



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA DIDI STORE,
UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora

Dina Elizabeth Sánchez Segovia

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Manuel María Herrera Peña
Doctor en Administración de Empresas
C.C.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Dina Elizabeth Sánchez Segovia

C.C.: 050270038-8

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová Dios por darme la vida por guiarme en el camino correcto, por las capacidades, habilidades y las oportunidades que me ha brindado; y porque nunca me ha dejado sola a pesar de dejar mi hogar para estudiar.

A mis padres, por dejarme una herencia espiritual valiosa; por cuidarme siempre a pesar de la distancia; por educarme e inculcarme valores con mucho amor; por ser un ejemplo de humildad, trabajo y constancia.

A mis hermanos, por ser mi compañía; y por su gran disposición al momento del desarrollo del plan de mejoramiento.

A mi novio, por brindarme su amor, comprensión y motivación para culminar.

A mis amigas por su amistad incondicional y porque fueron el mejor equipo de estudio.

DEDICATORIA

A mis padres porque sin su esfuerzo no hubiese sido posible cumplir con este objetivo, Antoñito por su preocupación y apoyo a pesar de su corta edad; Dario por creer en mí y apoyarme a seguir adelante fijándome nuevas metas y objetivos; a mi profesor Manuelito por su paciencia, su guía y compartirme sus conocimientos y experiencia.

RESUMEN

Didi store es una empresa ecuatoriana dedicada a la importación y comercialización al por menor de prendas de vestir. Está ubicada en el centro de la ciudad de Latacunga y su representante legal es la señora Norma Patricia Segovia Villavicencio.

La idea de un plan de mejoramiento para Didi store surge de los resultados de un diagnóstico, que evidenciaron que la empresa funciona empíricamente, lo que genera problemas en la administración estratégica, marketing, recursos humanos y financieros.

Como principales fortalezas se cuentan: el servicio al cliente y la relación con el cliente, la calidad óptima del producto y la rotación de inventario (95 días), que se encuentra en el rango recomendable para el lanzamiento de nuevas colecciones.

De manera externa se observan como oportunidades: el uso de los servicios aéreos en Latacunga (10% más económicos respecto a los de la ciudad de Quito), y los acuerdos comerciales con Europa que satisfacen el interés del consumidor; mientras que como amenaza principal, están las restricciones y aranceles a la importación de prendas de vestir, y el creciente interés del consumidor por productos nacionales a precios más bajos.

Mediante la Investigación de mercados se conoce que pese a las tendencias cambiantes, el consumidor final consume prendas de vestir importadas (67%), y los clientes actuales muestran un nivel de satisfacción del 71%. La entrevista con experto plantea mejoras en las áreas Administrativas, reducción de costos logísticos y aumento de utilidad mediante ventas al por mayor.

Los objetivos formulados se enfocan en la reducción de costos del producto importado, el incremento de ventas y el incremento de rentabilidad y

satisfacción al cliente. Para su cumplimiento, se plantean estrategias como: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás, Penetración de Mercados, Desarrollo de producto y Diversificación Relacionada.

La evaluación financiera, en escenario con apalancamiento, muestra un Valor Actual neto de USD \$ 35.697,18 y una Tasa Interna de Retorno del (66,88%), sobre el costo de oportunidad del (19,7%).

Los resultados del plan confirman la viabilidad el proyecto y demuestra la posibilidad de lograr un crecimiento constante futuro, mediante su uso y aplicación..

ABSTRACT

Didi store is an Ecuadorian company (clothing company) focused on import variety garments and marketing to the retail. It is located in the heart of the city Latacunga-Ecuador and its legal representative is *Norma Patricia Segovia Villavicencio*.

The idea of the formation of Didi improvement plan store is coming from the results of an analysis, which we perceived that the company worked through empirical processes showing issues in Strategic Management, marketing, financial and human resources.

We determined as principal strengths the client services and the close relationship that remains, the best product quality which is reflected in the rotation of inventory (95 days), which is the recommended period for the presentation of new collections.

Externally, it is observed that one of the most important opportunities is the use of airlines services in Latacunga because they are (10%) cheaper in relation to Quito and the trade agreements with Europe that will satisfy the interest of the consumer to be imported into the country; and as a threat the creation of new barriers to the importation of garments, the growing consumer interest in things made in the country with lowest prices.

Through market researches, it was determined that acceptance by consumers despite changing trends still approval the consumption of imported garments in (67%); while existing customers show (71%) of satisfaction. *Interview Expert* shows that can be carried out improvements in the administrative areas, a reduction of logistics costs and an increase in utility by sales to the wholesale.

All the objectives are concentrating on the reduction of costs of the imported product and the increase on sales by improving, having an increase of utility,

profitability and the customer satisfaction. Enforcement strategies were applied as: forward integration, backward integration, market penetration, product development and related diversification.

The financial assessment shows a scenario with leverage, a net present value of \$35.697,18 and an internal rate of return of (66,88%), about the opportunity cost of (19.7%).

The analyses of results confirm the capacity of the project and show the company a future steady growth through the use and implementation of the plan of improvement can be achieved.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ASPECTOS GENERALES	2
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 General	2
1.2.2 Específicos.....	2
2. EMPRESA Y ENTORNO	4
2.1 ORGANIZACIÓN	4
2.1.1 Misión.....	4
2.1.2 Visión	5
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	6
2.2.1 Situación general de la empresa.....	6
2.2.1.1 Administración y Recurso Humanos	7
2.2.1.2 Marketing y Ventas.....	11
2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad	18
2.2.1.4 Producción y Operaciones	24
2.2.2 Cadena de Valor	31
2.2.3 Matriz EFI.....	34
2.3 ANÁLISIS EXTERNO	37
2.3.1 Industria	37
2.3.2 Mercado	37
2.3.2.1 Encuesta a Clientes potenciales	38
2.3.3 Análisis PESTEL	50
2.3.3.1 Factores Políticos – Legales	51
2.3.3.2 Factores Económicos	58
2.3.3.3 Factores de importación	59
2.3.3.4 Factores Sociales, demográficos y Culturales	64
2.3.3.5 Factores Tecnológicos	69
2.3.4 Competencia	72
2.3.5 Matriz EFE	77
3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	80
3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA	80
3.1.1 Identificar los factores clave.....	82
3.1.2 Ponderación de factores	85
3.1.2.1 Punto de vista de los actores involucrados	85
3.1.2.2 Punto de vista de expertos en la industria	86
3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	88
3.2.1 Objetivos a largo plazo.....	88

3.2.2	Objetivos a mediano plazo	88
3.2.3	Objetivos a corto plazo.....	88
3.3	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS INTERVENIDAS	88
4.	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	90
4.1	PROPUESTA DE CAMBIO	90
4.1.1	Planteamiento de las estrategias	90
4.1.2	Propuesta de Implementación	92
4.1.3	Cronograma de Implementación.....	93
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	94
4.2.1	Supuestos	94
4.2.2	Inversión.....	94
4.2.3	Financiamiento.....	95
4.2.4	Costos y gastos involucrados	95
4.2.5	Proyección de ventas.....	99
4.2.6	Costo de Oportunidad	99
4.2.7	Evaluación de Estados Financieros	100
4.2.8	Análisis Financiero	105
4.2.9	Indicadores Financieros	106
5.	RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
5.1	CONCLUSIONES	109
5.2	RECOMENDACIONES.....	111
	REFERENCIA.....	112
	ANEXOS	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes	4
Tabla 2. Situación General	6
Tabla 3. Personal.....	9
Tabla 4. Estabilidad Laboral	10
Tabla 5. Marketing y ventas.....	11
Tabla 6. Planeación de Productos y Servicios	15
Tabla 7. Razones de liquidez Año 2012	19
Tabla 8. Razones de liquidez Año 2013.....	19
Tabla 9. Razones de Apalancamiento Año 2012	21
Tabla 10. Razones de Apalancamiento Año 2013	21
Tabla 11. Razones de Actividad Año 2012.....	22
Tabla 12. Razones de Actividad Año 2013.....	22
Tabla 13. Razones de Rentabilidad Año 2012	23
Tabla 14. Razones de Rentabilidad Año 2013	23
Tabla 15. Razones de Crecimiento	24
Tabla 16. Punto de Equilibrio Año 2012	24
Tabla 17. Punto de Equilibrio Año 2013	24
Tabla 18. Costos NY.....	28
Tabla 19. Proveedores y Compra	28
Tabla 20. Calificación de los empleados	30
Tabla 21. Costo Mercadería 2012	32
Tabla 22. Costo Mercadería 2013	33
Tabla 23. Matriz EFI.....	36
Tabla 24. Cálculo de la muestra	39
Tabla 25. Segmentación	39
Tabla 26. Inflación.....	63
Tabla 27. Nivel educativo promedio	66
Tabla 28. Matriz de Perfil Competitivo para Didi store	73
Tabla 29. Matriz EFE	78
Tabla 30. Análisis FODA.....	81

Tabla 31. Matrices de Impacto	82
Tabla 32. Implementación	92
Tabla 33. Cronograma	93
Tabla 34. Inversión	94
Tabla 35. Financiamiento	95
Tabla 36. Gastos Financieros	95
Tabla 37. Gastos.....	96
Tabla 38. Reducción de Costos por producto	96
Tabla 39. Gastos por Servicios.....	97
Tabla 40. Compras Proyectadas	97
Tabla 41. Rol de pagos.....	98
Tabla 42. Proyección	99
Tabla 43. Proyección incremental	9
Tabla 44. Costo de oportunidad	100
Tabla 45. Inventario	100
Tabla 46. Estado de Resultados sin Apalancamiento	101
Tabla 47. Flujo de Caja sin Apalancamiento	102
Tabla 48. Estado de Resultados con Apalancamiento	103
Tabla 49. Flujo de Caja con Apalancamiento	104
Tabla 50. Evaluación	105
Tabla 51. Periodo de Recuperación sin apalancamiento	105
Tabla 52. Periodo de Recuperación Apalancado	105
Tabla 53. Indicadores Financieros sin Apalancamiento	106
Tabla 54. Indicadores Financieros con Apalancamiento	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional Didi Store	8
Figura 2. Estacionalidad de las ventas	13
Figura 3. Crecimiento de las ventas	14
Figura 4. Mapa de distribución de la tienda	17
Figura 5. Canal de distribución	17
Figura 6. Flujograma del proceso internacional I.....	26
Figura 7. Flujograma del proceso internacional II.....	27
Figura 8. Distribución local.....	29
Figura 9. Clasificación industrial.	37
Figura 10. Frecuencia con que visita una tienda que expende prendas de vestir femeninas.....	40
Figura 11. Promedio de consumo por visita a tiendas de ropa	40
Figura 12. Preferencia de procedencia del producto.....	41
Figura 13. Atributos que buscan las personas en una prenda de vestir.....	41
Figura 14. Conocimiento sobre diseñadores	42
Figura 15. Monto a pagar por un vestido de diseñador	42
Figura 16. Motivo por el cual adquiere una prenda de diseñador	43
Figura 17. Razones para regresar a una tienda	43
Figura 18. Canal de comunicación	45
Figura 19. Satisfacción por colecciones	46
Figura 20. Razón principal por la que regresan a la tienda	46
Figura 21. Reacción del cliente cuando no encuentra lo que necesita.	47
Figura 22. Satisfacción de la Infraestructura de la boutique.....	47
Figura 23. Calidad de los productos	48
Figura 24. Satisfacción con los precios	48
Figura 25. Satisfacción del servicio al cliente	49
Figura 26. Satisfacción con el servicio de sastrería y planchado	49
Figura 27. Pictogramas de instrucciones de lavado y secado.....	55
Figura 28. Etiqueta. Norma INEN	57
Figura 29. Gastos del país 2011-2012	58

Figura 30. Comparación de gastos con años anteriores	59
Figura 31. Importaciones del Ecuador 2007-2013.....	60
Figura 32. Importación de materia prima textil en Ecuador 2009-2013.....	61
Figura 33. Población económicamente activa	62
Figura 34. Impuesto a la Renta en miles de dólares	63
Figura 35. Inflación	63
Figura 36. Empleo de Cotopaxi	64
Figura 37. Ocupación por género	65
Figura 38. Niveles educativos.....	66
Figura 39. Distribución de la población por etnias.....	67
Figura 40. Proyección poblacional de las principales ciudades del Ecuador.....	67
Figura 41. Consumo por canal de distribución	68
Figura 42. Acceso a la tecnología en Cotopaxi	70
Figura 43. Analfabetismo digital en Cotopaxi	71
Figura 44. Uso diario de la tecnología	71
Figura 45. Las cinco fuerzas de Porter.....	75

INTRODUCCIÓN

Didi store es una empresa ecuatoriana dedicada a la importación y comercialización de prendas de vestir femenina al por menor.

La empresa cuenta con su propio local comercial ubicado en el centro de la ciudad de Latacunga, en el cual se vende toda la línea de productos importados desde Estados Unidos, tales como: zapatos, chompas, vestidos, blusas, suéteres, pantalones, accesorios, carteras y bufandas.

Didi store ha logrado el reconocimiento de su marca, mediante la participación en eventos de la ciudad y el país, con auspicios a presentadoras de eventos y programas de televisión.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La empresa Didi store inicio sus actividades formales el 24 de Octubre del 2005 en la ciudad de Latacunga, bajo el liderazgo de la Sra. Norma Patricia Segovia Villavicencio. Su primera marca comercial "TOP SEASON COLLECTION", y posteriormente, fue reemplazado por "DIDI store".

A pesar de manejarse en forma empírica, la empresa ha tenido un rápido crecimiento, respaldado por un buen desarrollo de la marca y una gran aceptación en el mercado. Al realizar el diagnóstico, se evidenció la necesidad de mejorar las siguientes áreas: Administración, Talento Humano, Contable y Financiera, Logística y Almacenamiento. La empresa requiere, además, una planeación estratégica para fortalecerse ante la competencia futura. Anexo 1 Diagnostico.

El presente plan tiene como objetivo principal mejorar la gestión de la empresa Didi Store; por tanto, su Gerente General autoriza y apoya el acceso toda la información necesaria para realizar los cambios pertinentes de los procesos, con el fin de maximizar sus utilidades. Anexo 2 Carta de Autorización.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Formular y aplicar un plan de mejoramiento en la empresa Didi Store, para mejorar su gestión y maximizar sus utilidades.

1.2.2 Específicos

- Realizar el análisis interno de la empresa DIDI store.
- Evaluar el desempeño de la empresa frente a la industria.

- Analizar al mercado y los clientes potenciales.
- Investigar competencia.
- Elaborar una matriz FODA para determinar oportunidades de mejora.
- Definir las áreas a mejorar.

2. EMPRESA Y ENTORNO

Desarrollo de un diagnóstico del comportamiento interno y externo de la empresa, así como también contempla el estudio del mercado en el que se desenvuelve.

2.1 ORGANIZACIÓN

2.1.1 Misión

La empresa Didi store no cuenta con una declaración de misión, sin embargo, se obtiene una al entrevistar a la Gerente de la Empresa, quien al respecto menciona:

“Satisfacer la necesidad de vestirse bien de las latacungueñas mediante la importación y comercialización de prendas de vestir femenina; expender prendas de vestir de diseñadores internacionales sin dejar de cumplir las expectativas de un mercado más joven mediante una línea económica y a la moda. Asesorar a las clientas mediante un equipo de trabajo capacitado”.

Para analizar la misión se toman en cuenta nueve componentes planteados por Fred David (2013, p. 50).

Tabla 1. Componentes

Variable	Respuesta
Clientes	Si contiene
Productos o Servicios	Si contiene
Mercados	No contiene
Tecnología	No contiene
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	No contiene
Filosofía	No contiene
Auto concepto	Si contiene
Preocupación por la imagen publica	No contiene
Preocupación por los empleados	No contiene

De esta evaluación de misión, se puede determinar que existen grandes falencias, pero es posible recuperar las ideas principales para la elaboración formal de una misión bien estructurada, que contenga el detalle de las actividades que se ejecutan en la empresa.

2.1.2 Visión

La visión tampoco se encuentra plasmada en un documento oficial de la empresa, pero a decir de la gerente, puede expresarse así:

“Didi store quiere llegar a ser una empresa líder del mercado Latacungueño mediante un esfuerzo propio y en conjunto con personal destacando así el servicio de asesoría de imagen al cliente.”

Fred David realiza una comparación de la visión con la misión y menciona que para realizar una buena visión es preciso responder a una pregunta en particular: “¿En qué queremos convertirnos?”. (David, 2013, p. 48) La visión expuesta por gerencia no está mal; sin embargo, amerita un enfoque más claro y mejor redactado, que destaque los objetivos que se han planteado y el tiempo en que se lo debe lograr.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación general de la empresa

Tabla 2. Situación General

Didi store	
Sector:	Importación y Venta al por menor de prendas de vestir femenina.
Datos Generales	
Fecha de Creación	24 de Octubre del 2005
Razón Social	Norma Patricia Segovia Villavicencio
Nombre Comercial	Didi Store
Dirección	Calle Quito 16-23 y Padre Salcedo
Teléfonos	032800866
E-mail	Info@didi.com.ec
RUC	0501559884001
Tipo de Negocio	Boutique

Nota: Anexo 3 RUC

Didi store surge de la idea de vender ropa norteamericana en Latacunga. Poco después de su creación, se convierte en la tienda más concurrida de la ciudad, por los precios, variedad y calidad. Patricia Segovia recuerda los inicios de la boutique y la confianza de las personas al comprar sus prendas de vestir.

Debido al escaso servicio que se brindaba a los clientes por la incomodidad del local comercial y su limitado espacio, la empresa adquiere una casa antigua de dos pisos en el centro de la ciudad, ubicada frente al antiguo local; este inmueble es remodelado y adecuado para mejorar el área de exhibición y dar mayor comodidad en vestidores para los clientes.

La empresa ha trabajado de forma empírica, pero afortunadamente con buenos resultados; sin embargo, debido a su gran crecimiento es necesario formalizar ciertos aspectos del negocio.

En la ciudad de Latacunga la mayoría de locales comerciales antiguos no han innovado o usan un marketing no apropiado generando una mala impresión con ventas mínimas; la empresa se esfuerza día a día por ser mejor y no dejarse enredar en las tramas del olvido.

2.2.1.1 Administración y Recurso Humanos

Didi store ha tenido un buen desempeño durante su funcionamiento. Según Fred David la visión basada en los recursos (VBR) es muy importante porque permite que se destaquen los recursos internos que tiene la empresa y conservar una ventaja competitiva ante la competencia. (David, 2013, p. 97)

Gerencia

La gerente general se encarga de las actividades básicas de la empresa; una organización debe aprovechar sus áreas de administración fuertes y mejorar las débiles. (David, 2013, p. 98)

Planeación

La empresa no cuenta con una planeación estratégica que guie sus actividades de la empresa, y por tanto, limita el logro de los resultados deseados. (David, 2013, p. 99) Todos los empleados trabajan mediante asignación de tareas diarias, lo que implica una debilidad, porque el equipo de trabajo no cumple los objetivos.

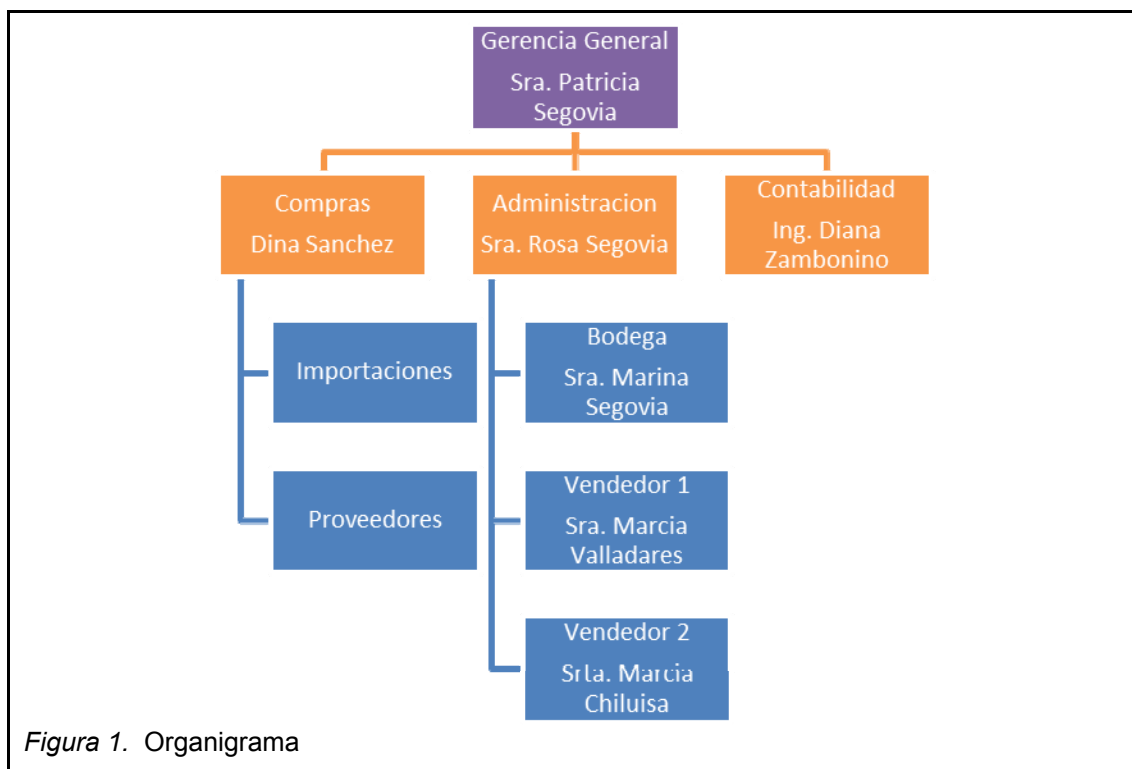
Organización

La empresa no cuenta con un diseño organizacional formal. Las actividades que se realizan diariamente no mantienen un orden ni un responsable asignado. La organización de la empresa representa una debilidad fuerte que debe ser corregida oportunamente.

La estructura con la que se ha trabajado, según la gerente de la empresa, es la que muestra la Figura 1.

Esta organizacional vertical tiene a la gerencia general como eje fundamental de la empresa, apoyada por tres jefaturas en cada área, con funciones distintas. Para lograr eficacia en el trabajo, se recomienda que las tres áreas trabajen en conjunto, mediante la coordinación de esfuerzos encaminados a desarrollar nuevas formas para llegar a la estrategia planteada (David, 2013, p. 102).

Es necesario mantener estructuras predeterminadas y estudiadas con antelación para controlar de mejor manera los procesos y delegar responsables por áreas (David, 2013, p. 102).



Motivación

La motivación a los empleados de Didi Store ocurre de manera informal, pues no existen métodos preestablecidos. Desde la gerencia general, se fomenta el

trabajo en equipo, pero únicamente a través de conversaciones al final del día, respecto a gustos y preferencias del cliente.

La motivación laboral es un proceso muy importante, ya que contribuye al logro de objetivos, de manera proactiva y eficaz, pero en la empresa representa una debilidad porque no se realizan actividades que propendan a ésta, tales como: liderazgo, dinámica en grupos, comunicación y cambio organizacional (David, 2013, p. 102).

Administración del personal o recursos humanos

La gerencia de la empresa Didi Store es la encargada de recibir a los empleados, pero no existe ningún proceso de reclutamiento. Es muy importante implementar pruebas de ingreso a los aspirantes, para medir su desenvolvimiento ante los clientes y su capacidad de resolver problemas (David, 2013, p. 103).

Con un plan de desarrollo profesional, la gerencia y los aspirantes conocerán sus obligaciones, así como las recompensas a las que pueden acceder por un buen desempeño en su actividad (David, 2013, p.103).

Tabla 3. Personal

Empleados Fijos	Empleador Temporales
4	1 Día de la madre 2 Navidad

Existen dos temporadas en el año durante las cuales se necesita apoyo extra en ventas y facturación, por lo que se convoca a las personas que quieran trabajar de manera temporal por uno o dos meses. En algunas ocasiones, este personal se convierte en fijo, por su buen desempeño. La empresa no dispone de los perfiles necesarios para el reclutamiento. La administración de personal es una debilidad, ya que no se encuentra bien ejecutada.

Tabla 4. Estabilidad Laboral

Estabilidad Laboral		
Empleado	Fecha de entrada	Tiempo
Rosa Segovia	01/05/2013	1 año 8 meses
Marina Segovia	01/08/2012	2 años 5 meses
Marcia Valladares	01/01/2011	4 años
Marcia Chasiluisa	01/01/2012	3 años

Nota: Anexo 4 Afiliación IESS

De los datos que se observan en la Tabla 4., de estabilidad laboral, se nota un compromiso de los empleados hacia la empresa. El tiempo que ellos han colaborado es considerable, lo que constituye una fortaleza para la organización.

Control

Esta función permite evaluar la estrategia. Abarca el control de la calidad de las prendas de vestir que se venden en la tienda, así como el seguimiento de las ventas y el manejo de inventario, áreas clave que muestran el buen progreso de la empresa o determinan un problema. Fred David (2013, p. 104) recomienda cuatro pasos para evaluar una estrategia eficaz:

- Establecer normas de desempeño.
- Medir el desempeño individual de la organización.
- Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
- Tomar acciones correctivas.

Es necesario adoptar este tipo de estrategias y objetivos, ya que sin estos elementos no es posible analizar los distintos procedimientos ni medir su desempeño, lo que implica una debilidad en la empresa.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

Este proceso se entiende como un paso para crear y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Existen siete funciones básicas que permiten analizar si esta actividad se está realizando de manera correcta.

Tabla 5. Marketing y ventas

Actividad	Respuesta	Comentario
Análisis de los Clientes	NO	No existe un análisis de los posibles compradores en Didi store
Venta de Productos y Servicios	SI	Existe una cartera de productos elegidos empíricamente mediante conocimientos básicos del mercado, pero necesitan ser actualizados.
Planeación de Productos y Servicios	SI	Se trabaja mediante colecciones lo cual les permite clasificar por temporadas
Fijación de Precios	NO	Su forma de calcular los precios es determinar un porcentaje del lote de prendas de vestir de acuerdo a su categoría, sumar todos los gastos realizados y a ese valor sumar la utilidad. La fijación de precios es una debilidad.
Distribución	NO	No existen canales de distribución
Investigación de Mercados	NO	No existe una investigación del mercado
Análisis de Oportunidades	NO	Este implica un análisis de evaluación de costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de marketing, sin embargo esta evaluación en Didi store no existe. Las oportunidades son definidas y aprovechadas mediante decisiones directas de Gerencia.

Análisis de Clientes

No existe un análisis de los clientes de Didi Store. Es fundamental evaluar y examinar las necesidades y deseo de los clientes mediante el uso adecuado de encuestas; la información generada en este tipo de estudios es fundamental para el desarrollo de nuevas estrategias de segmentación y para analizar perfiles de compradores (David, 2013, p. 104)

La información que genera un buen análisis de clientes permite que la empresa conozca su mercado y las características demográficas de los clientes de sector. Un buen estudio genera información sobre los patrones de compra de clientes actuales y los potenciales (David, 2013, p. 104). Lamentablemente, la empresa no cuenta con información al respecto.

Venta de productos

Didi Store es una tienda boutique con muchos años de experiencia en el sector comercial textil; su éxito obedece a la habilidad para vender: la efectividad de las ventas personales son el salvavidas de la empresa (David, 2013, p. 105).

La tienda vende prendas de vestir y artículos de uso femenino importados y de marcas reconocidas a nivel mundial. Cuenta con artículos de alta costura, es decir, prendas de diseñadores que lanzan colecciones exclusivas que nunca se repiten.

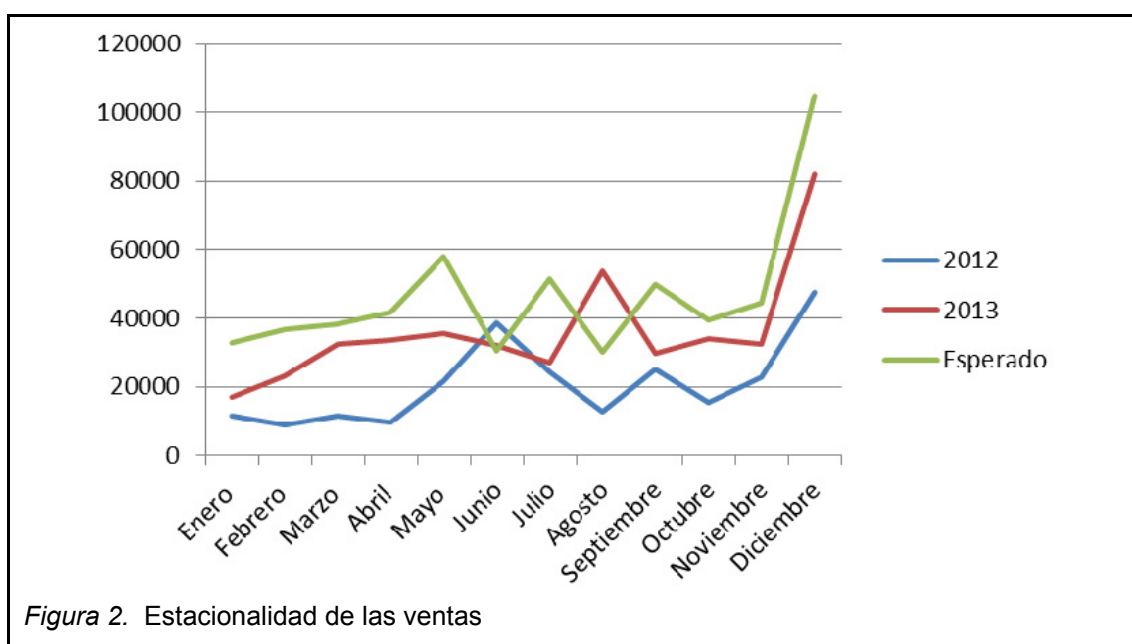
Servicios

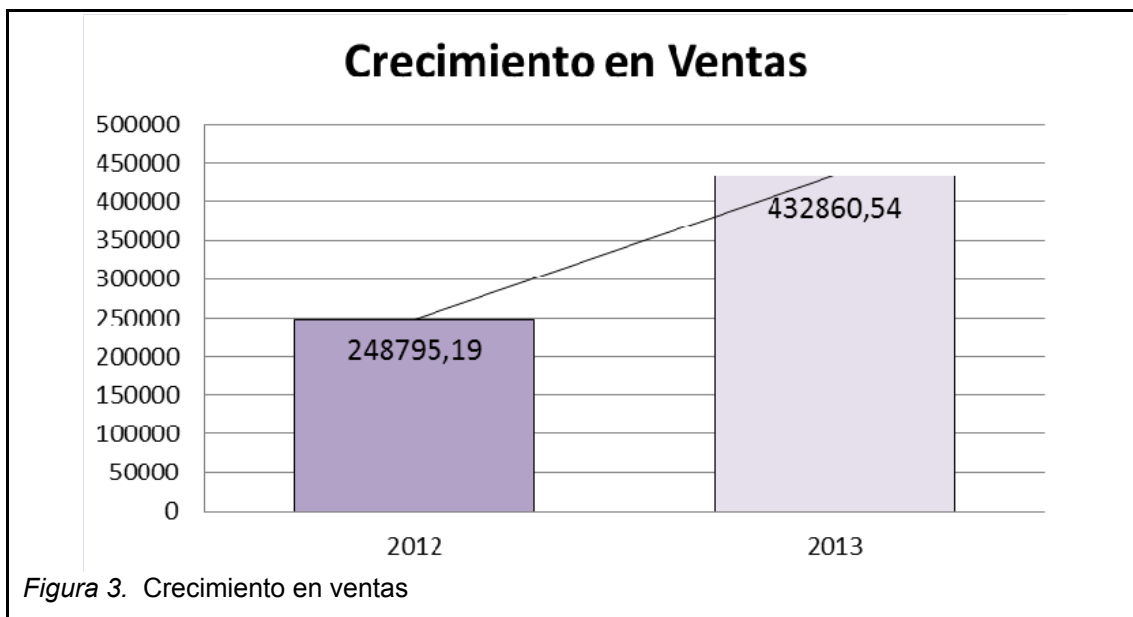
El servicio de la tienda es un elemento diferenciador de la competencia: se soluciona cualquier problema y los empleados transmiten seguridad a los clientes mediante el servicio de arreglo y planchado (David, 2013, p. 105).

Para arreglar una prenda de vestir, el vendedor debe tomar las medidas y marcarlas con un imperdible, adjuntar una explicación breve y entregarlo a la costurera. La prenda puede estar lista entre dos y cinco días, según lo que se deba realizar; al cabo de este tiempo, se la entrega al cliente para que se la mida y manifieste su conformidad. Este servicio es una fortaleza.

Estacionalidad de las Ventas

Las ventas de la boutique son crecientes, pero presentan puntos altos y bajos durante el año 2012; el aumento obedece a las festividades, mientras que su disminución es producto de la temporada de inicio de clases. Esta es una amenaza, pues no depende de la empresa sino de la reacción de la población ante las situaciones externas.






Pedidos

La gerente general recoge los pedidos; se requieren dos meses de antelación para solicitar un vestido específico. Los pedidos especiales son escasos; sin embargo, no existe el procedimiento adecuado para actuar frente a este requerimiento de los clientes.

El cumplimiento es una fortaleza de Didi Store, pues es un compromiso de la empresa con el cliente y se hace todo lo posible para satisfacerlo.

Tabla 6. Planeación de Productos y Servicios

Actividad	Respuesta	Comentario
Pruebas de mercado	No	La empresa no cuenta con una prueba de mercado por lo tanto no puede someter a prueba un plan de Marketing o pronosticar ventas futuras de nuevos productos.
Posicionamiento de marca y producto	Parcial	Didi es una marca reconocida a nivel Cotopaxi pero no cuenta con la información del producto estrella.
Planeación de garantías	Parcial	Se definen por la gerencia general; sin embargo, es necesario crear un manual de garantías para cambios y devoluciones. Actualmente, se reciben para cambio, prendas con etiqueta y máximo hasta ocho días después de la compra.
Empaque	Si	<p>Funda pequeña</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funda mediana • Funda grande • Funda gigante • Caja Navidad 
Definición de las opciones del producto	No	La empresa no cuenta con especificaciones necesarias de los productos.
Estilo y Calidad del Producto	Parcial	La empresa no cuenta con un sistema de control de calidad, por tanto, no se puede asegurar la calidad de las prendas, más que con la garantía de que son marcas internacionales.
Eliminación de Productos Anticuada	Parcial	La gerente general toma en cuenta el tiempo de antigüedad de las prendas y las clasifica según su experiencia. Se realizan descuentos sin saber si se gana, se pierde o se recupera la inversión.
Servicio al Cliente	Si	Didi Store se caracteriza por su buena atención y servicio, aunque no tenga procesos formalizados ni manuales de atención al usuario.

