UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

"ESTUDIO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA JE ESTILOS Y MODELOS, COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. AÑO 2013 -2014."

Realizado por:
LIZETH ALEXANDRA ENRÍQUEZ AYALA

Director:
ING. SANTIAGO AGUIRRE, MSc.

Como requisito para la obtención del título de:
INGENIERA COMERCIAL EN LOGÍSTICA Y OPERACIONES

Quito, Septiembre del 2013

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, LIZETH ALEXANDRA ENRÍQUEZ AYALA, con cédula de identidad # 172237864-1, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Lizeth Alexandra Enríquez Ayala

C.C.: 172237864-1

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

"ESTUDIO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA JE ESTILOS Y MODELOS, COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. AÑO 2013 -2014."

Realizado por:
LIZETH ALEXANDRA ENRÍQUEZ AYALA

como requisito para la obtención del título de:
INGENIERA COMERCIAL EN LOGÍSTICA Y OPERACIONES

ha sido dirigido por el profesor
ING. SANTIAGO AGUIRRE, MSc.
quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

Santiago Aguirre
DIRECTOR

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes

DANNY TRUJILLO

DIEGO DONOSO

Después de revisar el trabajo presentado,

lo han calificado como apto para su defensa oral

ante el tribunal examinador.

Danny Trujillo Diego Donoso

Quito, Septiembre del 2013

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y entrega puesto en este trabajo de investigación está dedicado a mis padres, quienes durante toda mi vida me han brindado su apoyo espiritual, su amor y su comprensión, cimentando en mí las ganas de ser mejor persona cada día.

A mis hermanos, Cristina, Andrés y Brianna por brindarme su amor y su apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

Con todo mi amor y cariño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y bendecirme con una maravillosa familia.

A mi padre Jorge, que con todo su infinito amor y sacrificio ha sido día a día un pilar fundamental de nuestra familia, por ser ejemplo de padre, esposo, hermano, hijo, amigo y ser humano.

A mi madre Marlene por haberme dado la vida, por todos los cuidados y valores inculcados, su amor incondicional y sacrificio entregados a nuestra familia mientras compartió nuestro mundo, y que ahora con su infinito amor nos bendice desde el cielo.

A mis hermanos: Cristina, Andrés y Brianna por su amor, compañía, comprensión y apoyo incondicional.

A mi familia y amigos, por brindarme su apoyo incondicional, y por compartir importantes momentos en mi vida.

Al profesor Santiago Aguirre, por su guía y compromiso en la dirección de este trabajo de investigación. Su profesionalismo y apoyo fueron determinantes para la realización de este documento.

A los profesores Danny Trujillo y Diego Donoso, quienes con sus lecturas e indicaciones aportaron una visión más completa para mi trabajo de investigación.

A la Universidad Internacional SEK por su compromiso en la formación de profesionales íntegros.

Con todo mi corazón, les agradezco a todos por creer en mí.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN....1
1.1.1. Planteamiento del problema 1
1.1.1.1. Diagnóstico 3
1.1.1.2. Pronóstico. 6
1.1.1.3. Control del Pronóstico 7
1.2. MARCO TEÓRICO....8
1.2.1. Estado actual del conocimiento sobre el tema....8
1.2.1.1. Logística integral 9
1.2.1.2. Evolución de bodegas y almacenes a centros de distribución 9
1.2.1.3. Evolución de estrategias con proveedores en la recepción....10
1.2.1.4. Gestión Logística 11

CAPÍTULO II.

2.1. TIPO DE ESTUDIO 14
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN 14
2.3. MÉTODO....15
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA....15
2.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 16

2.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS 16
2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 16
2.8. PROCESAMIENTO DE DATOS 20

CAPÍTULO III.

3.1. LEVANTAMIENTO DE DATOS 21
3.1.1. Análisis del Macro ambiente *21*
3.1.1.1. Posicionamiento de la política nacional de logística 21
3.1.1.2. Plan Nacional de Buen Vivir 2009-2013 ..... *21*
3.1.1.3. Agenda de Productividad, Diversificación y Transformación 22
3.1.1.4. Síntesis de problemática actual 22
3.1.1.4.1. Necesidades logísticas identificadas en el análisis de cadenas logísticas 22
3.1.1.4.2. Gestión Logística en centros de distribución 23
3.1.1.4.3. Problemática actual de las cadenas de abastecimiento 24
3.1.1.4.4. Reducida oferta de servicios logísticos y calidad 24
3.1.1.4.5. Carencia de información y capacitación logística 25
3.1.1.4.6. Incipiente infraestructura logística de valor agregado 25
3.1.2. Análisis del micro ambiente *26*
3.1.2.1. Misión 26
3.1.2.2. Visión 27
3.1.2.3. Políticas de Venta 27
3.1.2.4. Análisis de Porter 29
3.1.2.5. Proveedores 29
3.1.2.5.1. Aspectos Generales de las Empresas Proveedoras 31
3.1.2.5.2. Organización 32
3.1.2.5.3. Distribución 33

3.1.2.6. Clientes 34
3.1.2.6.1. Perfil del consumidor ecuatoriano: 34
3.1.2.6.2. Clientes de la empresa 34
3.1.2.7. Nuevos competidores 38
3.1.2.8. Productos sustitutos 44
3.1.2.9. Rivalidad y competencia del mercado 44
3.1. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS 46
3.1.1.1. Gestión de la bodega 47
3.1.1.2. Distribución física del espacio 49
3.1.1.3. Identificación y trazabilidad de las mercancías 52
3.1.1.3.1. Códigos de barras 52
3.1.1.4. Cadena de valor de la empresa 54
3.1.1.5. Levantamiento de Procesos y Diagramas. 55
3.1.1.6. Aprovisionamiento 69
3.1.1.6.1. Objetivos del Aprovisionamiento 69
3.1.1.6.2. Fases del Aprovisionamiento 70
3.1.1.6.3. Funciones del Aprovisionamiento 70
3.1.1.7. Compras 71
3.1.1.7.1. Programación de compras 72
3.1.1.7.2. Sistema de Reposición de Periodicidad Variable y Cantidad Variable 72
3.1.1.8. Certificación y calificación de proveedores 74
3.1.1.8.1. ¿Qué se busca con la certificación de los proveedores? 74
3.1.1.8.2. Diseño de la lista de chequeo de calificación de proveedores 75
3.1.1.8.3. Diseño de la lista de chequeo de selección de proveedores 76
3.1.1.9. Inventarios 79
3.1.1.9.1. Avalúo del inventario de la empresa 80
3.1.1.9.2. Clasificación ABC del producto según su rotación 81
3.1.1.9.1. Costos de almacenamiento y operación bodega en rotación 81

3.1.1.10. Inventario obsoleto....83
3.1.1.10.1. Costos de almacenamiento y operación bodega inventario obsoleto....85
3.1.1.10.2. Composición del inventario obsoleto....86
3.1.1.1. Liquidación por descuento *86*
3.1.1.2. Indicadores de gestión – KPI....88
3.1.1.3. ANÁLISIS FINANCIERO....97

CAPÍTULO IV.

4.1. CONCLUSIONES....101
4.2. RECOMENDACIONES....102

BIBLIOGRAFÍA....104

ANEXOS....106

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.1: Variables 17
TABLA No.1: (cont.) 18
TABLA No.1: (cont.) 19
TABLA No.7: Proveedores 30
TABLA No.8: Levantamiento del Proceso 1.3 55
TABLA No.8: (cont.) 56
TABLA No.9: Levantamiento del Proceso 1.4 58
TABLA No.10: Levantamiento del Proceso 1.5 60
TABLA No.10: (cont.) 61
TABLA No.11: Levantamiento del Proceso 2.1 63
TABLA No.12: Levantamiento del Proceso 2.2 65
TABLA No.13: Levantamiento del Proceso 2.3 67
TABLA No.14: Hoja de Calificación y Certificación de Proveedores 77
TABLA No.14: (cont.) 78
TABLA No.15: Avalúo del Inventario 80
TABLA No.16: Clasificación ABC May-Oct 2013 81
TABLA No.17: Costos Operacionales Bodega en Rotación 82
TABLA No.18: Costos Operacionales Bodega Inv. Obsoleto 85
TABLA No.19: Composición del inventario obsoleto 86
TABLA No.20: Tabla de Liquidación - Descuentos 87
TABLA No.21: INDICADOR: vejez del inventario 89
TABLA No.22: INDICADOR: exactitud de inventarios 90
TABLA No.23: INDICADOR: costo de unidad almacenada 91
TABLA No.24: INDICADOR: costo de unidad despachada 92

TABLA No.25: INDICADOR: unidades despachadas por empleado.....93
TABLA No.26: INDICADOR: pedidos entregados completos.....94
TABLA No.27: INDICADOR: certificación de proveedores.....95
TABLA No.28: INDICADOR: entregas perfectamente recibidas.....96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO.1: Macro procesos de la Gestión Logística 11
GRÁFICO.2: 5 Fuerzas de Porter 29
GRÁFICO.3: Ubicación de proveedores 31
GRÁFICO.4: Proveedores según su tipo de empresa 32
GRÁFICO.5: Departamento de Logística. 32
GRÁFICO.6: Canal de Distribución 33
GRÁFICO.7: Clasificación de Clientes según género 35
GRÁFICO 8: Clasificación de clientes según edad 35
GRÁFICO.9: Clientes: Reconocimiento de la Empresa 36
GRÁFICO.10: Clientes: Tiempo de trabajo con la empresa 37
GRÁFICO.11: Clientes: Combina sus ventas con otra actividad económica. 37
GRÁFICO.12: Clientes: Sector de Ventas 38
GRÁFICO.13: Sistema de Ventas Multinivel 39
GRÁFICO.14: Sistema de Venta Directa. 40
GRÁFICO.15: Estructura de la Empresa. 46
GRÁFICO.16: Plano de la Planta Baja 49
GRÁFICO.17: Plano de la Planta Alta 50
GRÁFICO.18: Plano de la Bodega Inv. Obsoleto 51
GRÁFICO.19: Codificación de los productos 53
GRÁFICO.20: Cadena de Abastecimiento de la Empresa 54
GRÁFICO.21: Diagrama del Proceso 1.3 57
GRÁFICO.22: Diagrama del Proceso 1.4 59
GRÁFICO.23: Diagrama del Proceso 1.5 62
GRÁFICO.24: Diagrama del Proceso 2.1 64

GRÁFICO.25: Diagrama del Proceso 2.2 66
GRÁFICO.26: Diagrama del Proceso 2.3 68
GRÁFICO.27: Fases del Aprovisionamiento 70
GRÁFICO.28: Funciones del Aprovisionamiento 71
GRÁFICO.29: Actividades del Proceso de Compras 72
GRÁFICO.30: Ciclo de Pedido 73

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación de fin de carrera se realizó con el objetivo de conocer el funcionamiento actual de la gestión de la cadena de abastecimiento en la empresa JE Estilos y Modelos para diseñar una propuesta que le permita mejorar el desempeño en su operación logística, brindándole una ventaja competitiva y un incremento en el nivel de servicio prestado a sus clientes externos e internos.

Primero se realizó un diagnóstico del desempeño de la cadena de abastecimiento, encontrando complicaciones ocasionadas por la falta de gestión en algunas de las operaciones, se identificó oportunidades de mejora en relación a prácticas logísticas utilizadas en los centros de distribución, bodegas y almacenes con los altos estándares de operación logística, posteriormente se elaboró un diagnóstico del problema indicando cuales serían las posibles consecuencias para la empresa si no se toman acciones correctivas en sus operaciones. Se llevó a cabo un análisis del entorno de la empresa para conocer su situación actual y las relaciones establecidas con proveedores y con clientes, así como también la posición de la empresa frente a otras empresas competidoras en el mercado. Posteriormente se realizó el levantamiento de los procesos de abastecimiento, recepción, almacenamiento, preparación y despacho de mercaderías. Debido a que la empresa no cuenta con indicadores de gestión, no se tiene la capacidad de conocer los niveles de desempeño en las distintas operaciones que se realizan, por esta razón se implementó indicadores de gestión logísticos, técnicas, metodología y herramientas que permitan proyectar la operación logística de la empresa a mediano plazo de acuerdo a las tendencias y desarrollos tecnológicos del mercado, convirtiendo la logística del almacenamiento en una ventaja competitiva sostenible que brinde la oportunidad de mejora continua e incremento progresivo del nivel de servicio brindado.

PALABRAS CLAVE

AVALÚO DEL INVENTARIO, 80
CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA, 54
CALIDAD LOGÍSTICA, 12
CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES, 74
CÓDIGOS DE BARRAS, 52
ESTRATEGIA DE SUMINISTRO, 12
GESTIÓN DE LA BODEGA, 47
GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS, 11, 12
INDICADORES DE GESTIÓN, 88
INVENTARIO OBSOLETO, 83
INVENTARIOS, 79
LEVANTAMIENTO DEL PROCESO, 58
PROCESO, 57
SCM, 12
TRAZABILIDAD DE LAS MERCANCÍAS, 52
VARIABLES, 17
VENTA DIRECTA, 40

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

1.1.EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Planteamiento del problema

La investigación pretende alinearse con el Plan Nacional del Buen Vivir (2009), que en su objetivo número 11, persigue "Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible" (p.329), y por otra parte en su objetivo número 6 busca "Garantizar el trabajo estable, justo y digno en sus diversidad de formas" (p.271).

El trabajo de investigación se realizará en base a las siguientes políticas y lineamientos:

Política 6.5	Impulsar actividades económicas que conserven empleos y fomenten la generación de nuevas plazas, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo.
Lineamiento 6.5.a	Impulsar programas e iniciativas privadas que favorezcan la incorporación de jóvenes a actividades laborales remuneradas.
Lineamiento 6.5.c	Fortalecer y promover iniciativas económicas de pequeña y mediana escala basadas en el trabajo, que se orienten a generar empleos nuevos y estables.
Política 11.1	Impulsar una economía endógena para el Buen Vivir, sostenible y

territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción.

Lineamiento 11.1.d Diversificar las formas de producción y prestación de servicios, y sus capacidades de agregación de valor, para ampliar la oferta nacional y exportable.

Lineamiento 11.1.g Desarrollar una logística eficiente que permita mejorar la productividad, calidad, diversificación productiva y distribuir de mejor manera los ingresos en la cadena de valor.

Política 11.6 Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y solidaridad

Lineamiento 11.6.a Impulsar las redes de comercialización directa y a las iniciativas de compras solidarias.

En base a los objetivos, políticas y lineamientos anteriormente mencionados la investigación se llevará a cabo en la empresa JE Estilos y Modelos, PYME, dedicada a la venta y comercialización de calzado y artículos de cuero mediante un sistema de venta directa[1].

La investigación busca entender el funcionamiento de la cadena de abastecimiento de esta empresa y diseñar una propuesta que además de brindarle una ventaja competitiva logre "Revertir la tendencia creciente de desempleo juvenil y reducirlo en un 24% hasta el 2013" meta 6.5.2 del Plan Nacional del Buen Vivir.

[1] Se entiende por venta directa o venta a domicilio la comercialización fuera de un establecimiento comercial de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora.

1.1.1.1. Diagnóstico

La principal causa para un desempeño irregular en la cadena de abastecimiento de la empresa es la inexistencia de un departamento de adquisiciones encargado de gestionar y proporcionar mercadería, recursos y materiales necesarios con la cantidad y calidad requerida a un precio adecuado a todos los departamentos de la empresa según las necesidades existentes. El encargado del aprovisionamiento de la mercadería para esta empresa reconoce que un factor determinante en el abastecimiento del producto es la selección de proveedores ya que esto permite asegurar que los productos comprados cumplan con los requisitos y las condiciones establecidas en cuanto a tiempos de entrega y calidad de la mercadería, pero se puede evidenciar que no existe un proceso establecido para la selección de los proveedores debido a que la empresa no ha determinado un departamento de adquisiciones que sea el responsable de esta selección.

Según se observa, las órdenes de pedido generadas en la empresa no tienen a una persona responsable, sino que por el contrario los pedidos realizan diferentes personas dependiendo de los requerimientos que se presenten, esta es una causa para que se pierda la continuidad y coherencia en el abastecimiento de mercadería. La generación de pedidos en la empresa se realiza utilizando la información que el sistema informático brinda, pero las condiciones para los pedidos varían dependiendo de la rotación del producto y la época del año, no se han establecido políticas claras para generación de pedidos, así como se desconoce los tiempos óptimos para la generación de estas órdenes de compra.

Otra causa para una inadecuada gestión de la cadena de abastecimiento son los continuos retrasos en el surtido de la mercadería, estos retrasos se deben a varios factores del medio. Por

ejemplo, el sector transportista del Ecuador afronta diversos problemas entre los que más se destacan: la fuerte competencia de precios debido a la informalidad, la falta de capacitación de los transportistas, y la falta de asociatividad entre las empresas del sector (BID; Advanced Logistic Group, 2010), ocasionando problemas de retraso por incidentes o mal manejo de inconvenientes.

Otro factor importante es el retraso ocasionado por la falta de materia prima en las empresas productoras. En su informe, Villavicencio (2012) sostiene que del total de fabricantes de calzado el 21% son personas naturales, microempresas y sociedades civiles, el 33% son compañías limitadas o sociedades anónimas y el 46% restante son PYMES (p.23), la capacidad de producción con la que cuentan estas empresas varía no solo por su tamaño, sino también por la disponibilidad de recursos con las que estas pueden contar para la fabricación de productos, brindándoles así una ventaja competitiva a aquellas empresas productoras que gracias a su efectivo aprovisionamiento logran cumplir con la demanda de sus clientes. Por otro lado, aquellas empresas que tienen problemas con su aprovisionamiento afrontan constantemente retrasos en su producción y consecuentemente en el cumplimiento de sus pedidos, lo que claramente se ve reflejado en un ineficiente abastecimiento a sus clientes.

A partir de Octubre del 2012, el bajo abastecimiento de la materia prima se ha debido a problemas relacionados con trámites de importación en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador causados por el cambio en el sistema informático y el monitoreo de movilización de carga (El Universo, 8 de Noviembre del 2012).

La ausencia del departamento de adquisiciones y falta de designación de una sola persona responsable de los procesos de compras son la causa para que en algunas ocasiones los pedidos no se generen oportunamente dentro de los tiempos requeridos, ocasionando que los productos no

estén disponibles para la venta en los almacenes. Un buen control de inventarios por demanda significa que reconocemos que es muy complicado reconocer con seguridad la demanda y el tiempo de entrega. En su texto, Ballou (2004) sostiene que se debe planear una situación en la que no solo haya existencias disponibles para surtir las solicitudes de los clientes basándonos en una demanda promedio y un tiempo de entrega promedio, sino que además debemos añadir una cantidad de incremento al inventario. Esta cantidad de seguridad o amortiguador, deberá fijar el nivel de disponibilidad de existencias suministradas a los clientes al controlar la probabilidad de que ocurra falta de provisiones.

La empresa podría mejorar la utilización del espacio en su bodega de mercaderías. Se cuenta con un delimitado espacio para el almacenamiento de las existencias, un mejor sistema de localización permitiría la optimización del espacio en bodegas, se evidencia que existe un cierto sistemas de localización de los inventarios que algunas veces ocasiona que las personas encargadas de la preparación de pedidos se tdemoren en ubicar los productos, las bodegas están distribuidas en secciones que dependen directamente de la ubicación de los productos según su marca. Este método de ubicación que ha elegido la empresa no toma en cuenta la ubicación de la mercadería de acuerdo al tipo de producto según su rotación. Se debe tener en cuenta la importancia que representan los productos que producen un mayor beneficio para la empresa. En su texto, Muller (2004) señala que cuando no se puede controlar la localización del producto, desde de los puntos de vista tanto físicos como de mantenimiento de registros, la precisión del inventario se verá afectada.

Según comenta Jorge Enríquez, propietario de la empresa, en algunas ocasiones se presentan retrasos en el procesamiento de transacciones relacionados directamente con los sistemas y tecnologías de información con los que cuenta la empresa.

Actualmente se utiliza un software comprado a la empresa Abago, localizada en la provincia de Azuay. Los proveedores del software realizaron varias adaptaciones y cambios al programa inicial para que éste pueda operar de acuerdo a las necesidades de la empresa. Sin embargo la asistencia de quienes vendieron el programa se realiza en diversas ocasiones para realizar nuevos cambios según surjan nuevas necesidades. También reconoce que la empresa no utiliza en la totalidad todos los módulos que contiene este software, últimamente se ha empezado a creer que habrá que hacer nuevos cambios para que el sistema se adapte a las nuevas operaciones en las que está incurriendo la empresa.

Según el Reporte Mundial de Tecnologías de la Información del 4 de Abril del 2012 plantea que la brecha digital se sigue manteniendo en el mundo pese a los esfuerzos realizados en los últimos diez años para impulsar las Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (TICS) en los países en vías de desarrollo. Ecuador ha escalado 12 lugares para ubicarse en el puesto 96. Dentro del top de los 100 primeros de un total de 142 países analizados

Ecuador ha subido en el ranking debido a sus mejoras en el aprovechamiento de los componentes de las TICs (infraestructura, tarifas y habilidades de la población) y a la inclusión de los componentes de impacto (económico y social) (Caicedo, 2012).

1.1.1.2. Pronóstico.

Si la empresa no gestiona de manera apropiada su cadena de abastecimiento, existe la posibilidad de que un evento inesperado afecte a la organización, influyendo negativamente en las actividades normales o impidiendo que las cosas se realicen de acuerdo a lo planeado.

La base para una mejor toma de decisiones está en la calidad de la información que la empresa sea capaz de recopilar tanto de sus clientes internos como de los externos. La

información adecuada de cada uno de los procesos de la cadena de abastecimiento, permitirá anticipar escenarios y tomar decisiones correctas para prevenir situaciones de riesgo que afecten al desempeño de la empresa.

1.1.1.3. Control del Pronóstico

Se realizará una investigación para analizar el actual manejo del abastecimiento y la distribución de los productos que comercializa la empresa. Una vez que se haya comprendido su funcionamiento, se realizará un análisis situacional y mediante la aplicación de conocimientos técnicos y en colaboración de todos los partícipes de la cadena de abastecimiento se diseñarán procesos adecuados, integrados y coordinados que le brinden a la empresa herramientas, aptitudes y valores necesarios para un funcionamiento eficiente que le permita reducir sus costos y que además le genere una ventaja competitiva dentro del mercado.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la ventaja de mejorar la gestión de la cadena de abastecimiento para una comercializadora de calzado, orientada a disminuir sus pérdidas económicas?

1.1.3. Sistematización del problema

- ¿Cómo aporta este proyecto de investigación de fin de carrera al plan del Buen Vivir?
- ¿Cuál es el aporte de la implementar indicadores de gestión en los procesos de la empresa?
- ¿Cómo influye el manejo eficiente de inventarios en la disminución de costos de la empresa?

1.1.4. Objetivo General

Proponer mejoras para la gestión de la cadena de abastecimiento de una PYME comercializadora de calzado, que brinden una ventaja competitiva para la empresa en el mercado nacional y que le ayuden a mejorar su rentabilidad.

1.1.5. Objetivos específicos

- Aportar al Plan Nacional del Buen Vivir con el desarrollo de una logística eficiente que permita mejorar la productividad, calidad, diversificación productiva y distribuir de mejor manera los ingresos de la cadena de valor.
- Diseñar procesos que permitan optimizar las operaciones de la cadena de abastecimiento de la empresa generando una disminución de los costos.
- Crear estrategias que le permitan a la empresa optimizar su inventario para disminuir los costos de inventario.

1.1.6. Justificaciones

El motivo de realizar esta investigación es contribuir en la solución de problemas existentes en la cadena de abastecimiento y distribución de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de calzado, a través de la aplicación de conocimientos técnicos en sus operaciones, para mejorar el desempeño de sus procesos y disminuir costos, logrando así una ventaja competitiva dentro del mercado.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. Estado actual del conocimiento sobre el tema

1.2.1.1. Logística integral

Según Beureau Veritas Formación (2011), la logística integral es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministros encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva los siguientes elementos:

- Almacenaje
- Flujo directo e inverso de bienes y servicios
- Información relacionada con estos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con la finalidad de cumplir con las exigencias del cliente.

1.2.1.2. Evolución de bodegas y almacenes a centros de distribución

Según explica Mora (2011), en organizaciones empresariales tradicionales y desafortunadamente en algunas empresas latinoamericanas todavía los centros de distribución se manejan como bodegas, depósitos o almacenes, estos en su mayoría están caracterizados por su precaria situación interna, infraestructura física y por el descuido de la alta gerencia en brindar garantías de inversión mínima para operar, estos sitios cuentan con poco personal idóneo para la ejecución efectiva de la operación logística.

Hoy por hoy las organizaciones van tomando conciencia de la importancia y criticidad de sus centros de distribución y los ven como una real plataforma logística de sus ventas y como una garantía en el nivel de servicios que se pretende aplicar en sus estrategias logísticas. Actualmente se están analizando a los centros de distribución como factor clave del éxito para el control y reducción de los niveles de inventarios, que son un verdadero costo fijo y financiero que afecta la poca rentabilidad de algunas organizaciones.

1.2.1.3. Evolución de estrategias con proveedores en la recepción

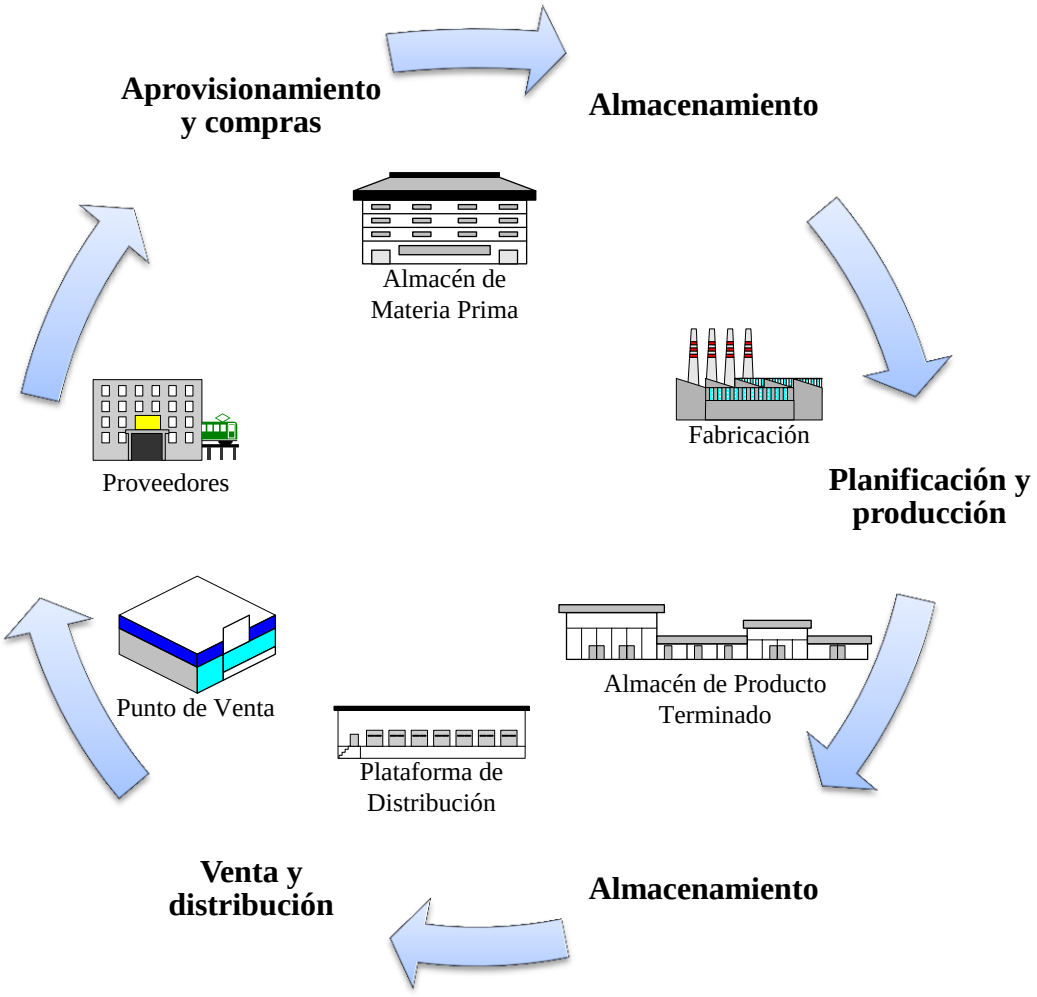
Al igual que la tecnología de la información, las relaciones con los proveedores también han ido evolucionando con el paso de los años en la medida que las empresas se han dado cuenta de que la eficiencia logística lograda individualmente en cada operación, se maximiza sólo si se unen esfuerzos para que dicha eficiencia sea lograda por todos los integrantes de la cadena de suministros, es decir, productores, proveedores, distribuidores y clientes.

1.2.1.4. Gestión Logística

GRÁFICO.1: GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

ACTIVIDADES DE APOYO

- Gestión de Recursos Humanos
- Tecnología e Infraestructura
- Administración
- Mantenimiento



Elaborado por: Lizeth Enríquez A.
Fuente: Beureau Veritas Formación, 2011, pág. 51

1.2.2. Adopción de una perspectiva teórica

Luego de una revisión crítica de los diferentes autores y sus planteamientos, se decide adoptar las estructuras actuales del manejo logístico en Latinoamérica planteados en su mayoría por el autor Luis Aníbal Mora y la teoría de diferentes textos que comprenden nuevos enfoques del manejo de la cadena de suministros.

1.2.3. Hipótesis

El mejoramiento en la gestión de la cadena de abastecimiento le permitirá a la empresa contar con procesos más eficientes, así como reducir sus costos operativos.

1.2.4. Marco conceptual

- **La gestión de la cadena de suministros o SCM,** se puede definir como aquella estrategia a través de la cual se gestionan todas las actividades y empresas que forman parte del proceso logístico de una organización. (Beureau Veritas Formación, 2011)

- **Estrategia de Suministro** es un plan de acción para abastecerse, diseñado para permitir el logro de metas y objetivos seleccionados. Si se desarrolla de manera adecuada, la estrategia vinculará a la empresa con el medio ambiente como parte del proceso de planeación a largo plazo. (Johnson; Leenders; Flynn, 2011)

- **Calidad Logística** es un concepto que engloba el servicio y la adecuación a los gustos y preferencias de los consumidores. La calidad de la logística representa una ventaja cuando se suministra el producto al cliente en el lugar, tiempo y cantidad requerida.

1.2.5. Identificación y Caracterización de las variables

Variable Logística: Consiste en la valoración cuantitativa del desempeño logístico expresado mediante indicadores.

Variable Cadena de Abastecimiento: Consiste en la valoración cuantitativa del comportamiento de los distintos procesos de la cadena de abastecimiento.

Variable Dependiente: Logística

Variable Independiente: Cadena de Abastecimiento

CAPÍTULO II.

MÉTODO

2.1. TIPO DE ESTUDIO

A continuación se señala el tipo de estudio que se utilizará para el desarrollo de esta investigación, ya que esta influirá en la estrategia que diseñemos para la investigación.

Se llevará a cabo un estudio de tipo descriptivo debido a que se limitará a describir las características de una PYME dedicada a la comercialización y distribución de calzado mediante el sistema de venta directa en el Distrito Metropolitano de Quito, sin realizar comparaciones con otros grupos estudiados.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- **De campo:** Se aplicará investigación de campo ya que los datos serán recogidos directamente de la empresa para objeto de estudio.
- **Documental:** Se utilizará investigación documental para reforzar el conocimiento del fenómeno estudiado, con apoyo predominante documentos de la empresa y medios bibliográficos.

- **Proyecto de Desarrollo:** La investigación pretende elaborar una propuesta viable que solucione los problemas del flujo de la cadena de abastecimiento de esta PYMES.

2.3. MÉTODO

Inductivo-Deductivo: Se utilizará la inducción como un procedimiento que permita generar el conocimiento desde la parte general de la empresa que comprende las estrategias, el desempeño, y el funcionamiento de ésta, que servirán como clave para inferir en las aplicaciones generales del grupo estudiado.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El único objeto de esta investigación es el estudio de empresa por tanto se considera un estudio de caso. Para las encuestas a clientes y proveedores se tomarán en cuenta los siguientes datos:

Población 1: 400 Clientes de la empresa

Tamaño de Muestra 1: 58 Clientes de la empresa

El cálculo del tamaño de muestra se realizó en base a la información brindada por la empresa. ANEXO A.

