

T
658.4012
IZQg

PROYECTO FINAL DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

El Presente análisis ha sido desarrollado en función
del Grupo Empresarial Comercial 3B S.A.

Bismarck Izquierdo

Guayaquil -Ecuador
Octubre 1996



ANTECEDENTES

ALGUNOS DATOS HISTÓRICOS DEL GRUPO EMPRESARIAL COMERCIAL 3B S.A.

CÓMO NOS INICIAMOS Y CÓMO SOMOS AHORA

Los esposos **Ab. Bismarck Izquierdo P.** y **Brunilda Baus De Izquierdo**, fueron los pioneros de la industria de la confección en la ciudad de Guayaquil. Se iniciaron con **Manufacturas Brunette**, un 16 de octubre de hace ya 29 años, en un dormitorio de su casa, ubicada en el callejón Fidel Castro entre 6 de Marzo y Bogotá.

Se comenzó a trabajar con 2 operarias, bajo la dirección de la Sra. Brunilda Baus de Izquierdo. Sus primeros clientes fueron el Sr. Eduardo Viteri (ALMACÉN EL GATO) y CASA TOSI.

En vista del éxito alcanzado, decidieron alquilar una villa en El Oro y Villavicencio, debiendo construir un galpón ya que, el número de máquinas se había incrementado a doce. En este lugar estuvieron por un lapso de 4 años. Luego se trasladaron a Quito y Maracaibo donde permanecieron 2 años. Para ese entonces, ya se había cumplido la primera década del negocio, cuyo crecimiento era muy rápido. Esto había permitido adquirir una camioneta, con la cual se hacían ventas, repartos y cobranzas.

Además, gracias a un crédito otorgado por el **Banco Sociedad General de Crédito**, se compró un terreno ubicado en La Habana 906 y Fco. Segura. Para realizar la construcción **se solicitó un crédito al Banco de Descuento** y se contrató al Ing. Naín Yúnez para que dirigiera la obra. En este lugar estaban las plantas de confección (para esa época se tenían 40 máquinas), las bodegas y oficinas. Debido al tamaño que la empresa había alcanzado, ya

formaban parte del personal un bodeguero, un vendedor, una jefe de planta y un jefe del taller mecánico.

Al renunciar la jefe de planta y el jefe de mecánicos, se contrató al **Sr. José Medina**, Él cual dio un gran impulso a la empresa. La producción se incrementó y por lo tanto, se necesitaba un local más grande para las plantas de confección. Después de estar 8 años en La Habana y Fco. Segura, las plantas se trasladaron a un local que se alquiló en Letamendi y Babahoyo, donde se ha permanecido desde hace 10 años y el cual pasó a ser propio.

Para esa época, se creó la sociedad llamada **Industrias de la Confección S.A. (INDUCONSA)**, para la cual se alquiló un local en la misma calle, sin embargo, existieron desavenencias con los socios. Esto llevó a tomar la decisión de comprar el total de las acciones y con ello INDUCONSA se convirtió en la segunda empresa del grupo. El impulso inicial que dio el Sr. Medina continuaba y se vieron en la necesidad de crear otra empresa, la cual se llamó **Manufactureros Ecuatorianos S.A. (MANECUSA)**. Luego, la **Sra. Brunhilda Izquierdo Baus** formó la compañía **NANÉ Industria de la Confección**. Estas dos empresas incrementaron a 4 las que pertenecían al grupo y aumentaron el espacio físico necesario. Es por esto que se adquirió un nuevo local, el cual se encuentra ubicado en Vaca Galindo y Los Ríos.

En vista del crecimiento, se resolvió crear una compañía comercializadora, a la cual se llamó **COMERCIAL 3-B S.A.** En ella se centrarían las ventas totales, las recaudaciones y el personal administrativo del grupo empresarial. Las oficinas y bodegas se habían trasladado a García Avilés # 415 y estuvieron ahí por un espacio de 2 años. Al finalizar este período se cambiaron a Chimborazo 13-14 y Capitán Nájera, donde han permanecido 7 años, hasta la fecha.

Debido al incremento de la producción se creó una empresa dedicada únicamente al corte de prendas. Se la denominó **Cortes Industriales Inbismarck**. También, se formó una empresa en sociedad con el Ing. Raymar Doegge, a la cual se llamó **Estampados Nacionales S.A. (ESTAMPER)**. En ésta se haría exclusivamente estampación de prendas.

Con el fin de autoproverse de materia prima, se creó la Empresa **Cintas, Sesgos Y Accesorios**, la cual funcionaba en Chimborazo y Capitán Nájera. Ésta se dedicaba a la fabricación de accesorios para la confección de prendas. Al cabo de cierto tiempo se le cambió el nombre a **Prodetej** y pasó a ser propiedad de los esposos **Belinda Izquierdo Baus y Mauricio Almeida**.

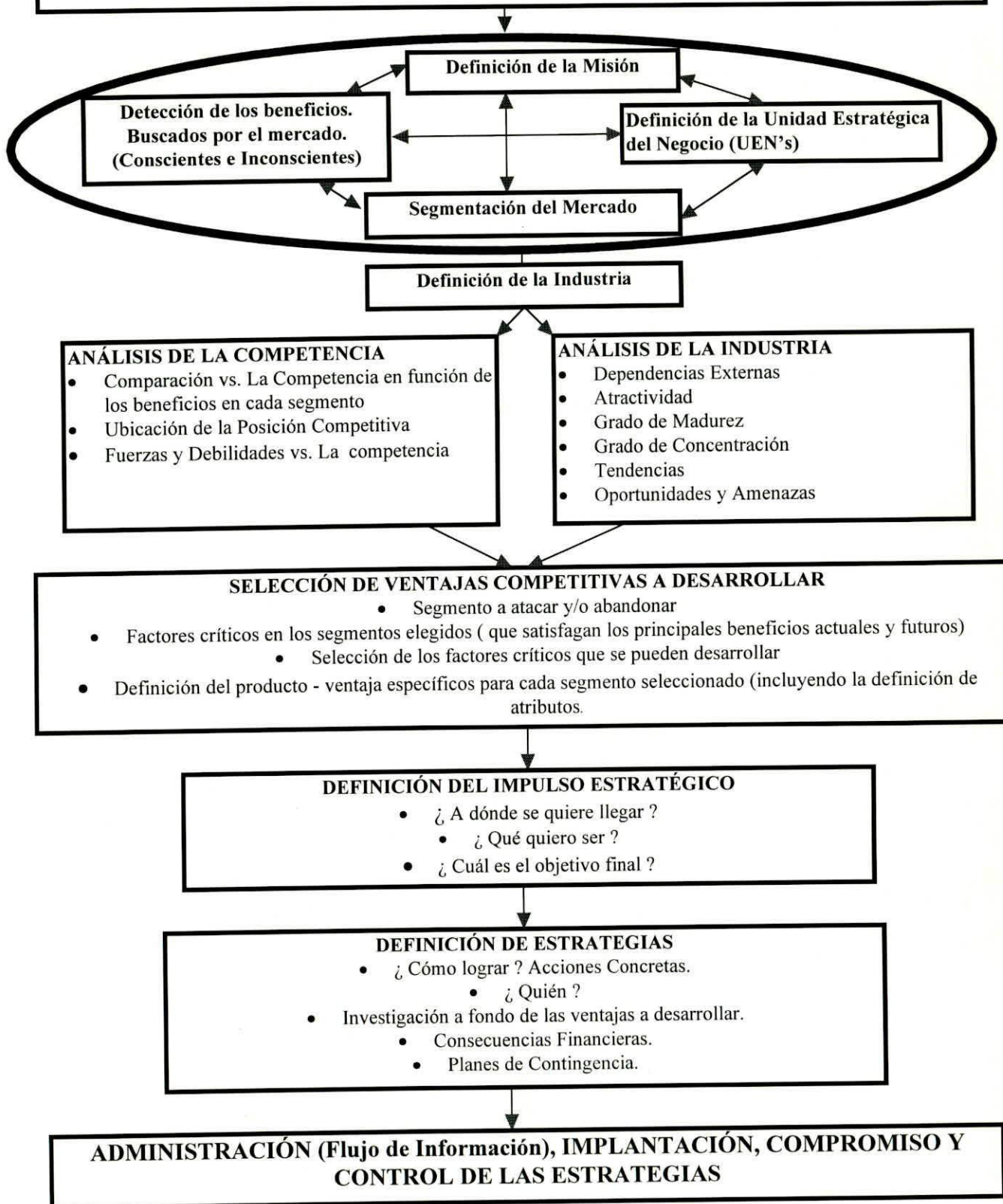
Dentro de lo que es confección de prendas, se creó otra empresa manufacturera a la cual se denominó **Confecciones Juveniles SENSUS**. Ésta se encuentra orientada hacia la producción de prendas para jóvenes.

Debido a la existencia de problemas con los proveedores de tela y con el fin de aprovechar la oportunidad de ampliar las líneas de producción, se compró maquinaria para la elaboración de telas y se creó otra empresa que se dedicaría a ello. A ésta se la llamó **Textiles De Chongón Efiggie**, la cual con el paso del tiempo se fusionó con **Prodetej**, se la denominó **Textiles Chongón** y se instaló en Mapasingue. Actualmente, textiles se encuentra ubicada en el Parque Industrial El Sauce, km 11½ vía a Daule donde ha estado desde hace dos años.

Con el objetivo de tener el proceso de producción completo se decidió producir la materia prima para la fabricación de la tela. Para ello se creó **Hilos Eldan S.A.** Por último, se creó el taller mecánico, al cual se denominó **CELMISA**. Ambos funcionan en los terrenos del Parque Industrial el Sauce.

ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIAL 3B S.A.

CONOCIMIENTO GENERAL DE COMERCIAL 3B Y DE LOS OBJETIVOS DE SUS DUEÑOS



VISIÓN

CONOCIMIENTO GENERAL

ÁMBITO DE PRODUCTOS

Varias líneas de **Ropa en tejido de punto, Ropa Interior, Ropa deportiva y de Dormir para Hombres, mujeres y niños.** (Calzoncillos, Camisetas, Pijamas)

- **Líneas de productos** BASTANTE AMPLIA
- **Calidad** INSPECCIONADA POR ETAPAS
- **Estructura de costos** GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN ALTOS
- **Ciclo de vida** RELATIVAMENTE LARGO
- **Procesos Tecnológicos** AUMENTANDO EN COMPLEJIDAD
- **Ejecución de tareas** DENTRO DE LA EMPRESA

ÁMBITO DE MERCADOS

Segmento de **Precio Bajo.** Distribución a través de clientes mayoristas. Dirigido a clase **Media - Baja.**

- **Clientes** ESTABLES PERO AUMENTANDO EN EXIGENCIA
- **Competencia** LOCAL PERO EN PROCESO DE GLOBALIZACIÓN
- **Mercado** DOMÉSTICO
- **Precios** EN FUNCIÓN DE COSTOS

ÁMBITO GEOGRÁFICO

70% en la Costa: Guayaquil, Portoviejo, Manta, Machala, Huaquillas, Cuenca, Azuay y Loja.

30% en la Sierra: Quito, Tulcán, Ibarra, Esmeraldas, Ambato, Riobamba, Latacunga, Guaranda, Baños, Puyo y Tena.

- **Clientes** ESTABLES
- **Competencia** LOCAL PERO EN PROCESO DE GLOBALIZACIÓN
- **Mercado** DOMÉSTICO

SINGULARIDADES DE LA EMPRESA

Industrial y Comercial, Grande, Procesos en Batch, Vertical, Integrada hacia atrás.

- **Prioridad Administrativa** BASADA EN LAS UTILIDADES
- **Estructura Organizacional** ESTRUCTURA JERÁRQUICA
- **Tecnología** COPIAR E IMITAR A LOS LÍDERES MUNDIALES
- **Inventarios** ALTOS POR PROTECCIÓN

LOS OBJETIVOS

ÁMBITO DE PRODUCTOS

Varias líneas de **Ropa en tejido de punto, Ropa Interior, Ropa deportiva y de Dormir para Hombres, mujeres y niños.** (Calzoncillos, Camisetas, Pijamas)

- **Líneas de productos** AMPLIA
- **Calidad** CALIDAD TOTAL
- **Estructura de costos** GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN BAJOS
- **Ciclo de vida** BASTANTE CORTO
- **Procesos Tecnológicos** DE ALTA COMPLEJIDAD
- **Ejecución de tareas** SUBCONTRATACIÓN

ÁMBITO DE MERCADOS

Segmento de **Precio Medio.** Distribución a través de cadena de almacenes propia y clientes minoristas. Dirigido a clase **Media - Alta.**

- **Clientes** EXIGENTES DE CALIDAD
- **Competencia** GLOBAL
- **Mercado** INTERNACIONAL
- **Precios** EN FUNCIÓN DEL MERCADO

ÁMBITO GEOGRÁFICO

Dentro del Ecuador:

180.000 Prendas en a Costa: Guayaquil, Portoviejo, Manta, Machala, Azuay, etc.

100.000 en la Sierra: Quito, Tulcán, Esmeraldas, Ambato, Riobamba, Latacunga, etc.

En el Exterior:

120.000 prendas orientadas al mercado Sur Occidental de Colombia zona de **10'000.000 de habitantes** aproximadamente.

- **Clientes** EXIGENTES
- **Competencia** GLOBAL
- **Mercado** INTERNACIONAL

SINGULARIDADES DE LA EMPRESA

Industrial y Comercial, Grande, Procesos en Línea, Vertical, Desintegrada.

- **Prioridad Administrativa** BASADA EN EL FLUJO DE EFECTIVO
- **Estructura Organizacional** ESTRUCTURA DE POCOS NIVELES
- **Tecnología** COPIAR E IMITAR A LOS LÍDERES MUNDIALES
- **Inventarios** BAJOS PERO DE ALTA ROTACIÓN

MISIÓN

Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, brindando el placer de vestir las prendas de tejido de punto de mejor calidad, con los diseños más variados y creativos, con el fin de reafirmarnos como líderes del mercado. Contaremos para ello con un equipo altamente motivado y preparado tecnológicamente. La rentabilidad como motor de la empresa será nuestro principal valor corporativo, con el fin de prestar mayores beneficios sociales a la comunidad, esta es la base fundamental del respeto al ser humano desde la óptica de la institución.

DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

LÍNEAS DE PRODUCTOS EN TEJIDO DE PUNTO

*INTERIOR:

BRASIERES
CALZONCILLOS
CALZONES

*ROPA DE DORMIR:

BABY DOLLS
BATONAS
PIJAMAS

*DEPORTIVA:

BUSOS
CAMISETAS
CALENTADORES
PANTALONETAS (SHORT)

*INFANTIL:

BABEROS
CONJUNTOS
MAMELUCOS

	OPA INTERIOR	ROPA DE DORMIR	ROPA DEPORTIVA	ROPA INFANTIL
COMPETIDORES	MUCHOS	MUCHOS	MUCHOS	MUCHOS
RECIBOS	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
CLIENTES	MUCHOS	MUCHOS	MUCHOS	MUCHOS
ALIEDAD	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
CAPACIDAD DE SUSTITUCIÓN	SÍ TIENE	SI TIENE	SI TIENE	SI TIENE
LIQUIDACIÓN	NO	NO	NO	NO
GRADO DE INTEGRACIÓN	SI	SI	SI	SI
UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS	UEN1	UEN 2	UEN 3	UEN 4

COMPETIDORES:

En el Ecuador existen 4 industrias de confección grandes, hay otras más pequeñas pero estas son especializadas en un tipo de ropa específico, existen cerca de 2000 empresas relacionadas con la confección.

PRECIOS:

Las cuatro empresas más grandes establecen el precio por tener la capacidad de auto proveerse de la materia prima, los competidores más pequeños tratan de bajar los precios por poseer menores costos indirectos de fabricación, sin embargo adquieren la materia prima a mayor precio.

CLIENTES:

La cadena de supermercados más grande del Ecuador se ha caracterizado por hacer muchas exigencias que no están orientadas a mejorar el nivel competitivo de los productos, y los clientes mayoristas conocedores de esto, han encontrado una oportunidad de obtener poder frente a los productores, lo cual ha creado un ambiente de terror a ser manipulado, por ese motivo los productores han incentivado el desarrollo de nuevos comerciantes. Solo Comercial 3B tiene algo más de 3.000 clientes activos.

CALIDAD:

Las empresas importantes del Ecuador en la rama de la confección han adquirido equipos de producción modernos, lo que garantiza la mejora de los procesos y de la calidad a relativo bajo costo.

CAPACIDAD DE SUSTITUCIÓN:

Los productos de tejido de puntos son muy nobles por su textura y resistencia, sin embargo toda prenda puede ser sustituida por otra, dependiendo del tipo de usuario, del medio, de la economía, etc.

LIQUIDACIÓN:

El costo de los bienes de producción y su poca demanda, hacen poco posible la liquidación de las unidades estratégicas de negocios de la empresa, además de el apego que existe de los propietarios de las empresas por el sector textil.

GRADO DE INTEGRACIÓN:

El grado de integración entre las unidades de negocios de COMERCIAL 3B S.A. no solo es posible, sino que para tener una visión más amplia se ha considerado a las prendas de vestir en tejido de punto como la unidad estratégica de negocios a ser analizada y planificada en este proyecto.

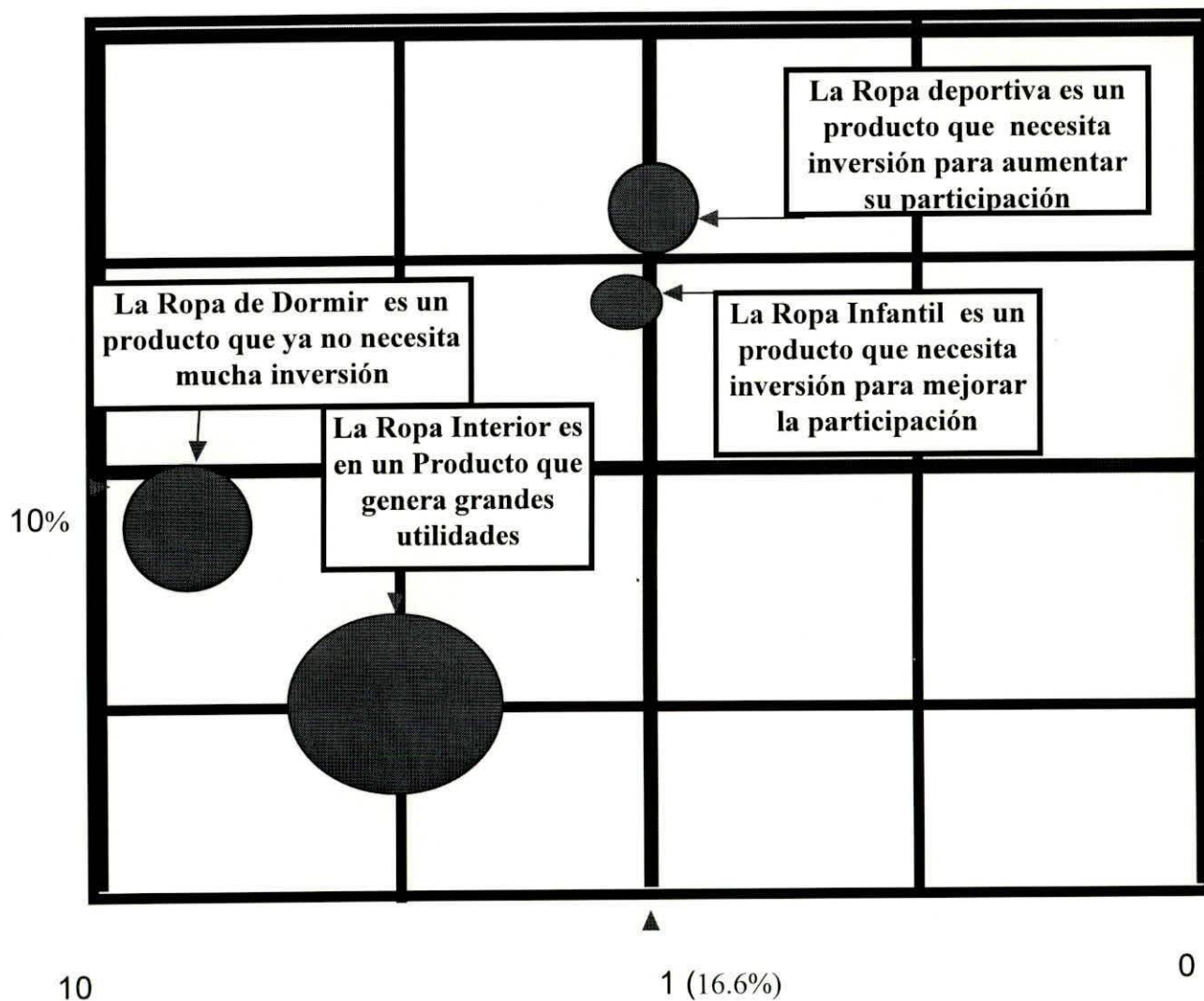
CONCLUSIONES

Los productos tienen un conjunto de **competidores** y **clientes homogéneos**, se les asigna los **mismos recursos, promociones, distribuciones, buscan objetivos comunes** que son los de posicionar las marcas de Comercial 3B, es por eso que todos los **productos tienen la misma calidad, tendencia en los diseños y relación de precios**. Además todos los productos **satisfacen la necesidad de vestir cómoda** y con buena imagen, por tanto la **eficiencia de comercialización de un producto afecta a otro**.

ANÁLISIS DE PORTAFOLIO

COMPAÑÍA	ROPA INTERIOR	ROPA DE DORMIR	ROPA DEPORTIVA	ROPA INFANTIL	TOTAL PARTICIPACION
PASA	13%	12%	15%	17%	14%
PINTO	15%	10%	20%	20%	16%
LINDA	12%	18%	10%	8%	12%
COMERCIAL 3B	20%	25%	15%	15%	19%
OTROS (nac)	25%	10%	10%	10%	18%
OTROS (ext)	15%	25%	30%	30%	21%
Promedio	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%

ANÁLISIS DE MEZCLA DE PRODUCTOS Y POSICIONAMIENTO



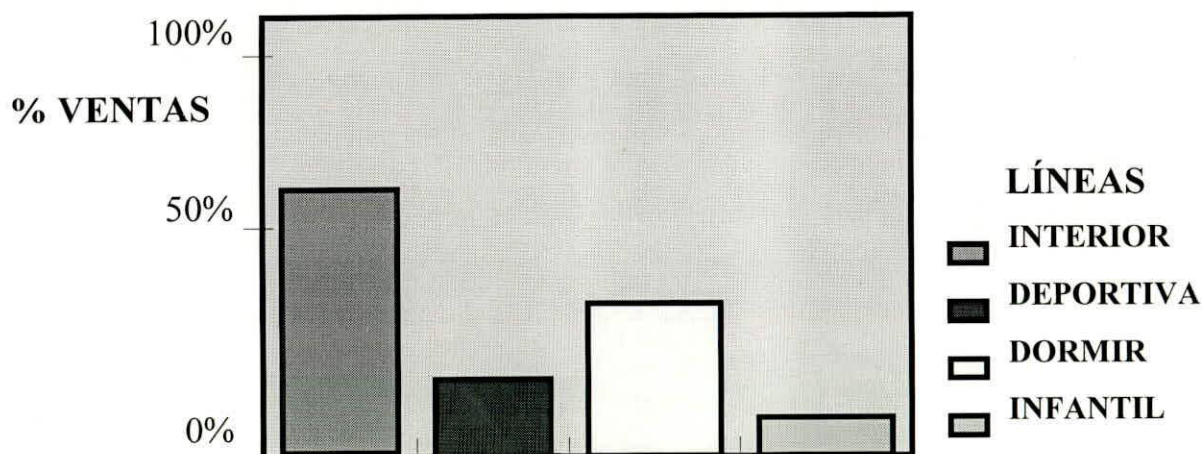
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

SEGMENTACIÓN.- En relación a las ventas se ha considerado importante conocer las líneas de productos, las zonas geográficas y sus provincias , y los tipos de clientes. Con su importancia en los resultados de Comercial 3B.

- **SEGMENTACIÓN POR LÍNEA DE PRODUCTO**

VENTAS POR PRODUCTOS	
LINEAS	PORCENTAJE
INTERIOR	56%
DEPORTIVA	12%
DORMIR	26%
INFANTIL	6%

SEGMENTACIÓN POR LÍNEA

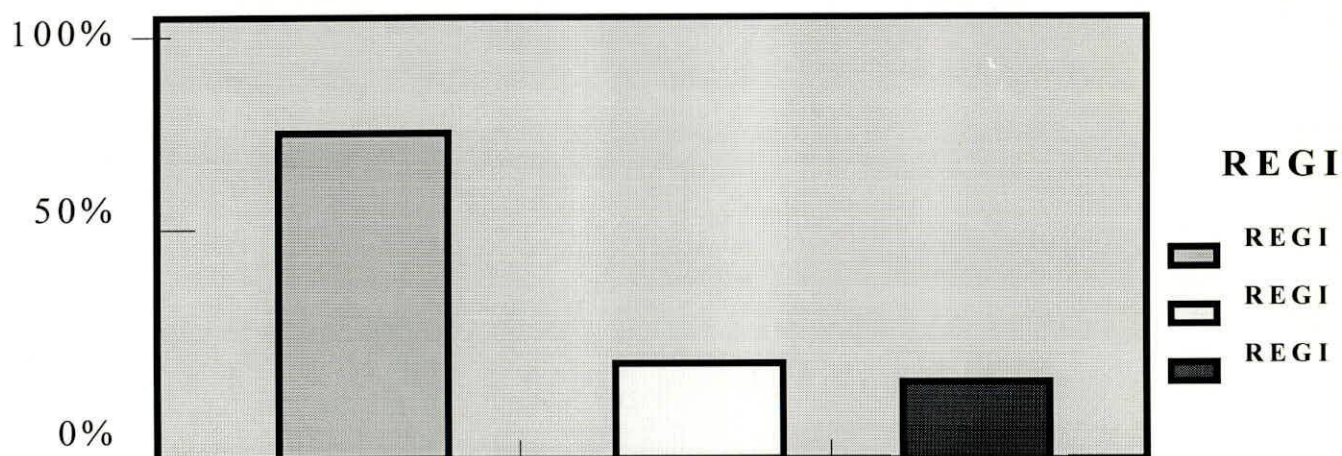


• SEGMENTACIÓN POR ZONAS GEOGRÁFICAS

ZONA 1		ZONA 2	
GUAYAS	61.85%	PICHINCHA	12.05%
MANABÍ	6.28%	ESMERALDA	2.23%
LOS RÍOS	3.10%	TUNGURAHUA	2.11%
		IMBABURA	0.54%
ZONA 3		CHIMBORAZO	0.48%
EL ORO	5.93%	CARCHI	0.31%
AZUAY	2.81%	BOLÍVAR	0.23%
LOJA	1.77%	COTOPAXI	0.22%
CAÑAR	0.09%		

VENTAS POR ZONA GEOGRÁFICA	
ZONA	PORCENTAJE
REGIÓN 1	71%
REGIÓN 2	18%
REGIÓN 3	11%

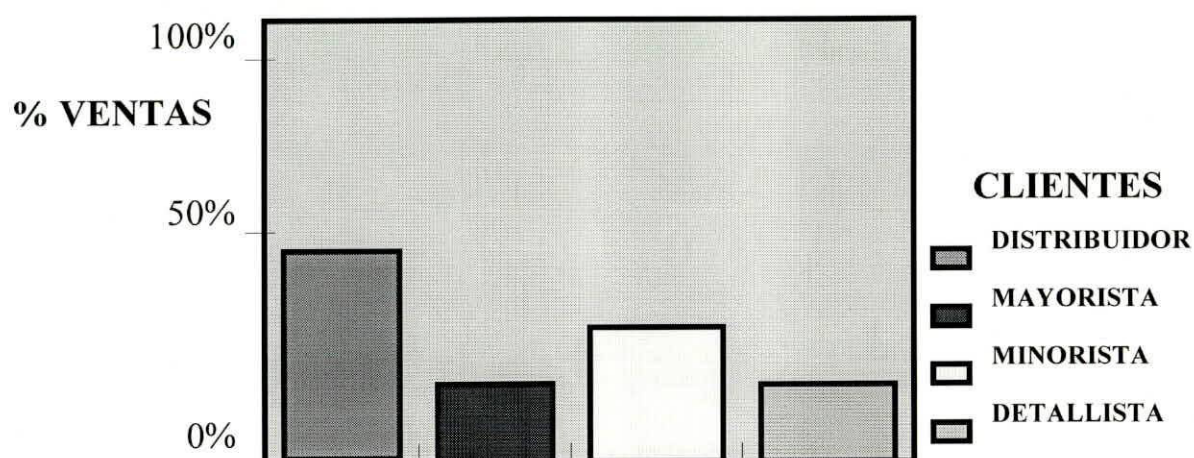
REGIÓN VS. CARTERA TOTAL



• **SEGMENTACIÓN POR TIPO DE CLIENTE**

TIPO DE CLIENTE	% VENTAS	% CARTERA
DISTRIBUIDORES	40 %	2 %
MAYORISTAS	16 %	7 %
MINORISTAS	27 %	39 %
DETALLISTAS	17 %	52 %

% VENTAS POR TIPO DE CLIENTE



TIPO DE CLIENTE VS. CARTERA TOTAL



DETECCIÓN DE LOS BENEFICIOS BUSCADOS POR EL MERCADO

CONSCIENTES E INCONSCIENTES

- Que se **encuentren en la mayoría de los almacenes** por los que frecuente, esto es que los productos estén siempre a su alcance, que no tenga que hacer recorridos especiales o que se los encuentren por casualidad. Para lograr esto debe tener una amplia cobertura del mercado.
- Que tengan **surtidos de diseños, colores de moda con un surtido de tallas completo**, ya que el cliente cada vez es más exigente y desea tener un amplio repertorio de modelos para escoger, y por supuesto la talla que está buscando.
- Poder **ver cómo son las prendas y cómo lucen**, para tener un criterio de la imagen que dan las prendas, cómo arman. Para esto se debe desarrollar todo un sistema de exhibición, de catálogos, de posters publicitarios, etc.
- **Que las prendas sean cómodas y que luzcan bien**, no solo es necesario que parezcan cómodas sino que deben serlo, deben tener un amplio manejo de tallas y modelos dependiendo de los tipos de anatomías que existen.
- Que los productos **no tengan esos detalles que molestan** cuando se las usa por mucho tiempo, como son las etiquetas, el hilo de nylon, las costuras muy tensas, poliéster inapropiado en la mezcla del tejido de punto.
- Que **el empaque sea el adecuado**, que identifique y proteja al producto. Es importante que los productos puedan identificarse por su presentación para crear mayor lealtad de los clientes.

