, Probabilidad y Estadística para  
Ingenieros.

Blank Tarquín, 2000, Ingeniería Económica.

Allen Webster, 1999, Estadística aplicada a la Empresa y a la  
Economía.

Bryle – Myers, 2001, Principios de Finanzas Corporativas.

Nassir Sapag Chain, 2004, Preparación y Evaluación de Proyectos  
(Cuarta Edición).

ANEXOS

## 1.1 Balance General 2007

Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana  
Al 31 de Enero de 2007

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
<u>Activos Corrientes</u>		<u>Pasivos Corrientes</u>	
Caja	\$ 320.00	Cuentas por Pagar	\$ 12,734.00
Banco	\$ 28,750.00	Documentos Por Pagar	\$ 9,871.00
Cuentas por Cobrar	\$ 4,123.33		
Documentos Por Cobrar	\$ 8,246.67		
Inventario	\$ 45,872.50	<u>Total Pasivos</u>	\$ 22,605.00
<u>Total Activos Corrientes</u>	\$ 87,312.50		
 <u>Activos Fijos</u>		 <u>Capital</u>	
Locales Comerciales	\$ 60,000.00	<u>Total Patrimonio</u>	\$ 130,207.50
Muebles y Enseres	\$ 5,500.00		
<u>Total Activos Fijos</u>	\$ 65,500.00	<u>Total Patrimonios + Pasivo</u>	\$ 152,812.50
 <u>Total Activos</u>	\$ 152,812.50		

## 1.2 Estado de Pérdida y Ganancias 2007

Estado de Pérdidas y Ganancias	
Del 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2007	
Ventas	\$ 294,940.65
Total Ingresos	\$ 294,940.65
Costo De Ventas	\$ 200,559.65
Utilidad Bruta	\$ 94,381.00
Gastos De Personal	\$ 18,368.00
Gastos De Locacion	\$ 15,663.20
Gastos De Ventas Y Mercadeo	\$ 1,584.00
Suministros Y Materiales	\$ 420.10
Impuestos Y Contribuciones	\$ 494.00
Gastos Administrativos	\$ 472.50
Total De Costos Y Gastos	\$ 37,001.80
Otros Gastos	\$ 847.00
Utilidad Del Ejercicio	\$ 56,532.20

### 1.3 Balance General 2008

Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana  
Al 31 de Enero de 2008

Activos

Activos Corrientes

Caja	\$ 570.00
Banco	\$ 36,000.00
Cuentas por Cobrar	\$ 2,170.00
Documentos Por Cobrar	\$ 320.00
Inventario	\$ 52,125.00

Total Activos Corrientes \$ 91,185.00

Activos Fijos

Locales Comerciales	\$ 60,000.00
Muebles y Enseres	\$ 5,500.00

Total Activos Fijos \$ 65,500.00

Total Activos \$ 156,685.00

Pasivos

Pasivos Corrientes

Cuentas por Pagar	\$ 2,550.00
Documentos Por Pagar	\$ 8,609.00

Total Pasivos \$ 11,159.00

Capital

Total Patrimonio \$ 145,526.00

Total Patrimonios + Pasivo \$ 156,685.00

#### 1.4 Estado de Pérdidas y Ganancias 2008

Estado de Pérdidas y Ganancias	
Del 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2008	
Ventas	\$ 344,956.60
Total Ingresos	\$ 344,956.60
Costo De Ventas	\$ 236,295.28
Utilidad Bruta	\$ 108,661.32
Gastos De Personal	\$ 20,374.00
Gastos De Locacion	\$ 15,381.60
Gastos De Ventas Y Mercadeo	\$ 1,418.00
Suministros Y Materiales	\$ 544.05
Impuestos Y Contribuciones	\$ 543.00
Gastos Administrativos	\$ 464.00
Total De Costos Y Gastos	\$ 38,724.65
Otros Ingresos	\$ 362.00
Otros Gastos	\$ 932.00
Utilidad Del Ejercicio	\$ 69,366.67