Población 2: 19 Proveedores de la empresa

Tamaño de Muestra 2: 15 Proveedores de la empresa

El cálculo del tamaño de muestra se realizó en base a la información brindada por la empresa. ANEXO B.

2.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- **Entrevistas:** Se llevarán a cabo entrevistas tanto a los directivos de la empresa como al personal administrativo y operativo dentro de la misma.

- **Observación:** Se observará el desempeño de las actividades y los procesos dentro de la empresa para realizar un examen sensorial de los mismos evitando la influencia de opiniones de quien investiga.

- **Encuestas:** Se realizarán encuestas a los proveedores y clientes de la empresa para conocer las características y el desempeño de los mismos con la empresa. ANEXOS C-D.

2.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Se validará la confiabilidad de los instrumentos a utilizarse mediante la implementación de pruebas piloto, para contar con la certeza de que los instrumentos seleccionados para la obtención de la información sea capaz de responder a las interrogantes de la investigación con datos certeros.

Se realizarán aplicaciones preliminares de los instrumentos a utilizar para corregir cualquier tipo de error que se presente y poder obtener información confiable.

2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TABLA NO.1: VARIABLES

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO						
	INDICADOR	**OBJETIVO**	**DEFINICIÓN**	**PERIDIOCIDAD**	**FÓRMULA**	**UNIDAD DE MEDIDA**
1	CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES	Controlar la calidad de los proveedores de la empresa.	Número y porcentaje de proveedores certificados.	al inicio de cada temporada de catálogo	$Valor = \frac{Proveedores\ certificados}{Total\ de\ proveedores} x\ 100$	Porcentaje
2	ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS	Controlar la calidad de productos recibidos y la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercaderías.	Número y porcentaje de productos recibidos, y la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercancía.	al final de cada temporada de catálogo	$Valor = \frac{Pedidos\ inconformes}{Total\ órdenes\ de\ compra\ recibidas} x\ 100$	Porcentaje
3	PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por la bodega.	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	mensual	$Valor = \frac{\#\ pedidos\ entregados\ completos}{\#\ total\ de\ pedidos\ entregados} x\ 100$	Porcentaje

Elaborado por: Lizeth Enríquez A.
Fuente: (Mora, 2009)

TABLA NO.1: (CONT.)

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE INVENTARIOS						
	INDICADOR	**OBJETIVO**	**DEFINICIÓN**	**PERIDIO CIDAD**	**FÓRMULA**	**UNIDAD DE MEDIDA**
4	VEJEZ DEL INVENTARIO	Controlar el nivel de las mercancías no disponibles para despacho por obsolescencia, mal estado y otros.	Nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, etc.	Al fin de cada temporada de catálogo.	$Valor = \frac{Unidades\ dañadas + obsoletas}{Unidades\ disponibles\ en\ inventarios} x100$	Porcentaje
5	EXACTITUD DE INVENTARIOS	Controlar y medir la exactitud en los inventarios en pos de mejorar la confiabilidad.	Se determina midiendo el número de referencias que presentas descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico.	al fin de cada temporada de catálogo	$Valor = \frac{Valor\ de\ la\ diferencia\ (\$)}{Valor\ total\ del\ inventario}\ x\ 100$	Porcentaje

Elaborado por: Lizeth Enríquez A.
Fuente: (Mora, 2009)

TABLA NO.1: (CONT.)

BODEGAS						
_	**INDICADOR**	**OBJETIVO**	**DEFINICIÓN**	**PERIDIOCIDAD**	**FÓRMULA**	**UNIDAD DE MEDIDA**
6	COSTO UNIDAD ALMACENADA	Controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio.	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado.	mensual	$Valor = \frac{Costo\ del\ almacenamiento}{Número\ de\ unidades\ almacenadas}$	dólares por unidad
7	COSTO UNIDAD DESPACHADA	Controlar la contribución de las unidades despachadas por persona.	Consiste en conocer el número de unidades despachadas por cada empleado del total despachado.	mensual	$Valor = \frac{Total\ Unidades\ despachadas}{Total\ de\ trabajadores\ en\ el\ área}$	porcentaje
8	UNIDADES DESPACHADAS POR EMPLEADO	Controlar los cost. Unit. por manejo de unidades de carga.	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos de la bodega.	mensual	$Valor = \frac{Costo\ Total\ Operativo}{Número\ de\ unidades\ despachadas}$	dólares por unidad
FINANCIERO						
_	**INDICADOR**	**OBJETIVO**	**DEFINICIÓN**	**PERIDIOCIDAD**	**FÓRMULA**	**UNIDAD DE MEDIDA**
9	COSTOS DE OPERACIÓN vs VENTAS	Controlar el costo de operación de las bodegas respecto de las ventas realizadas	Los costos de la operación de las bodegas representan un porcentaje significativo de las ventas totales.	mensual	$Valor = \frac{Costos\ de\ Operación\ en\ bodegas}{Total\ de\ Ventas} x\ 100$	Porcentaje

Elaborado por: Lizeth Enríquez A.
Fuente: (Mora, 2009)

2.8. PROCESAMIENTO DE DATOS

Para el procesamiento de los datos obtenidos se realizará mediante el paquete de Microsoft Office principalmente los siguientes programas:

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Office Visio.

CAPÍTULO III.

RESULTADOS

3.1. LEVANTAMIENTO DE DATOS

3.1.1. Análisis del Macro ambiente

3.1.1.1. Posicionamiento de la política nacional de logística

En los últimos años se ha comprendido la importancia del desarrollo de la logística como una herramienta clave para mejorar la productividad y competitividad de los distintos sectores económicos y sociales dentro de nuestro país. Es así como el gobierno nacional en conjunto con sus diferentes organismos ha puesto en marcha diferentes programas y políticas para el mejoramiento y la implementación de los sistemas logísticos en la matriz económica del país, los mismos que se detallan a continuación.

3.1.1.2. Plan Nacional de Buen Vivir 2009-2013

La Constitución del Ecuador en su artículo 280 promulga que EI Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos del Estado y que su observancia deberá ser de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Dentro del objetivo número 11 de este plan se contempla establecer un sistema económico social, solidario y sostenible para lo que se propone como una meta contar con un programa de facilitación logística que incentivará al desarrollo de sistemas logísticos en el sector público y los demás sectores.

3.1.1.3. Agenda de Productividad, Diversificación y Transformación

El Estado Ecuatoriano cuenta en la actualidad con una agenda productiva con el fin de sentar bases sólidas para el desarrollo productivo del país en el largo plazo.

La Agenda de Productividad tiene como misión, fomentar y acompañar el proceso de transformación de la estructura productiva del país, a través de la implementación de políticas y programas que permitan generar competitividad y productividad sistémicas. Las metas son la transformación productiva a través de una sociedad de emprendedores y propietarios, empleando la calidad y el fortalecimiento del capital humano alineados a un cambio cultural y de imagen del país, conjuntamente con un proceso de equidad.

Dentro de las consideraciones de esta agenda se fomenta el apoyo al desarrollo de la infraestructura logística del país como una de las ocho políticas transversales que se consideran.

3.1.1.4. Síntesis de problemática actual

3.1.1.4.1. Necesidades logísticas identificadas en el análisis de cadenas logísticas

Las empresas ecuatorianas deberían empezar a hacer conciencia que para manejarse efectivamente en un mundo globalizado como es el que enfrentan todos los días, donde para ser

competitivos se debe optimizar al máximo los recursos es indispensable realizar un análisis la logística en sus operaciones.

En el Ecuador no se sabe con exactitud cuál ha sido el progreso con respecto al tema Logístico en los últimos años, no se ha encontrado ninguna investigación que muestre la situación actual del país en cuanto al manejo de la logística en el sector privado y los cambios que se deben aplicar para mejorar y ser más competitivos.

En su texto, Mora (2011) sostiene que las organizaciones empresariales tradicionales y desafortunadamente en algunas empresas latinoamericanas todavía los centros de distribución se manejan como simples bodegas o depósitos caracterizados por una precaria situación interna en infraestructura física que hacen visible el descuido por parte de la alta gerencia, impidiendo una ejecución efectiva de la operación logística.

3.1.1.4.2. Gestión Logística en centros de distribución

Los almacenes, bodegas y centros de distribución constituyen un factor clave de éxito para la gestión efectiva de la cadena de abastecimiento y distribución de una organización que crece en ventas, sin embargo ha existido un descuido por parte de las altas gerencias de las empresas.

El desempeño de estos lugares presentan falencias de organización y al mismo tiempo de oportunidades de mejoramiento en sus procesos de almacenamiento y de dimensionamiento del impacto en la operación logística de los centros de distribución que habitualmente desarrollan sus actividades cotidianas sin un enfoque de planeación integral, y por lo tanto sin la aplicación de mejores prácticas en las actividades que son actualmente críticas, como la recepción, almacenamiento, preparación y despacho de mercancías, y que de conocerse y aplicarse en forma

progresiva y efectiva contribuiría en la generación de valor a la operación logística de la empresa mediante la aplicación efectiva de técnicas, metodología, herramientas y desarrollos tecnológicos con el fin de convertir a la logística del centro de distribución en una ventaja competitiva para las empresas modernas y configurar un desempeño eficiente y efectivo para el aumento de nivel de servicio para los clientes internos y externos.

3.1.1.4.3. Problemática actual de las cadenas de abastecimiento

Actualmente el sector logística y transporte no da respuesta a las necesidades del sector productivo y a mucha parte del sector de servicios, dificultando el objetivo de avanzar hacia un esquema de productos de mayor valor añadido y logísticamente más exigentes

3.1.1.4.4. Reducida oferta de servicios logísticos y calidad

La falta de especialización de servicios y la mala calidad de los mismos es una problemática principal que influye directamente en el desempeño de las empresas del sector productivo y de servicios.

No es difícil observar carencias en el manejo de alimentos, cargas especiales, así como simples operaciones de carga y descarga que causa daños a la mercancía y tiene como consecuencia pérdidas monetarias y de confianza de los productores y comercializadores

Se pueden también observar una falta de integración de servicios para soluciones integrales entre las empresas proveedoras de calzado y sus clientes lo que complejiza la cadena en términos administrativos y dificulta la resolución de conflictos.

3.1.1.4.5. Carencia de información y capacitación logística

La adopción de tecnologías de información no es habitual entre los agentes del sector del calzado, transporte y logística de Ecuador

Ecuador muestra un rezago en la adopción de tecnologías de información, en particular para la trazabilidad y seguimiento a tiempo real de la mercancía (tracing y tracking), así como de la gestión de flota, debido al costo elevado que suponen y al desconocimiento por parte de los operadores y generadores de carga. (Cetra S.A., 2010)

3.1.1.4.6. Incipiente infraestructura logística de valor agregado

El esfuerzo de informatización se encuentra todavía en una fase incipiente, con la modernización aduanera y el despacho electrónico como primeros y únicos ejemplos de tecnologías de la información aplicadas.

El difícil acceso a la financiación para acometer nuevas inversiones en la materia, junto a la necesidad de conocer los usos y utilidades directas que tendría su implantación en el negocio, dificultan aún más la expansión de las TIC

Tanto la implantación de las aplicaciones de gestión de los procesos del negocio logístico, como el propio desarrollo del comercio electrónico, se están convirtiendo en un elemento que favorece el desarrollo de su actividad y, por ello, ayuda a posicionar mejor dentro del sector a aquellas empresas que lo desarrollan.

El Sistema Interactivo de Comercio Exterior de la C.A.E es el único ejemplo de plataforma integradora entre distintos agentes de la cadena.

El uso de TICs se reduce a grandes empresas de transporte y logística que ofrecen servicios de valor añadido, mientras que las restantes se limitan al uso de ordenadores y software para la realización de los procesos de ofimática.

3.1.2. Análisis del micro ambiente

JE ESTILOS Y MODELOS

JE Estilos y Modelos es una empresa ecuatoriana localizada en Quito, dedicada a la comercialización de calzado; desde el año 2005 implementó la venta del producto por catálogo mediante el sistema de venta directa..

Según comenta su propietario la empresa ha logrado establecer alianzas estratégicas con los proveedores nacionales, los cuales trabajan constantemente para cumplir con las demandas del mercado, según los modelos seleccionados en catálogo.

Actualmente existen alrededor de trescientos vendedores que participan activamente de este sistema de venta por catálogo.

3.1.2.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de calzado y artículos de cuero de la mejor calidad a precios competitivos, a través de nuestra fuerza de ventas ofrecemos a los clientes un servicio personalizado, creando fuentes de trabajo y aportando al desarrollo del país. (JE Estilos y Modelos, 2012)

3.1.2.2. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de calzado, carteras de cuero y afines confeccionados con materiales de excelente calidad, preferidos por clientes que buscan satisfacer sus necesidades, mediante una atención personalizada. (JE Estilos y Modelos, 2012)

3.1.2.3. Políticas de Venta

Localización:	La empresa se encuentra localizada en el sector centro de la ciudad de Quito.
Tiempo en el mercado:	28 años
Materiales:	Productos elaborados en cuero y materiales sintéticos.
Costo de la afiliación:	Para ser parte de este sistema de ventas es necesarios que las personas se suscriban presentando una copia de su cédula de identidad por un valor de $15,00. Este costo cubre el precio de tres catálogos de productos que se le entregan al vendedor(a) una vez realizada la suscripción.
Sistema:	Manejan un sistema de venta directa. Para ser parte del sistema es requisito inscribirse y realizar ventas mensuales por un monto mayor a $300,00. Los precios en el catálogo no se encuentran marcados y se garantiza una utilidad mínima del 40% sobre el precio de compra respecto del precio de venta al público marcado en la lista de precios que se entrega al momento de la suscripción.

Recepción de pedidos: Se receptan los pedidos personalmente en el almacén de la empresa, a través del correo electrónico, vía fax o a través de las líneas telefónicas de la empresa.

Pedido mínimo: No se tiene un monto mínimo para realizar los pedidos, las personas pueden realizar sus pedidos el número de veces necesarias sin ningún tipo de recargo.

Tiempo de reposición: El tiempo de despacho es inmediato siempre que exista la mercadería en bodegas, los envíos a provincias se despachan inmediatamente, se demoran el tiempo en tránsito de las empresas de transporte.

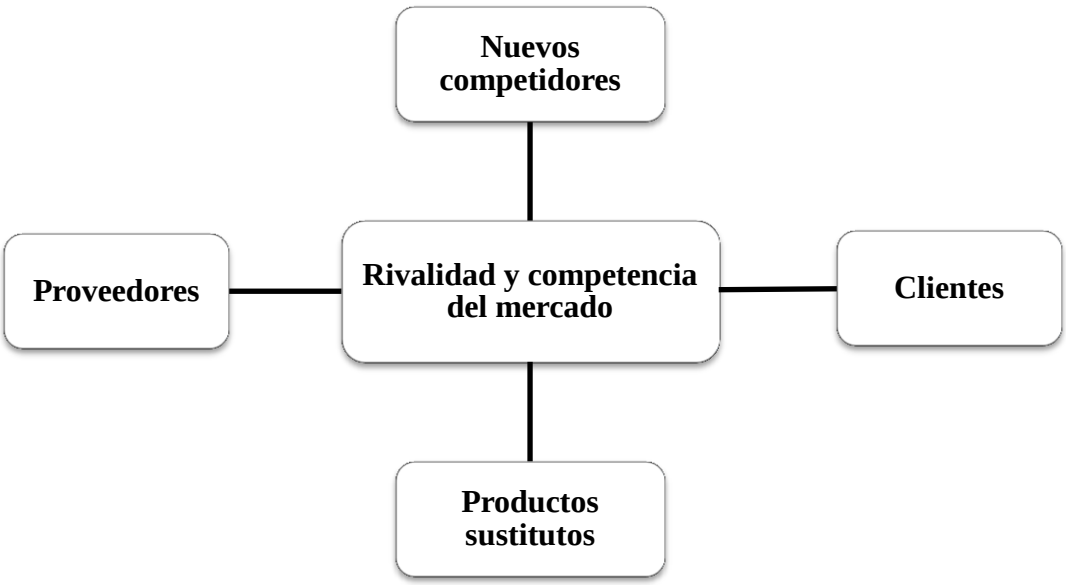
Cambios y devoluciones: La empresa admite los cambios y devoluciones de mercadería, siempre que el producto se encuentre en las mismas condiciones que fue despachado hasta el último día de cada mes debido a que la mercadería se despacha a consignación y se debe emitir la factura con el resumen de ventas a todos los clientes.

Pago: El pago de la mercadería es inmediato al momento de despachar la mercadería en el almacén, dependiendo del historial del cliente (cumplimiento y monto de ventas) se otorga crédito en el caso de ser solicitado. Para los envíos a provincias el pago debe ser realizado mediante transferencia bancaria o depósito, una vez que se confirma en valor del pedido. No se da crédito.

Costo de transporte: Los envíos se realizan a través de diferentes empresas de transporte y courier, si el cliente tiene preferencia por alguna empresa se realiza el envío solicitado, el costo del transporte es asumido por el comprador.

3.1.2.4. Análisis de Porter

GRÁFICO.2: 5 FUERZAS DE PORTER



Elaborado por: Lizeth Enríquez A.
Autor: Michael E. Porter

3.1.2.5. Proveedores

La empresa siempre se ha caracterizado por comercializar productos nacionales como una fuente de impulso al desarrollo económico del país por lo que considera a sus proveedores como

valiosos aliados que aportan en el valor añadido de los procesos del negocio como base fundamental para satisfacer las expectativas de los clientes.

La tabla que se muestra a continuación es una lista de los proveedores de la empresa.

TABLA NO.7: PROVEEDORES

	NOMBRE DE LA EMPRESA	UBICACIÓN
1	CALZADO ANDRES FELIPE	Azuay
2	ARMANDINY	Tungurahua
3	CALZADO AIDITA	Azuay
4	CALZADO DACRIS	Tungurahua
5	CALZADO JOSMAX	Tungurahua
6	CALZADO LIWI	Tungurahua
7	CALZADO MARJORY	Tungurahua
8	CALZADO MISSHELL	Tungurahua
9	CALZADO VID	Tungurahua
10	COMERCIALIZADORA OMEGA	Pichincha
11	FERCALIT	Azuay
12	GOB	Tungurahua
13	INCALSID CIA LTDA	Tungurahua
14	JAM SHOES	Pichincha
15	JUNIOR SHOES	Tungurahua
16	LUIGI VALDINI SANTLUIGI CIA LTDA	Tungurahua
17	QUE CUEROS	Tungurahua
18	REXELL	Tungurahua
19	SHERINAS FACTORY	Azuay

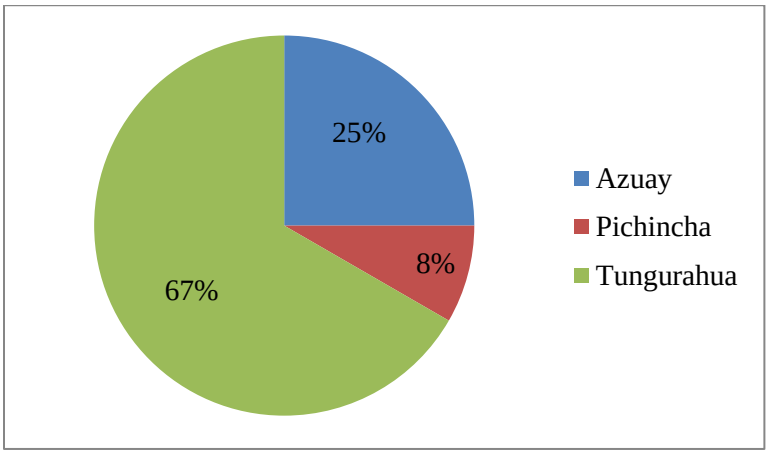
Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

3.1.2.5.1. Aspectos Generales de las Empresas Proveedoras

Los gráficos que se presentan a continuación reflejan los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los proveedores de la empresa. La tabulación de los datos obtenidos de las encuestas se presenta en el ANEXO F.

A continuación muestran la distribución de los proveedores de la empresa respecto a su localización dentro del territorio nacional, así como el tipo de empresa.

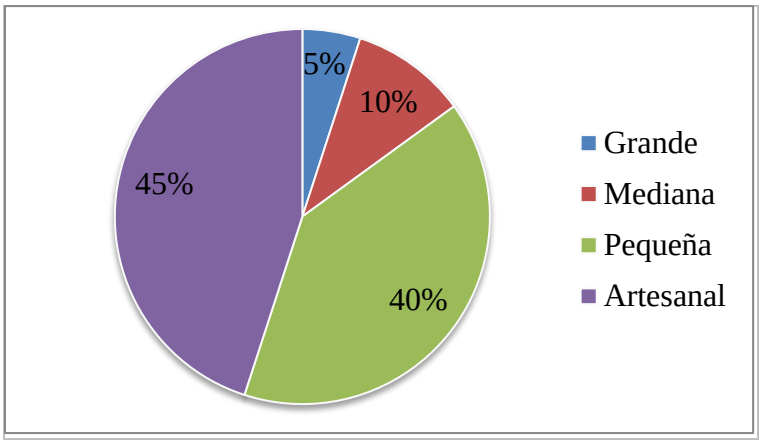
GRÁFICO.3: UBICACIÓN DE PROVEEDORES



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: Proveedores de JE Estilos y Modelos

Como se puede observar la mayoría de los proveedores de la empresa están localizados en la provincia de Tungurahua, seguidos por aquellos que se encuentran en la provincia del Azuay y un porcentaje bastante reducido se encuentran en la provincia de Pichincha.

GRÁFICO.4: PROVEEDORES SEGÚN SU TIPO DE EMPRESA

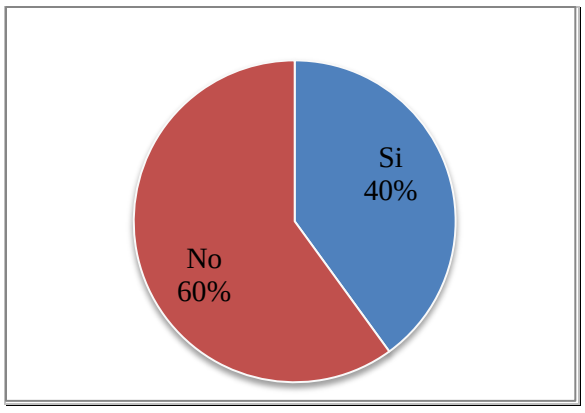


Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: Proveedores de JE Estilos y Modelos

De acuerdo a la gráfica anterior se puede identificar que la mayoría de proveedores son empresas artesanales, seguidas por empresas pequeñas.

3.1.2.5.2. Organización

GRÁFICO.5: DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.

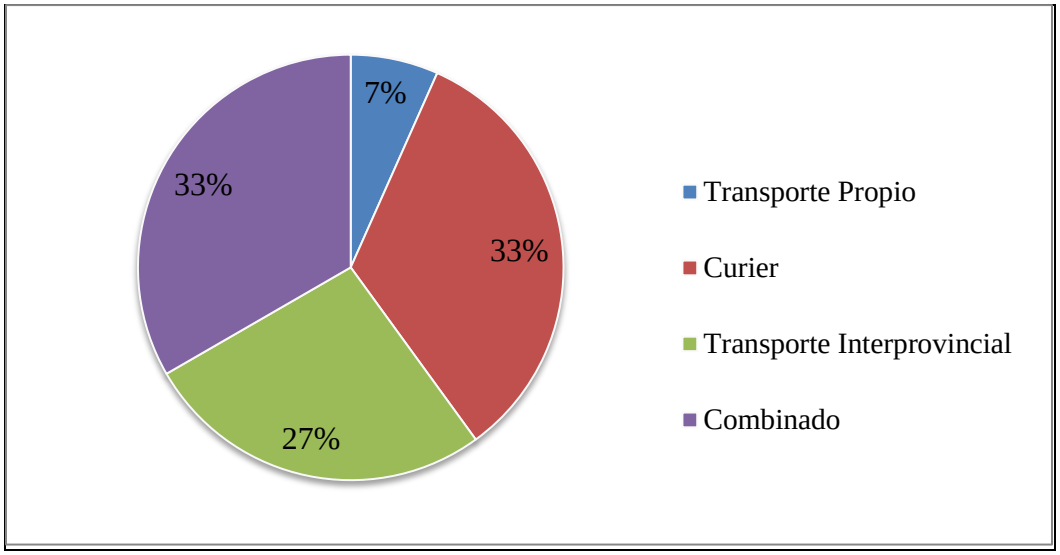


Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: Proveedores de JE Estilos y Modelos

Del total de empresas proveedoras con las que cuenta la empresa, apenas el 40% cuenta con un departamento encargado de la logística de las empresas o con personal responsable del desempeño de la misma, mientras que un 60% de las empresas no prestan atención a las operaciones logísticas como un eje importante en el desarrollo de sus actividades.

3.1.2.5.3. Distribución

GRÁFICO.6: CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: Proveedores de JE Estilos y Modelos

De acuerdo a la gráfica anterior se entiende que la mayoría de empresas proveedoras realizan la entrega de sus productos mediante la contratación de transporte courier, en un menor porcentaje se encuentran aquellas empresas que envían sus productos utilizando el servicio de las cooperativas de transporte interprovincial. Un gran porcentaje de las empresas combina entre distintos canales de distribución para la entrega de sus productos. A penas un 7% de las empresas proveedoras cuentan con transporte propio para la entrega de sus productos.

3.1.2.6. Clientes

3.1.2.6.1. Perfil del consumidor ecuatoriano:

Dentro de los gustos y características de los consumidores ecuatorianos de calzado podemos distinguir tres tipos:

Popular: Los consumidores de este segmento se inclinan por el factor precio. La mayor parte de la demanda en el Ecuador está agrupada en este mercado.

Medio: El precio es un factor importante aunque ya se empieza a tomar en cuenta la calidad, el diseño y la comodidad del producto.

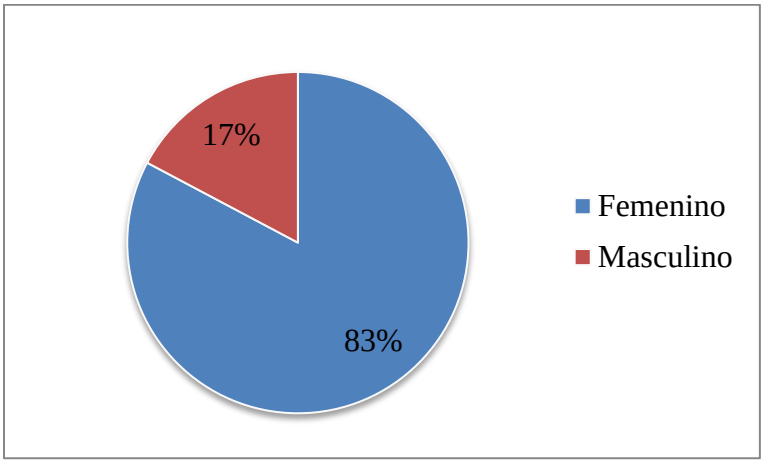
Alta: La calidad de los materiales y terminados son importantes, así como también que tan bien representan las últimas tendencias de moda. El consumidor es fiel a ciertas marcas y en su mayoría prefieren marcas importadas, a pesar de que en los años todos han empezado a apoyar el consumo de marcas nacionales.

3.1.2.6.2. Clientes de la empresa

La empresa maneja el sistema de venta directa a través del uso de su catálogo de productos, en la actualidad cuenta con aproximadamente 400 clientes que trabajan como vendedores activos, de los cuales el 83% son mujeres y el resto hombres.

Los gráficos que se presentan a continuación reflejan los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa. La tabulación de los datos obtenidos de las encuestas se presenta en el ANEXO E.

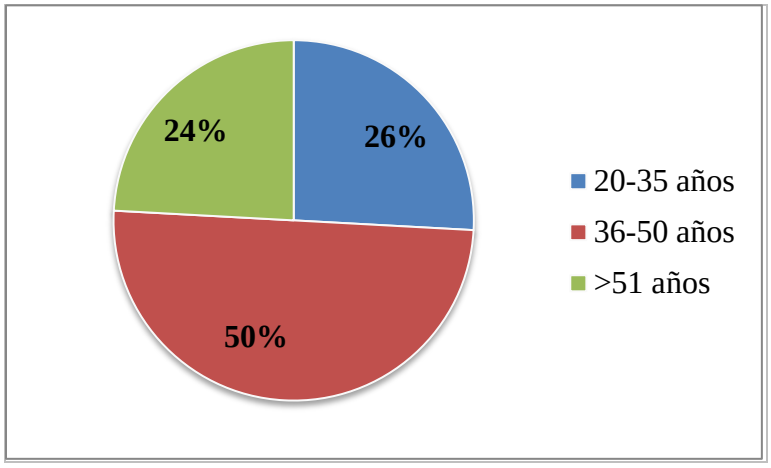
GRÁFICO.7: CLASIFICACIÓN DE CLIENTES SEGÚN GÉNERO



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: Clientes de JE Estilos y Modelos

La mitad de los clientes son personas que están entre una edad de 36 y 50 año, aunque también hay un número considerable de personas menores y mayores a este rango de edad.

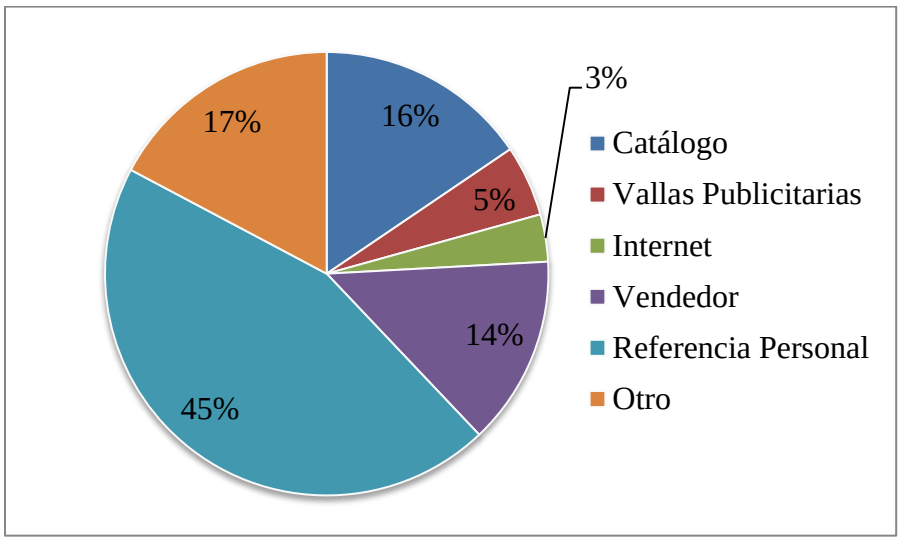
GRÁFICO 8: CLASIFICACIÓN DE CLIENTES SEGÚN EDAD



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: Clientes de JE Estilos y Modelos

La mayoría de los clientes de la empresa llegaron a conocer del servicio mediante referencias personales 46%, catálogo de productos un 16%, otros vendedores un 14%, vallas publicitarias e internet un 8% y el resto mediante otros medios del sector.

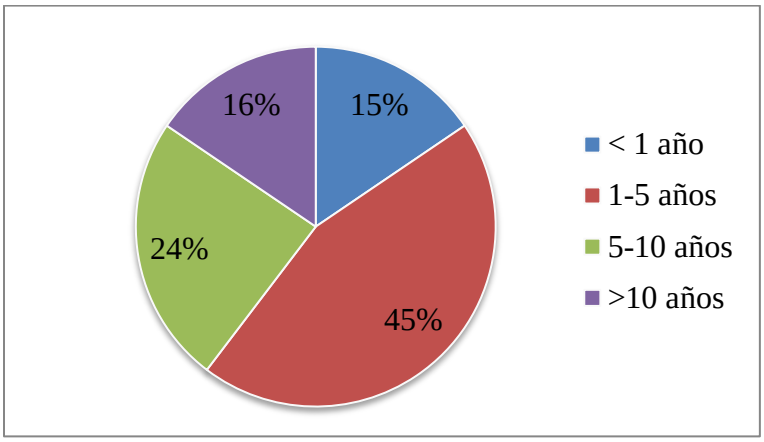
GRÁFICO.9: CLIENTES: RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: Clientes de JE Estilos y Modelos

El 45% de los vendedores trabajan con la empresa durante un tiempo aproximado de 1 a 5 años, mientras que el 24% de estos reporta trabajar con la empresa durante un tiempo de 5 a 10 años, el 16% de los vendedores trabaja con la empresa por más de 10 años y aproximadamente el 15% de vendedores llegó a ser clientes activos desde hace menos de un año.