Fijación de Precios.

Para la fijación del precio de un producto, es necesario tomar en cuenta los gastos en los que se está incurriendo para obtenerlo. Para esto, es necesario que la empresa cuente con un sistema automatizado para fijar los precios, pues actualmente los fija exclusivamente con base en los precios de la competencia, lo que no permite conocer si se obtiene ganancia o pérdida en cada venta.

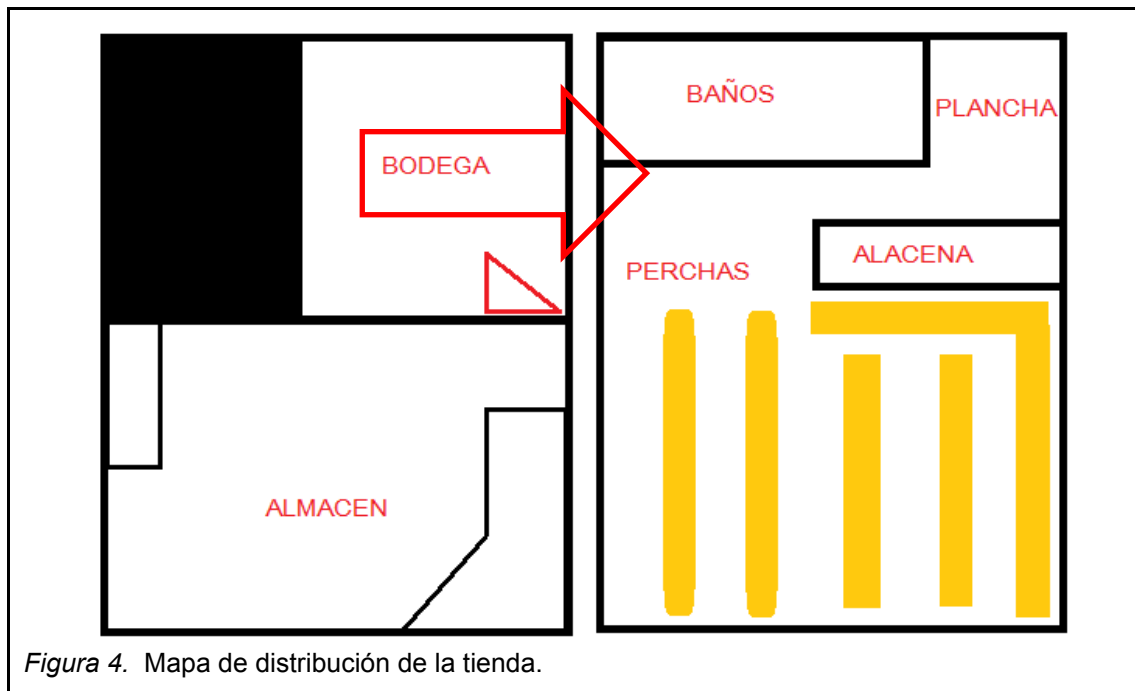
Precios

Este factor es una debilidad de la empresa que se afecta a la vez, por la amenaza de la fijación de precios de la competencia. En la tienda todos los precios incluyen el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

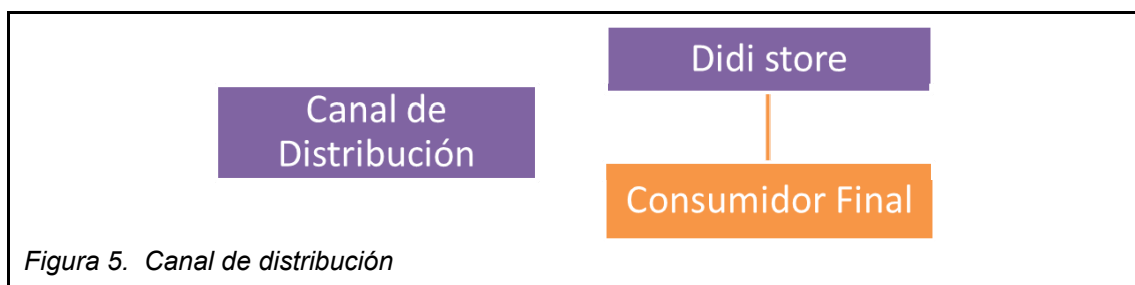
Distribución

La bodega de almacenamiento de las prendas de vestir de Didi Store tiene una ubicación favorable, pero los productos se encuentran mezclados por tallas y colores. Esta es una debilidad ya que al momento de querer satisfacer al cliente con alguna prenda específica se tornara casi imposible por la gravedad para encontrar una prenda. Para poder aplicar una estrategia en este caso un sistema de control de inventarios es necesario tomar en cuenta los costos en los que se recurrirá y los beneficios que producirán para así poder adaptarse a cambios en el futuro (David, 2013, p. 107).

El local principal tiene una distribución por secciones, la parte delantera a ropa informal, la parte intermedia a zapatos, carteras y accesorios, la parte trasera vestidos casuales y al final vestidos de gala.



Al encontrarse ubicada en el centro de la ciudad de Latacunga, Didi Store brinda facilidad de acceso para todos sus clientes, lo que constituye una fortaleza.



Investigación de Mercados

Para que la empresa conozca más sobre su mercado, es necesario que recopile información y use registros sistemáticos de datos sobre, clientes y ventas (David, 2013, p. 107). La empresa no cuenta con ningún tipo de investigación, y dado que la moda es una actividad muy cambiante, la manera de mantenerse actualizados es asistir a ferias de moda nacional e internacional, participar en *blogs* de moda y otros medios informales.

Análisis de costos y beneficios

La empresa no cuenta con un análisis de costo beneficios el cual les permite determinar cuándo una oportunidad se vuelve más atractiva que otra. Es fundamental que la empresa busque la manera de cuantificar las variables de costos, beneficios y riesgos porque serán la guía correcta para el buen funcionamiento de la empresa e incluso cuando se buscan formas de ser socialmente responsables. (David, 2013, p. 108)

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

La imagen general de la empresa ante cualquier accionista o empresario se forma a través de índices financieros. Didi Store no cuenta con información financiera clara; la decisión de inversión para cualquier proyecto es tomada directamente por la gerencia general, con base en las necesidades de la empresa, sin considerar las estrategias (David, 2013, p. 109).

A continuación se analizan las razones financieras que muestran el estado de la empresa durante el año 2013, con respecto a 2012.

Estado Financiero

Del análisis del estado de situación de la empresa en 2013, con respecto a 2012, se denota un crecimiento del 34 % en Activos, cuya cuenta más importante es "Bancos", aspecto que se justifica por un crédito realizado en 2014 en una institución financiera, para la adquisición de una propiedad comercial destinada al negocio.

Mediante el análisis horizontal se obtienen las variaciones porcentuales y nominales de los dos años que se evalúan, las cuales reflejan un crecimiento del 141 % en el activo corriente, debido a la fusión de dos almacenes; sin embargo, la utilidad del ejercicio 2013 comparada con la de 2012, decrece en un 31 % a pesar del aumento en ventas. Esta información permite determinar

que el problema radica en los elevados costos de la mercadería y gastos de la empresa; para contrarrestar la baja utilidad es necesario aumentar el ingreso en ventas, pero disminuir también los costos de la mercadería.

Estado de Resultados

Según el análisis del estado de resultados, las utilidades de 2013 son menores en el 31 % respecto a 2012, pese a que las ventas se incrementaron en un 86,38 %, esto se debe a un incremento trascendental en los costos de importación, factor crítico en la disminución de las utilidades. Anexo 6 Estado de Resultados 2012 y 2013.

Razones Financieras

Tabla 7. Razones de liquidez Año 2012

Razones de liquidez		
Indicador	Cálculo	Total
Razón del Circulante	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	4,29
Razón de Prueba ácida	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	2,30
Capital de Trabajo	Activo Corriente–Pasivo Corriente	115359

Tabla 8. Razones de liquidez Año 2013

Razones de liquidez		
Indicador	Cálculo	Total
Razón del Circulante	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	17,25
Razón de Prueba ácida	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	13,82
Capital de Trabajo	Activo Corriente–Pasivo Corriente	342000

La **razón circulante** es la que permite observar a corto plazo el nivel para cubrir sus obligaciones. (David, 2013, p. 111)

En el año 2012, la empresa muestra que puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, en una relación de USD 4,29 por cada dólar que debe; este valor es demasiado alto, puede convertirse en dinero ocioso y no generar ninguna utilidad.

En el año 2013, la razón circulante crece a USD 17,25 que significa que por cada dólar de deuda, se tienen esta cantidad para responder. La sugerencia en este aspecto es invertir en otros productos de la línea para lograr rentabilidad para la empresa y no tener generar dinero improductivo.

La **Razón de prueba ácida** no incluye el inventario, y representa el nivel al que se puede endeudar la empresa a corto plazo, sin tener que vender sus bienes. (David, 2013, p. 111)

En el año 2012, Didi Store tiene una alta liquidez inmediata; sin contar con la venta de sus inventarios, se tiene USD 2,30 para cubrir cada dólar de las obligaciones a corto plazo.

En 2013, este indicador presenta un incremento sustancial de USD 13,82 que refleja la disponibilidad de recursos de la empresa para un plan de emprendimiento y mejoramiento. Tener la liquidez suficiente para solventar deudas es aceptable, pero si es excesivo puede hablarse de dinero improductivo, que no genera rentabilidad alguna.

En cuanto al **capital de trabajo** es un valor absoluto que indica que la empresa cuenta con el dinero suficiente para el giro del negocio. En 2012 y 2013, la empresa cuenta con indicadores óptimos de USD 115 259 y USD 342 000, respectivamente.

Tabla 9. Razones de Apalancamiento Año 2012

Razones de Apalancamiento		
Indicador	Cálculo	Total
Razón del pasivo total al activo total	$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$	9,18
Razón pasivo – capital	$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Capital Contable}}$	10,10
Razón del pasivo largo plazo a capital	$\frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Capital Contable}}$	0,03

Tabla 10. Razones de Apalancamiento Año 2013

Razones de Apalancamiento		
Indicador	Cálculo	Total
Razón del pasivo total al activo total	$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$	24,76
Razón pasivo – capital	$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Capital Contable}}$	32,9
Razón del pasivo largo plazo a capital	$\frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Capital Contable}}$	0,29

El apalancamiento es la posibilidad de financiar compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. Es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación con su activo o el patrimonio.

En caso de la empresa Didi Store presenta en el año 2012 un nivel de endeudamiento bajo con respecto al año 2013, esto se debe a que en el año 2013 se adquirió un crédito bancario de un valor considerable.

Tabla 11. Razones de Actividad Año 2012

Razones de Actividad		
Indicador	Cálculo	Total
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de bienes terminados}}$	3,77 (95 días)
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	0,22
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	0,47
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	1,46
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas a credito}} \times 365 \text{ días}$	269 días

Tabla 12. Razones de Actividad Año 2013

Razones de Actividad		
Indicador	Cálculo	Total
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de bienes terminados}}$	6,79 (52,95 días)
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	0,24
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	0,68
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	1,31
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas a credito}} \times 365 \text{ días}$	279 días

Los índices de actividad miden la eficiencia en la gestión de ventas y cobros. En 2012, la empresa tuvo una rotación de inventarios de 3,77 reflejados en 95 días; mientras que en el año 2013, se notó una mayor gestión al alcanzar una rotación anual de 6,79 en 52,95 días, que significa que la mercadería está vendiéndose con mayor efectividad.

Respecto a las cuentas por cobrar, éstas se han mantenido en un promedio de cobros de 279 días, en los dos años que se analizan.

Tabla 13. Razones de Rentabilidad Año 2012

Razones de Rentabilidad		
Indicador	Calculo	Total
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$	0,28
Margen de utilidades operativas	$\frac{\text{Ingresos antes de Impuestos}}{\text{Ventas}}$	0,29
Margen neto de utilidades	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$	26,77
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total de activos}}$	0,12
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Capital social de los accionistas}}$	0,15

Tabla 14. Razones de Rentabilidad Año 2013

Razones de Rentabilidad		
Indicador	Calculo	Total
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$	0,06
Margen de utilidades operativas	$\frac{\text{Ingresos antes de Impuestos}}{\text{Ventas}}$	0,11
Margen neto de utilidades	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$	9,47
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total de activos}}$	0,06
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Capital social de los accionistas}}$	0,09

La rentabilidad de la empresa ha disminuido del año 2013 con relación al 2012 debido al incremento en el costo de ventas, siendo necesario que se plantee mejoras en reducción de dichos costos.

Tabla 15. Razones de Crecimiento

Razones de Crecimiento		
Indicador	Calculo	Total
Ventas	$\left(\frac{\text{Ventas 2013}}{\text{Ventas 2012}}\right) - 1$	86,38%
Utilidad Neta	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta 2013}}{\text{Utilidad Neta 2012}}\right) - 1$	-30,51%

La empresa Didi Store presenta una debilidad en las utilidades que disminuyeron en el año 2013 en 30,51 % respecto al año anterior, pese al incremento de sus ventas en el 86,38 %.

Tabla 16. Punto de Equilibrio Año 2012

Punto de Equilibrio	
$PE_{\text{ventas}} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ventas Totales}}}$	91.299

Tabla 17. Punto de Equilibrio Año 2013

Punto de Equilibrio	
$PE_{\text{ventas}} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ventas Totales}}}$	456.432

El punto de equilibrio es aquel en donde la empresa no gana ni pierde; así, en el año 2012 la empresa tuvo su punto de equilibrio en USD 91 299, mientras que en el año 2013, en USD 456 432, esto se debe a que las ventas y los costos en 2013 fueron superiores.

2.2.1.4 Producción y Operaciones

Para realizar un análisis en esta área Fred R David sugiere examinar los siguientes puntos:

Proceso

Se tiene un proceso logístico obsoleto que genera muchos gastos. El local es propio y goza de amplio espacio disponible para construir o remodelarse en el segundo piso. (David, 2013, p. 115)

La tecnología es limitada, ya que la empresa subcontrata todos estos servicios hasta la llegada de la mercadería al local; tienen un sistema de facturación y códigos de barras, pero no se utiliza de manera óptima.

El tiempo que transcurre desde el inicio del proceso hasta el final, es de aproximadamente dos meses, es decir, es un flujo muy demorado que necesita verificarse para lograr optimizarse (David, 2013, p. 115).

Flujograma del proceso internacional

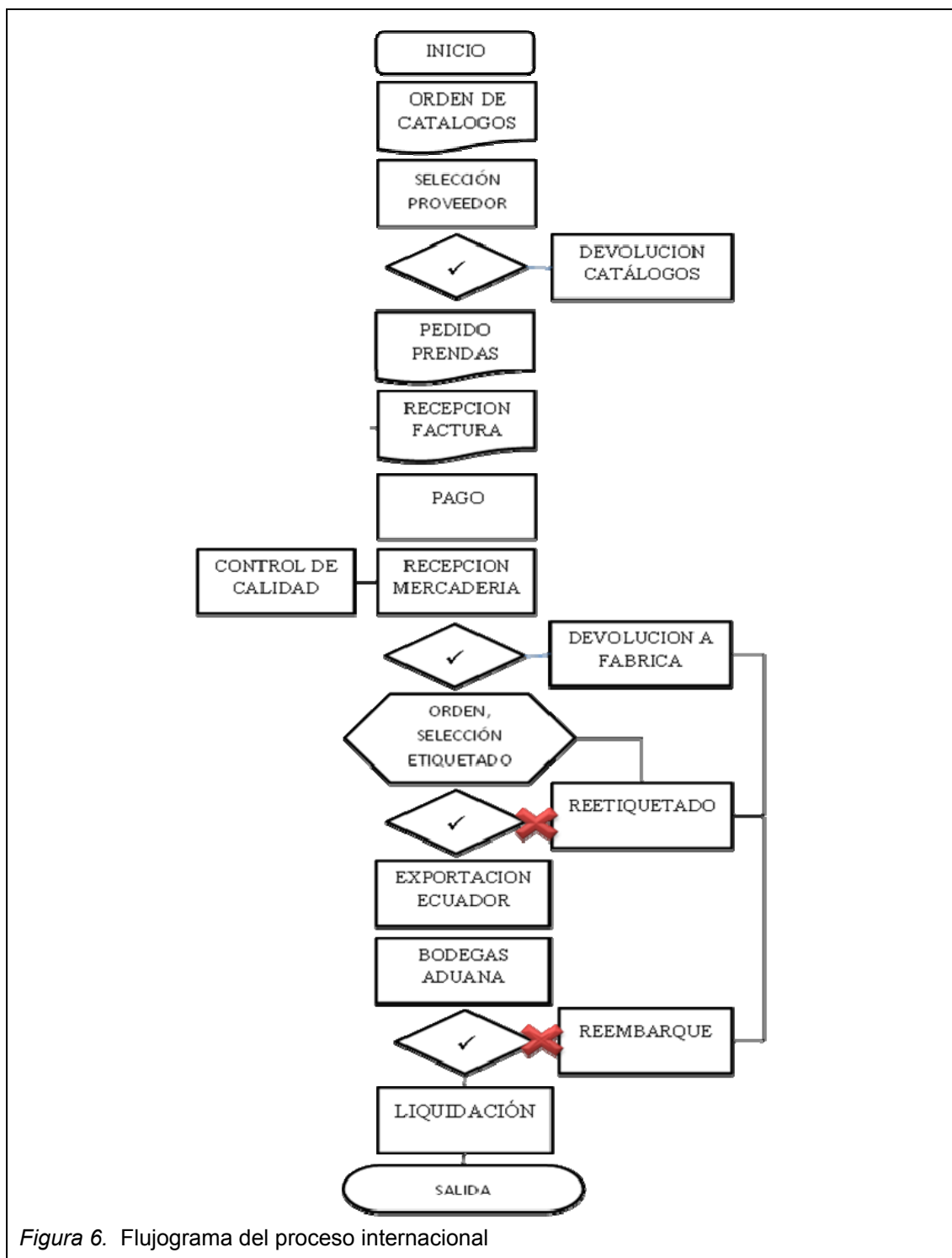


Figura 6. Flujograma del proceso internacional

Flujograma del proceso Nacional.

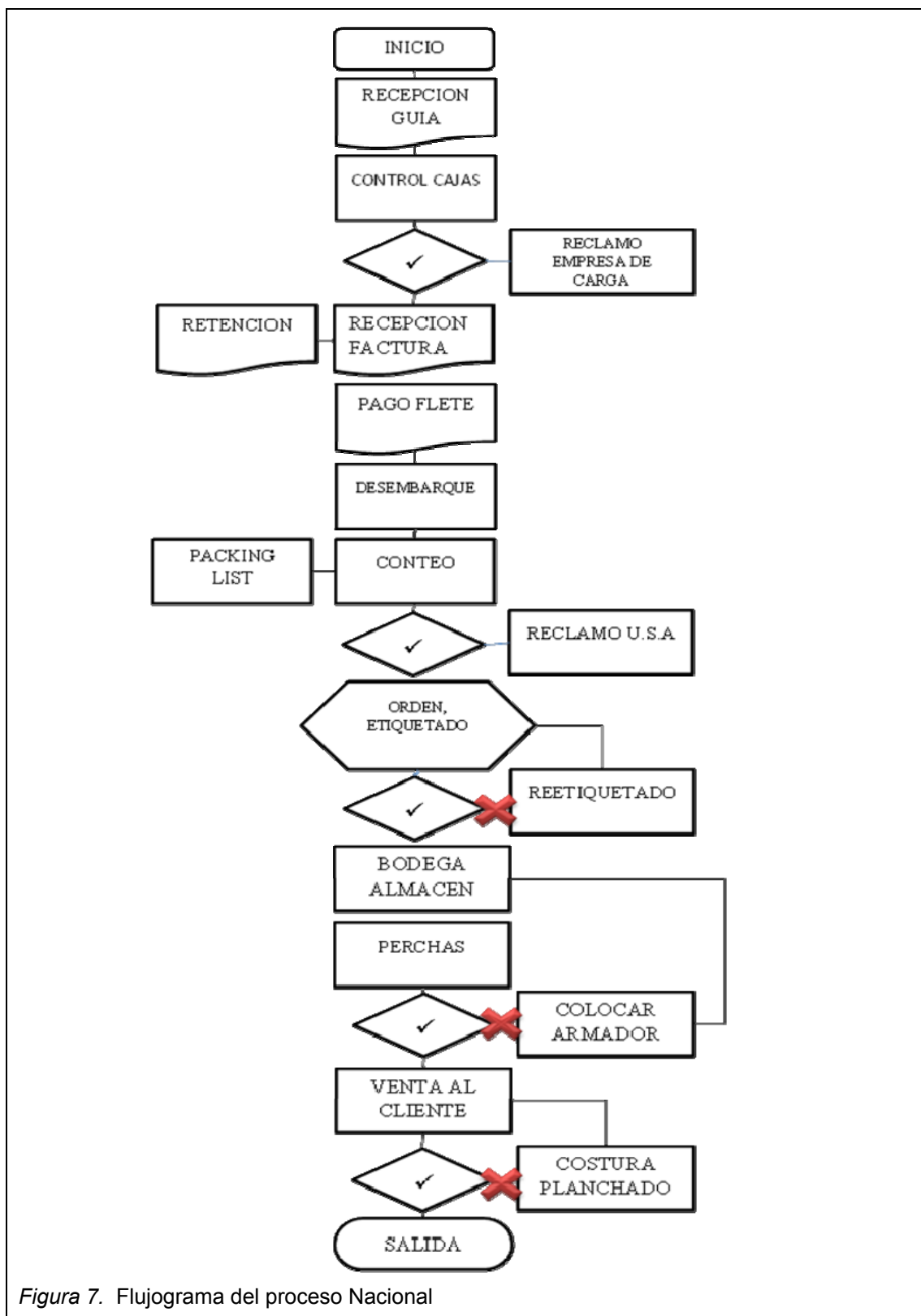


Figura 7. Flujograma del proceso Nacional

Costos Logísticos

Los costos en los que incurre la empresa durante el proceso de importación de las prendas de vestir. Anexo Costos Logísticos.

Tabla 18. Costos NY

Costos NY	Cantidad	Tarifa	Total
AIR BILL	616	3,10	1909,6
DOCUMENTOS	1	25,00	25,00
EMPAQUE	10	45,00	450,00
TRANSPORTE	1	250,00	250,00
INVENTARIO	1	150,00	150,00
IMPRESA ETIQUETAS	1	300,00	300,00
COCIDA ETIQUETAS	1	1215,60	1215,60
INSPECCIÓN	1	150,00	150,00
Suma			4450,2
AGENTE ADUANERO	1	500,00	500,00
INEN	2	247,00	494,00
RETIRO GUÍA AÉREA	1	18,00	18,00
VERIFICACIÓN BIVAC	2	436,80	873,60
TRANSPORTE INTERNO	1	25,00	25,00
Suma			1910,60
Total			6360,80

Tabla 19. Proveedores y Compra

Producto	Forma de Pago	Frecuencia de Compra
Prendas de Vestir	30,45 y 60 días	Mensual
Jeans Colombianos	30,45 y 60 días	Mensual
Fundas papel	30,45 y 60 días	Semestral
Fundas plásticas	Contado	Bimensual
Caramelos	Contado	Mensual
Artículos de Aseo	Contado	Bimensual
Seguros y Pines	30,45 y 60 días	Anual
Armadores	Contado	Anual

Los proveedores ofrecen una buena forma de pago; sin embargo, ésta no es aprovechada por el cliente.

Capacidad

La empresa no cuenta con ninguna planeación de capacidad, calendarización o líneas de espera. El aprovechamiento de la capacidad es una consideración muy importante. (David, 2013, p. 115)

El local comercial goza de amplio espacio para la exhibición de sus productos y se encuentra estratégicamente bien ubicado, sin embargo no cuenta con oficinas.

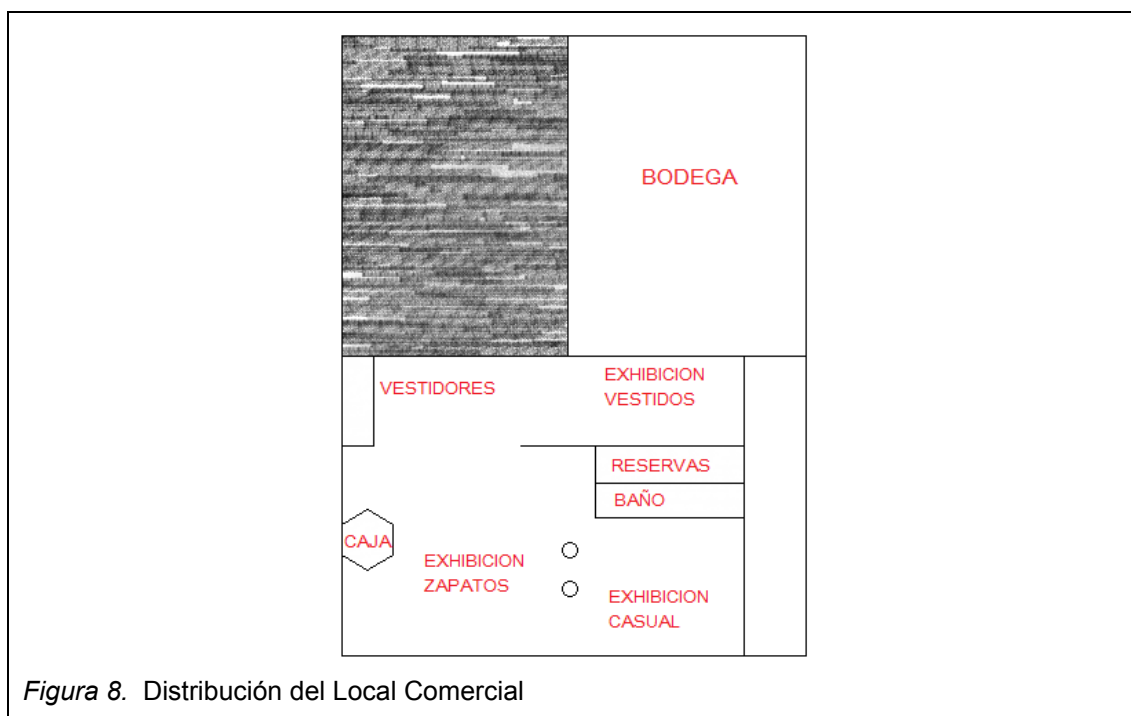


Figura 8. Distribución del Local Comercial

Inventario

El orden base principal para que los demás procesos funcionen por añadidura ya que nos responde las preguntas ¿qué es?, ¿para qué es? y ¿para cuándo es? (David, 2013, p. 115)

El inventario actual de Didi Store no puede responder a las preguntas, pues no existe; a pesar de tener el sistema de facturación Fénix, éste ha sido únicamente utilizado para crear el producto con sus precios y costos con el objetivo de facilitar la facturación, pero no se hace el ingreso de existencias por código. Así, en forma contable simplemente se restan las compras de las ventas y se obtiene un estimado del inventario; los desperdicios y fallas no son contabilizados.

Fuerza laboral

Didi no cuenta con perfiles laborales predeterminados.

Tabla 20. Calificación de los empleados

Calificación de los empleados	
Empleado	Grado de estudio
Rosa Segovia	Tecnología en Costos
Marcia Chasiluisa	Licenciada en Educación Básica
Marina Segovia	Bachiller
Marcia Valladares	Bachiller
Laura Chasi	Bachiller

Según la información proporcionada Didi store no cuenta con el personal capacitado pertinente para el tipo de negocio. Las normas laborales de la empresa no se encuentran plasmadas en un documento por ende no se las practica. (David, 2013, p. 115)

Calidad

La importación de prendas de vestir debe ser cuidadosa, pues implica garantizar el producto y lograr la satisfacción del cliente. La empresa no cuenta con un plan de inspección de calidad que asegure al cliente la garantía del producto (David, 2013, p. 115)

Investigación y Desarrollo

Estas actividades deben estar presentes en todas las áreas de la empresa, pero Didi Store adolece de ello. La moda es una tendencia extremadamente versátil, por tanto, la investigación y el desarrollo de los productos textiles es de suma importancia para una empresa que vende moda, ya que una desactualización pondría en riesgo la fidelidad del cliente. La empresa no cuenta con instalaciones para esta labor, tampoco tiene recursos o presupuesto asignado ni maneja información relacionada. Entonces, este aspecto constituye una debilidad de la empresa (David, 2013, p. 117)

2.2.2 Cadena de Valor

David menciona en su libro que la mejor manera de describir a una empresa es mediante la cadena de valor, en ella se describe exactamente cuáles son los ingresos totales y se los resta de los costos totales para determinar el valor que las mercancías vendidas producen. (David, 2014, p. 119)

Didi Store no cuenta con una cadena de valor que permita determinar el costo asociado con las actividades de la organización. Para la empresa es necesaria la disminución de costos y un servicio u otro tipo de variable que permita elevar los precios y por tanto, incrementar sus ingresos. Mediante el proceso de estudio del costo unitario por producto de los años 2011 y 2012, se puede establecer que los costos de las chompas y los zapatos son elevados y la alternativa de solución para reducirlos es no comprar a los proveedores nacionales, sino a través de importación directa.

Anexo 8 Costos por Producto 2012 y 2013

Tabla 21. Costo Mercadería 2012

COSTO MERCADERÍA	5176 u	25759,11
TOTAL COSTO		188908,00
COSTO CHOMPAS	46905,60	
COSTO CHAQUETAS	17500,00	
COSTO BLUSAS	26000,00	
COSTO ZAPATOS	9180,00	
COSTO VESTIDOS	40848,00	
COSTO CARTERAS	4080,00	
COSTO BUFANDAS	3900,00	
COSTO BISUTERÍA	3494,40	
COSTO PANTALONES	22000,00	
COSTO SUÉTER	15000,00	
COSTO DE VENTAS		7200,00
Personal	7200,00	
Transporte	0	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		14640,00
Sueldos	0	
Arriendos	14400,00	
Suministros y materiales	0	
Otros gastos administrativos	240,00	
GASTOS FINANCIEROS		3919,11
Intereses Financieros	3919,11	

Tabla 22. Costo Mercadería 2013

COSTO MERCADERÍA	8678u	519419,23
TOTAL COSTO		462068,40
COSTO CHOMPAS	112000,00	
COSTO CHAQUETAS	28000,00	
COSTO BLUSAS	60000,00	
COSTO ZAPATOS	42000,00	
COSTO VESTIDOS	73780,00	
COSTO CARTERAS	16500,00	
COSTO BUFANDAS	7250,00	
COSTO BISUTERÍA	4368,00	
COSTO PANTALONES	71546,40	
COSTO SUÉTER	46624,00	
COSTO DE VENTAS		20250,77
Personal	17576,50	
Transporte	1315,00	
Arriendos	127,34	
Otros gastos	1231,93	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		29611,95
Sueldos		
Arriendos	3600,00	
Suministros y materiales		
Otros gastos administrativos	26011,95	
GASTOS FINANCIEROS		7488,11
Intereses Financieros	7488,11	

Mediante el diagnóstico realizado, se puede concluir que la empresa ha tenido un funcionamiento empírico, tal como lo afirma la gerente general; sin embargo, existen buenas posibilidades de crecer. La gerencia está preocupada por emprender una reestructuración enfocada en mejorar una serie de aspectos que actualmente son debilidades organizacionales.

Los recursos de la empresa son limitados por su evidente desorganización. La creación de una estructura organizacional es urgente, y con ello, es preciso

implementar la delegación de tareas y responsabilidades para todos sus empleados.

Las fortalezas de la empresa serán muy importantes a la hora de combatir a las malas funciones que se han venido realizando, el conocimiento del mercado en cuanto a gustos y preferencias, el buen servicio y atención al cliente, la calidad de las prendas de vestir que a pesar de que son variables que no se las ha estudiado a profundidad han demostrado mediante los resultados positivos en las ventas que son variables que funcionan bien.

2.2.3 Matriz EFI

Definición

Esta herramienta nos permite hacer síntesis a todo el proceso de auditoría interna de la empresa, el evaluar a cada una de las fortalezas y debilidades de la empresa nos permitirá crear estrategias claras.

Metodología

Existen cinco pasos fundamentales para la creación de una matriz EFI, que son los siguientes:

1. Mencionar 10 a 20 factores internos clave que incluyan primero las fortalezas y seguidas por las debilidades.
2. A cada factor se asigna una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante); la suma total debe sumar 1 y se debe tomar en cuenta que los valores asignados a cada factor miden la importancia con respecto al éxito de la empresa.

3. Asignar a cada factor un valor entre 1 y 4; para las fortalezas se usara el 3 o 4 y para las debilidades 1 o 2; el digo 1 y 3 las importantes y 4 y 5 menores.
4. Multiplicar la ponderación por su clasificación para determinar la puntuación de cada variable.
5. Sume las puntuaciones totales y determinar la puntuación determinada total. (David, 2013, p. 122)

Resultado: Si la puntuación ponderada es mayor a 2,5 indica una posición interna fuerte y caso contrario si es menor a 2,5 indica que la debilidad interna fuerte es grande. (David, 2013, p. 122)

Según Fred David, las empresas que se encuentran por debajo de 2,5 tienen grandes debilidades internas. (David, 2013, p. 122). Didi Store es una de estas empresas, ya que se encuentra por debajo del margen establecido de 2,2. Todas las debilidades afectan al buen funcionamiento de la empresa y es necesario tomar acciones a tiempo para contrarrestarlas.

Conclusiones

El inventario requiere de un ajuste urgente para poder saber el stock que tiene la tienda.

El control de los costos es fundamental una nueva ruta logística que genere menos costos y por ende genere más ganancia para la empresa.

Un buen manejo de la cartera de clientes a crédito que permita que los clientes paguen en los tiempos requeridos sus cuentas.