DEPENDENCIAS EXTERNAS DEL SECTOR

ECONÓMICAS

- **PRODUCTO INTERNO BRUTO.-** Las importaciones en Octubre del 95 eran de 406 millones de dólares, y en Junio del 96 estaban en 226 millones de dólares. Las exportaciones en Marzo del 96 eran 464 millones de dólares y en Junio del mismo año eran de 365 millones, lo que haría pensar que a pesar de encontrarse en una recesión económica se está incentivando las exportaciones.
- **TASA DE INFLACIÓN .-** En 1992 se estableció una política DE “anclaje” Cambiario con el fin de evitar que la inflación se mantenga en el alto nivel y ritmo de expansión de los anteriores ,que se difícil controla. Con nuevas tasas de inflación de alrededor del 20 %.
- **TASA DE INTERÉS.-** Como complemento a la política económica las autoridades optaron por dejar que la tasa de interés flote, alcanzando así niveles muy elevados para los créditos orientados fortalecer las actividades productivas o de riesgo. (Hasta el 70% anual) El nuevo Gobierno se ha planteado como objetivo bajar las tasas de interés. (alrededor de 50% anual)
- **INGRESO PER CÁPITA.-** La variación del salario real a ido del 3,7 al 0,3 desde Agosto del 94 hasta Agosto del 96 a pesar que en los años anteriores hubo un incremento en el consumo de los hogares de 1.8 en el 92 1.2 en el 93 y 2.8 en el 94 esto se refleja por la inestabilidad política y económica que está pasando el país.
- **DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO.-** Como consecuencia de la inestabilidad económica y política del país existe el temor a adquirir bienes, por la incertidumbre de no poder pagar después estos.
- **DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO.-** El costo del crédito ha alcanzado niveles muy elevados para los créditos orientados fortalecer las actividades productivas o de riesgo y es por esto que al sector financiero le cuesta mucho trabajo otorgar créditos.
- **COSTO DE MANO DE OBRA Y PRODUCTIVIDAD.-** El nivel de insatisfacción en el Ecuador es muy alta, esto se refleja en la baja productividad de la mano de obra.

ECONÓMICAS

- **RESTRICCIONES ARANCELARIAS Y TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.-** La fiscalización del nuevo gobierno a las aduanas a creado un estado de recesión comercial, además el país no esta preparado para una apertura comercial que no sea con los países de la región a pesar de estar menos desarrollado que ellos.

POLITICAS

- **REGULACIONES GUBERNAMENTALES.-** Los movimientos políticos de mantener subsidiado el gas domestico, la energía eléctrica y el agua potable para el uso domestico cargándole los costos al sector industrial no permite el desarrollo de la industria en el Ecuador.

- **PERIODO ELECTORAL Y CAMBIO DE GOBIERNO.-** El año 96 ha sido un año electoral favorable para el partido populista lo que a creado macha incertidumbre y nerviosismo en los sectores productivos, más aun cuando existen indecisiones en el momento de tomar una postura.

SOCIALES

- **POBLACIÓN TOTAL ACTIVA.-** La población económicamente activa en el Ecuador es un índice que continuamente esta creciendo.

- **ÍNDICES DE CRECIMIENTO.-** Los índices de crecimiento poblacional es son exageradamente altos.

TECNOLÓGICAS

- **CAMBIOS TECNOLÓGICOS.-** Los cambios tecnológicos constantes empujan a tecnificarse pero los costo de la tecnología son muy altos.

NATURALES

- **CAMPAÑAS ECOLOGICAS.-** La sociedad esta comenzando a presionara para desarrollar programas de conservación del medio ambiente.

ANALISIS DE CONCENTRACION

La manera en que se distribuye la participación de mercado en las industrias es llamada **CONCENTRACIÓN** y tiene un impacto importante en la forma de competir.

La concentración de una industria puede ser de dos tipos:

- Concentración actual o de hecho que es la manera en que se distribuye la participación de mercado en la actualidad y concentración estructural que indica los cambios potenciales de la concentración actual.
- Las industrias pueden ser fragmentadas y concentradas.

ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR DE LA ROPA EN TEJIDO DE PUNTO

FACTOR	CONCENTRADA	FRAGMENTADA
BARRERAS DE ENTRADA	MUCHAS	CASI NO EXISTEN BARRERAS DE ENTRADAS
ECONOMIA DE ESCALA	SON IMPORTANTES PARA CONTROLAR EL COSTO DE LA MATERIA PRIMA.	NO EXISTEN
CURVA DE EXPERIENCIA	ES IMPORTANTE EL MANEJO DE LA TECNOLOGIA	POBRE, PROCESO SIMPLE
COSTOS DE TRANSPORTE	SON BAJOS POR LAS ECONOMIAS DE ESCALA	ALTOS
DIFERENCIACION DE PRODUCTO	BAJA, PRODUCTO GENERICO	LA TENDENCIA ES DIFERENCIARSE
VENTAJAS EN COMPRAS	DESCUENTOS POR VOLUMEN	NO HAY
NECESIDAD DE MERCADO	CONOCIDAS Y ESTANDARES	LA GENTE QUIERE DIFERENCIARSE
TIPO DE ADMINISTRACION	COMIENZA A PROFESIONALIZARSE	FAMILIAR
REGULACION GUBERNAMENTAL	LIMITA PARTICIPACION	PROMUEVE PARTICIPACION
NUMERO DE PARTICIPANTES	POCOS	MUCHOS

Se puede observar que el mercado se encuentra en movimiento, se podría decir que considerando el comportamiento de los consumidores, los avances tecnológicos, el tamaño del mercado y competencia internacional tratan de fragmentarlo y que daría la impresión que los grandes productores quieren mantener el mercado concentrado. El mercado en corto tiempo estará completamente fragmentado.

ANÁLISIS DE MADUREZ

Al igual que los productos las industrias experimentan una evolución a través del tiempo, teniendo fuertes repercusiones en el desarrollo de la estrategia del negocio, en el grado de Atractividad y por tanto en la aparición de oportunidades, toda industria atraviesa por las diferentes etapas del ciclo de vida, inicio, crecimiento, madurez y declinación.

En una **etapa de Inicio** se requiere: establecer mercado, tomar riesgos, desarrollar tecnología, respuesta rápida, tomar posición de mercado, invertir fuerte y se obtiene baja rentabilidad y pérdidas.

Pasando a una **etapa de Crecimiento** hay que convertirse en líderes, establecer distribución, tecnologías y manufactura. Hay que invertir para mantener el crecimiento y la rentabilidad es baja o moderada.

En la **etapa de Madurez** se invierte para reducir costos, para eficientar la operación, para mantener la participación del mercado, y racionalizar las operaciones. La rentabilidad tiende a ser moderada o alta y se genera efectivo.

Finalmente, en la **etapa de Declinación**, se invierte para maximizar el flujo de efectivo. Es necesario racionalizar las operaciones y mantener la posición del mercado o retirarse programadamente.

ANÁLISIS DE MADUREZ DEL SECTOR DE LA ROPA EN TEJIDO DE PUNTO

FACTOR	EMBRIÓNICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
TASA DE CRECIMIENTO	ACELERADA, 3 VECES EL PIB	ENTRE 1.5 Y 3 VECES EL PIB	ENTRE .7 Y 1.5 VECES EL PIB	ENOS DE .7 VECES EL IB
POTENCIAL DE LA INDUSTRIA	ALTO, INCERTIDUNBLE DE MERCADO	LA DEMANDA SE DUPLICA CADA 5 AÑOS	MERCADO CERCA DE SATURACION	IN POTENCIAL, MERCADO SATURADO
NUMERO DE PARTICIPANTES	VA EN AUMENTO RAPIDO	CONTINUA CRECIENDO EN TASAS DECRECIENTES	SE MANTIENE ESTABLE POCOS CAMBIO	DISMINUYENDO ALGUNOS SALEN DEL MERCADO
LÍNEA DE PRODUCTOS	SE EMPIEZA A DEFINIR LA LINEA BASICA DE PRODUCTOS	INCORPORAN NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS Y SE AJUSTAN PRESENTACIONES	LINEAS BASICAS SIN CAMBIO, ALGUNA EXTENSION	EDUCCIONES DE PRESENTACIONES Y LINEAS BASICAS DE PRODUCTOS
PART. DE MERCADO	MUY CAMBIANTE NO ESTA DEFINIDA	SE EMPIEZAN A DEFINIR. EXISTEN CAMBIOS, MAYORES DE 10 PUNTOS DE PARTICIPACION DEL MERCADO	EMPRESAS CON PARTICIPACIONES BIEN ESTABLECIDAS PODRIA EXISTIR CAMBIOS DE PARTICIPACION HASTA 5 PUNTOS	A PASO QUE SALEN COMPETIDORES, LA INDUSTRIA O SE CONCENTRA EN POCAS MANOS O SE DISPERSA EN PEQUEÑAS EMPRESAS
FACILIDAD DE ENTRAR	OPORTUNIDADES NO SON MUY CLARAS	LAS OPORTUNIDADES SON CLARAS, FACIL DE ENTRAR	DIFICIL. COMPETIDORES ATRINCHERADOS	DIFICIL. POCO ATRACTIVO PARA ENTRAR.
LEALTAD DE LA CLIENTELA	POCO O NADA	ALGUNAS COMPETIDORES SON MUY AGRESIVOS	PATRONES DE COMPRA ESTAN BIEN ESTABLECIDOS	FUERTE
TECNOLOGÍA	DESARROLLO DE CONCEPTO Y DE LA INGENIERIA DEL PRODUCTO, INVESTIGACION	REFINAMIENTO Y EXTENSION DE LA LINEA DE PRODUCTOS. ENFASIS EN MERCADOTECNIA	REFINAMIENTO DE PROCESOS, EFICIENCIA DE METODOS Y FUNCIONES	ORIENTACION HACIA EL CONTROL DE COSTOS

Es un mercado que está llegando al punto de madurez media.

ANÁLISIS DE MADUREZ DE LA INDUSTRIA

RESUMEN ROPA EN TEJIDO DE PUNTO

TASA DE CRECIMIENTO.-

Entre 0.7 y el 1.5 veces el PIB

POTENCIAL DE LA INDUSTRIA.-

El mercado va en camino a su saturación. aunque en los últimos años existe un auge a nivel mundial por la ropa en tejido de punto especialmente de algodón ecológico.

NUMERO DE PARTICIPANTES.-

Relativa estabilidad, hay pocos cambios y los que entran al mercado lo hacen importando productos pero el costo es muy alto por los intereses, los impuestos y el volumen de compra (tiempo de reposición).

LÍNEA DE PRODUCTOS.-

Se incorporan nuevas líneas de productos con el fin de incentivar al comprador y se ajustan las presentaciones para ganar posicionamiento.

PARTICIPACIÓN.-

Empresas con participaciones bien establecidas, podría existir cambios de participación hasta 5 puntos.

FACILIDAD DE ENTRAR.-

Poco atractivo para entrar, mucha competencia y muy baja rentabilidad.

LEALTAD .-

Se reconocen las marcas, pero los competidores son muy agresivos.

TECNOLOGÍA.-

Refinamiento de procesos para alcanzar una diferenciación, eficiencia de métodos para bajar costos y funciones múltiples en las estructuras para disminuir los tamaños.

RESUMEN:

El Mercado de la ropa en tejido de punto es un mercado que esta maduro.

ANALISIS DE ATRACTIVIDAD

RIVALIDAD EN EL SECTOR DE LA ROPA DE TEJIDO DE PUNTO

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	CRECE EN FORMA SIMILAR AL PIB (ENTRE 0.7 Y 2 VECES). LA OFERTA Y LA DEMANDA TIENDEN A BALANCEARSE.	CRECE CONSTANTEMENTE. LA OFERTA TIENDE A SER LIGERAMENTE MAYOR QUE LA DEMANDA.	EL CRECIMIENTO ES MENOR AL DEL PIB (NO LLEGA AL 0.7). OFERTA SUPERA LA DEMANDA .
COMPETIDORES DIVERSOS	COMPETIDORES CON ORIGENES DISTINTOS PERO OBJETIVOS PARECIDOS.	COMPETIDORES SEMEJANTES CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ORIENTADOS A RENTABILIDAD.	ORIGENES DIFERENTES. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ENFOCADOS A PARTICIPACION DE MERCADO.
DIFERENCIAS DE PRODUCTO	HAY DIFERENCIACION PERO TIENE INFLUENCIA EL PRECIO Y/O EL SERVICIO.	PRODUCTO DIFERENTE MARCA BIEN IDENTIFICADA. PERO AUN SE DECIDE POR PRECIO	NO SE PERCIBE DIFERENCIA SOLO SE DECIDE A BASE DE PRECIO.
NÚMEROS DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO ENTRE ELLOS	GRUPOS INTERNOS CON ACUERDOS. NUMERO MEDIANO DE COMPETIDORES.	INDUSTRIA CON POCOS COMPETIDORES Y/O ACUERDOS ENTRE ELLOS . UNO O MAS COMPETIDORES CONTROLAN UN RECURSO IMPORTANTE.	MUCHOS COMPETIDORES SIN ACUERDOS. INDUSTRIA FRAGMENTADA.
INCREMENTOS DE CAPACIDAD	PEQUEÑOS EXCEDENTES DE CAPACIDAD QUE PRONTO SON CUBIERTOS	CRECIMIENTO EN FORMA UNIFORME Y LINEAL	GRANDES AUMENTOS ESCALONADOS QUE TARDAN EN CUBRIRSE.
COSTOS FIJOS O DE ALMACENAJE	RELEVANTES PERO NO SON LOS MAS IMPORTANTES	POCOS SIGNIFICATIVOS.	MUY ALTOS
BARRERAS DE SALIDA	BARREARAS MEDIAS. ES COSTOSO PERO MANEJABLE SALIRSE O EXPORTAR.	ES POSIBLE RETIRARSE DE LA INDUSTRIA CON FACILIDAD U ORIENTARSE A OTROS MERCADOS .	MUY DIFICIL SALIRSE DE LA INDUSTRIA. ALTAS BARRERAS QUE EN UN MOMENTO PUEDEN HACER MAS COSTOSO EL RETIRARSE QUE EL CONTINUAR EN LA INDUSTRIA.

La rivalidad del sector es medio alta.

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS EN EL SECTOR DE LA ROPA EN TEJIDO DE PUNTO

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
ECONOMÍAS DE ESCALA	OBLIGAN A ENTRAR CON GRANDES VOLUMENES	ECONOMÍAS DE ESCALA AYUDAN, PERO NO SON DETERMINANTES.	NO HAY ECONOMÍAS DE ESCALA O SON IRRELEVANTES
DIFERENCIA DE PRODUCTO	MARCAS ESTAN BIEN IDENTIFICADAS EXISTE LEALTAD DE MARCA	PEQUENAS DIFERENCIAS BAJA LEALTAD	NO HAY DIFERENCIACION PRODUCTOS GENERICOS
REQ. DE CAPITAL	INTENSIVA EN CAPITAL ALTA INVERSION	LA INVERSION NO LIMITANTE IMPORTANTE	INTENSIVA EN MANO DE OBRA BAJA INVERSION
ACCESO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	CANALES SATURADOS LAZOS ESTRECHOS COINVERSIONES ALTA LEALTAD DISTRIBUIDORES DIFICIL CREAR NUEVO CANAL	DISTRIBUCION CAMBIARA DE PRODUCTO SI AUMENTA SU MARGEN SE REQUIERE INVERSION PARA CREAR NUEVO CANAL.	SE ESTAN SATURANDO SOLO RELACION COMERCIAL FACIL CREAR UNO NUEVO
DESVENTAJAS EN COSTOS	GRAN VENTAJA EN COSTO ACCESO VENTAJOSO A MATERIAS PRIMAS, TECNOLOGIAS, ETC. IMPORTANTE CURVA DE EXP. PATENTES	ALGUNA VENTAJA EN COSTOS TECNOLOGIA ACCESIBLE A COSTO MODERADO CURVA DE EXPERIENCIA QUE SE PUEDE COMPRAR O ASIMILAR RAPIDAMENTE	MINIMA VENTAJA EN COSTOS TECNOLOGIA LIBRE Y DISPONIBLE SOBREFERTA MATERIA PRIMA NO HAY CURVA DE EXPERIENCIA
POLÍTICA DE GOBIERNO	SEVERA REGLAMENTACION GOBIERNO INHIBE LA PARTICIPACIÓN	EXISTEN REQUISITOS QUE SON CUMPLIBLES	RESTRICCIONES MINIMAS GOBIERNO IMPULSA FUERTEMENTE
REACCIONES DE COMPETIDORES	COMPETIDORES ATRINCHERADOS TIENEN RECURSOS PARA HACERLE FRENTE A UNO NUEVO HISTORICAMENTE LO HAN HECHO UNIDOS ANTE NUEVOS PARTICIPANTES	ALGUNOS REACCIONARIAN RECURSOS MEDIOS PARA HACERLE FRENTE	PASIVOS ANTE UN NUEVO COMPETIDOR NO TIENE RECURSOS NO HAY UNION

La amenaza de nuevos ingresos es medio baja el sector no es muy atractiva para los competidores.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DEL SECTOR DE LA ROPA EN TEJIDO DE PUNTO

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
RENTABILIDAD	NO AFECTAN LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA	AFECTAN EN BAJA ESCALA LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA	PRESIONAN FUERTEMENTE LOS MÁRGENES
SUSTITUCIÓN	ES MÍNIMA NO HAN SIDO UN PELIGRO	MANTIENEN PRESIÓN SOBRE LOS PRODUCTO.	AMENAZAN CONSTANTEMENTE CON SUSTITUIRLOS
VENTAJAS	NO HAY PRODUCTOS SUSTITUTOS EN LA INDUSTRIA.	OFRECEN VENTAJAS Y TIENE DESVENTAJAS CON RELACIÓN A LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA	IMPORTANTES VENTAJAS, HAN VENIDO GANANDO

La amenaza de productos sustitutos es media.

PODER DE CLIENTES DEL SECTOR DE LA ROPA EN TEJIDO DE PUNTO

FACTOR	BAJO	NIVELADO	ALTO
CONCENTRACIÓN DE CLIENTES	SON MUCHOS. FRAGMENTADOS ABASTECEN VOLUMENES PEQUEÑOS	HAY VENDEDORES IMPORTANTES. PERO LA MAYORIA VENDEN BAJOS VOLUMENES CON RESPECTO A LAS COMPRAS DE LAS INDUSTRIA.	UNOS CUANTOS CONTROLAN EL ABASTO. EXITE UNA CLARA CONCENTRACION DE PROVEEDORES.
CAMBIO DE PROVEEDOR	SE PUEDEN UTILIZAR SUSTITUTOS IMPORTANTES. EXISTE UN BAJO COSTO DE CAMBIO DE PROVEEDOR	ALGUNOS SUSTITUTOS O PARCIALMENTE SUSTITUIDOS DE LOS INSUMOS PRINCIPALES. CAMBIO DE PROVEEDOR CAUSARIA COSTOS MODERADA.	NO HAY SUSTITUTOS O NO PUEDEN CONSEGUIRSE. ALTO COSTO DE CAMBIO DE PROVEEDOR UNICO.
IMPORTANCIA DEL COSTO	PRECIO DEL INSUMO MAS IMPORTANTE PARA EL CLIENTE QUE PARA EL PROVEEDOR	PRODUCTO NO OCUPA LA PRIORIDAD DE LOS INSUMOS PERO ES IMPORTANTE.	PRECIO DEL INSUMO MAS IMPORTANTE PARA EL PROVEEDOR QUE PARA EL CLIENTE
CALIDAD / DIFERENCIA	PRODUCTO NO DIFERENCIADO NO EXITEN REQUISITOS SIGNIFICATIVOS EN CUANTO A CALIDAD	EXITE ALGUN GRADO DE DIFERENCIACION. LA CALIDAD QUE SE REQUIERE ES ESTANDAR	PRODUCTO CLARAMENTE DIFERENCIADO. SE REQUIEREN ALTOS ESTANDASES DE CALIDAD
INTEGRACIÓN Y/O CONOCIMIENTO	NO EXITE NINGUN INTEGRADO. NO TIENE INTERES DE HACERLO. NO CONOCEN LOS COSTOS O PRECIOS DE SUS CLIENTES CONOCEN POCOS CLIENTES.	ALGUNOS INTEGRADOS TOTAL O PARCIALMENTE. CONOCEN EN FORMA GENERAL COSTOS, DEMANDAS Y PRECIOS DE SUS CLIENTES. PARCIAL CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS. CONOCEN BUEN NUMERO DE CLIENTES.	LOS MAS IMPORTANTES ESTAN INTEGRADOS. AMPLIO CONOCIMIENTO DE CLIENTES, COSTOS Y DEMANDAS DE ESTOS. CONOCEN INFORMACION DE LA INDUSTRIA.

El poder de los clientes es medio

PODER DE PROVEEDORES DE ROPA DE TEJIDO DE PUNTO

FACTOR	BAJO	NIVELADO	ALTO
CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES	SE PUEDEN UTILIZAR SUSTITUTOS IMPORTANTES EXITE UN BAJO COSTO DE CAMBIO DE PROVEEDOR	ALGUNOS SUSTITUTOS O PARCIALMENTE SUSTITUIDOS DE LOS INSUMOS PRINCIPALES. CAMBIO DE PROVEEDOR CAUSARIA COSTOS MODERADOS	NO HAY SUSTITUTOS O NO PUEDEN CONSEGUIRSE. ALTO COSTO DE CAMBIO PROVEEDOR UNICO
CAMBIO DE PROVEEDORES	NO HAY SUSTITUTOS O NO PUEDEN CONSEGUIRSE. ALTO COSTO DE CAMBIO. PROVEDOR UNICO.	ALGUNOS SUSTITUTOS O PARCIALMENTE SUSTITUIDOS DE LOS INSUMOS PRINCIPALES. CAMBIO DE PROVEEDOR CAUSARIA COSTOS MODERADOS	SE PUEDEN UTILIZAR SUSTITUTOS IMPORTANTES EXITE UN BAJO COSTO DE CAMBIO DE PROVEEDOR .
IMPORTANCIA DEL COSTO	NO HAY NEGOCIACION IMPORTANTE DE PRECIOS	PRODUCTO NO OCUPA LA PRIORIDAD DE LOS INSUMOS PERO ES IMPORTANTE	INTENSA NEGOCIACION DE PRECIOS.
CALIDAD / DIFERENCIACIÓN	PRODUCTO CLARAMENTE DIFERENCIADO. SE REQUIEREN ALTOS ESTANDASES DE CALIDAD	EXISTE ALGUN GRADO DE DIFERENCIACION. LA CALIDAD QUE SE REQUIERE ES ESTANDAR	PRODUCTO NO DIFERENCIADO. NO EXITEN REQUISITOS SIGNIFICATIVOS EN CUANTO A CALIDAD
INTEGRACIÓN Y/O CONOCIMIENTO	NO EXITE NINGUN INTEGRADO NO TIENE INTERES DE HACERLO NO CONOCEN LOS COSTOS O PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA CONOCEN POCOS PROVEEEDORES	ALGUNOS INTEGRADOS TOTAL O PARCIALMENTE. CONOCEN EN FORMA GENERAL COSTOS, DEMANDAS Y PRECIOS DE LA INDUSTRIA. PARCIAL CONOCIMIENTO DE PROCESOS. CONOCEN BUEN NUMERO DE PROVEEDORES.	LOS MAS IMPORTANTES ESTAN INTEGRADOS. AMPLIO CONOCIMIENTO DE PROVEEDORES. COSTOS Y DEMANDAS DE ESTOS. CONOCEN INFORMACION DE LA INDUSTRIA.

El poder de los proveedores es medio alto.

PODER DE LA FUERZA LABORAL DE LA ROPA DE TEJIDO DE PUNTO

HAY INDUSTRIAS EN LAS QUE LA FUERZA LABORAL
ES UN FACTOR DETERMINANTE
DE SU RENTABILIDAD, PUEDE LLEGAR A PONER EN DUDA SU FACTIBILIDAD.

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL	SINDICATOS LOCALES. NO SON CONFLICTIVOS. PETICIONES INFERIORES A LAS OTRAS INDUSTRIAS.	SINDICATOS CON LIGAS A ORGANIZACIONES. CONFLICTOS OCASIONALES. PETICIONES RAZONABLES. SIMILARES AL PROMEDIO	SINDICATO GREMIAL NACIONAL FUERTE. GENERALMENTE MUY CONFLICTIVOS. PETICIONES MAYORES A LAS OTRAS INDUSTRIAS.
REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA	ABUNDANTE. NO REQUIERE ESPECIALIZACIÓN INDUSTRIA INTENSIVA EN CAPITAL	OFERTA Y DEMANDA EQUILIBRADAS. REQUIERE DE CONOCIMIENTO FACILMENTE INPARTIDOS EQUILIBRADO CAPITAL Y MANO DE OBRA	ESCASA. ALTO GRADO DE ESPECIALIZACIÓN. INDUSTRIA INTENSIVA EN MANO DE OBRA

La fuerza laboral es medio baja.

ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA / RESUMEN DE LAS ROPA DE TEJIDO DE PUNTO

FACTOR	BAJA			MEDIA			ALTA		
	BAJA	MEDIO	ALTA	BAJA	MEDIO	ALTA	BAJA	MEDIO	ALTA
RIVALIDAD									
AMENAZA DE NIVOS. INGRESOS									
PRESIÓN DE PROD SUSTITUTOS									
PODER DE CLIENTES									
PODER DE PROVEEDORES									
PODER DE LA FZA. LABORAL									

El nivel de la atractividad de la industria es media.

ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

RESUMEN DE LA ROPA EN TEJIDO DE PUNTO

RIVALIDAD:

La rivalidad de los competidores en el sector de la ropa en tejido de punto es medio alta existen muchos competidores enfocados a la participación de mercado además existen altas barreras económicas y emocionales para salirse del mercado.

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS:

La amenaza de nuevos ingresos es media baja por eso el sector no es muy atractivo para los competidores, aunque las inversiones son bajas y los requisitos cumplibles. La preferencia de marcas, y la desventaja en costos inhibe el ingreso de nuevos competidores.

PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

La presión de los productos sustitutos es media ya que afectan la rentabilidad de la industria, ejercen presión sobre los productos aunque no ofrecen todas las ventajas que el producto del sector.

PODER DE CLIENTES:

El poder de los clientes es medio porque existen clientes importantes aunque la mayoría manejan bajos volúmenes de compra, todos mantienen un estándar de calidad aunque pueden cambiar de proveedor.

PODER DE PROVEEDORES:

El poder de los proveedores es medio alto ya que el cambio de proveedor podría representar un costo, además existe un grado de diferenciación de la calidad, a pesar de esto es necesaria una intensa negociación de precios .

PODER DE LA FUERZA LABORAL:

La fuerza laboral es medio baja, la orientación altamente social de la empresa hace que los sindicatos no sean conflictivos además las ofertas y las demandas está equilibradas.

RESUMEN:

El nivel de la atractividad es media.

ANALISIS DE TENDENCIAS

PRINCIPALES OPORTUNIDADES EXTERNAS

- La empresa tiene la posibilidad de **expandir los negocios básicos** para crear una barreras de entrada a otros competidores.
- Puede explotar **nuevos segmentos de mercado** con alguna nueva marca, con diseños especiales y de alta calidad.
- **Aumentar su ventaja de costo** calidad , la empresa tiene la ventaja de poder desarrollar estampados de una gran variedad y estilos para **mejorar la percepción** que tienen los clientes del producto.
- También puede **diversificarse a nuevos negocios en crecimiento**, como lo son los forros para asientos que los podemos diseñar y **elaborar de materiales reciclados**.
- Puede **expandirse a mercados regionales** a bajo costo y riesgo.
- Una buena **oportunidad de integrarse hacia delante** ya que la mayor parte del negocio consiste en distribuir directamente al consumidor.
- Crear una **desintegración en la parte productiva** de la confección .

PRINCIPALES AMENAZAS EXTERNAS

- Tienen **muchos imitadores** de la ropa diseñada por la empresa por parte de los pequeños industriales del país le están **buscando obtener alguna participación del mercado** .
- La **cantidad de productos Extranjeros** aumenta cada día. La importación de productos del Oriente trae 2 consecuencias importantes por un lado la posible **saturación del mercado** y la **intensificación de la competencia en precios**.
- El **consumidor cambia contantemente** de estilo, de gusto según la moda por tanto existe un **aumento de productos nuevos**.
- Aumenta la rivalidad de la industria. **Incremento de la competencia regional** ya que las empresas del sector de otros países también están se incorporan a la lucha por este mercado.
- Los cambios en la economía por parte del nuevo gobierno, la **incertidumbre tanto política como económica** a creado un ambiente de expectativa y de tensión puede producir un lento crecimiento del mercado.

PRINCIPALES FORTALEZAS INTERNAS

- El desarrollo tecnológico que **investigación & desarrollo** ha alcanzado la organización brindan la oportunidad de poseer muchos productos a bajo costo y en corto plazo, además de eficientar los recursos.
- El **desarrollo de nuestra línea de productos** crea mayor preferencia del mercado y una fuerza de ventas que brinda una amplia **cobertura del mercado** crea las circunstancias favorables para tener el liderazgo en el mercado.
- **Nuestros sistemas de información** a pesar de estar desarrollado en lenguaje de tercera generación, han sido desarrollados para cubrir todas nuestras necesidades transaccionales y gran parte de las necesidades de información ejecutiva.
- Por haber desarrollado una economía de escala contamos con equipos que nos permite reciclar el desperdicio de la materia prima para **diversificarnos a nuevos negocios en crecimiento** (economía de alcance) como lo es la fabricación y comercialización de forros de asientos para automóviles.
- Nuestra **habilidad financiera** nos ha ayudado a salir adelante en estos 2 años de inestabilidad económica y política a pesar de no haber estado bien apalancado al inicio del año 95, cuando existió el conflicto armado con el vecino del sur.
- El **posicionamiento** de nuestras marcas nos ha permitido ser el número 1 en la preferencia de los consumidores.

PRINCIPALES DEBILIDADES INTERNAS

- Los **costos ascendentes de producción** son una de las principales limitantes del sector para el crecimiento, es por esto que en Colombia han creado cooperativas con el fin de pasar las áreas productivas a sectores más necesitados y permanecer solo con el área de comercialización que realmente puede ser rentable para una organización.
- Los pobres planes de mercadeo han creado un **crecimiento sin dirección**, creados aparentemente por el síndrome de la raja hervida, al sentirse seguro en este mercado, no ha tenido la necesidad de moverse, sino de aplanarse.
- La **estructura de la organización** creció de una manera exagerada en su parte administrativa como reflejo de la protección del mercado, realmente no hacia falta tener procesos eficientes sino tener bajos costos de materia prima.
- El **alto costo laboral** esta creando que las empresas productoras tiendan a desaparecer por lo menos como las concebimos y se desarrollen los grupos de producción subcontratados.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

HABILIDADES DE EJECUCION

HABILIDAD	PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN
VENTAS / MERCADEO	58	<ul style="list-style-type: none">• Implementacion de planes de mercadeo• Manejo de canales de distribución• Fuerza de Ventas• Cobertura geográfica• Precio• Imagen. Marca.
PRODUCCION 'PRODUCTIVIDAD	33	<ul style="list-style-type: none">• Numero/ Localización de plantas• Investigación y Desarrollo• Eficiencia de Proceso
ORGANIZACIÓN, RR.HH. Y FINANZAS	9	<ul style="list-style-type: none">• Tamaño de Organización• Habilidades Gerenciales• Proceso de toma de decisiones• Rotación de personal bajo• Nivel de compensaciones

BASES DE COMPETENCIA

Este análisis nos muestra la forma en que el UEN identifica los factores claves de éxito con que cuenta y como los está utilizando como Base de Competencia en relación a sus competidores.