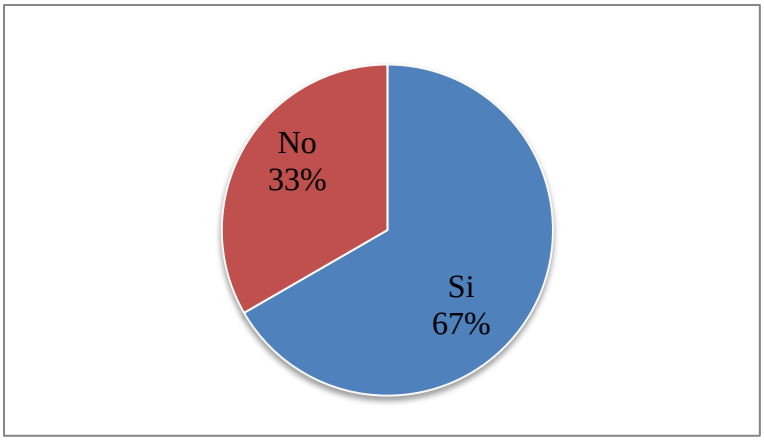
GRÁFICO.10: CLIENTES: TIEMPO DE TRABAJO CON LA EMPRESA



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: Clientes de JE Estilos y Modelos

El 67% de los vendedores de productos reporta combinar este sistema de venta directa con otro tipo de actividad económica, mientras que el 33% restante afirma que sólo se dedican a esta actividad económica.

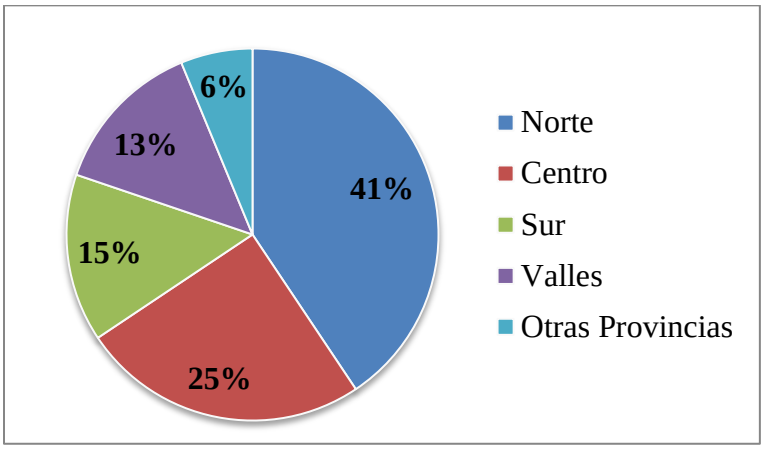
GRÁFICO.11: CLIENTES: COMBINA SUS VENTAS CON OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA.



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: Clientes de JE Estilos y Modelos

De acuerdos a datos recopilados de los vendedores, se conoce que el 41% de las personas realizan sus ventas en el sector norte de la ciudad, seguidos por un 23% de personas que comercializan los productos en el centro de la ciudad, un 15% afirma que vende los productos en el sector sur de la ciudad, mientras que el 13% de personas venden los productos en los valles, y por último tenemos un 6% de personas que realizan sus ventas en otras provincias del país. Toda la información se muestra a continuación en los siguientes gráficos.

GRÁFICO.12: CLIENTES: SECTOR DE VENTAS



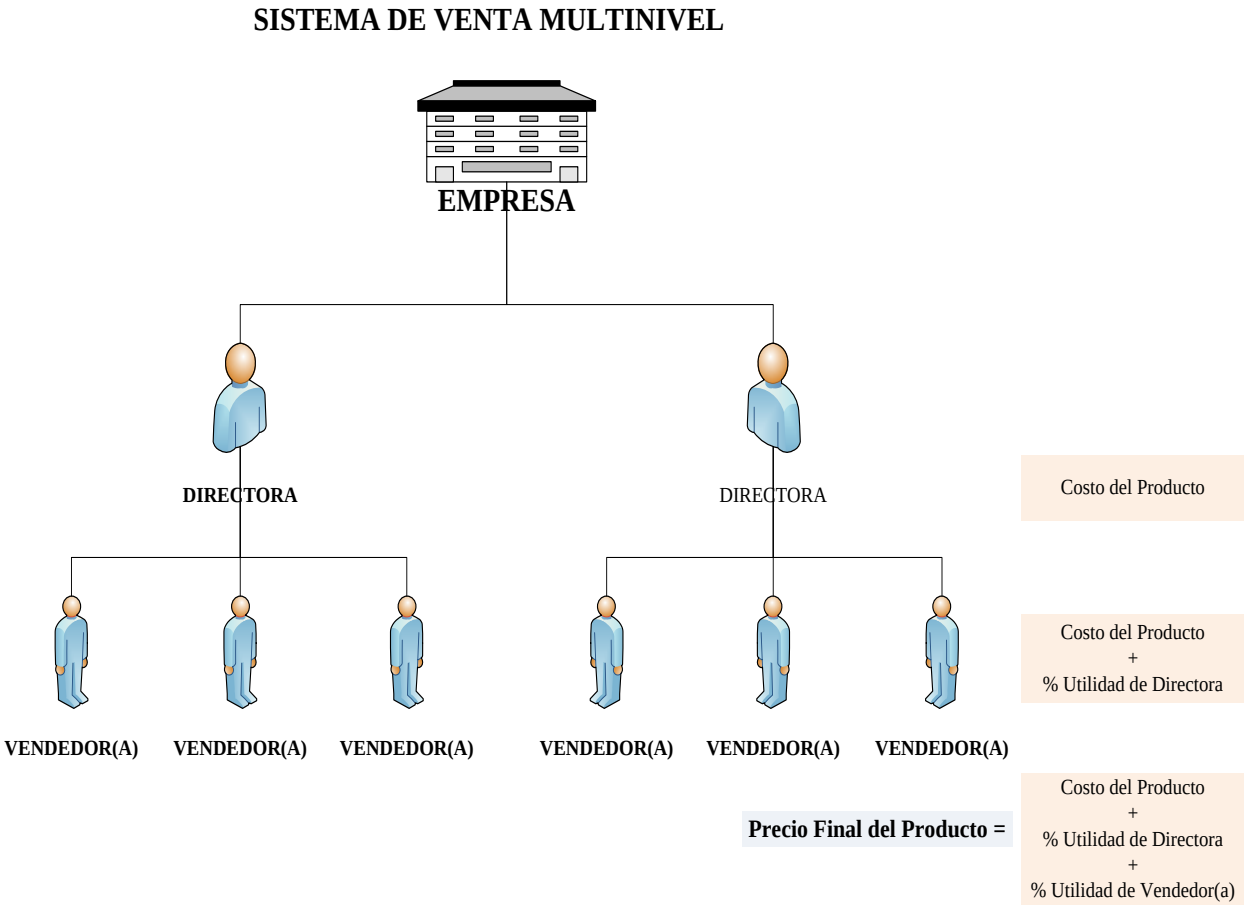
Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: Proveedores de JE Estilos y Modelos

3.1.2.7. Nuevos competidores

La venta por catálogo es un sistema que en los últimos años ha tenido una gran acogida en nuestro medio ya que crea una fuente de ingreso para muchas personas, convirtiéndolas en vendedores y brindando la facilidad de que adecuen esta actividad de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, por otro lado que los consumidores conozcan y adquieran el producto desde sus locaciones de trabajo o vivienda.

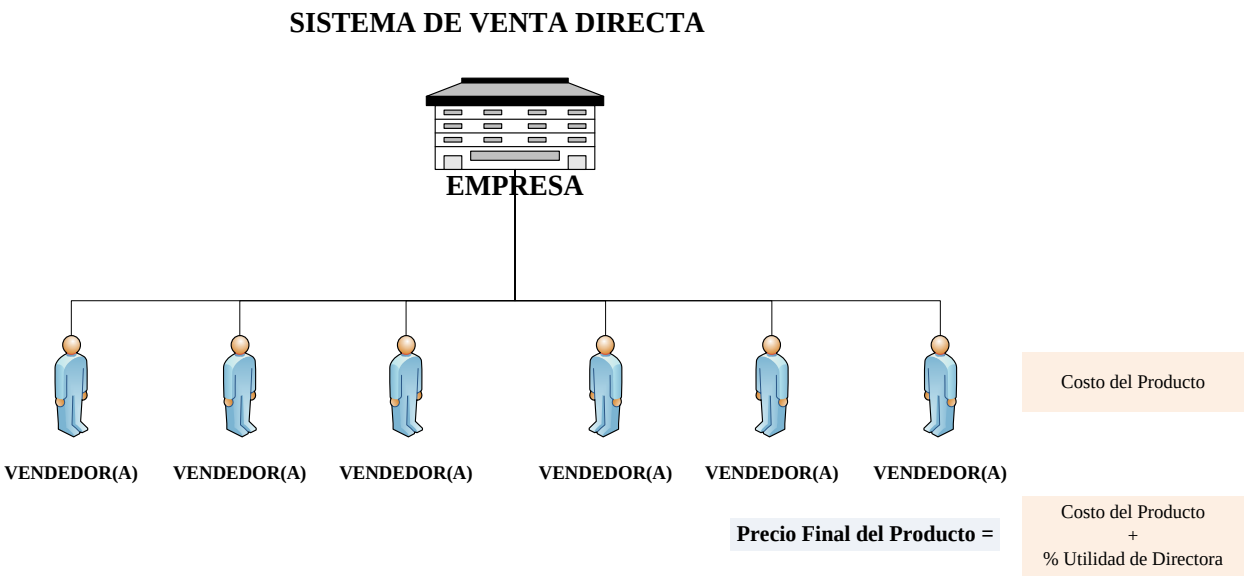
El surgimiento de nuevas empresas que manejan esta modalidad de venta por catálogo es un ejemplo de que cada vez hay más competidores, cada una maneja diferentes catálogos de productos y establecen sus propias políticas, existen catálogos que se manejan a través de la venta directa y otros que manejan un sistema multinivel por comisiones como se muestra en los gráficos a continuación.

GRÁFICO.13: SISTEMA DE VENTAS MULTINIVEL



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Asociación Ecuatoriana de Venta Directa)

GRÁFICO.14: SISTEMA DE VENTA DIRECTA.



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Asociación Ecuatoriana de Venta Directa)

Entre las empresas de venta por catálogo de calzado más reconocidas en el medio tenemos:

- CATÁLOGO DE CALZADO VENTURO

Localización: Portoviejo

Tiempo en el mercado: 5 años

Materiales: Productos elaborados en cuero y materiales sintéticos.

Costo de la afiliación: Sólo se necesita adquirir el catálogo de productos para ser parte del sistema de ventas.

Sistema:	Manejan un sistema multinivel conformado por directoras y las vendedoras. Para ser empresaria el monto mínimo de compra mensual debe ser de $4 000 con un porcentaje de utilidad del 40%. En el caso de no completar el monto se afilia como vendedora con un porcentaje de utilidad del 30%.
Recepción de pedidos:	Se receptan los pedidos a través de la página web de la empresa, mediante un código que se le asigna a cada persona.
Pedido mínimo:	No se tiene un monto mínimo para realizar los pedidos.
Tiempo de reposición:	Una vez que se ha recibido el pedido la empresa ofrece un tiempo mínimo de despacho de 24 horas, se envía el producto que tengan en existencias, caso contrario habrá que repetir el pedido hasta que lleguen las reposiciones a las bodegas.
Cambios y devoluciones:	La empresa admite los cambios de mercadería, siempre que sea por otro producto, no se permiten devoluciones de mercadería.
Pago:	El pago de la mercadería debe ser por transferencia bancaria o depósito, una vez que se confirma en valor del pedido. No se da crédito.
Costo de transporte:	Los envíos se realizan a través de courier y el costo del transporte es asumido por el comprador.

¬ CATÁLOGO DE CALZADO BELÉN

Localización:	Portoviejo
Tiempo en el mercado:	4 años
Materiales:	Productos elaborados en cuero y materiales sintéticos
Costo de la afiliación:	Sólo se necesita adquirir el catálogo de productos para ser parte del sistema de ventas, el precio del catálogo es de $3.
Sistema:	Manejan un sistema multinivel conformado por directoras y las vendedoras. Para ser empresaria la cantidad mínima de compra semanal debe ser de 50 pares de calzado con un porcentaje de utilidad del 40%. En el caso de no completar el monto se afilia como vendedora con un porcentaje de utilidad del 28 y 30% dependiendo de los productos.
Recepción de pedidos:	Se receptan los pedidos vía correo electrónico o mediante las líneas telefónicas disponibles.
Pedido mínimo:	La cantidad mínima de pedido debe ser de 20 pares de calzado.
Tiempo de reposición:	Una vez que se ha recibido el pedido la empresa ofrece un tiempo mínimo de despacho de 48 horas, se envía el producto que tengan en existencias, caso contrario habrá que repetir el pedido hasta que lleguen las reposiciones a las bodegas.

Cambios y devoluciones: La empresa admite los cambios de talla o color de los productos, no se permiten devoluciones de mercadería.

Pago: El pago de la mercadería debe ser por transferencia bancaria o depósito, una vez que se confirma en valor del pedido. No se da crédito.

Costo de transporte: Los envíos se realizan a través de courier y el costo del transporte es asumido por el comprador.

¬ CATÁLOGO DE CALZADO SHOE CENTER

Localización: Guayaquil

Materiales: Productos brasileros y colombianos elaborados en cuero y materiales sintéticos

Costo de la afiliación: Sólo se necesita adquirir el catálogo de productos para ser parte del sistema de ventas, el precio del catálogo es de $3.

Sistema: Maneja un sistema de venta directa y el producto no tiene precio marcado en el catálogo, garantiza una utilidad del 25%.

Recepción de pedidos: Se receptan los pedidos vía correo electrónico o mediante las líneas telefónicas disponibles.

Pedido mínimo: La cantidad mínima de pedido debe ser de 6 pares de calzado.

Tiempo de reposición: Una vez que se ha recibido el pedido la empresa ofrece un tiempo mínimo de despacho de 24 horas, se envía el producto que tengan en existencias, caso contrario habrá que repetir el pedido hasta que lleguen las reposiciones a las bodegas.

Cambios y devoluciones: La empresa admite los cambios de talla o color de los productos, no se permiten devoluciones de mercadería.

Pago: El pago de la mercadería debe ser por transferencia bancaria o depósito, una vez que se confirma en valor del pedido. No se da crédito.

Costo de transporte: Los envíos se realizan a través de courier y el costo del transporte es asumido por el comprador.

3.1.2.8. Productos sustitutos

El calzado por sus características y su funcionalidad no puede ser reemplazado con otro tipo de productos, las personas pueden elegir diferentes estilos y modelos de calzado dependiendo de sus necesidades, pero no existe en el mercado otro producto que al no ser calzado pueda satisfacer las mismas necesidades.

3.1.2.9. Rivalidad y competencia del mercado

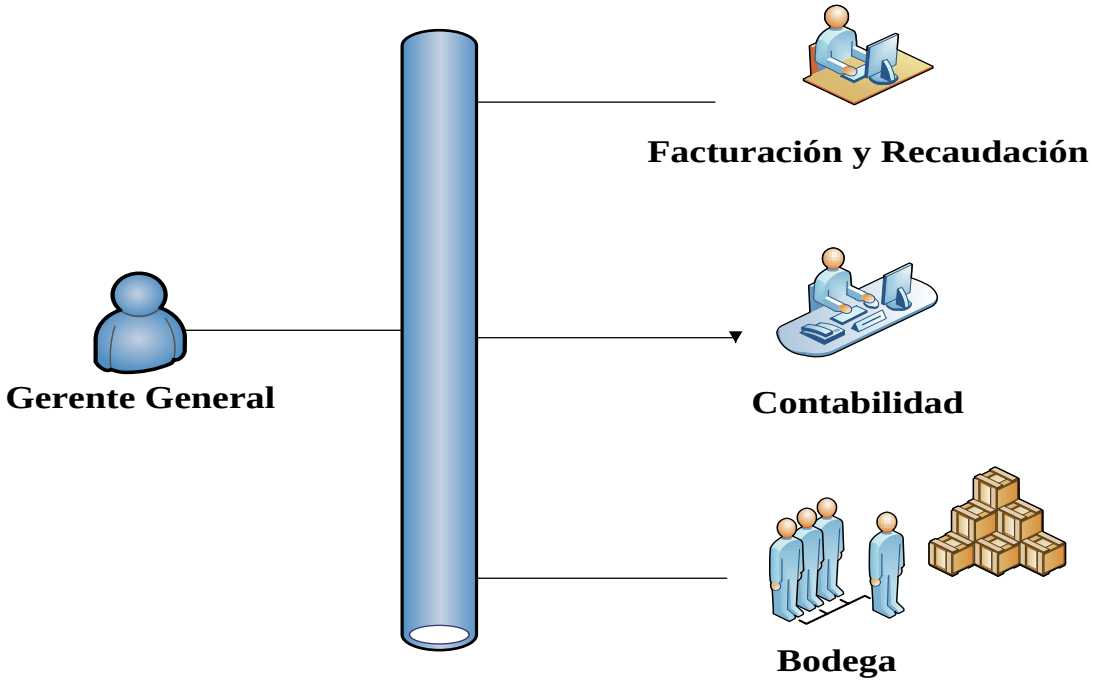
En el sector del calzado la rivalidad es mucha debido a que existen varias tiendas de calzado y artículos afines tanto en centros comerciales así como en sectores donde existe un comercio dinámico. Los almacenes de calzado van desde tiendas de marcas nacionales hasta

tiendas de marcas internacionales que ofrecen al consumidor variedad de productos nacionales e importados de excelente calidad.

El sistema de venta directa y multinivel tiene varias ventajas pues hace llegar el producto a los distintos lugares donde se encuentren los consumidores sin que estos tengan que movilizarse a las tiendas de calzado, permitiéndoles utilizar su tiempo en otras actividades a demás que dependiendo del vendedor las formas de pago son bastante accesibles. Estos pueden ser razones para que el surgimiento de empresas de venta por catálogo se haya incrementado en los últimos tiempos.

3.1. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

GRÁFICO.15: ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

3.1.1.1. Gestión de la bodega

La empresa cuenta con bodegas propias ya que le resulta menos costoso, las bodegas se encuentran divididas en dos tipos.

La primera es una bodega de aproximadamente 100m² que está destinada para el almacenamiento de productos sin rotación, hasta que estos puedan ser liquidados, las instalaciones de esta bodega son básicas y ocasionalmente hay una persona encargada para realizar mantenimiento del sitio.

Por otro lado la empresa cuenta con una bodega principal de aproximadamente 240m² destinada a la operación y el almacenamiento de aproximadamente 13 000 productos en rotación. En esta bodega hay gran utilización del espacio durante la mayor parte del tiempo. Al ser este espacio el responsable de casi la totalidad de las operaciones de la empresa se le destina mayor atención.

En este espacio trabajan alrededor de nueve personas que son las encargadas de la recepción, almacenamiento, y despacho de los productos. No existen equipos para el transporte de los productos ya que por las características del producto no son necesarios, el transporte de los productos los realiza el personal que trabaja en el sitio sin mayor dificultad.

El calzado es almacenado en empaques individuales de cartón facilitando el manejo del mismo, estos productos no son de naturaleza perecible y pueden ser almacenados a temperatura ambiente de esta forma la bodega no requiere ningún tipo de adecuación en su temperatura.

El almacenamiento de los productos dentro de las bodegas está zonificado de acuerdo a tres clasificaciones:

1. Producto para mujer

2. Producto para hombre

3. Producto para niños y niñas.

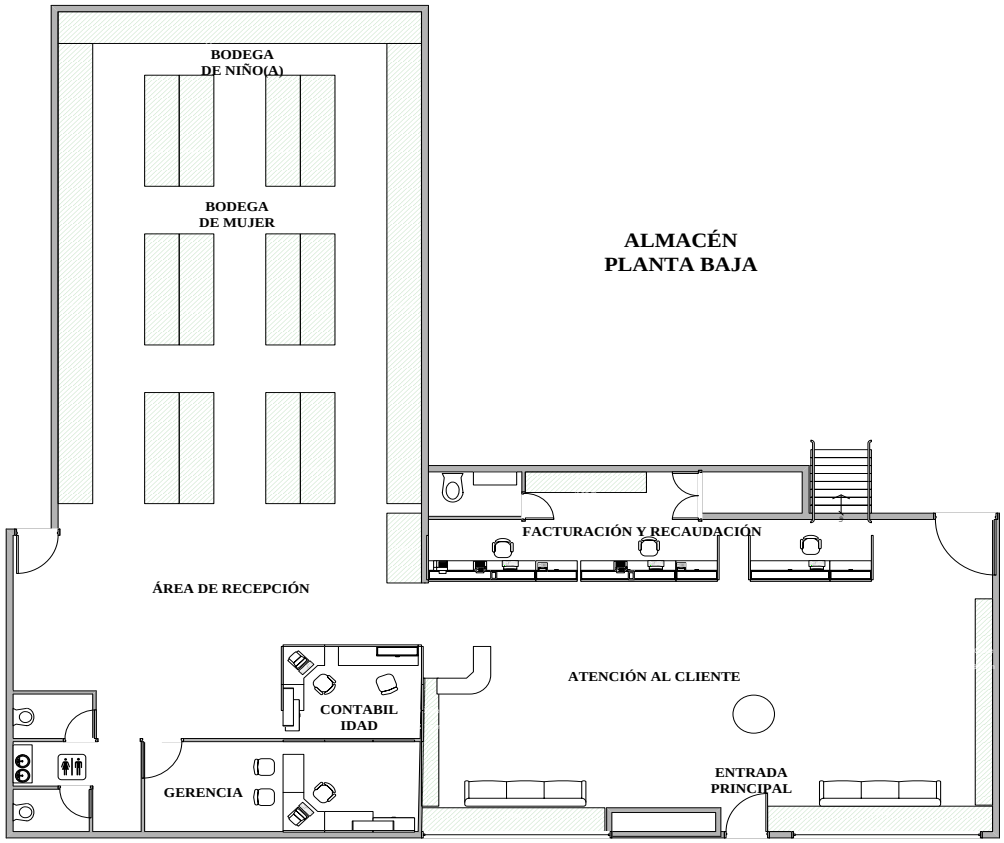
Dentro de cada una de las zonas antes mencionadas existe una segunda zonificación interna por marcas de producto, esto se ha elegido ya que dependiendo del proveedor el producto cuenta con un empaque distintivo para cada marca, lo que facilita visualmente la identificación y memorización de la localización de los productos en la bodega a cada una de las personas que manipula la mercadería.

La ubicación de las marcas puede variar entre temporadas de catálogo y se la realiza dependiendo de la rotación que tenga cada una de estas, por ejemplo, las marcas que representan mayor rotación del inventario se encuentran cerca el área de recepción y despachos, facilitando la manipulación del producto, las marcas con expectativas de rotación se las ubica en la parte media de la bodega y las marcas con menor expectativa de rotación se las ubica en la parte posterior de la bodega.

La ubicación física del producto se la realiza en estanterías metálicas de dos pisos, sin divisiones horizontales, lo que permite el almacenamiento de cajas con diferentes dimensiones. Las estanterías están ubicadas en la bodega de forma vertical disponibles para una ubicación vertical en aquellas estanterías que se encuentran apegadas a la pared y para dos ubicaciones verticales en aquellas que se encuentran en el centro de la bodega rodeadas por dos pasillos, facilitando así la manipulación de diferentes productos por ambos lados.

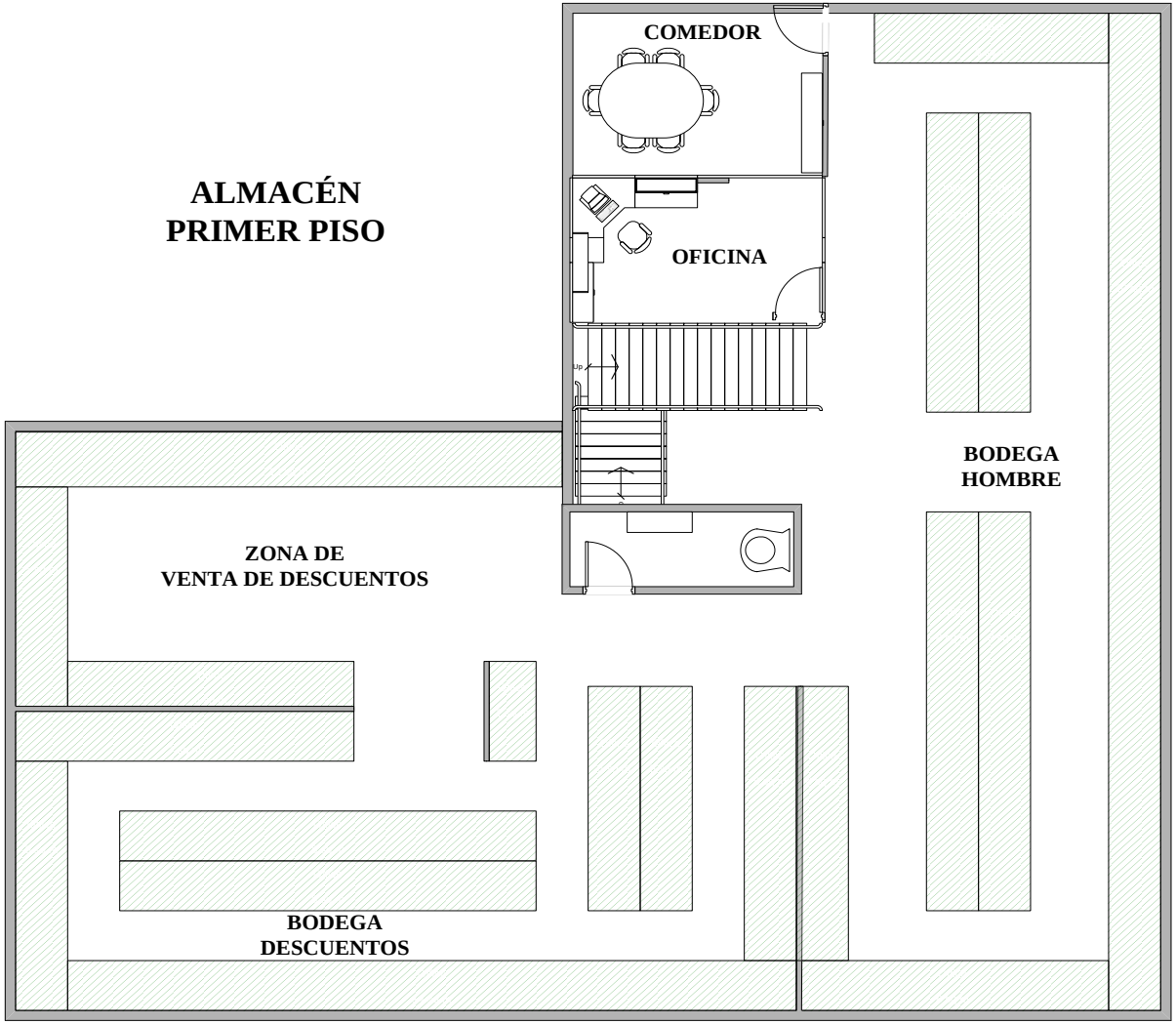
3.1.1.2. Distribución física del espacio

GRÁFICO.16: PLANO DE LA PLANTA BAJA



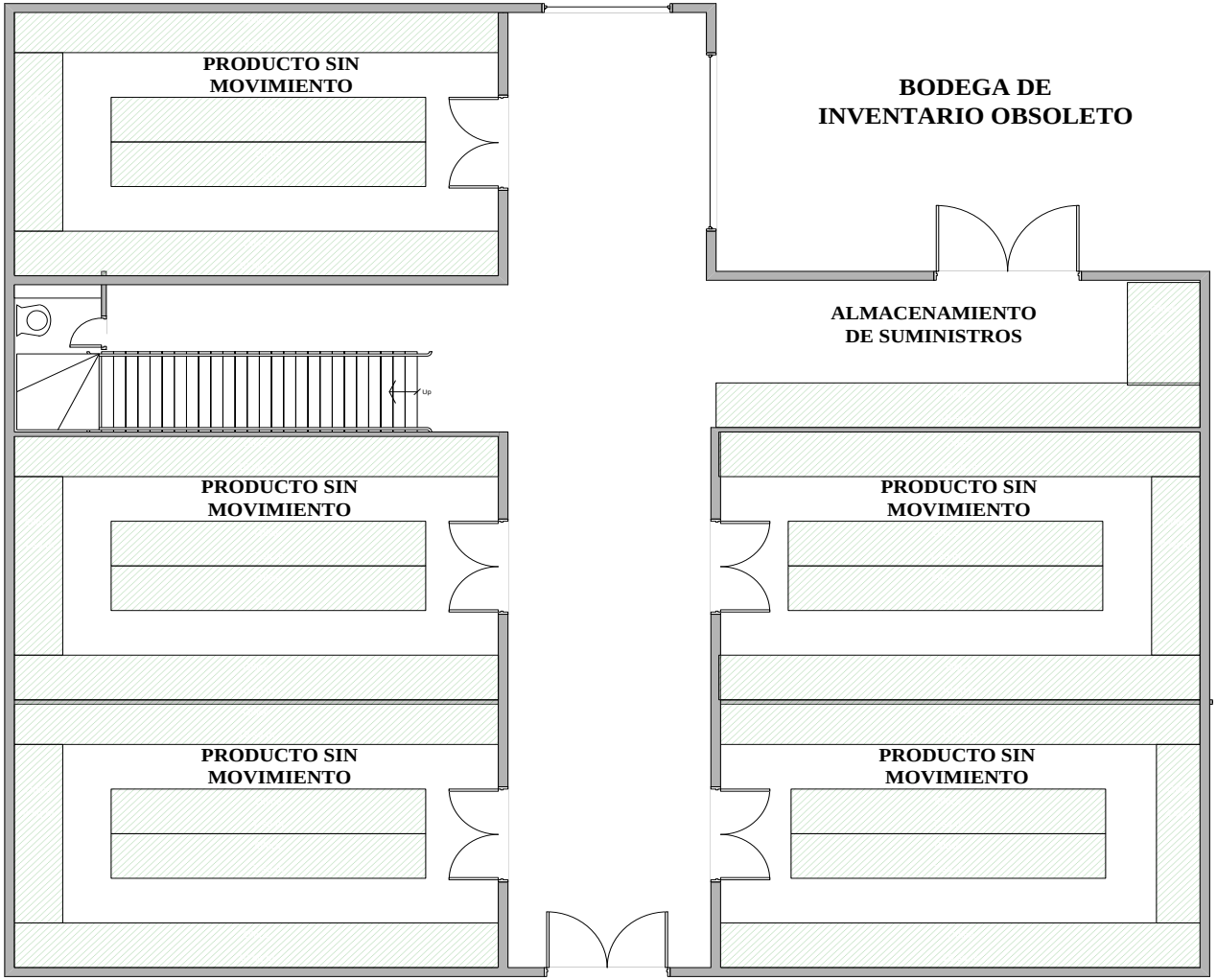
Elaborado por: Lizeth Enríquez A

GRÁFICO.17: PLANO DE LA PLANTA ALTA



Elaborado por: Lizeth Enríquez A

GRÁFICO.18: PLANO DE LA BODEGA INV. OBSOLETO



Elaborado por: Lizeth Enríquez A

3.1.1.3. Identificación y trazabilidad de las mercancías

La totalidad de las mercancías almacenadas se encuentran identificadas por un código único de referencia asignado, el cual es colocado en el producto y en su empaque en forma de una etiqueta que contiene el código de barras del producto impreso para que éste pueda ser identificado, localizado y ubicado en el lugar designado dentro de la bodega.

Con esto se logra seguir los pasos de cada uno de los productos, tanto en el sentido de la cadena de valor, como a la inversa, en el caso de que el origen de búsqueda proceda, por ejemplo, del cliente, permitiéndole a la empresa tener trazabilidad sobre sus productos.

3.1.1.3.1. Códigos de barras

El propietario de la empresa comenta que en sus inicios todas las transacciones se realizaban manualmente y se escribía todo en papel, con el avance de la tecnología, esta empresa ha implementado el uso de códigos de barras los cuales permiten un intercambio electrónico de información.

En su libro, Muller (2004), señala que la rapidez en la captura de la información y la precisión del código de barras suelen ser razones suficientes para justificar, en cuanto a costos, la instalación de la codificación de barras dentro de una operación.