Tabla 23. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Matriz EFI				
No	Factores Clave	Ponderación	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS				
1	Alto porcentaje de ventas (aumento 2012-2013, 30,51%)	0,05	4	0,2
2	Razón circulante alta	0,04	3	0,12
3	Alta liquidez	0,05	4	0,2
4	Buena rotación de Inventarios	0,04	3	0,12
5	Alta calidad en servicio al cliente	0,05	3	0,15
6	Alta calidad del producto	0,05	3	0,15
7	Buena imagen del empaque	0,04	3	0,12
8	Espacio disponible	0,04	3	0,12
9	Ubicación estratégica	0,04	3	0,12
10	Incremento de ingreso por empleado	0,05	4	0,2
11	Buenos plazos de crédito por parte de los proveedores	0,04	3	0,12
12	Alta Gerencia	0,04	3	0,12
DEBILIDADES				
1	Carencia en planeación estratégica	0,04	1	0,04
2	Desmotivación de los empleados	0,03	2	0,06
3	No existe investigación de clientes y mercado	0,04	2	0,08
4	Inventarios desorganizados	0,04	2	0,08
5	Costos altos y no controlados	0,05	1	0,05
6	Fuerza laboral no capacitada	0,05	1	0,05
7	Estructura Organizacional inadecuada	0,04	2	0,08
8	No existe medición del desempeño individual	0,04	2	0,08
9	No cuenta con parqueo propio	0,04	2	0,08
10	Falta de control de cartera	0,05	1	0,05
11	Baja rentabilidad de la empresa	0,05	1	0,05
TOTAL		1		2,2

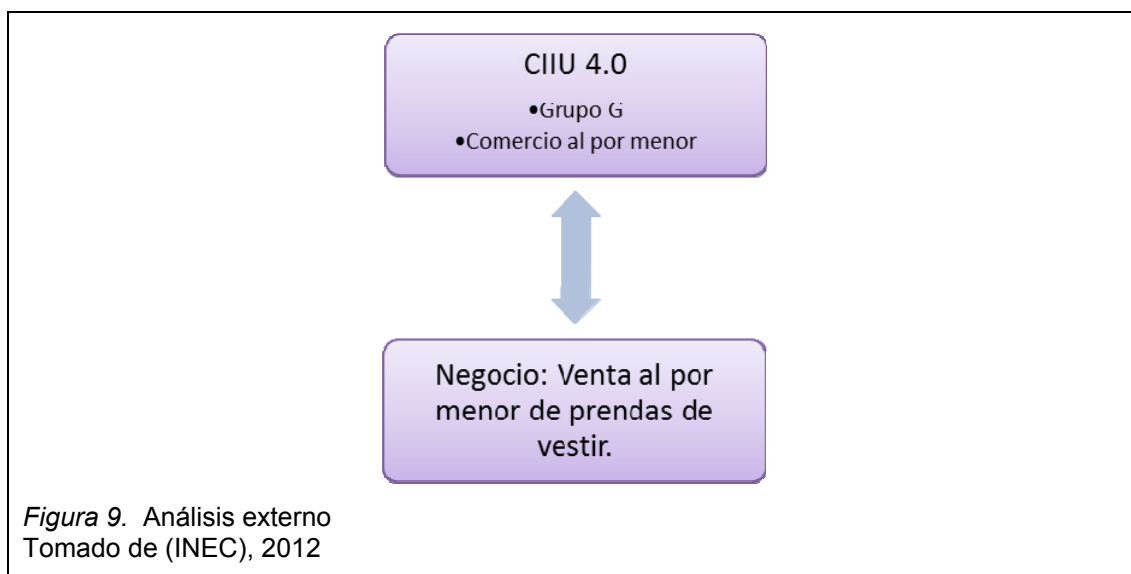
Conclusiones

Según David las empresas que se encuentran por debajo del 2,5, son empresas con grandes debilidades internas. (David, 2013, p. 122). Didi store

es una de esas empresas ya que se encuentra por debajo del margen establecido 2,2. Todas las debilidades afectan al buen funcionamiento de la empresa y es necesario arremeter a las falencias de la empresa.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 Industria



2.3.2 Mercado

A continuación se realiza la recopilación de información sobre clientes actuales y potenciales de Didi store en la ciudad de Latacunga.

- **Problema de Gerencia**

Mejorar el posicionamiento actual de la marca Didi Store en la ciudad de Latacunga, mediante la aplicación de mejoras viables y la promoción de sus líneas de productos de moda para incrementar las ventas.

- **Problema de Investigación de Mercados**

Debido a que la empresa no cuenta con datos e información sobre los gustos, necesidades y tendencias de compra de sus clientes actuales y potenciales, es necesario realizar una investigación de mercados profunda que aporte al desarrollo del plan de mejora para la empresa.

- **Diseño de la Investigación**

La investigación es de tipo descriptivo-cuantitativo y se desarrolla a través de encuestas enfocadas en obtener información sobre las necesidades y preferencias de los clientes.

2.3.2.1 Encuesta a Clientes potenciales

Definición de Encuestas

Es uno de los métodos más utilizados para la investigación de un mercado de manera cuantitativa. Una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente mediante el uso de un cuestionario que nos permita obtener información específica. (Stanton, Etzel & Walker, 2004, p. 212)

Metodología

Mediante el análisis del tamaño de la muestra, se encuesta a un mercado objetivo, denominado clientes potenciales. Mediante las respuestas que se dan al cuestionario, se determinan los deseos y necesidades de cada uno de los encuestados.

Cálculo de la muestra

Tabla 24. Cálculo de la muestra

Población	N = 170.489
Porcentaje de incertidumbre al 95%	Z = 1.96
Error muestral	e = 0.05
Probabilidad de aceptación y rechazo	P = Q = 0.5

Tamaño de la muestra
$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{N * e^2 + Z^2 * P * Q} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 88.188}{88.188 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 384$

Mercado objetivo

El mercado objetivo de Didi store son las mujeres que habitan en la provincia de Cotopaxi, Latacunga, que gusten vestir prendas de vestir de calidad y a la moda y con un estrato económico de clase media a media alta.

Segmentación geográfica

Tabla 25. Segmentación

POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO	
Territorio	Población
Ecuador	14'483.499
Cotopaxi	409.205
Latacunga	170.489
• Mujeres	88.188

Tomado de (INEC, 2010)

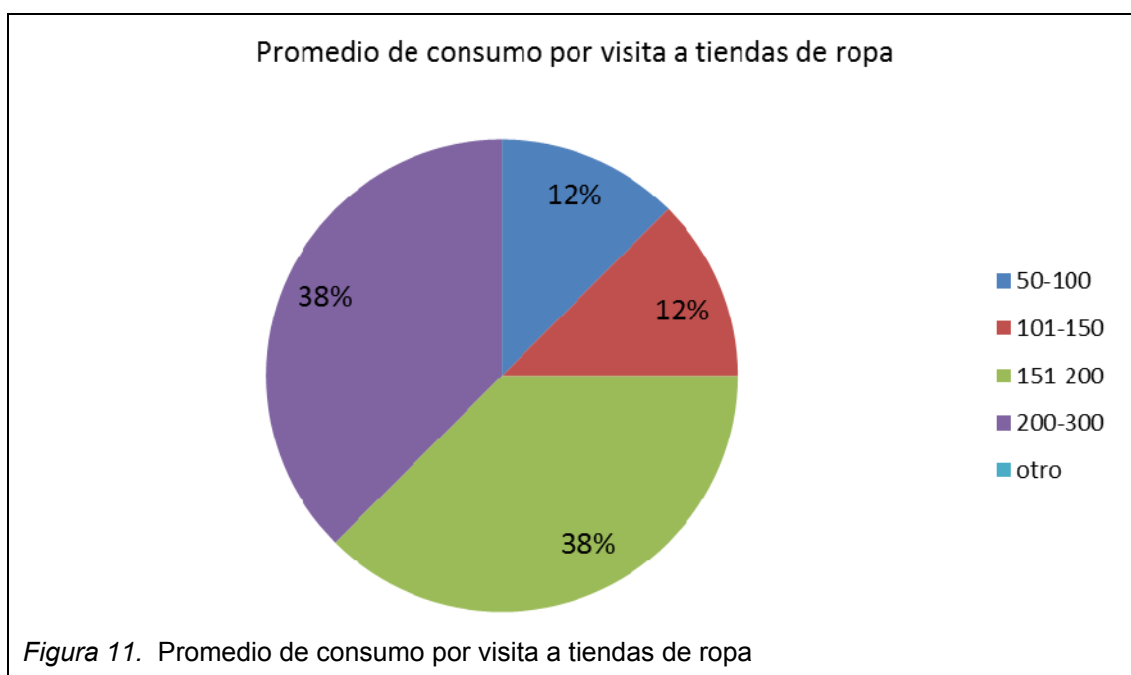
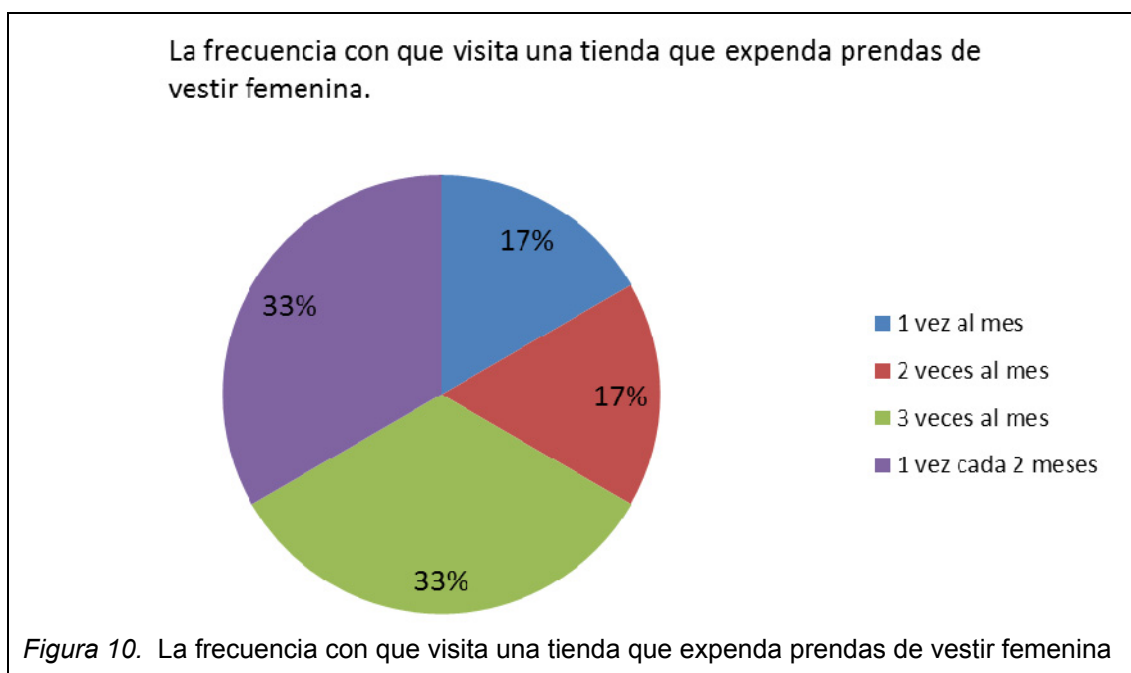
Segmentación Geográfica.- Mujeres que residan en la ciudad de Latacunga y sus alrededores.

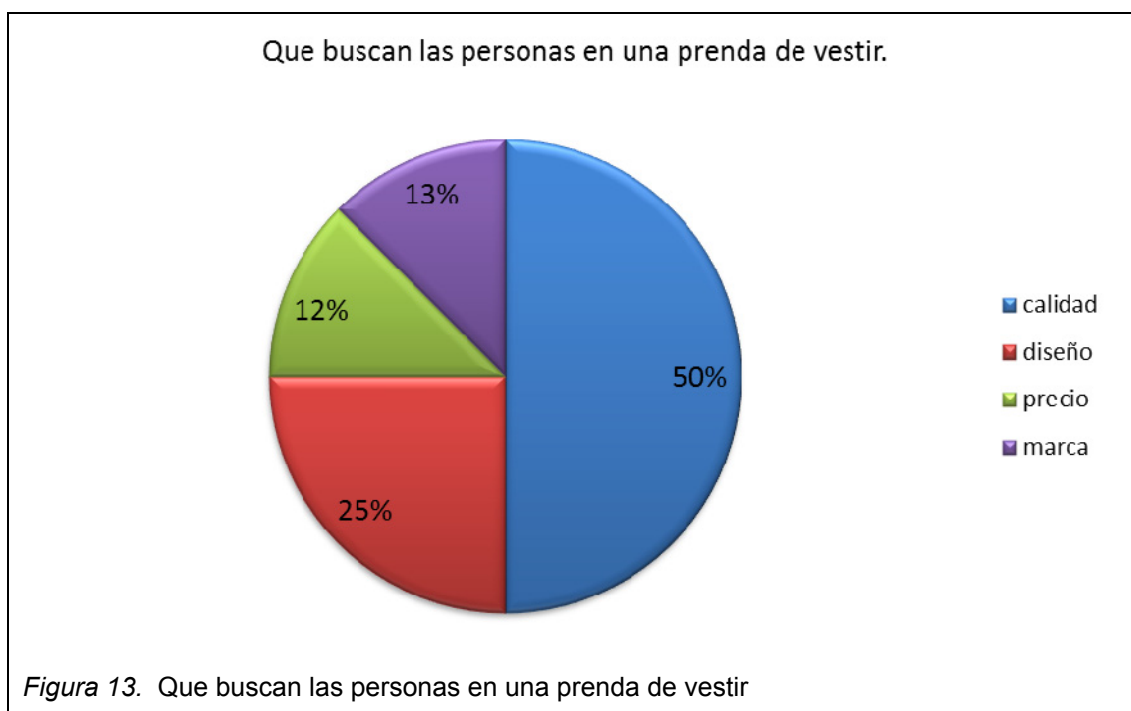
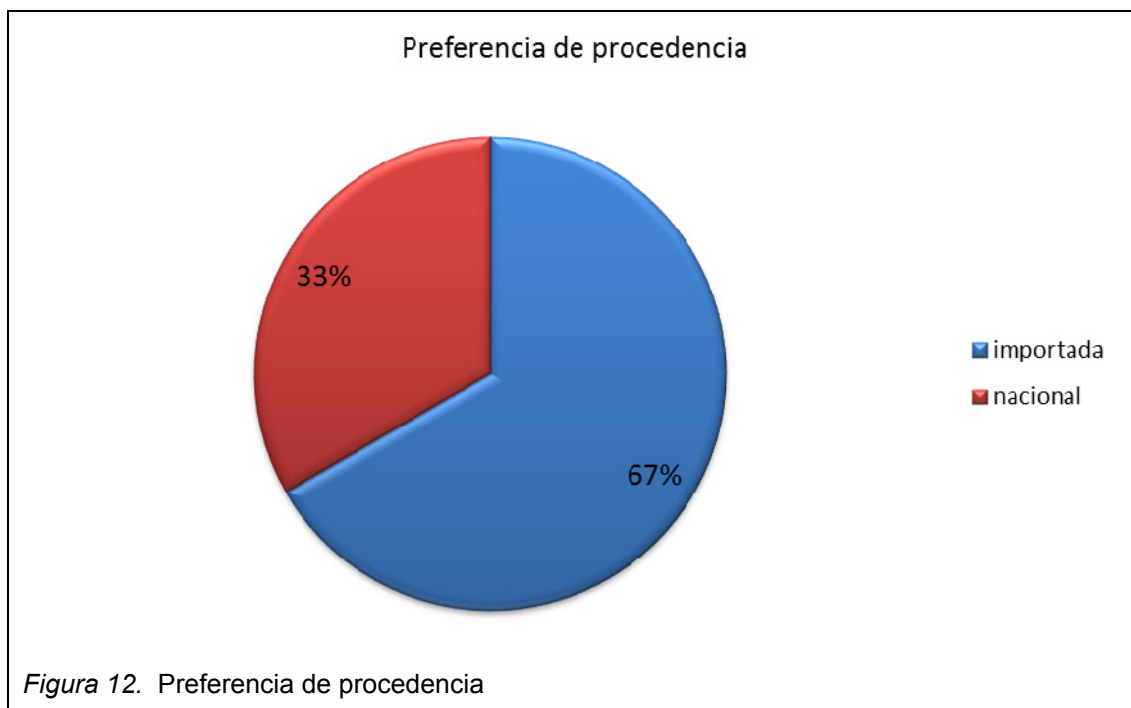
Segmentación Demográfica.- Mujeres de 15 a 65 años de edad.

Segmentación Psicográfica.- Personas de clase socioeconómica media y media-alta que gusten de vestir a la moda y con prendas de vestir de calidad.

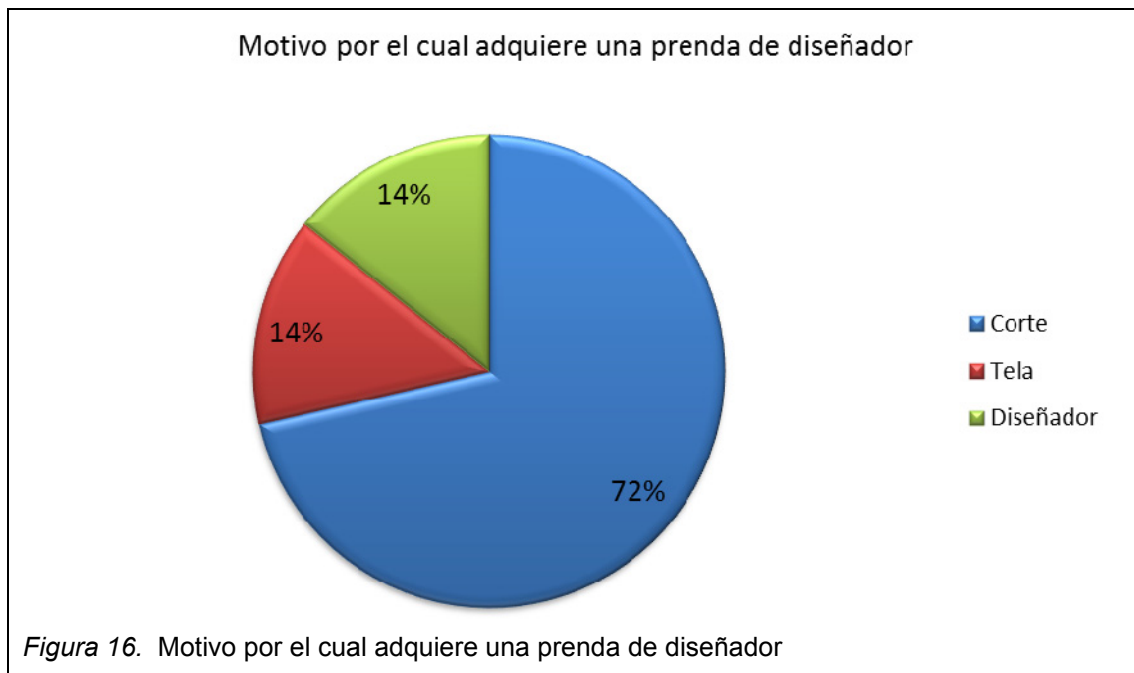
Resultados Clientes Potenciales

Anexo 9 Encuesta Clientes Potenciales









Conclusiones

- Realizar colecciones bimensuales, para atender la costumbre de las personas de visitar las tiendas de vestir una vez cada dos meses, para captar más clientes. Actualmente lo hace de manera trimestral.

- El promedio de compra de las personas en los locales comerciales es alto, aspecto que debe aprovecharse para vender más por menos, a través de programas de recompensa para premiar a los clientes por sus compras, a fin de lograr su fidelidad.
- Las personas prefieren las prendas de vestir importadas, por lo que se debe continuar con las importaciones.
- Las personas buscan calidad en una prenda de vestir, pero además, es necesario buscar maneras de garantizarla.
- La mayoría de las personas conoce algún diseñador de alta costura, ya sea nacional o internacional, pero existe un 20 % que no conoce a ninguno. Se debe impulsar al conocimiento de los diseñadores mediante publicidad de los vestidos, auspicios a candidatas de reinados, patrocinios de eventos.
- Un vestido importado tiene un rango de costo entre USD 200 y USD 300 según el diseñador. La encuesta muestra que la empresa puede cubrir las expectativas del cliente sin sobrepasar su presupuesto ni afectando el gasto.
- Las prendas de diseñador son de alta costura, es decir, con muchos detalles cocidos a mano. Las personas respondieron a su preferencia de compra respecto al corte y trabajo manual, por tanto, estos elementos deben ser tomados en cuenta en las colecciones.

Censo a clientes actuales

Definición

Un censo se define como la actividad de conteo y recuento de una población, en un espacio de tiempo. Los resultados que refleja un censo, son una muestra

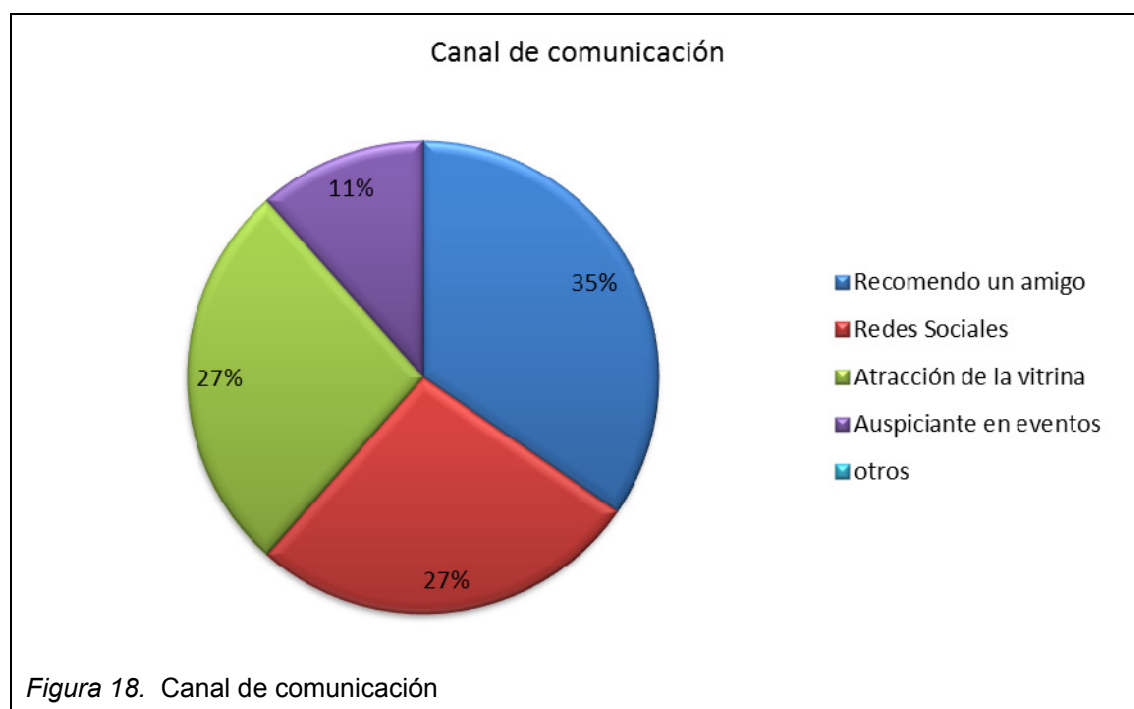
representativa de la opinión, características, hechos y sentimientos de los encuestados de una manera sistemática (Sandhusen, 2002 p. 229). La medición de la satisfacción de los clientes fieles permite saber si la empresa hace bien su trabajo o si es necesario crear estrategias para atraerlos.

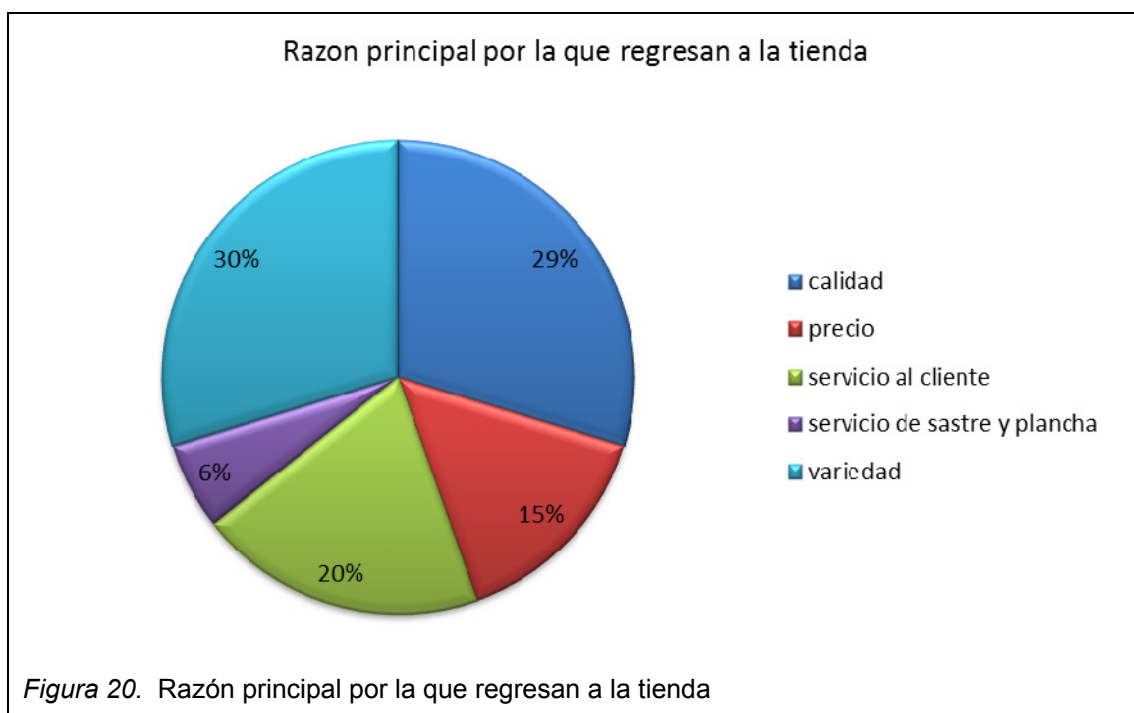
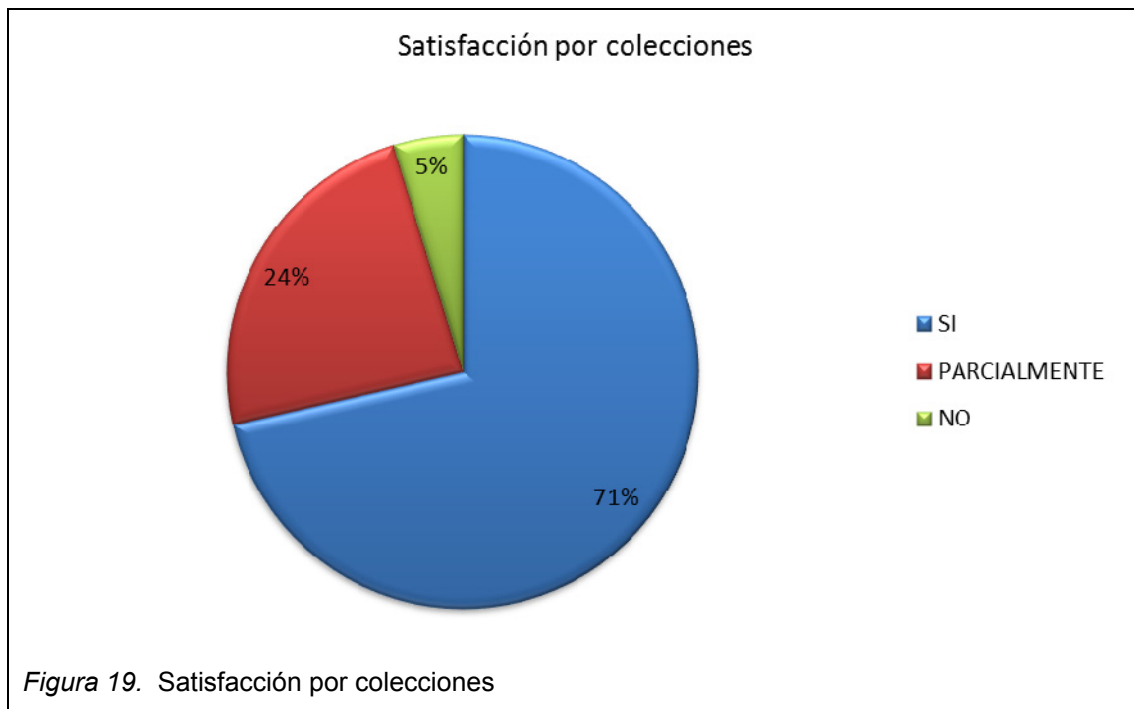
Metodología

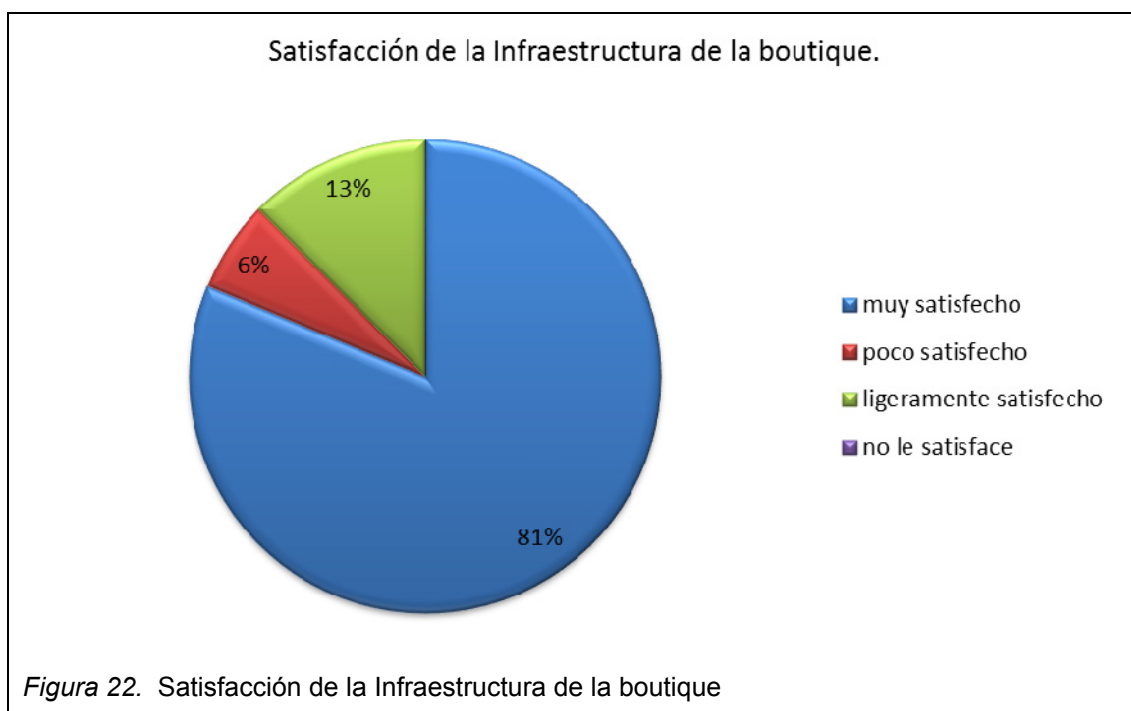
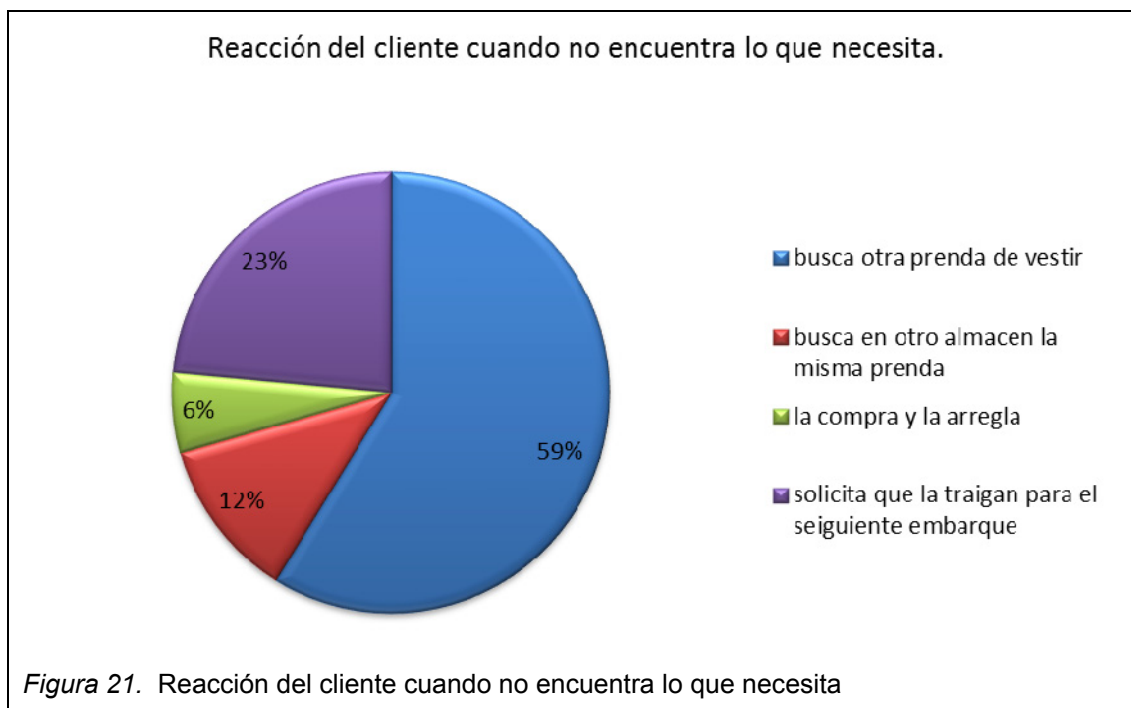
La tienda Didi Store cuenta con 2112 clientes actuales, según los datos arrojados por el sistema de facturación de la boutique, de los cuales 740 facturan más de dos veces al mes en la tienda, es decir un 35 % del total de los clientes a la fecha. De éstos, se encuestó al 75 %, es decir más de la mitad, (555 clientes).