---

### 3.1 Categorías

SECCION CABALLEROS					
CATEGORIA	TIPO	MODELO/ESTILO	MARCA	TALLA	MG
PANTALONES	JEANS	CLASICO	LEVIS	28-42	35%
	JEANS	CLASICO	TOMMY	28-42	35%
	JEANS	CLASICO	D&G	28-42	35%
	JEANS	CLASICO	ECKO	28-42	35%
	JEANS	CLASICO	JACK'S	28-42	35%
	JEANS	TUBO	ARMANI	28-36	30%
	JEANS	TUBO	CHEVIGNON	28-36	30%
	JEANS	TUBO	D&G	28-36	30%
	JEANS	TUBO	PATRICK	28-36	30%
	JEANS	TUBO	DIESEL	28-36	30%
	JEANS	SEMITUBO	ARMANI	28-36	30%
	JEANS	SEMITUBO	CHEVIGNON	28-36	30%
	JEANS	SEMITUBO	D&G	28-36	30%
	JEANS	SEMITUBO	PATRICK	28-36	30%
	JEANS	SEMITUBO	DIESEL	28-36	30%
	JEANS	BASTA ANCHA	SOHO	28-36	25%
	JEANS	BASTA ANCHA	LEVIS	28-36	25%
	JEANS	BASTA ANCHA	ECKO	28-36	25%
	JEANS	BASTA ANCHA	FREEWAY	28-36	25%
	CASIMIR	CLASICO	DOCKER	28-42	25%
	CASIMIR	CLASICO	CHRISTIAN DIOR	28-42	25%
	GABARDINA	SIN PINZA	DIESEL	28-36	20%
	GABARDINA	CON PINZA	DOCKER	28-36	20%
GABARDINA	BASTA ANCHA	JACK'S	28-36	20%	
BERMUDAS	JEANS	CARPINTERO	D&G	28-42	30%
	GABARDINA	CLASICO	DOCKER	28-42	30%
	POLYESTER	CUADROS	POLO	28-42	25%
PANTALONETA	POLYESTER	DOBLE USO	FREEWAY	S-XXL	25%
	POLYESTER	SURF	QUIKSILVER	S-XXL	25%
CAM. PLAYERAS	ALGODÓN	SIN MANGA	VARIOS	S-XL	20%
	ALG. LYCRA	PEPUDA SIN MANGA	VARIOS	ESTANADAR	25%

CAMISETAS	ALGODÓN	CUELLO REDONDO	BILLABONG	JUNIOR	25%
	ALGODÓN	CUELLO REDONDO	QUIKSILVER	JUNIOR	25%
	ALGODÓN	CUELLO REDONDO	VAN'S	JUNIOR	25%
	ALGODÓN	CUELLO REDONDO	D&G	JUNIOR	25%
	ALGODÓN	CUELLO REDONDO	DIESEL	JUNIOR	25%
	ALGODÓN	CUELLO REDONDO	FOUR SISON	JUNIOR	25%
	ALGODÓN	CUELLO REDONDO	CONVERSE	JUNIOR	25%
	ALGODÓN	CUELLO REDONDO	TOMMY	JUNIOR	25%
	ALGODÓN	CUELLO REDONDO	ARMANI	JUNIOR	25%
	ALGODÓN	CUELLO REDONDO	VERSACE	JUNIOR	25%
	ALG. LYCRA	PEPUDA C. REDONDO	D&G	ESTÁNDAR	30%
	ALG. LYCRA	PEPUDA C. REDONDO	ARMANI	ESTÁNDAR	30%
	ALG. LYCRA	PEPUDA C. REDONDO	VAN'S	ESTÁNDAR	30%
	ALG. LYCRA	PEPUDA C. REDONDO	BULGARI	ESTÁNDAR	30%
	ALG. LYCRA	PEPUDA C. REDONDO	FOX SILVER	ESTÁNDAR	30%
ALG. LYCRA	PEPUDA C. CUELLO	D&G	ESTÁNDAR	25%	
ALG. LYCRA	PEPUDA C. CUELLO	FOX SILVER	ESTÁNDAR	25%	
ALG. LYCRA	PEPUDA C. CUELLO	POLO	ESTÁNDAR	25%	
ALG. LYCRA	PEPUDA C. CUELLO	RAFARI	ESTÁNDAR	25%	
ALG. LYCRA	PEPUDA C. CUELLO	SKAEN ONE	ESTÁNDAR	25%	
CAMISAS	LINO	LLANA MANGA CORTA	CARLO CALVANI	S-XXL	25%
	LINO	RAYADA MANGA CORTA	CARLO CALVANI	S-XXL	25%
	LINO	CUADROS MANGA CORTA	CARLO CALVANI	S-XXL	25%
	LINO	LLANA MANGA LARGA	CARLO CALVANI	S-XXL	25%
	LINO	RAYADA MANGA LARGA	CARLO CALVANI	S-XXL	25%
	LINO	CUADROS MANGA LARGA	CARLO CALVANI	S-XXL	25%
	LINO	ESTAMPADA M/C	SKAEN ONE	ESTÁNDAR	30%
	LINO	RAYADA M/C	POLO	ESTÁNDAR	30%
	LINO	ESTAMPADA M ANGA 3/4	SKAEN ONE	ESTÁNDAR	30%
	LINO	ESTAMPADA M/L	SKAEN ONE	ESTÁNDAR	30%
	LINO	RAYADA M/L	D&G	ESTÁNDAR	30%
	BUSOS	ALG. LYCRA	ESTAMPADO	BUFTOP	ESTÁNDAR
ALG. LYCRA		ESTAMPADO	FREE EXCEL	ESTÁNDAR	30%
CHAQUETAS	POLYESTER	SPORT	QUIKSILVER	ESTÁNDAR	25%
	JEANS	CLASICO	CEXIGEN DEMIN	S-XL	35%
TRAJE DE BAÑO	LYCRA	BOXER	VARIOS	S-XL	20%
	LYCRA	CALZONCILLO	VARIOS	S-XL	20%