Dentro de esta empresa el personal de compras es el encargado de asignar un código de barras a un nuevo producto. El código es de tipo alfanumérico y contiene la información más importante del producto. Así por ejemplo se asignan:

- Dos dígitos para identificar el proveedor.
- Cuatro dígitos más para identificas el modelo.
- Dos letras para identificar el color.
- Un número que identifica el tipo de planta o el alto del tacón.
- Un guion
- Dos números que señalan la talla del producto.

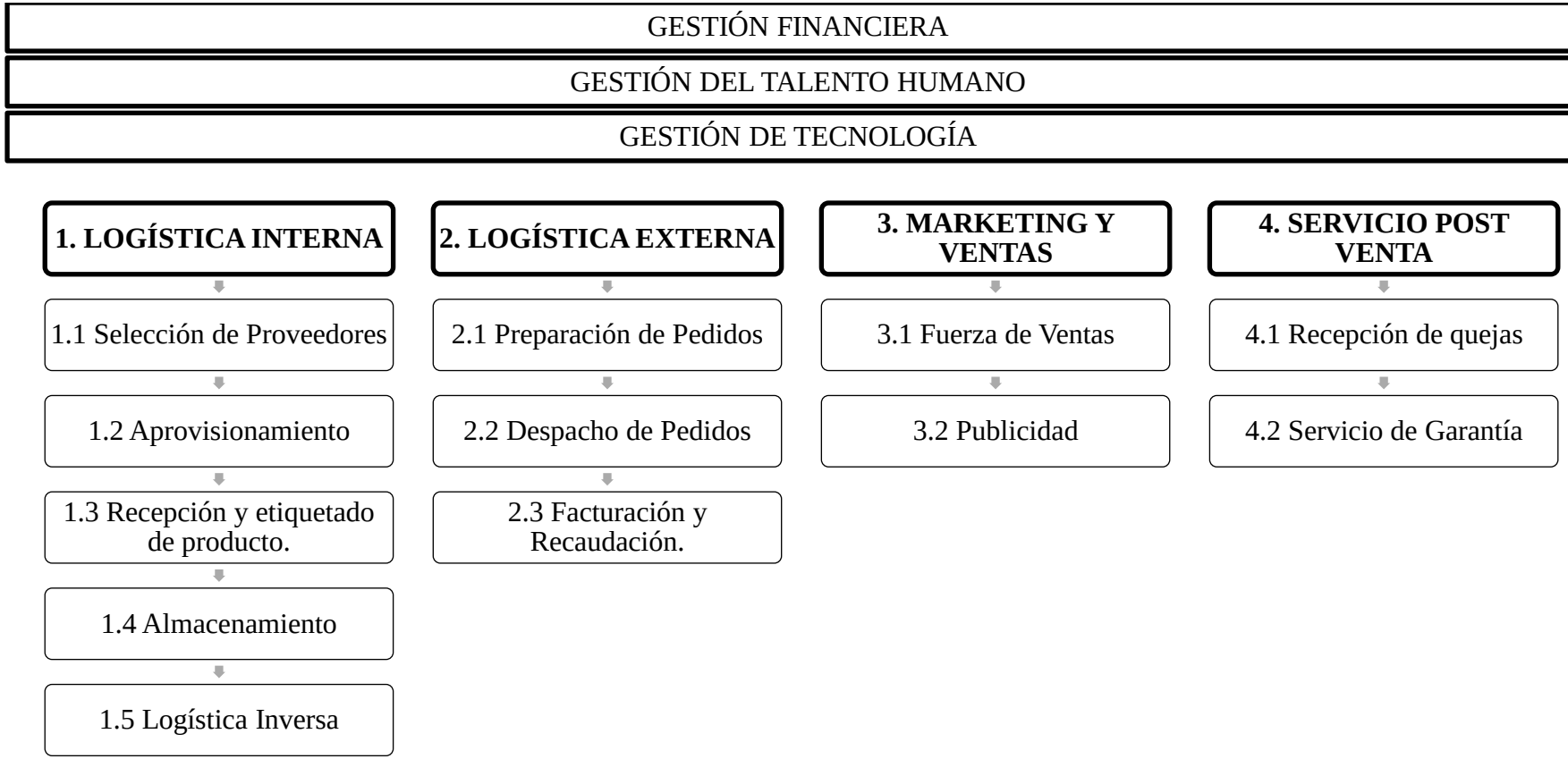
GRÁFICO.19: CODIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Elaborado por: Lizeth Enríquez
Fuente: JE Estilos y Modelos

Para que este sistema de codificación cumpla con su objetivo, la empresa maneja lectores de códigos de barras que le permiten manejar la información de cada producto de manera versátil para cualquier fin que se requiera.

3.1.1.4. Cadena de valor de la empresa

GRÁFICO.20: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

3.1.1.5. Levantamiento de Procesos y Diagramas.

TABLA NO.8: LEVANTAMIENTO DEL PROCESO 1.3

1.3	**Macroproceso:**	1. LOGÍSTICA INTERNA
	Proceso:	1.3 RECEPCIÓN DE MERCADERÍA
	Responsable:	JEFE DE BODEGA

Objetivo:	Recibir en el almacén la mercadería que ha sido entregada por las empresas transportistas provenientes de las fábricas de los productos.
Alcance:	
Entradas:	Cajas grandes de cartón.
Proveedor:	Empresas transportistas
Salidas:	Producto con etiquetas en el zapato y empaque.
Cliente:	1.4 Etiquetado del producto
Indicadores:	- -
Grado de Interacción:	Mediano
Impacto:	Alto
Recursos:	Personal de bodega Personal de contabilidad

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO (min)
1	Recibir los documentos habilitantes que son entregados por el personal de la empresa transportista.	0,5
2	Recibir las cajas de mercadería que han sido descargadas por la empresa transportista	1
3	Revisar que los documentos habilitantes y verificar las condiciones físicas de las cajas de mercadería. (sellos de seguridad-cartón)	2
4	Firmar los documentos habilitantes	1
5	Entregar documentos firmados al personal de la empresa transportista	0,5
6	Abrir las cajas de mercadería	1
7	Sacar el producto y ordenarlo de acuerdo a su código	8

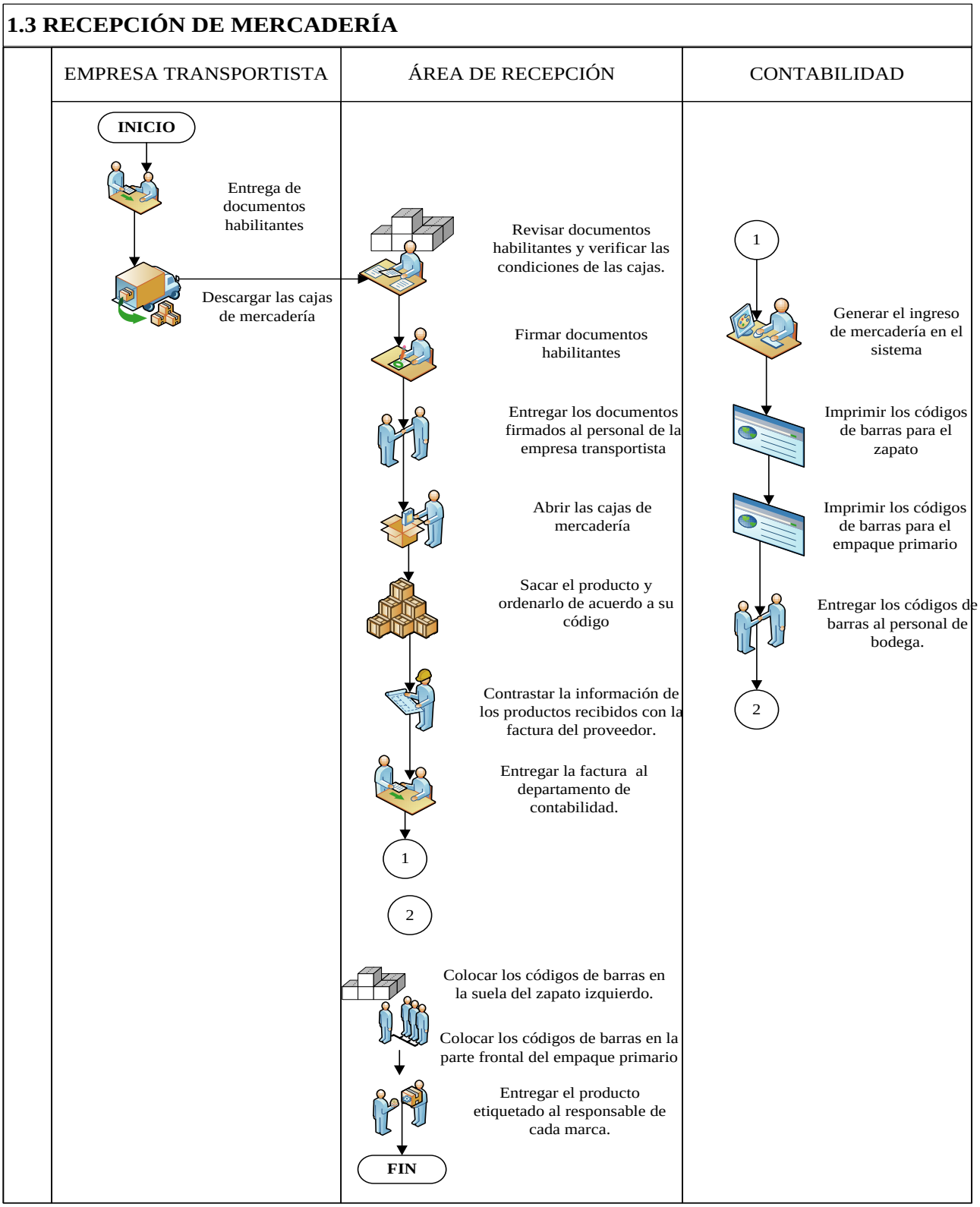
Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

TABLA NO.8: (CONT.)

8	Contrastar la información de los productos recibidos con la factura del proveedor.	6
9	Entregar la factura del proveedor al departamento de contabilidad y notificar las novedades en caso de existir.	1
10	Generar el ingreso de mercadería en el sistema (D. Contabilidad)	10
11	Imprimir los códigos de barras para el zapato (D. Contabilidad).	2
12	Imprimir los códigos de barras para el empaque primario (D. Contabilidad)	2
13	Entregar los códigos de barras al personal de bodega.	1
14	Colocar los códigos de barras en la suela del zapato izquierdo de acuerdo a la descripción de cada producto.	10
15	Colocar los códigos de barras en la parte frontal del empaque primario de acuerdo a la descripción de cada producto.	10
16	Entregar el producto etiquetado al responsable de cada marca.	2
	Total	**58**

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

GRÁFICO.21: DIAGRAMA DEL PROCESO 1.3



Elaborado por: Lizeth Enríquez A

TABLA NO.9: LEVANTAMIENTO DEL PROCESO 1.4

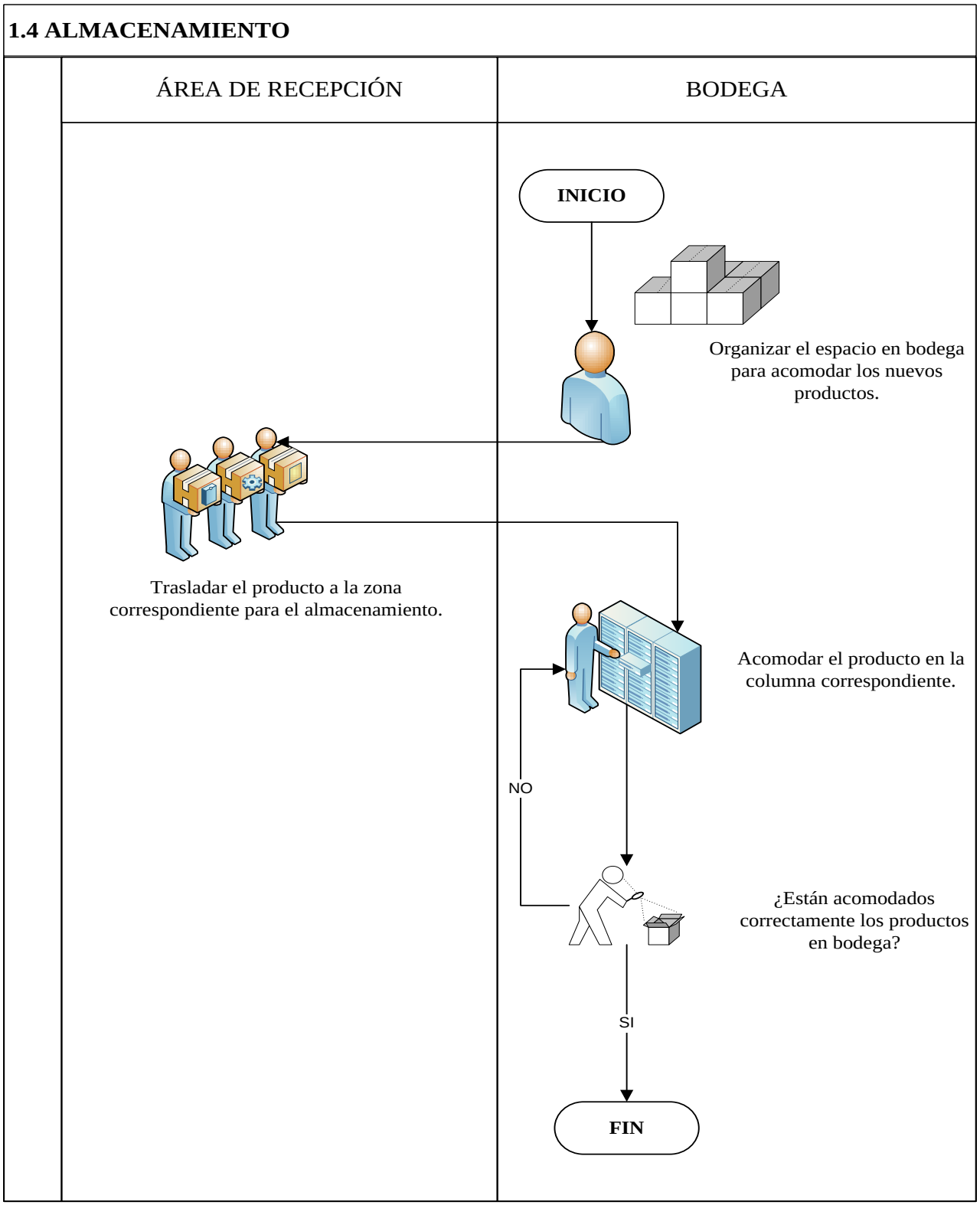
1.4	**Macroproceso:**	1. LOGÍSTICA INTERNA
	Proceso:	1.4 ALMACENAMIENTO
	Responsable:	RESPONSABLES DE MARCAS

Objetivo:	Almacenar los productos en el sitio correspondiente dependiendo de la marca y código de los zapatos.
Alcance:	
Entradas:	Producto con etiquetas en el zapato y empaque.
Proveedor:	Jefe de bodega
Salidas:	Producto colocado en el sitio correspondiente
Cliente:	2.1 Preparación de Pedidos
Indicadores:	- -
Grado de Interacción:	Alto
Impacto:	Alto
Recursos:	Personal de bodega

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO (min)
1	El responsable del manejo de cada marca de producto debe organizar el espacio en bodega para acomodar los nuevos productos.	5
2	Trasladar el producto a la zona correspondiente para el almacenamiento.	5
3	Acomodar el producto en la columna correspondiente de acuerdo al código de cada uno.	4
4	Verificar que los productos se hayan acomodado correctamente.	2
	Total	**16**

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

GRÁFICO.22: DIAGRAMA DEL PROCESO 1.4



Elaborado por: Lizeth Enríquez A

TABLA NO.10: LEVANTAMIENTO DEL PROCESO 1.5

1.5	**Macroproceso:**	1. LOGÍSTICA INTERNA
	Proceso:	1.5 LOGÍSTICA INVERSA
	Responsable:	PERSONAL DE BODEGA

Objetivo:	Recibir los productos que fueron entregados a los clientes a consignación y regresan al almacén.
Alcance:	
Entradas:	Producto para devolución
Proveedor:	Cliente
Salidas:	Producto con etiquetas en el zapato y empaque.
Cliente:	1.4 Almacenamiento
Indicadores:	- -
Grado de Interacción:	Alto
Impacto:	Alto
Recursos:	Personal de bodega Personal de Facturación y Recaudación Clientes

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO (min)
1	El cliente entrega al personal de bodega los productos que desea devolver.	0,5
2	El personal de bodega revisa que el producto a devolver se encuentre en buenas condiciones para que pueda ser devuelto	1
3	El personal de bodega traslada los productos al área de facturación y recaudación para que el personal de ésta área realice la devolución de los productos en el sistema	0,5
5	El personal de facturación ingresa al sistema los productos a devolver utilizando el lector de código de barras, con ayuda del personal de bodega.	1

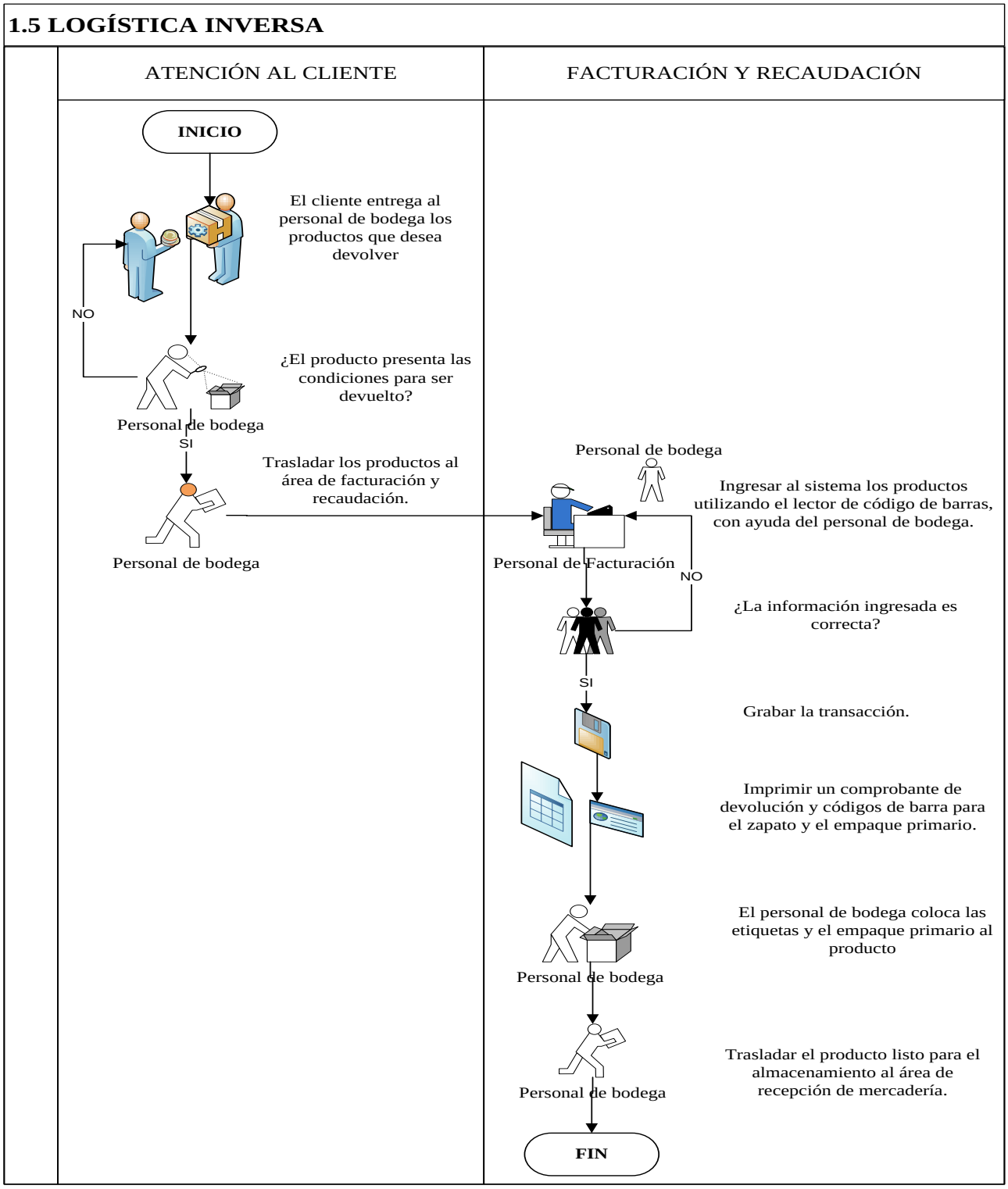
Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

TABLA NO.10: (CONT.)

6	El personal de facturación valida la información ingresada en el sistema con el personal de bodega.	0,5
7	El personal de facturación graba la transacción.	0,5
8	El personal de facturación imprime un comprobante de devolución para el cliente y en el caso de ser necesario imprime códigos de barra para el zapato y el empaque primario.	0,5
9	El personal de bodega coloca las etiquetas y el empaque primario al producto (en caso de ser necesario).	2
10	El personal de bodega traslada el producto listo para el almacenamiento al área de recepción de mercadería para que posteriormente el encargado de cada marca realice el almacenamiento del producto.	1
	Total	**7,5**

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

GRÁFICO.23: DIAGRAMA DEL PROCESO 1.5



Elaborado por: Lizeth Enríquez A

TABLA NO.11: LEVANTAMIENTO DEL PROCESO 2.1

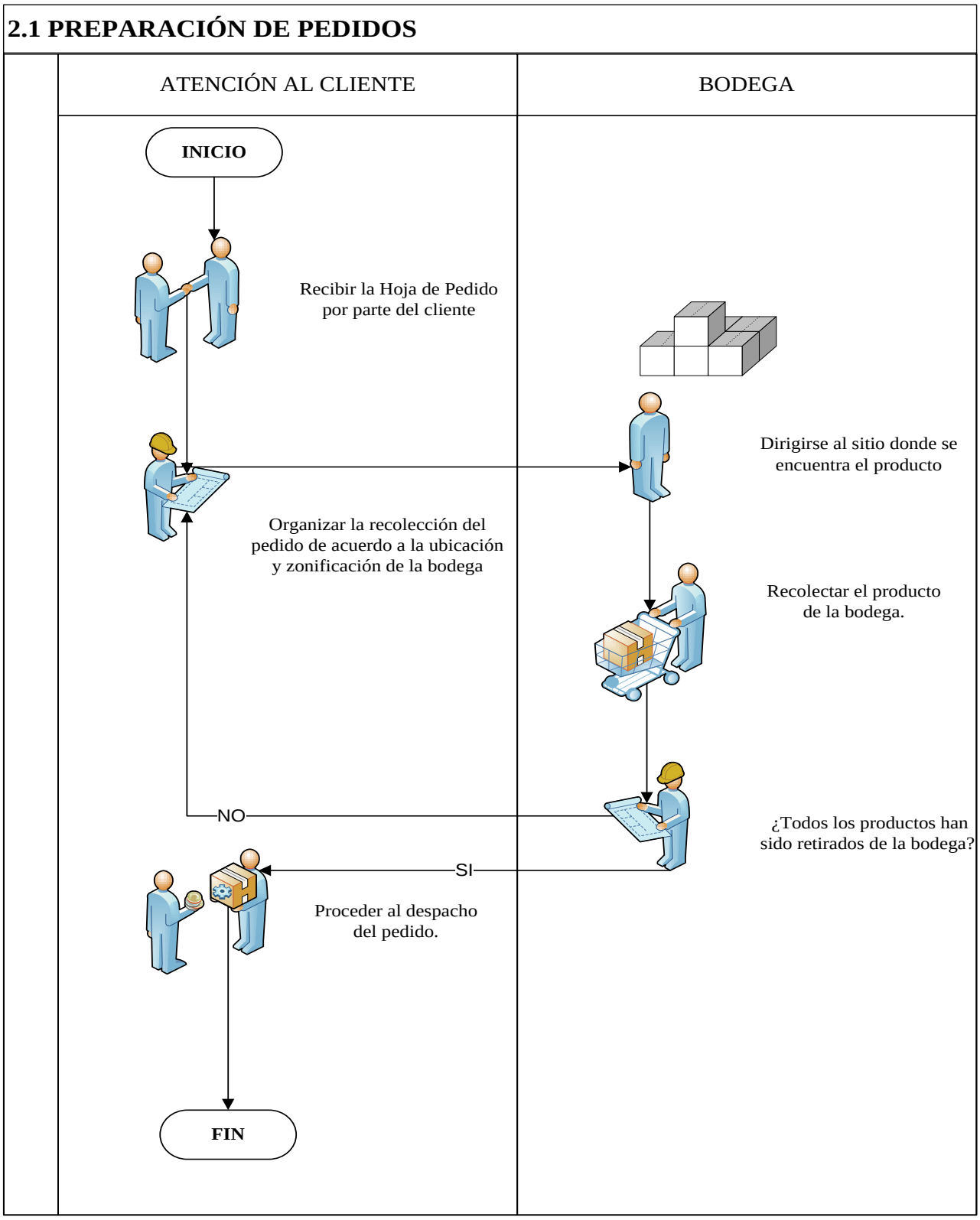
2.1	**Macroproceso:**	2. LOGÍSTICA EXTERNA
	Proceso:	2.1 PREPARACIÓN DE PEDIDOS
	Responsable:	PERSONAL DE BODEGA

Objetivo:	Gestionar eficientemente todas las operaciones de acondicionamiento y preparación de pedidos para entregar lo que el cliente requiere.
Alcance:	
Entradas:	Hojas de Pedido
Proveedor:	Cliente
Salidas:	Producto requerido por el cliente
Cliente:	2.2 Despacho de Pedidos
Indicadores:	- -
Grado de Interacción:	Mediano
Impacto:	Alto
Recursos:	Personal de bodega

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO (min)
1	Recibir la Hoja de Pedido por parte del cliente	1
2	Organizar la recolección del pedido de acuerdo a la ubicación y zonificación de la bodega	2
3	Dirigirse al sitio donde se encuentra el producto	1
4	Recolectar el producto de la bodega.	5
5	Verificar que todos los productos hayan sido retirados de la bodega.	1
6	Proceder al despacho del pedido en el área de atención al cliente.	1
	Total	**11**

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: **(JE Estilos y Modelos, Documentos e Información de la Empresa, 2013)**

GRÁFICO.24: DIAGRAMA DEL PROCESO 2.1



Elaborado por: Lizeth Enríquez A

TABLA NO.12: LEVANTAMIENTO DEL PROCESO 2.2

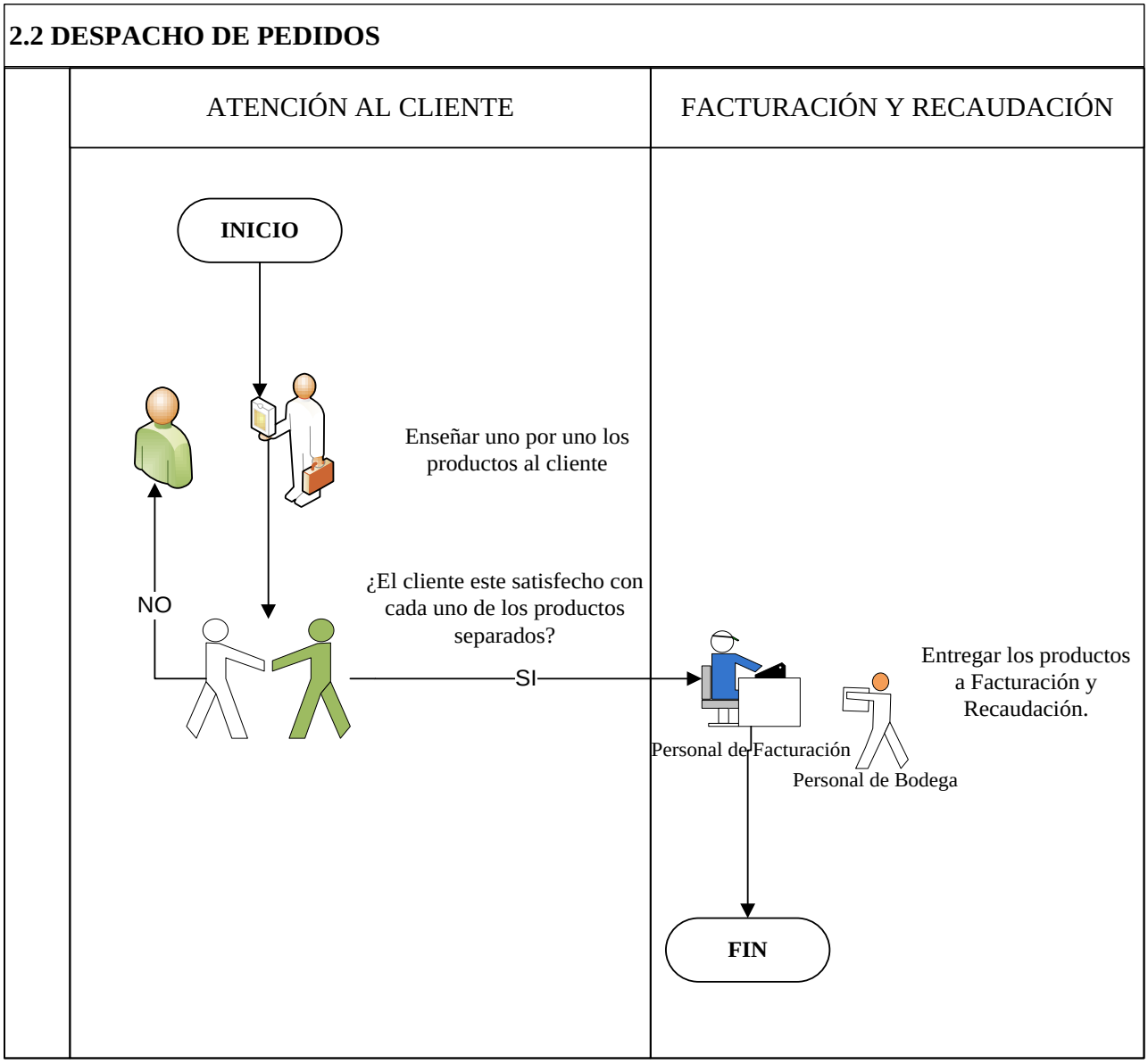
2.2	**Macroproceso:**	2. LOGÍSTICA EXTERNA
	Proceso:	2.1 DESPACHO DE PEDIDOS
	Responsable:	PERSONAL DE BODEGA

Objetivo:	Verificar con el cliente los productos solicitados para proceder al despacho del pedido.
Alcance:	
Entradas:	Producto requerido por el cliente
Proveedor:	Personal de bodega
Salidas:	Producto listo para la facturación
Cliente:	2.3 Facturación y Recaudación
Indicadores:	- -
Grado de Interacción:	Mediano
Impacto:	Alto
Recursos:	Personal de bodega Cliente

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO (min)
1	Enseñar uno por uno los productos al cliente	4
2	Verificar que el cliente este satisfecho con cada uno de los productos separados.	2
3	Entregar los productos a Facturación y Recaudación.	1
	Total	**7**

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

GRÁFICO.25: DIAGRAMA DEL PROCESO 2.2



Elaborado por: Lizeth Enríquez A

TABLA NO.13: LEVANTAMIENTO DEL PROCESO 2.3

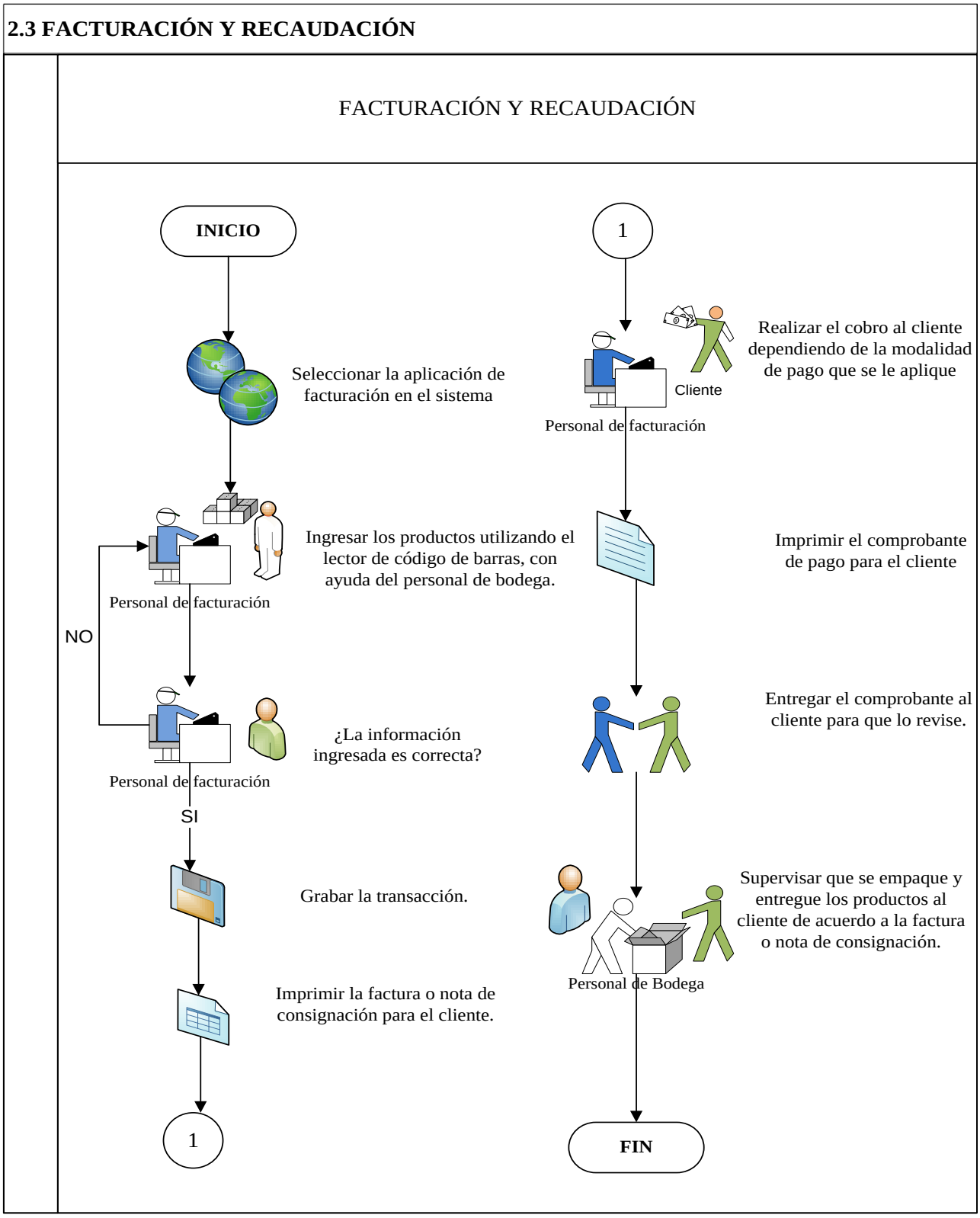
2.3	**Macroproceso:**	2. LOGÍSTICA EXTERNA
	Proceso:	2.3 FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN
	Responsable:	PERSONAL DE CAJAS

Objetivo:	Realizar la facturación del pedido y cobrar el dinero correspondiente.
Alcance:	
Entradas:	Producto listo para la facturación
Proveedor:	Personal de bodega
Salidas:	Pedido empacado Factura o Nota de Consignación
Cliente:	Cliente
Indicadores:	--
Grado de Interacción:	Mediano
Impacto:	Alto
Recursos:	Personal de Facturación y Recaudación Personal de Bodega Cliente

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO (min)
1	Seleccionar la aplicación de facturación en el sistema	0,5
2	Ingresar al sistema los productos a facturar utilizando el lector de código de barras, con ayuda del personal de bodega.	1
3	Validar la información ingresada en el sistema con el personal de bodega.	0,5
4	Grabar la transacción.	0,5
5	Imprimir la factura o nota de consignación para el cliente.	0,5
6	Realizar el cobro al cliente dependiendo de la modalidad de pago que se le aplique	2
8	Imprimir el comprobante de pago para el cliente	0,5
9	Entregar el comprobante al cliente para que lo revise.	0,5
10	Supervisar que el personal de bodega empaque y entregue los productos al cliente de acuerdo a la factura o nota de consignación.	1
	Total	**7**

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

GRÁFICO.26: DIAGRAMA DEL PROCESO 2.3



Elaborado por: Lizeth Enríquez A

3.1.1.6. Aprovisionamiento

La función del aprovisionamiento es la etapa previa a la operación dentro de la cadena logística. Esta actividad engloba desde la identificación y selección de proveedores hasta la propia compra y reaprovisionamiento. Es en esta etapa donde se detectan y planifican las necesidades y la compra de productos para la venta. Esta etapa es de vital importancia ya que en la mayoría de veces está directamente relacionado con los costos finales del producto.