Por base de competencia se entiende aquellos factores controlables por el UEN cuyo manejo o desempeño puede provocar cambios en la participación del mercado en la industria.

Características:

- Factores controlables por la UEN.
- Su desempeño afecta la posición competitiva.
- Son percibidos por los consumidores e influyen en sus decisiones.
- A veces se convierten en requisitos de entrada.
- Es importante determinar su importancia relativa.

BASES DE COMPETENCIA	PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN
FUERZA DE VENTAS	22	Se ha enfatizado la eficacia de la fuerza de ventas, Es el equipo de ventas mas grande del sector, cuenta con 12 vendedores.
IMAGEN, MARCA CALIDAD	19	El cliente nos percibe superior a nuestros competidores
PRECIO	15	El cliente esta dispuesto a pagar nuestros precios.
AMPLITUD DE LINEAS DE PRODUCTOS	15	El gran surtido en nuestras líneas de productos nos a dado la preferencia del consumidor.
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	13	Los distribuidores y los mayoristas atienden nos permiten cubrir todo el País sin aumentar la fuerza de ventas.
LOCALIZACIÓN PUNTOS DE VENTAS	10	Cerca de las zonas de afluencia de clientes
PROMOCION Y PUBLICIDAD	6	El sistema de promoción nos ha permitido eliminar los saldos y los productos de muy baja rotación. Sin embargo nuestro sistema publicitario es muy pobre todavía.
TOTAL PUNTOS	100	

MANEJO DE LAS BASES DE COMPETENCIA

BASES DE COMPETENCIA	PONDER	CA		Comercial 3B		Pasa		Linda		Pinto	
		M.	TOT M.	CAL	TOT	CAL	TOT	CAL	TOT	CA L	TOT
FUERZA DE VENTAS	22	5	110	4	88	3	66	3	66	2	44
IMAGEN, MARCA CALIDAD	19	5	95	4	76	3	57	3	57	2	38
PRECIO	15	5	75	4	60	3	45	3	45	2	30
AMPLITUD DE LINEAS DE PRODUCTOS	15	5	75	3	45	3	45	3	45	2	30
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	13	5	65	4	52	4	52	3	39	2	26
LOCALIZACIÓN PUNTOS DE VENTAS	10	5	50	3	30	3	30	2	20	2	20
PROMOCION Y PUBLICIDAD	6	5	30	4	24	4	24	3	18	2	12
TOTAL PUNTOS	100	35	495	36	375	34	319	28	290	21	200

LA POSICIÓN DE LA EMPRESA IDEAL

LA POSICIÓN DEL LIDER DEL SECTOR

LAS POSICIONES DE LOS SEGUIDORES

CLASIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

POSICIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	COMPETIDORES
DOMINANTE	Domina completamente su mercado. Se da en situaciones de monopolio.	Completa libertad estratégica. Controla comportamiento de sus competidores. Normalmente son de alto rendimiento.	
FUERTE	Se da normalmente en industrias concentradas	Amplia libertad estratégica. Puede tomar acciones sin peligrar su posición. Rendimiento generalmente superior a la industria.	
FAVORABLE	La mayoría de negocios promedio se encuentra en esta posición. Normalmente controlan algún segmento.	Suficiente libertad como para seleccionar estrategias. Fuerzas que pueden explotar. Rentabilidad promedio. Pueden mejorar su posición.	Comercial 3B Linda Pasa
SOSTENIBLE	Negocios que generalmente mantienen su posición gracias a que pueden explotar algún nicho. Mantienen su competitividad mediante la especialización	Poca libertad estratégica. Viven a la sombra de los fuertes. Pocas oportunidades de mejorar. Rendimiento apenas aceptables.	Pinto
DEBIL	Negocios en serias desventajas estructurales ante sus competidores.	No tiene libertad estratégica. Deben mejorar a corto plazo o abandonar. Rendimientos no aceptables.	

MATRIZ ESTRATÉGICA DE MADUREZ

ETAPA		POSICIÓN			
		EMBRIÓNICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
POSICIÓN	DOMINANTE	DESARROLLO NATURAL ES DONDE HAY MAYOR LIBERTAD EN LOS NEGOCIOS			
	FUERTE				DESARROLLO SELECTIVO LIBERTAD MÁS LIMITADA
	FAVORABLE				
	SOSTENIBLE				
	DEBIL		VIABILIDAD HAY ESPERANZAS PERO NO MUCHAS		ABANDONO NO HAY NADA QUE HACER, NO HAY PROBABILIDAD DE MEJORA

COMERCIAL 3B

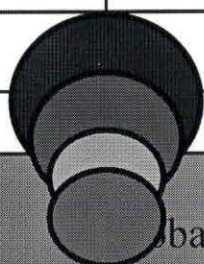
LINDA

PASA

PINTO

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ATRACTIVIDAD

	BAJA	MEDIA	ALTA	COMENTARIOS
DOMINANTE				
FUERTE				
FAVORABLE				
SOSTENIBLE	Abandono	Mejorar Viabilidad		
DEBIL				



COMERCIAL 3B

LINDA

PASA

PINTO

LINEAMIENTOS Y COMPORTAMIENTO ESPERADO SEGÚN EL POSICIONAMIENTO

	EMBRIÓNICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
DOMINANTE	LUCHAR POR PARTICIPACIÓN. PROBABLEMENTE RENTABLE. INVERSIÓN A UN RITMO SUPERIOR DEL MERCADO. PIDE PRESTADO.	MANTENIMIENTO DE PARTICIPACIÓN. INVERSIÓN PARA MANTENER EL CRECIMIENTO. RENTABLE. PROBABLE GENERACIÓN DE FLUJO.	CRECER CON LA INDUSTRIA. REINVERTIR LO NECESARIO. RENTABLE. GENERA FLUJO POSITIVO.	MANTENER POSICIÓN. REINVERTIR LO NECESARIO. RENTABLE. GENERACIÓN DE FLUJO POSITIVO.
FUERTE	TRATA DE MEJORAR POSICIÓN. INVERSIÓN AL RITMO DEL MERCADO. PROBABLEMENTE NO RENTABLE. PIDE PRESTADO.	TRATA DE MEJORAR POSICIÓN. INVERSIÓN AUMENTA SEGÚN TASA DE CRECIMIENTO. PROBABLEMENTE RENTABLE. PIDE PRESTADO.	CRECIMIENTO CON LA INDUSTRIA. REINVERTIR LO NECESARIO. RENTABLE. GENERA FLUJO POSITIVO.	MANTIENE POSICIÓN O COSECHAR. MINIMA REINVERSIÓN O MANTENIMIENTO. RENTABLE. GENERA FLUJO POSITIVO
FAVORABLE	LUCHAR POR UNA POSICIÓN SELECCIONADA. INVERSIÓN SELECTIVA. PROBABLEMENTE NO RENTABLE. PIDE PRESTADO.	ESFUERZO POR PARTICIPACIÓN. INVERSIÓN SELECTIVA. RENTABILIDAD MARGINAL. PIDE PRESTADO.	MANTENIMIENTO DE POSICIÓN. BUSQUEDA DE NICHOS. REINVERSIÓN MÍNIMA O SELECTIVA. RENTABILIDAD MODERADA. GENERACIÓN DE FLUJO POSITIVO.	COSECHAR O RETIRARSE. MÍNIMA INVERSIÓN O DESINVERSIÓN. RENTABILIDAD MODERADA. NO HAY FLUJO POSITIVO.
SOSTENIBLE	MEJORA DE POSICIÓN SELECCIONADA. INVERSIÓN SELECTIVA. NO RENTABLE. PIDE PRESTADO.	ENCONTRAR NICHOS. INVERSIÓN SELECTIVA. NO RENTABLE. PIDE PRESTADO O BALANCE.	EXPLOTA NICHOS O RETIRA. REINVERSIÓN MÍNIMA O DESINVERSIÓN. MÍNIMO RENDIMIENTO. BALANCE DE FLUJO.	RETIRO PLANEADO. DESINVERSIÓN. MÍNIMO RENDIMIENTO.

IMPULSOS ESTRATEGICOS NATURALES

	EMBRIÓNICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
DOMINANTE	INICIO CRECIMIENTO RÁPIDO	CRECIMIENTO RÁPIDO DEFENDER POSICIÓN	CRECER CON LA INDUSTRIA. RENOVAR. DEFENDER POSICIÓN	CRECER CON LA INDUSTRIA. ENFOCAR . RENOVAR. DEFENDER POSICIÓN
FUERTE	INICIO CRECIMIENTO RÁPIDO	CRECIMIENTO RÁPIDO RENOVAR. DEFENDER POSICIÓN	CRECER CON LA INDUSTRIA. RENOVAR DEFENDER POSICIÓN ENFOCAR.	CRECER CON LA INDUSTRIA. COSECHAR. DESARROLLAR NICHO. PROLONGAR EXISTENCIA.
FAVORABLE	INICIO CRECIMIENTO RÁPIDO ENFOCAR	CRECER CON LA INDUSTRIA. CRECIMIENTO RÁPIDO ENFOCAR. DESARROLLAR NICHO.	<ul style="list-style-type: none"> • CRECER CON LA INDUSTRIA • ENFOCAR. • RENOVAR. • DEFENDER POSICIÓN. • COSECHAR. • DESARROLLAR NICHO. • PROLONGAR EXISTENCIA • RETORNAR. 	RETORNAR RETRAER
SOSTENIBLE	INICIO. CRECER CON LA INDUSTRIA. CRECIMIENTO RÁPIDO ENFOCAR. ALCANZAR	CRECER CON LA INDUSTRIA. ENFOCAR, DESARROLLAR NICHO ALCANZAR PROLONGAR EXISTENCIA RETORNAR	COSECHAR DESARROLLAR NICHO RETORNAR RETRAER	RETRAER
DEBIL	ALCANZAR RETORNAR ABANDONAR	RETORNAR RETRAER ABANDONAR	RETORNAR RETRAER ABANDONAR	ABANDONAR

IMPULSO ESTRATÉGICO

IMPULSO	ESTABILIDAD/CONSOLIDACION
DEFINICION	Consolidar nuestra posición en el mercado local, a través de nuestras fortalezas en investigación & desarrollo, mercadeo y ventas, además de ingresar a los mercados regionales. tratando de bajar los costo de producción, mejorando así nuestros márgenes.
OBJETIVOS	<p>Para los próximos 5 años :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la participación del mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Renovación estratégica de nuestra línea de productos anticipándonos a las oportunidades del mercado. • Mayor especialización que la competencia. • Crear barreras de entrada a nuevos competidores con nuevos productos. 2. Generación de flujos de efectivos positivos. 3. El desarrollo de la microempresa con el fin delegar la función productiva.
IMPLICACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocar la inversión en investigación y desarrollo de productos. 2. Entrar en un proceso de desintegración industrial (Downsizing). 3. Desarrollar una organización capaz de autodirigirse y evaluarse.
RIESGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si no mantenemos el ritmo de desarrollo de productos perderíamos la posibilidad de desarrollarnos y renovarnos como empresa. 2. Si el proceso de downsizing fracasa los costos aumentarían en exceso y nuestros márgenes de rentabilidad se verían afectados. 3. Si el proceso de desarrollo de habilidades no se diera sería una inversión irrecuperable.

Estrategias :

- Oportunidades y amenazas de la industria
- Fuerzas y debilidades de la empresa
- Bases de competencia

ANALISIS F.O.D.A.

ANALISIS F.O.D.A	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • HABILIDAD Y LIDERAZGO EN INVESTIGACIÓN & DESARROLLO • MODERNOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN • HABILIDAD FINANCIERA • POSICIONAMIENTO 	P-4 REJUVENECIMIENTO DE LA LINEA DE PRODUCTOS M-3 PENETRACIÓN DE MERCADO (REGIONAL)	M-1 DEFENDER POSICION ACTUAL DE MERCADO
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • COSTOS ASCENDENTES DE PRODUCCIÓN • POBRES PLANES DE MERCADO • ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL • SISTEMAS DE CONTROL INAPROPIADOS 	O-5 DESARROLLO DE INSTITUCIONES PRODUCTIVAS	S-1 ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS O-7 RACIONALIZACION DE LA PRODUCCION T-5 RACIONALIZACIÓN TECNOLÓGICA

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DE MERCADO I

M-1	DEFENDER POSICION ACTUAL DE MERCADO		
DESCRIPCION: Mantener nuestra cartera de clientes y aumentarla en la medida que tengamos perdida de la misma.			
JUSTIFICACION: Es necesario mantener los volúmenes de ventas para sostener nuestros niveles de participación de mercado y para evitar la caída de los ingresos.			
PLANES DE ACCION 1. Crear un programa de inversión publicitaria. 2. Mantener la moral y motivación de la fuerza de ventas. 3. Mantener nuestra diferenciación de nuestros productos.		INDICADORES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Indice de retención de clientes. • Indice de penetración en los clientes. 	
RESULTADOS ESTRATEGICOS <ul style="list-style-type: none"> • Conservar nuestro liderazgo en el mercado 	RIESGOS <ul style="list-style-type: none"> • Gastos en publicidad sin retorno a la inversión • Agresividad inusitada de la competencia 	REACCION DE TERCEROS <ul style="list-style-type: none"> • Que la competencia baje los precios • Aumenten la inversión publicitaria 	
AREAS INVOLUCRADAS: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Subgerencia General • Jefatura de Ventas 		RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Ventas 	

ESTRATEGIAS DE MERCADO II

M-3	PENETRACIÓN DE MERCADO (REGIONAL)	
DESCRIPCION: Empezar una penetración del mercado Sur Occidental de Colombia.		
JUSTIFICACION: Buscar potenciales clientes con el fin de montar un oficina de distribución de nuestros productos en Colombia.		
PLANES DE ACCION <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de mercado para medir las posibilidades de crear clientes en el Sur Occidente de Colombia. 2. Establecer el tamaño de la cartera 3. Establecer un mapa de ruta de visita de clientes. 		INDICADORES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Indice de crecimiento de los clientes de Colombia.
RESULTADOS ESTRATEGICOS <ul style="list-style-type: none"> • Establecer canal de distribución en el mercado Colombiano. 	RIESGOS <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de adquisición de locales, adecuación, sistematización, abastecimiento de mercadería sin retorno. • Problemas aduaneros en la frontera. 	REACCION DE TERCEROS <ul style="list-style-type: none"> • Que los competidores Colombianos creen barreras de entradas. (Reducción de Precios, Promociones, etc.)
AREAS INVOLUCRADAS <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Subgerente General • Jefatura de Ventas 		RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Ventas

ESTRATÉGIAS DE LINEAS DE PRODUCTOS I

P-4	REJUVENECIMIENTO DE LINEA DE PRODUCTOS	
DESCRIPCION:		
Mejorar la competitividad de nuestras líneas de productos anticipándose a las futuras oportunidades de mercado.		
JUSTIFICACION:		
Buscar diseños con grandes potenciales en el mercado.		
PLANES DE ACCION		INDICADORES CLAVES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en equipo de impresión para el desarrollo de estampados de los productos 2. Desarrollar un orden de prioridad de diseños de estampados y de productos. 3. Realizar un programa de investigación & desarrollo de productos, para las líneas con sus respectivos empaques. 		<ul style="list-style-type: none"> • Índice de rotación de inventario por producto en relación a las ventas. • Índice de eficacia del numero de diseños que han entrado a producción en relación al repertorio de diseños.
RESULTADOS ESTRATEGICOS	RIESGOS	REACCION DE TERCEROS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la rotación de inventarios por productos • Incentivar las ventas por tener un gran surtido de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear inventario de productos con diferentes diseños que no tengan la ventas adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los competidores copien la tecnología y aprendan el “know how”
AREAS INVOLUCRADAS:		RESPONSABLE:
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Subgerente General • Jefatura de Investigación & Desarrollo 		<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Investigación & Desarrollo

ESTRATEGIAS DE OPERACIONES I

O-5	DESARROLLO DE INSTITUCIONES PRODUCTIVAS		
DESCRIPCION:			
Incentivar el desarrollo de la micro empresa de la confección al personal operativo del grupo empresarial.			
JUSTIFICACION:			
Es necesario mantener los costos de producción bajos, pero por la estructura organizacional a la empresa le representa un alto costo cada empleado de la planta.			
PLANES DE ACCION		INDICADORES CLAVES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar el ahorro cooperativo y el desarrollo de la micro empresa. 2. Crear la oportunidad de que inviertan en su propia empresa de confección. 3. Negociar la producción de las micro empresas con el Grupo Empresarial Comercial 3B. 		<ul style="list-style-type: none"> • Índice de crecimiento del sector micro empresarial del sector textil. • Indices de eficiencia. 	
RESULTADOS ESTRATEGICOS	RIESGOS	REACCION DE TERCEROS	
<ul style="list-style-type: none"> • Bajar nuestros costos de producción. • Disminuir nuestra obligación con el IESS. • Desarrollo de la comunidad. • Disminución del equipo de producción que ya no alcanza los estándares de producción industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los niveles de calidad y eficiencia disminuyan. • Que no se recupere la inversión en las micro empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los competidores quieran comprarle a ellos • También implanten el sistema de plantas satélites. 	
AREAS INVOLUCRADAS		RESPONSABLE:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Subgerencia General • Gerente de Recursos Humanos • Gerente de Operaciones 		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones 	

ESTRATEGIAS DE TECNOLOGIA I

T-2	SEGUIDOR TECNOLOGICO	
DESCRIPCION: Adaptar la tecnología que a tenido éxito comprobado en las grandes empresas a nivel mundial.		
JUSTIFICACION: Es necesario con pasos firmes eficientar los recursos de materia prima, como de diseño y en la coordinación de la producción.		
PLANES DE ACCION <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer comunicación vía módem con las plantas de producción con el fin de mejorar el control de la producción y el manejo de inventarios. 2. Establecer intercambio de información electrónica con los clientes más importantes para nosotros inicialmente, completar el proyecto en dos años 3. Eficientar el sistema de diseño de modas asistido por computadora. 4. Eficientar el sistema de diseño gráfico asistido por computadora. 5. Desarrollo de los Sistemas de Información Ejecutivos 	INDICADORES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta que permita observar y evaluar el cumplimiento de los objetivos. • Indice de consumo de papel. 	
RESULTADOS ESTRATEGICOS <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información descentralizada. • Aumento en el diseño y desarrollo de productos. • Mejora en la coordinación de la producción en el manejo de inventarios. 	RIESGOS <ul style="list-style-type: none"> • Retraso, perdida o fuga de la información. 	REACCION DE TERCEROS <ul style="list-style-type: none"> • Tratar de copiar la tecnología y el conocimiento.
AREAS INVOLUCRADAS <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Subgerencia General • Jefe de Sistemas 		RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Sistemas

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS I

S-1	ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS		
DESCRIPCION:			
<p>Desarrollo organizacional en la empresa, crear una organización inteligente de grupos autodirigidos con la capacidad de autoevaluar el desempeño de sus actividades.</p>			
JUSTIFICACION:			
<p>Mejorar los sistemas de control y evaluación del personal operativo disminuyendo los costos de esta gestión, aumentando su autoestima y anhelos de susperación, reflejada en mayor productividad.</p>			
PLANES DE ACCION		INDICADORES CLAVES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar, diseñar e implementar un programa Capacitación. 2. Desarrollo de los manuales de función, mapas de procesos y determinar los dueños de los procesos. 3. Mantener en alto la moral y motivación del personal. 4. Crear una diferenciación en los conceptos sociales de la organización. 		<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción del personal. • Evaluación de eficiencia del personal. 	
RESULTADOS ESTRATEGICOS	RIESGOS	REACCION DE TERCEROS	
<ul style="list-style-type: none"> • Crear compromiso de trabajo. • Aplanar la estructura. • Mejorar el nivel de la productividad y de satisfacción del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo interés de superación del personal que representaría un gasto inútil de recursos. • No lograr el aplanar la estructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que las otras empresas desarrollen planes sociales. 	
AREAS INVOLUCRADAS		RESPONSABLE:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Subgerencia General • Gerente de Operaciones • Gerente de Recursos Humanos 		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Recursos Humanos 	

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

El Diagnóstico de la Estructura Organizacional.

El Diseño de la Estructura, Procesos y Evaluaciones.

La Implementación del Nuevo Sistema.

Educación, brindar nuevos conocimientos.

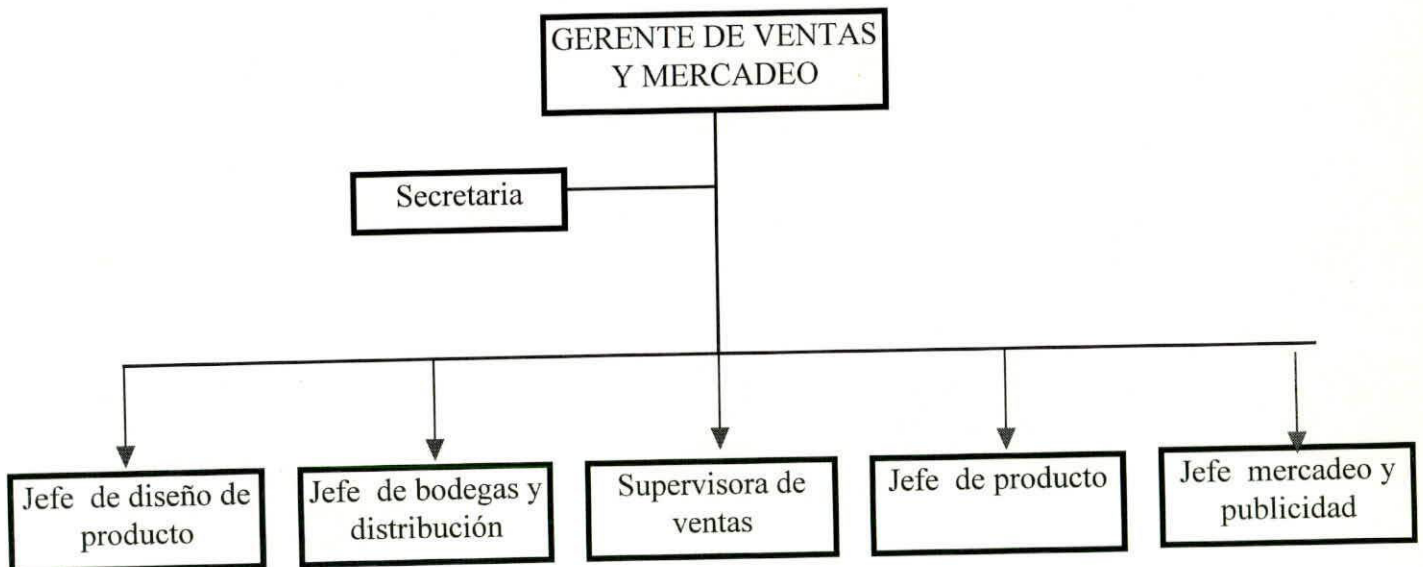
Motivación, deseo de superación.

Incorporación, sentir la necesidad de este.

El Diagnóstico de la Estructura Organizacional.

Con el fin de crear el desarrollo organizacional dentro de Comercial 3B como una estrategia de recursos humanos para reducir la burocracia y los reprocesos mejorar las deficiencia en los procesos dentro de la organización, se decidió, inicialmente realizar el diagnóstico del **Departamento de Ventas y Mercadeo** es por eso que necesitamos revisar la estructura jerárquica, el estilo de dirección y el flujo de actividades.

ESTRUCTURA JERÁRQUICA

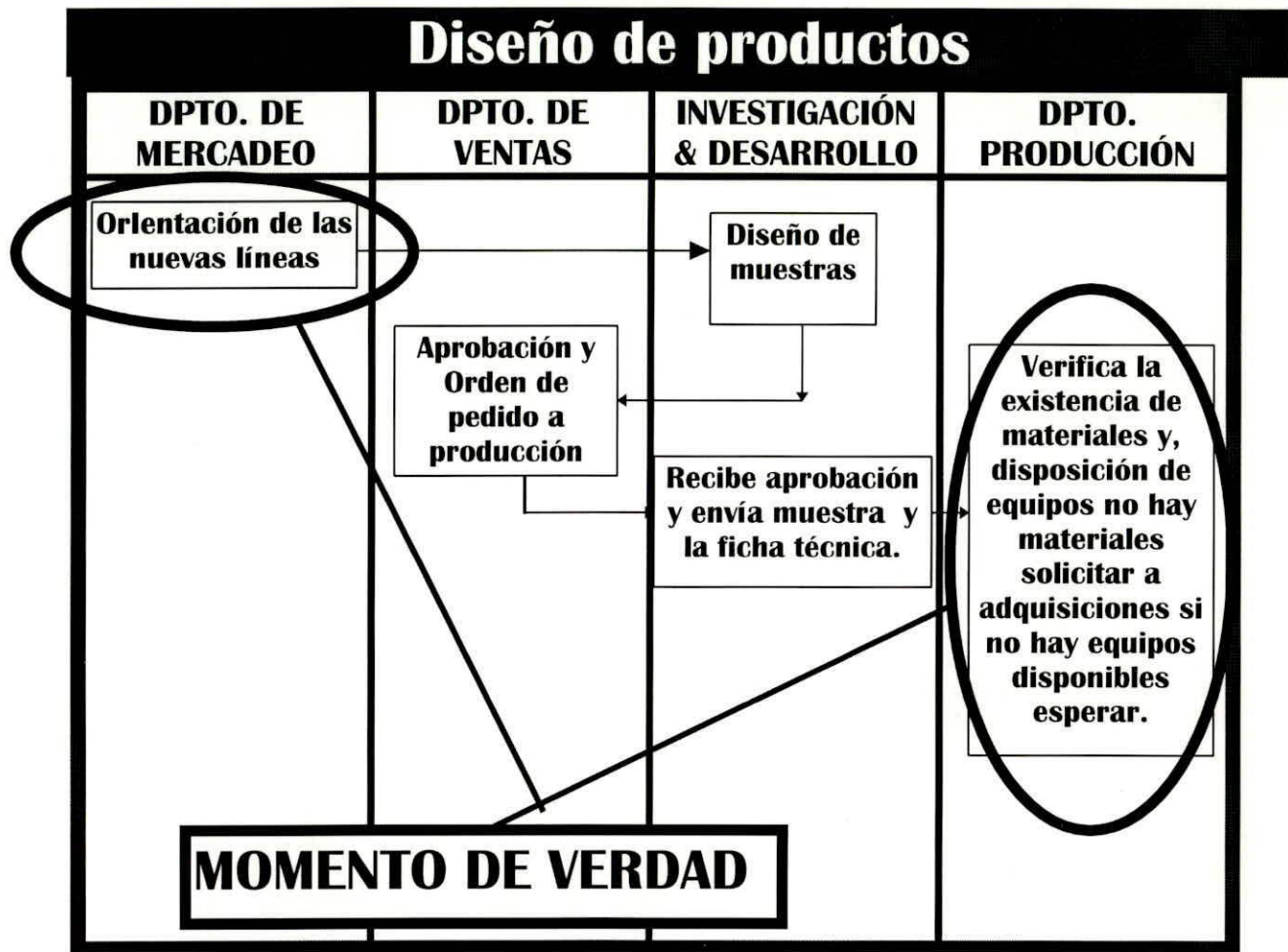


ANALISIS DEL ESTILO DE DIRECCIÓN

Criterio	Clásico	Moderno	Justificación
Orientación del Negocio	Control	Satisfacción del Cliente	Decisiones son centralizadas en una sola persona, no son en grupo, por consenso.
Estilo de toma de decisiones	Centradas en el jefe	Basadas en la necesidad empresarial	Lo importante es mantener al dueño de la empresa, "Contento".
Estilo de toma de decisiones	Subjetivas	Basadas en información del mercado	Por la presión en la que le toca actuar toma decisiones en base a la percepción personal.
Estructura organizacional	Orientada a funciones	Orientada a Procesos	Los procesos no están asignados, ni documentados, ni evaluados.
Recurso Clave	Capital	Recurso Humano	Existe una clara conciencia social.
Estilo de Dirección	Dirección de Personal	Equipo Autodirigido	Asignación de responsabilidades no es clara.
Fuerzas Impulsoras	Recompensa - castigo	Compromiso	Evaluaciones de desempeño mal enfocadas, no hay una Política clara.
Motivaciones individuales	Satisfacer a superiores	Mejora de la organización	Lo más importante es estar de buenas con el dueño de la empresa.
Libertad de Acción	Control	Poder para actuar	El gerente de ventas da libertad de acción a quien no tienen la capacidad.
Base de compensación	Posición	Logros	No tienen indicadores de rendimiento. Ascensos por antigüedad y no por capacidad.

Con el fin de describir mejor el proceso de diseño y comercialización se decidió desarrollar los diagramas de bloque de estas áreas.