**SECCION DAMAS**

CATEGORIA	TIPO	MODELO/ESTILO	MARCA	TALLA	MG
PANTALONES	JEANS	CADERA/ TUBO	JOSSY	3/4-17/18	35%
	JEANS	CADERA/ TUBO	NICOLE	3/4-17/18	35%
	JEANS	CADERA/ TUBO	BACCI	3/4-17/18	35%
	JEANS	CADERA/SEMITUBO	IVANNA	3/4-17/18	35%
	JEANS	CADERA/SEMITUBO	BRIGUETTE	3/4-17/18	35%
	JEANS	CADERA/SEMITUBO	ELVIA	3/4-17/18	35%
	JEANS	NORMAL/ TUBO	VAN&LES	5/6-21/22	35%
	JEANS	NORMAL /TUBO	UNILAYS	5/6-21/22	25%
	JEANS	NORMAL/SEMITUBO	DRAGON	3/4-21/22	25%
	JEANS	NORMAL/SEMITUBO	ELVIA	3/4-21/22	25%
	JEANS	NORMAL/SEMITUBO	IVANNA	3/4-21/22	30%
	POLYESTER	CASUAL	JOSSY	28-40	20%
	JEANS	TUBO/BORDADO	VARIAS	3/4-21/22	25%
CAPRIS	GABARDINA	SEMITUBO/BORDADO	VAN&LES	3/4-21/22	25%
	JEANS	BORDADO/SEMICADERA	VARIAS	3/4-21/22	25%
TOTEROS	JEANS	BORDADO/CADERA	VARIAS	3/4-21/22	25%
	JEANS	BORDADO/CADERA	VARIAS	3/4-21/22	25%
SHORTS	GABARDINA	BORDADO/CADERA	VARIAS	3/4-21/22	25%
	JEANS	MINI/CADERA	VARIAS	3/4-21/22	25%
FALDAS	JEANS	MEDIANAS/ACAM.	VARIAS	3/4-21/22	25%
	JEANS	LARGAS	VARIAS	3/4-21/22	25%
	GABARDINA	MINI/CADERA	VARIAS	3/4-21/22	25%
	GABARDINA	MEDIANAS/ACAM.	VARIAS	3/4-21/22	25%
BLUSAS	ALGODÓN	BIVIDI	VARIAS	S-XL	25%
	ALGODÓN	VARIOS MODELOS	AMERICAN ST.	ESTANDAR	25%
	TELA	VARIOS MODELOS	WOMEN'S	S-XL	25%
VESTIDOS	LYCRA	VARIOS MODELOS	STUDIO	ESTANDAR	30%
	ALGODÓN	VARIOS MODELOS	AMERICAN ST.	ESTANDAR	30%
LYCRA	ALGODÓN	MALLA	AMERICAN ST.	ESTANDAR	30%
CHAQUETAS	JEANS	CLASICO	LEVIS	S-XL	25%
	GABARDINA	CLASICO	SEXY'S	S-XL	25%
TRAJE DE BAÑO	LYCRA	ENTERO	SUPER SEXY	S-XL	25%
	LYCRA	TRES PIEZAS(PAREO)	BANANA'S	S-XL	25%
	LYCRA	TRES PIEZAS(SHORT)	DOLCE DONNA	S-XL	25%