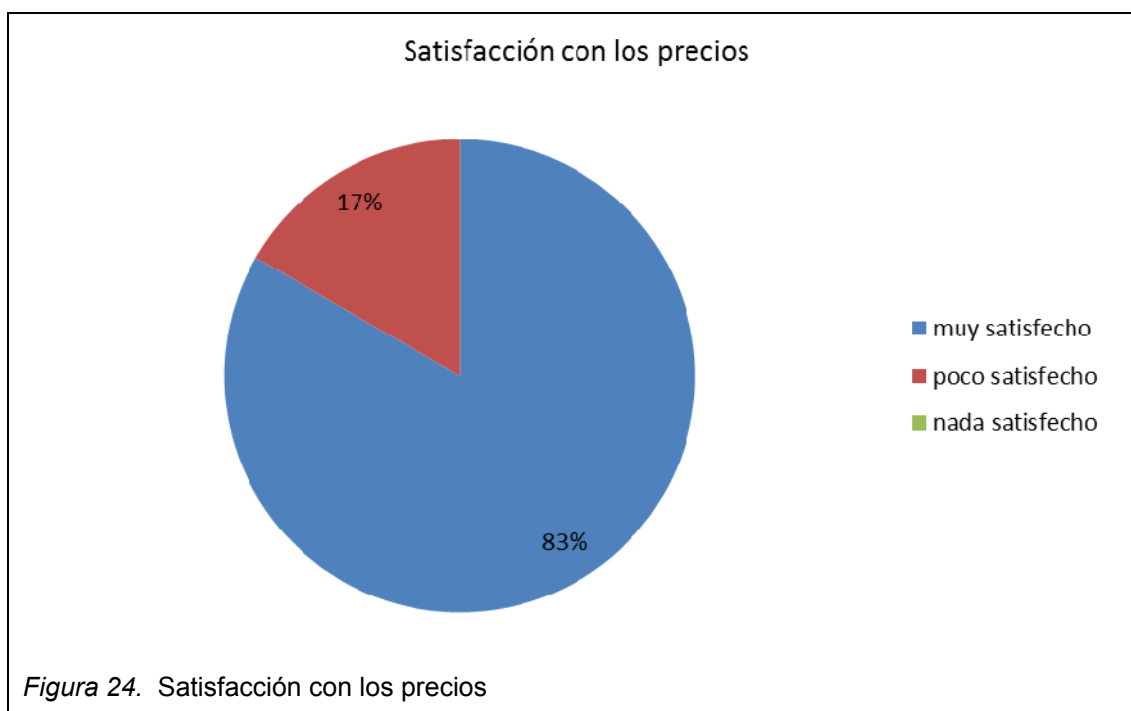
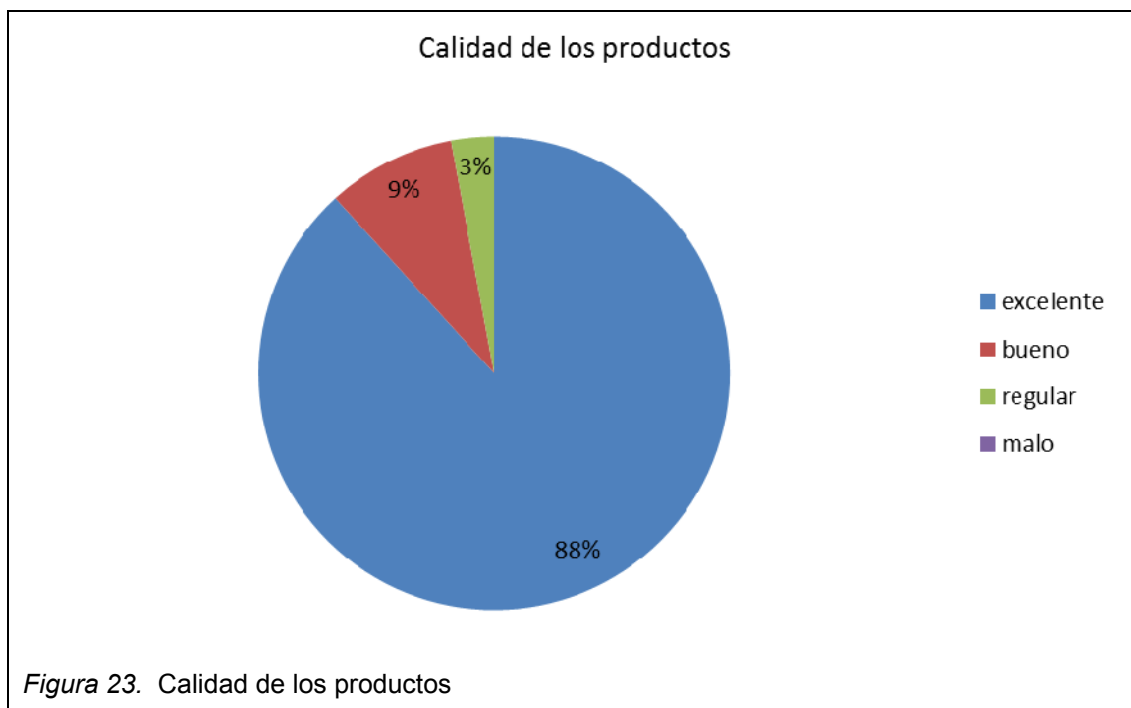
Resultados de Clientes frecuentes

Anexo 10 Encuesta Clientes Frecuentes











Conclusiones

- Los clientes actuales conocen a la tienda por la recomendación de un amigo, lo que significa que el servicio al cliente es bueno y debe mejorarse constantemente para atraer al cliente.

- La satisfacción de los clientes por las colecciones es del 71 %, es decir, considerablemente alta, lo que hay que aprovechar con promoción en cada uno de los lanzamientos.
- La calidad, el precio y el servicio al cliente son las variables que más atraen al consumidor, por tanto, se deben buscar medidas para garantizar y brindar seguridad en los productos que se venden.
- Se debe premiar la fidelidad del cliente, ya que si no encuentra una prenda de vestir opta por buscar otra opción en la misma boutique, en lugar de ir a otro local.
- Es necesario mejorar el servicio de sastrería y planchado, a través de la programación de fechas y tiempos de espera.

2.3.3 Análisis PESTEL

Definición

Es la definición de las fuerzas externas claves de la empresa, ya sean económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas o competitivas. Todas estas fuerzas tienen un impacto directo en los proveedores y distribuidores, por lo que permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas para que la organización cree una misión clara y genere estrategias que le permitan cumplir los objetivos trazados a largo plazo. (David, 2013, p. 64)

Metodología

1. Reunir a los miembros de la empresa u organización para que aporten con ideas y entiendan de mejor manera a la industria en la cual se desenvuelven.

2. Recopilar datos importantes sobre la competencia y el mercado en el cual se está enfocando la empresa.
3. Asimilar y evaluar la información a partir de la identificación de las oportunidades y amenazas más importantes a las que se está enfrentando la empresa.
4. Freund menciona que la importancia de los factores deben ser
 - a. Importantes para lograr objetivos anuales y a largo plazo.
 - b. Mesurables
 - c. Aplicables a todas las empresas competidoras
 - d. Jerárquicos
5. Publicar la lista final con toda la información, en un lugar visible para todos los miembros de la empresa. (David, 2013, pp. 64-65)

2.3.3.1 Factores Políticos – Legales

Los gobiernos de cualquier tipo son importantes reguladores, desreguladores, empleadores y clientes de las organizaciones de cualquier tamaño, por lo que pueden representar una oportunidad o una amenaza para éstas (David, 2013 pp. 67-68). Los cambios que ocurren en un gobierno determinado, pueden mejorar el negocio tanto como pueden hundirlo hasta el punto de provocar que deje de ser rentable y desaparezca; el buen manejo de estrategias enfocadas en las fuerzas políticas o legales contribuye al éxito de una organización.

Regulación gubernamental

La conocida Revolución Ciudadana comandada por el Eco. Rafael Correa ha sido de mucha importancia en cuanto a la estabilidad política y empresarial que le ha brindado al país; años atrás el Ecuador recuerda periodos de inestabilidad

política, crisis económicas y destituciones de ex mandatarios mismos problemas que afectaban directamente a las industrias. Correa afirma que “Ecuador tiene la más altas tasas de aprobación política desde su retorno a la democracia”, afirmación que permite determinar la oportunidad presentada a la empresa en cuanto a estabilidad y brinda seguridad para construir planes futuros. (El Ciudadano, s.f.)

Para Didi Store, en su papel de importador de prendas de vestir desde Estados Unidos, la estabilidad del entorno representa cierta amenaza, ya que las empresas estadounidenses tienen la capacidad de montar tiendas de manera instantánea en muchos países del mundo, por lo que de darse el ambiente propicio, podrían considerar abrir una tienda en el país.

Políticas Arancelarias

La aplicación de un arancel de tipo mixto para la importación de zapatos al país es una forma en la que el gobierno busca proteger a la industria productora de zapatos (Abad y Morán, 2010). El producto importado se encarece hasta llegar al cliente final, pues por cada par de zapatos se debe pagar una cantidad mayor de dinero en aduana, lo que representa una amenaza para una empresa cuyo negocio es vender únicamente zapatos importados. Estas medidas encarecen un producto que, al ser de tipo suntuario, su compra por parte del consumidor será repensada, pues resulta mucho más caro que uno nacional.

Relaciones Internacionales

Actualmente, la empresa Didi Store expende un 85 % de productos provenientes de Estados Unidos y un 15 % de Colombia. Ecuador no mantiene ningún tipo de acuerdo con Estados Unidos, pero el aumento en el interés por consumir productos colombianos, por su calidad, genera un mercado atractivo para la empresa, por lo que se dedica a la importación de zapatos y jeans directos de este país.

Ecuador es parte de la Comunidad Andina (CAN), organismo que facilita que los productos desde Bolivia, Colombia y Perú circulen libremente sólo con certificado de origen, incluyendo zapatos, jeans, ropa y demás productos confeccionados en los países miembros. Para la empresa Didi Store este factor implica una oportunidad por la disminución de costos.

La feria anual “Colombia Moda” es un evento organizado cada año por el Instituto para la Exportación y la Moda (Inexmoda) que atrae a clientes de todo el mundo y genera un espacio para contactar a fabricantes, comercializadores y compradores de prendas de vestir y zapatos.

Cambios en las leyes tributarias

A inicios del año 2014, los empresarios ecuatorianos se vieron obligados a enfrentar grandes desafíos, uno de ellos es el cambio en la Matriz Productiva, con el que se intenta fortalecer la competitividad a nivel nacional e internacional a través de la sustitución de las importaciones y otras medidas en beneficio del sector productivo, pero no a los grandes importadores de productos terminados. Otro de los desafíos fue la reforma del mercado de valores, que plantea la creación de un ente regulador; sin embargo, esta propuesta fue rebatida, debido a que era necesario reducir el control a las empresas y disminuir los trámites para ingresar al mercado de valores, con lo que no sólo se incrementa el número de empresas al mercado de valores, sino que éstas se vuelven aptas para que inversionistas extranjeros lleguen al país.

Otro de los desafíos más importantes es el Código Orgánico Integral Penal (COIP), que penaliza el delito contra el derecho al trabajo y a la seguridad social, con una privación de la libertad de diez años; la violación del código orgánico tributario, con una pena de seis años; y, la no afiliación a los trabajadores, con siete días de prisión. Los empresarios ecuatorianos no rechazan estos planteamientos, pero exigen crear un código en el que estén claras también las obligaciones de los trabajadores (Orozco y Maldonado, 2014)

Para Didi Store, estas regulaciones son desafíos que, independientemente de su cumplimiento cabal, potencian el riesgo de abusos por parte de los empleados, para sacar provecho a su favor y en contra de la empresa.

Registro mercantil

La entidad llamada Mipro es la encargada de registrar a todas empresas dedicadas al comercio, en este caso a las importadoras de prendas de vestir u otros importadores productos textiles según la Resolución No. 401 del COMEXI (2011). Se debe seguir el juicio pertinente con un abogado el mismo que inicia el trámite de registro a importadores, esta licencia se la realiza una sola vez y usara para toda vida de la empresa; se la llama licencia de comercio. El registro en la entidad MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) se la realiza anualmente pero con la misma licencia de comercio.

Control de Calidad

Existe un ente Regulador llamado Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), encargado del control de calidad, etiquetado y propiedad intelectual de cada una de las prendas de vestir. A continuación se muestra en la imagen el orden de los pictogramas ya que bajo una regulación recién aprobada se debe respetar el orden de pictogramas y su composición.

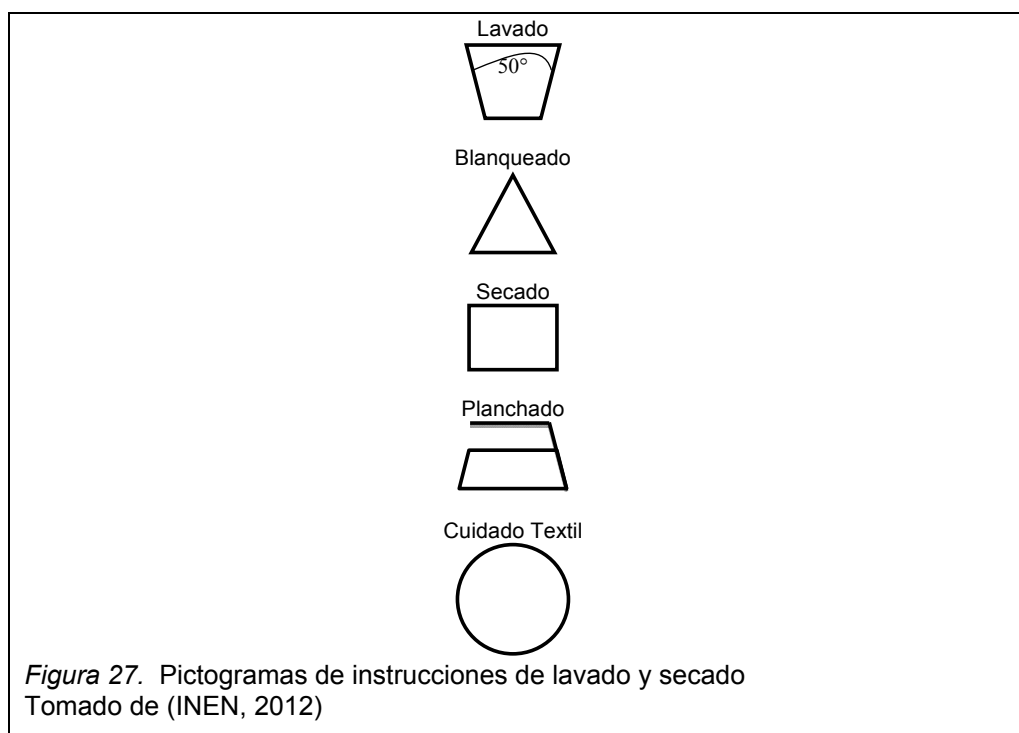
La etiqueta que será impresa en español, en cada prenda de vestir debe contar con las siguientes cláusulas:

- Importador
 - La inclusión de marcas comerciales o logotipos no sustituyen la identificación del importador.

- Numero de Ruc

- Regla INEN a la que se está ateniendo

- Instrucciones de cuidado y conservación
 - Terminología escrita
 - Blanqueado
 - Blanqueador a base de cloro
 - Blanqueador a base de oxígeno / sin cloro
 - Cuidado textil profesional
 - Lavado
 - Limpieza en seco profesional
 - Limpieza en húmedo profesional
 - Planchado y prensado
 - Secado
 - Secado en máquina
 - Secado natural
 - Secado en tendedero
 - Secado extendido
 - Secado en tendedero por escurrimiento
 - Secado extendido por escurrimiento
 - Pictogramas de instrucciones de lavado y secado

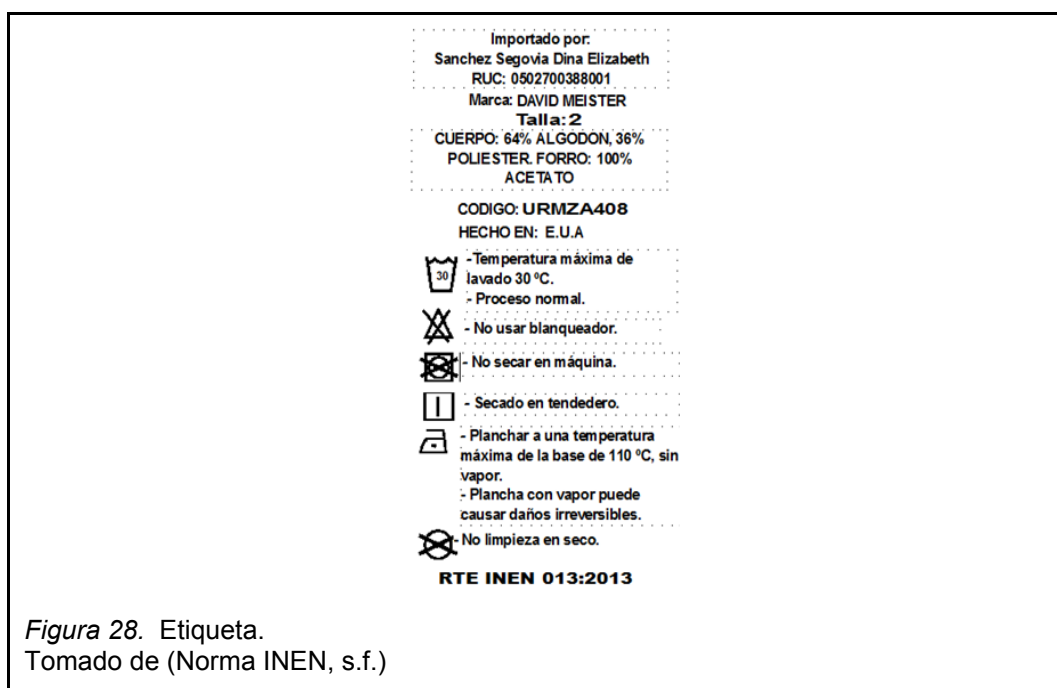


- País de origen (hecho en... elaborado en... o fabricado en...)

- Tallaje en español
 - EG (Extra Grande) - XL
 - G (Grande) - L
 - M (Mediano) - M
 - P (Pequeño) – S
 - EP(Extra Pequeño) – XS
 - No se aceptan las expresiones talla única o estándar. Sin embargo, se aceptaran las tallas cuando se especifique el rango de aplicación.
(mediano-pequeño, 10-12)

- Composición de la tela y otros materiales
 - Porcentajes de las fibras textiles y/o de cuero utilizados
 - Las fibras que superen el 5% de su masa total deben ser declaradas por separado y existe un 2% de tolerancia para las prendas que contengan 100% de la misma fibra textil.
 - Las prendas que contengan cuero, se debe declarar el nombre de la piel del animal utilizado, salvo que este forme parte de los accesorios de un producto.
 - No es necesario declarar los forros de las prendas de vestir que no superen el 5% de la masa total del producto o el 15% de la superficie total del mismo.

- Estilo de la prenda de vestir



El cumplimiento de los requisitos para obtener un INEN permitirá que la mercadería pueda ingresar al país pagando todos los impuestos pero caso contrario será enviada al SENAE para un proceso de reembarque y reexportación del producto que no cumpla con las normas.

Montos específicos para importaciones

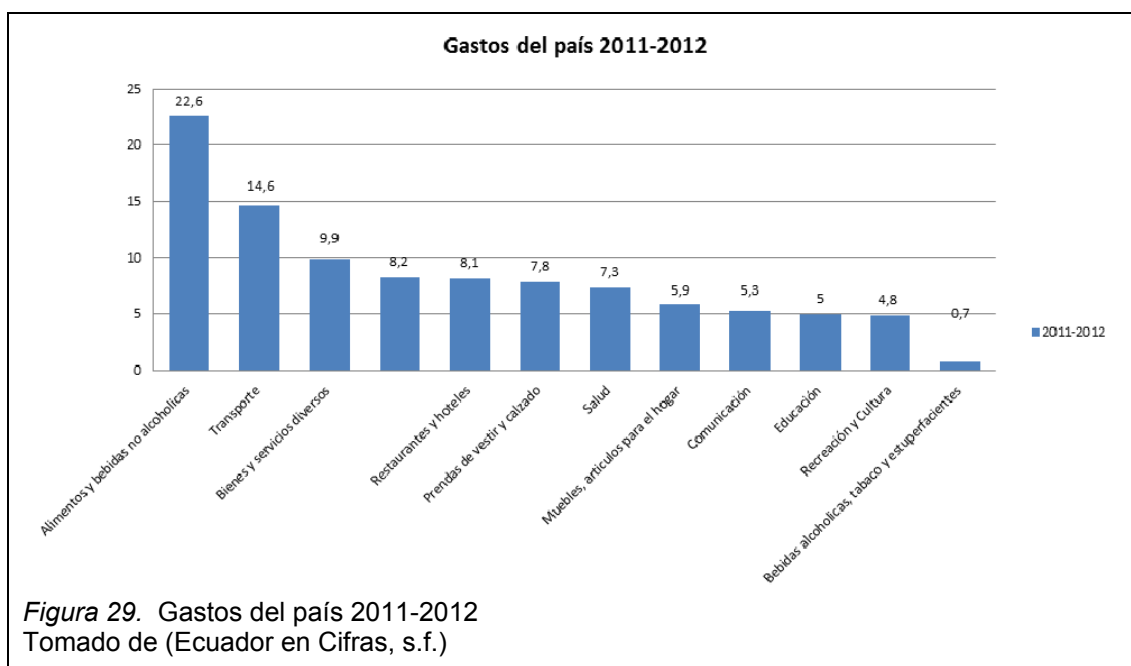
Para las prendas de vestir no existe reglamentación sobre montos de importación para ropa, pero sí para accesorios y bisutería. A partir del 8 de agosto de 2014, aplica un cupo de USD 2000 por importador y se deben cumplir normas INEN y certificados de que los productos no contienen plomo.

Los importadores que sobrepasan este cupo de ingreso de bisutería, deben realizar las verificaciones previas al INEN y al MIPRO, mediante el uso de verificadoras (por ejemplo: Intertek). El incremento de verificaciones y procesos origina costos, por lo que para Didi Store, este aspecto es una amenaza.

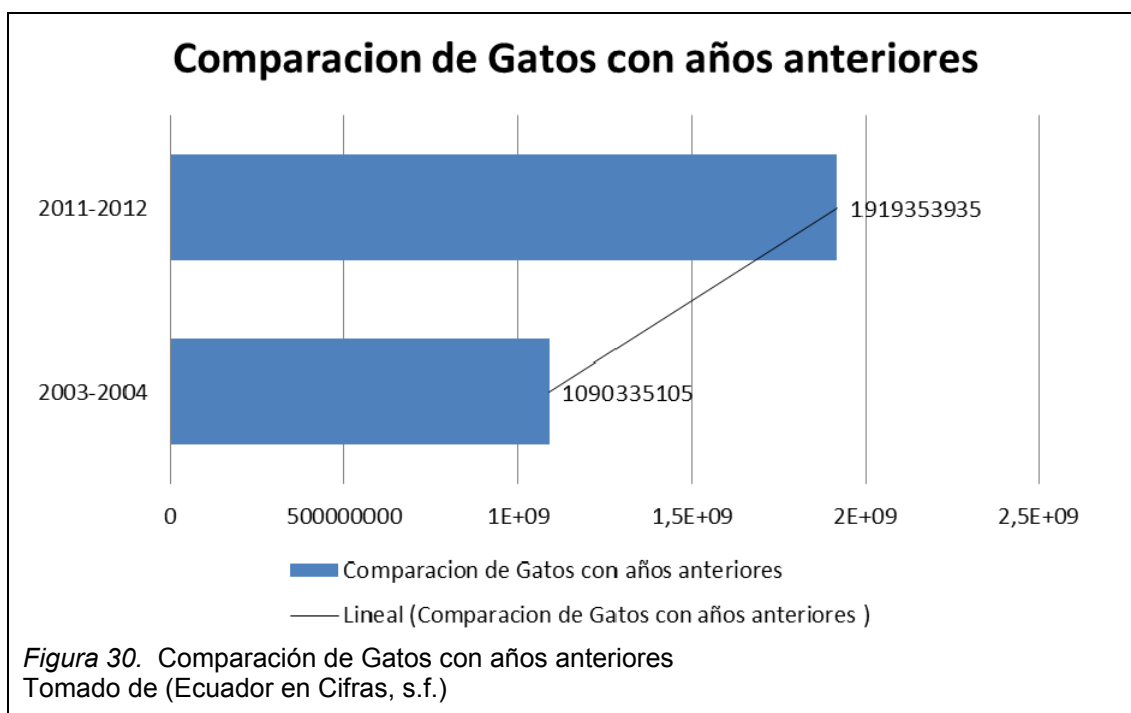
2.3.3.2 Factores Económicos

Las variables económicas pueden ser oportunidades o amenazas para una empresa, pues tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Así, a medida que las tasas de interés aumentan, el ingreso discrecional disminuye lo cual provoca que la demanda discrecional caiga. Cuando el mercado en general sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta, lo cual demuestra la importancia de estos factores para la empresa. (David, 2013, p. 65)

Estructura de Gastos de los Ecuatorianos



En la Figura 29., correspondiente al gasto de los ecuatorianos durante el período 2011-2012, se aprecia que el consumo de textiles y zapatos se encuentra en el sexto lugar, con un porcentaje de 7,8 % con relación al gasto total. Esta es una oportunidad, pues se evidencia que los ecuatorianos no descuidan el hábito de compra de prendas de vestir y calzado.



El nivel de gasto de los ecuatorianos ha crecido notablemente en los últimos años; sin embargo, al comparar el período 2003–2004, cuando los ecuatorianos gastaban USD 99 555 931,00 frente a un gasto de USD 149 244 449,00 en el período 2011 -2012, lo que representa un aumento notable, pero en la estructura general, al considerar todos los factores de gasto, realmente decreció en -1,3 %. Entonces, las ventas de prendas de vestir aumentaron, pero no en la estructura general; es decir, este rubro no creció como el resto de industrias. Para la empresa es una amenaza significativa, ya que al no crecer la industria, el negocio será menos rentable.

2.3.3.3 Factores de importación

Uno de los factores que deben considerar los negocios son las importaciones no petroleras del Ecuador. Para tener una idea clara del consumo nacional, el Banco Central proporciona la información anual de las importaciones en millones de dólares FOB. En la Figura 31 se observa el poder adquisitivo de los ecuatorianos, el cual ha sido creciente desde 2010 hasta 2012; sin embargo para el año 2013, se muestra un declive, debido a que la información que

proporciona el gobierno corresponde únicamente a los primeros meses del año. De manera general, el poder adquisitivo de las personas con respecto a las importaciones, es positivo, lo que significa una gran ventaja para la empresa Didi Store, al tener el cien por ciento de su producto importado.



Otro factor que influye en las importaciones es el ingreso de materias primas al país. Como se puede observar en la Figura 32., en 2013 se incrementó notablemente el ingreso de estos materiales al país, lo que se traduce en mayor producción en el país. No obstante, en el sector textil todavía no se desarrolla la calidad necesaria como para expender productos de nivel internacional; existen pocos productos buenos y no existe la variedad que el mundo de la moda exige.

Didi Store se muestra indiferente ante el ingreso de materia textil, ya que su tienda vende servicio, calidad y alta costura, con los diseñadores; sin embargo, en la línea de zapatos sí puede afectarse porque este producto paga impuestos superiores a la ropa, y son de fácil imitación en el mercado ecuatoriano.

Importación de Materias Primas textiles en el Ecuador

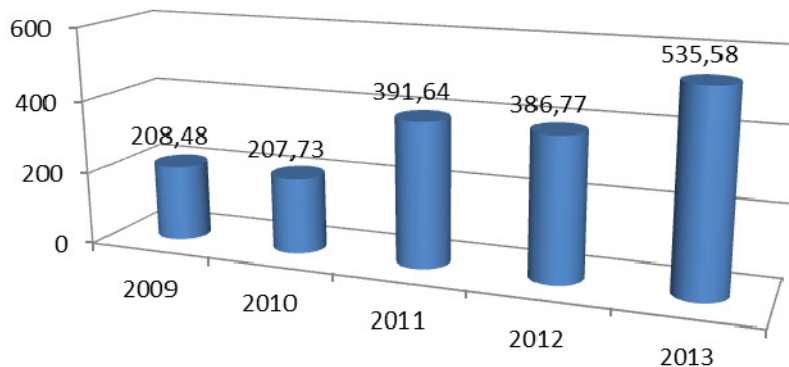


Figura 31. Importación de Materias Primas textiles en el Ecuador
Tomado de (Cordero, 2013)

Tasas de Impuestos

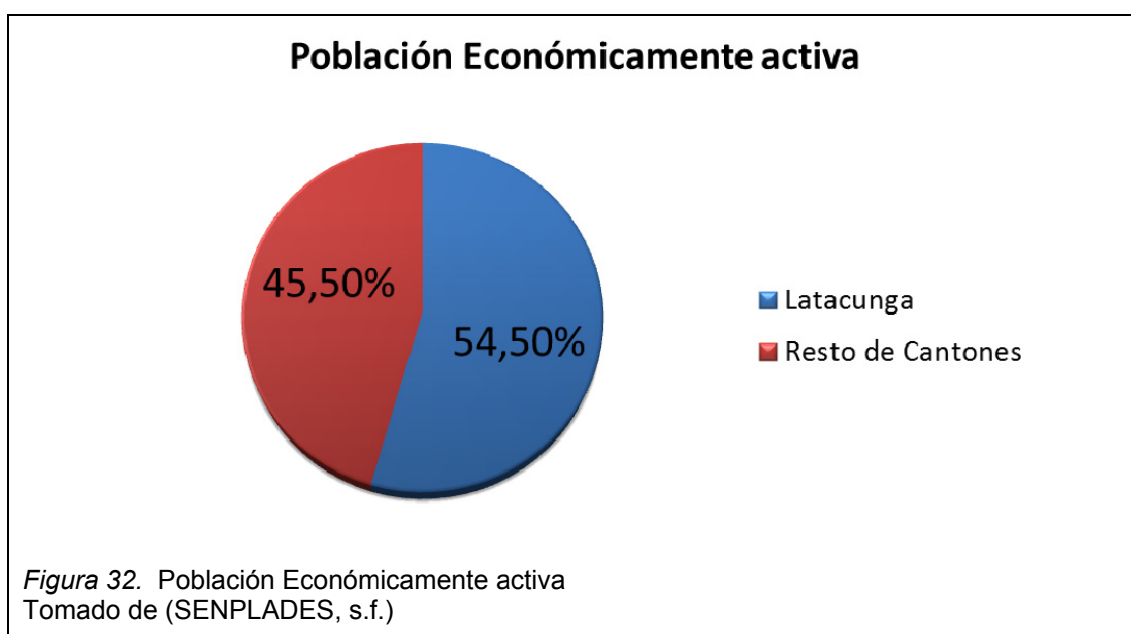
Los principales impuestos con los que se debe cumplir en el país son:

- Impuesto a la Renta de Empresas.-Tarifa 22% solo si es mayor al anticipo (Incluye Retenciones en la fuente).
- Impuesto a la Renta de Personas.- Impuesto progresivo y deducciones.
- Impuesto al Valor Agregado.- Tarifa 12% y Tarifa 0% (Dependiendo de actividad)
- Impuesto a la Salida de divisas.- Tarifa 5% y Exoneraciones (Dependiendo de insumo a importarse). (SRI, s.f.)

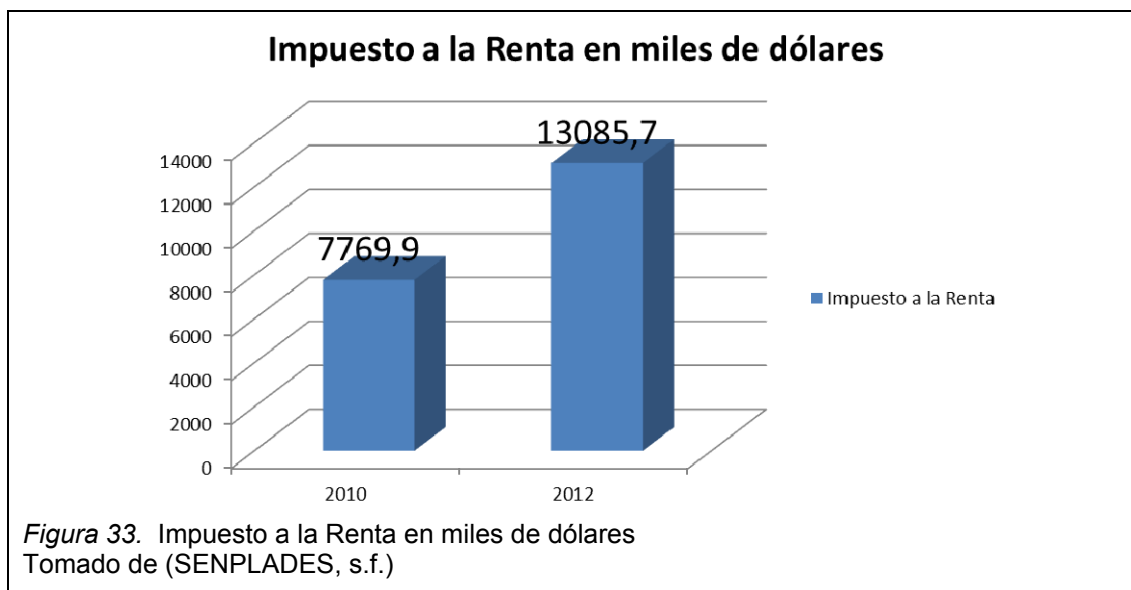
Ya que no importa materia prima, Didi Store no cuenta con exoneraciones en el pago de impuestos; el cumplimiento de las leyes tributarias debe ser claro y cabal, para no tener problemas con el Estado. La afiliación de los empleados al Instituto de Seguridad Social, la facturación a los clientes y la retención a las compras son las principales actividades que la tienda no puede descuidar.