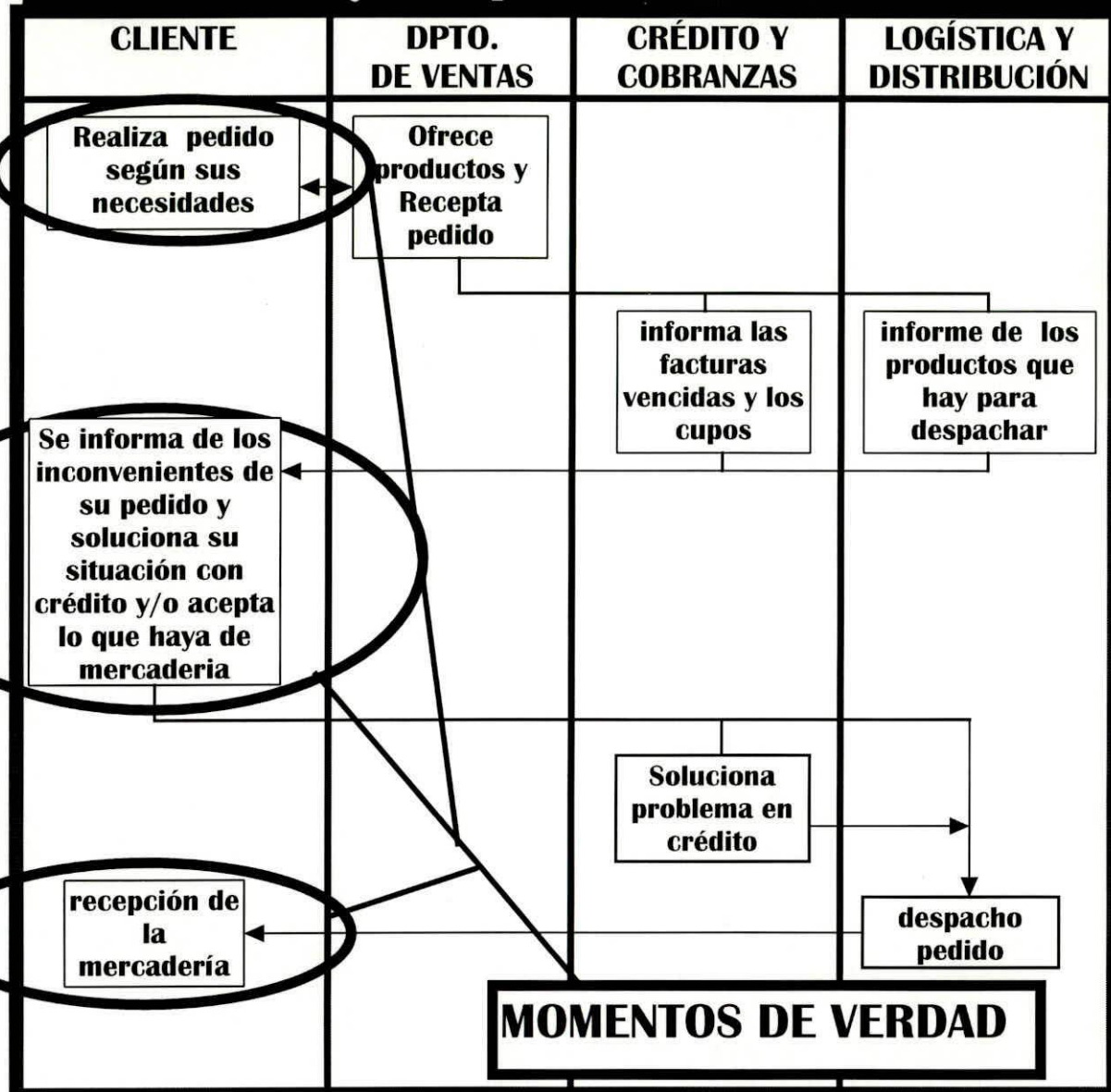
DIAGRAMA DE BLOQUE



Resumen:

El área de diseño trabaja sin percibir las necesidades del mercado, sino bajo la orientación del área de mercadeo. Es por esto que los nuevos modelos están completamente desenfocados y el departamento de producción siempre tiene retrasos en la producción de nuevos modelos.

Ventas y Despacho de Mercadería



Resumen:

El área de Comercialización nunca sabe la situación de los clientes, ni de los inventarios es por esto que tiene una gran cantidad de unidades no despachadas, no trabaja coordinadamente con crédito, ni con bodega.

PLAN GENERAL DE CAMBIO

MARCO GENERAL DEL TRABAJO

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO**

MAPAS DE PROCESOS POR ÁREA

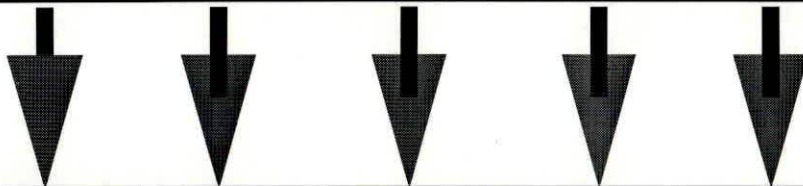
PAQUETE DE SERVICIO

NIVEL DE TECNIFICACIÓN

ESTRUCTURA DE SERVICIO

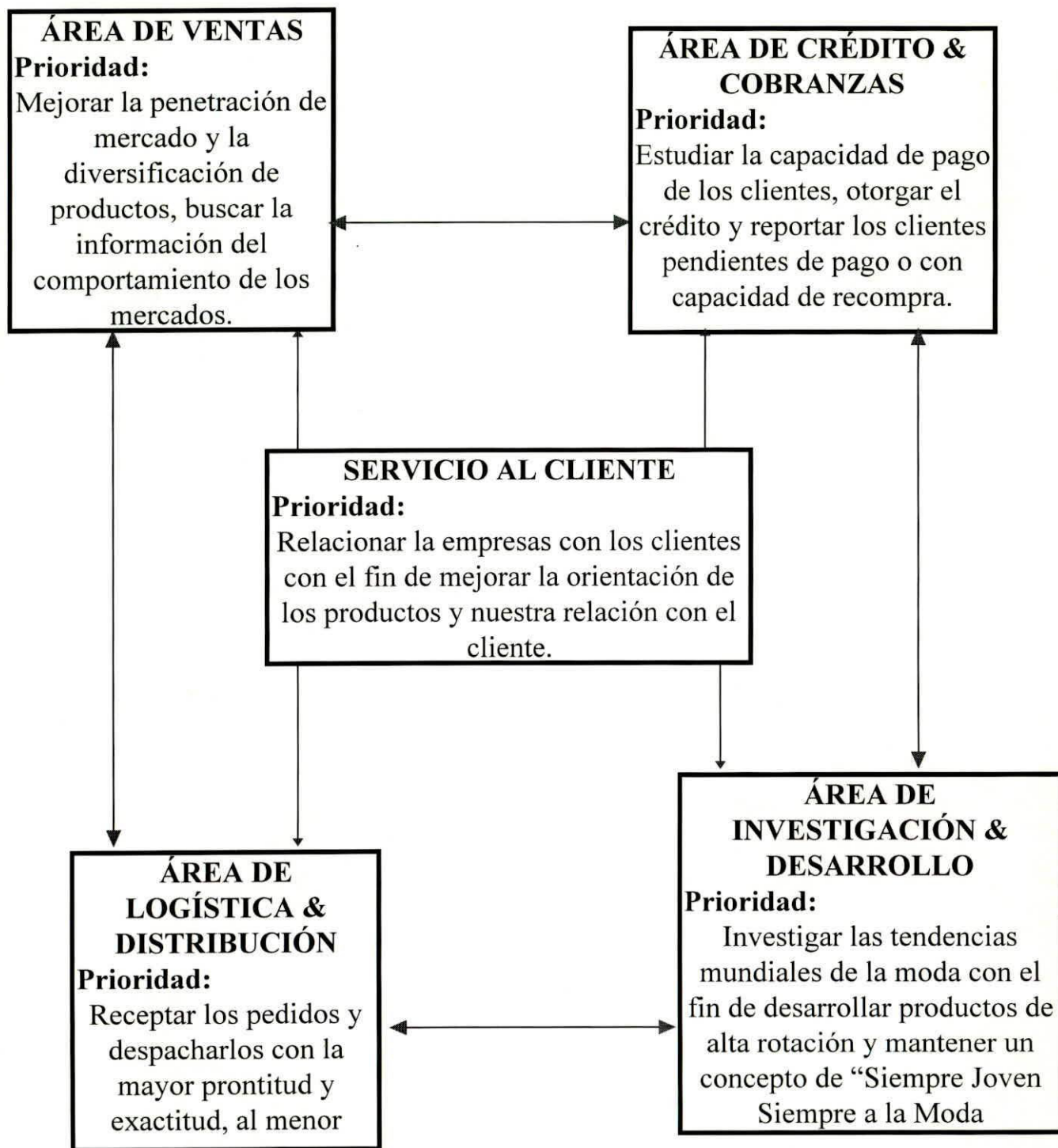
DIAGRAMA DE BLOQUE

ACTIVIDADES DEL PROCESO



**SISTEMA DE EVALUACIÓN
DE LOS PROCESOS**

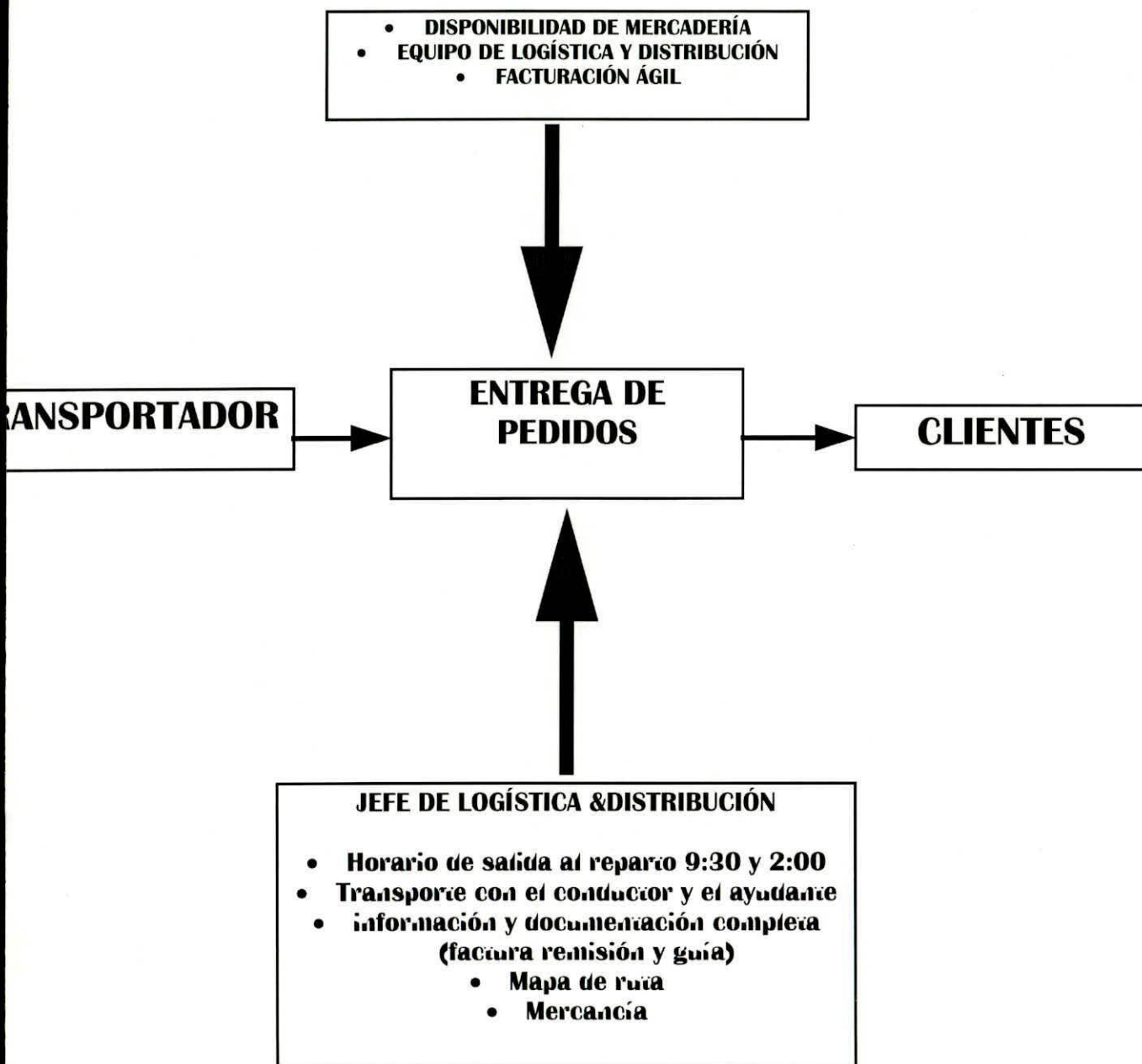
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO



1.- Area de Logística & Distribución

1.1 ENTREGA DE MERCADERÍA

1b) MAPA DE PROCESOS



1b) PAQUETE DE SERVICIO

BIEN FACILITADO TANGIBLE	MERCADERÍA COMPLETA EN CORTO TIEMPO
BIEN EXPLÍCITO SENSUAL	MAYOR ESPACIO EN LAS PERCHAS DEL CLIENTE
BIEN IMPLÍCITO PSICOLOGÍA	ATENCIÓN INMEDIATA
INFRAESTRUCTURA AMBIENTE	BODEGAS PEQUEÑAS

1b.- NIVEL DE SERVICIO	VALOR AGREGADO

1b.- NIVEL DE TECNIFICACIÓN

INTENSIDAD DE MANO DE OBRA

BAJO

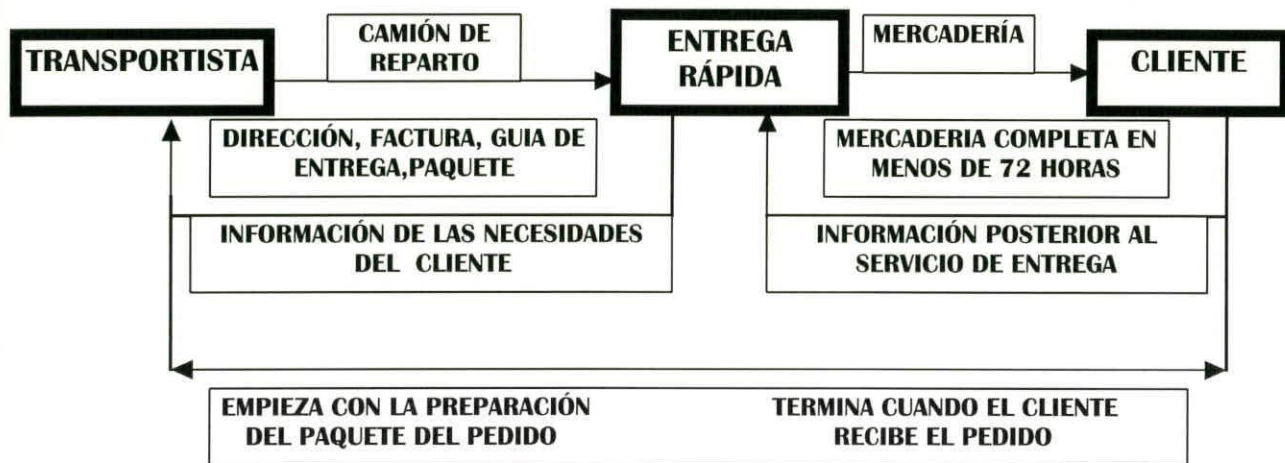
ALTO

GRADO DE
INTERACCIÓN
ALTO
BAJO

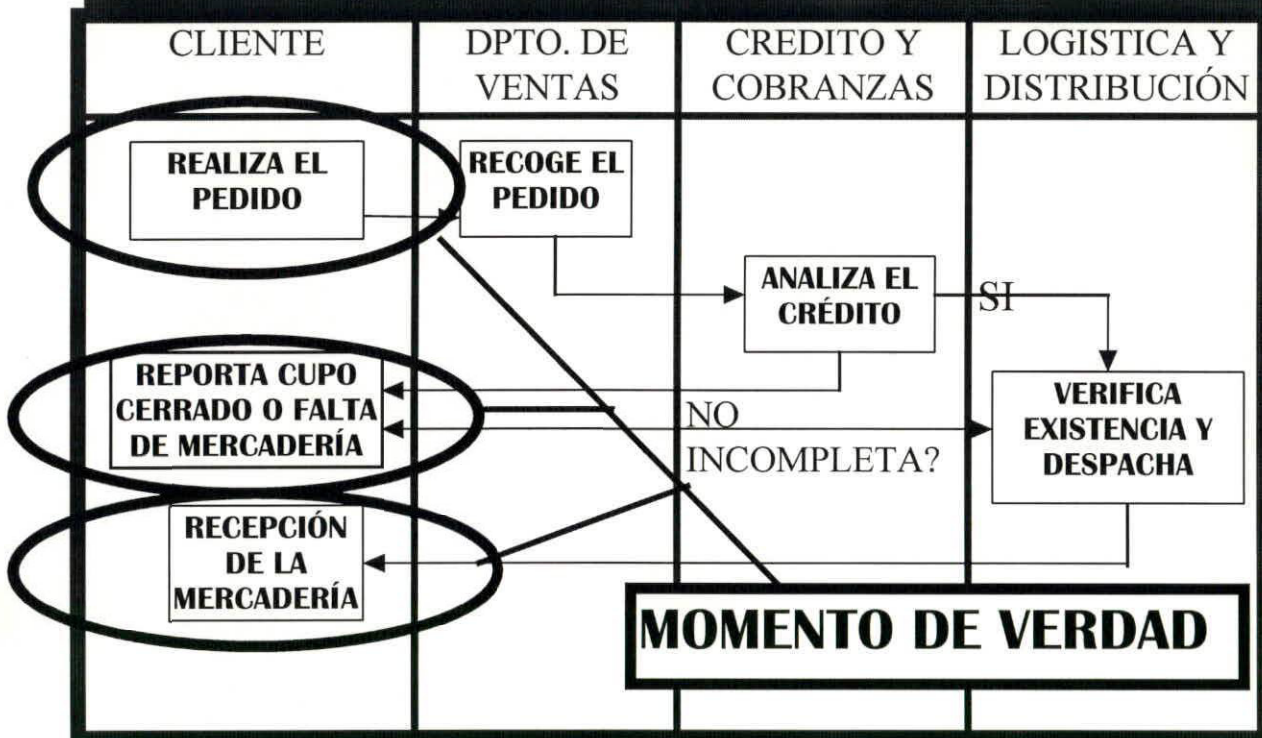
LA ENTREGA DE MERCADERÍA DEBE SER ESTANDARIZADA	

1c) ESTRUCTURA DEL SERVICIO

MODELO CLIENTE/PROVEEDOR

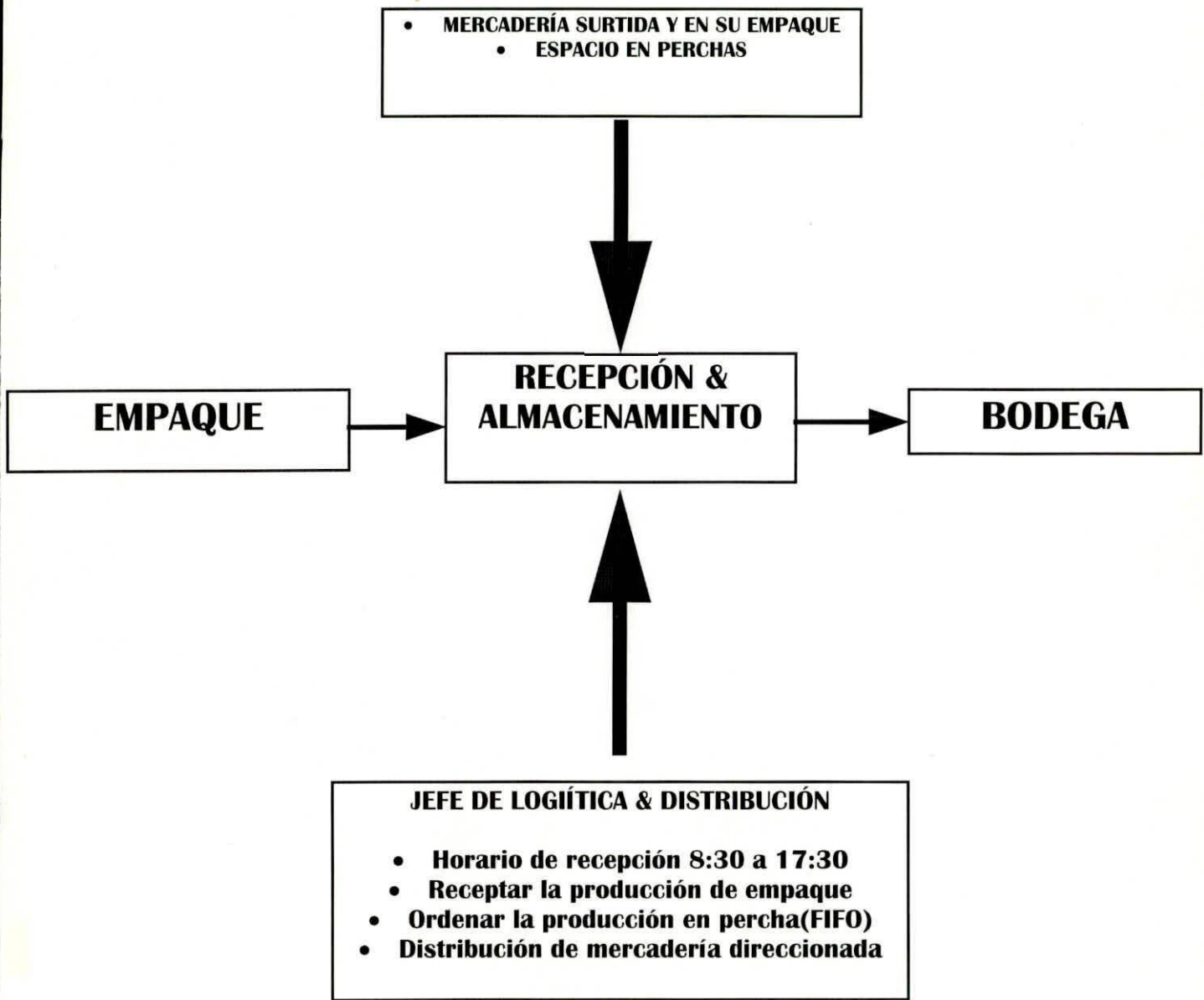


1c) DIAGRAMA DE BLOQUE



1.1.1 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

1b) MAPA DE PROCESOS



1b) PAQUETE DE SERVICIO

BIEN FACILITADO TANGIBLE	PRENDAS BIEN CUIDADAS
BIEN EXPLÍCITO SENSUAL	BODEGAS ORDENADAS
BIEN IMPLÍCITO PSICOLOGÍA	BUEN SITIO DE TRABAJO
INFRAESTRUCTURA AMBIENTE	BODEGAS GRANDES, ESPACIOSAS

1b.- NIVEL DE SERVICIO | SERVICIO PURO

1b.- NIVEL DE TECNIFICACIÓN

INTENSIDAD DE MANO DE OBRA

BAJO

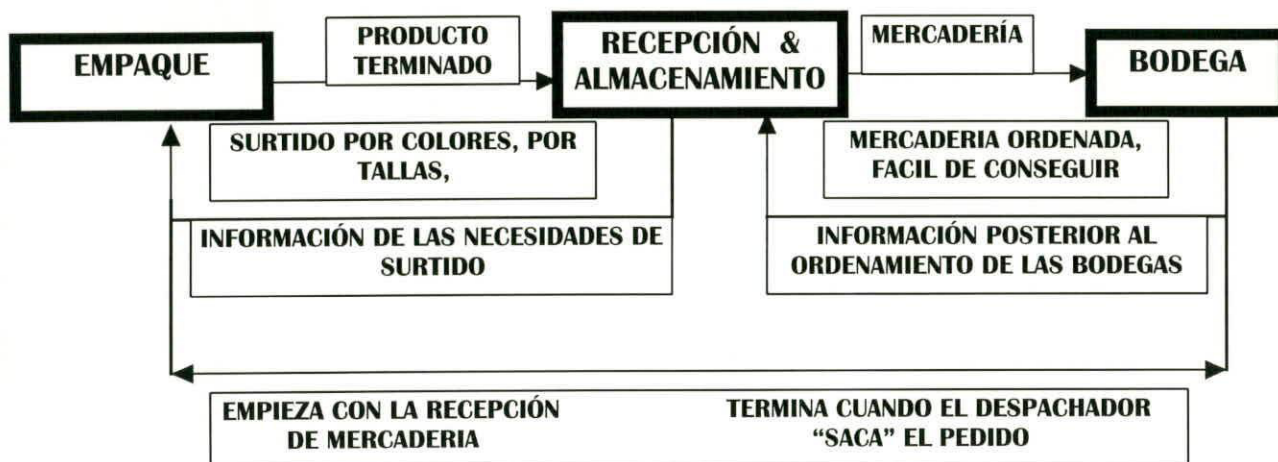
ALTO

GRADO DE
INTERACCIÓN
ALTO
BAJO

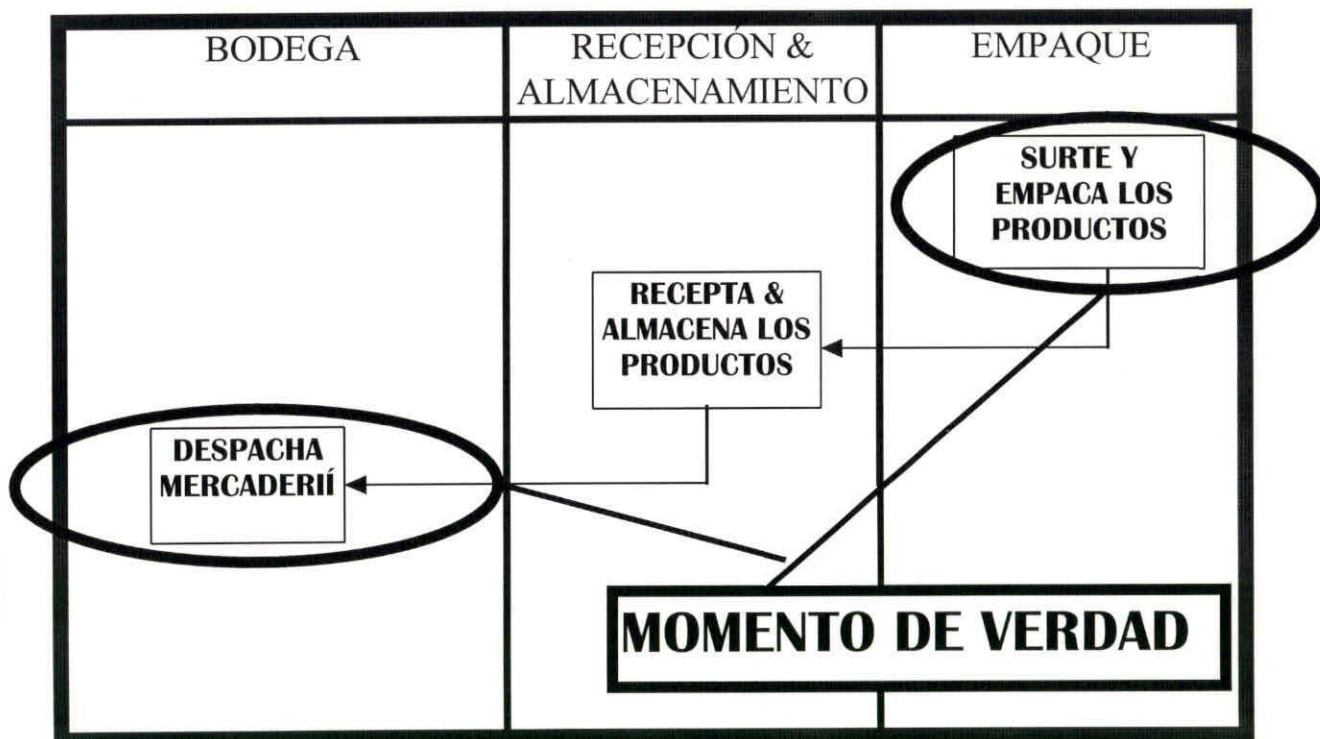
LA RECEPCIÓN & ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA DEBE SER ESTANDARIZADA	

1c) ESTRUCTURA DEL SERVICIO

MODELO CLIENTE/PROVEEDOR

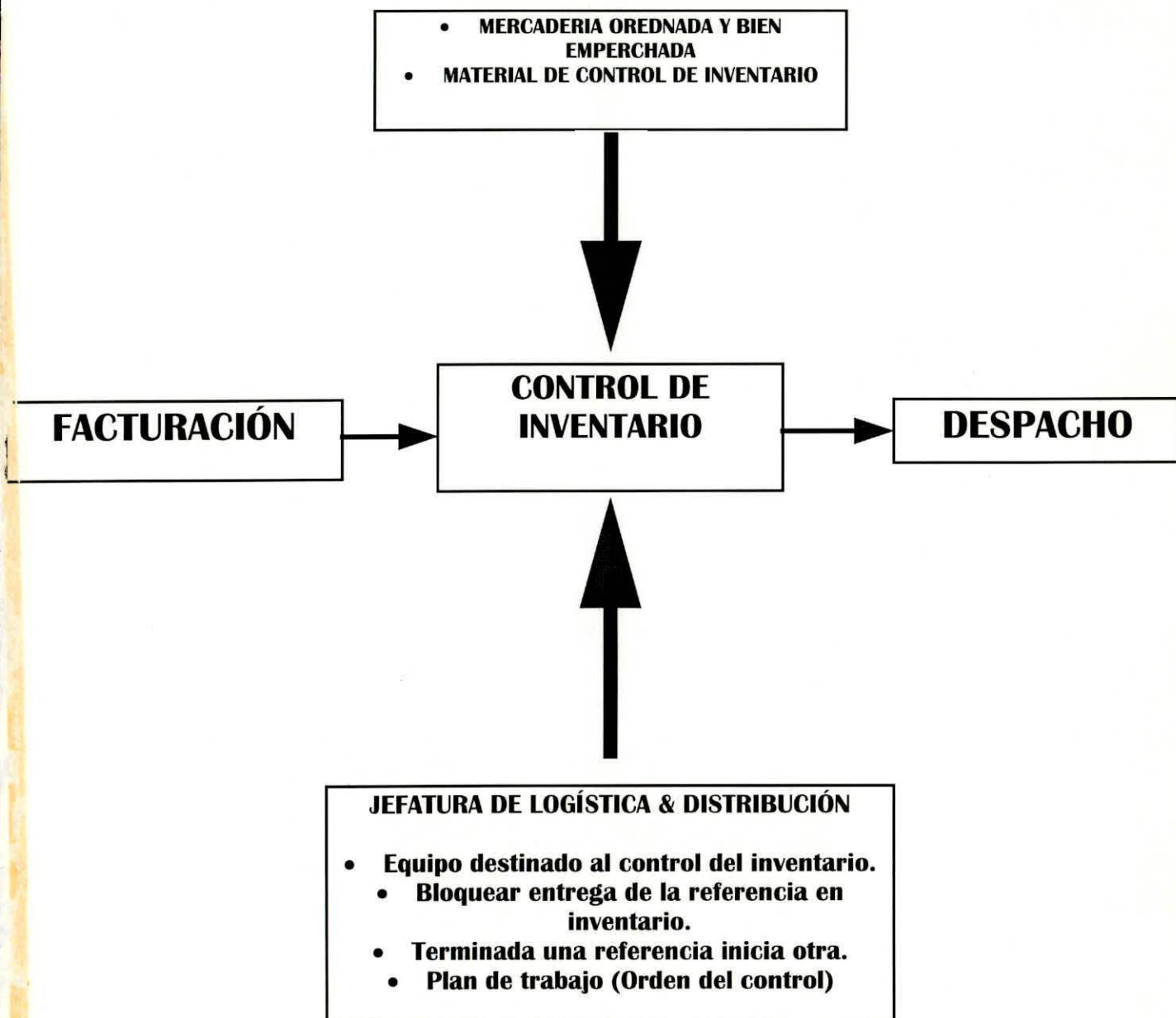


1c) DIAGRAMA DE BLOQUE



1.1.2 MANEJO DE INVENTARIOS

1b) MAPA DE PROCESOS



1b) PAQUETE DE SERVICIO

BIEN FACILITADO TANGIBLE	INVENTARIO AL DIA
BIEN EXPLÍCITO SENSUAL	FACTURACIÓN AGIL
BIEN IMPLÍCITO PSICOLOGÍA	MENOR BUROCRACIA
INFRAESTRUCTURA AMBIENTE	BUEN SITIO DE TRABAJO