**SECCION NIÑOS**

CATEGORIA	TIPO	MODELO/ESTILO	MARCA	TALLA	MG
PANTALONES	JEANS	CLASICO	LEVIS	26-34	30%
	JEANS	VARIOS MODELOS	JACK'S	26-34	30%
	JEANS	VARIOS MODELOS	D&G	26-34	30%
	JEANS	ELASTICO MODELOS	STEB	0-6	30%
	GABARDINA	CLASICO (CON PINZA)	DOCKER'S CHRISTIAN DIOR	26-34	30%
	CASIMIR	CLASICO (CON PINZA)		26-34	30%
BERMUDAS	JEANS	VARIOS MODELOS	D&G	26-34	30%
PANTALONETAS	POLYESTER	VARIOS MODELOS	SURF	26-34	25%
CAMISAS	LINO	LLANA(M. CORTA)	CARLO CALVANI	24-34	25%
	LINO	RAYADA(M.CORTA)	CARLO CALVANI	24-34	25%
	LINO	CUADROS(M.CORTA)	CARLO CALVANI	24-34	25%
CAMISETAS	ALGODÓN	ESTAMPADA C. REDOND.	VARIOS	0-14	25%
	ALGODÓN	ESTAMPADAS C. CUELLO	VARIOS	0-14	25%
	ALGODÓN	PLAYERA(SIN MANGA)	VARIOS	0-14	25%
CHAQUETAS	JEANS	CLASICO	LEVIS	26-34	25%
TRAJE DE BAÑO	LYCRA	BOXER	VARIOS	26-34	25%
	LYCRA	CALZONCILLO	VARIOS	26-34	25%
<b>SECCION NIÑAS</b>					

CATEGORIA	TIPO	MODELO/ESTILO	MARCA	TALLA	MG
PANTALONES	JEANS	CLASICO	LEVIS	26-34	30%
	JEANS	VARIOS MODELOS	JOSSY'S	26-34	30%
	JEANS	VARIOS MODELOS	BACCI	26-34	30%
TOREROS	JEANS	VARIOS MODELOS	JOSSY'S	26-34	30%
FALDAS	GABARDINA	VARIOS MODELOS	JOSSY'S	26-34	30%
	JEANS	VARIOS MODELOS	LUI'JEANS	26-34	30%
SHORTS	JEANS	VARIOS MODELOS	LUI'JEANS	26-34	30%
LYCRAS	ALGODÓN	MALLA	AMERICAN ST.	26-34	30%
CHAQUETAS	JEANS	CLASICO	LEVIS	26-34	30%
TRAJE DE BAÑO	LYCRA	ENTERO	SUPER SEXY	26-34	25%
	LYCRA	TRES PIEZAS(PAREO)	BANANA'S DOLCE DONNA	26-34	25%
	LYCRA	TRES PIEZAS(SHORT)		26-34	25%