Ingresos por región

Latacunga, cantón de la provincia de Cotopaxi, es la ciudad en donde se encuentra ubicada la empresa Didi Store. Aquí se encuentra el Aeropuerto Internacional LTG, el mismo que promueve el comercio de la zona. La población económicamente activa de este cantón representa el 54,5 % de la provincia de Cotopaxi, lo cual permite concluir que existen fuentes de empleo que abarcan a más de la mitad de la población de la provincia. (SENPLADES, s.f.)



Por la gran producción que realiza el cantón, el Impuesto a la Renta recaudado en el año 2013 es del 74,4 % del total de la provincia de Cotopaxi, porcentaje mayor al del año anterior, que fue del 68,4 %, que muestra un gran salto en cifras de recaudación de impuestos.



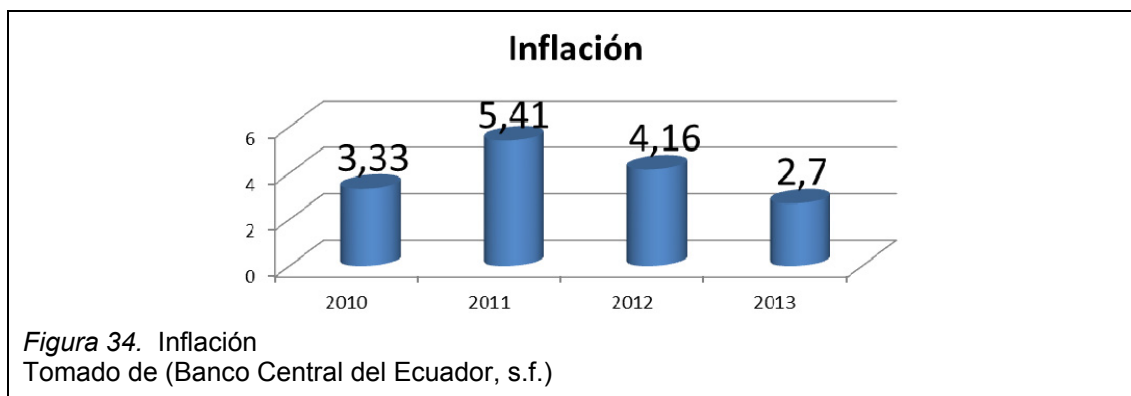
La inflación esperada para el cierre de 2013 fue del 2,7 %. El INEC registra que en agosto de 2013 la canasta básica familiar alcanzó un costo de USD 609,57 y el ingreso promedio fue de USD 593,6; esto refleja que las familias mantienen un déficit. Estos datos representan una amenaza para la empresa, ya que el gobierno puede adoptar medidas para subir los sueldos, como mecanismo de atracción política. (El Universo, 2013)

Tasas de Inflación

Tabla 26. Inflación

	2010	2011	2012	2013
Tasa de Inflación	3,33	5,41	4,16	2,7

Tomado de (Banco Central del Ecuador, s.f.)

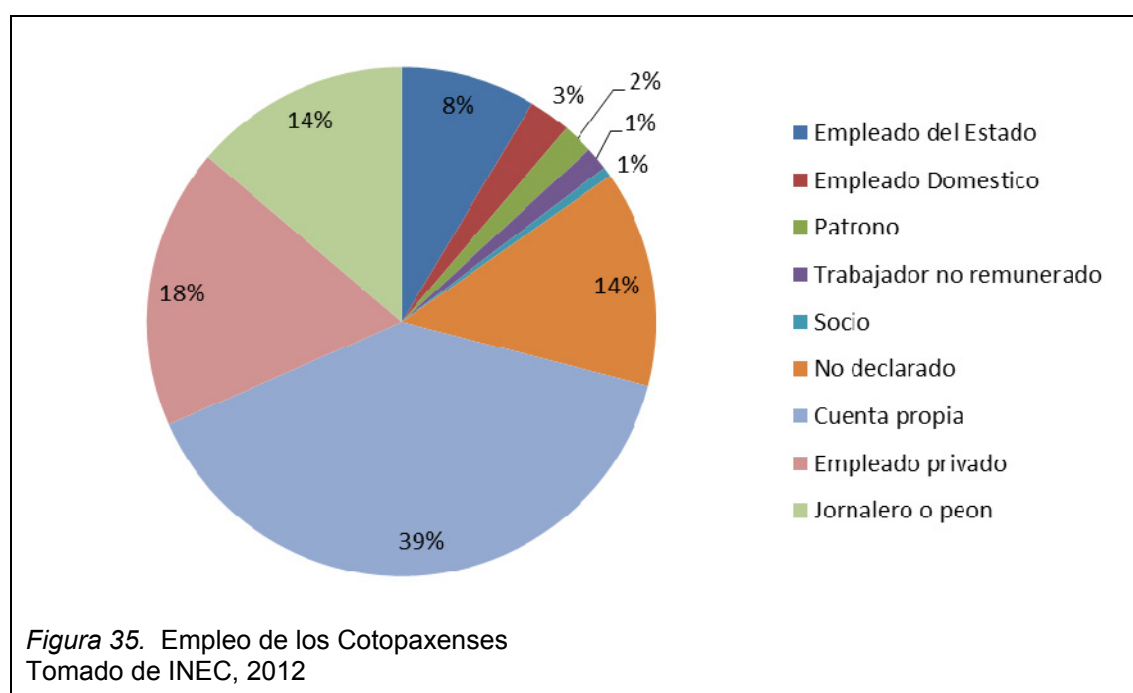


La inflación que se espera es de 2,7 % para el año 2013 además el INEC registra que en agosto la cesta básica para una familia alcanzo un coste de 609,57 dólares mientras que el ingreso promedio fue de 593,6 dólares; reflejando que las familias mantienen un déficit. Estos datos representan una amenaza para la empresa ya que el gobierno puede adoptar medidas para subir los sueldos, siendo este un mecanismo de atracción política. (El Universo, 2013)

2.3.3.4 Factores Sociales, demográficos y Culturales

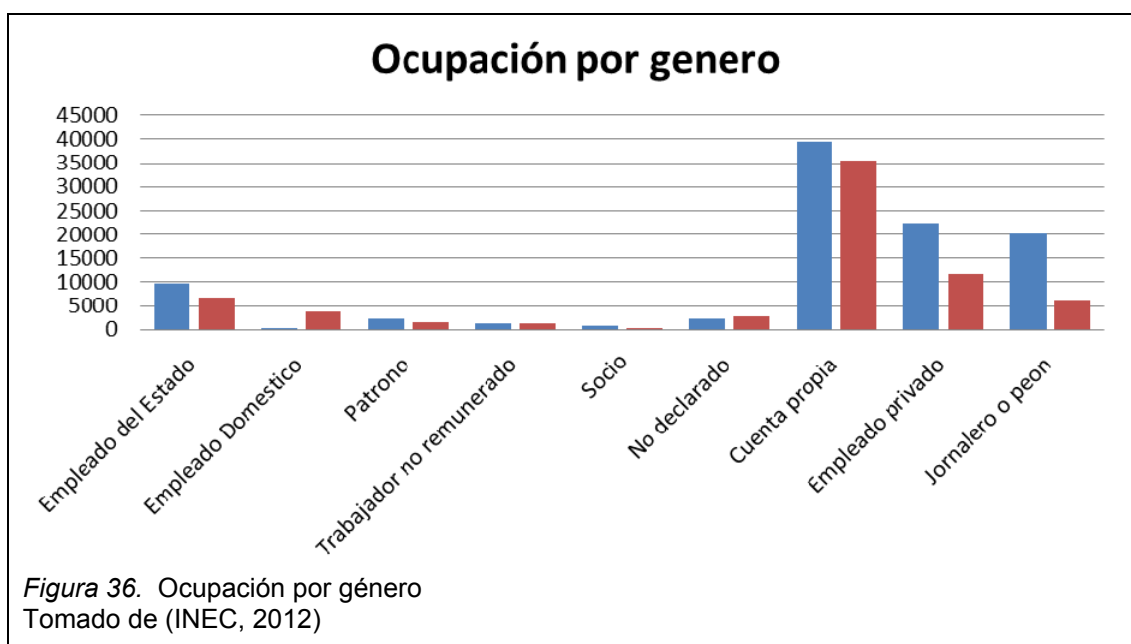
Estos factores son los que demuestran la forma en que se vive, se trabaja, se produce y se consume; sin embargo, estas formas cambian y se actualizan de una manera acelerada, y las tendencias dan lugar a nuevos productos, servicios y estrategias. El impacto de estos factores afecta a todo tipo de industrias, lo que permite crear una serie de oportunidades y amenazas de acuerdo con la transformación de los consumidores. (David, 2013, p. 67)

Empleo de los Cotopaxenses



En Cotopaxi, la mayor parte de personas trabajan en su propia empresa, seguidas por los empleados privados; esto revela que la economía de la provincia es buena y existe gran rotación de dinero, con el liderazgo de la empresa privada. El trabajo de las empresas no sólo fortalece su marca, sino que permite que la sociedad crezca y se encuentre más desarrollada.

Las florícolas lideran en Cotopaxi y tienen programas de recompensa al buen trabajo del empleado; han creado escuelas para los hijos de los trabajadores, y cuentan con facilidades que las instituciones privadas de educación de la provincia no han podido alcanzar. Esto demuestra que Cotopaxi tiene un gran futuro por delante y para Didi Store es una oportunidad ya que manejan su propio dinero y limitadas tarjetas de crédito.

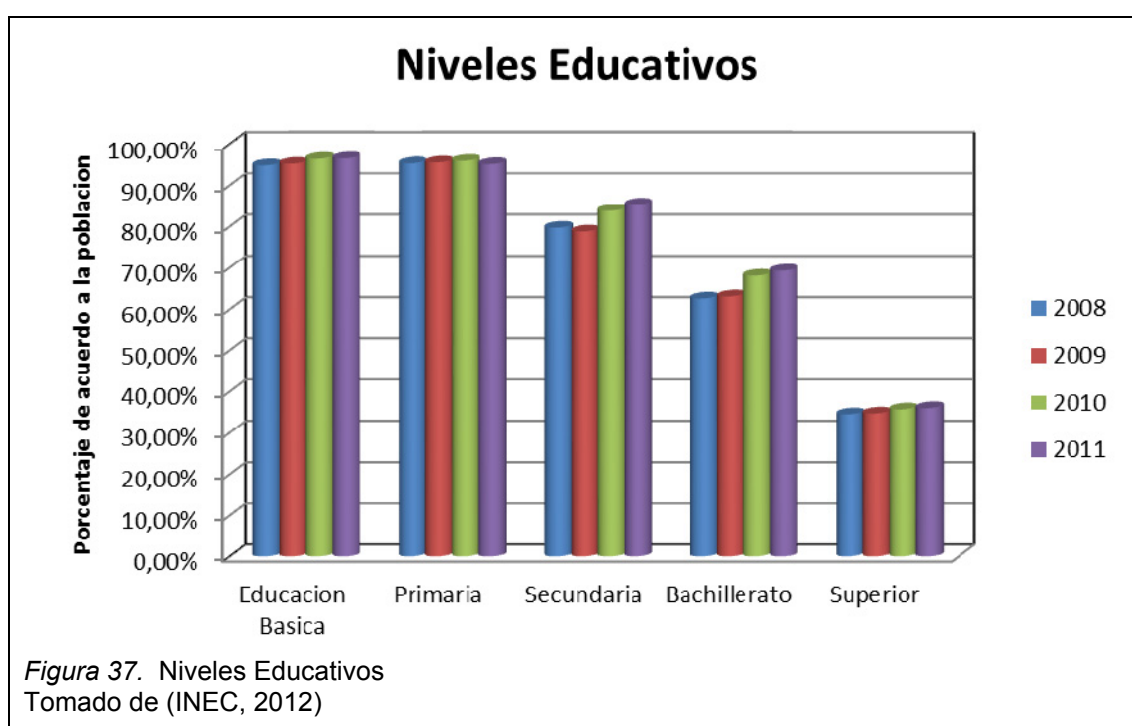


En Cotopaxi, tanto hombres como mujeres trabajan en negocios propios, y en segundo lugar, en empresas las privadas, lo que significa que existe gran apoyo a la industria cotopaxense. Para el inversionista, la provincia cobra atractivo por la fuerza de trabajo que posee, lo que beneficia a Didi Store.

Tabla 27. Nivel educativo promedio

	Tasa Neta Primaria	Tasa Neta Secundaria	Asistencia a Educación Básica	Asistencia a Bachillerato	Asistencia a Superior
Dic-08	95,3%	79,7%	94,8%	62,6%	34,5%
Dic-09	95,5%	78,8%	95,2%	63,1%	34,7%
Dic-10	95,9%	83,8%	96,4%	68,1%	35,7%
Dic-11	95,1%	85,3%	96,5%	69,3%	36,0%

Tomado de (INEC, 2012)

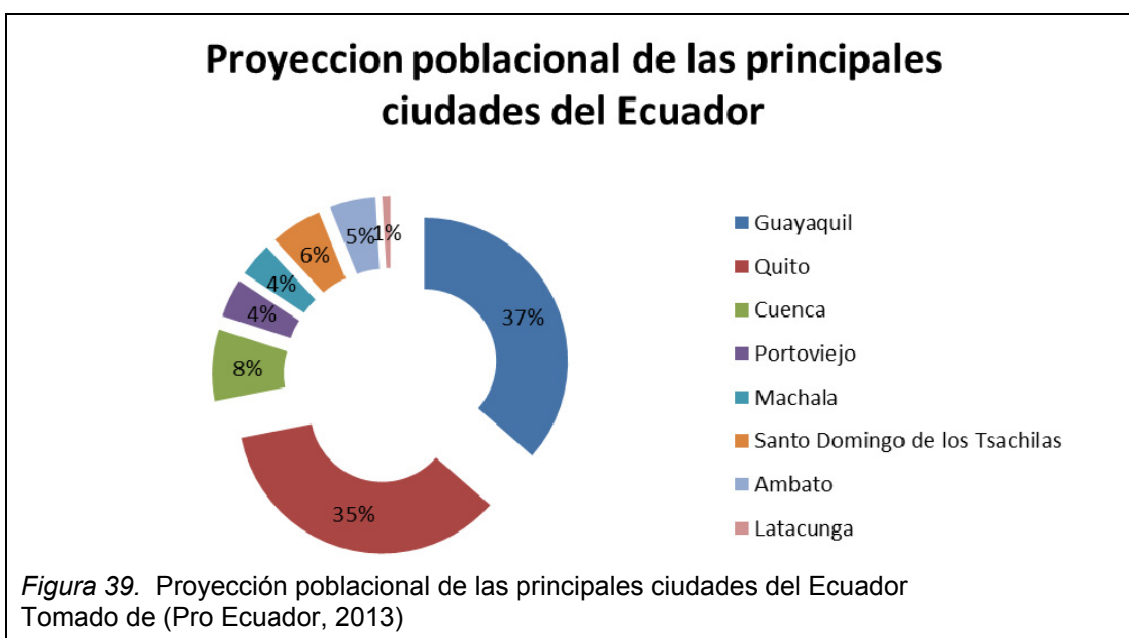
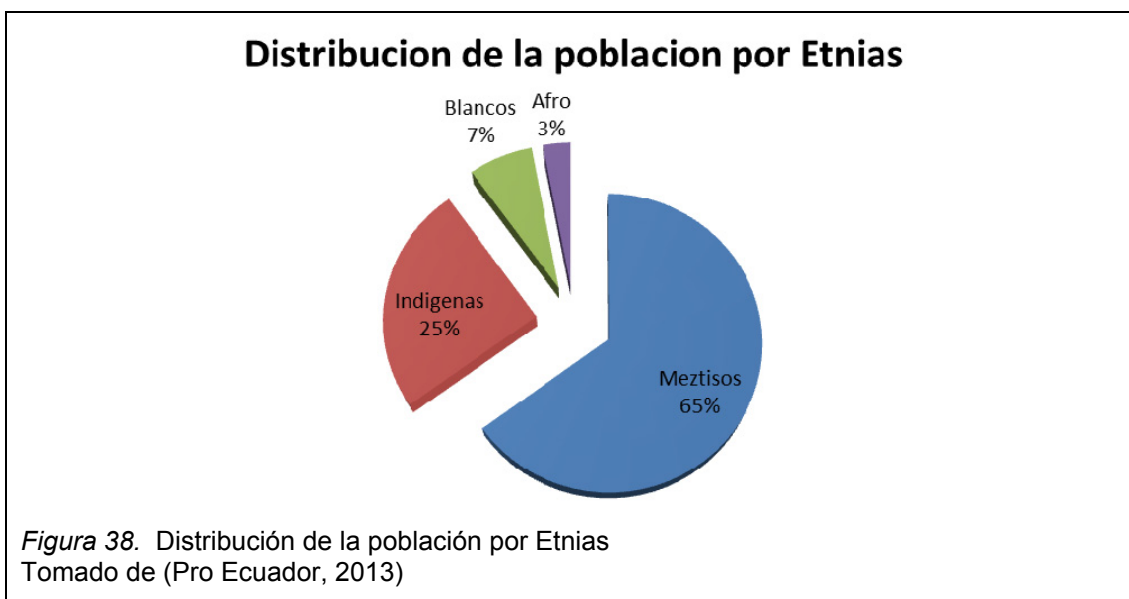


Cifras del INEC (2012) muestran que la población ecuatoriana que asiste a instituciones universitarias, no alcanza ni el 50 % de la población total. Este nivel es crítico, pues evidencia la falta de profesionales formados y debidamente capacitados. Para Didi Store estos datos son una amenaza, porque influyen al momento de buscar soporte profesional de calidad.

La escolaridad en la población laticungueña del cantón Latacunga es de 8.5 años para las mujeres y de 9.6 años para los hombres. De acuerdo a la información de los años anteriores se puede determinar un aumento en 1.7

años es bueno para la empresa Didi store ya que demuestra que la gente se está capacitando para superarse manteniendo la esperanza de que el cantón cuente con los profesionales necesarios para el buen desarrollo de la empresa.

Cambios de la población por raza



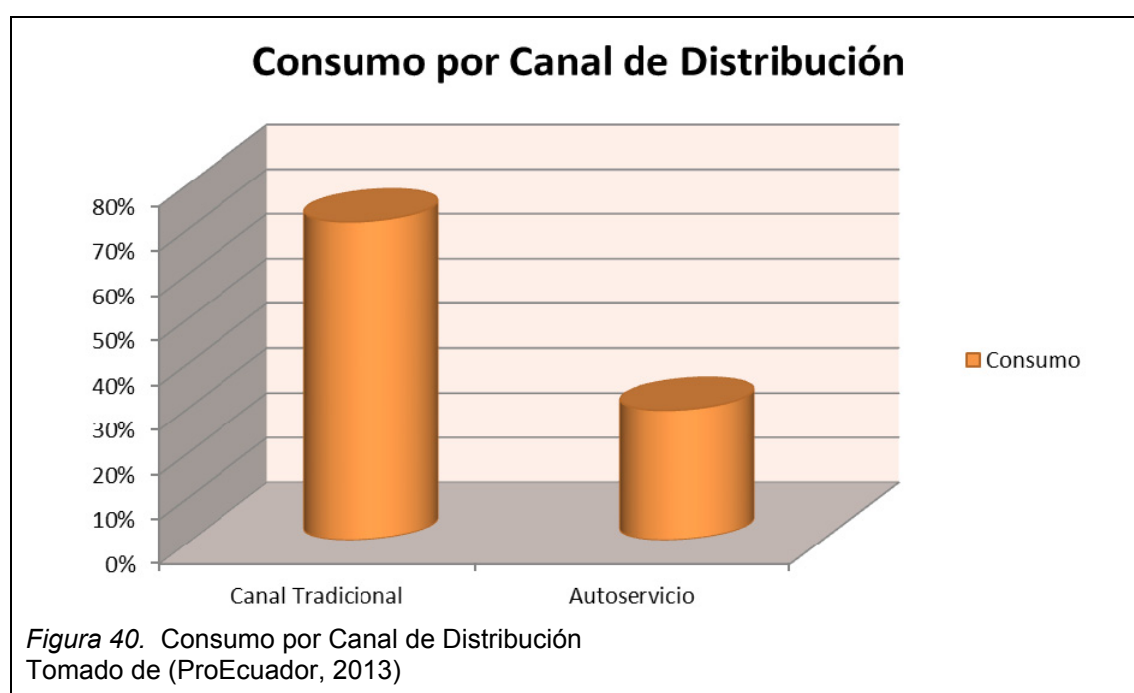
Gracias a la información de la distribución por etnias que tiene el Ecuador se puede determinar que el mercado al que los textiles se dirige es amplio sin

embargo cabe recalcar que los que más usan prendas de vestir importadas es el 65 % de la población mestiza ya que estos no tienen la cultura arraigada como las otras etnias. Para la empresa Didi store esta es una oportunidad ya llegar al mercado mestizo es más fácil por la cantidad de personas que existen.

Por otro lado en la segunda figura se puede ver la cantidad poblacional por ciudades en la que podemos ver que Latacunga ocupa el 1% de cantidad más poblada dándonos el 0,65% de la población mestiza que en números sería aproximadamente 102,535 habitantes a los que la tienda Didi podría acceder con sus productos; sin ignorar al resto de la población.

Cambios regionales e gustos y preferencias

Por las diferencias climáticas que hay en el Ecuador, el consumo de sus habitantes es diverso respecto a textiles y moda; sin embargo la tendencia de consumo de ropa importada es la misma y va en aumento, pese a los nuevos aranceles fijados por el gobierno. A noviembre de 2013, el consumo llegó a USD 192,72 millones (El Universo, 2013), lo que refleja que el mercado de ropa importada es creciente y por tanto, es una ventaja para Didi Store.

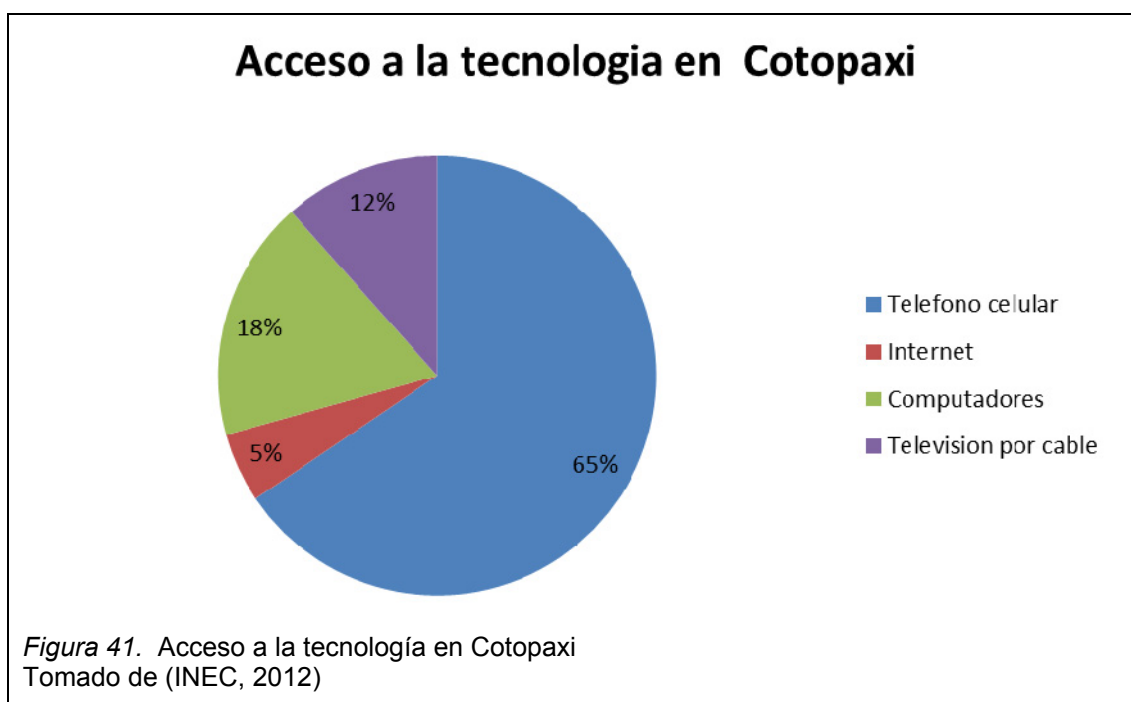


A lo largo del tiempo, se han dado cambios en el comportamiento del consumidor ecuatoriano. Años atrás, las tiendas lideraban el mercado, pero en la actualidad, casi el 30 % de la población ecuatoriana prefiere los autoservicios, supermercados o ferreterías para realizar sus compras, porque elige su producto y cancela en caja, muchas veces sin tener contacto con los vendedores. Para la empresa Didi Store, este comportamiento es una oportunidad, pues tiene la visión de crecer e identificarse como la mejor tienda de prendas de vestir del mercado laticungueño, en donde el cliente pueda interactuar y sentirse bien comprando sus prendas de vestir. Por otro lado, la apertura de centros comerciales puede ser una amenaza si la empresa desea a futuro utilizar otro canal de distribución mediante el esquema de sucursales, por los altos costos de mantenimiento que encarecen el precio final.

2.3.3.5 Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas ya que afectan significativamente a los productos y a los servicios, los productos e incluso a los proveedores y distribuidores; mejorando la eficiencia y la eficacia en cada uno de los aspectos mediante la tecnología incluso se puede disminuir costos y ser más competitivos ante las demás organizaciones u empresas competidoras. (David, 2013, p. 71)

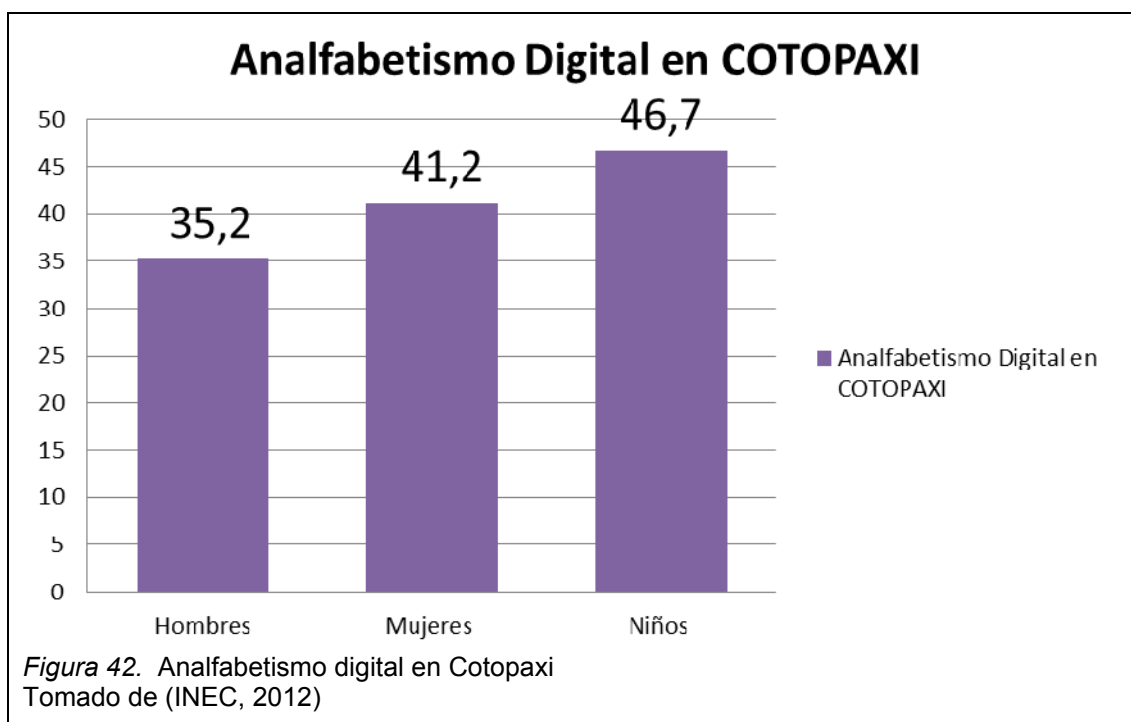
Disponibilidad de la tecnología



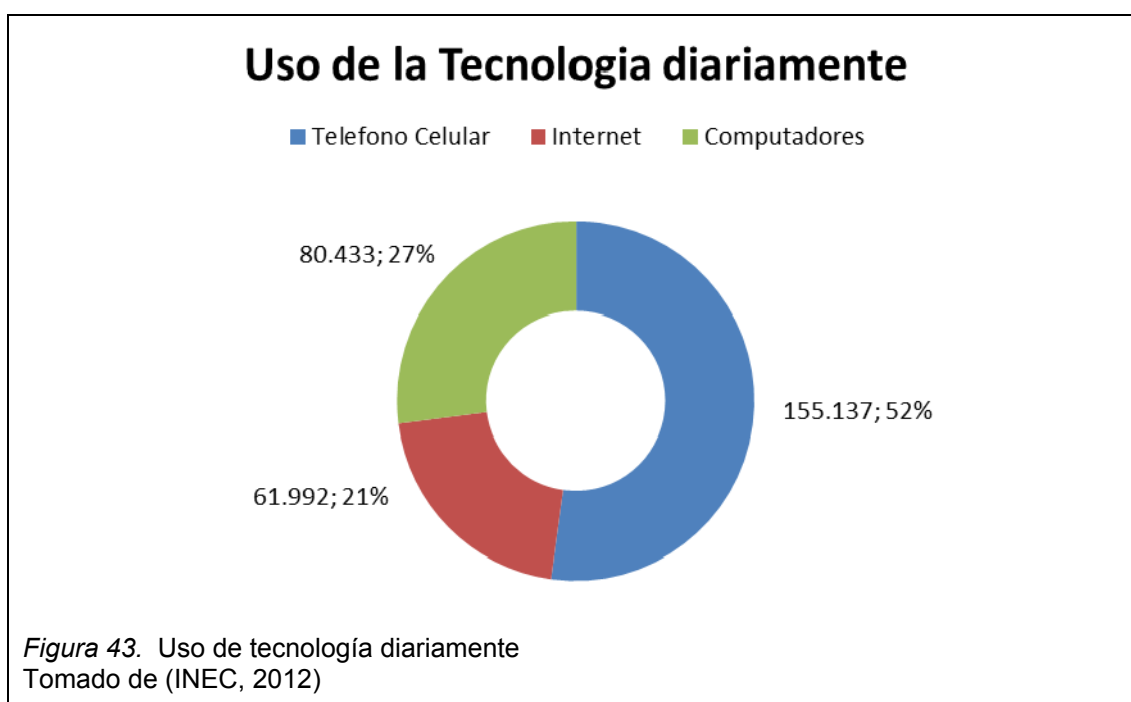
El acceso a la tecnología en Cotopaxi se resumen en cuatro factores: telefonía celular, Internet, computadores, televisión por cable; el principal es el uso del teléfono celular, que con el 65 % lidera la tabla principalmente porque no se trata de un medio de comunicación básico, pues ahora los *smartphones* son herramientas que permiten estar comunicados de manera global. El 18 % de la población cuenta con al menos un computador, pero sin Internet, lo que limita el acceso a la difusión de la empresa mediante la *web*.

Analfabetismo Digital en Cotopaxi

Según datos del INEC (2012), existe un alto índice de analfabetismo digital compuesto por personas que no utilizaron ningún teléfono celular, internet o computadores por más de diez años. Este indicador es una amenaza para la empresa, pues su mercado objetivo son las mujeres de Cotopaxi y se da a conocer por medio de la página web.



Población en Cotopaxi que usa la tecnología a diario



El uso diario de la tecnología está liderado por los celulares, aunque no se tiene información sobre el uso de *smartphones* o teléfonos inteligentes que

usan Internet. Para Didi Store esto es una oportunidad para apuntar claramente al medio de difusión para dar a conocer el producto y llegar a los clientes.

2.3.4 Competencia

- **Matriz del Perfil Competitivo**

Definición

Permite identificar a los principales competidores de la empresa tomando en cuenta sus fortalezas y sus debilidades pero sin dejar de tomar en cuenta las de empresa en análisis.

Metodología

1. Analizar los principales factores de éxito de la empresa tanto internos como externos (David, 2013, p. 83)
2. Calificar los factores de éxito según la información de la empresa del 1 al 4 donde 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal (David, 2013, p. 83)
3. Ponderar los factores críticos según el nivel de importancia; los valores deben estar entre 0 y 1 y su sumatoria debe ser igual a 1; los valores más altos representan mayor importancia a la empresa. (David, 2013, p. 83)
4. El análisis comparativo arroja importante información estratégica de la interna empresa. (David, 2013, p. 83)
5. El proceso se lo debe realizar con la competencia.

Tabla 28. Matriz de Perfil Competitivo para Didi store

		DIDI STORE		TATY		SASSY	
Factores Críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Servicio al Cliente	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Competitividad en precios	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Calidad de los productos	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45
Administración	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15
Lealtad del cliente	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Participación de mercado	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1		3,1		2,5		2,35

1	Debilidad Importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza Importante

Los resultados de la tabla MPC para la tienda Didi Store reflejan que la empresa está bien posicionada. Sus principales fortalezas son el servicio al cliente y la competitividad en precios. La segunda empresa más fuerte es Taty, que pese a ser una cadena de tiendas de vestir, no está bien posicionada en el mercado Latacungueño porque a este punto llevan las prendas de vestir que no se venden en las ciudades principales; su fortaleza es la publicidad y la administración.