1b.- NIVEL DE SERVICIO | SERVICIO PURO

1b.- NIVEL DE TECNIFICACIÓN

INTENSIDAD DE MANO DE OBRA

BAJO

ALTO

ALTO

GRADO DE

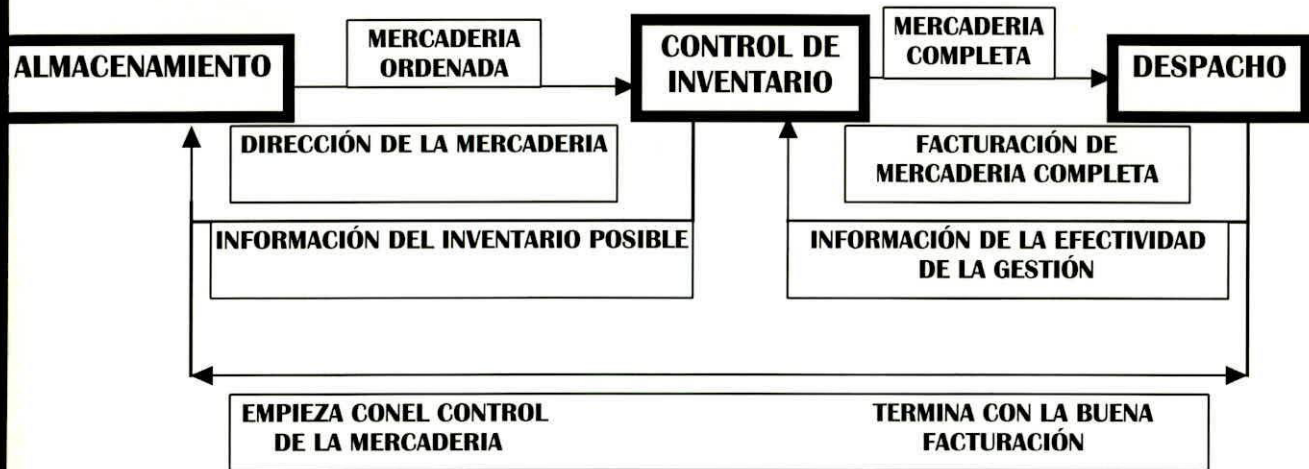
INTERACCIÓN

BAJO

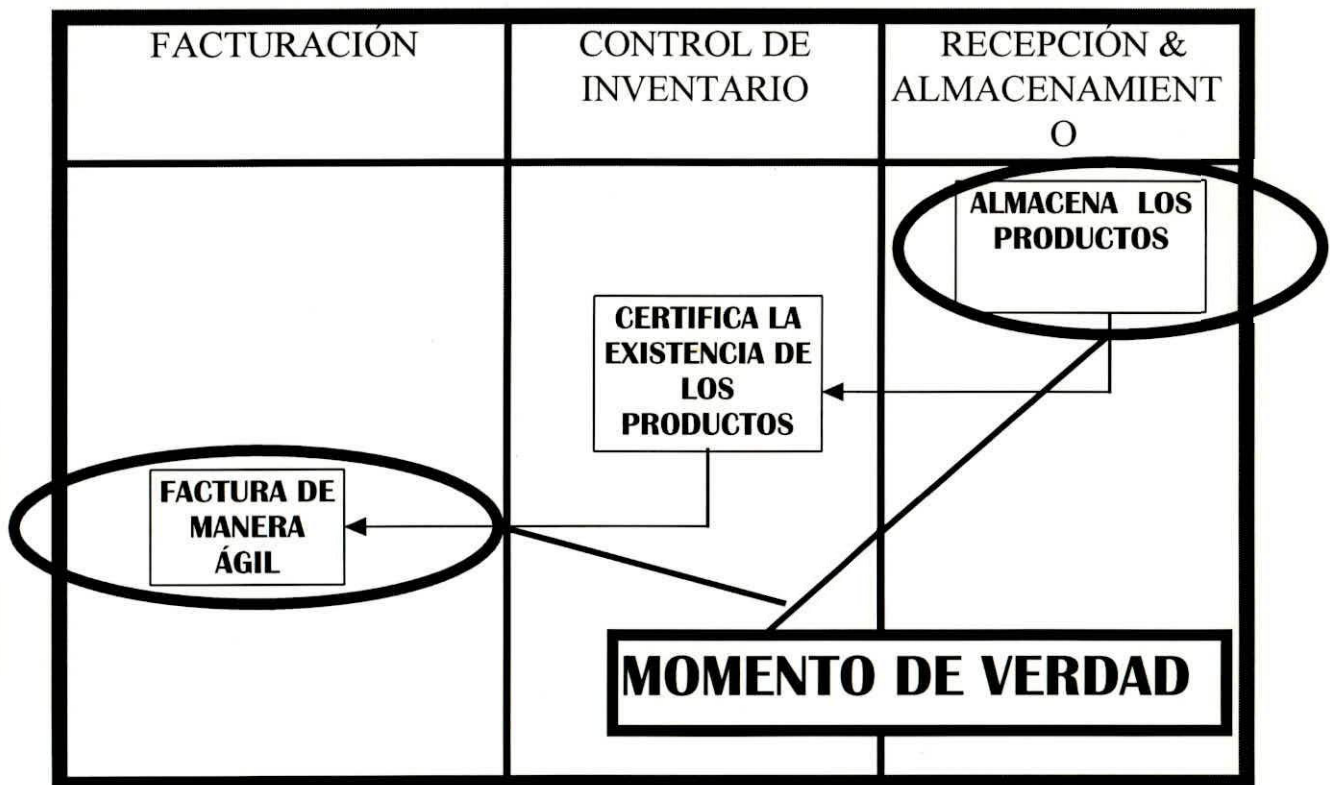
EL INVENTARIO ROTATIVO DE MERCADERÍA DEBE SER ESTANDARIZADO	

1c) ESTRUCTURA DEL SERVICIO

MODELO CLIENTE/PROVEEDOR



1c) DIAGRAMA DE BLOQUE



Jefe de Logística & Distribución

- Mantener el inventario del sistema al día.
- Controlar la organización y los métodos en la bodega.
- Informar al área de ventas del sobre-stock en los productos.
- Controlar los despachos diarios de los pedidos de los clientes.
- Informar a servicios al cliente sobre el tamaño (completo o incompleto) de su pedido, el transporte, la guía, etc.
- Coordinar junto con el jefe de servicio al cliente sobre la ruta de entrega de los pedidos (Por prioridad).

Equipo de Recepción & Almacenamiento

- Recibir la remisión de empaque.
- Ordenar en las perchas (FIFO).

Equipo de Control de inventario

- Inventariar las referencias según programa de control.
- Reportar el resultado del inventario.

Equipo de Preparación

- Recibir el pedido y Recolectar y contar la mercadería.
- Depositarla en el área despacho.

Equipo de despacho

- Recoger el pedido de las perchas del área y controlar el anterior conteo de la mercadería.
- Depositarla en el área de Empaque.

Equipo de Empaque

- Recibir el pedido para empacarlo y enviarlo al cliente
- Entregarlo al reparto.

- MANEJO DE INVENTARIOS

- INVENTARIO DE PRODUCTOS CON EXISTENCIA MAYOR A TRES MESES.
- INVENTARIO DE PRODUCTOS CON EXISTENCIA MENOR A UN MES.
- INVENTARIO TOTAL DE PRODUCTOS.
- INFORME DE ROTACIÓN POR PRODUCTO.

- MANEJO DE DISTRIBUCIÓN

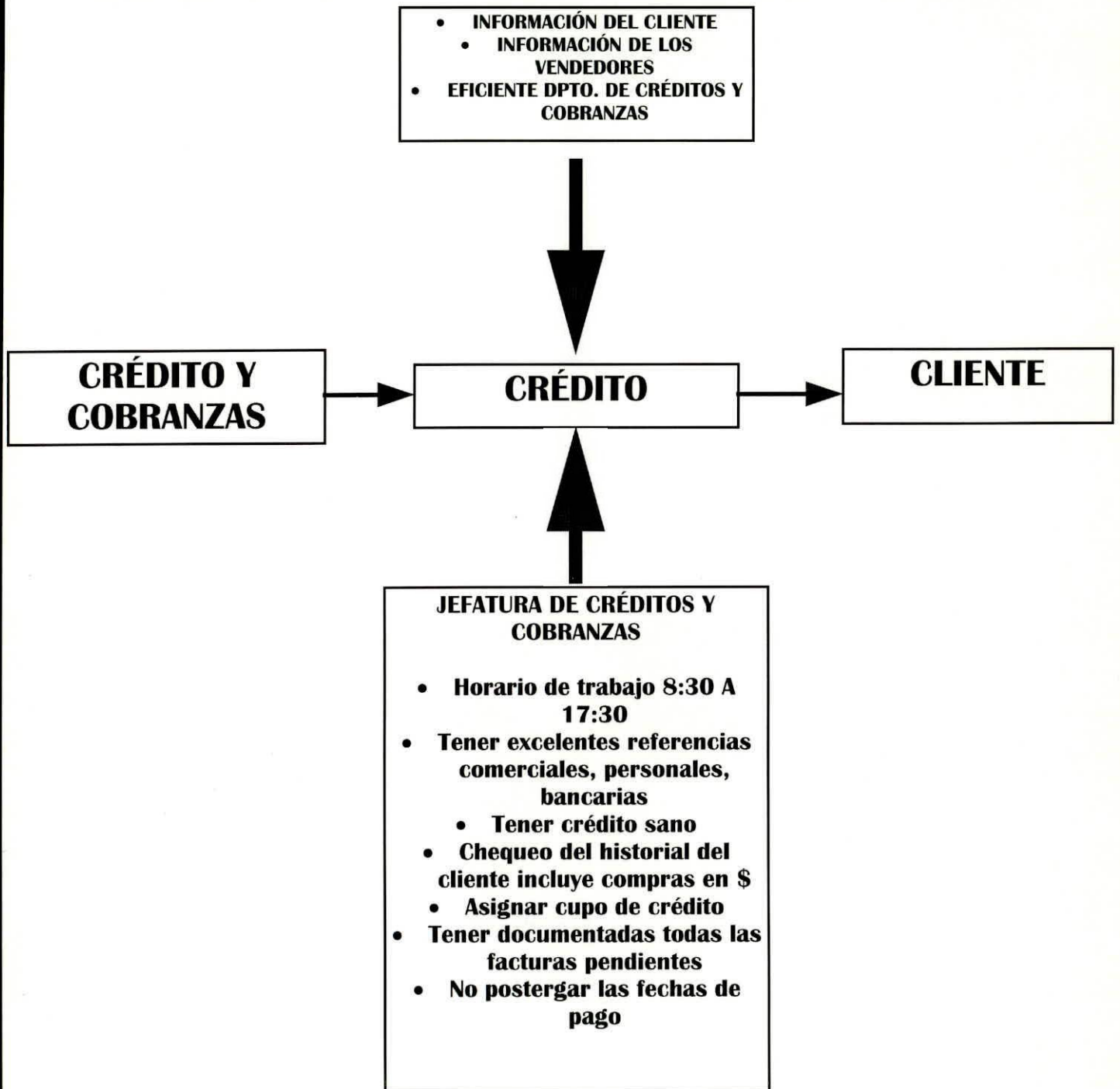
- INFORME DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE. (KMS-RECORRIDOS)
- INFORME DEL COSTO DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL.
- INFORME DE PEDIDOS A PROVINCIA.

- EVALUACIÓN

- MANTENER EL INVENTARIO DE PRODUCTOS SIN EXISTENCIA MAYOR A TRES MESES.
- TENER INVENTARIO DE PRODUCTOS DE ROTACIÓN CON EXISTENCIA MAYOR A UN MES.
- BAJO CONSUMO DE COMBUSTIBLE. (KMS-RECORRIDOS)
- CUMPLIR CON EL 90% DE LOS PEDIDOS
- BAJAR EL COSTO DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL.

2.- Area de Crédito & Cobranzas

1b) MAPA DE PROCESOS



1b) PAQUETE DE SERVICIO

BIEN FACILITADO TANGIBLE	TENER CREDITO DE 30 DIAS
BIEN EXPLÍCITO SENSUAL	CREDITO ACCESIBLE
BIEN IMPLÍCITO PSICOLOGÍA	ES MOTIVADOR DE COMPRA
INFRAESTRUCTURA AMBIENTE	PERSONAL DEL DPTO. EFICIENTE

1b.- NIVEL DE
SERVICIO

VALOR
AGREGADO

1b.- NIVEL DE TECNIFICACIÓN

INTENSIDAD DE MANO DE OBRA

BAJO

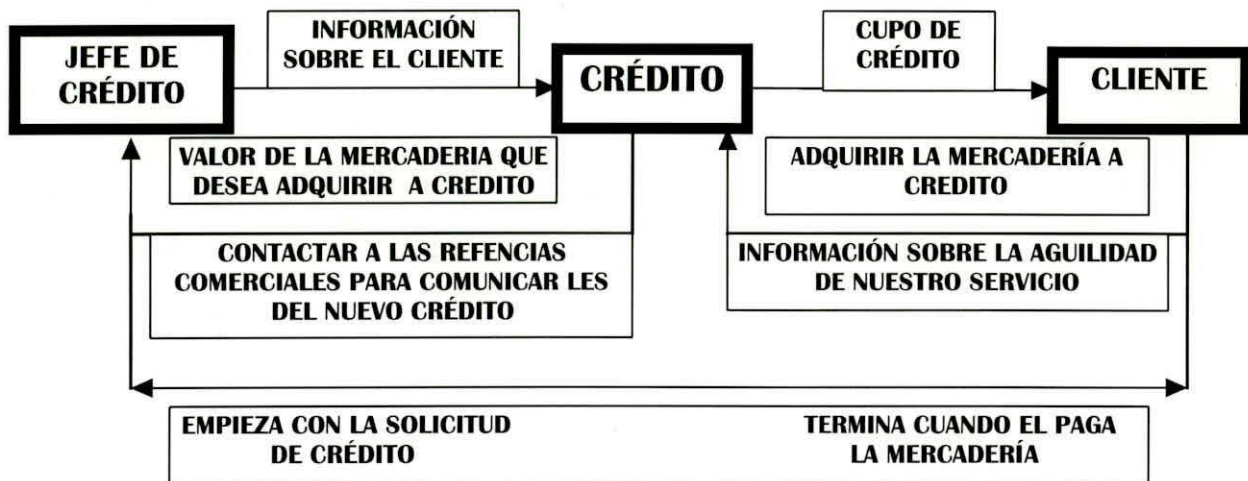
ALTO

GRADO DE
INTERACCIÓN
ALTO
BAJO

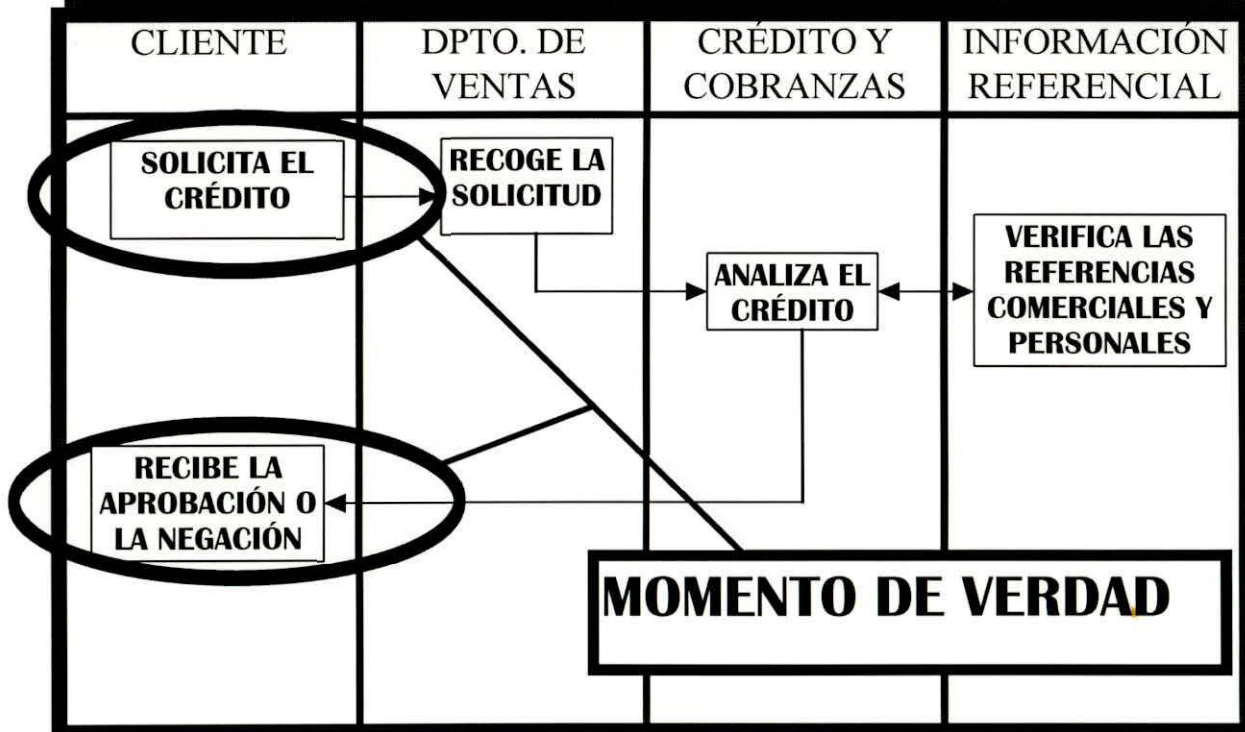
	EL MANEJO DEL CRÉDITO NECESITA TENER UN SISTEMA DE TRANSACCIONES

1c) ESTRUCTURA DEL SERVICIO

MODELO CLIENTE/PROVEEDOR



1c) DIAGRAMA DE BLOQUE



Jefatura de Créditos & Cobranzas

- Informar al área de ventas sobre el estado de cuenta de los clientes(deudas y créditos).
- Informar a servicio al cliente sobre su estado de cuenta (deudas y créditos).
- Informar al área financiera sobre la cartera a ser recaudada en la siguiente semana.
- Realizar la investigación de las solicitudes de crédito.
- Informar al área de ventas y al servicio al cliente sobre el resultado de la investigación de los clientes
- Visitas a los clientes para realizar las recaudaciones.

Compartir la carga de trabajo con la asistente de Créditos & Cobranzas

- Recibir del área de servicio al cliente y ventas la información de los clientes que deseen pagar o solicitar crédito.
- Informar a servicio al cliente sobre el estado de cuenta de los clientes.
- Informar al área financiera sobre la cartera recaudada en el día.
- Realizar la investigación de las solicitudes de crédito.
- Informar al área de ventas y de servicio al cliente sobre el resultado de la investigación de los clientes

● MANEJO DE CRÉDITO

- INFORME DE LOS CLIENTES CON CREDITOS ABIERTOS.
- INFORME DE LOS CLIENTES CON CREDITOS CERRADOS.
- INFORME DE LOS CLIENTES SEGÚN CATEGORÍA.
- INFORME DE LOS CLIENTES QUE PUEDEN COMPRAR.

● MANEJO DE COBRANZAS

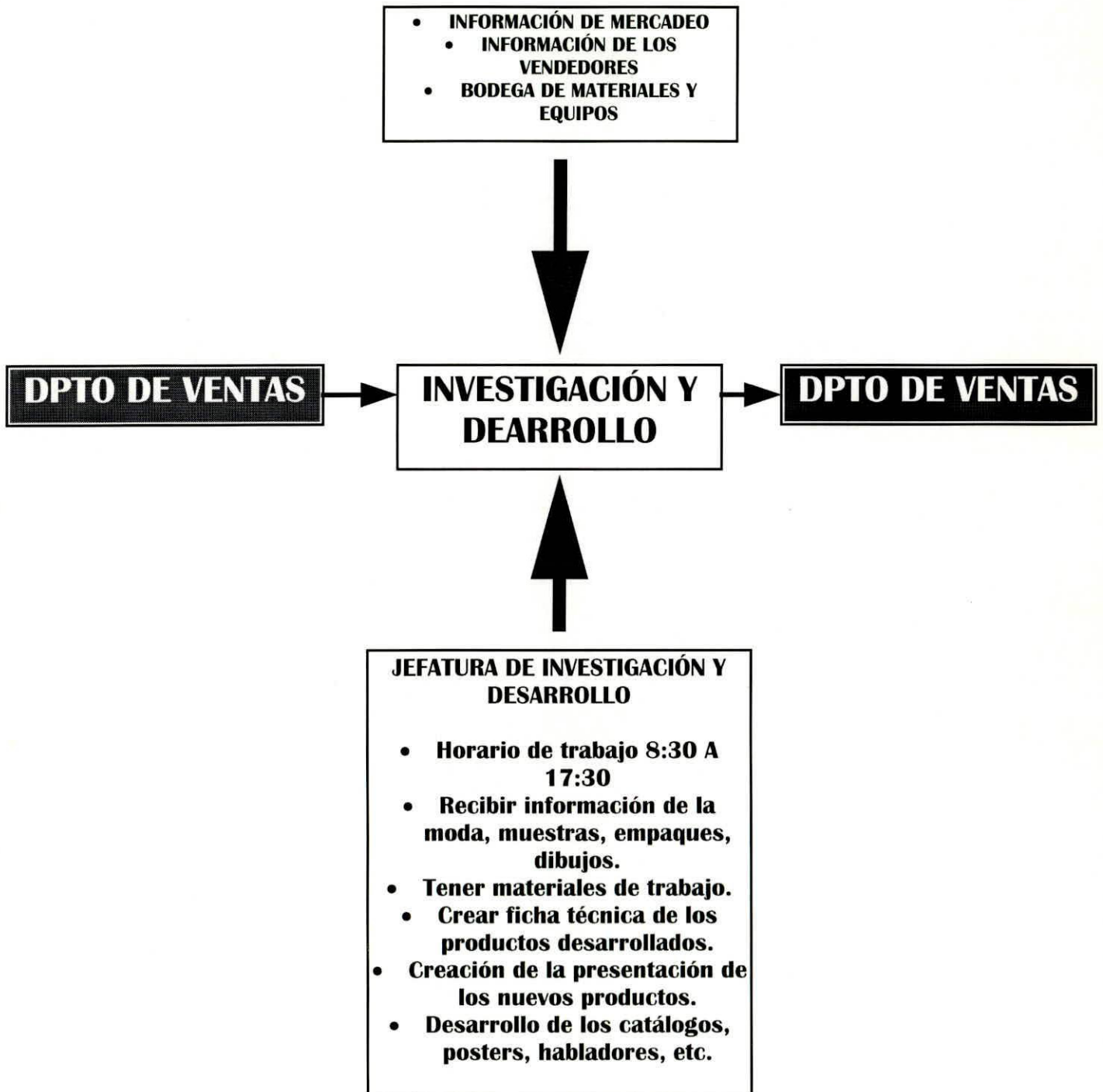
- INFORME DE LOS CLIENTES CON DEUDAS PENDIENTES.
- INFORME DE LA FECHA DE VENCIMIENTO DE LAS FACTURAS DE LOS CLIENTES.
- INFORME DE LOS CLIENTES QUE DEBEN PAGAR.

● EVALUACIÓN

- COBRANZAS REALIZADAS.
- AGILIDAD PARA OTORGAR CREDITOS.
- REDUCCIÓN DE LAS CUENTAS INCOBRABLES.
- REDUCCIÓN DE LOS DIAS DE RETRASO EN EL COBRO.

3.- Area de Investigación & Desarrollo

1b) MAPA DE PROCESOS



1b) PAQUETE DE SERVICIO

BIEN FACILITADO TANGIBLE	VARIEDAD DE MODELOS
BIEN EXPLÍCITO SENSUAL	ESTAR A LA MODA, COMODO
BIEN IMPLÍCITO PSICOLOGÍA	"SIEMPRE JOVEN"
INFRAESTRUCTURA AMBIENTE	DPTO BIEN ESTRUCTURADO Y EQUIPADO

1b.- NIVEL DE
SERVICIO

VALOR
AGREGADO

1b.- NIVEL DE TECNIFICACIÓN

INTENSIDAD DE MANO DE OBRA

BAJO

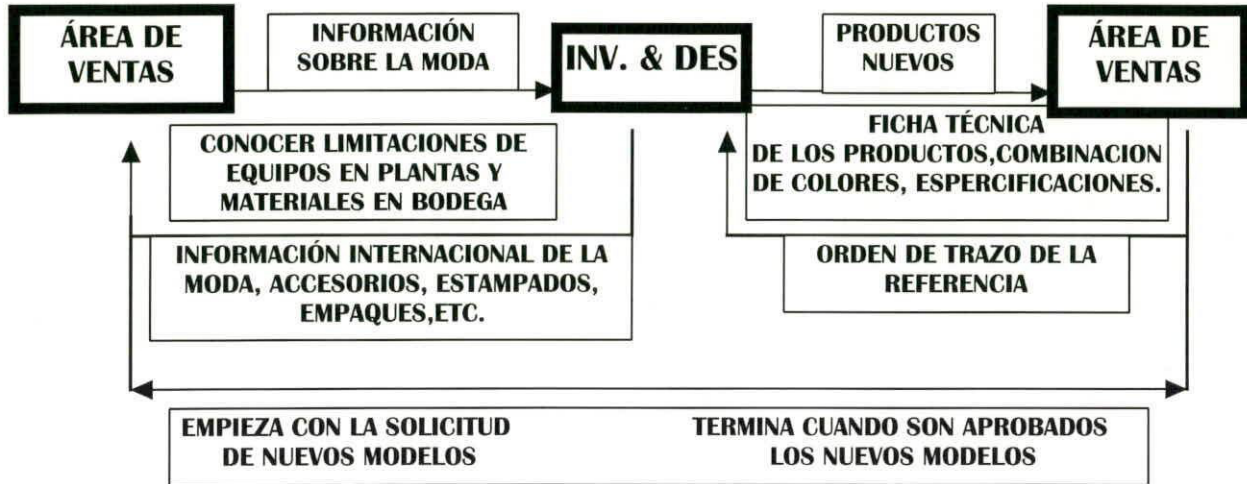
ALTO

GRADO DE
INTERACCIÓN
ALTO
BAJO

EL MANEJO DE DISEÑO NECESITA SISTEMAS MODERNOS DE OPERACIONES	

1c) ESTRUCTURA DEL SERVICIO

MODELO CLIENTE/PROVEEDOR



1c) DIAGRAMA DE BLOQUE



Jefe de Investigación & Desarrollo

- Receptar información de los ejecutivos de cuentas relacionada con los nuevos modelos, nuevas presentaciones, estampados y a la competencia.
- Buscar información en los mercados con relación de los nuevos modelos, nuevas presentaciones, estampados y la competencia.
- Desarrollo de los catálogos, posters, habladores, exhibidores, etc.
- Coordinar las presentaciones y los desfiles de moda con los nuevos productos que van a salir al mercado.
- Diseñar las presentaciones y empaques de los nuevos productos que van a salir al mercado.
- Coordinar la creación de las fichas técnicas, carta de especificaciones, combinaciones de colores.
- Brindar la información respecto a las fichas técnicas, carta de especificaciones, combinaciones de colores.
- Asistir a la primera producción de los nuevos diseños. (En corte en estampado y en confección)

Jefe de Diseño de Modas

- Realizar las presentaciones y los desfiles de moda con los nuevos productos que van a salir al mercado.
- Receptar información de los ejecutivos de cuentas relacionada con los nuevos modelos y con la competencia.
- Buscar información en los mercados con relación a los nuevos modelos y a la competencia.
- Diseñar los nuevos productos que van a salir al mercado.
- Colaborar con la elaboración de los catálogos, exhibidores, posters, etc.
- Crear fichas técnicas, carta de especificaciones, combinaciones de colores.
- Supervisar la elaboración de la primera producción en los modelos nuevos.