### 3.2 Lista de Proveedores

<b>Lista de Proveedores</b>
-----------------------------

Proveedor	Tipo De Mercadería	Procedencia	Frec/Compra
Chasi Orellana	Prendas de Vestir en Jean	Cuenca	Mensual
Danny Jeans s.a.	Prendas de Vestir en Jean	Cuenca	Mensual
Importadora Bucaram	Prendas de Vestir en casimir	Guayaquil	Mensual
Guokin s.a.	Prendas de Vestir en Jean	Guayaquil	Mensual
Comercial Canada s.a.	Textiles en Jean y Gabardina	Guayaquil	Bimensual
Importadora Romiliza	Textiles en Jean y Gabardina	Guayaquil	Bimensual
Confecciones Zuritex	Prendas de Vestir en Jean	Ambato	Mensual
Industrias Insaul	Prendas de Vestir en Jean	Cuenca	Mensual
Neymatex s.a.	Textiles en Jean y Gabardina	Guayaquil	Mensual
Feria del Jean Cia. Ltda.	Prendas de Vestir en Jean	Cuenca	Mensual
Importadora MU s.a.	Prendas de Vestir en Jean	Guayaquil	Quincenal
Importadora Su s.a.	Prendas de Vestir en Jean	Guayaquil	Quincenal
Four Sison s.a.	Prendas de Vestir en algodón	Perú	Mensual
First Line s.a.	Prendas de Vestir en algodón	Perú	Mensual
Bacci Jeans Cia. Ltda.	Prendas de Vestir en Jean	Panamá	Bimensual
Ivanna Jeans Cia. Ltda.	Prendas de Vestir en Jean	Panamá	Bimensual
Confecciones Van&Les	Prendas de Vestir en Jean	Pelileo	Mensual
Lui'Jeans s.a.	Prendas de Vestir en Jean	Pelileo	Mensual
Creaciones Dianiza s.a.	Prendas de Vestir de damas	Colombia	Bimensual
Confecciones Bellisima	Prendas de Vestir en algodón	Perú	Mensual
Fabritex s.a.	Prendas de Vestir en Jean	Perú	Mensual
Creaciones Sexyteen	Prendas de Vestir de damas	Perú	Mensual

## 4.1 Fuente Reuters

 <http://noticias.latam.msn.com/articulo.aspx?cp-documentid=17198945>

REUTERS - 27.1.2009 15:12

---

### Tesoro EEUU vende bonos a dos años a tasa máxima de 0,925 pct

WASHINGTON (Reuters) - El Departamento del Tesoro de Estados Unidos dijo el martes que su subasta de bonos a dos años bajo el sistema holandés obtuvo los siguientes resultados:

**BONOS A DOS AÑOS**

**TASAS**

Alta 0,925 pct

Media 0,871 pct

Baja 0,783 pct

**PRECIO/ACEPTACION**

Precio 99,901394

Aceptados en máximo 33,41 pct

Ratio cobertura de ofertas 2,69

**CANTIDADES OFRECIDAS Y ACEPTADAS (en miles de dólares)**

Total aceptado 40.000.077.600

Ofertas públicas totales ofrecidas 107.638.272.600

Ofertas competitivas aceptadas 39.578.255.000

Ofertas no competitivas aceptadas 421.822.600

**DETALLES DE LAS NOTAS**

Fecha de emisión: feb. 02, 2009

Fecha de madurez: ene. 31, 2011



## 4.2 Rentabilidad del Mercado

### Industry Market Summary

**Textile - Apparel Clothing**

Composite Value: **427.6**  
 Today's Change: **-1.67%**  
 S&P 500: **-4.01%**

^YH0H727 17-Feb 12:34pm(C)Yahoo!

### Locate Industry by Company

Enter Symbol:

ADVERTISEMENT

### Textile - Apparel Clothing News

**Phillips-Van Heusen Licenses Free Country for IZOD Outerwear**

2 hours, 59 minutes ago (Business Wire)

NEW YORK----Phillips-Van Heusen Corporation announced today that it has licensed Free Country Ltd., a leading outerwear supplier based in New York, to design, produce and market men's and women's coats and jackets in the United States under PVH's well-known IZOD brand.

- [Frederick's of Hollywood Group Announces Management Changes](#) - (PR Newswire)
- [Polo Ralph Lauren to Assume Direct Control of Distribution in Southeast Asia](#) - (Business Wire)

More News on Textile - Apparel Clothing: [Latest News](#), [Top Stories](#)

### Industry Top Performers

Intraday Price Performance	% Change	Market Cap
<a href="#">Perry Ellis International Inc. [PERY]</a>	+5.24%	\$66.2 M
<a href="#">LIZ CLAIBORNE INC [LIZ]</a>	+2.78%	\$238.7 M
<a href="#">Crown Crafts, Inc. [CRWS]</a>	+1.58%	\$17.5 M
<a href="#">Columbia Sportswear Company [COLM]</a>	+0.37%	\$1.0 B
<a href="#">V.F. CP [VFC]</a>	+0.30%	\$5.8 B

[More Top Intraday Price Performers](#)