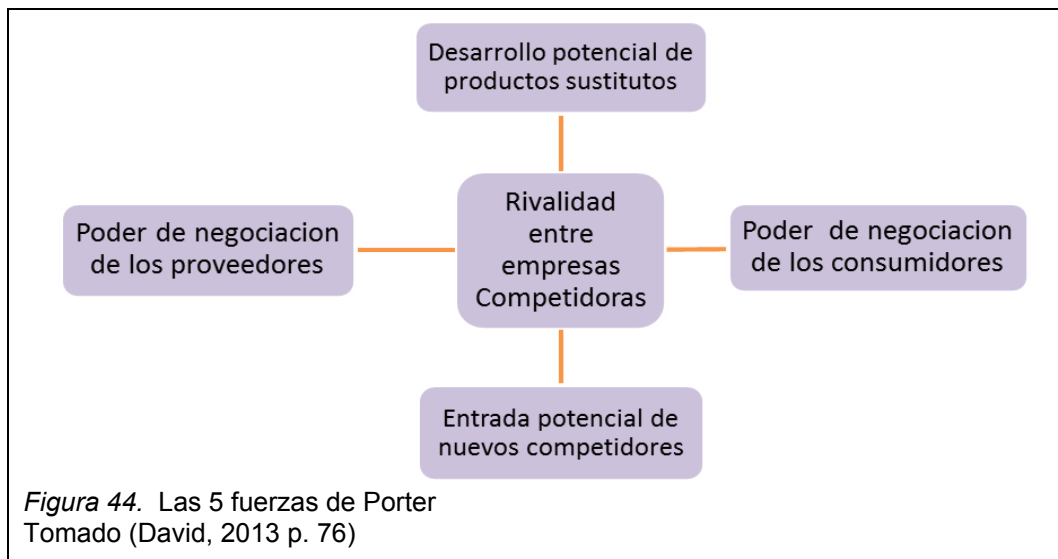
- **Análisis Cinco fuerzas de Porter**

Definición

Es el análisis competitivo que da un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en las industrias; dependiendo de la intensidad de la rivalidad se puede observar el impacto que provoca en la empresa que se analiza. (David, 2013, p. 75)

Metodología

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas y determinar cómo impactan a la empresa.
2. Evaluar la fuerza de impacto de cada una de las fuerzas con respecto a la empresa.
3. Determinar si la empresa se encuentra apta y puede combatir o competir con las fuerzas para entrar a la industria o permanecer en ella. (David, 2014, p. 76)



Rivalidad entre competidores

La ubicación estratégica de la boutique permite que las personas gocen del acceso práctico, la competencia local no cuenta con la misma calidad de servicio al cliente, planchado y cocido.

- (+) Buena ubicación
- (-) Competencia local
- (+) Servicio especializado

Poder de Negociación de los consumidores

Según la experiencia de la gerente general, el tiempo que demora en llegar la moda al Ecuador es aproximadamente de seis meses, mientras que el tiempo en el que la moda pasa, es acelerada. La moda requiere de importaciones con control de plazos, para que el cliente conozca las tendencias y escoja aquello que le haga sentir satisfecho.

- (+) Preferencia de compra en precios bajos
- (-) Tendencia poco fiel debido a cambios bruscos en moda
- (+) Poco clientes cambian una prenda de vestir ya comprada

Entrada potencial de nuevos competidores

A pesar del impacto del incremento de impuestos por parte del gobierno, en cierta medida representa una ventaja para la boutique porque no permite que se venda ropa americana de manera informal, fomentando la denuncia del contrabando.

- (-) Dueños de marcas internacionales se abren sus propias tiendas
- (+) Competencia hace que el cliente busque lo mejor
- (+/-) Barrera de entrada por impuestos

Poder de negociación de los proveedores

Las empresas proveedoras de prendas de vestir en el Ecuador, cuentan con la mejor calidad del producto, y son las que más exigen a los clientes la puntualidad en pagos.

- (+/-) Crédito de corto plazo
- (-) Preferencia a clientes con mayor monto de compra
- (+) Costo de envío incluido

Desarrollo potencial de productos sustitutos

El efecto que causa el exceso de contrabandistas de prendas de vestir es que dañan a la industria; sin embargo, los clientes buscan asesoría de imagen, factor intangible que no puede ser imitado fácilmente por la competencia.

- (-) Ropa importada de USA en exceso
- (-) Prendas de vestir de calidad media
- (+) Buenos precios con relación a calidad/precio

2.3.5 Matriz EFE

Definición

Permite resumir y evaluar la importancia de los factores externos y la forma en que la organización está reaccionando a las oportunidades y amenazas de la industria. Además, identifica si la empresa tiene estrategias que funcionen de manera eficaz; si las oportunidades existentes están siendo explotadas; y, si las amenazas externas están siendo minimizadas. (David, 2014, pp. 80-81)

Metodología

1. Enlistar los factores externos previamente identificados, incluir datos importantes tanto en oportunidades como en amenazas.
2. Asignar a cada factor con relación a la industria una puntuación entre:
 - a. 0.0 no importante
 - b. 1.0 muy importante
3. La suma de las ponderaciones debe sumar 1.0
4. Asigne a cada factor clave una calificación entre 1 y 4 que indiquen la eficacia de las estrategias actuales:
 - a. 4 = la respuesta es superior
 - b. 3 = la respuesta está por encima del promedio
 - c. 2 = la respuesta es promedio
 - d. 1 = la respuesta es deficiente
5. Multiplicar a cada uno de factores calificados por las ponderaciones.
6. Sume para obtener la puntuación ponderada total de la empresa.

7. La puntuación ponderada total más alta para la empresa es de 4.0 que indica que la organización está respondiendo muy bien a las oportunidades y amenazas de la industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David, 2013, pp. 80-81)

Tabla 29. Matriz EFE

Matriz EFE				
No.	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Ponderación
Oportunidades				
1	Bajo posicionamiento de las marcas de la competencia en el mercado Latacungueño	0,07	3	0,21
2	Facilidad de préstamos bancarios productivos	0,04	3	0,12
3	Comunicación, 52% de la población activa	0,04	1	0,04
4	Acuerdos Comerciales, países Sudamericanos y Unión Europea.	0,07	1	0,07
5	Clima promedio 15°C apropiado para venta de chompas todo el año.	0,04	3	0,12
6	Acceso a Información del Cliente por parte de Entidades públicas.	0,05	4	0,2
7	Estudio de una nueva línea de producto debido a interés del consumidor.	0,04	2	0,08
8	Fletes a Latacunga 10% más económicos que a la ciudad de Quito	0,05	2	0,10
9	Incremento del Arancel de Maquinaria Textil entre 5% y 15%.	0,07	2	0,14
10	Preferencia de productos importador en auge debido a la calidad	0,05	1	0,05
Amenazas				
1	Acceso a información personal debido a reglas del gobierno	0,04	1	0,04
2	Aumento de impuestos a las importaciones de prendas de vestir y calzado.	0,05	1	0,05
3	Nuevas leyes INEN de etiquetado.	0,04	2	0,08
4	Aumento de la competencia debido a información de proveedores en las preñas etiquetadas.	0,05	1	0,05
5	Tendencia creciente de preferencia a productos nacionales debido a precios bajos.	0,04	1	0,04
6	Marcas Internacionales montan sus propias tiendas en el país	0,07	2	0,14
7	Impuesto a la salida del divisas paso del 2% al 5% lo cual encarece el producto importado	0,04	2	0,08
8	Fijación a cupos de importación a bisutería de \$2000 mensuales	0,05	2	0,10
9	Inseguridad frente a la delincuencia 60% de robos y asaltos	0,05	4	0,20
10	Competencia desleal y fijación de precios en base a la competencia	0,05	2	0,10
Total		1		2,01

Continuación...

4	Respuesta Superior
3	La respuesta está por encima del promedio
2	La respuesta es promedio
1	La respuesta es deficiente

El resultado para Didi Store es 2,01; lo que significa que la empresa no está respondiendo mal hacia las oportunidades y amenazas, pero las estrategias no son lo suficientemente específicas para que puedan responder ante todas las variables. Una puntuación mayor ayudaría a capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas externas.

3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

Definición

El análisis de la matriz FODA es una importante herramienta que ayuda a los gerentes de las empresas a desarrollar estrategias que respondan bien en la empresa. La asociación de las fortalezas crean estrategias FO, DO, FA y DA; la creación de las mismas exige mucha intuición y lógica ya que la asociación de las mismas por factores pueden ser diversas. (David, 2014, pp. 175-178)

Metodología

1. Enlistar a las fortalezas es decir la diferenciación con respecto a la competencia que tiene la empresa.
2. Enlistar oportunidades que existen en el mercado y pueden ser aprovechadas por la empresa.
3. Enlistar las debilidades es decir las falencias que está teniendo la empresa en su funcionamiento.
4. Enlistar las amenazas que están fuera del control de la empresa.

Tabla 30. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto porcentaje de ventas (aumento 2012-2013, 30,51%)	Carencia en planeación estratégica
Razón circulante alta	Desmotivación de los empleados
Alta liquidez	No existe investigación de clientes y mercado
Buena rotación de Inventarios	Inventarios desorganizados
Alta calidad en servicio al cliente	Costos altos y no controlados
Alta calidad del producto	Fuerza laboral no capacitada
Buena imagen del empaque	Estructura Organizacional inadecuada
Espacio disponible	No existe medición del desempeño individual
Ubicación estratégica	No cuenta con parqueo propio
Incremento de ingreso por empleado	Falta de control de cartera
Buenos plazos de crédito por parte de los proveedores	Baja rentabilidad de la empresa
Alta Gerencia	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Bajo posicionamiento de las marcas de la competencia en el mercado Latacungueño	Acceso a información personal debido a reglas del gobierno
Facilidad de préstamos bancarios productivos	Aumento de impuestos a las importaciones de prendas de vestir y calzado.
Comunicación, 52% de la población activa	Nuevas leyes INEN de etiquetado.
Acuerdos Comerciales, países Sudamericanos y Unión Europea.	Aumento de la competencia debido a información de proveedores en las preñas etiquetadas.
Clima promedio 15°C apropiado para venta de chompas todo el año.	Tendencia creciente de preferencia a productos nacionales debido a precios bajos.
Acceso a Información del Cliente por parte de Entidades públicas.	Marcas Internacionales montan sus propias tiendas en el país
Estudio de una nueva línea de producto debido a interés del consumidor.	Impuesto a la salida del divisas paso del 2% al 5% lo cual encarece el producto importado
Fletes a Latacunga 10% más económicos que a la ciudad de Quito	Fijación a cupos de importación a bisutería de \$2000 mensuales
Incremento del Arancel de Maquinaria Textil entre 5% y 15%.	Inseguridad frente a la delincuencia 60% de robos y asaltos
Preferencia de productos importador en auge debido a la calidad	Competencia desleal y fijación de precios en base a la competencia

3.1.1 Identificar los factores clave

Tabla 31. Matrices de Impacto

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Alto porcentaje de ventas (aumento 2012-2013, 30,51%)	x		
Razón circulante alta	x		
Alta liquidez	x		
Buena rotación de Inventarios	x		
Alta calidad en servicio al cliente	x		
Alta calidad del producto		x	
Buena imagen del empaque		x	
Espacio disponible			x
Ubicación estratégica	x		
Incremento de ingreso por empleado		x	
Buenos plazos de crédito por parte de los proveedores		x	
Alta Gerencia		x	
DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Carencia en planeación estratégica	x		
Desmotivación de los empleados		x	
No existe investigación de clientes y mercado		x	
Inventarios desorganizados		x	
Costos altos y no controlados	x		
Fuerza laboral no capacitada			x
Estructura Organizacional inadecuada	x		
No existe medición del desempeño individual		x	
No cuenta con parqueo propio		x	
Falta de control de cartera	x		
Baja rentabilidad de la empresa	x		

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bajo posicionamiento de las marcas de la competencia en el mercado Latacungueño	x		
Facilidad de préstamos bancarios productivos	x		
Comunicación, 52% de la población activa		x	
Acuerdos Comerciales, países Sudamericanos y Unión Europea.			X
Clima promedio 15°C apropiado para venta de chompas todo el año.		X	
Acceso a Información del Cliente por parte de Entidades públicas.		X	
Estudio de una nueva línea de producto debido a interés del consumidor.		X	
Fletes a Latacunga 10% más económicos que a la ciudad de Quito			x
Incremento del Arancel de Maquinaria Textil entre 5% y 15%.	X		
Preferencia de productos importador en auge debido a la calidad	x		
AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a información personal debido a reglas del gobierno			x
Aumento de impuestos a las importaciones de prendas de vestir y calzado.	X		
Nuevas leyes INEN de etiquetado.		X	
Aumento de la competencia debido a información de proveedores en las preñas etiquetadas.		X	
Tendencia creciente de preferencia a productos nacionales debido a precios bajos.		X	
Marcas Internacionales montan sus propias tiendas en el país	x		
Impuesto a la salida del divisas paso del 2% al 5% lo cual encarece el producto importado		x	
Fijación a cupos de importación a bisutería de \$2000 mensuales		x	
Inseguridad frente a la delincuencia 60% de robos y asaltos	x		
Competencia desleal y fijación de precios en base a la competencia	x		

De la aplicación de las matrices de impacto, es posible comentar lo siguiente:

- El alto porcentaje de ventas de los años 2012-2013 nos deja la una fortaleza de ventas alta permitiendo de esta manera que la razón circulante sea alta junto con la liquidez y manteniendo una buena rotación de inventarios. La calidad del servicio al cliente les permite ser líderes del mercado latacungueño gracias a su satisfacción. La ubicación estratégica es lo que ha permitido que muchas personas sigan visitando la tienda frecuentemente.
- La carecía de una planeación junto con la inexistencia de inventarios y la estructura errónea han hecho que la empresa este desordenada. A pesar de ser buenos vendedores existe el problema con tiempos de cobro a los clientes con créditos personales. La rentabilidad de la empresa está en declive debido a los costos de venta.
- Hay que aprovechar que las otras empresas que son consideradas competencia, no tienen buen posicionamiento de su nombre o marca; por ende la aceptación del cliente para Didi store es alta. Los fletes internacionales son más altos a Latacunga lo que permiten de una manera que se bajen los costos de las prendas. El cliente a pesar de tener una propaganda gobiernista sobre el consumo de los productos nacionales, el cliente sigue prefiriendo el producto importado gracias a la calidad que poseen.
- Hay que tener mucho cuidado ya que el impuesto a las cosas importadas cada día se eleva más. Las marcas internacionales están optando por expandir sus mercados y cada día hay más marcas internacionales establecidas en el país. El impuesto a la salida de divisas ha aumentado en los últimos años y no existe ningún medio que nos asegure que se mantendrá es por eso que hay que tomarlo como una amenaza para la empresa ya que encarece el producto. El anterior año se fijaron cupos a

la importación de bisutería y es posible que la ropa sea el próximo en ser limitado hay que mantener la idea de elaborar el plan B si ese fuere el caso.

3.1.2 Ponderación de factores

3.1.2.1 Punto de vista de los actores involucrados

La empresa reunió a todos los empleados de Didi store y se les presento el análisis FODA; la razón principal fue para que opinen sobre la empresa, la interacción jefes – empleados y sobre satisfacción en el trabajo.

Al terminar la entrevista estos son los puntos que ellas tomaron en cuenta:

1. Requieren de capacitación.
2. La empresa no cuenta con muchos productos necesarios.
3. No existe un área determinada para los empleados.
4. La inseguridad y el robo de prendas de vestir es frecuente.
5. Uniformes que les identifiquen de mejor manera los clientes
6. Espacio para exhibición de vestidos.
7. Vestidores limitados

Soluciones planteadas por los empleados de Didi store ante los problemas mencionados anteriormente son los siguientes:

1. Asistir a las capacitaciones ofrecidas por las principales financieras como Diners ya que son gratuitas y pueden ser provechosas, junto con el comprometimiento de trabajar de mejor manera.
2. Para que el cliente este totalmente satisfecho pide que se lo ayude con paradas completas y la tienda no cuenta con la variedad necesaria en

zapatos y accesorios por lo cual se requiere de investigación para la importación de estos productos.

3. Mejoramiento y separación del área de los empleados en la bodega principal; los olores de la comida pueden absorber las prendas de vestir.
4. Adquirir pines de seguridad para las prendas de vestir más seguros ya que los actuales los cortan y dejan escondidos en los vestidores.
5. Dotar de uniformes de un solo tono a todas las empleadas, para que el cliente las identifique de manera inmediata.
6. La bodega no requiere de mayor espacio, aspecto que debe considerarse para la adecuación y ampliación del área de exhibición de vestidos.
7. Creación de más vestidores, pues no se cuenta con el espacio necesario para ello. En el área de vestidos podría colocarse uno, para reducir el tráfico en los vestidores principales.

3.1.2.2 Punto de vista de expertos en la industria

Mediante la experiencia de un profesional se pueden obtener puntos de vista sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; nos puede sugerir medidas para resolver falencias eficazmente y de manera inmediata así como aprovechar de otros factores.

Se mantuvo una entrevista con el Ing. Patricio Durán, profesional, empresario y docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad de las Américas, quien luego de revisar los resultados del diagnóstico de la empresa, y las matrices FODA, EFI y EFE, presenta los siguientes puntos de vista:

- El área administrativa muestra la necesidad de ser intervenida, ya que no cuenta con una estructura apropiada ni objetivos claros a corto o largo plazo. Pese a no encontrarse plasmada en un papel, el experto considera que la visión de la gerencia es clara y el crecimiento se refleja en los estados financieros.
- Se sugiere reunir a todos los empleados de Didi Store, con el fin de analizar a profundidad sus capacidades y las actividades que desempeñan de mejor manera, con el fin de ubicarlos en la posición adecuada. Por su fidelidad y antigüedad, es importante escuchar sus opiniones para el mejoramiento general de la empresa.
- El desempeño de la empresa es muy bueno; el experto califica a las ventas como óptimas y recomienda que se conforme una compañía limitada por los beneficios legales que representa esta figura.
- Se recomienda realizar un estudio de rotación de mercadería para conocer exactamente la cantidad de prendas de vestir que se deben mantener en stock, a fin de evitar pérdidas cuantiosas, ya que la moda es acelerada y no puede controlarse.
- Debido al mercado y la competencia, es importante investigar una nueva línea de producto, por ejemplo, para el segmento de niñas o novias.
- Realizar un plan para la recuperación de cartera y clasificar a los clientes aptos para créditos.
- Diseñar un plan de Marketing apropiado con el fin de llegar a los alrededores de Latacunga de mejor manera.
- Mejorar el proceso logístico, mejorando costos y tiempo.

Conclusión General Experto

La empresa se encuentra en un punto medio ya que tiene la clientela y las ventas son altas, manteniéndose con un margen de ventas altas; sin embargo la formalización de la empresa es necesaria ya que se llegara a un punto en que la empresa no podrá crecer debido a su informalidad.

3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

3.2.1 Objetivos a largo plazo

- Lograr un crecimiento en las ventas de 44% anuales hasta el 2019
- Incrementar un margen neto de Rentabilidad del 88% hasta el año 2019.

3.2.2 Objetivos a mediano plazo

- Lograr un crecimiento del 35% en las ventas anuales hasta el año 2017.
- Incrementar el margen neto de Rentabilidad del 69% hasta el año 2017.

3.2.3 Objetivos a corto plazo

- Reducir los costos de las prendas de vestir en un 21,88% para el primer año del proyecto.
- Incrementar el 8,79% en las ventas del primer año del proyecto.

3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS INTERVENIDAS

Recursos Humanos

A la cabeza de esta área, debe encontrarse un jefe que se encargue de la organización del personal de la empresa, la motivación y búsqueda de nuevos expertos que dicten charlas.

Producción / Logística

Mediante la reducción de costos logísticos se logrará una mayor utilidad; sin embargo, se requiere abrir una nueva línea de producto y enfocarse más en la importación de zapatos y accesorios, para complementar las colecciones que preparan las empleadas para los clientes.

Marketing y Ventas

La creación de una página *web* que muestre trimestralmente las nuevas colecciones permitirá que el cliente visite más la tienda y se visualice como las modelos que posan para el *Lookbook*. El crecimiento en ventas puede lograrse mediante la apertura de una bodega en la que se expendan formalmente prendas de vestir al por mayor.

Finanzas / Contabilidad

Mediante el análisis de los costos de importación, ventas, utilidad y gastos, la empresa determinará mecanismos para reducir los costos, basados en ajustes en la logística y el proceso de importación.

Administración

Esta es fundamental, pues requiere un control frecuente en las actividades que están realizando las demás áreas. La organización y el desempeño de la empresa dependen en gran medida de la estrategia que use el administrador para lograr los objetivos y metas en los plazos establecidos.

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

Integración hacia adelante

Obtener la porción de los distribuidores al detalle o a su vez, aumentar el control sobre ellos (David, 2013 p. 138). En 2013, la empresa logra abrir el mercado al por mayor, pero este aspecto no se formaliza; de hacerlo, las ventas se verán incrementadas, al igual que el margen de utilidad.

Integración hacia atrás

Buscar apropiarse de los proveedores o aumentar el control sobre los mismos (David, 2013 p. 139). Didi Store importa productos de manera lenta y con cantidades mínimas, pero tiene los contactos necesarios para importar directamente las prendas de vestir, reduciendo costos al evitar intermediarios.

Penetración de mercado

Buscar una mayor participación en el mercado para los productos actuales a través de mayores esfuerzos de marketing. (David, 2013, p. 141). La oportunidad del mercado Latacungueño es que no existe saturación del producto pese a tener competencia. Un mayor esfuerzo del área de marketing en publicidad, anuncios u otros junto con las ventas se logrará obtener mayor participación del mercado.

Desarrollo de producto

Buscar aumentar las ventas a través de la mejora del servicio. (David, 2013, p. 143). En la actualidad existen muchos negocios irregulares en línea que

ofrecen productos a menor precio sin embargo no cuentan con el stock necesario o muchas veces no cuentan con las tallas requeridas; una manera de desarrollar el producto es creando un Lookbook el mismo que permitirá que los clientes en línea observen los estilos y combinaciones y puedan visitar la tienda para probárselos con todos sus accesorios, estos beneficios y servicios permiten que incluso los clientes antiguos se sientan atraídos y aprendan sobre tendencia e imagen.

Diversificación relacionada

Agregar otros productos o servicios que estén relacionados con los presentes. (David, 2013, p. 144)

La tienda se destaca por su atención al cliente y la asesoría que brindan las empleadas en cuanto a combinaciones e imagen sin embargo se diagnosticó que no existe el stock necesario de zapatos para poder combinar las colecciones realizadas; la importación de una nueva línea de producto en este caso de zapatos permitirá que las ventas se eleven satisfaciendo de mejor manera al cliente.

Recorte de gastos

Reorganización a través de la reducción de costos. (David, 2013, p. 146)

La mejor manera en la que puede Didi store realizar un recorte de gastos es mediante la automatización de procesos logísticos. Actualmente la empresa contrata a personas para realizar la desaduanización sin embargo las comisiones son altas y debido a la falta de tiempo no se puede investigar una nueva ruta más económica. El objetivo es reducir los gastos en este punto ya que se tiene el conocimiento que el trabajo que se realiza en NY es mucho más caro que en MIAMI. Anexo Costos Logísticos MIA

4.1.2 Propuesta de Implementación

Tabla 32. Implementación

Recursos Humanos	
Actividad	Encargado
Creación de una Reestructura Organizacional Clara	Gerente Administrador
Designación de cargos y actividades aptos para cada empleado	Gerente Administrador
Motivación mediante charlas	Invitados Especiales
Elaboración de un manual de procedimientos	Jefe de Logística y Ventas
Contratación y Capacitación de 2 empleados para el área de ventas al por mayor	Gerente Administrador
Capacitación en facturación y sistemas Informáticos	Grupo FÉNIX corp.
Producción y Logística	
Adecuación de 1 bodega	Gerente Administrador
Creación de 2 oficinas administrativas	Gerente Administrador
Reducción de tiempos de embarque	Jefe de Logística y Ventas
Marketing y Ventas	
Publicidad & Promociones	Jefe de Logística y Ventas
Elaboración de fundas biodegradables	Jefe de Logística y Ventas
Investigación de mercado nuevo	Jefe de Logística y Ventas
Desarrollo de página web & redes sociales	Jefe de Logística y Ventas
Creación de Lookbook	Jefe de Logística y Ventas
Finanzas & Contabilidad	
Reducción de costos logísticos	Gerente Administrador
Análisis de costos de embarque	Contador
Control de gastos	Contador
Administración	
Planeación Estratégica	Gerente Administrador
Crédito a Bancos	Gerente Administrador
Organización y archivo de información contable / administrativa	Gerente Administrador
Ingreso de estilos al sistema previo al arribo de las mercancías	Jefe de Logística y Ventas

4.1.3 Cronograma de Implementación

Tabla 33. Cronograma

TRIMESTRE	2016				2017				2018				2019				2020			
	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES																				
Creación de una Reestructura Organizacional Clara	■																			
Designación de cargos y actividades aptos para cada empleado		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Motivación mediante charlas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Elaboración de un manual de procedimientos	■	■	■	■																
Contratación y Capacitación de 2 empleados para el área de ventas al por mayor		■	■	■																
Capacitación en facturación y sistemas Informáticos	■	■	■	■																
Adecuación de 1 bodega	■	■	■	■																
Creación de 2 oficinas administrativas	■	■	■	■																
Reducción de tiempos de embarque	■	■	■	■																
Publicidad & Promociones					■	■	■	■		■	■	■	■		■	■	■	■		
Elaboración de fundas biodegradables					■	■	■	■		■	■	■	■		■	■	■	■		
Investigación de mercado nuevo	■	■	■	■																
Desarrollo de página web & redes sociales	■	■	■	■																
Creación de Lookbook	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Reducción de costos logísticos	■	■	■	■																
Análisis de costos de embarque	■	■	■	■																
Control de gastos	■	■	■	■																
Planeación Estratégica	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Crédito a Bancos	■	■	■	■																
Organización y archivo de información contable / administrativa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Ingreso de estilos al sistema previo al arribo de las mercancías	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

4.2.1 Supuestos

- La proyección se realizará a 5 años precios constantes, en dólares americanos y en dos escenarios; normal sin apalancamiento y normal con apalancamiento.
- La base para la proyección será \$175.322,34 que representa al 30% de las ventas del año 2013.
- El incremento anual será de 8,79% que se desglosa de la relación de las ventas del año 2013 con las ventas del año 2014.

4.2.2 Inversión

Para la aplicación del plan de mejoramiento se requiere de una inversión total de \$62029,23 entre activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo como lo indica la tabla de inversiones siguiente:

Tabla 34. Inversión

Inversion de la Mejora	
Detalle	Valor total
1.- Maquinaria y Equipo	\$ 4.700,00
2.- Construcciones e Instalaciones	\$ 36.200,00
3.- Nuebles, Enseres y otras Inversiònes	\$ 1.660,00
4.- Diferidas y otras Amortizables	\$ 9.500,00
Suma	\$ 52.060,00
5.- Capital de Trabajo	
Gastos de Empleados de la Mejora	\$ 16.930,19
Compras 92% Efectivo	\$ 102.700,53
Suma	\$ 9.969,23
Inversion Inicial	\$ 62.029,23

Anexo Detalle de la Inversión

Anexo Detalle de Depreciación

4.2.3 Financiamiento

Para el plan de mejora de la empresa Didi store se requiere de un préstamo productivo el cual ofrece la entidad bancaria Banco Pichincha a una tasa anual del 11,20% (Banco Pichincha, 2014)

Tabla 35. Financiamiento

Estructura de Capital		
Capital Propio	30%	\$ 18.608,77
Capital Financiado	70%	\$ 43.420,46
Total de la Inversión	100%	\$ 62.029,23

Los 5 años en análisis representan:

Tabla 36. Gastos Financieros

Gatos Financieros	Años					Total
	1	2	3	4	5	
Capital	\$ 6.862,92	\$ 7.672,29	\$ 8.577,11	\$ 9.588,62	\$ 10.719,43	\$ 43.420,38
Interes	\$ 4.517,89	\$ 3.708,52	\$ 2.803,71	\$ 2.803,71	\$ 661,39	\$ 14.495,22
Total	\$ 11.381,81	\$ 11.382,81	\$ 11.383,82	\$ 12.396,33	\$ 11.385,82	\$ 57.915,60

Tomado de (Banco Pichincha, 2014)

Anexo Tabla de Amortización

4.2.4 Costos y gastos involucrados

Para el cálculo de la reducción de costos del plan de mejora se reúne toda la información necesaria en gastos de los años anteriores dándonos un total de \$6.360,8; mediante un proceso de investigación de nuevas rutas logísticas, y búsqueda de mejores precios en el mercado extranjero se logra reducir los gastos en un 21,860% es decir un gasto de \$4.970,36. Esta reducción de gastos permitirá que los precios bajen en las mismas proporciones.

Tabla 37. Gastos

Gastos	
2013	\$ 6.360,80
Esperado	\$ 4.970,36
Reducción	21,860%

Anexo Costos Logísticos

Anexo Reducción Plan Logístico

Costos y Gastos Totales

Para determinar los costos y gastos totales, se toman en cuenta todas las actividades que intervienen y se realiza un cálculo de estos rubros incrementales para los próximos cinco años, con lo que se obtienen los totales.

Reducción de Costos por producto

Los costos se reducen en un 21,8% en razón de que se elabora una nueva ruta logística y los costos decrecen.

Tabla 38. Reducción de Costos por producto

Reduccion 21,8%				
Categoria	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Costo Total
Chompas	u	1000	\$ 90,34	\$ 90.338,22
Chaquetas	u	700	\$ 34,48	\$ 24.132,91
Blusas /Tops	u	1500	\$ 33,05	\$ 49.580,14
Zapatos	u	600	\$ 58,07	\$ 34.844,41
Vestidos	u	1550	\$ 40,01	\$ 62.012,29
Carteras	u	300	\$ 45,64	\$ 13.691,90
Bufandas	u	500	\$ 14,22	\$ 7.110,78
Bisuteria	u	336	\$ 12,50	\$ 4.200,83
Pantalones	u	1200	\$ 48,68	\$ 58.417,83
Sueters	u	992	\$ 39,23	\$ 38.920,46
Total		8678		\$ 383.249,76
Supuesto	Los costos se reducen en un 21,8% en razon de que se reducen los gastos logísticos y aduaneros			

Gastos por Servicios

Tabla 39. Gastos por Servicios

Gastos por Servicios			
Fijo	Detalle	Mensual	Anual
	Consumo de Agua	\$ 20,00	\$ 240,00
	Consumo de Energia	\$ 100,00	\$ 1.200,00
	Consumo Telefónico	\$ 50,00	\$ 600,00
	Consumo de Internet	\$ 50,00	\$ 600,00
	Utiles de Oficina y Limpieza	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	Pago Publicidad y Television	\$ 300,00	\$ 3.600,00
	Camisetas Empleados	\$ 30,00	\$ 360,00
	Contador por Honorarios	\$ 300,00	\$ 3.600,00
	Total	\$ 1.250,00	\$ 15.000,00

Proyección de Compras

Para proyectar las compras realizamos la relación ventas / compras

Tabla 40. Compras Proyectadas

Compras Proyectadas							
Detalle	2013	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 490.462,48	\$ 111.631,01	\$ 121.439,52	\$ 132.109,86	\$ 143.717,76	\$ 156.345,59	\$ 170.082,97

Anexo detalle de compras por producto en valor y cantidad

Requerimiento de personal

Para la formulación de estrategias David menciona que no es una tarea de los gerentes generales de las empresas, en el proceso deben intervenir gerentes de niveles básicos e intermedios. (David, 2014, p. 136). Para tomar futuras decisiones de inversión o estrategia y tomando en cuenta que es una empresa pequeña, es necesario la contratación del siguiente equipo de trabajo.

Rol de pagos

Tabla 41. Rol de pagos

Cargo	Salario	Aporte Personal	Valor a Recibir	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total a Pagar	Costo Empresa	Costo Anual	Supuesto de Mejora por
Gerente	\$ 600,00	\$ 56,70	\$ 543,30	\$ 50,00	\$ 29,50	\$ 49,98	\$ 25,00	\$ 72,90	\$ 227,38	\$ 827,38	\$ 9.928,56	\$ 1.378,08
Jefe de Ventas y Logistica	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ 452,75	\$ 41,67	\$ 29,50	\$ 41,65	\$ 20,83	\$ 55,75	\$ 189,40	\$ 642,15	\$ 7.705,80	\$ 1.069,57
Vendedores Almacen	\$ 380,00	\$ 35,91	\$ 344,09	\$ 31,67	\$ 29,50	\$ 31,65	\$ 15,83	\$ 42,37	\$ 151,02	\$ 495,11	\$ 5.941,37	\$ 824,66
Total	\$ 1.480,00	\$ 139,86	\$ 1.340,14	\$ 123,34	\$ 88,50	\$ 123,28	\$ 61,66	\$ 171,02	\$ 567,80	\$ 2.047,80	\$ 23.575,73	\$ 3.272,31

Existirán 3 puestos de los cuales todos gozaran de los beneficios de la ley y recibirán su sueldo dependiendo de su nivel de estudio, profesión y actividad.

4.2.5 Proyección de ventas

La proyección incremental en ventas es de 13,97% debido al factor de crecimiento de las ventas de los años 2013 y 2014.

Tabla 42. Proyección

Años	Ventas	Factor de Crecimiento
2013	\$ 490.462,47	1,087865479
2014	\$ 533.557,19	
Incremento		8,79%

Tabla 43. Proyección incremental

Proyección Incremental							
Ventas por Inversión	2013	0	1	2	3	4	5
	\$ 584.407,79	\$ 175.322,34	\$ 190.727,12	207485,45	\$ 225.716,26	\$ 245.548,92	\$ 267.124,20

La base de crecimiento de la proyección es el 30% de las ventas del año 2013 debido al histórico de crecimiento gracias a la información adquirida.

4.2.6 Costo de Oportunidad

Para el cálculo del costo de oportunidad del escenario apalancado se toma en cuenta la tasa a la que se está trabajando ofrecida por el banco, para el escenario sin apalancamiento se utiliza el porcentaje de dinero propio que se va a invertir en la mejora. Para los dos escenarios es necesario usar la tasa de Riesgo país y la Inflación (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Tabla 44. Costo de oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD (Apalancado)		COSTO DE OPORTUNIDAD (No Apalancado)	
Detalle	Valor	Detalle	Valor
Tasa Activa	0,112	Tasa Activa	0,112
Recurso Propio	0,3	Recurso Propio	1
Tasa Pasiva	0,0518	Tasa Pasiva	0,0518
Recurso Ajeno	0,7	Recurso Ajeno	0
Impuesto	0,337	Impuesto	0,337
Riesgo	0,1	Riesgo	0,1
Inflación	0,025176978	Inflación	0,025176978
r	19,27%	r	17,70%

4.2.7 Evaluación de Estados Financieros

Para la evaluación financiera es necesario analizar detenidamente los dos escenarios, apalancado que consiste en usar el 30% de recursos propios y el 70% de prestaos bancarios productivos y el otro escenario sin apalancamiento que consiste en usar el 100% de los recursos propios e invertirlos.