Asistente de Desarrollo

- Colaborar en el desarrollo de los catálogos, posters, habladores, exhibidores, etc.
- Colaborar en el diseño de las presentaciones y estampados de los nuevos productos que van a salir al mercado.
- Colaborar en el ensamble de las planchas del revelado.
- Colaborar en la primera producción de los nuevos diseños.(En corte en estampado y en confección)

• MANEJO

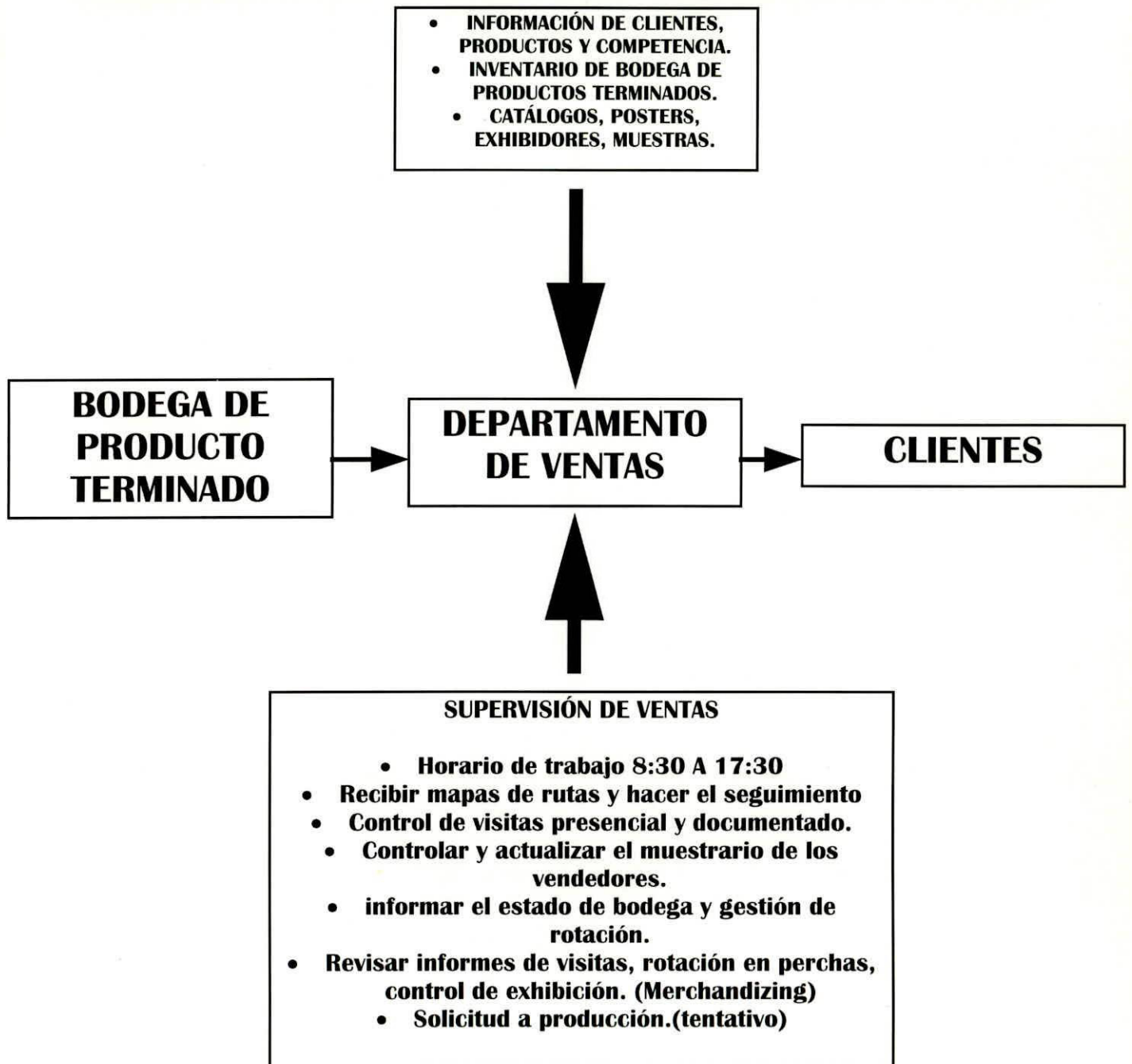
- INFORME DE MATERIALES EN EXISTENCIA MAYOR A TRES MESES DE PRODUCCIÓN.
- INFORME DE MATERIALES EN EXISTENCIA MENOR A UN MES Y MEDIO DE PRODUCCIÓN. (SOLICITUD)
- INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS. (AL USO)
- INFORME DE CONSUMO DE MATERIALES POR PRODUCTO. (APROX)

• EVALUACIÓN

- EFICACIA EN LA ORIENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS
- EFICACIA EN EL USO DE LOS MATERIALES EN EXISTENCIA.
- EFICACIA EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS. (AL USO)

4.- Área de Ventas

1b) MAPA DE PROCESOS



1b) PAQUETE DE SERVICIO

BIEN FACILITADO TANGIBLE	PRODUCTOS
BIEN EXPLÍCITO SENSUAL	BIEN ORIENTADO
BIEN IMPLÍCITO PSICOLOGÍA	UNA EMPRESA MODERNA
INFRAESTRUCTURA AMBIENTE	SALA DE CONFERENCIAS, SITIO AGRADABLE

1b.- NIVEL DE SERVICIO

CENTRO DE UTILIDAD

1b.- NIVEL DE TECNIFICACIÓN

INTENSIDAD DE MANO DE OBRA

BAJO

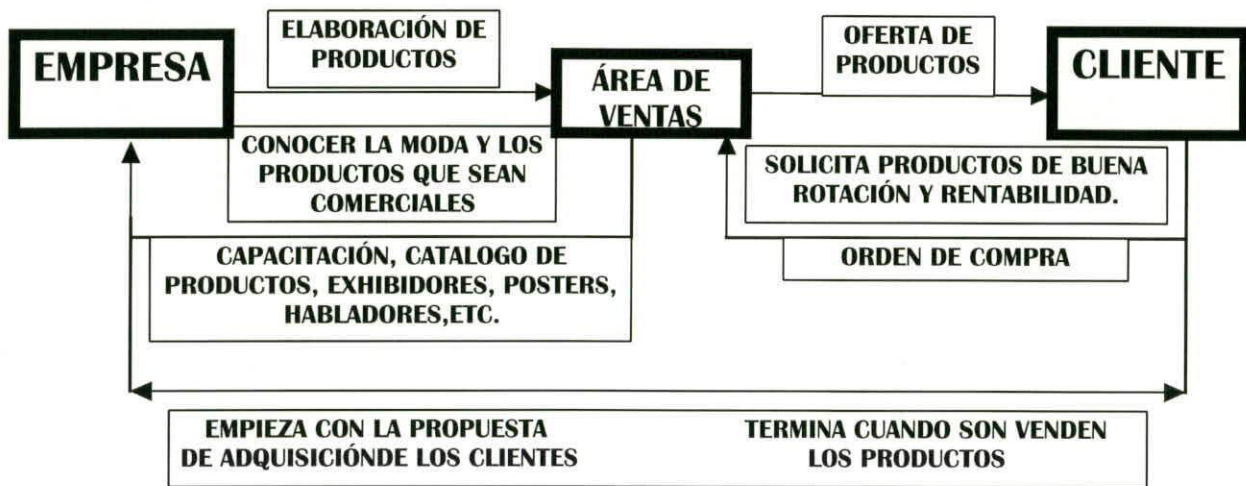
ALTO

GRADO DE
INTERACCIÓN
ALTO
BAJO

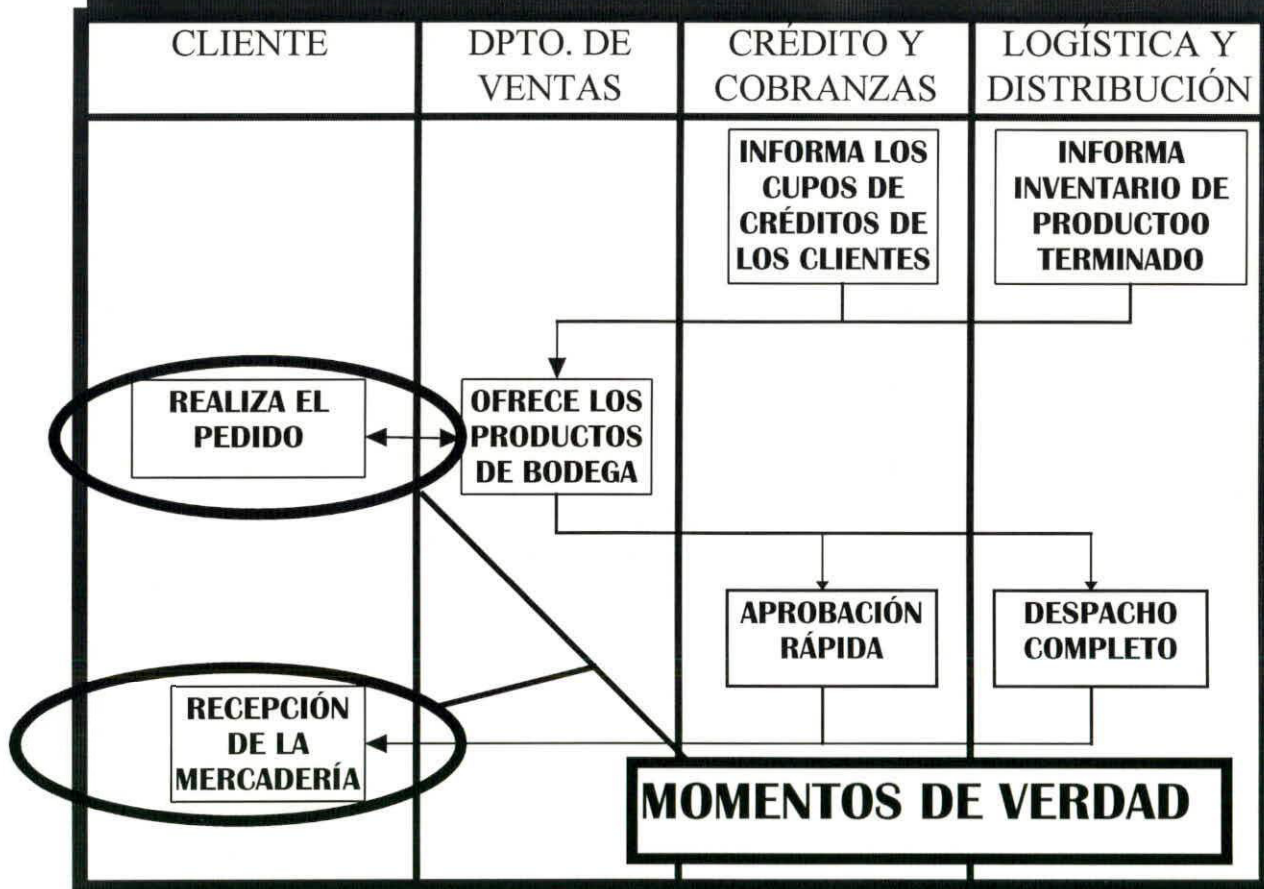
EL MANEJO DE VENTAS NECESITA INFORMACIÓN ACTUALIZADA Y ESTRATÉGICA	

1c) ESTRUCTURA DEL SERVICIO

MODELO CLIENTE/PROVEEDOR



1c) DIAGRAMA DE BLOQUE



Supervisora de Ventas

- Control de la documentación de visitas (todas las regiones).
- Control de los mapas de rutas de los ejecutivos de cuentas(región 1 y 2).
- Supervisión de los mapas de rutas y de visitas a nivel nacional.
- Manejo de los inventarios de productos terminados.
- Manejo de los créditos y pagos de los clientes.
- Control y actualización de las muestras de los ejecutivos de cuentas(Orientados a los sobre-stocks).
- Crear el borrador de la solicitud de producción.
- Recopilar información de moda en nuestros mercados.
- Control del estudio de perchas y de la presentación de los productos en conjunto con los ejecutivos de cuentas.

Ejecutivos de cuentas

- Registro del documento de visitas (todas las regiones).
- Creación de los mapas de rutas de las visitas (todas las regiones).
- Portar las muestras (Orientados a los sobre-stocks).
- Visita a clientes.
- Solicitar productos de mayor rotación.
- Estudio de perchas de los mejores clientes de cada ejecutivos de cuentas.
- Manejo de la exhibición de los productos de la compañía.
- Observar la moda y las presentaciones de los productos en nuestros mercados.
-

● MANEJO

- INFORME DE CUENTAS POR EJECUTIVO.(LISTADO DE CLIENTES)
- INFORME DE LA CAPACIDAD HISTORICA DE COMPRA POR CUENTA.
- INFORME DE LA VALORACIÓN DE LA ZONA.
- INFORME DE EXPLOTACIÓN DE ZONA POR EJECUTIVO.(MIN 80%)
- INFORME DEL CRECIMIENTO POR ZONA. (%)
- INFORME ZONAL POR ROTACIÓN DE PRODUCTOS. (%)
- INFORME NACIONAL DE PRODUCTOS DE ALTA ROTACIÓN.
- INFORME NACIONAL DE PRODUCTOS DE BAJA ROTACIÓN

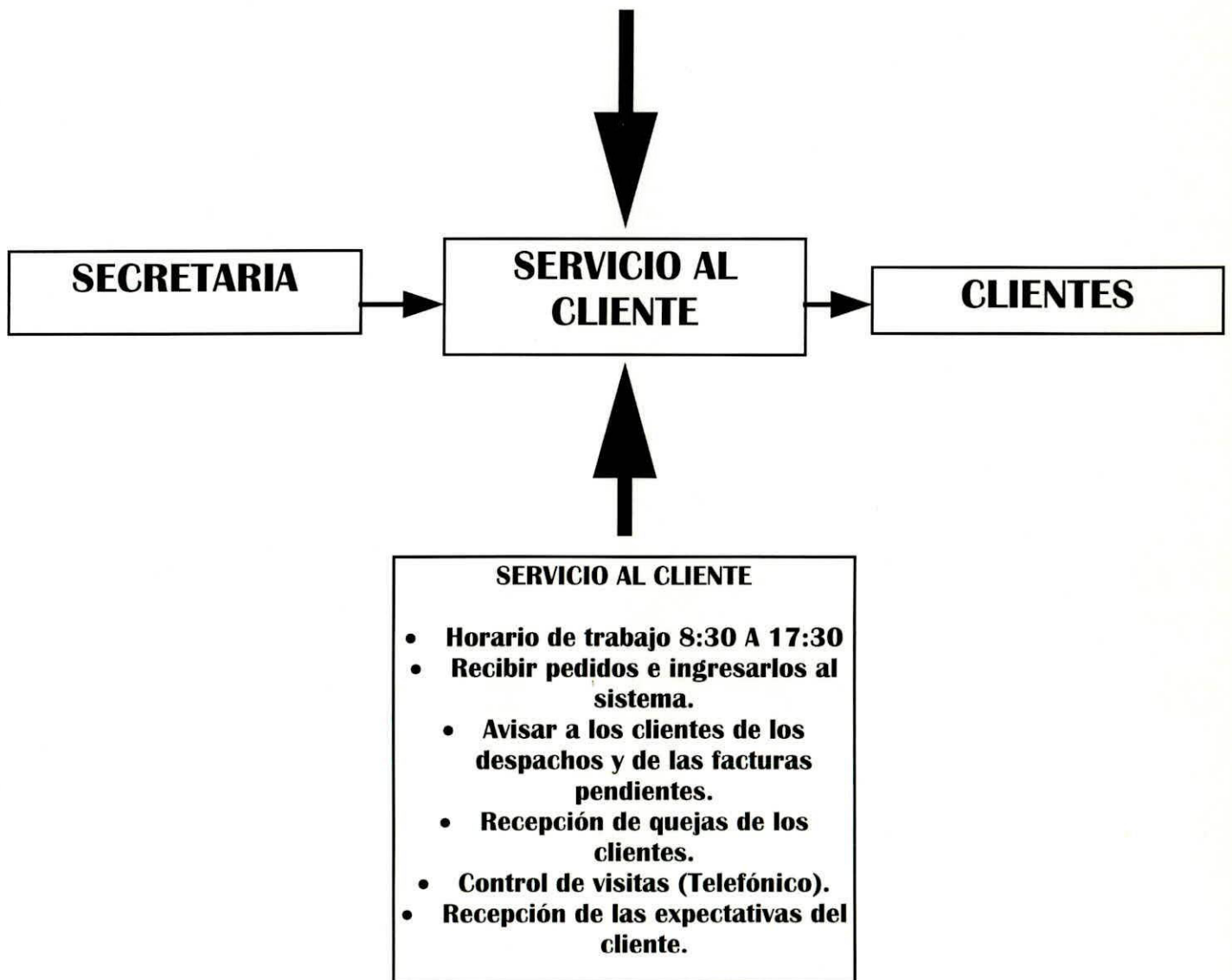
● EVALUACIÓN

- EXPLOTACIÓN DE LA ZONA POR EL EJECUTIVO. (MIN 80%)
- CRECIMIENTO DE LA ZONA. (%)
- ESTUDIOS DE ROTACIÓN DE PRENDAS EN PERCHAS.
- EXHIBICIÓN DE LOS PRODUCTOS.

5.- ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

1b) MAPA DE PROCESOS

- INFORMACIÓN DE PRODUCTOS Y DE LOS CLIENTES.
- BRINDAR INFORMACIÓN SOBRE EL DESPACHO AL CLIENTE.
- LLAMAR AL CLIENTE A PEDIR INFORMACIÓN SOBRE LAS VISITAS DE LOS VENEDORES.
- RECEPCIÓN DE INQUIETUDES DEL CLIENTE.



1b) PAQUETE DE SERVICIO

BIEN FACILITADO TANGIBLE	DESPACHO DE PRODUCTOS
BIEN EXPLÍCITO SENSUAL	PREOCUPACIÓN POR EL CLIENTE
BIEN IMPLÍCITO PSICOLOGÍA	EL CLIENTE ES EL IMPORTANTE
INFRAESTRUCTURA AMBIENTE	SITIO DE TRABAJO, TELEFONO, TERMINAL.

1b.- NIVEL DE
SERVICIO

VALOR AGREGADO

1b.- NIVEL DE TECNIFICACIÓN

INTENSIDAD DE MANO DE OBRA

BAJO

ALTO

ALTO

GRADO DE

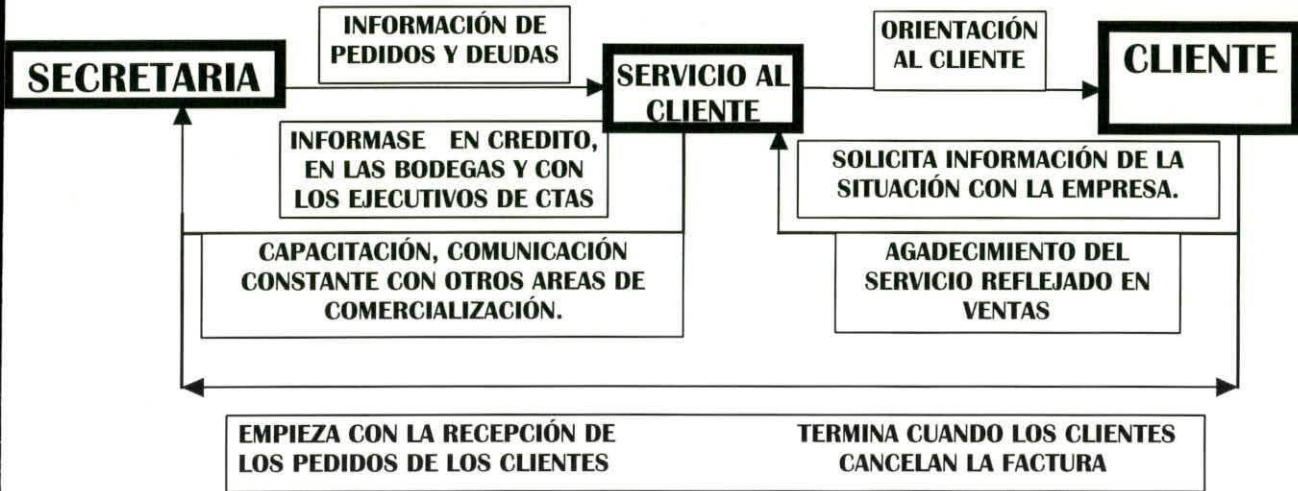
INTERACCIÓN

BAJO

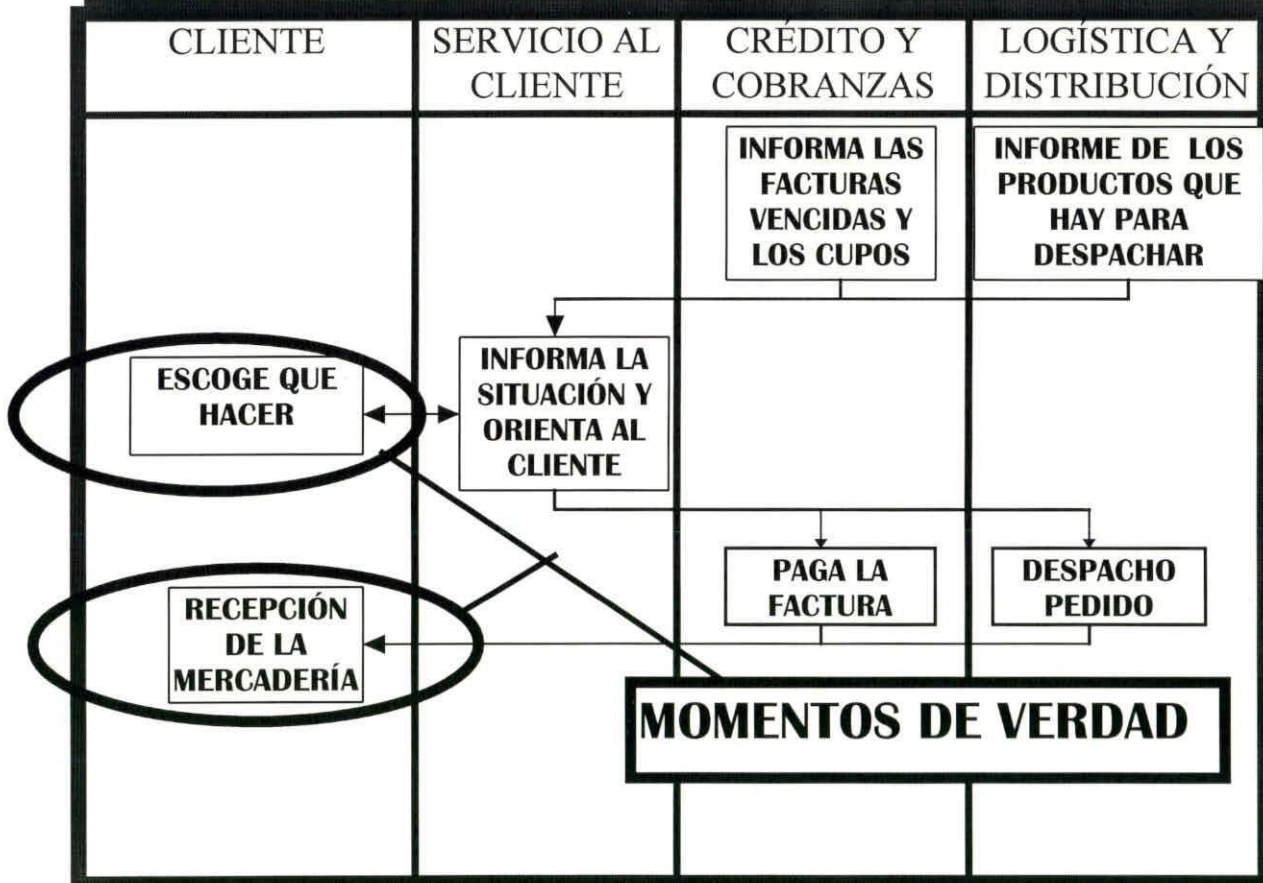
EL MANEJO DEL SERVICIO AL CLIENTE NECESITA SER PERSONALIZADO Y ESTÁNDAR	

1c) ESTRUCTURA DEL SERVICIO

MODELO CLIENTE/PROVEEDOR



1c) DIAGRAMA DE BLOQUE



Jefe del Servicio al Cliente

- Atender a los clientes que visiten las instalaciones de la empresa (Promocionar y vender).
- Informar a los clientes sobre su estado de cuenta (deudas y créditos).
- Realizar el seguimiento de los pedidos de los clientes, desde el inicio hasta la entrega de este.
- Informar a los clientes sobre el tamaño (completo o incompleto) de su pedido, el transporte, la guía, etc.
- Visitas a los clientes en busca de información de nuestro servicio.

Compartir la carga de trabajo con la asistente de Servicio al Cliente

- Tomar los pedidos de los clientes que llamen por teléfono.
- Ingresar todos los pedidos de los clientes al sistema.
- Registro de quejas.
- Coordinar la ruta de entrega con el jefe de logística y distribución
- ingresar facturas de bodega 2 y 3 (Superbahia, Equiz)

● MANEJO

- INFORME DE RECEPCIÓN DE QUEJAS POR CUENTA.
- INFORME DE RECEPCIÓN DE QUEJAS POR ZONA.
- INFORME DE U.N.D. POR CUENTA.
- INFORME DE U.N.D. POR ZONA.
- INFORME DE U.N.D. A NIVEL NACIONAL.
- INFORME DE U.N.D. POR REFERENCIA.
- INFORME DE U.N.D. SEGÚN LA INTENSIDAD. (ALTA O BAJA)

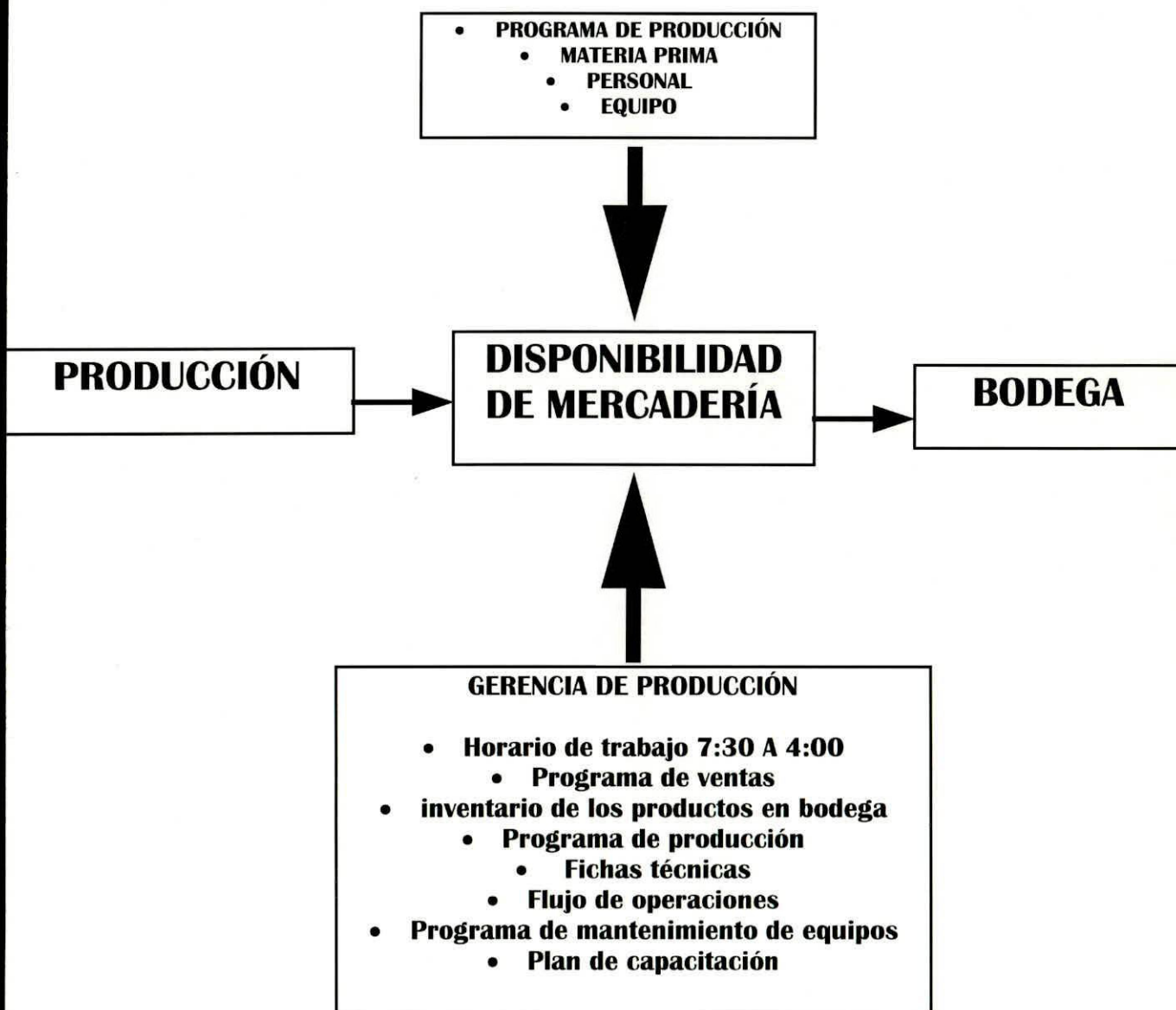
● EVALUACIÓN

- MANEJO ESTADÍSTICOS DE QUEJAS.
- VENTAS REALIZADAS EN OFICINA.
- MANEJO ESTADÍSTICO DE U.N.D.
- COORDINACIÓN Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN DE CRÉDITO & COBRANZAS, VENTAS Y LOGÍSTICA & DISTRIBUCIÓN E INVESTIGACIÓN & DESARROLLO.

6.- ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA

El comité del departamento comercial se reunirá semanalmente los días lunes y jueves con el fin de coordinar entre ellos las actividades de cada área y su vez programar las reuniones con el departamento de producción para obtener mejoras continuas en los procesos que ya han alcanzado el éxito además de realizar los pedidos a producción para el siguiente mes.

1b) MAPA DE PROCESOS



b) PAQUETE DE SERVICIO

BIEN FACILITADO TANGIBLE	MERCADERIA COMPLETA EN BODEGA
BIEN EXPLÍCITO SENSUAL	SURTIDO COMPLETO
BIEN IMPLÍCITO PSICOLOGÍA	EXCELENTE IMPRESIÓN DE LA EMPRESA
INFRAESTRUCTURA AMBIENTE	PLANTA DE PRODUCCIÓN MUY GRANDE

1b.- NIVEL DE
SERVICIO

CENTRO DE
UTILIDAD

1b.- NIVEL DE TECNIFICACIÓN

INTENSIDAD DE MANO DE OBRA

BAJO

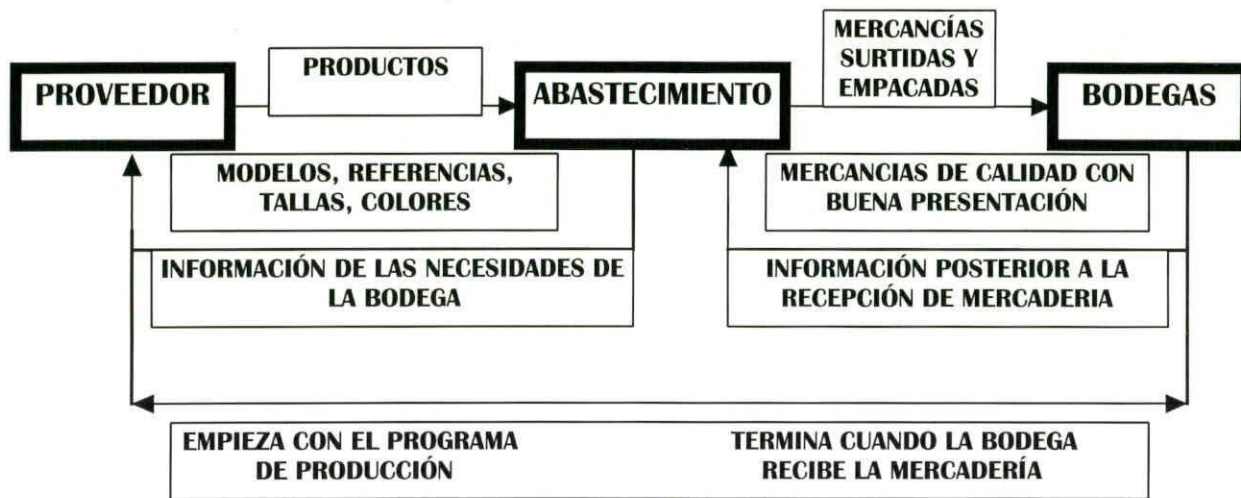
ALTO

GRADO DE
INTERACCIÓN
ALTO
BAJO

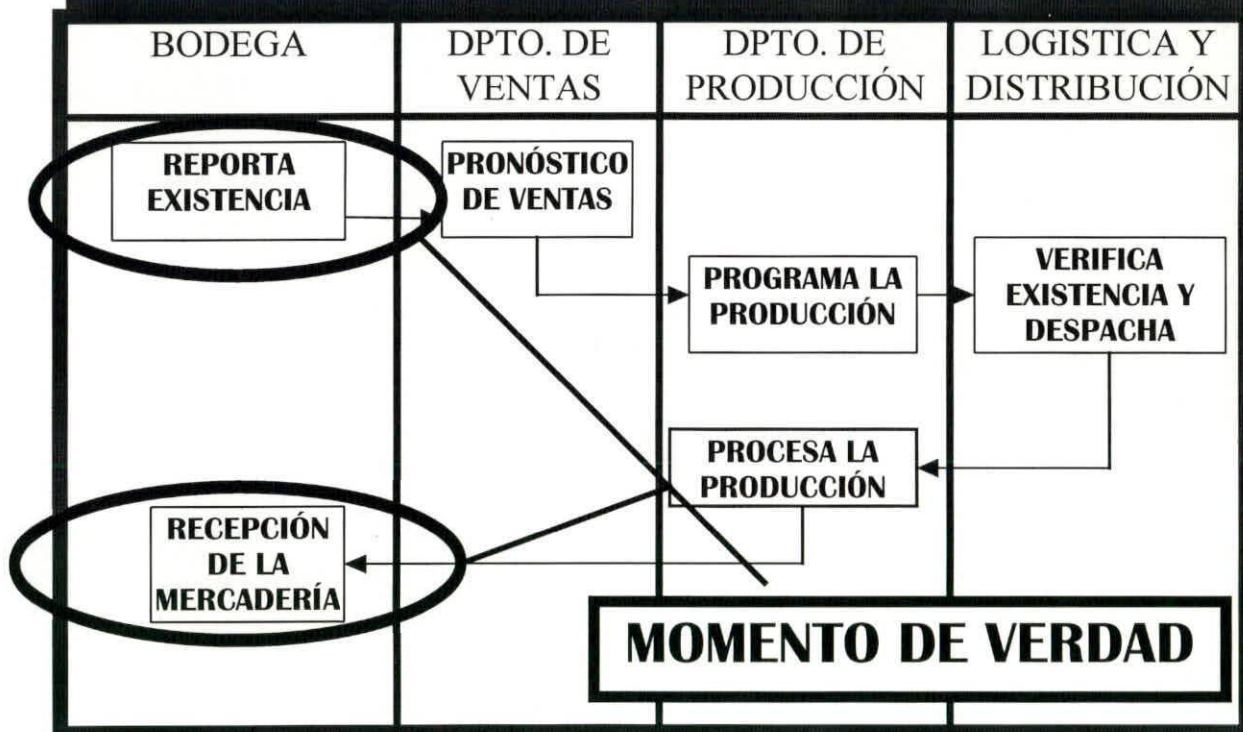
	ABASTECIMINETO DE LAS BODEGAS SE PUEDE SISTEMATIZAR LAS TRANSACCIONES

1c) ESTRUCTURA DEL SERVICIO

MODELO CLIENTE/PROVEEDOR



1c) DIAGRAMA DE BLOQUE



IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

PROCESO PLAN DE CAMBIO

La Subgerencia General de Comercial 3B estará encargada de cumplir la función de Catalizador del proceso de desarrollo de las habilidades y de la supervisión y retroalimentación de estas con el fin de mejorar los resultados de la organización..