En su texto, Bureau Veritas (2011), define al aprovisionamiento como un conjunto de actividades que llevan a cabo las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades.

3.1.1.6.1. Objetivos del Aprovisionamiento

Todas las empresas requieren de un aprovisionamiento efectivo, en la empresa aunque no existe un departamento específico para esta actividad, la persona responsable del aprovisionamiento requiere cumplir con los siguientes objetivos:

- Reducir las rupturas de stock
- Equilibrar y reducir las existencias, incrementando la disponibilidad
- Mejorar los costes de los productos
- Programación
- Mejorar el nivel de servicio

3.1.1.6.2. Fases del Aprovisionamiento

El aprovisionamiento busca conseguir la mejor gestión al menor costo posible. Por este motivo se llevan a cabo varias fases dentro del aprovisionamiento.

GRÁFICO.27: FASES DEL APROVISIONAMIENTO

Planificación	• Conocer detalladamente las necesidades de la empresa • Determinar las condiciones para satisfacer dichas necesidades
Preparación	• Investigar la Oferta de mercado • Realizar una pre selección de los proveedores potenciales • Pedir ofertas
Realización	• Analizar y comparar las ofertas recibidas • Negociar con los emisores de las ofertas • Elegir al proveedos • Realizar el pedido
Seguimiento	• Vigilar las entregas • Controlar las ofertas • Devolver productos inconformes
Operaciones	• Recuperación, enajenación de embalajes, residuos. • Gestión de stocks.

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Beureau Veritas Formación, 2011)

3.1.1.6.3. Funciones del Aprovisionamiento

El aprovisionamiento agrupa un conjunto de funciones encaminadas a conseguir el menor costo posible de los productos que la empresa requiere.

A continuación se muestra las funciones del aprovisionamiento.

GRÁFICO.28: FUNCIONES DEL APROVISIONAMIENTO

Compras	• Evaluar las necesidades de suministro • Dterminar los productos a adquirir • Realizar previsiones de venta • Contratas proveedores
Almacenamiento	• Proteger el stock
Contabilidad del Stock	• Evaluar en el Estado Financiero las existencias
Gestión de Stock	• Mantener el nivel de inventario a bajo nivel. • Optimizar los ritmos de aprovisionamiento y cantidades de abastecimiento.

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Beureau Veritas Formación, 2011)

3.1.1.7. Compras

Esta es una actividad que inicia cuando un bien o servicio es buscado fuera de la empresa y finaliza cuando los derechos y obligaciones establecidos con el proveedor han concluido.

La gestión de las compras debe ser entendida como una actividad flexible y dinámica, que le brinde a la empresa la capacidad de adaptarse a los frecuentes cambios de la demanda final, mejorar a la competencia y lograr ventajas competitivas de la empresa dentro del mercado.

El proceso de compras involucra varias actividades que en conjunto buscan conseguir producto de calidad, en las cantidades necesarias y al mejor costo. Para ello la empresa debe llevar a cabo las siguientes actividades:

GRÁFICO.29: ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS

Operaciones previas	• Definir la necesidad • Realizar una solicitud de compra
Búsqueda y Selección de Proveedores	• Solicitud y comparación con ofertas
Negociación y Realización del pedido	• Confección del pedido
Seguimiento y control del pedido	• Cualitativo • Cuantitativo

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Beureau Veritas Formación, 2011)

3.1.1.7.1. Programación de compras

En esta empresa como en la mayoría de empresas se dispone de una lista de proveedores de confianza a los que salvo condición extraordinaria, se les realiza pedidos.

3.1.1.7.2. Sistema de Reposición de Periodicidad Variable y Cantidad Variable

La empresa maneja un sistema de reposición en el que el pedido desencadena el nivel de alerta, pero la cantidad se calcula en función de las informaciones de retorno, bien sea de los productos o de los clientes.

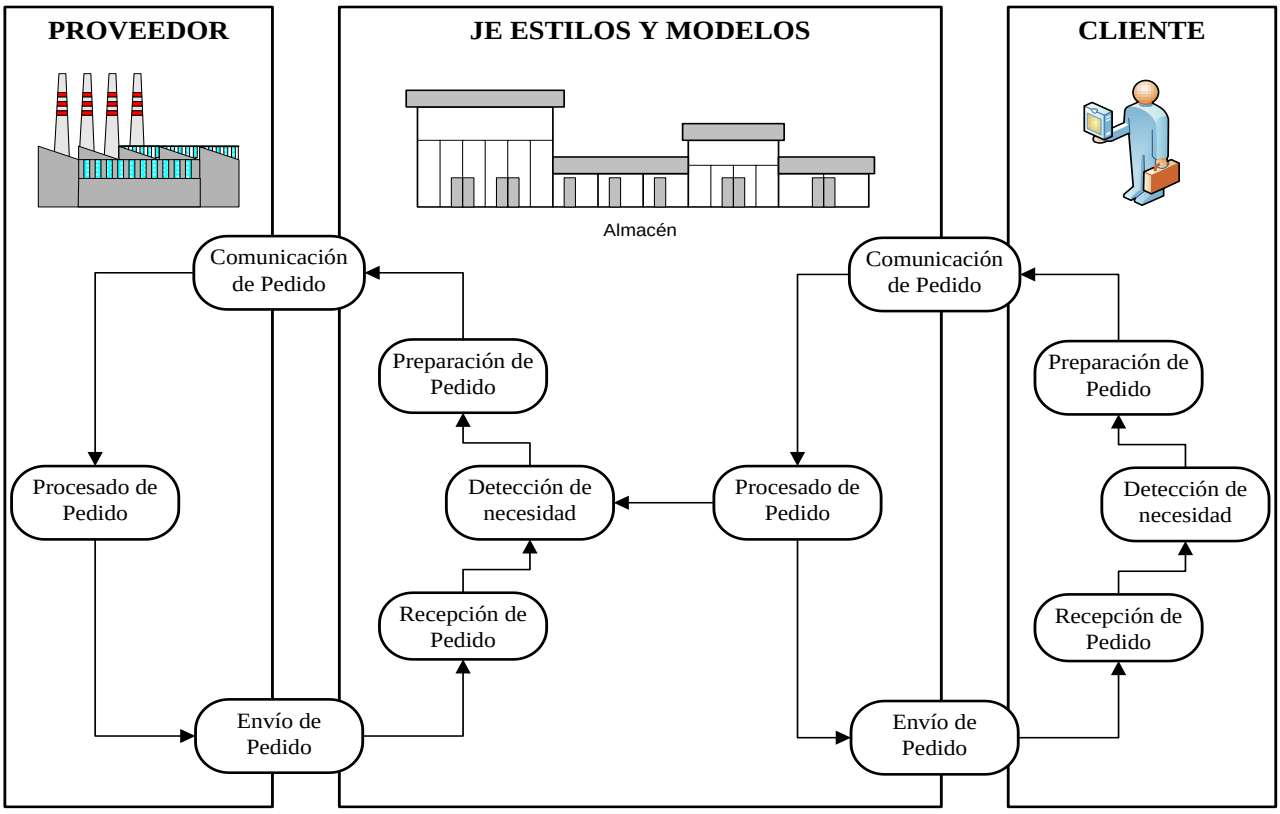
Existen circunstancias que hacen aumentar la cantidad de pedido, por ejemplo épocas del año en donde incrementa el comercio de calzado debido a celebraciones especiales, o cuando la empresa decide comprar en grandes cantidades producto que se sabe tendrá alza en el precio.

A este sistema de reposición también se lo conoce como método calendario. En fechas predeterminadas se examina la posición del stock para decidir un pedido. El tiempo que separa estas fechas se denomina período de revisión

Pedido = necesidades – (stock + pedidos esperados)

La empresa maneja un sistema informático que le indica al responsable de compras los pedidos que se deben realizar. Esta información está determinada en base a la rotación de los productos, el saldo de inventario y el tiempo de entrega del proveedor.

GRÁFICO.30: CICLO DE PEDIDO



Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Beureau Veritas Formación, 2011)

3.1.1.8. Certificación y calificación de proveedores

En su libro, Mora (2010), expone propone como herramienta para la certificación de proveedores una lista de chequeo diseñada para la gestión de proveedores, tanto para nuevos como para aquellos que ya han venido trabajando anteriormente con la empresa.

En la actualidad la empresa no cuenta con un instrumento para la calificación o selección de proveedores, se propone la creación de una lista como una herramienta práctica y sencilla que le sirva a los responsables del aprovisionamiento para asegurarse de que los proveedores con los que se cuenta son los más idóneos para darle cumplimiento a las políticas de calidad y servicio de la empresa.

Para realizar la lista de chequeo que se requiere, será necesario utilizar dos componentes:

Selección: este componente está constituido por una serie de variables a las que se les asignan valores para ser comparados entre varios proveedores que se encuentren en licitación para entrar a formar parte de la cadena de abastecimiento de la empresa.

Calificación: se refiere a un seguimiento periódico del comportamiento del proveedor de la empresa

3.1.1.8.1. ¿Qué se busca con la certificación de los proveedores?

Una certificación de proveedores le permite a la empresa determinar la gestión de cada proveedor con respecto al aprovisionamiento de sus productos.

3.1.1.8.2. Diseño de la lista de chequeo de calificación de proveedores

Estructura:

Entradas

Identificación del Proveedor: Datos generales del proveedor

Criterios de Evaluación: Asignación ponderada de los porcentajes de calificación de cada variable. La suma de los porcentajes ponderados deber ser del 100%

Sistema de Calificación: Se asigna a cada variable un valor numérico entre 1y5.

Procedimiento de calificación: Se analizan cada una de las siguientes variables:

- Sistema de calidad
- Estándares y procesos de fabricación
- Gestión de medio ambiente
- Aspectos comerciales
- Aspectos logísticos.

Equipo evaluador: Se señala las personas responsables de evaluar al proveedor, con el fin de dejar constancia.

Cálculos que arroja la lista de chequeo

- **Sistema de calificación final:** Resume la calificación para cada una de las variables (porcentaje ponderado de participación) indicando el grado de confiabilidad del proveedor respecto de la gestión de aprovisionamiento con la empresa.
- **Certificación de Proveedores:** Se asigna una clasificación al proveedor según la sumatoria de puntos obtenidos en cada variable. Indica el grado de excelencia.

- **Conclusiones:** Son apreciaciones provenientes del análisis de aspectos claves para la mejora continua.

3.1.1.8.3. Diseño de la lista de chequeo de selección de proveedores

Estructura:

Entradas

Identificación del Proveedor

Criterios de Evaluación

Sistema de Calificación

Procedimiento de calificación: Se analizan cada una de las siguientes variables:

- Precio
- Infraestructura y ubicación
- Calidad
- Niveles de cumplimiento
- Solvencia
- Comunicaciones y tecnología

Equipo evaluador

Cálculos que arroja la lista de chequeo

- **Sistema de calificación final**
- **Certificación de Proveedores**
- **Observaciones:** Elementos de utilidad para posterior toma de decisiones.

TABLA NO.14: HOJA DE CALIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

HOJA DE CALIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

1. IDENTIFIACCIÓN DEL PROVEEDOR

Razón Social		Gerente	
Dirección		Ciudad	
Teléfono		Evaluación #	
Línea de Producto		Correo	

2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

N°	PARAMETROS	POND %
1	Calidad	30%
2	Fabricación	15%
3	Medio Ambiente	10%
4	Comercial	30%
5	Servicio Logístico	15%
	SUBTOTAL	100%

3. SISTEMAS DE CALIFICACIÓN

N°	PARAMETROS	POND %
1	No existe	1
2	Existe informal	2
3	Existe informal y existe procedimiento formal sin implementar	3
4	Existe procedimiento formal e implementado	4
5	Tiene certificación ISO	5

4. PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN

4.1 SISTEMAS DE CALIDAD

N°	PARAMETROS	POND %
1	Tiene sistemas de calidad en sus procesos	
2	Tiene manual de aseguramiento de calidad	
3	Tiene metodologías de acciones correctivas	
4	Tiene un área de calidad	
5	Tiene procesos de capacitación y entrenamiento para el personal	
	SUBTOTAL	

4.2 FABRICACIÓN

N°	PARAMETROS	POND %
1	Tiene programa de mantenimiento preventivo	
2	Tiene documentación de los procesos de producción	
3	Metodología para programación de producción	
4	Ambiente físico de trabajo adecuado	
5	Indicadores de Gestión y Control	
	SUBTOTAL	

4.3 MEDIO AMBIENTE

N°	PARAMETROS	POND %
1	Cumple con las normas medioambientales vigentes	
2	Controla la emisión de residuos	
3	Maneja de manera adecuada sus residuos	
4	Utiliza productos no dañinos para el medio ambiente	
5	Tiene políticas de cuidado ambiental	
	SUBTOTAL	

TABLA NO.14: (CONT.)

4.4 ASPECTOS COMERCIALES

N°	PARAMETROS	POND %
1	Servicio al cliente	
2	Precios Competitivos	
3	Área de investigación y desarrollo	
4	Capacitación a la fuerza de ventas	
5	Alternativas de negociación	
	SUBTOTAL	

4.5 ASPECTOS LOGÍSTICOS

N°	PARAMETROS	POND %
1	Nivel de cumplimiento de entregas	
2	Políticas de devoluciones y atención de reclamos	
3	Entrega oportuna de documentos requeridos	
4	Información de la capacidad instalada	
5	Flexibilidad en cambios de producto.	
	SUBTOTAL	

5. SISTEMA DE CALIFICACIÓN FINAL

N	PARÁMETROS	PUNTAJE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	Calidad		30%	
2	Fabricación		15%	
3	Medio Ambiente		10%	
4	Comercial		30%	
5	Servicio Logístico		15%	
	TOTAL CALIFICACIÓN		**100%**	

6. CERTIFICACIÓN PROVEEDORES

N	TIPO PROVEEDOR	PUNT OBTENIDO	VALORACIÓN
1	Proveedor tipo A	100	Excelente
2	Proveedor tipo B	75 a 99	Aprobado
3	Proveedor tipo C	50 a 74	Poco confiable
4	Proveedor tipo D	25 a 49	Desertificar
5	Proveedor tipo E	0 a 25	Rechazado

7. CONCLUSIONES

1	ASPECTOS POSITIVOS	
2	ASPECTOS A MEJORAR	

8. EVALUADOR

N°	NOMBRE	CARGO

FIRMA RESPONSABLE _____

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Mora & Mauricio, 2010)

3.1.1.9. Inventarios

Se considera como inventario a toda cantidad de producto que una empresa almacena en un lugar determinado con el propósito de ser vendida o utilizada posteriormente.

Los inventarios dentro de las empresas pueden estar constituidos por materia prima, productos en proceso, producto terminado y suministros. En el caso esta empresa que se dedica a la comercialización, el inventario está constituido por producto terminado y suministros que utiliza en sus operaciones.

En la actualidad las empresas se encuentran en la búsqueda de la eficiencia y ven a sus inventarios como un punto clave de apoyo para incrementar los niveles de servicio a sus clientes.

En su texto, Beureau Veritas Formación (2011) señala que siempre existe dificultad para coordinar la demanda y el suministro de producto por lo que es inevitable tener variaciones en las cantidades debido al retraso.

Los inventarios generan costos que están asociados a la posesión y mantenimiento de los mismos, según se conoce pueden representar entre el 15 y el 50% del valor de compra del artículo almacenado, como señala en su libro, Beureau Veritas Formación (2011, pág. 142).

En la empresa en estudio no se evidencian indicadores que permitan identificar los costos asociados al almacenamiento. El desconocimiento de los costos que se incurre dentro de un proceso es un claro problema debido a que no se conoce el desempeño real de un proceso y por consiguiente no se está buscando una mejora continua para lograr una ventaja competitiva.

Es importante tomar en cuenta los aspectos financieros relacionados con los inventarios ya que esta información puede ser de utilidad para la empresa. En su texto, Muller (2004) señala

que una comprensión básica de la manera en que aparecen los inventarios en los balances y su efecto sobre el estado de resultados y declaración del flujo de caja mejora la capacidad que tiene una empresa para contar con el producto adecuado, en la cantidad adecuada, en el lugar adecuado y en el momento correcto.

3.1.1.9.1. Avalúo del inventario de la empresa

El avalúo del inventario de la empresa se realiza en términos unidades y de costo de inventario como se muestra en la tabla a continuación:

TABLA NO.15: AVALÚO DEL INVENTARIO

DESCRIPCIÓN	VALOR
Número Total de Referencias de producto	**2.606**
Referencias con rotación en el último período	1479
Referencias sin rotación en el último período	1.127
Cantidad Total de Producto	**23.069**
Producto con rotación en el último período	9.554
Producto sin rotación en el último período	13.515
Costo Total del Inventario	**$ 565.401**
Costo de producto con rotación	$ 263.085,14
Costo de producto sin rotación	$ 302.316

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

Para realizar el avalúo del inventario se toma en cuenta que la empresa tiene dividido su inventario en dos partes y que se encuentran localizados en distintas bodegas propias, el inventario con rotación actual que se encuentra en la bodega principal y el inventario de mercadería sin rotación que se encuentra en otra bodega, cada una de las bodegas maneja costos operativos separados.

3.1.1.9.2. Clasificación ABC del producto según su rotación

La clasificación ABC de los productos se realizó al inventario actual en rotación con los datos que se muestran en el ANEXO G, reflejando los siguientes resultados:

TABLA NO.16: CLASIFICACIÓN ABC MAY-OCT 2013

Clasificación	Cantidad de Referencias	% Referencias	Rotación Unidades	% Participación
A	516	35%	18290	80%
B	376	25%	3423	15%
C	587	40%	1142	5%
Total	**1479**	**100%**	**22855**	**100%**

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

3.1.1.9.1. Costos de almacenamiento y operación bodega en rotación

El cálculo de los costos operacionales de la bodega principal se realizó en base a la determinación de los costos que se generan dentro de esta bodega. Ver ANEXO H. Los resultados del cálculo correspondiente se muestran detallados en la tabla a continuación:

TABLA NO.17: COSTOS OPERACIONALES BODEGA EN ROTACIÓN

Descripción	Valor	%
Nómina	9454,76	36,3%
Depreciaciones	2566,67	9,9%
Seguros e Impuestos	120	0,5%
Mantenimiento	1200	4,6%
Servicios generales	2040	7,8%
Material de Empaque	10000	38,4%
Vigilancia	336	1,3%
Personal Temporal	318	1,2%
TOTAL	**26035,43**	**100,0%**
Número de cajas almacenadas /año	13000	
Costo por caja almacenada	$ 2,00	

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

Según los datos que se muestran en la tabla anterior se determina que el costo de almacenamiento y operación que representa para la empresa una unidad de espacio en su bodega principal es de $2,00 anuales. Este es un primer índice que le permitirá a la empresa tomar decisiones futuras en busca de una mejora continua.

Mientras más unidades de producto roten por una unidad de espacio en bodega le resulta más rentable a la empresa, por otro lado si la empresa no logra hacer que la rotación en un espacio de su bodega sea buena los costos se encarecen, tomando en cuenta que los costos totales operacionales son constantes.

3.1.1.10. Inventario obsoleto

El calzado por su funcionalidad y características es un producto de consumo destinado a satisfacer la necesidad de vestido de los usuarios. Durante las últimas décadas los zapatos se han ido convirtiendo en un símbolo de representación de estatus y tendencias de moda, como consecuencia en la actualidad las personas adquieren calzado no sólo por necesidad sino por diferenciación. Este comportamiento en los consumidores ocasiona que en nuestro país la oferta de calzado sea bastante amplia en cuanto aprecio y modelos. La dificultad de predecir con exactitud la demanda de calzado en los diferentes modelos que se ofrecen, es la razón para que al finalizar cada temporada de catálogo (aproximadamente seis meses) la empresa tenga que afrontar en su inventario productos con baja rotación o existencias muertas que se han ido acumulando a través de los años.

La liquidez de la empresa se ve comprometida cuando se tiene una significativa cantidad de dinero invertida en inventarios con baja rotación o existencias muertas, por consiguiente debe ser responsabilidad de los directivos de la empresa establecer políticas que les permitan deshacerse del inventario obsoleto y de esta forma optimizar sus costos de inventario.

Normalmente dentro de las empresas se piensa en tres razones para no deshacerse de los inventarios obsoletos:

1. Esos productos ya se han pagado.
2. Son productos que se pueden utilizar algún día.
3. Son producto que algún día se podrán vender.

En la mayoría de ocasiones, esas son situaciones que no ocurrirán y resulta mejor que la empresa se deshaga de sus inventarios obsoletos, aunque en la realidad existen problemas muy prácticos y reales cuando se trata de despojarse de estos inventarios y pueden hallar dificultades al momento de eliminar estos inventarios de los balances ya que se disminuyen recursos que se consideran importantes para la obtención de préstamos.

En su texto, Muller (2004), menciona dos dificultades al momento de eliminar el inventario obsoleto de las empresas:

Impacto de la eliminación: Si se decide que el inventario obsoleto se venderá con un gran descuento, se lo desechará o se lo donará a obras de beneficencia, inmediatamente se suprimirá su valor en libros, lo cual tendrá un impacto negativo sobre los estados financieros.

Estructura del capital: Con frecuencia las empresas solicitan préstamos a los bancos para mejorar su capital operativo, y estos se basan en las cuentas por cobrar y en el valor en libros de los inventarios definir el monto del préstamo. Esta es una razón por la que algunas empresas prefieren mantener sus existencias muertas.

Por otra parte existen también varios argumentos para que una empresa se deshaga de sus inventarios obsoletos mejorando su eficiencia y productividad:

1. Recuperación del espacio en las bodegas para productos con mejor rotación.
2. Utilización eficiente de recursos como mano de obra y equipos.
3. Reducción de los costos de mantener el inventario.

3.1.1.10.1. Costos de almacenamiento y operación bodega inventario obsoleto

El cálculo de los costos operacionales de la bodega de productos sin rotación se realizó en base a la determinación de los costos que se generan dentro de esta bodega. Ver ANEXO I. Los resultados del cálculo correspondiente se muestran detallados en la tabla a continuación:

TABLA NO.18: COSTOS OPERACIONALES BODEGA INV. OBSOLETO

Descripción	Valor	%
Nómina		0,0%
Depreciaciones		0,0%
Seguros e Impuestos	$ 120,00	4,8%
Mantenimiento	$ 500,00	19,8%
Servicios generales	$ 120,00	4,8%
Material de Empaque	$ 500,00	19,8%
Vigilancia		0,0%
Personal Temporal	$ 1.281,87	50,8%
TOTAL	**$ 2.521,87**	**100,0%**
Número de cajas almacenadas /año	10000	
Costo por caja almacenada	$ 0,25	

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla anterior se determina que el costo de almacenamiento y operación que representa para la empresa una unidad de espacio en su bodega de productos sin rotación es de $0,25 anuales. Es un costo inferior al en relación al costo en la bodega de productos con rotación, pero esto representa para la empresa $2.521,87 que tienen que ser desembolsados sin que se haya vendido un solo producto. El desempeño operacional de esta bodega es totalmente improductivo.

3.1.1.10.2. Composición del inventario obsoleto

La tabla a continuación muestra un detalle de la composición del inventario obsoleto de la empresa según su antigüedad.

TABLA NO.19: COMPOSICIÓN DEL INVENTARIO OBSOLETO

Años	**Cantidad**	**%**
2012	1600	12%
2011-2010	7500	55%
2009	2027	15%
años anteriores	2433	18%
Total de producto	**13.515**	100%
Tiempo de liquidación (años)	3	

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

3.1.1.1. Liquidación por descuento

El gerente de la empresa reconoce lo perjudicial que resulta el almacenamiento de producto obsoleto en su bodega por lo que se ha pensado en deshacerse de este inventario mediante la venta de estos productos con interesantes porcentajes de descuento para el consumidor.

Se estima que mediante la modalidad de descuentos se logrará vender la mercadería en tres años y se considera un 5% de pérdida de inventario con las mercaderías que se estima no podrán venderse.

TABLA NO.20: TABLA DE LIQUIDACIÓN - DESCUENTOS

Productos de años anteriores	%	Cant Total	Cant Anual	Costo Promedio	Valor anual
2012	12%	1600	533	27	$ 14.400,00
2011-2010	55%	7500	2500	20	$ 50.000,00
2009	15%	2027	676	18	$ 12.163,50
antes del 2009	18%	2433	811	15	$ 12.163,50
Pérdida de inventario	0%	-	-	-	-
Total	**100%**	**14236**	**4745**		**$ 88.727,00**

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

Acorde con la tabla anterior, si la empresa lleva a cabo la realización de su inventario mediante la modalidad de descuentos, la empresa podrá recuperar anualmente un valor de $88.727,00 durante los siguientes tres años, recuperando al final de los mismos un valor de $266.181,00 frente a un costo actual de inventario sin rotación de $ 302.316,00. También se establece un porcentaje anual de pérdida de mercadería del 5% que representa para la empresa un valor de $ 3.153,50 anuales.

La empresa será capaz de recuperar su parte de su capital de trabajo que se encuentra invertido en inventario obsoleto y que actualmente no representa ningún rendimiento para el mismo, sino que por el contrario solo le genera costos.

3.1.1.2. Indicadores de gestión – KPI

Los indicadores de gestión son herramientas claves que bien utilizados funcionan como signos vitales de la organización, el contínuo monitoreo de estos indicadores permite establecer la situación real de la empresa identificando diversos síntomas que se derivan del comportamiento de los procesos.

La empresa debe contar con un mínimo número posible de indicadores que le garantice contar con la información constante, real y precisa sobre aspectos como: la efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, los cuales forman un conjunto de signos vitales para el desempeño de la empresa.

Los balances financieros reflejan el resultado de un comportamiento pasado y muchas veces se toman acciones correctivas cuando ya es muy tarde, pero la información que reflejan los indicadores de gestión es más oportuna lo que le permite a la empresa emprender acciones necesarias para cambiar a tiempo actividades que no estén ayudando a la empresa a lograr los objetivos propuestos.

Los indicadores son necesarios para mejorar, todos sabemos la frase de “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”. Para mejores resultados del desempeño de los procesos se propone la utilización de los siguientes indicadores de gestión:

TABLA NO.21: INDICADOR: VEJEZ DEL INVENTARIO

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
VEJEZ DEL INVENTARIO	
Número de Documento:	
Última Actualización:	sep-13

Objetivo General La siguiente norma tiene por objeto controlar la cantidad de mercancía con mucho tiempo dentro del inventario con el fin de disminuir y eliminar inventarios obsoletos
Objetivo Específico Controlar el nivel de las mercancías no disponibles para despacho por obsolescencia, mal estado y otros.
Definición: Nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, etc.
Cálculo: $Valor = \frac{Unidades\ da\tilde{n}adas + obsoletas}{Unidades\ disponibles\ en\ inventarios} x\ 100$
Periodicidad: El cálculo se deberá realizar al fin de cada temporada de catálogo.
Responsable: El responsable del cálculo del indicador será el jefe de bodega.
Fuente de Información: Solicitar información al departamento de contabilidad y al personal responsable del manejo de cada marca.
Área que recibe el indicador: Los resultados de los indicadores serán presentados al área administrativa.
Impacto: En un período de tiempo se observa el nivel de mercancía no apta para despacho, con el fin de tomar acciones correctivas y evacuar la mercancía para que no afecte el costo del inventario de la bodega y el nivel de servicio al consumidor final.

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Mora, 2009)

TABLA NO.22: INDICADOR: EXACTITUD DE INVENTARIOS

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
EXACTITUD DE INVENTARIOS	
Número de Documento:	
Última Actualización:	sep-13

Objetivo General La siguiente norma tiene por objeto controlar la confiabilidad de la mercancía que se encuentra almacenada.
Objetivo Específico Controlar y medir la exactitud en los inventarios en pos de mejorar la confiabilidad.
Definición: Se determina midiendo el número de referencias que presentas descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico.
Cálculo: $Valor = \frac{Valor\ de\ la\ diferencia\ (\$)}{Valor\ total\ del\ inventario}\ x\ 100$
Periodicidad: El cálculo se deberá realizar al fin de cada temporada de catálogo, para lo cual será necesario realizar un inventario físico.
Responsable: El responsable del cálculo del indicador será el jefe de bodega.
Fuente de Información: Solicitar información al área administrativa una vez que se han obtenido los resultados del inventario físico.
Área que recibe el indicador: Los resultados de los indicadores serán presentados al área administrativa.
Impacto: Conocer el nivel de confiabilidad de la información de inventarios en la bodega con el fin de identificar los posibles desfases en los productos almacenados y tomar acciones correctivas con anticipación y que afectan la rentabilidad de la empresa.