Inventario

Tabla 45. Inventario

	2012	2013	Razones		Promedio
Costo de Ventas + Inventario Final + Perdidas	\$ 258.616,60	\$ 537.171,12			
Inventario Inicial	\$ 44.595,18	\$ 69.708,42	0,1724	0,1298	0,1511
Compras e Importaciones	\$ 214.021,42	\$ 467.462,70	0,8276	0,8702	0,8489
(-) Perdida en Mercaderías	\$ -	\$ -	No se consideraba anteriormente		0,01
(-) Inventario Final	\$ 69.708,42	\$ 75.102,60	0,369	0,1625	0,2558
Costo de Ventas + Inventario Final + Perdidas	\$ 188.908,18	\$ 462.068,52			

Para proyectar los inventarios partimos del histórico de los últimos años, además que se incrementa el 1% de perdida de inventarios ya que en otros años no se lo consideraba y es muy necesario para mejor precisión de información.

Escenario sin Apalancamiento

Tabla 46. Estado de Resultados sin Apalancamiento

Estado de Resultados sin Apalancamiento					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 190.727,12	\$ 207.485,45	\$ 225.716,26	\$ 245.548,92	\$ 267.124,20
Costo de Ventas	\$ 121.439,52	\$ 132.109,86	\$ 143.717,76	\$ 156.345,59	\$ 170.082,97
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 69.287,60	\$ 75.375,58	\$ 81.998,50	\$ 89.203,33	\$ 97.041,23
gastos	\$ 19.815,39	\$ 21.556,48	\$ 23.450,55	\$ 25.511,05	\$ 27.752,59
Depreciación	\$ 2.913,40	\$ 2.913,40	\$ 2.913,40	\$ 2.768,95	\$ 2.768,95
Capital de Trabajo	\$ 10.961,73	\$ 11.924,96	\$ 12.972,82	\$ 14.112,75	\$ 15.352,83
Utilidad Operacional (UAI)	\$ 35.597,08	\$ 38.980,74	\$ 42.661,73	\$ 46.810,58	\$ 51.166,86
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Participaciones	\$ 35.597,08	\$ 38.980,74	\$ 42.661,73	\$ 46.810,58	\$ 51.166,86
15% Participacion Trabajadores	\$ 5.339,56	\$ 5.847,11	\$ 6.399,26	\$ 7.021,59	\$ 7.675,03
Utilidad antes de Impuestos	\$ 30.257,52	\$ 33.133,63	\$ 36.262,47	\$ 39.788,99	\$ 43.491,83
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 6.656,65	\$ 7.289,40	\$ 7.977,74	\$ 8.753,58	\$ 9.568,20
Utilidad o Perdida del Ejercicio	\$ 23.600,86	\$ 25.844,23	\$ 28.284,73	\$ 31.035,41	\$ 33.923,63

Tabla 47. Flujo de Caja sin Apalancamiento

Flujo Efectivo Sin Apalancamiento						
		1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 190.727,12	\$ 207.485,45	\$ 225.716,26	\$ 245.548,92	\$ 267.124,20
Costo de Ventas		\$ 121.439,52	\$ 132.109,86	\$ 143.717,76	\$ 156.345,59	\$ 170.082,97
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 69.287,60	\$ 75.375,58	\$ 81.998,50	\$ 89.203,33	\$ 97.041,23
Gastos		\$ 19.815,39	\$ 21.556,48	\$ 23.450,55	\$ 25.511,05	\$ 27.752,59
Depreciacion		\$ 2.913,40	\$ 2.913,40	\$ 2.913,40	\$ 2.768,95	\$ 2.768,95
Utilidad Operacional (UAI)		\$ 46.558,81	\$ 47.992,31	\$ 49.807,75	\$ 52.183,15	\$ 55.010,56
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuestos		\$ 46.558,81	\$ 47.992,31	\$ 49.807,75	\$ 52.183,15	\$ 55.010,56
Impuestos		\$ 15.690,32	\$ 16.173,41	\$ 16.785,21	\$ 17.585,72	\$ 18.538,56
Utilidad Neta		\$ 30.868,49	\$ 31.818,90	\$ 33.022,54	\$ 34.597,43	\$ 36.472,00
Depreciación		\$ 2.913,40	\$ 5.826,79	\$ 8.740,19	\$ 11.509,14	\$ 14.278,08
Inversion Inicial	\$ -62.029,23					
Capital de Trabajo	\$ -9.969,23	\$ -10.961,73	\$ -11.924,96	\$ -12.972,82	\$ -14.112,75	\$ -15.352,83
Recuperación del AF		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -4.050,00	\$ -
Prestamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización del Prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Salvamento		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.566,51	\$ -
Flujo Efectivo	\$ -71.998,46	\$ 22.820,16	\$ 25.720,73	\$ 28.789,81	\$ 29.510,32	\$ 35.397,25
		\$ 43.791,57	\$ 41.936,02	\$ 39.881,93	\$ 34.732,97	\$ 35.397,25
	Tasa = TER	0,13			Valor Futuro	\$ 195.739,74

Escenario con Apalancamiento

Tabla 48. Estado de Resultados con Apalancamiento

Estado de Resultados con Apalancamiento					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 190.727,12	\$ 207.485,45	\$ 225.716,26	\$ 245.548,92	\$ 267.124,20
Costo de Ventas	\$ 121.439,52	\$ 132.109,86	\$ 143.717,76	\$ 156.345,59	\$ 170.082,97
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 69.287,60	\$ 75.375,58	\$ 81.998,50	\$ 89.203,33	\$ 97.041,23
gastos	\$ 19.815,39	\$ 21.556,48	\$ 23.450,55	\$ 25.511,05	\$ 27.752,59
Depreciación	\$ 2.913,40	\$ 2.913,40	\$ 2.913,40	\$ 2.768,95	\$ 2.768,95
Capital de Trabajo	\$ 10.961,73	\$ 11.924,96	\$ 12.972,82	\$ 14.112,75	\$ 15.352,83
Utilidad Operacional (UAI)	\$ 35.597,08	\$ 38.980,74	\$ 42.661,73	\$ 46.810,58	\$ 51.166,86
Intereses	\$ 4.517,88	\$ 3.708,52	\$ 2.803,71	\$ 2.803,71	\$ 661,39
Utilidad antes de Participaciones	\$ 31.079,20	\$ 35.272,22	\$ 39.858,02	\$ 44.006,87	\$ 50.505,47
15% Participacion Trabajadores	\$ 4.661,88	\$ 5.290,83	\$ 5.978,70	\$ 6.601,03	\$ 7.575,82
Utilidad antes de Impuestos	\$ 26.417,32	\$ 29.981,39	\$ 33.879,32	\$ 37.405,84	\$ 42.929,65
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 5.811,81	\$ 6.595,91	\$ 7.453,45	\$ 8.229,28	\$ 9.444,52
Utilidad o Perdida del Ejercicio	\$ 20.605,51	\$ 23.385,48	\$ 26.425,87	\$ 29.176,55	\$ 33.485,13

Tabla 49. Flujo de Caja con Apalancamiento

Flujo Efectivo Con Apalancamiento						
		1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 190.727,12	\$ 207.485,45	\$ 225.716,26	\$ 245.548,92	\$ 267.124,20
Costo de Ventas		\$ 121.439,52	\$ 132.109,86	\$ 143.717,76	\$ 156.345,59	\$ 170.082,97
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 69.287,60	\$ 75.375,59	\$ 81.998,50	\$ 89.203,33	\$ 97.041,23
Gastos		\$ 19.815,39	\$ 21.556,48	\$ 23.450,55	\$ 25.511,05	\$ 27.752,59
Depreciacion		\$ 2.913,40	\$ 5.826,79	\$ 8.740,19	\$ 11.509,14	\$ 14.278,08
Utilidad Operacional (UAI)		\$ 46.558,81	\$ 47.992,32	\$ 49.807,76	\$ 52.183,14	\$ 55.010,56
Intereses		\$ 4.517,88	\$ 3.708,52	\$ 2.803,71	\$ 2.803,71	\$ 661,39
Utilidad antes de Impuestos		\$ 42.040,93	\$ 44.283,80	\$ 47.004,05	\$ 49.379,43	\$ 54.349,17
Impuestos		\$ 14.167,79	\$ 14.923,64	\$ 15.840,36	\$ 16.640,87	\$ 18.315,67
Utilidad Neta		\$ 32.391,02	\$ 33.068,67	\$ 33.967,39	\$ 35.542,28	\$ 36.694,89
Depreciación		\$ 2.913,40	\$ 5.826,79	\$ 8.740,19	\$ 11.509,14	\$ 14.278,08
Inversion Inicial	\$ -62.029,23					
Capital de Trabajo	\$ -9.969,23	\$ -10.961,73	\$ -11.924,96	\$ -12.972,82	\$ -14.112,75	\$ -15.352,83
Recuperación del AF		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -4.050,00	\$ -
Prestamos	\$ 43.420,46	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización del Prestamo		\$ -6.862,95	\$ -7.672,31	\$ -8.577,12	\$ -9.588,64	\$ -10.719,44
Valor de Salvamento		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.566,51	\$ -
Flujo Efectivo	\$ -28.578,00	\$ 17.479,73	\$ 19.298,19	\$ 21.157,64	\$ 20.866,54	\$ 24.900,70
		\$ 35.371,55	\$ 32.742,07	\$ 30.097,25	\$ 24.887,44	\$ 24.900,70
	Tasa = TER	0,23			Valor Futuro	\$ 147.999,01

4.2.8 Análisis Financiero

Debido a que la tasa Interna de Retorno del escenario sin apalancamiento es de 26,91% y el apalancado es el 61,23%, se puede determinar que el proyecto es viable en cualquiera de las dos opciones que determine el gerente; sin embargo la evaluación con apalancamiento es la óptima.

Tabla 50. Evaluación

EVALUACIÓN FINANCIERA	APALANCADO	SIN APALANCAMIENTO
VAN	\$ 32.743,07	\$ 14.665,63
TIR	61,50%	25,72%
r	19,27%	17,70%

Periodo de Recuperación

Tabla 51. Periodo de Recuperación sin apalancamiento

Periodo de Recuperación					
	1	2	3	4	5
\$ -71.998,45	\$ -49.178,30	\$ -23.457,57	\$ 5.332,34	\$ 34.842,66	\$ 70.239,92

Tabla 52. Periodo de Recuperación Apalancado

Periodo de Recuperación					
	1	2	3	4	5
\$ -28.578,00	\$ -11.098,26	\$ 8.199,93	\$ 29.357,57	\$ 50.224,11	\$ 75.124,80

4.2.9 Indicadores Financieros

Tabla 53. Indicadores Financieros sin Apalancamiento

SIN APALANCAMIENTO							
MEDIDA	INDICADORES	CÁLCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	Razón del circulante	Activos Circulantes	0,84	0,84	0,84	0,85	0,85
		Pasivos Circulantes					
Actividad	Rotación de activos fijos	Ventas Netas	5	6	7	8	10
		Activos Fijos					
	Rotación de activos totales	Ventas Netas	3	3	3	4	4
		Activos Totales					
Rentabilidad	Margen bruto de utilidades	Margen Bruto	36%	36%	36%	36%	36%
		Ventas Netas					
	Margen de utilidades operativa	UAI	19%	19%	19%	19%	19%
		Ventas Netas					
	Margen neto de utilidades	Utilidad Neta	19%	19%	19%	19%	19%
		Ventas Netas					
	ROA	Utilidad Neta	51%	56%	62%	68%	74%
		Activos Totales					
	ROE	Utilidad Neta	325%	327%	329%	332%	333%
		Capital Contable					
ROI	Utilidad Neta	57%	63%	69%	75%	82%	
	Inversión						

Tabla 54. Indicadores Financieros con Apalancamiento

CON APALANCAMIENTO							
MEDIDA	INDICADORES	CÁLCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	Razón del circulante	Activos Circulantes	0,63	0,65	0,66	0,66	0,69
		Pasivos Circulantes					
Actividad	Rotación de activos fijos	Ventas Netas	5	6	7	8	10
		Activos Fijos					
	Rotación de activos totales	Ventas Netas	3	3	3	4	4
		Activos Totales					
Rentabilidad	Margen bruto de utilidades	Margen Bruto	36%	36%	36%	36%	36%
		Ventas Netas					
	Margen de utilidades operativa	UAll	19%	19%	19%	19%	19%
		Ventas Netas					
	Margen neto de utilidades	Utilidad Neta	16%	17%	18%	18%	19%
		Ventas Netas					
	ROA	Utilidad Neta	45%	51%	58%	64%	73%
		Activos Totales					
ROE	Utilidad Neta	188%	196%	204%	207%	218%	
	Capital Contable						
ROI	Utilidad Neta	33%	38%	43%	47%	54%	
	Inversión						

El estudio de los indicadores financieros se lo realizaron con los datos de un escenario apalancado el cual demuestra que la Rotación de activos fijos aumenta notablemente en relación al análisis interno realizado anteriormente en un promedio de los cinco años de 7 veces con relación a los activos fijos en el apalancado y sin apalancamiento.

La rentabilidad de la empresa reflejan que se recuperara y se cumplirá con las metas planteadas demostrando que el rendimiento de la empresa; será positivo en los próximos 5 años de los dos escenarios del proyecto.

5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El análisis interno de Didi Store, reflejó muchas falencias en las áreas: Administrativa, Talento Humano, Contable y Financiera, Logística y Almacenamiento. La falta de una estructura organizacional clara y personal capacitado; la inexistencia de un inventario; y el mal manejo del dinero que se vuelve improductivo, son algunos de los problemas que se detectaron”.
- Didi Store está en la industria del comercio al por menor, la cual ha limitado su crecimiento porque está siendo afectada por las medidas del gobierno; sin embargo, el estudio de mercado demostró que las personas siguen prefiriendo las prendas de vestir importadas sobre las nacionales.
- El análisis permitió que la empresa tenga un proyecto de expansión de línea de producto a futuro.
- En el censo realizado a los clientes se demostró que el cliente es bien tratado y aunque no encuentre su prenda de vestir, goza de una experiencia de servicio al entrar a la tienda. Esta fortaleza ha permitido a la empresa seguir creciendo, a pesar de no contar con una estructura organizada que, de implementarla, será una fuerte competencia en la ciudad de Latacunga.
- Mediante el análisis de la competencia, con la matriz MPC, se determinó que el competidor Taty no es relevante, pues aunque es una gran cadena de ropa, no se encuentra bien posicionada en el mercado.
- A través del análisis externo PESTEL, se detectó que el gobierno está atacando las importaciones a través de fuertes aranceles y regulaciones

a los que se deben regir los importadores, tales como restricciones, salvaguardias, cupos e impuestos que encarecen el producto final.

- Debido a que la empresa atraviesa por problemas de costos altos, es un beneficio que el aeropuerto de Latacunga se encuentre habilitado de manera internacional y reciba carga extranjera, pues sus costos, con relación a los de Quito, son 10 % menores, lo cual beneficia al consumidor final.
- Las marcas extranjeras perciben la aceptación del cliente ecuatoriano a las prendas importadas, ya sea por su calidad o diseño. Es una amenaza para Didi Store que marcas internacionales establezcan sucursales en el país, pues al ser multimarca podría reducir cierta porción del mercado de prendas de vestir.
- El análisis de las razones de actividad muestran que la tienda tiene un periodo de cobro promedio de 279 días, lo cual se debe mejorar para hacer un uso adecuado y rentable del dinero y no volverlo improductivo.
- Las estrategias planteadas para cumplir con los objetivos del proyecto son: cambio de ruta logística para reducción de costos, marketing y publicidad, venta al por mayor de prendas de vestir mediante una integración hacia delante y búsqueda de nuevos mercados mediante penetración de mercado, importación de prendas de vestir con la aplicación integración hacia atrás, reestructuración de área administrativa.
- La aplicación del proyecto en el escenario con apalancamiento muestra resultados positivos para Didi Store, pues presenta un Van de USD 32 743,07 y una TIR de 61,50 %, indicadores que evidencian la viabilidad de los cambios positivos que requiere implementar la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar la importación directa de las prendas de vestir y en una periodicidad mínima trimestral, para no relegarse de la moda vigente.
- Aprovechar los acuerdos comerciales con la Unión Europea y buscar marcas de prendas de vestir y estilos que no tenga la competencia local.
- Utilizar al máximo el dinero que produce la empresa e invertirlo en nuevas adecuaciones o líneas de producto, para no mantenerlo improductivo.
- Analizar detenidamente y de manera frecuente cada punto de la cadena de valor para lograr reducir costos.
- Actualizar frecuentemente la información que se publique en las páginas web u otras redes sociales, pues el cliente de moda es exigente.
- Poner en práctica el proyecto de mejora planteado, porque permitirá mejorar notablemente las ventas a través de la organización administrativa, y por tanto, se espera un incremento de la utilidad y rentabilidad.

REFERENCIA

- Abad, X., & Morán, R. (2010). *Arancel Mixto para Importación de Calzado en Ecuador*. Recuperado el 27 de octubre de 2013, de <http://blog.todocomercioexterior.com.ec/2010/02/salvaguardia-arancel-calzado-ecuador.html>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Inflación*. Recuperado el 17 de noviembre de 2013, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Picincha. (2014). Entrevista a Elizabeth Jiménez sobre financiamiento para mejora de una empresa.
- Cordero, J. (2013). *Aumenta la Importación de materias primas en el Ecuador*. Recuperado el 17 de junio de 2014, de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/aumenta-la-importacion-de-materias-primas-en-el-ecuador>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. (14ta. Ed.). Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educacion.
- Ecuador en cifras. (s.f.). *INEC presenta resultados de la Encuesta de Ingresos y Gastos*. Recuperado el 16 de Junio de 2014 de <http://ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
- El Ciudadano. (s.f.). *Revolución ciudadana le entregó estabilidad política al país*. Recuperado el 27 de octubre de 2013 de <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>
- El Ciudadano. (2013).. *Importaciones del Ecuador*. Recuperado el 17 de junio de 2014, de <http://comercioexterior.gob.ec/importaciones/>
- El Universo. (2013). *Aún con arancel, crece la importación de ropa*. Recuperado el 17 de junio de 2014, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/13/nota/1721156/aun-arancel-crece-importacion-ropa>
- El Universo. (2013). *Inflación del Ecuador se desacelera a 2,27% interanual a agosto*. Recuperado el 27 de octubre de 2013, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/05/nota/1395546/inflacion-ecuador-se-desacelera-227-interanual-agosto>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Censo de población*. Recuperado el 15 de enero de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/home/>

- Orozco, M., & Maldonado, P. (2014). *Las empresas tienen en el 2014 cuatro desafíos cruciales*. Recuperado el 17 de junio de 2014, de Revista Lideres: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/empresas-Ecuador-leyes-matriz_productiva-Codigo_Penal-balanza_comercial_0_106129386
- Pro Ecuador. (2013a). *Ocupados por rama de actividad*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf
- Pro Ecuador. (2013b). *Proyección Poblacional de las principales etnias del Ecuador*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf
- Pro Ecuador. (2013c). *Etnias del Ecuador*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf
- ProEcuador. (2013d). *Requisitos del Comprador*. Recuperado el 26 de noviembre de 2013, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf
- SENPLADES. (s.f.). *Cifras Cotopaxi, Latacunga*. Quito: Senplades.
- SRI. (s.f.). *Información sobre Impuestos*. Recuperado el 17 de junio de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/107>
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. (14ta. Ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1. Diagnóstico

DIAGNOSTICO "DIDI STORE"

VARIABLES					
AREA		ESTADO			
ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1			
	MISION	1			
	VISION	1			
	PROPOSITOS	1			
	VALORES			1	
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	1			
TALENTO HUMANO	POLITICAS DEL AREA	1			
	SELECCIÓN		1		
	CONTRATACION		1		
	CRITERIOS DE SELECCIÓN		1		
	FORMA DE REMUNERACION				1
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO	1			
	DEFINICION DE PERFILES DE CARGOS				1
	MANUAL DE FUNCIONES	1			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	1			
	PLANEACION			1	
	DELEGACION			1	
	AUTORIDAD				1
	CANAL DE COMUNICACIÓN				1
	RELACIONES LABORALES				1
	ESTABILIDAD LABORAL				1
	CAPACITACIONES			1	
	MOTIVACION				1
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO		1		
INDICADORES DE GESTION		1			
CONTABLE FINANCIERA	POLITICAS DEL AREA	1			
	SISTEMAS DE COSTOS				1
	PUNTO DE EQUILIBRIO	1			
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO				1
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO				1
	CAPPITAL DE TRABAJO				1
	RAZON CORRIENTE				1
	SOLIDEZ				1
	PRUEBA ACIDA				1
	DIAS DE CARTERA				1
	DIAS DE INVENTARIO		1		
	ENDEUDAMIENTO TOTAL				1
	MARGUEN OPERACIONAL DE UTILIDAD				1
	MARGEN NETO DE UTILIDAD				1

	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL		1	
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO		1	
LOGISTICA Y ALMACENAMIENTO	POLITICAS DEL AREA	1		
	PLANEACION ESTRATEGICA	1		
	CONTROL DE CALIDAD		1	
	DISTRIBUCION DEL AREA DE TRABAJO			1
	CAPACIDAD DE ALMACENAJE			1
	INVERSION TECNOLOGICA			1
	PROVEEDORES			1
	CALIFICACION DEL PERSONAL	1		
	FLEXIBILIDAD		1	
COMERCIAL MERCADEO Y VENTAS	POLITICAS DEL AREA			1
	PLANEACION ESTRATEGICA	1		
	PORTAFOLIO DEL PRODUCTOS		1	
	INVESTIGACION Y DESARROLLO			1
	EMPAQUE			1
	PRECIO			1
	SERVICIO AL CLIENTE			1
	SEGMENTACION DEL MERCADO		1	
	PUBLICIDAD Y PROMOCION		1	
	CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA			1
	INDICES DE GESTION	1		
	MERCADEO INTERNACIONAL			1
	REGISTRO MARCARIO	1		
	TOTAL	17	10	7
RESULTADOS		TOTAL	PORCENTAJE	TOTAL
NO TIENE		17	27	63
VARIABLE CRITICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES		10	16	
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES		7	11	
VARIABLE ACEPTABLE FORTALEZAS		29	46	

ANEXO 2. Carta de Autorización



DIDI store

RUC: 0501559884001

Latacunga, 19 de Octubre del 2013

Señores

Ing. María José Borja

COORDINADORA DEL AREA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

De mi consideración

Por medio de la presente hago extensivo un saludo cordial y deseándole éxito en sus funciones.

Como Gerente General de la empresa DIDI store autorizo a la Srta. Dina Elizabeth Sánchez Segovia con numero de cedula 050270038-8, a realizar el Plan de Mejoramiento en las áreas de compras y ventas, en mi empresa DIDI store. Comprometiéndome a entregar toda la información necesaria para el desarrollo del mismo.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente

Srta. Patricia Segovia

GERENTE GENERAL DE "DIDI store"

050155988-4

Dirección: Calle Quito N-1632 y Padre Salcedo
Latacunga – Ecuador

ANEXO 3. RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0501559884001
APELLIDOS Y NOMBRES: SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 16/01/2013
NOMBRE COMERCIAL: DIDI STORE FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO
VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GOTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: LA MATRIZ Calle: QUITO Número: 16-25 Intersección: PADRE SALCEDO
Referencia: JUNTO AL HOTEL RODELU Telefono Domicilio: 032804879 Telefono Trabajo: 032660155 Celular: 0995932984 Email:
dinieli_8@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO CERRADO OFICINA FEC. INICIO ACT. 24/10/2005
NOMBRE COMERCIAL: TOP SEASON COLLECTION FEC. CIERRE: 27/12/2013
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:
VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GOTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: LA MATRIZ Calle: QUITO Número: 16-32 Intersección: PADRE SALCEDO
Referencia: FRENTE AL HOTEL RODELU Telefono Domicilio: 032804879 Telefono Trabajo: 032803866 Celular: 0995932984


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 87 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 3 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AVROMERO Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 27/12/2013 12:28:53

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO DUO: 0501650894004
APELLIDOS Y NOMBRES: SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA
NOMBRE COMERCIAL: DIDI STORE
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 20/09/1967 FEC. ACTUALIZACION: 27/12/2013
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 24/10/2005 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:
FEC. INSCRIPCIÓN: 24/10/2005 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATAKUNGA Parroquia: ELOY ALFARO (SAN FELIPE) Calle: BOLIVIA Número: 729
Referencia: JUNTO A LAVADORA SAN RAFAEL Teléfono: 032804879

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ COTOPAXI CERRADOS: 1


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SRI Se verifica que los documentos de identidad y certificados de votación originales presentados pertenecen al contribuyente.
27 DIC 2013
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se derivan (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 3 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AVROMERO Lugar de emisión: LATAKUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 27/12/2013 12:28:53

ANEXO 4. Afiliación IESS

	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
	Avisos de Entrada
	Fecha : 16/01/2015
Información de la Empresa:	
Representante Legal:	SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA
Número de la novedad:	11428808
Nombre del Empleador:	SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA
Ruc:	0501559884001
Nombre sucursal:	TOP SEASON COLLECTION - 0001
Información de la Novedad:	
Tipo de Novedad:	Avisos de Entrada
Nombre Afiliado:	CHASILUISA CHILUISA MARCIA ELIZABETH
Cédula del Afiliado:	0503372294
Dirección del Afiliado:	LATACUNGA
Fecha de Afectación:	01/01/2012
Relación de Trabajo:	06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	TRABAJADOR EN GENERAL
Cargo Actual:	TRABAJADOR EN GENERAL
Valor Sueldo / Extra:	292.0
Porcentaje Aportación:	20.5%
Días Laborados:	0
Causa Salida:	
Observación:	
Información del Sistema:	
Fecha de registro de la novedad:	19/01/2012 12.00 a.m.
Responsable del registro de la Novedad:	Procesada
Estado de la Novedad:	SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA
Responsable de aprobación de la Novedad:	19/01/2012 12.00 a.m.
Fecha de aprobación de la Novedad:	
	Firma del Afiliado
	Firma del Representante Legal
	Pág. 1
	Firma del Representante Legal
	Pág. 1



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Avisos de Entrada

Fecha : 16/01/2015

Información de la Empresa:

Representante Legal: SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA
Número de la novedad: 12173365
Nombre del Empleador: SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA
Ruc: 0501559884001
Nombre sucursal: TOP SEASON COLLECTION - 0001

Información de la Novedad:

Tipo de Novedad: Avisos de Entrada
Nombre Afiliado: SEGOVIA VILLAVICENCIO OLGA MARINA
Cédula del Afiliado: 0501220917
Dirección del Afiliado: LATACUNGA
Fecha de Afectación: 01/08/2012
Relación de Trabajo: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial: TRABAJADOR EN GENERAL
Cargo Actual: TRABAJADOR EN GENERAL
Valor Sueldo / Extra: 292.0
Porcentaje Aportación: 20.5%
Días Laborados: 0
Causa Salida:

Observación:

Información del Sistema:

Fecha de registro de la novedad: 14/08/2012 12.00 a.m.
Responsable del registro de la Novedad:
Estado de la Novedad: Procesada
Responsable de aprobación de la Novedad: SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA
Fecha de aprobación de la Novedad: 14/08/2012 12.00 a.m.

Firma del Afiliado

Firma del Representante Legal

Pág. 1

2
2
2
21
24

0006056 1.00 33.24 68.71 2.55



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Avisos de Entrada

Fecha : 16/01/2015

Información de la Empresa:

Representante Legal: SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA
Número de la novedad: 9801207
Nombre del Empleador: SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA
Ruc: 0501559884001
Nombre sucursal: TOP SEASON COLLECTION - 0001

Información de la Novedad:

Tipo de Novedad: Avisos de Entrada
Nombre Afiliado: VALLADARES NEGRETE MARCIA JANETH
Cédula del Afiliado: 0503063398
Dirección del Afiliado: SAN RAFAEL
Fecha de Afectación: 01/01/2011
Relación de Trabajo: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial: MENSAJERO
Cargo Actual: MENSAJERO
Valor Sueldo / Extra: 264.0
Porcentaje Aportación: 20.5%
Días Laborados: 0
Causa Salida:

Observación:

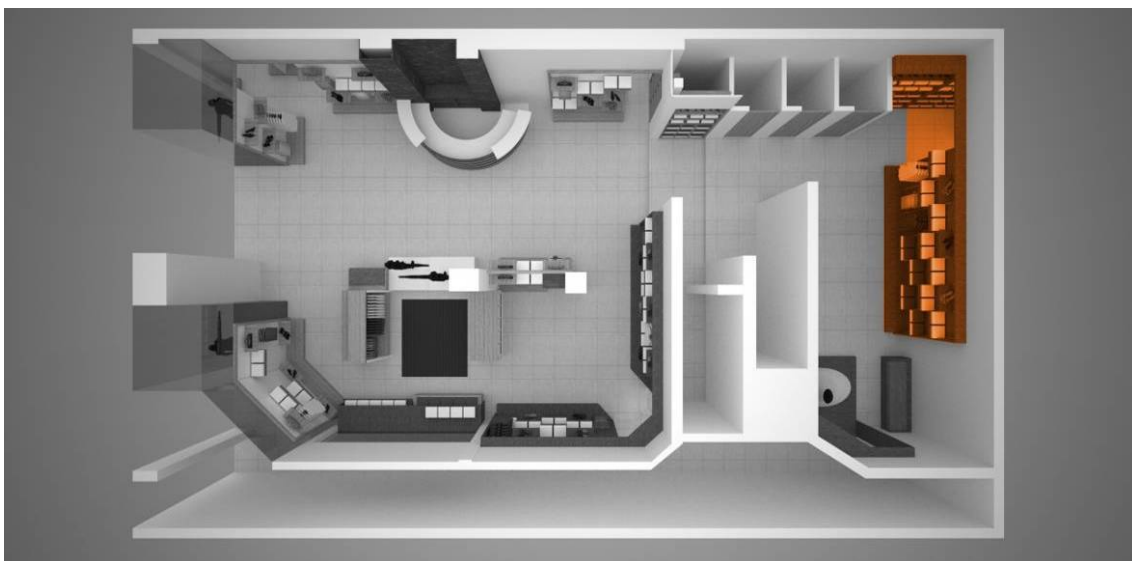
Información del Sistema:

Fecha de registro de la novedad: 12/01/2011 12.00 a.m.
Responsable del registro de la Novedad:
Estado de la Novedad: Procesada
Responsable de aprobación de la Novedad: SEGOVIA VILLAVICENCIO NORMA PATRICIA
Fecha de aprobación de la Novedad: 12/01/2011 12.00 a.m.