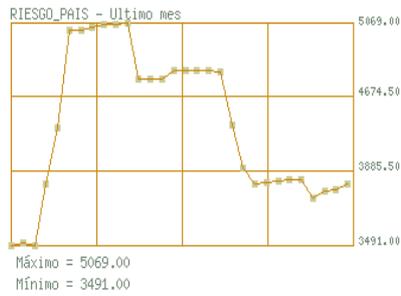
### Industry Statistics

Market Capitalization:	18B
Price / Earnings:	18.9
Price / Book:	3.2
Net Profit Margin (mrq):	3.2%
Price To Free Cash Flow (mrq):	33.9
Return on Equity:	7.6%
Total Debt / Equity:	0.0
Dividend Yield:	2.9%

[View Industry Browser](#)

### 4.3 Riesgo País

El Banco Central	Estadística	Mercados Financieros	Sistema Nacional de Pagos	Publicaciones de Banca Central
Cultura	Bibliotecas	Comunicación y Medios	Entidad de Certificación	Comercio Exterior



Seleccione otro indicador

FECHA	VALOR
Febrero-04-2009	3928.00
Febrero-03-2009	3884.00
Febrero-02-2009	3877.00
Enero-14-2009	3829.00
Enero-13-2009	3963.00
Enero-12-2009	3958.00
Enero-09-2009	3947.00
Enero-08-2009	3937.00
Enero-07-2009	3930.00
Enero-06-2009	4039.00
Enero-05-2009	4342.00
Enero-02-2009	4720.00
Enero-01-2009	4731.00
Diciembre-31-2008	4731.00
Diciembre-30-2008	4729.00
Diciembre-29-2008	4735.00
Diciembre-26-2008	4671.00
Diciembre-25-2008	4672.00
Diciembre-24-2008	4672.00
Diciembre-22-2008	5069.00
Diciembre-19-2008	5055.00
Diciembre-18-2008	5054.00
Diciembre-17-2008	5040.00
Diciembre-16-2008	5020.00
Diciembre-16-2008	5020.00
Diciembre-15-2008	4325.00
Diciembre-12-2008	3924.00
Diciembre-11-2008	3496.00
Diciembre-10-2008	3511.00
Diciembre-09-2008	3491.00

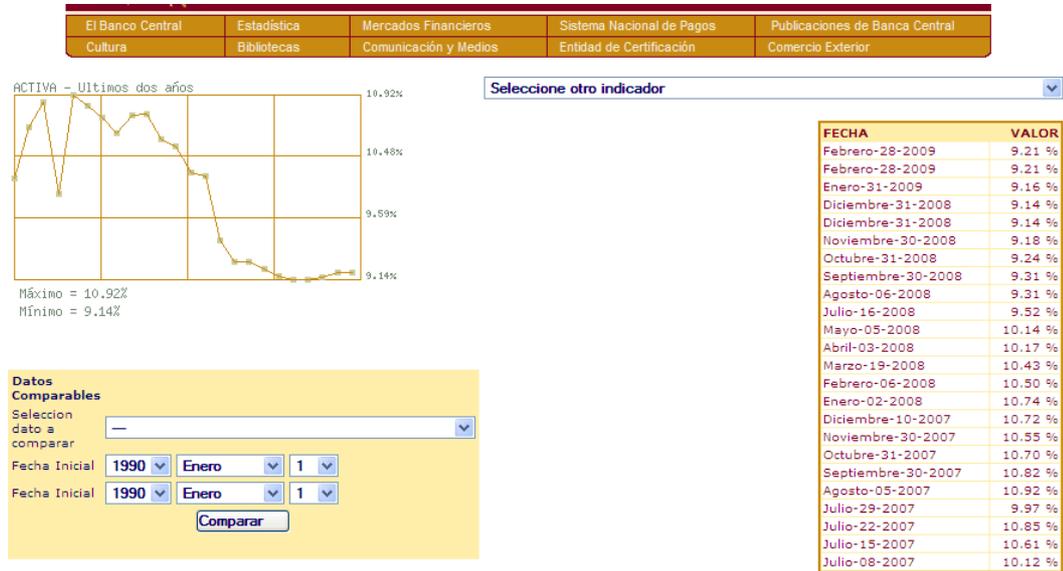
#### RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

### 4.4 Beta Promedio de la IndustriaTéxtil

	Beta
Vf Corp	0.95
Gap	1.11
Sears	1.48
Walt Mart	0.35
Promedio	0.9725

## 4.5 Tasa de Interés Activa



## 4.6 Tasa de Interés Pasiva