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Mora, 2009)

TABLA NO.23: INDICADOR: COSTO DE UNIDAD ALMACENADA

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
COSTO UNIDAD ALMACENADA	
Número de Documento:	
Última Actualización:	sep-13

Objetivo General La siguiente norma tiene por objeto controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio.
Objetivo Específico Controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio.
Definición: Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado.
Cálculo: $Valor = \frac{Costo\ del\ almacenamiento}{Número\ de\ unidades\ almacenadas}$
Periodicidad: El cálculo se deberá realizar al fin de cada mes.
Responsable: El responsable del cálculo del indicador será el área administrativa.
Fuente de Información: Obtener información a través del sistema informático de la empresa.
Área que recibe el indicador: Los resultados de los indicadores serán presentados al área administrativa.
Impacto: Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así buscar formas de obtener un almacenamiento cada vez más y rentable.

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Mora, 2009)

TABLA NO.24: INDICADOR: COSTO DE UNIDAD DESPACHADA

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
COSTO UNIDAD DESPACHADA	
Número de Documento:	
Última Actualización:	sep-13

Objetivo General La siguiente norma tiene por objeto calcular los costos unitarios de la bodega respecto al total de despachos efectuados.
Objetivo Específico Controlar la contribución de las unidades despachadas por persona en bodega.
Definición: Consiste en conocer el número de unidades despachadas por cada empleado del total despachado.
Cálculo: $Valor = \frac{Total\ Unidades\ despachadas}{Total\ de\ trabajadores\ en\ el\ área}$
Periodicidad: El cálculo se deberá realizar al fin de cada mes.
Responsable: El responsable del cálculo del indicador será el área administrativa.
Fuente de Información: Obtener información a través del sistema informático de la empresa.
Área que recibe el indicador: Los resultados de los indicadores serán presentados al área administrativa.
Impacto: Sirve para comparar la participación en unidades de cada empleado, teniendo en cuenta la carga laboral y así poder comparar el desempeño del personal con otras bodegas.

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Mora, 2009)

TABLA NO.25: INDICADOR: UNIDADES DESPACHADAS POR EMPLEADO

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
UNIDADES DESPACHADAS POR EMPLEADO	
Número de Documento:	
Última Actualización:	sep-13

Objetivo General La siguiente norma tiene por objeto controlar la carga laboral de la bodega.
Objetivo Específico Controlar los costos unitarios por manejo de las unidades de carga de la bodega.
Definición: Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos de la bodega.
Cálculo: $Valor = \frac{Costo\ Total\ Operativo}{Número\ de\ unidades\ despachadas}$
Periodicidad: El cálculo se deberá realizar al fin de cada mes.
Responsable: El responsable del cálculo del indicador será el área administrativa.
Fuente de Información: Obtener información a través del sistema informático de la empresa.
Área que recibe el indicador: Los resultados de los indicadores serán presentados al área administrativa.
Impacto: Sirve para costear y controlar el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las unidades despachadas.

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Mora, 2009)

TABLA NO.26: INDICADOR: PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS	
Número de Documento:	
Última Actualización:	sep-13

Objetivo General La siguiente norma tiene por objeto controlar la cantidad de pedidos que son entregados completos a los clientes
Objetivo Específico Controlar la eficacia de los despachos efectuados por la bodega.
Definición: Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.
Cálculo: $Valor = \frac{Número\ de\ pedidos\ entregados\ completos}{Número\ total\ de\ pedidos\ entregados} x\ 100$
Periodicidad: El cálculo se deberá realizar al fin de cada mes.
Responsable: El responsable del cálculo del indicador será el área administrativa.
Fuente de Información: Obtener información a través del sistema informático de la empresa.
Área que recibe el indicador: Los resultados de los indicadores serán presentados al área administrativa.
Impacto: Sirve para medir el novel de cumplimiento de los pedidos solicitados a la bodega y conocer el nivel de agotados que se están manejando.

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Mora, 2009)

TABLA NO.27: INDICADOR: CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES	
Número de Documento:	
Última Actualización:	sep-13

Objetivo General La siguiente norma tiene por objeto conocer y controlar la calidad de los proveedores de la empresa.
Objetivo Específico Controlar la calidad de los proveedores de la empresa.
Definición: Número y porcentaje de proveedores certificados.
Cálculo: $Valor = \frac{Proveedores\ certificados}{Total\ de\ proveedores} x\ 100$
Periodicidad: El cálculo se deberá realizar al inicio de cada temporada de catálogo.
Responsable: El cálculo lo hará el responsable de compras.
Fuente de Información: Los proveedores suministrarán los datos al responsable de compras.
Área que recibe el indicador: Los resultados de los indicadores serán presentados al área administrativa.
Impacto: Costos de implantar controles adicionales en la recepción de productos provenientes de proveedores no certificados y riesgo de nivel de servicios inadecuados, con implicaciones como: costo de retornos, costo de volver a realizar los pedidos, pérdida en ventas, etc.

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Mora, 2009)

TABLA NO.28: INDICADOR: ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	
ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS	
Número de Documento:	
Última Actualización:	sep-13

Objetivo General La siguiente norma tiene por objeto controlas la calidad de producto recibido, junto con la puntualidad delas entregas de los proveedores de las mercaderías.
Objetivo Específico Controlar la calidad de productos recibidos y la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercaderías.
Definición: Número y porcentaje de productos recibidos, y la puntualidad de las entradas de los proveedores de mercancía.
Cálculo: $Valor = \frac{Pedidos\ inconformes}{Total\ órdenes\ de\ compra\ recibidas}\ x\ 100$
Periodicidad: El cálculo se deberá realizar al final de cada temporada de catálogo para decidir si se continúa con el proveedor la siguiente temporada.
Responsable: El cálculo lo hará el responsable de compras.
Fuente de Información: Los proveedores suministrarán los datos al responsable de compras.
Área que recibe el indicador: Los resultados de los indicadores serán presentados al área administrativa.
Impacto: Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, costo de volver a realizar el pedido, pérdida de ventas, etc.

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (Mora, 2009)

Para realizar el cálculo de cada uno de los indicadores se utilizarán las tablas que se presentan en el ANEXO J.

3.1.1.3. ANÁLISIS FINANCIERO

Se presentan los Estados Financiero más representativos de la empresa en forma condensada.

A continuación se presenta el Balance General de la empresa.

EMPRESA JE ESTILOS Y MODELOS
BALANCE GENERAL INICIAL
Al 31 de Diciembre del 2012

	ACTIVOS			**PASIVOS**	
COD	CUENTA	VALOR	COD	CUENTA	VALOR
	Disponible	**$ 30.000,00**		**Corriente**	
1	Caja	$ 10.000,00	2.1	Proveedores	$ 65.771,29
1.1	Bancos	$ 20.000,00	2.1.2	Obligaciones trabajadores	$ 7.246,56
	Exigible	**$ 125.000,00**	2.1.3	Obligaciones financieras	$ 3.500,00
1.2	Ctas x Cobrar	$ 100.000,00			
1.2.1	Doc x Cobrar	$ 25.000,00		**Total Pasivos**	**$ 76.517,85**
	Realizable	**$ 273.085,14**			
1.5	Inventarios (inicial)	$ 565.401,00		**Patrimonio**	**$ 463.000,63**
1.5.1	Inventario Obsoleto	$ 302.315,86	3	Capital de Trabajo	$ 449.346,37
1.5.1.1	Inventario Disponible	$ 263.085,14	3.5	Reserva Legal	$ 13.654,26
1.5.1.2	Suministros	$ 10.000,00			
	Activos Fijos	**$ 111.433,33**			
1.3	Bodega 240m²	$ 100.000,00			
1.3.1	Muebles y Enseres	$ 9.000,00			
1.4.1	Software	$ 5.000,00			
1.3.1.1	Dep Acum Muebles y Enseres	$ (900,00)			
	Dep Acum Software	$ (1.666,67)			
	Total de Activos	**$ 539.518,47**		**Total Pasivo y Patrimonio**	**$ 539.518,47**

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

A continuación se presenta la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa, sin considerar medidas correctivas respecto de los inventarios sin rotación.

EMPRESA JE ESTILOS Y MODELOS
BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Desde el 2012 al 2016

Descripción	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Crec. Anual (%)
INGRESOS	**$ 2.225.120**	**$ 2.314.125**	**$ 2.406.690**	**$ 2.502.957**	**$ 2.603.076**	
Ventas Facturadas	$ 2.224.120	$ 2.313.085	$ 2.405.608	$ 2.501.833	$ 2.601.906	4,0%
Otros ingresos	$ 1.000	$ 1.040	$ 1.082	$ 1.125	$ 1.170	4,0%
EGRESOS	**$ 1.894.462**	**$ 1.969.140**	**$ 2.046.796**	**$ 2.127.548**	**$ 2.211.520**	
Sueldos y Salarios IESS	$ 41.100	$ 42.662	$ 44.283	$ 45.966	$ 47.712	3,8%
Beneficios Sociales IESS	$ 21.607	$ 22.428	$ 23.281	$ 24.165	$ 25.084	3,8%
Gasto Empleados	$ 1.713	$ 1.778	$ 1.845	$ 1.915	$ 1.988	3,8%
Compras	$ 1.800.000	$ 1.872.000	$ 1.946.880	$ 2.024.755	$ 2.105.745	4,0%
Suministros	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	-
Imprenta y Publicidad	$ 11.500	$ 11.730	$ 11.965	$ 12.204	$ 12.448	2,0%
Mantenimiento y Reparación	$ 1.700	$ 1.700	$ 1.700	$ 1.700	$ 1.700	0,0%
Vigilancia	$ 336	$ 336	$ 336	$ 336	$ 336	1,0%
Servicios Bancarios	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	0,5%
Impuestos y Contribuciones	$ 740	$ 740	$ 740	$ 740	$ 740	1,0%
Servicios Básicos	$ 2.160	$ 2.160	$ 2.160	$ 2.160	$ 2.160	3,0%
Telecomunicación e Internet	$ 840	$ 840	$ 840	$ 840	$ 840	3,0%
Gasto Depreciación	$ 2.567	$ 2.567	$ 2.567	$ 2.567	$ 2.567	-
Utilidad antes de Part. Laboral	**$ 330.658**	**$ 344.984**	**$ 359.894**	**$ 375.409**	**$ 391.556**	
15% Participación Laboral	$ 49.599	$ 51.748	$ 53.984	$ 56.311	$ 58.733	
25% Participación de Reinversión	$ 82.664	$ 86.246	$ 89.973	$ 93.852	$ 97.889	
Utilidad antes de Imp. Renta	**$ 198.395**	**$ 206.991**	**$ 215.936**	**$ 225.246**	**$ 234.933**	
25% Impuesto a la Renta	$ 49.599	$ 51.748	$ 53.984	$ 56.311	$ 58.733	
UTILIDAD NETA	**$ 148.796**	**$ 155.243**	**$ 161.952**	**$ 168.934**	**$ 176.200**	

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

Se presenta la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa, considerando que se aplicarán medidas correctivas respecto de los inventarios sin rotación, como es la liquidación de inventarios mediante la aplicación de descuentos en las mercaderías, tema tratado en páginas anteriores. Las cifras en rojo son variaciones causadas en la operación del proceso de liquidación de mercadería.

EMPRESA JE ESTILOS Y MODELOS
BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Desde el 2012 al 2016

Descripción	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Crec. Anual (%)
INGRESOS	**$ 2.225.120**	**$ 2.314.125**	**$ 2.588.526**	**$ 2.688.644**	**$ 2.792.767**	
Ventas Facturadas	$ 2.224.120	$ 2.313.085	$ 2.405.608	$ 2.501.833	$ 2.601.906	4,0%
Otros ingresos	$ 1.000	$ 1.040	$ 182.918	$ 186.811	$ 190.861	
EGRESOS	**$ 1.894.462**	**$ 1.969.140**	**$ 2.047.097**	**$ 2.128.170**	**$ 2.212.483**	
Sueldos y Salarios IESS	$ 41.100	$ 42.662	$ 44.326	$ 46.054	$ 47.850	**3,9%**
Beneficios Sociales IESS	$ 21.607	$ 22.428	$ 23.303	$ 24.212	$ 25.156	**3,9%**
Gasto Empleados	$ 1.713	$ 1.778	$ 1.847	$ 1.919	$ 1.994	**3,9%**
Compras	$ 1.800.000	$ 1.872.000	$ 1.946.880	$ 2.024.755	$ 2.105.745	4,0%
Suministros	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	-
Imprenta y Publicidad	$ 11.500	$ 11.730	$ 12.199	$ 12.687	$ 13.195	4,0%
Mantenimiento y Reparación	$ 1.700	$ 1.700	$ 1.700	$ 1.700	$ 1.700	0,0%
Vigilancia	$ 336	$ 336	$ 336	$ 336	$ 336	1,0%
Servicios Bancarios	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	0,5%
Impuestos y Contribuciones	$ 740	$ 740	$ 740	$ 740	$ 740	1,0%
Servicios Básicos	$ 2.160	$ 2.160	$ 2.160	$ 2.160	$ 2.160	3,0%
Telecomunicación e Internet	$ 840	$ 840	$ 840	$ 840	$ 840	3,0%
Gasto Depreciación	$ 2.567	$ 2.567	$ 2.567	$ 2.567	$ 2.567	-
Utilidad antes de Part. Laboral	**$ 330.658**	**$ 344.984**	**$ 541.428**	**$ 560.474**	**$ 580.284**	
15% Participación Laboral	$ 49.599	$ 51.748	$ 81.214	$ 84.071	$ 87.043	
25% Participación de Reinversión	$ 82.664	$ 86.246	$ 135.357	$ 140.118	$ 145.071	
Utilidad antes de Imp. Renta	**$ 198.395**	**$ 206.991**	**$ 324.857**	**$ 336.284**	**$ 348.170**	
25% Impuesto a la Renta	$ 49.599	$ 51.748	$ 81.214	$ 84.071	$ 87.043	
UTILIDAD NETA	**$ 148.796**	**$ 155.243**	**$ 243.643**	**$ 252.213**	**$ 261.128**	

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

Incremento de la utilidad como resultado de la aplicación de política de venta con descuento a inventario obsoleto

Descripción	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Variación en la Utilidad Neta	$ -	$ -	$ 81.690	$ 83.279	$ 84.928

Elaborado por: Lizeth Enríquez A
Fuente: (JE Estilos y Modelos, 2013)

Como se puede observar la aplicación de políticas al inventario sin rotación o inventario obsoleto le permitirán a la empresa recuperar su dinero invertido en estos productos incrementando su liquidez. La aplicación de políticas de este tipo le convierte a la empresa en un negocio más rentable.

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS

4.1. CONCLUSIONES

Una vez realizada la presente investigación se puede concluir que:

- El estudio realizado propone instrumentos de facilitación logística que incentivan el desarrollo del sistema operativo de la empresa los cuales le permitirán mejorar su productividad y competitividad, cumpliendo con los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013.

- El 85% de proveedores con los que cuenta la empresa son productores pequeños y artesanales, localizados fuera de la provincia de Pichincha, lo que evidencia la importancia de realizar una eficiente calificación y selección de proveedores que le permitan a la empresa garantizar el abastecimiento de producto, de la mejor calidad y al menor costo posible, según las políticas y necesidades de la empresa.

- JE Estilos y Modelos es una empresa que compra calzado y artículos de cuero a proveedores nacionales y los distribuye a sus clientes en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante el sistema de venta directa, el mejoramiento en la gestión de almacenes y bodegas constituyen un factor clave para el éxito de la organización ya

que permiten un aumento en la productividad y una disminución de los costos operativos.

- Después de haber estudiado la composición de los inventarios de la empresa, se ha observado que el 59% del inventario total corresponde a existencias sin rotación durante el último semestre, los cuales representan un 53% del costo total del inventario, esta acumulación ha sido producto de una mala gestión del inventario obsoleto, generando costos operativos innecesarios para la empresa.

- La estandarización de los procesos permite a la empresa tener una base sólida para la ejecución de los presentes y futuros proyectos, disminuyendo el nivel de improductividades dentro de la gestión diaria.

4.2. RECOMENDACIONES

Las organizaciones modernas son conscientes de la importancia y criticidad de un buen manejo de sus centros de distribución ya que actúan como una plataforma logística para sus ventas y garantizan un buen nivel de servicio a sus clientes. Una vez realizada la investigación se recomienda que:

- El proceso de abastecimiento de la empresa debe implementar las técnicas mencionadas en esta investigación, especialmente la calificación y selección de proveedores para contar con el producto previsto al mínimo costo posible, garantizando un abastecimiento contínuo y un flujo eficiente de la mercadería.

- La eliminación de inventario sin rotación debe constituir una parte importante dentro de la gestión de inventarios de la empresa para conseguir la optimización de los costos operativos ocasionados por el manejo de mercaderías y aumentar la rentabilidad de la empresa.

- Es importante que se efectúe el uso de los indicadores de gestión sugeridos en este estudio, ya que proveerán información acerca del desempeño de los procesos, permitiéndole a la empresa tener la capacidad de tomar decisiones oportunas sobre la calidad, eficiencia, efectividad, eficacia, rentabilidad, productividad tanto de sus procesos como de todos los actores que intervienen en el desempeño de su cadena de valor.

- Se recomienda a futuro que la empresa estudie la adopción e implementación de sistemas de información que garanticen la confiabilidad y manejo *on line* de inventarios, brindándole una ventaja en la gestión de sus mercaderías y la oportunidad de expandir el negocio llegando a más consumidores.

- La empresa estudiada debería gestionar su almacén, que en la actualidad funciona como un pequeño centro de distribución, de manera que este se convierta en factor clave para el éxito de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Ecuatoriana de Venta Directa. (s.f.). *Venta Directa.* Recuperado el 10 de Febrero de 2013, de Asociación Ecuatoriana de Venta Directa: http://www.aevd.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=70

Beureau Veritas Formación. (2011). *Logística Integral. 2da Edición.* Madrid: Fundación Confemetal.

BID; Advanced Logistic Group. (Enero de 2010). *Estrategia para Reforzar la Logística y la Facilitación del Comercio Exterior*. Quito, Ecuador.

Caicedo, G. (Abril de 2012). *Informe Global de Tecnologías de la Información.*

El Universo. (08 de Noviembre de 2012). *Diario El Universo.* Recuperado el 15 de Enero de 2013, de El Universo: http://www.eluniverso.com/2012/11/08/1/1356/persisten-problemas-nuevo-sistema-aduanero.html

JE Estilos y Modelos. (2012). *Documentos e Información de la Empresa.*

JE Estilos y Modelos. (2013). *Documentos e Información de la Empresa.*

Johnson, P., Leenders , M., & Flybb, A. (2011). Administración de Compras y Abastecimientos. En *Administración de Compras y Abastecimientos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Johnson; Leenders; Flynn. (2011). *Planeación estratégica en la administración del suministro.* México: Mc Graw Hill.

Mora G., L. (2011). *Evolución de bodegas y almacenes en centros de distribución.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Mora, L. A. (2009). *Indicadores de Gestión Logística.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Mora, L. A. (2010). *Modelos de Optimización de la Gestión Logística.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Mora, L. A. (2011). *Evolución de bodegas y almacenes en centros de distribución.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Mora, L. A., & Mauricio, M. M. (2010). *Modelos de Optimización de la Gestión Logística.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Muller, M. (2004). *Fundamentos de la Administración de Inventarios.* México: Grupo Editorial Norma.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (5 de Noviembre de 2009). *Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013*. Ecuador.

Villavicencio, L. (30 de Septiembre de 2012). *PYMES como eje central de la Cadena Productiva en el Ecuador*. Ambato, Ecuador.

World Economic Forum. (2012). *The Global Information Technology Report.*

ANEXOS

ANEXO A

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA PARA ENCUESTAS A CLIENTES DE LA EMPRESA

Tamaño de la población	**N**	400
Probabilidad a favor	**P**	0,5
Probabilidad en contra	**Q**	0,5
Nivel de confianza	**Z**	1,64485
Error de estimación	**e**	0,1
Tamaño de muestra	**n**	X

$$\mathbf{n=}\ \frac{(1{,}96\text{^}2)\ x\ (0{,}5)\ x\ (\ 0{,}5)\ x\ (400)}{(400\text{-}1)x(0{,}05\text{^}2)\ +\ (1{,}96\text{^}2)x\ (0{,}5)x(0{,}5)}$$

$$\mathbf{n=}\ \frac{270{,}55}{4{,}67}$$

n= 58

ANEXO B

ENCUESTAS PARA CLIENTES DE LA EMPRESA JE ESTILOS Y MODELOS

Tamaño de la población	**N**	19
Probabilidad a favor	**P**	0,5
Probabilidad en contra	**Q**	0,5
Nivel de confianza	**Z**	1,64485
Error de estimación	**e**	0,1
Tamaño de muestra	**n**	X

$$\mathbf{n=}\ \frac{(1{,}96\text{^}2)\ x\ (0{,}5)\ x\ (\ 0{,}5)\ x\ (19)}{(19\text{-}1)x(0{,}05\text{^}2)\ +\ (1{,}96\text{^}2)x\ (0{,}5)x(0{,}5)}$$

$$\mathbf{n=}\ \frac{12{,}85}{0{,}86}$$

n= 15

ANEXO C

ENCUESTAS PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Objetivos:

- Identificar las características de los clientes con los que la empresa trabaja.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes respecto de los productos que se ofrecen.
- Conocer al grado de satisfacción de los clientes respecto el servicio la empresa les brinda.
- Identificar procesos que requieren ser intervenidos para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Turismo

Ingeniería Comercial con Especialización en Logística y Operaciones

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer las principales características de los clientes de la empresa JE Estilos y Modelos y su grado de satisfacción respecto de los productos y servicio que la empresa brinda.

DATOS GENERALES. *Complete la siguiente información marcando con una X.*

A. Género

1. Femenino ____ 2. Masculino ____

B. Edad

3. Entre 20 y 35años ____ 4.Entre 36 y 50 años ____ 5. Más de 51años ____

C. ¿Cómo se enteró de JE Estilos y Modelos?

6. Catálogo ____ 7.Vallas publicitarias ____ 8. Internet ____
9. Vendedor ____ 10.Referencia personal ____ 11.Otro ____

D. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con JE Estilos y Modelos?

12. Menos de 1 año ____ 13. Entre 1 y 5 años ____
14. Entre 5 y 10 años ____ 15. Más de 10 años ____

E. ¿Combina usted este sistema de venta con alguna otra actividad económica?

16. Si ____ 17. No ____

F. ¿En qué sector de la ciudad realiza sus ventas?

18. Norte ____ 19. Centro ____ 20. Sur ____
21. Valles ____ 22. Otras provincias ____

G. ¿Le resulta conveniente las ubicaciones de los almacenes JE?

23. Si ____ 24. No ____

H. ¿Cuántas veces por semana visita usted alguno de los almacenes JE?

25. 1vez por mes ____ 26. 1 vez por semana ____
27. 2a3 veces/semana ____ 28. Todos los días ____

I. ¿Estaría interesado que la JE Estilos y Modelos le entregue los productos a domicilio?

29. Si ____ 30. No ____

PRODUCTO

Marque con una X según su grado de satisfacción respecto a las siguientes consideraciones:

	Muy Satisfecho	***Satisfecho***	***Poco Satisfecho***
31. Existe una extensa variedad de productos.	____	____	____
32. Los productos son de buena calidad.	____	____	____
33. Los productos manifiestan las últimas tendencias de moda	____	____	____
34. Los productos brindan confort al consumidor	____	____	____
35. Los precios de los productos son accequibles	____	____	____
36. Los precios de los productos son competitivos en relación con productos de otras marcas en el mercado.	____	____	____

ATENCIÓN AL CLIENTE

Marque con una X según su grado de satisfacción respecto a las siguientes consideraciones:

	Muy Satisfecho	***Satisfecho***	***Poco Satisfecho***
37. El local le brinda la comodidad suficiente	____	____	____
38. La forma en la que se exhiben los productos le resulta			
39. visualmente atractivo.	____	____	____
40. Los pedidos se entregan completos	____	____	____
41. El tiempo que se demoran es despachar los pedidos es el oportuno.	____	____	____
42. Se atienden todas sus quejas y reclamos	____	____	____
43. Al presentarse un problema existe interés en solucionarlo	____	____	____
44. El personal comunica a los clientes los tiempos de espera por un producto.	____	____	____
45. El personal realizan un servicio eficiente	____	____	____
46. El personal sugiere modelos sustitutos en caso de no haber el producto requerido.	____	____	____
47. El comportamiento del personal transmite confianza	____	____	____
48. Como cliente ¿Se siente seguro de las transacciones que realiza en la empresa?	____	____	____
49. Se brindan horarios de atención convenientes.	____	____	____
50. Se brinda una atención personalizada a los clientes.	____	____	____

COMPETENCIA.

Marque con una X según su grado de satisfacción respecto a las siguientes consideraciones:

Su apreciación de JE Estilos y Modelos en comparación con otras empresas que le ofrecen el mismo servicio respecto de los siguientes puntos es:

	Mejor	***Igual***	***Podría Mejorar***
51. Servicio	____	____	____
52. Precios	____	____	____
53. Calidad	____	____	____
54. Variedad	____	____	____
55. Políticas de pagos	____	____	____

Gracias por su colaboración!!

ANEXO D

ENCUESTAS PARA PROVEEDORES DE LA EMPRESA JE ESTILOS Y MODELOS

Objetivos:

- Identificar las características de los proveedores con los que la empresa trabaja.
- Conocer el comportamiento de los proveedores para crear interacciones con la cadena de abastecimiento de la empresa.
- Conocer el desempeño de los proveedores.
- Identificar procesos que requieren ser intervenidos para mejorar el nivel de interacción proveedor-empresa.

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Turismo

Ingeniería Comercial con Especialización en Logística y Operaciones

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer las características principales de los proveedores de la empresa JE Estilos y Modelos y el manejo del almacenamiento, transporte y distribución del mercado proveedor de calzado. Esta información se utilizará para realizar un Estudio de la Cadena de Abastecimiento de la empresa JE Estilos y Modelos, como Proyecto de Fin Carrera de la estudiante Lizeth Enríquez Ayala.

ASPECTOS GENERALES

1	Nombre de la empresa				
2	Ubicación: (provincia)				
3	Tipo de empresa:	Grande		Mediana	
		Pequeña		Artesanal	
4	Volumen de producción diaria: (número)			pares de calzado	

Marque con una X para responder las preguntas a continuación.

ORGANIZACIÓN

5	¿Existe un departamento de logística o distribución en la empresa?	Si		No	

PRODUCTOS Y CLIENTES. Canales de Distribución

6	¿Cuántas referencias de producto maneja la empresa?	
7	¿A cuántos clientes provee actualmente la empresa?	
8	¿Cuántos puntos de entrega tiene actualmente la empresa?	

SERVICIO AL CLIENTE

9	¿Dispone de un sistema para conocer el grado de satisfacción de los clientes?	Si		No	

DISTRIBUCIÓN

10	La distribución de los productos se realiza en transporte	Propio		Courier	
		Transporte Interprovincial			
11	En caso de usar servicios de empresas transportistas. ¿Qué modalidad utiliza para el pago?	Contrato		Pago por flete	
13	La selección de empresas transportistas se realiza en base a:	Costo		Servicio	
14	Considera importante que una sola empresa realice la distribución de sus productos.	Si		No	

15	Utiliza sellos o cintas de seguridad para garantizar la integridad de sus envíos.	Si		No	

COSTOS

16	¿Tiene un sistema que le permite conocer sus costos de embalaje, transporte, almacenaje?	Si		No	
17	El costo de los envíos de mercadería asume	Proveedor		Cliente	

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

18 **¿Qué tecnologías de la información y aplicaciones informáticas se utilizan en su empresa en la gestión de distribución física? Marque con una X**

a.	Intercambio electrónico de datos (EDI) interno o con clientes	
b.	Lectores ópticos de código de barras	
c.	Sistemas de previsión de la demanda	
d.	Gestión informatizada de pedidos y expediciones	
e.	Control de servicio por tipo de cliente, producto o zona.	
f.	Sistema de planificación de transporte y reparto	
g.	Sistema de gestión de almacenes	

EMPAQUE

19	Las dimensiones del empaque que utilizan sus productos depende de:	Mi empresa		Proveedor de empaques	
20	El tamaño del empaque primario de sus producto se estableció en base a un estudio de las dimensiones de producto	Si		No	

JE ESTILOS Y MODELOS

21	¿Cuál es el número promedio de envíos mensuales que realiza a esta empresa?				
22	¿Cuál es el número promedio de cartones se envían por pedido?				
23	El costo de los envíos de mercadería asume	Proveedor		Cliente	
24	Una vez recibida la orden de pedido. ¿Cuál es el plazo de entrega?			Días	
25	¿Estaría dispuesto a estandarizar el tamaño del empaque de sus productos?	Si		No	

Cargo de la persona que llenó la encuesta:

_____

Gracias por su colaboración!!