OBJETIVOS DEL CAMBIO

- Facilitar los conceptos , conocimientos , metodología , técnicas que le permita al grupo empresarial incorporar los procesos conforme al Modelo, creando así una organización inteligente que desarrolle las habilidades de pensamiento.
- Facilitar la definición de los objetivos, el alcance y el enfoque del Proceso de Transformación para la implementación.
- Monitorear el proceso y recomendar las acciones para mantenerlo funcionando y mejorarlo para asegurar la conformidad con los objetivos y directrices.

LÍNEA DE TRABAJO

Educación

- Consiste en el dictado de seminarios formativos por ejecutivos de la institución o por la subgerencia general, con material actualizados . Esta es una instrucción en los conceptos , herramientas y estrategias.

Proceso

- Consiste en la creación de programas de implantación con la participación de las personas del área con el fin de involucrarlas en el cambio de manera activa, planteando los problemas del área y alternativas de solución basadas en las herramientas que se les brindo en la etapa anterior.

Evaluación

- Consiste en reuniones de trabajo para evaluar la coordinación, consejería, asistencia en la realización de trabajos puntuales por cada uno de los equipos.

PROCESO DE EDUCACIÓN

Área de Capacitación	Instructor	Objetivo
Ventas	Gerente de Ventas y Mercadeo	Desarrollar las habilidades de los vendedores y conocimiento de los índices de evaluación de su gestión
Logística & Distribución	Gerente de Ventas y Mercadeo - Gerente de Producción	M.R.P. - E.O.Q. Control de inventario Importancia de 0 inventarios índices de rotación de inventarios
Planificación de Producción	Gerente de Producción	Importancia del costo de inventario en proceso
Contabilidad & Costos	Gerente Financiero	Costos financieros de la administración de inventarios y recursos
Investigación & Desarrollo	Gerente de Ventas y Mercadeo	Percepción del producto por el mercado. (herramientas)
Servicio al Cliente	Gerente de Ventas y Mercadeo	Interacción de la empresa con el cliente uso de las percepciones
Crédito & Cobranzas	Gerente de Ventas y Mercadeo - Gerente Financiero	Costos de los Plazos de crédito y la relación con el cliente
Planeación Estratégica	Subgerencia General	Definición de las estrategias a corto, mediano y largo plazo
Liderazgo	Subgerencia General	Sin desvirtuar los índices que permiten evaluar a cada área , humanizar la búsqueda de los objetivos de la organización

REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN POR ÁREA

VENTAS	INFORME DE CUENTAS POR EJECUTIVO	INFORME DE MANEJO DE PRODUCTOS.
	<ul style="list-style-type: none"> • INFORME DE LA CAPACIDAD HISTORICA DE COMPRA POR CUENTA. • INFORME DE LA VALORACIÓN DE LA ZONA. • INFORME DE EXPLOTACIÓN DE ZONA POR EJECUTIVO. 	<ul style="list-style-type: none"> • INFORME ZONAL POR ROTACIÓN DE PRODUCTOS. (%) • INFORME NACIONAL DE PRODUCTOS POR ROTACIÓN.
LOGÍSTICA & DISTRIBUCIÓN	INFORMACIÓN DE INVENTARIOS	INFORMACIÓN DE DISTRIBUCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • INVENTARIO DE PRODUCTOS CON EXISTENCIA MAYOR A TRES MESES. • INVENTARIO DE PRODUCTOS CON EXISTENCIA MENOR A UN MES. • INVENTARIO TOTAL DE PRODUCTOS. • INFORME DE ROTACIÓN POR PRODUCTO. 	<ul style="list-style-type: none"> • INFORME DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE. (KMS-RECORRIDOS) • INFORME DEL COSTO DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL. • INFORME DE PEDIDOS A PROVINCIA.
CRÉDITO & COBRANZAS	INFORMACIÓN DE CRÉDITO	INFORMACIÓN DE COBRANZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • INFORME DE LOS CLIENTES CON CREDITOS ABIERTOS. • INFORME DE LOS CLIENTES CON CREDITOS CERRADOS. • INFORME DE LOS CLIENTES QUE PUEDEN COMPRAR. 	<ul style="list-style-type: none"> • INFORME DE LOS CLIENTES CON DEUDAS PENDIENTES. • INFORME DE LA FECHA DE VENCIMIENTO DE LAS FACTURAS DE LOS CLIENTES. • INFORME DE LOS CLIENTES QUE DEBEN PAGAR.
INVESTIGACIÓN & DESARROLLO	INFORMACIÓN DE EXISTENCIA DE MATERIALES	INFORMACIÓN DE LAS CARACTERISTICAS TECNICAS
	<ul style="list-style-type: none"> • INFORME DE MATERIALES (SOBRE-STOCK O SOLICITUD) 	<ul style="list-style-type: none"> • INFORME DE CONSUMO DE MATERIALES POR PRODUCTO. (APROX) • INFORME DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS. (AL USO)
SERVICIO AL CLIENTE	INFORMACIÓN DE CLIENTES	INFORMACIÓN DE CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> • INFORME DE RECEPCIÓN DE QUEJAS POR CUENTA. • INFORME DE RECEPCIÓN DE QUEJAS POR ZONA. • INFORME DE U.N.D. POR CUENTA. 	<ul style="list-style-type: none"> • INFORME DE U.N.D. POR ZONA. • INFORME DE U.N.D. A NIVEL NACIONAL. • INFORME DE U.N.D. POR REFERENCIA. • INFORME DE U.N.D. SEGÚN LA INTENSIDAD. (ALTA O BAJA)

SISTEMAS
DE INFORMACIÓN
ESTRATÉGICA

SIE

Este Proyecto consiste en:

- a) Definir la información estratégica con la que debe contar la empresa y sus directivos.
- b) Establecer el sistema de información (PANTALLAS, REPORTE, PROCESOS)

Autor:

Bismarck Izquierdo Baus

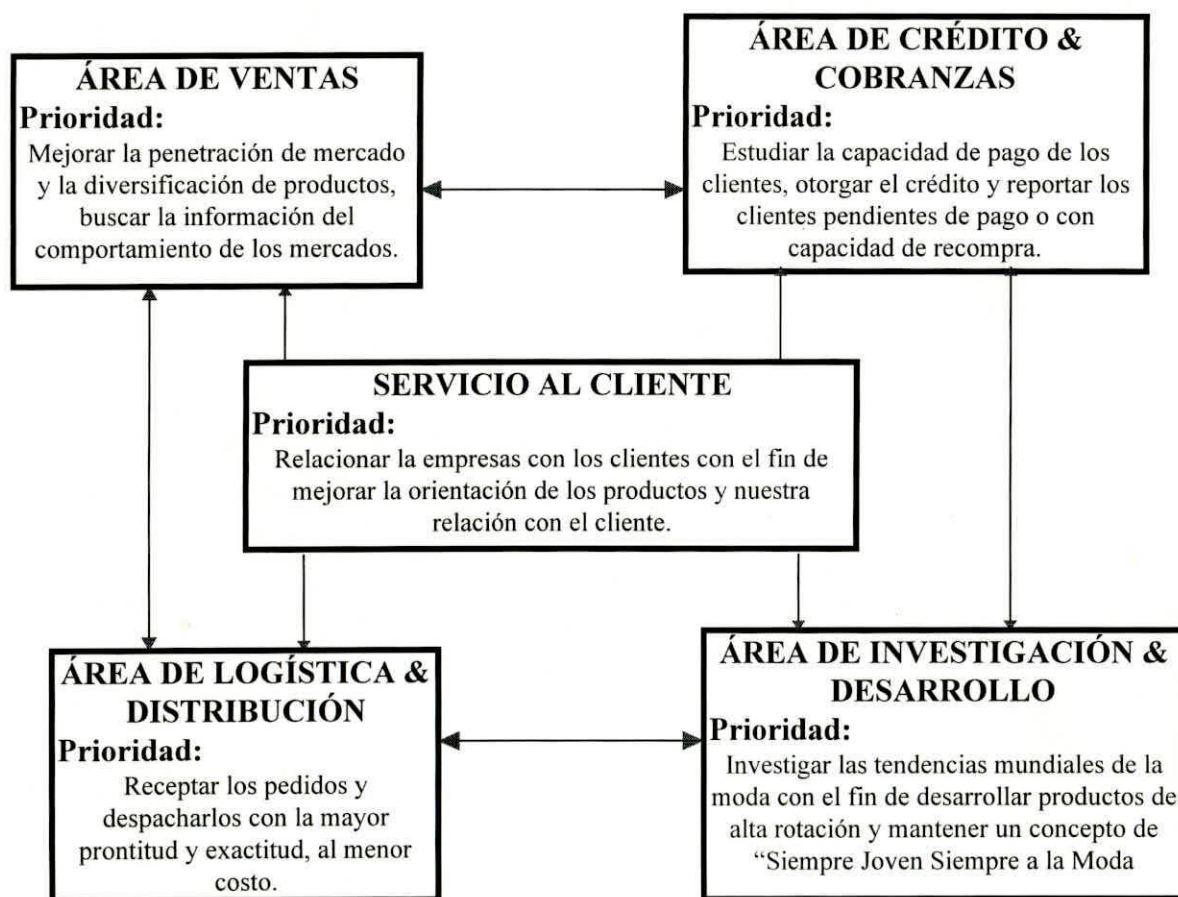
Marzo 20 de 1996
Guayaquil - Ecuador

DEFINICIÓN DE LA INFORMACIÓN

Comercial 3B requiere, para llevar a cabo su cambio en el estilo de administración, tener la información descentralizada, esto es que las personas de todas las áreas conozcan perfectamente la circunstancias que se presentan en cualquier caso.

El sistema de información completo debe abarcar las áreas de producción, comercialización, financieras y administrativas de la organización, con el fin de poder mostrar el esquema con el que hemos decidido trabajar. Les mostraremos parte de la estructura que estudiaremos. (el área comercial).

DEPARTAMENTO COMERCIAL



INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL

LOGÍSTICA & DISTRIBUCIÓN

• INFORMACIÓN DE LOGÍSTICA

- INVENTARIO DE PRODUCTOS CON EXISTENCIA MAYOR A DOS MESES. (INDICE DE ROTACIÓN)
- INVENTARIO DE PRODUCTOS CON EXISTENCIA MENOR A UN MES. (ORDEN DE REPOSICIÓN)
- INVENTARIO TOTAL DE PRODUCTOS.
- INFORME DE ROTACIÓN POR PRODUCTO.

• INFORMACIÓN DE DISTRIBUCIÓN

- INFORME DEL COSTO DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL. (COSTO DE ENVIO A PROVINCIA POR PEDIDO)
- INFORME DE PEDIDOS A PROVINCIA.

CRÉDITOS & COBRANZAS

• INFORMACIÓN DE CRÉDITO

- INFORME DE LOS CLIENTES CON CRÉDITOS ABIERTOS.
- INFORME DE LOS CLIENTES CON CRÉDITOS CERRADOS.
- INFORME DE LOS CLIENTES QUE PUEDEN COMPRAR.

• INFORMACIÓN DE COBRANZAS

- INFORME DE LOS CLIENTES CON FACTURAS VENCIDAS.
- INFORME DE LA FECHA DE VENCIMIENTO DE LAS FACTURAS DE LOS CLIENTES.
- INFORME DE CLIENTES CON FACTURAS POR VENCER.

INVESTIGACIÓN & DESARROLLO

• INFORMACIÓN DE INVESTIGACIÓN & DESARROLLO

- INFORME DE EXISTENCIA DE MATERIALES CON SU INDICE DE ROTACIÓN. (SOLICITUD O PROGRAMACIÓN DE ESTE MATERIAL)
- INFORME DE LAS CARACTERISTICAS TECNICAS DE PRODUCTOS.
- INFORME DE CONSUMO DE MATERIALES POR PRODUCTO.

VENTAS

• INFORMACIÓN DE VENTAS

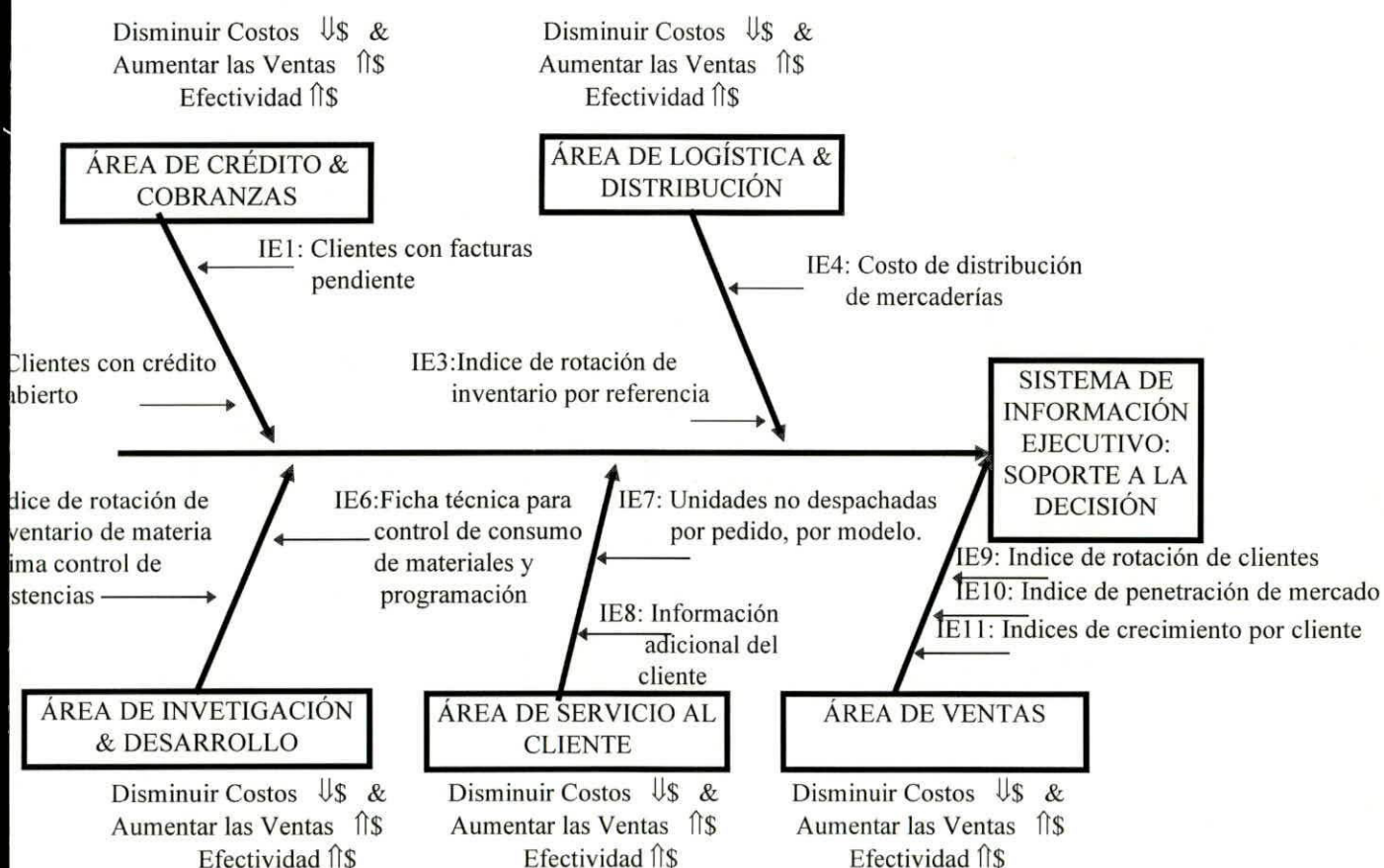
- INFORME DE CUENTAS POR EJECUTIVO.(LISTADO DE CLIENTES)
- INFORME DE LA CAPACIDAD HISTORICA DE COMPRA POR CUENTA.
- INFORME DE LA VALORACIÓN DE LA ZONA.
- INFORME DE EXPLOTACIÓN DE ZONA POR EJECUTIVO.(MIN 80%)
- INFORME DEL CRECIMIENTO POR ZONA. (%)
- INFORME ZONAL POR ROTACIÓN DE PRODUCTOS. (%)
- INFORME DE ROTACIÓN DE PRODUCTOS.

SERVICIO AL CLIENTE

• INFORMACIÓN DE SERVICIOS AL CLIENTE

- INFORME DE RECEPCIÓN DE QUEJAS POR CUENTA.
- INFORME DE RECEPCIÓN DE QUEJAS POR ZONA.
- INFORME DE U.N.D. POR CUENTA.
- INFORME DE U.N.D. POR ZONA.
- INFORME DE U.N.D. A NIVEL NACIONAL.
- INFORME DE U.N.D. POR REFERENCIA Y POR INTENSIDAD.
- SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES.

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL



SISTEMA DE INFORMACIÓN

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

SISTEMA OPERATIVO:

SCO UNIX VERSIÓN 4.2 RELEASE 3.2

LENGUAJE DE PROGRAMACIÓN:

ACUCOBOL 85-95
RUN TIME VERSIÓN 2.4.1
ACUSERVER SYSTEM
INTERFACE V 2.4.1

PARÁMETROS GENERALES:

- **MENÚ DE SELECCIÓN DE BARRAS CON TECLAS FUNCIONALES (MENU-BAR)**
 - **Esc** Regresar a la opción anterior
 - **↑** Subir el cursor o la barra de menú
 - **↓** Bajar el cursor o la barra de menú
 - **→** Selección lateral del cursor o la barra de menú
 - **←** Selección lateral del cursor o la barra de menú
 - **Intro** Selección de opción
 - **Av.Pág** Avanza Página
 - **Re.Pág** Retrocede Página
 - **Tab** Selección de áreas en los sub menus del sistema

- **SISTEMA DE CLAVES POR USUARIO Y EMPRESA**
- **MANEJO DE PANTALLAS POR VENTANAS (SAFE-WINDOWS)**

SISTEMA MULTIUSUARIO:

SOPORTA VARIOS USUARIOS A LA VEZ.

SISTEMA MULTIENTREPRIASA:

MANEJA INFORMACIÓN DE MÚLTIPLES EMPRESAS

El sistema de información recoge datos de los sistemas auxiliares que a su vez se encuentran integrados contablemente, para agruparlos de una forma pre establecida.

Los sistemas auxiliares son:

AGRIS: Sistema general de control de inventarios y clientes.

- Clientes
- Control de vendedores
- Inventarios
- Facturación
- Producción
- Reposición de mercadería
- Transacciones
- Recaudaciones
- Cheques
- Bancos

NÓMINAS: Sistema de nóminas.

MATERIA PRIMA:

- Cuentas por cobrar
- Despachos de bodega
- Costos por servicios
- Inventarios de insumos
- Reposición
- Ordenes de compra
- Información de mano de obra
- Información de consumos

ESTÁNDARES DE PRODUCTOS:

- Control de maquinaria
- Estándares de mano de obra
- Informes de consumos

CONTABILIDAD GENERAL:

- Plan de cuentas
- Procesos diarios
- Balance de comprobación
- Balance General
- Balance de Perdidas y Ganancias
- Estados de cuentas
- Costos por servicios

SELECCIÓN DE SISTEMAS:

- MERCADEO
- FINANZAS
- PRODUCCIÓN
- GERENCIAL (TIENE ACCESO A TODOS LOS DEMÁS SISTEMAS)

MERCADEO:

- INVESTIGACIÓN & DESARROLLO
- LOGÍSTICA & DISTRIBUCIÓN
- SERVICIO AL CLIENTE
- VENTAS
- CRÉDITO & COBRANZAS

PRODUCCIÓN:

- INGENIERÍA
- INVENTARIOS EN PROCESOS
- MANUFACTURA

FINANZAS:

- COSTOS
- CONTABILIDAD
- ÍNDICES

ESQUEMA DE OPCIONES DE MENÚ

- **PERÍODO ACTUAL** .- Datos del mes corriente.
- **TIPO DE CONSULTA** .- Cantidades en unidades o en sucres.
Rotación por intensidad.
- **COMPARATIVO** .- A partir del mes actual compara con:
 - Mes anterior
 - Último trimestre
 - Último semestre
 - Año pasado (mismo mes)
 - Trimestre del año pasado (Un mes antes, mismo mes, un mes después.)
 - Por período (selección libre)
- **CRECIMIENTO** .- Crecimiento porcentual del mes actual vs. El comparado.
 - + Crecimiento Positivo
 - - Crecimiento Negativo
 - = Sin Crecimiento
- **OBJETIVO** .- Este dato tiene que ser almacenado dependiendo del vendedor, cliente, zona, o análisis a procesar.

- **CUMPLIMIENTO.-** Comparativo del mes actual vs. el objetivo.

ESTRUCTURA DE SELECCIÓN:

La información en inicio aparece totalizada y acumulada en global.

El esquema de selección es por medio de un menu-bar que va apuntando en forma horizontal y de arriba abajo el datos a ser detallado.

La información se va ampliando de acuerdo a la selección.

SISTEMA INTEGRADO:

Direccionamiento: /SISTEMA/SYSSIN/

INT-MENU.CBL → Menú principal
Selección de sistemas

SISTEMA DE INFORMACIÓN

Direccionamiento: /SISTEMA/SINFO/

INF-MENU.CBL → Menú principal
Selección de sistema
Selección de empresa

INF-0100.CBL → Menú del sistema de mercadeo

Unidades No Despachadas por Cuentas

INF-0131.CBL archivos:

- CLIENTES
- CDGTABLA
- SINRVEND
- SINFCIUD
- TEMPORALES

Unidades No Despachadas por Zona

INF-0132.CBL archivos:

- CDGTABLA
- SINRZONA
- SINRPROV
- TEMPORALES

Unidades No Despachadas por Ciudad

INF-0133.CBL archivos:

- DESPRODT
- INVTABLA
- CDGTABLA
- SINRZONR
- TEMPORALES
- SORTEO

Unidades No Despachadas por Producto

INF-0134.CBL archivos:

- DESPRODT
- INVTABLA
- SINFINVR
- SINFINVM
- SINFZONR
- TEMPORALES

Devoluciones

INF-0135.CBL archivos:

- DESPRODT
- INVTABLA
- SINFINVR
- SINFINVM
- SINFZONR
- TEMPORALES
- SORTEO

Ventas por cuentas

INF-0141.CBL archivos:

- CLIENTES
- FACTURAS
- DEV-FACT
- CDGTABLA
- SINFVEND
- SINFLIENT
- TEMPORALES

Ventas por cuentas de zonas

INF-0142.CBL archivos:

- CLIENTES
- CDGTABLA
- SINFVEND
- SINFCIUD
- TEMPORALES

Ventas por zonas

INF-0143.CBL archivos:

- CDGTABLA
- SINFZONA
- SINFPROV
- TEMPORALES

Rotación por ciudad

INF-0144.CBL archivos:

- DESPRODT
- INVTABLA
- CDGTABLA
- SINFZONR
- SORTEO
- TEMPORALES

Rotación por producto

INF-0145.CBL archivos:

- DESPRODT
- INVTABLA
- SINFINVR
- SINFINVM
- SORTEO
- TEMPORALES

Informe por cliente

INF-0146.CBL archivos:

- CLIENTES
- CDGTABLA
- SINFLIT

```
#####      ####      #####      #####      #####
##      ##      ##      ##      ##      ##      ##      ##
##      ##      ##      ##      ##      ##      ##      ##
#####      ##      ##      ##      ##      ##      ##
##      ##      ##      ##      ##      ##      ##      ##
#####      ####      #####      #####      #####
```

Sistema Integrado Comercial 3B S.A. (R)

Copyright (C) 1996

All Rights Reserved

A.G.R.I.S.	Standares de Productos	Mantenimiento
Nominas	Contabilidad General	Salida
Materia Prima	Sistema de Informacion	

Sistema de Control de Inventarios / Cuentas x Cobrar / Caja & Bancos

1

MENU DE SISTEMAS

** MERCADEO **
FINANZAS
PRODUCCION
GERENCIAL

MENU DE EMPRESAS

01.- COMERCIAL 3B S.A.

Menu General de Sistema de Informacion de Mercadeo

INVESTIGACION & DESARROLLO

LOGISTICA & DISTRIBUCION

SERVICIO AL CLIENTE

AREA DE VENTAS

CREDITO & COBRANZAS

LOGISTICA & DISTRIBUCION

MANEJO DE INVENTARIOS
ROTACION POR PRODUCTOS
PEDIDOS A PROVINCIA

erencia

Prom.Ventas Existencia Relac.

Periodo Inicial: [96-Oct]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA

Tipo

Existencia Mayor a »
Existencia Menor a

Prom.Ventas

Un Mes »
Un Trimestre
Un Semestre
Un Año

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA

>> Existencia Mayor a Ventas <<
Prom.Ventas Existencia Relac.

erencia

	Prom.Ventas	Existencia	Relac.
1] -ROPA DE BEBE	40	9,760	244.00
1] -CALZONCILLOS	2,058	302,639	147.05
3] =CAMISETAS	51	15,001	294.13
1] =PIJAMAS	528	26,904	50.95
1] +ROPA EXTERIOR MASCULINA	8	2,438	304.75
1] -CALZONARIAS	3,199	214,316	66.99
2] -SOSTENES	592	66,162	111.76
3] -ENAGUAS	46	29,096	632.52
1] +BATONAS	199	26,101	131.16
5] +ROPA DE PLAYA	0	1,790	
8] +VESTIDOS INFANTILES	0	1,221	
1] +CONJUNTOS DE DORMIR	88	22,342	253.88
1] +CONJUNTO INTERIOR FEMENINO	31	11,519	371.58
1] +ROPA EXTERIOR FEMENINA	0	70	

ALES...

6,840 729,359 106.63

Periodo Inicial: [96/Oct]

Periodo Final: [96/Oct]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA
 Ser.: [031] -ROPA DE BEBE
 Modelo

Existencia Mayor a Ventas <<
 Prom.Ventas Existencia Relac.

1] ROPA DE BEBE TALLA 18	0	8		
2] ROPA DE BEBE TALLA 18	0	2,145		
3] ROPA DE BEBE TALLA 18	1	879	879.00	
4] ROPA DE BEBE TALLA 18	0	68		
7] ROPA DE BEBE TALLA 00	0	6		
0] ROPA DE BEBE TALLA 18	0	442		
2] ROPA DE BEBE TALLA 18	12	822	68.50	
4] ROPA DE BEBE TALLA 18	0	234		
5] Camiseta bebe en tela collarete llano	0	708		
6] Overol bebe (piket) con blusa polialgod.	16	831	51.93	
8] Mameluco estampado Pio Baby en Polyalg.	2	1,404	702.00	
9] Vestido de nina en polyalgodon estampado	9	385	42.77	
0] Blusa de Bebe estilo Babero Estampado	0	1,268		
1] MAMELUCO EN TELA PICKET ESTAMPADO	0	173		
5] Camisa S/Mangas,Pant.Largo,rib basta, fu	0	387		

ALES... 40 9,760 244.00
 Periodo Inicial: [96/Oct] Periodo Final: [96/Oct]

Existencia Ventas Relac. Porc.

Periodo Base: [96-Oct]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA

CORRECTO (S/N): [_]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA

Periodo Base: [96-Oct]

Existencia	Ventas	Relac.	Porc.
9,451	1,526	6.19	619%
265,729	20,783	12.78	1,278%
14,778	611	24.18	2,418%
26,383	1,791	14.73	1,473%
2,463	25	98.52	9,852%
227,757	18,842	12.08	1,208%
68,968	3,141	21.95	2,195%
30,152	1,058	28.49	2,849%
26,313	2,307	11.40	1,140%
1,803	13	138.69	13,869%
1,221	0		
22,311	2,181	10.22	1,022%
11,707	188	62.27	6,227%
70	0		
709,106	52,466	13.51	1,351%

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA

Periodo Base: [96-Oct]

Refer.: [031] -ROPA DE BEBE

Modelo

Existencia

Ventas

Relac.

Porc.