Firma del Afiliado

Firma del Representante Legal

ANEXO 5. Local Comercial Actual



ANEXO 6. Balance General 2012 y 2013

			ANÁLISIS HORIZONTAL			ANÁLISIS VERTICAL 2012	ANÁLISIS VERTICAL 2013
	2012	2013	VARIACIONES PORCENTUAL	VARIACIÓN NOMINAL	GRÁFICO TENDENCIAS	PORCENTUAL	PORCENTUAL
ACTIVO							
CORRIENTE	150.398,32	363.035,30	141%	212.636,98	////	23,96%	43,21%
DISPONIBLE	41.774,81	252.235,30	504%	210.460,49	////	6,66%	30,02%
Caja	15.890,90	11.115,00	-30%	-4.775,90	////	2,53%	1,32%
Bancos	25.883,91	241.120,30	832%	215.236,39	////	4,12%	28,70%
EXIGIBLE	38.915,09	38.650,00	-1%	-265,09	////	6,20%	4,60%
Clientes	35.980,00	37.500,00	4%	1.520,00	////	5,73%	4,46%
Cuentas por cobrar	0,00	0,00		0,00	////	0,00%	0,00%
Anticipo impuesto a la renta	31,44	0,00	-100%	-31,44	////	0,01%	0,00%
Retenciones renta	2.903,65	1.150,00	-60%	-1.753,65	////	0,46%	0,14%
REALIZABLE	69.708,42	72.150,00	4%	2.441,58	////	11,11%	8,59%
Inventario de mercaderías	69.708,42	72.150,00	4%	2.441,58	////	11,11%	8,59%
FIJO	478.269,45	478.269,45	0%	0,00	////	76,20%	56,92%
NO DEPRECIABLE	150.000,00	150.000,00	0%	0,00	////	23,90%	17,85%
Terrenos	150.000,00	150.000,00	0%	0,00	////	23,90%	17,85%
DEPRECIABLES	328.269,45	328.269,45	0%	0,00	////	52,30%	39,07%
Edificios y Vehículos	280.000,00	280.000,00	0%	0,00	////	44,61%	33,32%
(Depreciación acumulada edificio)	0,00	0,00		0,00	////	0,00%	0,00%
Vehículo	33.990,00	33.990,00	0%	0,00	////	5,42%	4,05%
(Depreciación acumulada vehiculo)	-3.399,00	-3.399,00	0%	0,00	////	0,54%	0,40%
Maquinaria	0,00	0,00		0,00	////	0,00%	0,00%
Equipo de computación	1.600,00	1.600,00	0%	0,00	////	0,25%	0,19%
Muebles y enseres	19.841,26	19.841,26	0%	0,00	////	3,16%	2,36%
(Depreciación acumulada muebles y enseres)	-3.762,81	-3.762,81	0%	0,00	////	0,60%	0,45%
OTROS ACTIVOS	-1.056,00	-1.056,00	0%	0,00	////	0,17%	0,13%
(Amortización aum. Gastos Institucionales)	-1.056,00	-1.056,00	0%	0,00	////	0,17%	0,13%
TOTAL ACTIVO	627.611,77	840.248,75	34%	212.636,98	////	100,00%	100,00%
PASIVO							
CORRIENTE	35.039,23	21.035,62	-40%	-14.003,61	////	60,83%	10,11%
Proveedores	29.894,61	15.891,00	-47%	-14.003,61	////	51,90%	7,64%
Prestamos Bancario	0,00	0,00		0,00	////	0,00%	0,00%
Otras cuentas por pagar	5.144,62	5.144,62	0%	0,00	////	8,93%	2,47%
LARGO PLAZO	22.563,31	187.000,00	729%	164.436,69	////	39,17%	89,89%
Prestamo por pagar	22.563,31	187.000,00	729%	164.436,69	////	39,17%	89,89%
TOTAL PASIVO	57.602,54	208.035,62	261%	150.433,08	////	9,18%	24,76%
PATRIMONIO							
CAPITAL							
Capital Social	491.522,76	577.670,01	18%	86.147,25	////	86,23%	91,37%
Reservas	0,00	0,00		0,00	////	0,00%	0,00%
Utilidad del ejercicio	78.486,47	54.543,12	-31%	-23.943,35	////	13,77%	8,63%
TOTAL PATRIMONIO	570.009,23	632.213,13	11%	62.203,90	////	100,00%	100,00%
Total pasivo + patrimonio	627.611,77	840.248,75	34%	212.636,98	////	100%	100%

ANEXO 7. Estado de Resultados 2012 y 2013

INGRESOS (VENTAS)	2.012	2.013
Ingresos IVA	263.153,76	490.462,47
Ingresos 0 %	0,00	0,00
Otros ingresos	30.000,00	85.000,00
TOTAL INGRESOS ANUALES	293.153,76	575.462,47
EGRESOS (Costo de ventas)	188.908,18	462.068,52
Inventario Inicial	44.595,18	69.708,42
Compras e importaciones	214.021,42	467.462,70
(-) Perdida en mercaderías	0,00	0,00
(-) Inventario final	-69.708,42	-75.102,60
UTILIDAD BRUTA	104.245,58	113.393,95
A) GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Combustible	0,00	0,00
Suministros y materiales	0,00	210,07
Servicio profesional	0,00	0,00
Repuestos y mantenimiento	0,00	0,00
Arriendos	0,00	3.600,00
Gastos servicio básicos	0,00	0,00
Impuestos, Contribuciones y otros	0,00	0,00
Otros gastos en bienes	0,00	0,00
Otros gastos en servicios	0,00	25.801,88
Salarios	0,00	0,00
Aporte IESS	0,00	0,00
Otras indemnizaciones	0,00	0,00
Alimentación y pasajes	0,00	0,00
Imprevistos	0,00	0,00
Depreciación de vehiculos	0,00	1.315,00
SUBTOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	30.926,95
B) GASTOS EN VENTAS		
Comisiones	0,00	0,00
Suministros y materiales	0,00	1.231,93
Servicio profesional	0,00	0,00
Repuestos y mantenimiento	0,00	0,00
Arriendos	14.400,00	127,34
Gastos servicio básicos	240,00	0,00
Impuestos, contribuciones y otros	0,00	0,00
Otros gastos en bienes	0,00	0,00
Otros gastos en servicios	0,00	0,00
Salarios	7.200,00	15.264,00
Aporte IESS	0,00	2.312,50
Otras indemnizaciones	0,00	0,00
Alimentación y pasajes	0,00	0,00
Imprevistos	0,00	0,00
Depreciación de vehiculos	0,00	0,00
SUBTOTAL DE GASTOS DE VENTAS	21.840,00	18.935,77
UTILIDAD OPERACIONAL	82.405,58	63.531,23
B) GASTOS FAMILIARES		
Servicios básicos (luz, agua, telefon)	0,00	0,00
Vivienda	0,00	0,00
Alimentacion	0,00	1.406,73
Salud	0,00	23,27
Educación	0,00	70,00
Vestimenta	0,00	0,00
SUBTOTAL DE GASTOS FAMILIARES	0,00	1.500,00
C) OTROS GASTOS		
Gastos intereses por financiamiento	3.919,11	7.488,11
Bancos cooperativas CFN		
SUBTOTAL OTROS GASTOS	3.919,11	7.488,11
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	78.486,47	54.543,12
Impuesto a la renta	0,00	0,00
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTOS	78.486,47	54.543,12

ANEXO 8. Costos Logísticos NY

Costos USA			
	Cantidad	Tarifa	Total
Envio NYC-MIA	616	\$ 1,00	\$ 616,60
Air Bill	616	\$ 3,22	\$ 1.983,52
Documentos	0	\$ -	\$ -
Empaque	20	\$ 12,00	\$ 240,00
Transporte	0	\$ -	\$ -
Inventario	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Airport Surcharge Quito	616	\$ 0,22	\$ 135,52
Etiquetas	1	\$ 531,20	\$ 531,20
Inspeccion	0	\$ -	\$ -
		Suma	\$ 3.806,84

ANEXO 9. Costos por producto 2012 y 2013

2012

CHOMPAS		
COSTO MERCADERÍA.	\$88,84	
Costo mercadería por unidad	\$78,18	\$78,18
COSTO DE VENTAS		\$2,98
Personal	\$2,98	
Transporte	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		6,06
Sueldos	\$0,10	
Arriendos	\$5,96	
Suministros y materiales	\$0,00	
Otros gastos administrativos	\$0,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$1,62
Intereses financieros	\$1,62	

CHAQUETA		
COSTO MERCADERÍA.	\$39,77	
Costo mercadería por unidad	\$35,00	\$35,00
COSTO DE VENTAS		\$1,33
Personal	\$1,33	
Transporte	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$2,71
Sueldos	\$0,04	
Arriendos	\$2,67	
Suministros y materiales	\$0,00	
Otros gastos administrativos	\$0,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,73
Intereses financieros	\$0,73	

BLUSAS TOPS

COSTO MERCADERÍA.	\$29,55	
Costo mercadería por unidad	\$26,00	\$26,00
COSTO DE VENTAS		\$0,99
Personal	\$0,99	
Transporte	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$2,01
Sueldos	\$0,03	
Arriendos	\$1,98	
Suministros y materiales	\$0,00	
Otros gastos administrativos	\$0,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,54
Intereses financieros	\$0,54	

ZAPATOS

COSTO MERCADERÍA.	\$51,14	
Costo mercadería por unidad	\$45,00	\$45,00
COSTO DE VENTAS		\$1,72
Personal	\$1,72	
Transporte	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$3,49
Sueldos	\$0,06	
Arriendos	\$3,43	
Suministros y materiales	\$0,00	
Otros gastos administrativos	\$0,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,93
Intereses financieros	\$0,93	

VESTIDOS

COSTO MERCADERÍA.	\$42,05	
Costo mercadería por unidad	\$37,00	\$37,00
COSTO DE VENTAS		\$1,41
Personal	\$1,41	
Transporte	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$2,87
Sueldos	\$0,05	
Arriendos	\$2,82	
Suministros y materiales	\$0,00	
Otros gastos administrativos	\$0,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,77
Intereses financieros	\$0,77	

CARTERAS

COSTO MERCADERÍA.	\$38,64	
Costo mercadería por unidad	\$34,00	\$34,00
COSTO DE VENTAS		1,30
Personal	\$1,30	
Transporte	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$2,63
Sueldos	\$0,04	
Arriendos	\$2,59	
Suministros y materiales	\$0,00	
Otros gastos administrativos	\$0,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,71
Intereses financieros	\$0,71	

BUFANDAS

COSTO MERCADERIA.	\$14,20	
Costo mercadería por unidad	\$12,50	\$12,50
COSTO DE VENTAS		\$0,48
Personal	\$0,48	
Transporte	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$0,97
Sueldos	\$0,02	
Arriendos	\$0,95	
Suministros y materiales	\$0,00	
Otros gastos administrativos	\$0,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,26
Intereses financieros	\$0,26	

BISUTERÍA

COSTO MERCADERÍA.	\$11,82	
Costo mercadería por unidad	\$10,40	\$10,40
COSTO DE VENTAS		\$0,40
Personal	\$0,40	
Transporte	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$0,81
Sueldos	\$0,01	
Arriendos	\$0,79	
Suministros y materiales	\$0,00	
Otros gastos administrativos	\$0,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,22
Intereses financieros	\$0,22	

PANTALONES

COSTO MERCADERÍA.	\$50,00	
Costo mercadería por unidad	\$44,00	\$44,00
COSTO DE VENTAS		\$1,68
Personal	\$1,68	
Transporte	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$3,41
Sueldos	\$0,06	
Arriendos	\$3,35	
Suministros y materiales	\$0,00	
Otros gastos administrativos	\$0,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,91
Intereses financieros	\$0,91	

SUÉTERES

COSTO MERCADERÍA.	\$34,09	
Costo mercadería por unidad	\$30,00	\$30,00
COSTO DE VENTAS		\$1,14
Personal	\$1,14	
Transporte	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		2,32
Sueldos	\$0,04	
Arriendos	\$2,29	
Suministros y materiales	\$0,00	
Otros gastos administrativos	\$0,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,62
Intereses financieros	\$0,62	

2013

CHOMPAS

COSTO MERCADERÍA.	\$125,90	
Costo mercadería por unidad	\$112,00	\$112,00
COSTO DE VENTAS		\$4,91
Personal	\$4,26	
Transporte	\$0,32	
Otros gastos en ventas	\$0,03	
Arriendos de ventas	\$0,30	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$7,18
Arriendos	\$0,87	
Otros gastos administrativos	\$6,30	
GASTOS FINANCIEROS		\$1,82
Intereses financieros	\$1,82	

CHAQUETA

COSTO MERCADERÍA.	\$44,96	
Costo mercadería por unidad	\$40,00	\$40,00
COSTO DE VENTAS		\$1,75
Personal	\$1,52	
Transporte	\$0,11	
Otros gastos en ventas	\$0,11	
Arriendos de ventas	\$0,01	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$2,56
Arriendos	\$0,31	
Otros gastos administrativos	\$2,25	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,65
Intereses financieros	\$0,65	

BLUSAS TOPS

COSTO MERCADERÍA.	\$44,96	
Costo mercadería por unidad	\$40,00	\$40,00
COSTO DE VENTAS		\$1,75
Personal	\$1,52	
Transporte	\$0,11	
Otros gastos en ventas	\$0,11	
Arriendos de ventas	\$0,01	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$2,56
Arriendos	\$0,31	
Otros gastos administrativos	\$2,25	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,65
Intereses financieros	\$0,65	

ZAPATOS

COSTO MERCADERÍA.	\$78,69	
Costo mercadería por unidad	\$70,00	\$70,00
COSTO DE VENTAS		\$3,07
Personal	\$2,66	
Transporte	\$0,20	
Otros gastos en ventas	\$0,19	
Arriendos de ventas	\$0,02	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$4,49
Arriendos	\$0,55	
Otros gastos administrativos	\$3,94	
GASTOS FINANCIEROS		\$1,13
Intereses financieros	\$1,13	

VESTIDOS

COSTO MERCADERÍA.	\$53,51	
Costo mercadería por unidad	\$47,60	\$47,60
COSTO DE VENTAS		\$2,09
Personal	\$1,81	
Transporte	\$0,14	
Otros gastos en ventas	\$0,13	
Arriendos de ventas	\$0,01	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$3,05
Arriendos	\$0,37	
Otros gastos administrativos	\$2,68	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,77
Intereses financieros	\$0,77	

CARTERAS

COSTO MERCADERÍA.	\$61,83	
Costo mercadería por unidad	\$55,00	\$55,00
COSTO DE VENTAS		\$2,41
Personal	\$2,09	
Transporte	\$0,16	
Otros gastos en ventas	\$0,15	
Arriendos de ventas	\$0,02	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$3,52
Arriendos	\$0,43	
Otros gastos administrativos	\$3,10	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,89
Intereses financieros	\$0,89	

BUFANDAS

COSTO MERCADERÍA.	\$16,30	
Costo mercadería por unidad	\$14,50	\$14,50
COSTO DE VENTAS		\$0,64
Personal	\$0,55	
Transporte	\$0,04	
Otros gastos en ventas	\$0,04	
Arriendos de ventas	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$0,93
Arriendos	\$0,11	
Otros gastos administrativos	\$0,82	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,23
Intereses financieros	\$0,23	

BISUTERÍA

COSTO MERCADERÍA.	\$14,61	
Costo mercadería por unidad	\$13,00	\$13,00
COSTO DE VENTAS		\$0,57
Personal	\$0,49	
Transporte	\$0,04	
Otros gastos en ventas	\$0,03	
Arriendos de ventas	\$0,00	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$0,83
Arriendos	\$0,10	
Otros gastos administrativos	\$0,73	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,21
Intereses financieros	\$0,21	

PANTALONES

COSTO MERCADERÍA.	\$67,02	
Costo mercadería por unidad	\$59,62	\$59,62
COSTO DE VENTAS		\$2,61
Personal	\$2,27	
Transporte	\$0,17	
Otros gastos en ventas	\$0,16	
Arriendos de ventas	\$0,02	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$3,82
Arriendos	\$0,46	
Otros gastos administrativos	\$3,36	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,97
Intereses financieros	\$0,97	

SUÉTER

COSTO MERCADERÍA.	\$52,83	
Costo mercadería por unidad	\$47,00	\$47,00
COSTO DE VENTAS		\$2,06
Personal	\$1,79	
Transporte	\$0,13	
Otros gastos en ventas	\$0,13	
Arriendos de ventas	\$0,01	
COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$3,01
Arriendos	\$0,37	
Otros gastos administrativos	\$2,65	
GASTOS FINANCIEROS		\$0,76
Intereses financieros	\$0,76	

ANEXO 10. Encuesta Clientes Potenciales

Clientes Potenciales

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información que será utilizada únicamente para la elaboración de un trabajo de titulación en la Universidad de las Américas. La información obtenida será de carácter confidencial. Gracias por su colaboración.

Nombre: _____ **Teléfono:** _____

¿Con que frecuencia visita usted tiendas que expendan prendas de vestir femenina?

1 vez al mes

2 veces al mes

3 veces al mes

1 vez cada 2 meses

¿Cuál es su promedio de consumo por visita a esas tiendas de ropa?

50-100

101-150

151-200

200-300

Otro _____

¿Qué tipo de ropa prefiere usted?

Importada

Nacional

¿Qué es lo que busca usted en una prenda de vestir?

Calidad

Diseño

Precio

Marca

¿Conoce usted el trabajo que realizan los diseñadores de prendas de vestir?

Si

No

¿Cuánto pagaría usted por un vestido de diseñador?

100-200

201-300

301-400

401 o más

¿Cuál es el motivo por el cual adquiere una prenda de diseñador?

Corte

Tela

Diseñador

¿Cuáles son las razones por la que regresa a una tienda que expenda prendas de vestir femenina?

Precio

Promociones

Calidad

Atención al cliente

Servicios

Otro

ANEXO 11. Encuesta Clientes Frecuentes

Clientes Actuales

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información de los clientes de la empresa Didi store con el fin de brindar un mejor servicio. La información obtenida será confidencial y de uso único de la empresa. Gracias por su colaboración.

Nombre: _____ **Teléfono:** _____

¿Cómo se enteró usted de Didi store?

Recomendación de un amigo

Redes Sociales

Atracción de la vitrina

Auspicios en eventos

Otros _____

¿Está usted satisfecho con las colecciones trimestrales?

Si

No

Parcialmente

¿Cuál es la razón principal por la que regresan a la tienda?

Calidad

Precio

Servicio al Cliente

Servicio de sastrería y plancha

Variedad

¿Cuál es su reacción cuando no encuentra lo que necesita?

Busca otra prenda de vestir

Busca en otro almacén la misma prenda

La compra y la arregla

Solicita para el siguiente embarque

¿Está usted conforme con la infraestructura de la boutique Didi store?

Muy satisfecho

Poco satisfecho

Ligeramente satisfecho

No le satisface

¿Cuál es su percepción en cuanto a la calidad de los productos?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Está usted satisfecho con los precios de las prendas de vestir?

Muy satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

El servicio al cliente de Didi store es:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Si ha utilizado el servicio de sastrería y planchado, ¿está usted satisfecho?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

No lo ha usado

ANEXO 12. Costos Logísticos MIA

Costos USA			
	Cantidad	Tarifa	Total
Envio NYC-MIA	616	\$ 1,00	\$ 616,60
Air Bill	616	\$ 3,22	\$ 1.983,52
Documentos	0	\$ -	\$ -
Empaque	20	\$ 12,00	\$ 240,00
Transporte	0	\$ -	\$ -
Inventario	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Airport Surcharge Quito	616	\$ 0,22	\$ 135,52
Etiquetas	1	\$ 531,20	\$ 531,20
Inspeccion	0	\$ -	\$ -
		Suma	\$ 3.806,84
Costos ECUADOR			
Agente Aduanero	1	\$ 300,00	\$ 300,00
INEN	2	\$ 247,00	\$ 494,00
Retiro Guia Aerea	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Verificacion Intertek	1	\$ 219,52	\$ 219,52
Tranporte UIO-LTX	1	\$ 120,00	\$ 120,00
		Suma	\$ 1.163,52
Total		\$	4.970,36

ANEXO 13. Detalle de Inversión

1.EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	Unidad	Cantidad	Costo	Total
Computadora	u	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Copiadora-Fax	u	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Teléfonos, extensiones	u	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Software FÉNIX	u	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Total				\$ 4.700,00

2. ADECUACIONES E INSTALACIONES				
Instalaciones Bodega	Unidad	Cantidad	Costo	Total
Construcción de la cubierta	m2	100	\$ 250,00	\$ 25.000,00
Enlucidos verticales y horizontales	m2	70	\$ 13,00	\$ 910,00
Instalaciones eléctricas	pto	15	\$ 19,00	\$ 285,00
Cerámica de piso	m2	70	\$ 50,00	\$ 3.500,00
Empaste pared	m2	70	\$ 7,00	\$ 490,00
Pintura	m2	70	\$ 4,00	\$ 280,00
Total				\$ 30.465,00

Instalaciones Oficina	Unidad	Cantidad	Costo	Total
División de espacios (paredes)	m2	15	\$ 350,00	\$ 5.250,00
Enlucidos verticales	m2	15	\$ 13,00	\$ 195,00
Instalaciones eléctricas	pto	5	\$ 19,00	\$ 95,00
Empaste pared	m2	15	\$ 7,00	\$ 105,00
Pintura	m2	15	\$ 6,00	\$ 90,00
Total				\$ 5.735,00

3.- MUEBLES ENSERES				
Muebles de Oficina	Unidad	Cantidad	Costo	Total
Escritorios	u	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Sillas	u	6	\$ 50,00	\$ 300,00
Tubos bodega	m	80	\$ 2,00	\$ 160,00
Puertas oficina	u	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Archivadoras	u	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Total				\$ 1.660,00

ANEXO 14. Depreciación

INVERSIÓN DE LA MEJORA					
	Valor Total	Vida Útil	Porcentaje	Valor de Salvamento	Valor de Depreciación
1.- Equipo de Computación	\$4.700,00	3	33,33%	\$1.566,51	\$1.044,50
2.- Construcciones e Instalaciones	\$36.200,00	20	5,00%	\$1.810,00	\$1.719,50
3.- Muebles, Enceres y otras Inversiones	\$1.660,00	10	10,00%	\$166,00	\$149,40

	Años				
	1	2	3	4	5
1.- Equipo de Computación	\$1.044,50	\$1.044,50	\$1.044,50	900,05	\$900,05
2.- Construcciones e Instalaciones	\$1.719,50	\$1.719,50	\$1.719,50	\$1.719,50	\$1.719,50
3.- Muebles, Enceres y otras Inversiones	\$149,40	\$149,40	\$149,40	\$149,40	\$149,40
Suma	\$2.913,40	\$2.913,40	\$2.913,40	\$2.768,95	\$2.768,95
Depreciación acumulada	\$2.913,40	\$5.826,79	\$8.740,19	\$11.509,14	\$14.278,08
Valor de Ingreso	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.566,51	\$0,00

Depreciación por Compra de Equipo año 4					
1.- Equipo de Computación	\$4.050,00	3	33,33%	\$1.349,87	\$900,05

ANEXO 15. Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN						
Monto a Financiar	43420,46					
Tasa Anual	11,20%					
Tasa Mensual	0,0093333					
Tiempo a Financiar	5					
N/Periodos	60					
Cálculo de Cuota de Pago	\$ -948,40					
Interés	\$ -405,26					
Capital	\$ -543,14					
Nº	Saldo Inicial	Cuota	Intereses	Capital	Capital + Interés	Saldo Final
0						\$ 43.420,46
1	\$ 43.420,46	\$ 948,40	\$ 405,26	\$ 543,14	\$ 948,40	\$ 42.877,31
2	\$ 42.877,31	\$ 948,40	\$ 400,19	\$ 548,21	\$ 948,40	\$ 42.329,10
3	\$ 42.329,10	\$ 948,40	\$ 395,07	\$ 553,33	\$ 948,40	\$ 41.775,77
4	\$ 41.775,77	\$ 948,40	\$ 389,91	\$ 558,50	\$ 948,40	\$ 41.217,27
5	\$ 41.217,27	\$ 948,40	\$ 384,69	\$ 563,71	\$ 948,40	\$ 40.653,57
6	\$ 40.653,57	\$ 948,40	\$ 379,43	\$ 568,97	\$ 948,40	\$ 40.084,60
7	\$ 40.084,60	\$ 948,40	\$ 374,12	\$ 574,28	\$ 948,40	\$ 39.510,32
8	\$ 39.510,32	\$ 948,40	\$ 368,76	\$ 579,64	\$ 948,40	\$ 38.930,68
9	\$ 38.930,68	\$ 948,40	\$ 363,35	\$ 585,05	\$ 948,40	\$ 38.345,63
10	\$ 38.345,63	\$ 948,40	\$ 357,89	\$ 590,51	\$ 948,40	\$ 37.755,12
11	\$ 37.755,12	\$ 948,40	\$ 352,38	\$ 596,02	\$ 948,40	\$ 37.159,10
12	\$ 37.159,10	\$ 948,40	\$ 346,82	\$ 601,58	\$ 948,40	\$ 36.557,51
13	\$ 36.557,51	\$ 948,40	\$ 341,20	\$ 607,20	\$ 948,40	\$ 35.950,31
14	\$ 35.950,31	\$ 948,40	\$ 335,54	\$ 612,87	\$ 948,40	\$ 35.337,45
15	\$ 35.337,45	\$ 948,40	\$ 329,82	\$ 618,59	\$ 948,40	\$ 34.718,86
16	\$ 34.718,86	\$ 948,40	\$ 324,04	\$ 624,36	\$ 948,40	\$ 34.094,50
17	\$ 34.094,50	\$ 948,40	\$ 318,22	\$ 630,19	\$ 948,40	\$ 33.464,31
18	\$ 33.464,31	\$ 948,40	\$ 312,33	\$ 636,07	\$ 948,40	\$ 32.828,24
19	\$ 32.828,24	\$ 948,40	\$ 306,40	\$ 642,01	\$ 948,40	\$ 32.186,24
20	\$ 32.186,24	\$ 948,40	\$ 300,40	\$ 648,00	\$ 948,40	\$ 31.538,24
21	\$ 31.538,24	\$ 948,40	\$ 294,36	\$ 654,05	\$ 948,40	\$ 30.884,19
22	\$ 30.884,19	\$ 948,40	\$ 288,25	\$ 660,15	\$ 948,40	\$ 30.224,04
23	\$ 30.224,04	\$ 948,40	\$ 282,09	\$ 666,31	\$ 948,40	\$ 29.557,73
24	\$ 29.557,73	\$ 948,40	\$ 275,87	\$ 672,53	\$ 948,40	\$ 28.885,20

25	\$ 28.885,20	\$ 948,40	\$ 269,60	\$ 678,81	\$ 948,40	\$ 28.206,39
26	\$ 28.206,39	\$ 948,40	\$ 263,26	\$ 685,14	\$ 948,40	\$ 27.521,25
27	\$ 27.521,25	\$ 948,40	\$ 256,87	\$ 691,54	\$ 948,40	\$ 26.829,71
28	\$ 26.829,71	\$ 948,40	\$ 250,41	\$ 697,99	\$ 948,40	\$ 26.131,72
29	\$ 26.131,72	\$ 948,40	\$ 243,90	\$ 704,51	\$ 948,40	\$ 25.427,22
30	\$ 25.427,22	\$ 948,40	\$ 237,32	\$ 711,08	\$ 948,40	\$ 24.716,13
31	\$ 24.716,13	\$ 948,40	\$ 230,68	\$ 717,72	\$ 948,40	\$ 23.998,41
32	\$ 23.998,41	\$ 948,40	\$ 223,99	\$ 724,42	\$ 948,40	\$ 23.274,00
33	\$ 23.274,00	\$ 948,40	\$ 217,22	\$ 731,18	\$ 948,40	\$ 22.542,82
34	\$ 22.542,82	\$ 948,40	\$ 210,40	\$ 738,00	\$ 948,40	\$ 21.804,82
35	\$ 21.804,82	\$ 948,40	\$ 203,51	\$ 744,89	\$ 948,40	\$ 21.059,92
36	\$ 21.059,92	\$ 948,40	\$ 196,56	\$ 751,84	\$ 948,40	\$ 20.308,08
37	\$ 20.308,08	\$ 948,40	\$ 189,54	\$ 758,86	\$ 948,40	\$ 19.549,22
38	\$ 19.549,22	\$ 948,40	\$ 182,46	\$ 765,94	\$ 948,40	\$ 18.783,28
39	\$ 18.783,28	\$ 948,40	\$ 175,31	\$ 773,09	\$ 948,40	\$ 18.010,19
40	\$ 18.010,19	\$ 948,40	\$ 168,10	\$ 780,31	\$ 948,40	\$ 17.229,88
41	\$ 17.229,88	\$ 948,40	\$ 160,81	\$ 787,59	\$ 948,40	\$ 16.442,29
42	\$ 16.442,29	\$ 948,40	\$ 153,46	\$ 794,94	\$ 948,40	\$ 15.647,35
43	\$ 15.647,35	\$ 948,40	\$ 146,04	\$ 802,36	\$ 948,40	\$ 14.844,99
44	\$ 14.844,99	\$ 948,40	\$ 138,55	\$ 809,85	\$ 948,40	\$ 14.035,14
45	\$ 14.035,14	\$ 948,40	\$ 130,99	\$ 817,41	\$ 948,40	\$ 13.217,73
46	\$ 13.217,73	\$ 948,40	\$ 123,37	\$ 825,04	\$ 948,40	\$ 12.392,69
47	\$ 12.392,69	\$ 948,40	\$ 115,67	\$ 832,74	\$ 948,40	\$ 11.559,95
48	\$ 11.559,95	\$ 948,40	\$ 107,89	\$ 840,51	\$ 948,40	\$ 10.719,44
49	\$ 10.719,44	\$ 948,40	\$ 100,05	\$ 848,35	\$ 948,40	\$ 9.871,09
50	\$ 9.871,09	\$ 948,40	\$ 92,13	\$ 856,27	\$ 948,40	\$ 9.014,82
51	\$ 9.014,82	\$ 948,40	\$ 84,14	\$ 864,26	\$ 948,40	\$ 8.150,55
52	\$ 8.150,55	\$ 948,40	\$ 76,07	\$ 872,33	\$ 948,40	\$ 7.278,22
53	\$ 7.278,22	\$ 948,40	\$ 67,93	\$ 880,47	\$ 948,40	\$ 6.397,75
54	\$ 6.397,75	\$ 948,40	\$ 59,71	\$ 888,69	\$ 948,40	\$ 5.509,06
55	\$ 5.509,06	\$ 948,40	\$ 51,42	\$ 896,98	\$ 948,40	\$ 4.612,08
56	\$ 4.612,08	\$ 948,40	\$ 43,05	\$ 905,36	\$ 948,40	\$ 3.706,72
57	\$ 3.706,72	\$ 948,40	\$ 34,60	\$ 913,81	\$ 948,40	\$ 2.792,91
58	\$ 2.792,91	\$ 948,40	\$ 26,07	\$ 922,34	\$ 948,40	\$ 1.870,58
59	\$ 1.870,58	\$ 948,40	\$ 17,46	\$ 930,94	\$ 948,40	\$ 939,63
60	\$ 939,63	\$ 948,40	\$ 8,77	\$ 939,63	\$ 948,40	\$ -0,00

ANEXO 16. Costos año 2013 y Reducción

Costo Mercaderia				
2013				
Categoria	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Costo Total
Chompas	u	1000	\$ 115,61	\$ 115.610,00
Chaquetas	u	700	\$ 44,12	\$ 30.884,00
Blusas /Tops	u	1500	\$ 42,30	\$ 63.450,00
Zapatos	u	600	\$ 74,32	\$ 44.592,00
Vestidos	u	1550	\$ 51,20	\$ 79.360,00
Carteras	u	300	\$ 58,41	\$ 17.522,16
Bufandas	u	500	\$ 18,20	\$ 9.100,00
Bisuteria	u	336	\$ 16,00	\$ 5.376,00
Pantalones	u	1200	\$ 62,30	\$ 74.760,00
Sueters	u	992	\$ 50,21	\$ 49.808,32
Total		8678		\$ 490.462,48
Reduccion 21,8%				
Categoria	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Costo Total
Chompas	u	1000	\$ 90,34	\$ 90.338,22
Chaquetas	u	700	\$ 34,48	\$ 24.132,91
Blusas /Tops	u	1500	\$ 33,05	\$ 49.580,14
Zapatos	u	600	\$ 58,07	\$ 34.844,41
Vestidos	u	1550	\$ 40,01	\$ 62.012,29
Carteras	u	300	\$ 45,64	\$ 13.691,90
Bufandas	u	500	\$ 14,22	\$ 7.110,78
Bisuteria	u	336	\$ 12,50	\$ 4.200,83
Pantalones	u	1200	\$ 48,68	\$ 58.417,83
Sueters	u	992	\$ 39,23	\$ 38.920,46
Total		8678		\$ 383.249,76
Supuesto	Los costos se reducen en un 21,8% en razon de que se reducen los gastos logísticos y aduaneros			

ANEXO 17. Reducción del Plan Logístico

Reduccion del Plan Logistico			
Detalle	2012	2013	Promedio
Ventas	\$ 263.153,76	\$ 490.462,47	
Compras	\$ 188.908,18	\$ 462.068,52	
Razon	1,39	1,06	1,23
Supuesto	Para proyectas las compras realizamos la relacion ventas /compras.		

Compras Proyectadas							
Detalle	2013	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 584.407,79	\$ 175.322,34	\$ 190.727,12	\$ 207.485,45	\$ 225.716,26	\$ 245.548,92	\$ 267.124,20
Compras	\$ 490.462,48	\$ 142.859,38	\$ 155.411,78	\$ 169.067,12	\$ 183.922,28	\$ 200.082,70	\$ 217.663,06
Reducción del 21,8%		\$ 111.631,01	\$ 121.439,52	\$ 132.109,86	\$ 143.717,76	\$ 156.345,59	\$ 170.082,97

ANEXO 18. Proforma Servicios A&B Cargo MIAMI



CUENTA DE COBRO

DINA SANCHEZ
ECUADOR

FECHA: 23/12/2014

Descripcion	Cant.	Tarifa US \$	Total US \$
LABELED, REYSED, COUNTED, ASSORTED STYLES ON WOMAN, BOY, MAN CLOTHING - SERVICE	1328	\$ 0,40	\$ 531,20
AIR BILL SERVICE, AND SHIPPING FEE PER POUNDS VOLUME	1358	\$ 1,46	\$ 1.982,68
PACKING LIST LABOR	20	\$ 15,00	\$ 300,00
PACKING BOX 18X18X24	20	\$ 12,00	\$ 240,00
AIRPORT DESTINATION SURCHARGE	1358	0,10	\$ 135,80
FINANCIAL MANAGEMENT	18411	2%	\$ 368,22
Saldo faltante por compras de mercancia	1	\$ 46,00	\$ 46,00
Envio courier a Ecuador	1	\$ 53,75	\$ 53,75
Sub-Total US\$			\$ 3.657,65

NOTA: ESTE VALOR PUEDE VARIAR EN CASO DE QUE EL AEROPUERTO DESTINO SEA QUITO SE INCREMENTA EL VALOR DEL IMPUESTO DE USD \$0.10 CENTS POR LIBRA

NOTA: DOBLE ETIQUETADO DE LA PRIMER CARGA

Pago Cuenta Miami: AB Cargo Services
Wells Fargo Bank, N.A
Dirección: 420 Montgomery San Francisco, CA 94104
Swift: WFBIUS65
ABA: 121000248
CHIPS: ABA 0407
Acc # 2000034043480
Dirección: 4993 NW 72 Ave Suite 101 Miami Fl 33166

By signing this documents, you give A&B Cargo Services Inc consent to search and inspect all cargo
Al firmar este documento, usted da A & B Cargo Services, Inc consentimiento para buscar e inspeccionar toda la carga

A&B CARGO SERVICES, INC.
6408 NW 82 AVE MIAMI, FLORIDA 33166 TEL 786.319.2768

ANEXO 19. Compras por Producto en Cantidad de Unidades

PROYECCION EN CANTIDAD DE MERCANCIA								
Costo Mercaderia	Unidad	2014	0	1	2	3	4	5
Chompas	u	1000	1227	1506	1848	2268	2784	3416
Chaqueta	u	700	859	1054	1294	1588	1949	2391
Blusas Tops	u	1500	1841	2259	2773	3403	4176	5125
Zapatos	u	600	736	904	1109	1361	1670	2050
Vestidos	u	1550	1902	2334	2865	3516	4315	5295
Carteras	u	300	368	452	555	681	835	1025
Bufandas	u	500	614	753	924	1134	1392	1708
Bisuteria	u	336	412	506	621	762	935	1148
Pantalón	u	1200	1473	1807	2218	2722	3341	4100
Sueter	u	992	1217	1494	1834	2250	2762	3389
Total		8678	10650	13070	16040	19685	24158	29648

ANEXO 20. Compras por Producto en Dólares Americanos

PROYECCIÓN COSTO DE MERCADERIA						
Costo Mercaderia	0	1	2	3	4	5
Chompas	12863,68	13993,95	15223,54	16561,16	18016,32	19599,33
Chaqueta	9004,58	9795,77	10656,48	11592,81	20425,71	13719,53
Blusas Tops	19295,52	20990,93	22835,31	24841,74	43769,39	29398,99
Zapatos	7718,21	8396,37	9134,12	9936,70	17507,76	11759,60
Vestidos	19938,70	21690,63	23596,48	25669,80	45228,37	30378,96
Carteras	3859,10	4198,19	4567,06	4968,35	8753,88	5879,80
Bufandas	6431,84	6996,98	7611,77	8280,58	14589,80	9799,66
Bisuteria	4322,20	4701,97	5115,11	5564,55	9804,34	6585,37
Pantalón	15436,42	16792,74	18268,25	19873,39	35015,51	23519,19
Sueter	12760,77	13882,00	15101,75	16428,67	28946,16	19442,53
Total	111631,01	121439,52	132109,86	143717,76	156345,59	170082,97