ANEXO E

TABULACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA JE ESTILOS Y MODELOS

PR	A		B			C						D				E		F					G		H			I		M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			32			33			34			35			36		
1	1			1							1		1			1		1	1				1			1		1			1			1			1			1			1			1		
2		1		1						1				1			1	1	1				1				1		1		1			1			1				1			1			1	
3	1			1		1							1			1		1	1	1	1		1				1		1		1			1			1			1			1				1	
4	1			1						1				1			1	1	1				1					1		1		1			1			1				1			1		
5	1				1	1							1			1		1		1			1					1	1		1			1			1			1				1			
6	1		1			1							1			1					1		1			1			1		1			1			1			1				1		1		
7	1			1						1		1				1			1					1		1			1			1			1			1				1			1		
8	1				1					1					1		1	1					1				1			1	1			1			1				1		1			
9	1			1						1			1			1		1					1				1			1		1				1			1				1				1
10		1	1								1		1				1	1					1			1			1		1			1			1			1			1				
11	1		1							1		1				1		1						1			1		1			1		1			1			1				1			
12	1			1		1							1			1					1			1			1			1		1				1			1			1				
13	1			1							1		1			1		1	1	1			1				1			1	1			1			1			1			1				
14	1				1		1							1		1		1		1	1		1				1		1		1			1				1			1			1			
15	1			1					1					1		1			1				1				1		1		1			1			1			1			1				
16		1		1		1							1			1		1					1				1		1			1		1			1			1				1			
17	1			1			1						1					1					1				1		1			1		1			1			1				1			
18		1			1	1									1		1					1	1			1			1			1		1			1			1				1			
19	1			1						1					1	1			1				1			1			1			1		1			1				1		1			
20	1			1						1			1				1		1		1		1			1			1		1				1		1			1			1			
21		1			1					1					1	1		1	1				1				1		1			1			1			1				1				1
22	1			1					1						1	1		1	1	1			1					1	1			1		1			1			1				1			
23	1				1						1			1			1	1			1		1					1		1			1			1			1			1				1
24	1		1							1			1				1					1	1			1		1		1			1			1			1			1				
25	1			1				1				1					1				1			1			1		1			1			1			1			1			1		
26	1				1					1			1			1						1		1			1		1				1		1				1	1				1		1	
27	1			1		1								1		1		1					1				1			1	1			1			1			1				1			
28		1	1							1		1					1			1	1			1	1			1			1			1			1			1			1			
29	1			1						1			1			1					1		1			1		1		1			1			1			1				1			

30	1				1					1					1	1		1	1				1					1	1			1		1			1			1				1			1	
31	1			1						1				1			1	1					1					1	1			1			1			1			1			1			1	
32	1		1							1			1			1		1			1			1			1		1			1			1			1		1					1			1
33		1		1						1			1			1					1		1			1			1			1		1				1		1				1			1	
34	1				1						1				1	1		1	1	1			1					1	1			1				1		1			1				1			1
35	1				1						1	1					1	1					1				1			1		1				1		1		1				1			1	
36		1			1	1							1			1		1	1	1	1		1			1			1		1			1			1			1				1			1	
37	1		1							1				1			1	1					1					1	1			1			1			1			1			1			1	
38	1		1						1				1			1		1					1			1			1			1		1				1		1				1			1	
39	1		1					1				1				1		1					1			1			1		1			1			1			1			1			1		
40	1			1					1				1			1		1					1			1			1		1			1			1			1			1			1		
41	1		1							1				1			1	1	1				1					1	1			1		1			1			1			1			1		
42	1			1						1			1			1			1				1			1			1		1			1			1			1			1			1		
43	1				1						1			1		1		1	1	1			1				1		1		1			1			1			1			1			1		
44	1				1				1						1	1		1					1					1		1			1	1			1			1				1		1		
45	1			1			1							1		1		1	1	1	1		1				1		1		1			1				1		1				1			1	
46	1		1						1				1			1						1	1		1				1		1			1				1		1				1			1	
47	1			1						1				1		1		1					1				1			1		1			1			1			1			1			1	
48	1			1					1				1				1	1					1				1		1		1			1			1			1			1			1		
49	1			1							1	1				1			1				1		1				1		1			1			1			1			1			1		
50	1		1							1		1					1				1		1		1				1				1	1			1			1			1				1	
51	1			1						1			1			1		1		1			1				1			1	1			1			1			1			1			1		
52	1		1								1			1		1		1	1	1		1	1					1		1		1		1			1				1				1		1	
53	1			1							1				1		1	1	1	1			1				1			1		1		1			1				1				1		1	
54		1			1					1			1				1		1				1		1				1		1			1			1			1			1			1		
55	1			1					1					1		1		1	1				1			1			1			1		1			1			1			1			1		
56	1		1							1			1			1		1					1				1		1		1			1			1			1			1			1		
57	1		1							1		1					1					1	1			1			1		1			1			1			1				1			1	
58		1		1		1							1			1		1	1				1				1			1	1			1				1		1				1		1		
TOT	**48**	**10**	**15**	**29**	**14**	**9**	**3**	**2**	**8**	**26**	**10**	**9**	**26**	**14**	**9**	**38**	**19**	**39**	**24**	**14**	**13**	**6**	**52**	**6**	**5**	**13**	**27**	**13**	**43**	**15**	**28**	**26**	**4**	**44**	**9**	**5**	**33**	**23**	**2**	**43**	**14**	**1**	**24**	**27**	**7**	**24**	**29**	**5**

P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	S	P	M	I	P	M	I	P	M	I	P	M	I	P	M	I	P
N	37			38			40			41			42			43			44			45			46			47			48			49			50			51			52			53			54			55		
1		1			1				1		1		1					1		1				1	1			1			1			1			1					1			1			1			1		
2	1			1			1				1			1			1			1		1				1			1			1				1			1				1			1				1		
3	1				1			1			1			1			1			1			1			1			1			1				1		1				1			1			1		
4		1		1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1					1	1			1				1		
5	1			1				1			1		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		
6	1			1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1				1			1				1		
7			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1					1			1			1			1	1			
8	1			1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		
9		1		1				1			1			1			1				1		1				1			1			1				1			1			1			1					1
10		1			1			1		1			1			1				1			1			1			1			1			1			1				1			1			1		
11		1		1			1			1			1				1		1					1	1				1			1						1			1			1					1
12	1				1		1			1			1			1			1			1				1		1			1			1			1			1			1			1			1		
13	1			1				1		1			1			1				1		1				1		1			1			1			1			1			1			1			1		
14		1			1				1		1			1			1			1			1			1				1		1			1			1			1			1			1		
15	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1				1			1			1				1		
16		1		1				1			1			1			1				1		1			1			1			1				1			1				1			1			1		
17		1				1		1			1			1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			
18	1				1			1			1		1			1					1		1			1			1			1					1			1				1			1			1
19			1			1			1		1			1			1				1		1			1			1			1					1		1			1				1			1		
20			1			1	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1				1			1			1			1		
21	1				1			1				1			1			1		1			1				1		1			1			1					1				1			1			1		
22		1			1			1				1		1			1			1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1		
23		1			1		1					1			1			1			1			1		1		1			1			1			1				1				1			1	1			
24	1			1					1	1			1			1			1			1				1		1			1			1			1			1			1			1			1		
25		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1				1				1			1			1		
26			1			1			1			1			1			1				1			1			1	1			1			1				1			1			1			1		
27		1		1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		
28		1				1			1		1			1			1			1			1			1			1			1			1				1		1			1				1			1
29		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1				1			1			1			

30	1				1			1			1			1		1				1			1			1				1	1			1				1				1	1			1			1					1
31		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		1			1			1			1			1		
32			1		1				1			1			1			1			1			1		1				1			1		1				1			1			1	1				1		1		
33	1				1		1				1			1			1			1		1				1			1			1		1			1			1					1	1				1			1	
34		1			1			1			1			1				1		1			1				1		1			1		1				1				1		1			1				1		1	
35		1			1		1				1			1				1		1			1			1			1		1			1				1		1				1				1			1		1	
36	1				1			1		1			1			1				1		1			1			1			1			1			1			1					1		1		1			1		
37				1				1		1				1			1			1		1			1			1				1		1			1			1				1		1			1			1		
38	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1					1
39	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		
40	1			1				1		1			1			1				1		1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1		
41	1			1			1			1			1			1				1				1		1			1		1			1			1			1			1					1	1			1		
42	1			1				1		1			1				1				1		1			1			1		1			1			1			1			1			1			1			1		
43	1			1			1			1			1			1					1			1		1			1		1				1				1	1			1			1			1			1		
44	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1					1	1			1			1		
45	1				1				1	1			1			1				1		1				1		1			1			1			1				1				1			1		1		1		
46		1			1		1				1		1			1				1		1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1		
47	1				1			1			1			1			1				1	1			1				1		1			1			1				1				1		1		1				1	
48	1			1				1			1		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1				1			1		1			1		
49	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		
50		1		1				1		1				1		1				1				1			1			1	1			1			1				1			1		1			1					1
51	1			1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		
52		1				1			1		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		1					1			1		1		1		
53	1					1			1		1				1			1		1		1			1			1			1			1			1			1					1			1		1		1		
54		1			1			1			1			1			1		1			1			1			1			1			1			1				1			1		1			1			1		
55		1			1				1			1			1		1			1			1			1			1		1			1				1				1	1			1			1			1		
56		1			1				1			1		1			1		1				1			1				1	1			1					1		1		1				1				1	1		
57	1			1				1			1			1		1			1				1			1		1			1			1			1			1			1			1			1			1		
58	1				1			1		1				1		1				1		1				1		1			1				1			1		1				1			1		1			1		
TOT	**29**	**23**	**5**	**25**	**25**	**8**	**15**	**30**	**13**	**25**	**25**	**8**	**27**	**24**	**7**	**28**	**21**	**9**	**18**	**30**	**10**	**26**	**22**	**10**	**20**	**32**	**6**	**28**	**23**	**7**	**38**	**19**	**1**	**46**	**12**	**0**	**34**	**18**	**5**	**40**	**8**	**10**	**26**	**16**	**16**	**33**	**14**	**12**	**38**	**10**	**10**	**39**	**12**	**7**

ANEXO F

TABULACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA JE ESTILOS Y MODELOS

PREG		2	3				4	5		6	7	8	9		10				11		13	
Nombre		**Prov**	**G**	**M**	**P**	**A**	**#**	**SI**	**NO**	**#**	**#**	**#**	**SI**	**NO**	**P**	**C**	**I**	**Com**	**C**	**F**	**C**	**S**
1	MISSHELL	Tungurahua				1	100		1	40	60	0		1	1					1		1
2	JOSMAX	Tungurahua				1	120		1	10	50	50		1		1				1	1	
3	ROVERS	Tungurahua				1	36	1		38	30	12	1			1				1		1
4	OMEGA	Pichincha				1	36		1	15	5	16		1		1				1	1	
5	QUE CUEROS	Tungurahua				1	50		1	20	10	1					1			1		1
6	DACRIS	Tungurahua			1		150		1	150	5	5		1				1		1		1
7	AIDITA	Azuay			1		100	1		8	6	3		1		1			1		1	
8	ROBINSON	Azuay			1		100		1	15	183	15		1			1			1	1	
9	SHERINAS	Azuay		1			400		1	2	15	4		1				1		1	1	
10	GOB	Tungurahua		1			100	1		55	110	110		1				1	1			1
11	LIWI	Tungurahua			1		200		1	5	50	1		1				1		1		1
12	FERCALIT	Azuay				1	130		1	12	35	1		1			1			1	1	
13	PRODUCALZA	Tungurahua				1	110	1		50	130	1	1			1			1		1	
14	ARMANDINY	Tungurahua				1	130	1		200	30	1	1				1			1		1
15	JAM SHOES	Pichincha			1		100	1		150	100		1					1		1		1
Total			**0**	**2**	**5**	**8**	**124**	**6**	**9**	**51**	**55**	**16**	**4**	**10**	**1**	**5**	**4**	**5**	**3**	**12**	**7**	**8**

PREG		15		16		17			18							19		20		21	22	23		24	25	
Nombre		**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	**P**	**C**	**A**	**a**	**b**	**c**	**d**	**e**	**f**	**g**	**E**	**P**	**SI**	**NO**	**#**	**#**	**P**	**C**	**#**	**SI**	**NO**
1	MISSHELL	1		1				1			1	1	1	1	1		1		1	4	3		1	20	1	
2	JOSMAX	1			1			1					1			1		1		2,5			1	60	1	
3	ROVERS	1		1			1				1					1		1					1	20	1	
4	OMEGA		1		1	1										1		1		6		1		15	1	
5	QUE CUEROS	1			1	1										1		1				1		15	1	
6	DACRIS		1		1								1				1		1	2,5	2,5	1		20	1	
7	AIDITA	1		1			1					1	1	1		1		1			5		1	30	1	
8	ROBINSON	1			1			1	1			1				1		1			2		1	30	1	
9	SHERINAS		1	1		1								1		1			1	5	2	1		30	1	
10	GOB	1		1			1		1		1	1	1	1	1	1		1			3		1	20	1	
11	LIWI	1			1		1		1			1				1			1		2		1	20	1	
12	FERCALIT	1		1			1		1				1	1		1		1		4	2		1	15	1	
13	PRODUCALZA	1		1				1				1	1	1		1		1			13		1	30	1	
14	ARMANDINY		1	1		1					1	1	1	1		1		1			2		1	30	1	
15	JAM SHOES		1		1			1	1		1		1	1		1			1	2	2	1		15		1
Total		**10**	**5**	**8**	**7**	**4**	**5**	**5**	**5**	**0**	**5**	**7**	**9**	**8**	**2**	**13**	**2**	**10**	**5**	**26**	**39**	**5**	**10**	**370**	**14**	**1**

ANEXO G

CLASIFICACIÓN ABC DEL INVENTARIO DE PRODUCTOS EN ROTACIÓN. PERÍODO MAYO-OCTUBRE 2013

JE ESTILOS Y MODELOS
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN ROTACIÓN
MAYO-OCUBRE

	Marca	(Varios elementos)								
	Pares	Rótulos de columna					CLASIFICACIÓN ABC SEGÚN ROTACIÓN DEL PRODUCTO			
	Rótulos de fila	5 May	6 Jun	7 Jul	8 Ago	Total gen	PART	PART ACUM	CLASIF	% REFER
1	CATALOGO 2013	172	135	95	7	409	1,79%	1,79%	A1	
2	CATALOGO 2012 x3	61	34	27	3	125	0,55%	2,34%	A2	
3	Casual D planta azul TARA 6 cuero	65	31	21	2	119	0,52%	2,86%	A3	
4	Formal mg9 971 beige sint	34	32	45	8	119	0,52%	3,38%	A4	
5	Casual D planta negro TARA 6 cuero	32	36	33	8	109	0,48%	3,85%	A5	
6	Botin Murano 77T cafe T9 cuero	21	45	37	6	109	0,48%	4,33%	A6	
7	Mocasin mg4 ABRIL2 azul/turqueza	26	30	48	3	107	0,47%	4,80%	A7	
8	Mocasin magnolia JC94 azul T7	35	44	24	3	106	0,46%	5,26%	A8	
9	Botin Mag negro 906 T3	42	31	21	6	100	0,44%	5,70%	A9	
10	F mg10 2430 verd/ment/combi sint	30	46	18	6	100	0,44%	6,14%	A10	
11	F mg7 2433 arena/fucs/cafe sint	6	47	30	8	91	0,40%	6,54%	A11	
12	Botin mg5 negro sintet B048	22	39	21	5	87	0,38%	6,92%	A12	
13	Casual D planta beige TARA 6 cuero	37	27	18	2	84	0,37%	7,29%	A13	
14	Casual D planta azul KIARA 1 cuero	20	26	29	5	80	0,35%	7,64%	A14	
15	Bajo planta 1046 nobuc negro sint	25	19	30	4	78	0,34%	7,98%	A15	
16	Formal mg10 1108 negro sint	27	19	25	4	75	0,33%	8,30%	A16	
17	Clasico 3629 gamuzon giardino negro T7	22	18	34	1	75	0,33%	8,63%	A17	
18	Botin Tej negro B18TX T6	20	23	14	16	73	0,32%	8,95%	A18	
19	Dep D gris/fucsia EV31	14	35	15	9	73	0,32%	9,27%	A19	
20	Clasico Plat 174 negro brillo T9 sint	16	23	26	8	73	0,32%	9,59%	A20	
21	Casual H 1903 azul/beige planta	15	36	18	3	72	0,32%	9,91%	A21	
22	depor H hev39 negro	12	39	17	2	70	0,31%	10,21%	A22	
23	Clasico plat 1044 nobuc negro T9 sint	18	19	26	7	70	0,31%	10,52%	A23	

24	B cordon nobuck negro 7500 planta	18	31	18	3	70	0,31%	10,82%	A24
25	Botin mg5 negro sintet B046	22	28	14	5	69	0,30%	11,13%	A25
26	Cordon planta negro 1063	6	12	7	43	68	0,30%	11,42%	A26
27	Botin D taco azul martina 1	31	12	20	5	68	0,30%	11,72%	A27
28	B Casual H 1340 Negro	17	30	17	4	68	0,30%	12,02%	A28
29	Botin mg5 negro sint B047	22	28	14	4	68	0,30%	12,32%	A29
30	Dep D blanco EV41	12	27	24	5	68	0,30%	12,61%	A30
31	Clasico Plat 016 negro mate T8 sint	20	23	21	3	67	0,29%	12,91%	A31
32	Botin mg5 arena sintet B048	20	22	20	4	66	0,29%	13,20%	A32
33	Casual D planta guaba TARA 6 cuero	21	22	19	3	65	0,28%	13,48%	A33
34	Clasico Plat 016 negro T9 sint	15	19	21	10	65	0,28%	13,77%	A34
35	Bota L sint B042 negro planta	18	25	19	2	64	0,28%	14,05%	A35
36	Botin mg4 ABRIL 1 negro gamuza	16	19	29		64	0,28%	14,33%	A36
37	Botin mg4 ABRIL 1 cafe gamuza	13	28	19	3	63	0,28%	14,60%	A37
38	Bota L ni±a planta CAMILA1 negro	14	28	18	3	63	0,28%	14,88%	A38
39	Casual D planta rojo KIARA 1 cuero	21	22	15	5	63	0,28%	15,15%	A39
40	Dep D negro EV37	16	23	20	3	62	0,27%	15,42%	A40
41	Plataf 762 gam neg T8 sintet	20	14	23	5	62	0,27%	15,69%	A41
42	Botin Mg10 plataf 1116 neg sintet	15	18	27	2	62	0,27%	15,97%	A42
43	Bota 3/4 cuero S003 Negro T5	17	24	19	1	61	0,27%	16,23%	A43
44	Formal Magnolia 182 rojo/combin T9 sint	16	23	15	7	61	0,27%	16,50%	A44
45	Pantufla D VB01 azul	16	21	22	2	61	0,27%	16,77%	A45
46	Bota M mg6 negro VERO4 sint	21	30	8	2	61	0,27%	17,03%	A46
47	Botin D taco negro martina 1	25	19	16	1	61	0,27%	17,30%	A47
48	CATALOGO 2012 x5	45	13		3	61	0,27%	17,57%	A48
49	Clasic pltaf negro ante 3518 T9	20	25	13	2	60	0,26%	17,83%	A49
50	Dep H blanc/gris/azul HEV37	20	20	18	2	60	0,26%	18,09%	A50
51	Botin planta 98 cafe cuero	1	29	25	5	60	0,26%	18,35%	A51
52	Botin Mg9 Murano 13 B Azul cuero	21	18	19	2	60	0,26%	18,62%	A52
53	Mocasin mg4 ABRIL2 cafe/tomate	23	18	16	2	59	0,26%	18,88%	A53
54	Casual D planta rojo TARA 6 cuero	25	15	16	3	59	0,26%	19,13%	A54
55	Bajo Dama 0011 azul cuero	12	32	13	2	59	0,26%	19,39%	A55
56	Bota M sint B10 A negro planta	18	15	23	3	59	0,26%	19,65%	A56
57	Bajo planta 8180 menta sint	8	30	18	3	59	0,26%	19,91%	A57
58	Bota Media negro B312 T7	20	22	13	3	58	0,25%	20,16%	A58
59	Dep D blanco/turqueza EV38	17	15	23	3	58	0,25%	20,42%	A59
60	Formal D 470 negro T6 sint	14	26	17	1	58	0,25%	20,67%	A60
61	Clasico Plat 016 habano T9 sint	13	21	19	5	58	0,25%	20,92%	A61
62	Bota 3/4 Mg plant negro Dian 09	22	19	15	2	58	0,25%	21,18%	A62
63	Bota L pl negro B603K rieker	16	20	17	5	58	0,25%	21,43%	A63
64	Botin planta RUNER1 negro	20	21	17		58	0,25%	21,68%	A64
65	Bota L mg9 Murano 1 Negro cuero	12	21	23	2	58	0,25%	21,94%	A65
66	Dep D blanco/gris/rosado EV38	20	19	15	3	57	0,25%	22,19%	A66

67	Mocasin negro 536 suela	41	5	8	2	56	0,25%	22,43%	A67
68	Mocasin magnolia JC119 Cafe T7	9	24	19	3	55	0,24%	22,67%	A68
69	Casual H Negro/Blanco PA33B	16	13	23	2	54	0,24%	22,91%	A69
70	Clasico 3790 semibrillo negro T7	9	31	13	1	54	0,24%	23,15%	A70
71	Clasico plat vitello negro 3685 T9	10	22	20	2	54	0,24%	23,38%	A71
72	Casual D negro 72	16	25	9	4	54	0,24%	23,62%	A72
73	Bota L Murano 1T gris cuero T9	10	18	23	2	53	0,23%	23,85%	A73
74	Conjunt Deporti H REAL MADRID	13	19	20	1	53	0,23%	24,08%	A74
75	Formal Mag 6G9 ceniza/cafe T5	13	19	19	2	53	0,23%	24,31%	A75
76	Dep D negro/fucsia EV31	11	16	24	2	53	0,23%	24,55%	A76
77	Bota L mg9 Murano 1 Rojo cuero	9	29	15		53	0,23%	24,78%	A77
78	Formal Mag 6G15 negro T5	13	11	20	8	52	0,23%	25,01%	A78
79	Mocasin mg4 ABRIL2 negro/beige	16	14	18	4	52	0,23%	25,23%	A79
80	Clasico Plat 086 negro malla T9 sint	12	15	20	5	52	0,23%	25,46%	A80
81	Botin JC78 negro T7	8	23	18	2	51	0,22%	25,68%	A81
82	Clasico Plat 091 negro cebra T9 sint	8	15	21	7	51	0,22%	25,91%	A82
83	Botin D 103 azul/gris planta	9	24	18		51	0,22%	26,13%	A83
84	Clasico Plat 129 haba/rosado T9 sint	10	24	10	7	51	0,22%	26,35%	A84
85	Mocasin magnolia JC94 Miel T7	15	22	13	1	51	0,22%	26,58%	A85
86	Formal mg9 2379 negro/gris sint	11	27	12	0	50	0,22%	26,80%	A86
87	Dep H gris/turq HEV31	4	19	23	4	50	0,22%	27,01%	A87
88	Clasico Plat 139 azul/negro T9 sint	15	22	10	3	50	0,22%	27,23%	A88
89	Formal Mag 6G6 beige/ceniza T5	12	21	12	5	50	0,22%	27,45%	A89
90	Bota M cuero S004 Negro T5	10	21	16	3	50	0,22%	27,67%	A90
91	Botin planta RUNER1 cafe	8	28	13	1	50	0,22%	27,89%	A91
92	Dep H negro/blanco HEV37	8	11	25	5	49	0,21%	28,10%	A92
93	Rodill plant Cuero negro Paula 10	22	13	11	2	48	0,21%	28,31%	A93
94	Botin H GS01 cafe planta	21	13	13	1	48	0,21%	28,52%	A94
95	Moc tubular negro 32217	6	26	13	3	48	0,21%	28,73%	A95
96	Clasico 3629 gamuzon giardino beige T7	13	16	16	3	48	0,21%	28,94%	A96
97	Botin cordon 607 negro floter planta	6	13	11	18	48	0,21%	29,15%	A97
98	Rodill Sintet F024 Negro Virtual	14	15	17	2	48	0,21%	29,36%	A98
99	Clasico Plat 129 haba/cafe T9 sint	13	18	6	10	47	0,21%	29,57%	A99
100	Clasico plat 1123 verde/tomate T9 sint	19	18	9	1	47	0,21%	29,77%	A100
101	Clasico 3580 scarza negro T7	12	16	17	2	47	0,21%	29,98%	A101
102	B casual H 1900 negro/plom planta	4	17	15	10	46	0,20%	30,18%	A102
103	Botin H gris/neg 4518	16	20	10	0	46	0,20%	30,38%	A103
104	Botin planta Meliza 9 negro	7	21	14	4	46	0,20%	30,58%	A104
105	Bota L Pl Cuero negro Paula 11	21	14	10	1	46	0,20%	30,79%	A105
106	Moc tubular rojo 32217	11	18	13	4	46	0,20%	30,99%	A106
107	Moc tub negro 32214	18	16	10	2	46	0,20%	31,19%	A107
108	PLANTILLA TERMOFORMADA	20	8	16	2	46	0,20%	31,39%	A108
109	Conjunt Deporti H MILAN	12	15	16	3	46	0,20%	31,59%	A109

110	Bota L ni±a planta CAMILA1 azul	17	14	14		45	0,20%	31,79%	A110
111	Cordon negro 357 suela	12	17	13	3	45	0,20%	31,98%	A111
112	Formal D 470 cafe comb T6 sint	12	20	12	1	45	0,20%	32,18%	A112
113	Botin mg6 KARLINA 26 Beige	16	16	12		44	0,19%	32,37%	A113
114	Tubular D 2010 negro planta	6	20	14	4	44	0,19%	32,57%	A114
115	Moc tubular miel 32217	12	15	14	3	44	0,19%	32,76%	A115
116	Dep H blac/negro/rojo HEV37	12	20	11	1	44	0,19%	32,95%	A116
117	Casual D plomo/negro BA01	17	14	10	3	44	0,19%	33,14%	A117
118	Bailarina ni±a 381 Fucsia sint	7	25	10	1	43	0,19%	33,33%	A118
119	Botin VALE 29 negro cuero T5	12	18	12	1	43	0,19%	33,52%	A119
120	Casual ni±a S06 fuxia/blanc planta	9	20	13	1	43	0,19%	33,71%	A120
121	Botin H planta negro 811	7	24	11	1	43	0,19%	33,90%	A121
122	Tubular D 2005 rojo planta	9	18	13	3	43	0,19%	34,08%	A122
123	Conjunto Deportivo H CHELSEA	11	19	10	2	42	0,18%	34,27%	A123
124	Casual dama 1523 negro plant	18	17	7	0	42	0,18%	34,45%	A124
125	Dep D blanco EVC02	18	14	9	1	42	0,18%	34,64%	A125
126	Clasico Plat 174 cafe/beige T9 sint	13	21	7	1	42	0,18%	34,82%	A126
127	Sand corcho 2396 cafe/tomate sint T9	14	13	13	2	42	0,18%	35,00%	A127
128	Clasic negro grafit 3547 T7	29	6	5	1	41	0,18%	35,18%	A128
129	Bota L negro JC115 T7	10	19	10	2	41	0,18%	35,36%	A129
130	Formal mg10 1122 negro/brillos sint	7	18	16		41	0,18%	35,54%	A130
131	Bota M sint planta BP06 negro	15	14	11	1	41	0,18%	35,72%	A131
132	Botin Casual H azul/plomo RC6500	11	21	7	2	41	0,18%	35,90%	A132
133	Mocasin magnolia JC119 Beige T7	6	16	18	1	41	0,18%	36,08%	A133
134	Dep H blanco/gris HEV39	10	12	17	2	41	0,18%	36,26%	A134
135	Bota L Ni±a Luciana cafe cuero	13	14	13	1	41	0,18%	36,44%	A135
136	Casual D negro/celeste 179	5	23	13		41	0,18%	36,62%	A136
137	depor H hev44 gris novolla	6	16	13	5	40	0,18%	36,79%	A137
138	Clasico Mag vitelo negro 4196 T3	10	17	12	1	40	0,18%	36,97%	A138
139	Clasico plat 1089 beige/morado T9 sint	12	19	8	1	40	0,18%	37,14%	A139
140	Mocasin cab 401 negro fibra	16	14	10	0	40	0,18%	37,32%	A140
141	Dep H negro HEV37	15	12	12	1	40	0,18%	37,49%	A141
142	Casual H 1902 miel planta	6	22	10	2	40	0,18%	37,67%	A142
143	Dep D blanco/turqueza EV37	8	20	11	1	40	0,18%	37,84%	A143
144	Clasico Plat 100 negro T9 sint	15	11	8	6	40	0,18%	38,02%	A144
145	Formal mg9 1100 verde/tomate sint	17	9	12	2	40	0,18%	38,19%	A145
146	Bota L sint B042 cafe planta	6	21	11	1	39	0,17%	38,36%	A146
147	C Deportivo D REAL MADRID	11	16	10	2	39	0,17%	38,53%	A147
148	B casual H 1321 Vitelo Azul	13	14	10	2	39	0,17%	38,70%	A148
149	Bajo beige/habano 7193 planta	9	16	13	1	39	0,17%	38,88%	A149
150	Botin mg5 beige sint B047	12	18	9		39	0,17%	39,05%	A150
151	Clasico Plat 016 dorado T9 sint	12	20	6	1	39	0,17%	39,22%	A151
152	Mocasin Tub 301 cafe nobuck planta	6	20	11	2	39	0,17%	39,39%	A152

153	Mocasin magnolia JC94 Beige T7	5	15	18	1	39	0,17%	39,56%	A153
154	Formal Plat 139 rojo/negro gamuz T10 sint	13	15	10	1	39	0,17%	39,73%	A154
155	Pantufla D VB01 FUCSIA	12	23	4		39	0,17%	39,90%	A155
156	Conjunto Deportivo H BARSA	14	15	9	1	39	0,17%	40,07%	A156
157	Tubular D 5001 negro planta	11	16	9	2	38	0,17%	40,24%	A157
158	Dep D negro/fucsia EVC02	13	8	17		38	0,17%	40,40%	A158
159	Casual H Negro/Blanco Pac 11	6	17	13	2	38	0,17%	40,57%	A159
160	Clasic Mag salitre cuero 3524 T3	18	10	8	2	38	0,17%	40,74%	A160
161	Mocas 951 verde nobuck flex planta	10	15	12	1	38	0,17%	40,90%	A161
162	Clasico plat 1098 beig/negr/fucsi T9 sint	7	15	16		38	0,17%	41,07%	A162
163	Clasico Negro R139 T4	6	20	9	3	38	0,17%	41,23%	A163
164	Casual H 1901 arena planta	7	20	10	1	38	0,17%	41,40%	A164
165	Botin Mag cafe 906 T3	21	9	6	2	38	0,17%	41,57%	A165
166	Botin Mg9 Murano 13 B beige cuero	11	17	10		38	0,17%	41,73%	A166
167	Casual H 1903 almendra planta	3	26	4	5	38	0,17%	41,90%	A167
168	Bajo planta 8180 fucsia sint	7	23	7	1	38	0,17%	42,07%	A168
169	Moc tubular 001 Negro nobuck	7	20	10	1	38	0,17%	42,23%	A169
170	Clasico Mag negro 345T T4	8	19	8	2	37	0,16%	42,39%	A170
171	Bajo D 3E23 rojo T2	8	20	8	1	37	0,16%	42,56%	A171
172	Bota L Mg5 ANDREA 03 negro	2	18	14	3	37	0,16%	42,72%	A172
173	Sand corcho 2401 beige/combina sint T9	6	18	10	2	36	0,16%	42,87%	A173
174	Formal Magnolia 162 verde combinado T9 sint	14	11	11		36	0,16%	43,03%	A174
175	Botin JC78 Cafe T7	9	17	8	2	36	0,16%	43,19%	A175
176	Moc tubular 008 negro	7	15	11	3	36	0,16%	43,35%	A176
177	Clasico negro 072i T6	6	15	14	1	36	0,16%	43,50%	A177
178	Clasico Negro R135 T3	6	17	11	2	36	0,16%	43,66%	A178
179	Mocasin Tub 301 negro nobuck planta	7	17	11	1	36	0,16%	43,82%	A179
180	Clasico Mag negro 4191 T3	4	21	10	1	36	0,16%	43,98%	A180
181	Bota 3/4 cuero S001 Negro T5	8	13	12	2	35	0,15%	44,13%	A181
182	Botin dama 1524 blanco plant	13	14	7	1	35	0,15%	44,28%	A182
183	Botin H negro nobuck 4538	7	12	14	2	35	0,15%	44,44%	A183
184	Bota Media Libia 4 negro taco virtual	10	14	11		35	0,15%	44,59%	A184
185	Clasico Mag negro 350T T4	1	12	18	4	35	0,15%	44,74%	A185
186	Casual H 1903 gris/gris planta	11	16	8		35	0,15%	44,90%	A186
187	Casual H 1903 gris/miel planta	7	13	14	1	35	0,15%	45,05%	A187
188	Conjunto Deportivo H INTER	9	14	9	3	35	0,15%	45,20%	A188
189	Clßsico Mag negro 4142 T3	6	10	15	4	35	0,15%	45,36%	A189
190	B Casual H 1322 Prensado CafÚ	11	13	10	1	35	0,15%	45,51%	A190
191	B Casual H 1729 Azul/verde Nobuck	14	9	12		35	0,15%	45,66%	A191
192	Clasic negro grafit 3547 T5	17	2	3	12	34	0,15%	45,81%	A192
193	Botin D 103 gris/gris planta	7	5	20	2	34	0,15%	45,96%	A193
194	Formal D 504 Beige T9 sint	8	21	4	1	34	0,15%	46,11%	A194