Modelo	Existencia	Ventas	Relac.	Porc.
[001] ROPA DE BEBE TALLA 18	8	0		
[002] ROPA DE BEBE TALLA 18	2,184	39	56.00	5,600%
[003] ROPA DE BEBE TALLA 18	811	1	811.00	81,100%
[004] ROPA DE BEBE TALLA 18	68	0		
[007] ROPA DE BEBE TALLA 00	6	0		
[010] ROPA DE BEBE TALLA 18	452	10	45.20	4,520%
[011] ROPA DE BEBE TALLA 18	10	96	9.60	960%
[012] ROPA DE BEBE TALLA 18	1,044	254	4.11	411%
[014] ROPA DE BEBE TALLA 18	235	1	235.00	23,500%
[015] Camiseta bebe en tela collaret	708	0		
[016] Overol bebe (piket) con blusa	1,290	459	2.81	281%
[018] Mameluco estampado Pio Baby en	775	191	4.05	405%
[019] Vestido de nina en polyalgodon	400	15	26.66	2,666%
[020] Blusa de Bebe estilo Babero Es	1,268	0		
[021] MAMELUCO EN TELA PICKET ESTAMP	173	0		
TOTALES...	9,451	1,526	6.19	619%

SERVICIO AL CLIENTE

U.N.D. POR CUENTAS
U.N.D. POR ZONA
U.N.D. POR CIUDAD
U.N.D. POR PRODUCTO
DEVOLUCIONES

Periodo Actual: [96-Oct]

Vendedor	Comparativo	UND.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
OFICINA	4,762,347	657,079	-86%	5,714,816	11%
GUSTAVO LAMOTA	2,114,090	0	-100%	2,536,908	0%
SRA. HUREL	2,775,783	173,490	-93%	3,330,939	5%
RICARDO REALPE	13,228,365	880,921	-93%	15,874,038	5%
ELIZABETH B.	16,557,266	173,515	-98%	19,868,719	0%
WILLIAM TORRES	25,148,406	0	-100%	30,178,087	0%
ALINA MACIAS	10,178,439	246,675	-97%	12,214,126	2%
SR MIGUEL HUREL	59,950,149	1,697,847	-97%	71,940,178	2%
OF.-QUITO	239,850	0	-100%	287,820	0%
CONTABILIDAD	14,134,739	0	-100%	16,961,686	0%
MERY SOLEDISPA	6,887,994	538,557	-92%	8,265,592	6%
ISAAC DIAZ	14,414,219	195,685	-98%	17,297,062	1%

TOTALES...	170,391,647	4,563,769	-97%	204,469,976	2%
	Periodo Inicial: [96/Sep]	Periodo Final: [96/Sep]			

Vendedor: [001] OFICINA

Periodo Actual: [96-Oct]

Ciudad	Comparativo	UND.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
GUAYAQUIL	3,241,117	418,469	-87%	3,889,340	10%
QUITO	104,820	0	-100%	125,784	0%
STO. DOMINGO	948,480	0	-100%	1,138,176	0%
CHONE	0	238,610	100%	0	0%
GUAYAQUIL2	289,645	0	-100%	347,574	0%
PERSONAL	17,125	0	-100%	20,550	0%
PUYO	161,160	0	-100%	193,392	0%

TOTALES...	4,762,347	657,079	-86%	5,714,816	11%
	Periodo Inicial: [96/Sep]	Periodo Final: [96/Sep]			

Vendedor: [001] OFICINA
 Ciudad : [001] GUAYAQUIL
 Cliente

Periodo Actual: [96-Oct]

	Comparativo	UND.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
IZQUIERDO, ALEXANDRA DE	922,540	0	-100%	1,107,048	0%
ZAMBRANO, PEDRO (403284)	226,595	14,760	-93%	271,914	5%
LEON, MARGARITA	29,224	0	-100%	35,068	0%
BAZAR MI REGALO	159,321	0	-100%	191,185	0%
MARIDUENA, JOSEFINA ARROYAV	44,110	0	-100%	52,932	0%
ROJAS, JOSEFA	120,375	0	-100%	144,450	0%
MANOSALVAS, NARCISA Z. DE	114,105	0	-100%	136,926	0%
MORENO, ISABEL GARCIA DE	30,593	0	-100%	36,711	0%
DIMITRAKIS, GRECIA MOROCHO	13,300	0	-100%	15,960	0%
PULGARIN SERRANO, MERIDA RA	0	145,255	100%	0	500%
LOAIZA, ANTONIO (CONTA	1,133,105	141,250	-87%	1,359,726	10%
JIMENEZ RODRIGUEZ, GLORIA	64,885	0	-100%	77,862	0%
VELASQUEZ, MARIA CECILIA	6,710	0	-100%	8,052	0%
NIEVES LASSO, ELSA GRACIELA	32,165	0	-100%	38,598	0%
CONTRERAS VELEZ, GERMANIA	192,490	0	-100%	230,988	0%
◆ TOTALES...	3,241,117	418,469	-87%	3,889,340	10%

Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Periodo Actual: [96-Oct]

Zona	Comparativo	UND.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
ZONA # 1	100,195,910	2,108,345	-97%	120,235,092	1%
ZONA # 2	29,733,626	1,574,503	-94%	35,680,351	4%
ZONA # 3	40,462,111	880,921	-97%	48,554,533	1%

TOTALES... 170,391,647 4,563,769 -97% 204,469,976 2%
 Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Zona : [001] ZONA # 1

Periodo Actual: [96-Oct]

Provincia	Comparativo	UND.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
GUAYAS	57,244,746	1,869,735	-96%	68,693,695	2%
MANABI	36,900,872	238,610	-99%	44,281,046	0%
LOS RIOS	5,790,892	0	-100%	6,949,070	0%
CIUDADES NO ASIGNADAS A PRO	259,400	0	-100%	311,280	0%

TOTALES... 100,195,910 2,108,345 -97% 120,235,092 1%
 Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Zona : [001] ZONA # 1
 Provinc.: [001] GUAYAS
 Ciudad

Periodo Actual: [96-Oct]

Ciudad	Comparativo	UND.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
GUAYAQUIL	52,977,305	1,492,776	-97%	63,572,766	2%
LIBERTAD	895,418	0	-100%	1,074,501	0%
MILAGRO	311,570	0	-100%	373,884	0%
EL EMPALME	15,510	0	-100%	18,612	0%
DURAN	526,863	57,930	-89%	632,235	9%
DAULE	408,580	319,029	-21%	490,296	65%
BALZAR	231,650	0	-100%	277,980	0%
LA TRONCAL	607,293	0	-100%	728,751	0%
EL TRIUNFO	122,800	0	-100%	147,360	0%
NARANJAL	434,165	0	-100%	520,998	0%
ING. SAN CARLOS	135,652	0	-100%	162,782	0%
GUAYAQUIL2	560,815	0	-100%	672,978	0%
PERSONAL	17,125	0	-100%	20,550	0%

TOTALES... 57,244,746 1,869,735 -96% 68,693,695 2%
 Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA

Periodo Actual: [96-Oct]

Alta Rotacion (Suces)

Referencia

Comparativo

UND.Actual

Crec.

[001] GUAYAQUIL
 [002] QUITO
 [003] RIOBAMBA
 [004] STO. DOMINGO
 [005] LIBERTAD
 [006] CUENCA
 [007] ESMERALDAS
 [008] TULCAN
 [009] AMBATO
 [010] ATUNTAQUI
 [011] AZOGUEZ
 [012] IBARRA
 [013] OTAVALO
 [014] HUAQUILLAS
 [015] PORTOVIEJO

Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA

Ciudad: [001] GUAYAQUIL

Periodo Actual: [96-Oct]

Alta Rotacion (Suces)

Referencia

Comparativo

UND.Actual

Crec.

[211] -CALZONARIAS	8,887,533	618,900	-93%
[111] -CALZONCILLOS	5,463,545	315,945	-94%
[141] =PIJAMAS	9,326,035	152,320	-98%
[241] +CONJUNTOS DE DORMIR	4,474,254	145,255	-96%
[123] =CAMISETAS	3,713,558	121,600	-96%
[031] -ROPA DE BEBE	7,557,415	117,506	-98%
[231] +BATONAS	8,687,907	21,250	-99%
[213] -ENAGUAS	2,704,359	0	-100%
[212] -SOSTENES	1,400,949	0	-100%
[238] +VESTIDOS INFANTILES	457,055	0	-100%
[251] +CONJUNTO INTERIOR FEMENINO	253,635	0	-100%
[235] +ROPA DE PLAYA	29,100	0	-100%
[261] +ROPA EXTERIOR FEMENINA	21,960	0	-100%

TOTALES...

52,977,305

1,492,776

-97%

Periodo Inicial: [96/Sep]

Periodo Final: [96/Sep]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA
 Ciudad: [001] GUAYAQUIL
 Ref-Mod

Periodo Actual: [96-Oct]
 Alta Rotacion (Sucres)
 UND.Actual Crec.

	Comparativo	UND.Actual	Crec.
[211-011] CALZONARIAS TALLA XL	759,330	373,800	-50%
[211-010] CALZONARIAS TALLA 16	2,677,935	150,150	-94%
[211-020] CALZONARIAS TALLA 44	9,165	36,660	300%
[211-032] CALZONARIAS TALLA 44	55,530	31,560	-43%
[211-212] Calzon en Tela Lycra Importa	15,780	15,780	0%
[211-376] Calzon Confeccionado en Lycr	295,650	10,950	-96%
[211-079] CALZONARIAS TALLA XL	962,115	0	-100%
[211-076] CALZONARIAS TALLA XL	642,960	0	-100%
[211-012] CALZONARIAS TALLA 44	593,802	0	-100%
[211-081] CALZONARIAS TALLA 14	561,852	0	-100%
[211-013] CALZONARIAS TALLA XL	473,580	0	-100%
[211-211] Calzon en P/A Single Jersey	325,000	0	-100%
[211-083] CALZONARIAS TALLA XL	311,280	0	-100%
[211-096] Calzon estilo bikini en P/A	231,000	0	-100%
[211-029] CALZONARIAS TALLA XL	210,870	0	-100%
TOTALES...	8,887,533	618,900	-93%
Periodo Inicial: [96/Sep]	Periodo Final: [96/Sep]		

Bodega : [001] BODEGA DE PRIMERA

Periodo Actual: [96-Oct]

Alta Rotacion (Suces)

Referencia

Comparativo

UND.Actual

Crec.

Referencia	Comparativo	UND.Actual	Crec.
[235] +ROPA DE PLAYA	262,670	16,503,096	182%
[261] +ROPA EXTERIOR FEMENINA	90,480	1,653,130	727%
[211] -CALZONARIAS	27,269,735	1,271,961	-95%
[141] =PIJAMAS	54,338,966	787,926	-98%
[123] =CAMISETAS	7,663,043	470,230	-93%
[231] +BATONAS	16,503,096	411,120	-97%
[111] -CALZONCILLOS	20,047,500	402,213	-97%
[031] -ROPA DE BEBE	18,002,507	343,761	-98%
[251] +CONJUNTO INTERIOR FEMENINO	1,653,130	319,770	-80%
[212] -SOSTENES	9,051,755	296,708	-96%
[238] +VESTIDOS INFANTILES	1,708,731	262,670	-84%
[241] +CONJUNTOS DE DORMIR	10,065,296	145,255	-98%
[213] -ENAGUAS	3,634,898	114,825	-96%
[312] +ROPA EXTERIOR	90,480	90,480	0%
[161] +ROPA EXTERIOR MASCULINA	99,840	0	-100%
TOTALES...	170,482,127	23,073,145	-86%
Periodo Inicial: [96/Sep]	Periodo Final: [96/Sep]		

Bodega : [001] BODEGA DE PRIMERA

Periodo Actual: [96-Oct]

Referenc: [235] +ROPA DE PLAYA

Alta Rotacion (Suces)

Modelo

Comparativo

UND.Actual

Crec.

[091] Short Est.Rayas,Bolsillos Late	185,000	0	-100%
[018] ROPA DE PLAYA TALLA XL	77,670	0	-100%

TOTALES...

262,670

0

-100%

Periodo Inicial: [96/Sep]

Periodo Final: [96/Sep]

Bodega : [001] BODEGA DE PRIMERA

Periodo Actual: [96-Oct]

Alta Rotacion (Suces)

Referencia	Comparativo	Dev.Actual	Crec.
[111] -CALZONCILLOS	780,138	76,965	-90%
[211] -CALZONARIAS	382,436	58,638	-84%
[241] +CONJUNTOS DE DORMIR	1,569,454	0	-100%
[141] =PIJAMAS	1,199,632	0	-100%
[231] +BATONAS	853,531	0	-100%
[212] -SOSTENES	167,996	0	-100%
[031] -ROPA DE BEBÉ	46,970	0	-100%

TOTALES...

5,000,157

135,603

-97%

Periodo Inicial: [96/Sep]

Periodo Final: [96/Sep]

Bodega : [001] BODEGA DE PRIMERA

Periodo Actual: [96-Oct]

Referenc: [111] -CALZONCILLOS

Alta Rotacion (Suces)

Modelo	Comparativo	Dev.Actual	Crec.
[511] Calzoncillo con Estampado Navi	0	72,600	100%
[026] CALZONCILLOS TALLA 24	0	4,365	100%
[030] CALZONCILLOS TALLA XL	266,877	0	-100%
[028] CALZONCILLOS TALLA XL	257,295	0	-100%
[036] CALZONCILLOS TALLA XL	140,208	0	-100%
[044] CALZONCILLOS TALLA XL	103,008	0	-100%
[004] CALZONCILLOS TALLA 24	12,750	0	-100%

TOTALES...

780,138

76,965

-90%

Periodo Inicial: [96/Sep]

Periodo Final: [96/Sep]

INFORME POR CUENTA
INFORME CUENTA/ZONAS
INFORME POR ZONA
ROTACION POR CIUDAD
ROTACION POR PRODUCTO
INFORME POR CLIENTE

AREA DE VENTAS

Periodo Actual: [96-Oct]

Vendedor	Comparativo	Vta.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
OFICINA	30,569,995	6,256,394	-79%	36,683,994	17%
GUSTAVO LAMOTA	17,169,779	705,840	-95%	20,603,734	3%
SRA. HUREL	95,008,508	1,074,654	-98%	114,010,209	0%
RICARDO REALPE	100,476,785	8,904,369	-91%	120,572,142	7%
ELIZABETH B.	121,815,021	2,343,138	-98%	146,178,025	1%
WILLIAM TORRES	84,444,961	950,580	-98%	101,333,953	0%
ALINA MACIAS	67,191,508	1,412,945	-97%	80,629,809	1%
SR MIGUEL HUREL	173,835,330	8,868,344	-94%	208,602,396	4%
OF.-QUITO	1,331,920	0	-100%	1,598,304	0%
CONTABILIDAD	38,426,284	0	-100%	46,111,540	0%
MERY SOLEDISPA	55,313,681	3,425,086	-93%	66,376,417	5%
ISAAC DIAZ	108,632,060	472,603	-99%	130,358,472	0%

TOTALES... 894,215,832 34,413,953 -96% 1073,058,998 3%
 Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Vendedor: [001] OFICINA

Periodo Actual: [96-Oct]

Cliente	Comparativo	Vta.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
IZQUIERDO, ALEXANDRA DE	2,967,273	0	-100%	3,560,727	0%
QUEZADA, MIGUEL	842,805	0	-100%	1,011,366	0%
ZAMBRANO, PEDRO (403284)	2,250,634	126,660	-94%	2,700,760	4%
LEON, MARGARITA	391,821	0	-100%	470,185	0%
BAZAR MI REGALO	1,100,105	0	-100%	1,320,126	0%
MARIDUENA, JOSEFINA ARROYAV	937,465	0	-100%	1,124,958	0%
ROJAS, JOSEFA	996,121	0	-100%	1,195,345	0%
ROSAS, ANIBAL (TELF.367-602)	218,220	0	-100%	261,864	0%
MANOSALVAS, NARCISA Z. DE	2,100,891	0	-100%	2,521,069	0%
MORENO, ISABEL GARCIA DE	287,217	0	-100%	344,660	0%
ESPINOZA APOLO, JOSE	421,672	0	-100%	506,006	0%
DIMITRAKIS, GRECIA MOROCHO	752,215	0	-100%	902,658	0%
IZQUIERDO DROUET, MARIA LUI	71,976	0	-100%	86,371	0%
MEDINA ARROYAVE, JOSE MANUE	177,660	121,320	-31%	213,192	56%
LOOR VERA, AGAPITO ANTONIO	369,650	0	-100%	443,580	0%

TOTALES... 30,569,995 6,256,394 -79% 36,683,994 17%
 Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Vendedor: [001] OFICINA
Cliente : [0070] ZAMBRANO, PEDRO (403284)

Periodo Actual: [96-Oct]

Factura	Fecha	Valor	Descuento	Neto
2-075721	96/Oct/02	126,660	0	126,660

TOTALES... 126,660 0 126,660
Facturacion del Periodo: [96/Oct]

Vendedor	Comparativo	Vta.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
OFICINA	30,569,995	6,256,394	-79%	36,683,994	17%
GUSTAVO LAMOTA	17,169,779	705,840	-95%	20,603,734	3%
SRA. HUREL	95,008,508	1,074,654	-98%	114,010,209	0%
RICARDO REALPE	100,476,785	8,904,369	-91%	120,572,142	7%
ELIZABETH B.	121,815,021	2,343,138	-98%	146,178,025	1%
WILLIAM TORRES	84,444,961	950,580	-98%	101,333,953	0%
ALINA MACIAS	67,191,508	1,412,945	-97%	80,629,809	1%
SR MIGUEL HUREL	173,835,330	8,868,344	-94%	208,602,396	4%
OF.-QUITO	1,331,920	0	-100%	1,598,304	0%
CONTABILIDAD	38,426,284	0	-100%	46,111,540	0%
MERY SOLEDISPA	55,313,681	3,425,086	-93%	66,376,417	5%
ISAAC DIAZ	108,632,060	472,603	-99%	130,358,472	0%

TOTALES... 894,215,832 34,413,953 -96% 1073,058,998 3%
 Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Vendedor: [001] OFICINA

Periodo Actual: [96-Oct]

Ciudad	Comparativo	Vta.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
GUAYAQUIL	26,222,958	3,593,367	-86%	31,467,549	11%
QUITO	141,150	0	-100%	169,380	0%
STO. DOMINGO	421,672	0	-100%	506,006	0%
CHONE	0	2,541,707	100%	0	700%
GUAYAQUIL2	2,566,767	0	-100%	3,080,120	0%
PERSONAL	249,636	121,320	-51%	299,563	40%
PUYO	967,812	0	-100%	1,161,374	0%

TOTALES... 30,569,995 6,256,394 -79% 36,683,994 17%
 Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Vendedor: [001] OFICINA
 Ciudad : [001] GUAYAQUIL
 Cliente

Periodo Actual: [96-Oct]

Cliente	Comparativo	Vta.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
IZQUIERDO, ALEXANDRA DE	2,967,273		0 -100%	3,560,727	0%
ZAMBRANO, PEDRO (403284)	2,250,634	126,660	-94%	2,700,760	4%
LEON, MARGARITA	391,821		0 -100%	470,185	0%
BAZAR MI REGALO	1,100,105		0 -100%	1,320,126	0%
MARIDUENA, JOSEFINA ARROYAV	937,465		0 -100%	1,124,958	0%
ROJAS, JOSEFA	996,121		0 -100%	1,195,345	0%
ROSAS, ANIBAL (TELF.367-602	218,220		0 -100%	261,864	0%
MANOSALVAS, NARCISA Z. DE	2,100,891		0 -100%	2,521,069	0%
MORENO, ISABEL GARCIA DE	287,217		0 -100%	344,660	0%
DIMITRAKIS, GRECIA MOROCHO	752,215		0 -100%	902,658	0%
PULGARIN SERRANO, MERIDA RA	40,810	340,590	734%	48,972	695%
LOAIZA, ANTONIO (CONTA	9,705,692	1,571,941	-83%	11,646,830	13%
JIMENEZ RODRIGUEZ, GLORIA	679,968		0 -100%	815,961	0%
VELASQUEZ, MARIA CECILIA	61,970		0 -100%	74,364	0%
NIEVES LASSO, ELSA GRACIELA	218,065		0 -100%	261,678	0%
TOTALES...	26,222,958	3,593,367	-86%	31,467,549	11%

Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Zona	Comparativo	Vta.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
ZONA # 1	533,051,961	19,080,801	-96%	639,662,353	2%
ZONA # 2	172,335,773	5,478,203	-96%	206,802,927	2%
ZONA # 3	188,828,098	9,854,949	-94%	226,593,717	4%

TOTALES... 894,215,832 34,413,953 -96% 1073,058,998 3%
 Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Zona : [001] ZONA # 1

Periodo Actual: [96-Oct]

Provincia	Comparativo	Vta.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
GUAYAS	428,743,420	13,030,610	-96%	514,492,104	2%
MANABI	61,362,812	5,498,491	-91%	73,635,374	7%
LOS RIOS	41,131,377	551,700	-98%	49,357,652	1%
CIUDADES NO ASIGNADAS A PRO	1,814,352	0	-100%	2,177,222	0%

TOTALES... 533,051,961 19,080,801 -96% 639,662,353 2%
 Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Zona : [001] ZONA # 1
 Provinc.: [001] GUAYAS
 Ciudad

Periodo Actual: [96-Oct]

	Comparativo	Vta.Actual	Crec.	Objetivo	Cump.
GUAYAQUIL	395,677,241	11,299,779	-97%	474,812,689	2%
LIBERTAD	3,432,697	0	-100%	4,119,236	0%
MILAGRO	3,663,690	0	-100%	4,396,428	0%
EL EMPALME	1,982,370	154,140	-92%	2,378,844	6%
DURAN	4,391,641	549,411	-87%	5,269,969	10%
DAULE	353,312	905,960	156%	423,974	213%
BALZAR	2,675,635	0	-100%	3,210,762	0%
LA TRONCAL	4,614,725	0	-100%	5,537,670	0%
EL TRIUNFO	908,180	0	-100%	1,089,816	0%
NARANJAL	1,660,055	0	-100%	1,992,066	0%
ING. SAN CARLOS	2,549,593	0	-100%	3,059,511	0%
NARANJITO	614,780	0	-100%	737,736	0%
GUAYAQUIL2	5,969,865	0	-100%	7,163,838	0%
PERSONAL	249,636	121,320	-51%	299,563	40%
TOTALES...	428,743,420	13,030,610	-96%	514,492,104	2%

Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA

Periodo Actual: [96-Oct]

Alta Rotacion (Suces)

Referencia

Comparativo

Vta.Actual

Crec.

[001] GUAYAQUIL
 [002] QUITO
 [003] RIOBAMBA
 [004] STO. DOMINGO
 [005] LIBERTAD
 [006] CUENCA
 [007] ESMERALDAS
 [008] TULCAN
 [009] AMBATO
 [010] ATUNTAQUI
 [011] AZOGUEZ
 [012] IBARRA
 [013] OTAVALO
 [014] HUAQUILLAS
 [015] PORTOVIEJO

Periodo Inicial: [96/Sep] Periodo Final: [96/Sep]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA

Periodo Actual: [96-Oct]

Ciudad: [001] GUAYAQUIL

Alta Rotacion (Suces)

Referencia

Comparativo

Vta.Actual

Crec.

[211] -CALZONARIAS	72,380,280	3,577,787	-95%
[111] -CALZONCILLOS	142,261,414	3,283,302	-97%
[231] +BATONAS	58,237,420	1,065,038	-98%
[212] -SOSTENES	20,976,853	906,060	-95%
[141] =PIJAMAS	27,691,007	887,937	-96%
[241] +CONJUNTOS DE DORMIR	40,511,453	718,350	-98%
[123] =CAMISETAS	12,282,325	387,240	-96%
[251] +CONJUNTO INTERIOR FEMENINO	3,656,020	290,360	-92%
[031] -ROPA DE BEBE	15,429,242	250,740	-98%
[161] +ROPA EXTERIOR MASCULINA	467,400	180,560	-61%
[213] -ENAGUAS	15,995,715	104,715	-99%
[235] +ROPA DE PLAYA	69,300	0	-100%
[238] +VESTIDOS INFANTILES	46,078	0	-100%

TOTALES...

410,004,507

11,652,089

-97%

Periodo Inicial: [96/Sep]

Periodo Final: [96/Sep]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA
 Ciudad: [001] GUAYAQUIL
 Ref-Mod

Periodo Actual: [96-Oct]
 Alta Rotacion (Suces)
 Vta.Actual Crec.

	Comparativo	Vta.Actual	Crec.
[211-010] CALZONARIAS TALLA 16	12,041,785	628,985	-94%
[211-203] Calz.Est.P/A 24/1 Tira Pasac	2,177,400	376,200	-82%
[211-017] CALZONARIAS TALLA 16	6,495,990	348,060	-94%
[211-032] CALZONARIAS TALLA 44	2,488,875	320,940	-87%
[211-204] Calzon Estampado con Encaje	1,260,600	292,230	-76%
[211-020] CALZONARIAS TALLA 44	3,386,310	277,620	-91%
[211-030] CALZONARIAS TALLA 08	6,654,930	226,560	-96%
[211-047] CALZONARIAS TALLA XL	2,937,990	210,540	-92%
[211-011] CALZONARIAS TALLA XL	3,021,300	207,150	-93%
[211-096] Calzon estilo bikini en P/A	640,500	157,500	-75%
[211-217] Bikini Confeccionado en Licr	451,500	126,000	-72%
[211-059] CALZONARIAS TALLA XL	3,181,210	103,440	-96%
[211-202] Calzon en Tela Polyalgodon E	119,610	93,030	-22%
[211-062] CALZONARIAS TALLA XL	2,200,545	92,850	-95%
[211-212] Calzon en Tela Lycra Importa	120,980	47,340	-60%
TOTALES...	72,380,280	3,577,787	-95%
Periodo Inicial: [96/Sep]	Periodo Final: [96/Sep]		

Bodega : [001] BODEGA DE PRIMERA

Periodo Actual: [96-Oct]

Alta Rotacion (Suces)

Referencia

Comparativo

Vta.Actual

Crec.

[211] -CALZONARIAS	207,595,642	9,614,262	-95%
[141] =PIJAMAS	77,414,530	8,546,497	-88%
[111] -CALZONCILLOS	319,118,730	8,051,367	-97%
[231] +BATONAS	111,133,638	3,436,983	-96%
[212] -SOSTENES	62,495,624	2,684,500	-95%
[241] +CONJUNTOS DE DORMIR	87,487,088	1,770,180	-97%
[123] =CAMISETAS	25,505,397	548,785	-97%
[251] +CONJUNTO INTERIOR FEMENINO	12,486,080	412,175	-96%
[213] -ENAGUAS	26,265,655	335,250	-98%
[031] -ROPA DE BEBE	19,647,772	250,740	-98%
[161] +ROPA EXTERIOR MASCULINA	550,600	180,560	-67%
[235] +ROPA DE PLAYA	513,850	0	-100%
[238] +VESTIDOS INFANTILES	358,846	0	-100%

TOTALES...

950,573,452

35,831,299

-96%

Periodo Inicial: [96/Sep]

Periodo Final: [96/Sep]

Bodega : [001] BODEGA DE PRIMERA

Referenc: [211] -CALZONARIAS

Modelo

Periodo Actual: [96-Oct]

Alta Rotacion (Suces)

Comparativo

Vta.Actual

Crec.

[017] CALZONARIAS TALLA 16	16,025,910	2,132,760	-86%
[062] CALZONARIAS TALLA XL	6,914,625	1,464,570	-78%
[032] CALZONARIAS TALLA 44	6,473,760	846,180	-86%
[010] CALZONARIAS TALLA 16	36,628,025	763,140	-97%
[204] Calzon Estampado con Encaje y	3,990,280	614,070	-84%
[011] CALZONARIAS TALLA XL	9,096,660	553,710	-93%
[203] Calz.Est.P/A 24/1 Tira Pasacin	3,725,130	482,940	-87%
[020] CALZONARIAS TALLA 44	11,208,753	413,655	-96%
[376] Calzon Confeccionado en Lycra	3,763,080	338,940	-90%
[088] Calzonaria en Lycra Deltex enc	4,042,515	319,830	-92%
[030] CALZONARIAS TALLA 08	17,971,650	285,480	-98%
[096] Calzon estilo bikini en P/A 24	1,577,940	266,700	-83%
[047] CALZONARIAS TALLA XL	10,089,270	250,380	-97%
[202] Calzon en Tela Polyalgodon Est	1,040,610	175,920	-83%
[070] CALZONARIAS TALLA 42	15,609,750	140,820	-99%

TOTALES...

207,595,642

9,614,262

-95%

Periodo Inicial: [96/Sep]

Periodo Final: [96/Sep]

INFORME DE CLIENTES
CARTERA POR CUENTA
CARTERA POR ZONA

CREDITO & COBRANZAS

Vendedor

Comparativo

UND.Actual

Crec.

Objetivo

Cump.

Periodo Actual: [96-Oct]

Tipo de Consulta
Por Suces »
Por Cantidades

Comparativo
Mes Anterior »
Ultimo Trimestre
Ultimo Semestre
Año Pasado
Trimestre Año Pasado
Por Periodo

Referencia

Comparativo

UND.Actual

Crec

Periodo Actual: [96-Oct]

Bodega: [001] BODEGA DE PRIMERA

Rotacion
Alta Rotacion (Suces) »
Baja Rotacion (Suces)
Alta Rotacion (Cantidades)
Baja Rotacion (Cantidades)

Comparativo
Mes Anterior »
Ultimo Trimestre
Ultimo Semestre
Año Pasado
Trimestre Año Pasado
Por Periodo

0070	ZAMBRANO, PEDRO (403284)	3,512,080.00	Oct, 2/96
0082	MALLA MAZA, SAUL ASDRUAL	321,390.00	Sep, 30/96
0122	SALAZAR, DOLORES DE (TELF.274-467)	486,410.00	Sep, 19/96
0261	HUREL EZETA, ROSA	475,685.00	Oct, 7/96
0297	GALLEGOS, ESTELA (407-891)	622,600.00	Abr, 8/96
0301	ALMACENES " DE PRATI " (CENTRO)	1,776,130.00	Sep, 23/96
0302	ALMACENES " DE PRATI " (POLICENTRO)	2,477,580.00	Feb, 15/96
0303	ALMACENES " DE PRATI " (C.COMERCIAL SU	1,150,670.00	Feb, 15/96
0304	T I A	38,428,230.00	Sep, 30/96
0305	CASA TOSI (CENTRO)	6,132,600.00	Sep, 19/96
0306	CASA TOSI (POLICENTRO)	5,947,345.00	Oct, 3/96
0309	ALMACEN MARLIZ (JOSE GUZMAN GARCIA)	1,318,530.00	Oct, 10/96
0310	CASA DEPORTIVA RICHARD (JOSE E. ANGUIE	414,550.00	Oct, 3/96
0312	ALMACEN "AQUI ESTA EL GATO"	310,225.00	Oct, 8/96
0314	CAMISERIA FIERRO	1,119,935.00	Sep, 20/96
0315	COMERCIAL SANCHEZ (C.SANCHEZ) 321-668	3,352,000.00	Oct, 11/96
0320	SARMIENTO, REINERIA DE (403988)	2,143,625.00	Sep, 30/96
0322	CORONEL, JORGE (407276)	3,092,735.00	Oct, 3/96

F1=Genera Reporte F2=Busqueda

F10=Finaliza

Codigo Cliente	Por Vencer	Vencido
0049	0	1,025,834
0059	4,811,174	0
0082	0	165,459
0115	0	1,988,208
0122	0	3,073,059
0190	659,790	0
0245	0	168,300
0250	0	379,250
0301	0	3,950,169
0304	169,374,652	46,270,437
0305	2,838,664	5,110,726
0306	784,671	2,226,256
0309	0	3,648,224
0310	0	1,167,590
0311	0	5,181,357
0312	0	2,523,682
0313	0	1,110,959
	826,244,625	949,970,811

F1=Busqueda

F10=Finaliza

INVESTIGACION & DESARROLLO

MANEJO DE INSUMOS
CONSUMOS