195	Clasico Plat 171 haba/cafe T8 sint	9	16	9		34	0,15%	46,26%	A195
196	Bota 3/4 Murano 7 cafe T9 cuero	16	5	10	3	34	0,15%	46,41%	A196
197	Dep D blanco/celeste EVC02	13	9	10	2	34	0,15%	46,55%	A197
198	Cordon H negro grafito 6538 planta	14	10	9	1	34	0,15%	46,70%	A198
199	Clasico plataf negro 3481 T8	8	14	10	2	34	0,15%	46,85%	A199
200	Clasico Plat 192 rojo T9 sint	6	12	6	10	34	0,15%	47,00%	A200
201	Bota L mg9 Murano 1 Cafe cuero	15	4	12	2	33	0,14%	47,15%	A201
202	Clasico Negro R145 T4	8	15	7	3	33	0,14%	47,29%	A202
203	Mocasin H negro planta 8026	15	6	11	1	33	0,14%	47,43%	A203
204	Moc tub negro 32717	14	7	12		33	0,14%	47,58%	A204
205	Mocasin 828 negro suela	10	7	15	1	33	0,14%	47,72%	A205
206	Bota L Mg5 ANDREA 03 gris	6	17	7	3	33	0,14%	47,87%	A206
207	Botin H Cafe Andy 01	15	8	7	3	33	0,14%	48,01%	A207
208	Clasico negro 036i T6	8	18	7	0	33	0,14%	48,16%	A208
209	Cordon negro 813 suela	18	12	2	1	33	0,14%	48,30%	A209
210	Moc tub rojo 32214	15	7	8	3	33	0,14%	48,44%	A210
211	Clasico plat 1079 azul/negr/fucsi T9 sint	9	14	10		33	0,14%	48,59%	A211
212	Botin planta negro sint B032	9	13	10	1	33	0,14%	48,73%	A212
213	Bota L beige PARIS 2T cuero T7	19	8	5	1	33	0,14%	48,88%	A213
214	Bota L AMP16 negro sintetic	10	15	6	1	32	0,14%	49,02%	A214
215	Botin D taco camel martina 1	21	3	8		32	0,14%	49,16%	A215
216	Botin H GS01 gris planta	9	15	7	1	32	0,14%	49,30%	A216
217	Clasico Mag negro 3524 T3	5	16	10	1	32	0,14%	49,44%	A217
218	Mocas 952 negro nobuck planta	4	17	9	2	32	0,14%	49,58%	A218
219	Mocasin arizona negro 7089 T2	29	2	1		32	0,14%	49,72%	A219
220	Clasico negro 090i T6	9	15	7	1	32	0,14%	49,86%	A220
221	Bajo negro 7191 planta	8	13	9	2	32	0,14%	50,00%	A221
222	Depo ni±o JEV37 gris/negro/blanco	3	18	9	2	32	0,14%	50,14%	A222
223	Formal mg9 997 cafe sint	13	6	10	3	32	0,14%	50,28%	A223
224	Conjunto Deportivo H MANCHESTER	10	17	4	1	32	0,14%	50,42%	A224
225	Botin D taco rojo martina 1	16	5	10	1	32	0,14%	50,56%	A225
226	Depo ni±a JEV38 blanc/gris/rosado	5	15	11	1	32	0,14%	50,70%	A226
227	B cordon gamuzon chocolate 2001 planta	10	11	11		32	0,14%	50,84%	A227
228	Mocasin 560 negro suela	5	12	11	4	32	0,14%	50,98%	A228
229	Clasico Plat 183 azul/combinado T9 sint	8	14	9	1	32	0,14%	51,12%	A229
230	Bota L negro ch B536 RA7 cuero	9	8	15		32	0,14%	51,26%	A230
231	Bota L Ni±a Luciana negro cuero	9	15	7	1	32	0,14%	51,40%	A231
232	Casual ni±o S25 azul/blanc/roj planta	9	13	8	1	31	0,14%	51,53%	A232
233	Formal Plat 147 turques T10 sint	10	11	9	1	31	0,14%	51,67%	A233
234	Rodill plant Cuero cafe Paula 10	7	17	6	1	31	0,14%	51,80%	A234
235	Bota M mg9 cafe MURANO 130	12	8	9	2	31	0,14%	51,94%	A235
236	Botin Casual H cafe/beige RC6509	8	18	3	2	31	0,14%	52,08%	A236
237	Moc tubular azul 32217	8	9	11	3	31	0,14%	52,21%	A237

238	Casual H 1743 Azul Nobuck	12	13	4	2	31	0,14%	52,35%	A238
239	Bota L mag Vale 24 Negro	17	6	7	1	31	0,14%	52,48%	A239
240	Bota L Pl Cuero cafe Paula 11	10	8	11	2	31	0,14%	52,62%	A240
241	Bota L mg9 JULIETH 4 cafe	4	18	5	4	31	0,14%	52,75%	A241
242	Bota L negro PARIS 2T cuero T7	12	11	8	0	31	0,14%	52,89%	A242
243	Bota L Mg9 JC120 cafe	15	13	3		31	0,14%	53,03%	A243
244	Casual H 1902 azul/cafe planta	5	21	5		31	0,14%	53,16%	A244
245	Casual H 1714 Nobuck CafÚ	10	10	11		31	0,14%	53,30%	A245
246	Mocasin magnolia JC119 Miel T7	5	13	12	1	31	0,14%	53,43%	A246
247	Botin planta cafe sint B032	9	12	7	3	31	0,14%	53,57%	A247
248	Casual H negro gamuzo PA81G	4	16	9	1	30	0,13%	53,70%	A248
249	B casual blanc/olimp celeste 8302	6	18	5	1	30	0,13%	53,83%	A249
250	Botin VALE 29 azul cuero T5	4	15	10	1	30	0,13%	53,96%	A250
251	depor H hev31 blanco/negro/gris	6	15	7	2	30	0,13%	54,09%	A251
252	Botin mg5 arena sintet B046	11	16	3	0	30	0,13%	54,22%	A252
253	depor H hev31 blanco/azul	6	10	12	2	30	0,13%	54,36%	A253
254	Pantufla H SP01 negro	7	15	8		30	0,13%	54,49%	A254
255	Clasico Plat 129 negro/gris T10 sint		15	9	6	30	0,13%	54,62%	A255
256	Sand corcho 2439 beige/combi sint T9	5	15	10		30	0,13%	54,75%	A256
257	Sand corcho 2425 cafe/rosa comb sint T9	5	16	7	2	30	0,13%	54,88%	A257
258	Casual H cafe/tomate urban 8229	3	15	12		30	0,13%	55,01%	A258
259	C cuarter S30 negr/beig/azul planta	7	14	8	1	30	0,13%	55,14%	A259
260	Botin H WORKING 03 Verde/Oliva	6	17	5	2	30	0,13%	55,27%	A260
261	Clasico Plat 016 gris brilloso T9 sint	7	17	4	2	30	0,13%	55,41%	A261
262	Cordon cab 208 negro fibra mixta	7	19	3		29	0,13%	55,53%	A262
263	B casual H graso cafe/softy beige 8138	6	17	5	1	29	0,13%	55,66%	A263
264	Bota L planta GOYA 1 negro cuero	8	11	9	1	29	0,13%	55,79%	A264
265	Pantufla D VB01 TURQUEZA	11	11	7	0	29	0,13%	55,91%	A265
266	Casual H deportivo negro 8113	5	12	10	2	29	0,13%	56,04%	A266
267	Botin mg6 KARLINA 26 Negro	8	11	10		29	0,13%	56,17%	A267
268	Bota M mg9 beige MURANO 130	7	12	10		29	0,13%	56,29%	A268
269	Casual ni±o D03 blanc/gris/azul planta	9	13	5	2	29	0,13%	56,42%	A269
270	Casual ni±a planta rojo TARITA cuero	7	17	4	1	29	0,13%	56,55%	A270
271	Dep H blanco/azul HEV39	5	13	11		29	0,13%	56,67%	A271
272	Sand corcho 2439 fucsi/combina sint T9	4	16	7	2	29	0,13%	56,80%	A272
273	Clasico Plat 192 beige/combT9 sint	8	12	6	3	29	0,13%	56,93%	A273
274	Bota M cuero planta AMP15 Negro	11	9	9		29	0,13%	57,06%	A274
275	Formal D 481 cafe T5 sint	8	14	5	1	28	0,12%	57,18%	A275
276	Clasico mag negro mate 141T T4	4	11	11	2	28	0,12%	57,30%	A276
277	Casual D gris/blanco 107 planta	9	15	2	2	28	0,12%	57,42%	A277
278	Bajo Dama 0011 camel cuero	10	14	3	1	28	0,12%	57,55%	A278
279	Clasico rojo 072i T6	9	16	2	1	28	0,12%	57,67%	A279
280	Bota L pl AMP16 negro cuero	6	14	7	1	28	0,12%	57,79%	A280

281	Casual H nobuck guaba 3013	4	13	9	2	28	0,12%	57,91%	A281
282	Bota L Mg9 JC120 negro	6	13	8	1	28	0,12%	58,04%	A282
283	Casual ni±a S22 blanco/fuxia planta	5	21	2		28	0,12%	58,16%	A283
284	Clasico 3604 vitelo negro T7	9	12	5	2	28	0,12%	58,28%	A284
285	C cuarter S25 zul/blanc/roj planta	8	10	9		27	0,12%	58,40%	A285
286	Mocasin H negro planta 8030	10	10	7		27	0,12%	58,52%	A286
287	Clasico 3720 vitelo negro T7	9	13	5		27	0,12%	58,63%	A287
288	Formal Magnolia 162 beige T9 sint	9	5	6	7	27	0,12%	58,75%	A288
289	B ni±o S33 cafe/beige planta	3	12	10	2	27	0,12%	58,87%	A289
290	Formal Magnolia 162 gris charol T9 sint	9	12	5	1	27	0,12%	58,99%	A290
291	Bailarina ni±a 8125 negro sint		17	9	1	27	0,12%	59,11%	A291
292	Depo ni±o JEV37 negro/lona	5	11	10	1	27	0,12%	59,23%	A292
293	Cordon H negro DP001 planta	4	7	16		27	0,12%	59,34%	A293
294	Bota L Mg5 ANDREA 03 arena	4	15	6	2	27	0,12%	59,46%	A294
295	Tubular D 2001 marron/beige planta	6	12	7	2	27	0,12%	59,58%	A295
296	Botin mag negro Vale13 T5	9	9	8	1	27	0,12%	59,70%	A296
297	Bajo Dama 0011 rojo cuero	7	16	4		27	0,12%	59,82%	A297
298	C ni±o JL31 negro/gris/rojo planta	5	12	8	2	27	0,12%	59,93%	A298
299	Casual D negro JR 036	7	14	5	1	27	0,12%	60,05%	A299
300	Clasico negro 085i T6	9	14	4		27	0,12%	60,17%	A300
301	Botin H GM08 cafe planta	12	6	6	3	27	0,12%	60,29%	A301
302	Bailarina ni±a 383 rosa/dorado sint	3	16	6	1	26	0,11%	60,40%	A302
303	Botin H Felix cafe planta	6	10	9	1	26	0,11%	60,52%	A303
304	Clasico miel 025i T6	11	10	5		26	0,11%	60,63%	A304
305	Tubular D 2005 marron planta	6	13	7		26	0,11%	60,74%	A305
306	Clasico charol negro 3328 T7	5	7	13	1	26	0,11%	60,86%	A306
307	Botin H WORKING 02 Negro/Verde	7	13	5	1	26	0,11%	60,97%	A307
308	Casual H gris/blanco PA95B	15	4	7		26	0,11%	61,09%	A308
309	Clasico Plat 102 negro tigre T9 sint	9	7	8	2	26	0,11%	61,20%	A309
310	Casual H Gris Blanco RC6162	8	11	6	1	26	0,11%	61,31%	A310
311	Clasico Mag negro 253T T4	11	11	4		26	0,11%	61,43%	A311
312	Botin Casual H cafe caoba RC6500	8	8	9	1	26	0,11%	61,54%	A312
313	Clasico Mag cafe 253T T4	11	9	6		26	0,11%	61,65%	A313
314	Bailarina ni±a 382 negr/roj/dor sint	5	13	6	2	26	0,11%	61,77%	A314
315	Tubular D 5001 azul planta	6	12	6	2	26	0,11%	61,88%	A315
316	Casual H 1902 negro planta	1	13	11	1	26	0,11%	62,00%	A316
317	Botin dama 1520 lila plant	5	9	11	1	26	0,11%	62,11%	A317
318	Mocasin 222 negro pulaf planta	4	15	6	1	26	0,11%	62,22%	A318
319	Bota L planta DACOTA 2 cafe cuero	4	13	5	4	26	0,11%	62,34%	A319
320	Casual ni±a planta beige TARITA cuero	12	10	4		26	0,11%	62,45%	A320
321	Casual H Negro Gris RC6160	7	8	10	1	26	0,11%	62,56%	A321
322	Clasico cafe 083i T6	8	12	6		26	0,11%	62,68%	A322
323	Clasico 3761 chocola/pardo T7	6	9	6	4	25	0,11%	62,79%	A323

324	Cordon cab 208 Tabaco planta	4	15	6		25	0,11%	62,90%	A324
325	Bota L mag Vale 24 Cafe	6	15	4		25	0,11%	63,01%	A325
326	Clasico negro 3452 T7	6	4	7	8	25	0,11%	63,12%	A326
327	B ni±o gris softy/beige urban 8138	6	9	8	2	25	0,11%	63,22%	A327
328	Bota L cuero S008 GrisT5	4	9	8	4	25	0,11%	63,33%	A328
329	Pantufla D SP01G beige	8	12	4	1	25	0,11%	63,44%	A329
330	Cordon H negro grafito planta 8126	8	5	11	1	25	0,11%	63,55%	A330
331	Cordon cafe 368 suela	4	14	5	2	25	0,11%	63,66%	A331
332	Bajo D 3E23 negro T2	9	9	7		25	0,11%	63,77%	A332
333	Clasico plat furtivo rojo 3685 T9	7	7	11		25	0,11%	63,88%	A333
334	Clasico cafe 090i T6	7	13	5		25	0,11%	63,99%	A334
335	Clasico Azul R139 T4	5	14	4	2	25	0,11%	64,10%	A335
336	B cuarter S33 cafe/beige planta	5	12	7	1	25	0,11%	64,21%	A336
337	Bota Media Libia 7 negro taco virtual	8	10	7		25	0,11%	64,32%	A337
338	Clasico Mag vitelo negro 4197 T3	4	15	6		25	0,11%	64,43%	A338
339	Bota L mg6 natural VERO7	9	11	5		25	0,11%	64,54%	A339
340	B casual H 1900 cafe/blanco planta	2	16	6	1	25	0,11%	64,65%	A340
341	Mocasin negro 401 suela	10	5	10		25	0,11%	64,76%	A341
342	F mg10 2430 fucsia sint	1	16	8		25	0,11%	64,87%	A342
343	Cordon H negro DP031 planta	7	6	9	2	24	0,11%	64,97%	A343
344	Botin H GS01 arena planta	10	6	7	1	24	0,11%	65,08%	A344
345	Botin planta Meliza 9 cafe	2	15	7		24	0,11%	65,18%	A345
346	Botin H cafe osc/negr 4518	11	9	3	1	24	0,11%	65,29%	A346
347	Casual H Cafe Verde RC6159	15	6	3		24	0,11%	65,39%	A347
348	Bajo 7232 azul elect planta	10	11	3		24	0,11%	65,50%	A348
349	Mocasin 818 negro suela	4	16	4		24	0,11%	65,60%	A349
350	Formal D 447 menta/comb T9 sint	3	14	4	3	24	0,11%	65,71%	A350
351	Mocasin H negro DP005 planta	1	8	15		24	0,11%	65,81%	A351
352	Botin H WORKING 05 Negro	5	15	4		24	0,11%	65,92%	A352
353	Bota L Ni±a Milly negro cuero	11	6	7		24	0,11%	66,02%	A353
354	Mocasin 133 floter negro planta	3	12	8	1	24	0,11%	66,13%	A354
355	Botin D 103 gris/blanco planta	6	7	10	1	24	0,11%	66,23%	A355
356	Casual H Aldo 02 camel	6	11	7		24	0,11%	66,34%	A356
357	Bota L pl arena ALEXA 34 planta	3	16	3	2	24	0,11%	66,44%	A357
358	Botin H Felix negro planta	1	18	5		24	0,11%	66,55%	A358
359	Bailarina ni±a 381 verde menta sint	3	14	7		24	0,11%	66,65%	A359
360	Bajo D 3E22 cafe/amarillo T2	6	9	7	2	24	0,11%	66,76%	A360
361	CATALOGO 2012 x10	18	5	1		24	0,11%	66,86%	A361
362	Botin ETTIEN 35 negro planta	2	14	7		23	0,10%	66,96%	A362
363	Bajo marron/cafe 7193 planta	6	12	5		23	0,10%	67,06%	A363
364	Depo ni±a JEV38 blanc/gris/turq	6	10	7		23	0,10%	67,16%	A364
365	Mocasin H negro grafito 6522 planta	7	11	5		23	0,10%	67,26%	A365
366	Bajo 7230 azul elect planta		16	6	1	23	0,10%	67,36%	A366

367	Casual H Bla/Negr Pacioti 11	6	8	8	1	23	0,10%	67,46%	A367
368	Deport ZAK03 blanco/negro/plomo	5	12	4	2	23	0,10%	67,57%	A368
369	Clasico azul 072i T6	4	13	6		23	0,10%	67,67%	A369
370	Mocasin 954 negro floter planta	5	12	5	1	23	0,10%	67,77%	A370
371	Clasic plat rojo ante 3518 T9	7	10	6		23	0,10%	67,87%	A371
372	Tubular D 2010 marron planta	6	8	7	2	23	0,10%	67,97%	A372
373	Clasico plat 1121 negro/fucsia T9 sint	15	7	1		23	0,10%	68,07%	A373
374	Casual D negro/turqueza 107 planta	2	12	7	2	23	0,10%	68,17%	A374
375	Rodill Sint F024 Cafe Virtual	11	6	6		23	0,10%	68,27%	A375
376	B casual H gris/nobuck gris 3024	2	11	8	2	23	0,10%	68,37%	A376
377	Clasico diva goccia negro 3664 T7	8	3	8	4	23	0,10%	68,47%	A377
378	Mocasin 127 cafe graso planta	6	8	8	1	23	0,10%	68,57%	A378
379	Mocas 952 miel nobuck planta	5	11	7		23	0,10%	68,67%	A379
380	B cuarteron deportivo nego 8138	3	8	11	1	23	0,10%	68,77%	A380
381	Botin H planta miel 811	2	14	6	1	23	0,10%	68,87%	A381
382	Formal mg9 2307 rojo/combinado sint	12	7	3	1	23	0,10%	68,97%	A382
383	Mocasin Tub 304 negro nobuc planta	6	8	9	0	23	0,10%	69,07%	A383
384	Botin JC78 Abano T7	4	11	7		22	0,10%	69,17%	A384
385	Formal D beige/azul 437 T9	4	11	7		22	0,10%	69,27%	A385
386	Formal Mag 6G15 cafe T5	8	10	4		22	0,10%	69,36%	A386
387	Botin negro T3 B205	9	10	3		22	0,10%	69,46%	A387
388	Moc tubular 001 Moro	4	12	5	1	22	0,10%	69,56%	A388
389	Casual H gris RC6507	3	12	6	1	22	0,10%	69,65%	A389
390	C cuarter S23 azul/blanc/roj planta	5	10	5	2	22	0,10%	69,75%	A390
391	C cuarter S31 blanco/azul planta	5	13	3	1	22	0,10%	69,84%	A391
392	Clasico Mag vitelo cocoa 4197 T3	7	8	7	0	22	0,10%	69,94%	A392
393	Bota L ni±a planta CAMILA1 roja	5	10	3	3	21	0,09%	70,03%	A393
394	Clasico 3782 negro plata T7		10	9	2	21	0,09%	70,12%	A394
395	Cordon H negro grafito planta 7501	5	13	3	0	21	0,09%	70,22%	A395
396	C ni±o S18 azul/gris/blan planta	6	5	8	2	21	0,09%	70,31%	A396
397	Casual H gris/softy/blanco 3026	5	11	4	1	21	0,09%	70,40%	A397
398	Mocasin 1011 negro brochela planta	7	9	3	2	21	0,09%	70,49%	A398
399	Bota L Mg9 JC120 Habana	6	11	3	1	21	0,09%	70,58%	A399
400	Mocas 1011 negro floter flex planta	13	5	2	1	21	0,09%	70,68%	A400
401	Casual H 1901 negro planta		15	6		21	0,09%	70,77%	A401
402	Mocasin 222 tabaco fibra mixta	2	15	4		21	0,09%	70,86%	A402
403	Clasico 3790 poceto cafe T7		14	6	1	21	0,09%	70,95%	A403
404	Formal D aren/caf/rosa 507 T9	7	9	3	2	21	0,09%	71,04%	A404
405	Casual H nobuck gris/nobuck gris 8113	5	11	4	1	21	0,09%	71,14%	A405
406	Clasico 3718 vitelo negro T7	6	12	2	1	21	0,09%	71,23%	A406
407	B casual H 1905 negro planta	2	14	5		21	0,09%	71,32%	A407
408	Bota Media Libia 7 camel taco virtual	2	9	9	1	21	0,09%	71,41%	A408
409	Clasico D 444 negro T4	7	7	6	1	21	0,09%	71,50%	A409

410	Bota 3/4 Murano 7 Rojo T9 cuero	5	11	4	1	21	0,09%	71,59%	A410
411	Botin H negro DP044 planta	8	7	4	2	21	0,09%	71,69%	A411
412	Botin cafÚ B18TX T6	9	4	6	2	21	0,09%	71,78%	A412
413	Casual H 1743 Nobuck Verde	15	4	1	1	21	0,09%	71,87%	A413
414	Botin H planta cafÚ 811	3	11	5	1	20	0,09%	71,96%	A414
415	Bota L cuero S008 NegroT5	11	5	3	1	20	0,09%	72,05%	A415
416	Clasico negro 3452 T5	5	4	6	5	20	0,09%	72,13%	A416
417	Bota 3/4 Mg plant cafe Dian 09	11	3	6		20	0,09%	72,22%	A417
418	Dep H blanco/negro HEV32	5	7	7	1	20	0,09%	72,31%	A418
419	Bota L beige JC115 T7	6	9	3	2	20	0,09%	72,40%	A419
420	Bota L Pl Cuero negro Paula 8C	10	7	3		20	0,09%	72,48%	A420
421	C cuarter n±a S06 fuxia/blan planta	4	7	8	1	20	0,09%	72,57%	A421
422	Bota L arena marjorie 8 T8	8	3	7	2	20	0,09%	72,66%	A422
423	Bota 3/4 Murano 7 negro T9 cuero	2	12	6		20	0,09%	72,75%	A423
424	Casual ni±o S23 azul/blanc/roj planta	3	15	2		20	0,09%	72,83%	A424
425	B casual H negro 8302	3	11	6		20	0,09%	72,92%	A425
426	Bailarina ni±a 8090 rosa/cafe sint	2	12	5	1	20	0,09%	73,01%	A426
427	B cuarteron gris softy beige 8138	4	10	4	2	20	0,09%	73,10%	A427
428	B casual H nobuck gris/verde 8302	4	9	6	1	20	0,09%	73,18%	A428
429	Casual H negro/rojo D03	16	4			20	0,09%	73,27%	A429
430	Clasico charolado negro 3322 T7	11	4	3	2	20	0,09%	73,36%	A430
431	Bota L Ni±a Paty 8 negro cuero	4	7	8	1	20	0,09%	73,45%	A431
432	Depo ni±o JEV37 blanco/azul/negro	1	13	5	1	20	0,09%	73,53%	A432
433	Casual H cafe/beige RC6507	6	12	1	1	20	0,09%	73,62%	A433
434	C Deportivo D CHELSEA	3	7	10		20	0,09%	73,71%	A434
435	Plataf 050 negro T9	10	7	3		20	0,09%	73,80%	A435
436	Clasico 3792 vitello negro T7		17	3		20	0,09%	73,88%	A436
437	Diabet D negro TM09C	9	6	4	1	20	0,09%	73,97%	A437
438	Formal mg9 1022 negro/blanco sint	8	5	6	1	20	0,09%	74,06%	A438
439	Dep. D blanc/rosado EV33	6	6	7		19	0,08%	74,14%	A439
440	Casual H azul/blanco 3026	4	14		1	19	0,08%	74,22%	A440
441	Moc tubular 008 blanco	3	13	2	1	19	0,08%	74,31%	A441
442	Bota M plant natural sheyla 8	6	10	3	0	19	0,08%	74,39%	A442
443	Clasico Plat 091 negro brilloT9 sint	13	3	3		19	0,08%	74,47%	A443
444	Bota L Ni±a Nicole cafe cuero	5	6	7	1	19	0,08%	74,56%	A444
445	Casual H gris/verde yaco 8304	2	11	6		19	0,08%	74,64%	A445
446	Dep. D negro/celeste MD21	10		8	1	19	0,08%	74,72%	A446
447	Casual ni±o S30 negr/beig/azul planta	6	10	3		19	0,08%	74,81%	A447
448	Casual H nobuc musgo/softy beig 8223	2	9	7	1	19	0,08%	74,89%	A448
449	Botin H GS02 verde/negro planta	13	3	3		19	0,08%	74,97%	A449
450	Botin H negro softy 4518	2	9	8		19	0,08%	75,06%	A450
451	Casual D blanco/fucsia 107 planta	6	8	3	2	19	0,08%	75,14%	A451
452	Moc tubular 008 rojo	2	14	3		19	0,08%	75,22%	A452

453	Dep D negro/fusia/pla EV09	6	4	6	3	19	0,08%	75,31%	A453
454	Formal D 506 rosa/comb T9 sint	3	10	5	1	19	0,08%	75,39%	A454
455	Bota L Ni±a Kelly negro cuero	2	7	10		19	0,08%	75,47%	A455
456	Bota L Mg9 GINA 05 negro	2	13	4		19	0,08%	75,55%	A456
457	B mocas gamuzon chocolate 2002 planta	9	6	3	1	19	0,08%	75,64%	A457
458	Casual H graso cafe 8113	3	10	5		18	0,08%	75,72%	A458
459	Casual D blanco/rojo 178	3	11	4		18	0,08%	75,80%	A459
460	Clasico 3675 vitello negro T7	3	11	3	1	18	0,08%	75,87%	A460
461	Clasico Plat 100 cafe T9 sint	7	6	5		18	0,08%	75,95%	A461
462	Deport DIDIER4 negro/plomo/rojo	2	9	5	2	18	0,08%	76,03%	A462
463	Clasico Plat 130 negro T9 sint	9	3	6		18	0,08%	76,11%	A463
464	Clasico 3797 vitello negro T7		12	5	1	18	0,08%	76,19%	A464
465	Bota L plant negro sheyla 5	1	7	10		18	0,08%	76,27%	A465
466	Mocasin negro 311 suela	8	7	3		18	0,08%	76,35%	A466
467	Pantufla H SP01G beige	6	5	7		18	0,08%	76,43%	A467
468	Bajo Dama 0010 negro cuero	3	10	2	3	18	0,08%	76,50%	A468
469	Cartera Mediana 465 negro	4	6	7	1	18	0,08%	76,58%	A469
470	Botin H WORKING 01 Negro	2	10	5	1	18	0,08%	76,66%	A470
471	Bota M cafe TX01 T4	2	9	7		18	0,08%	76,74%	A471
472	Botin Casual H miel/cafe RC6509	1	11	5	1	18	0,08%	76,82%	A472
473	Bota L NORMA7 chocolate/ceroso T7	3	14	1		18	0,08%	76,90%	A473
474	Sandalia H planta 1617 negro		10	7	1	18	0,08%	76,98%	A474
475	Bota L planta DACOTA 2 camel cuero	3	10	3	2	18	0,08%	77,06%	A475
476	Bajo D 3E37 rojo/beige/cafe T2	8	9	1		18	0,08%	77,13%	A476
477	Mocasin de H. negro DP030	9	5	3		17	0,07%	77,21%	A477
478	B mocas gamuzon niquel 2002 planta	3	8	5	1	17	0,07%	77,28%	A478
479	Bota L Mg9 GINA 05 cafe	4	6	7		17	0,07%	77,36%	A479
480	Bota L pl cafe BQ03 cuero	10	6	1		17	0,07%	77,43%	A480
481	Cordon planta cafe 1063	1	11	4	1	17	0,07%	77,51%	A481
482	Mocasin H nuvola marron 6522 planta	3	7	7		17	0,07%	77,58%	A482
483	Bota L Habana JC116 planta	2	8	7	0	17	0,07%	77,65%	A483
484	Clasico Cafe R145 T4	2	12	3		17	0,07%	77,73%	A484
485	Sand D Diabet SDM16 NEGRO	3	6	7	1	17	0,07%	77,80%	A485
486	Clasico negro 083i T6	3	10	3	1	17	0,07%	77,88%	A486
487	C cuarter D03 blanc/gris/azul planta	1	13	3		17	0,07%	77,95%	A487
488	Botin H gris nikel/blanco PA87B	9	4	3	1	17	0,07%	78,03%	A488
489	Cordon planta miel 1063	2	10	4	1	17	0,07%	78,10%	A489
490	Bota L ni±a planta CAMILA1 camel	3	10	4		17	0,07%	78,18%	A490
491	Botin ETTIEN 35 cafe planta	3	9	5		17	0,07%	78,25%	A491
492	Clasico D 601 Negro T5	9	2	6		17	0,07%	78,32%	A492
493	Sandalia H planta 1617 cafe	1	13	3		17	0,07%	78,40%	A493
494	Botin T3 BRUNA1 Miel cuero	1	10	6		17	0,07%	78,47%	A494
495	Bajo 7232 negro/naranj planta		10	7		17	0,07%	78,55%	A495

496	Clasico Cafe R139 T4	4	10	2	1	17	0,07%	78,62%	A496	
497	B cordon gamuzon musgo 2001 planta	7	7	3		17	0,07%	78,70%	A497	
498	Mocasin H cafe DP005 planta	2	10	4		16	0,07%	78,77%	A498	
499	Casual H negro/rojo 3023	1	9	6		16	0,07%	78,84%	A499	
500	Deport DIDIER3 plomo/blanco/rojo	1	13	1	1	16	0,07%	78,91%	A500	
501	Calzado D Diabet DM00 negro licra	6	5	4	1	16	0,07%	78,98%	A501	
502	Deport YELKO 1 blanco/azul/rojo	1	10	5		16	0,07%	79,05%	A502	
503	Botin negro JC27 T7	9	6	1		16	0,07%	79,12%	A503	
504	Cordon cab 208 chocolate fibra mixta	3	12	1		16	0,07%	79,19%	A504	
505	Bajo 7219 cafe planta	2	11	3		16	0,07%	79,26%	A505	
506	Cartera Grande 438 negro	7	8		1	16	0,07%	79,33%	A506	
507	Cordon negro planta 8069	3	10	2	1	16	0,07%	79,40%	A507	
508	Casual H gris/olimpo/azul 3023		10	6		16	0,07%	79,47%	A508	
509	Botin Cuarteron GS01 cafe planta	8	5	3		16	0,07%	79,54%	A509	
510	Cordon H cafe DP001 planta	1	8	5	2	16	0,07%	79,61%	A510	
511	Botin H GM07 miel planta	3	5	7	1	16	0,07%	79,68%	A511	
512	Botin H negro DP050 planta	1	8	6	1	16	0,07%	79,75%	A512	
513	Mocasin cab 401 cafe fibra	8	3	4	1	16	0,07%	79,82%	A513	
514	Mocasin Tub 304 cafe nobuck planta	2	9	4	1	16	0,07%	79,89%	A514	
515	Clasico Miel R135 T3	4	9	3		16	0,07%	79,96%	A515	
516	Mocasin 818 cafe suela		12	4		16	0,07%	**80,03%**	A516	35%
517	Cartera Grande 429 negro	6	6	3	1	16	0,07%	80,10%	B1	
518	Bota M sint B10 A cafe planta	8	4	4		16	0,07%	80,17%	B2	
519	Clasico vino 048i T6	6	3	7	0	16	0,07%	80,24%	B3	
520	Botin nino GS01 arena planta	7	4	4	1	16	0,07%	80,31%	B4	
521	C cuarter n±a S22 blanc/fuxia planta	4	6	6		16	0,07%	80,38%	B5	
522	Bota L plant cafe sheyla 5	4	7	5		16	0,07%	80,45%	B6	
523	C Deportivo D MANCHESTER	2	7	7		16	0,07%	80,52%	B7	
524	Casual ni±o S31 blanco/azul planta		10	5	1	16	0,07%	80,59%	B8	
525	Clasico 3795 vitello cocoa T7		12	4		16	0,07%	80,66%	B9	
526	Casual H nobuck negro/blanc 8304	2	12	1	1	16	0,07%	80,73%	B10	
527	Bota L cafe JC116 planta	2	9	4		15	0,07%	80,79%	B11	
528	Casual D planta gris TARA 6 cuero	11	2	2		15	0,07%	80,86%	B12	
529	B cuarteron cafe softy/blanco 8138	2	7	6		15	0,07%	80,92%	B13	
530	Depo ni±o JEV37 blanco/gris/negro	4	7	2	2	15	0,07%	80,99%	B14	
531	Botin cordon 607 floter miel planta	2	8	5		15	0,07%	81,05%	B15	
532	Botin H GM07 cafe planta		8	4	3	15	0,07%	81,12%	B16	
533	Botin H cafe verdoso PA86F	4	9	2		15	0,07%	81,19%	B17	
534	Botin cuero SH05 Gris T5	10	2	3		15	0,07%	81,25%	B18	
535	Depo ni±o JEV48 blanco	2	10	3	0	15	0,07%	81,32%	B19	
536	Tubular D 5001 marron planta	4	8	2	1	15	0,07%	81,38%	B20	
537	Botin planta 98 negro cuero		4	11	0	15	0,07%	81,45%	B21	
538	Mocasin 222 chocolate pulaf planta	3	11	1		15	0,07%	81,51%	B22	

539	Dep H blanc/gris/negr HEV34	9	2	4		15	0,07%	81,58%	B23
540	Mocasin H co±ag DP021 planta	8	4	3		15	0,07%	81,65%	B24
541	Sand D Diabet SDM16 GRIS	4	8	1	2	15	0,07%	81,71%	B25
542	Bajo planta 8064 negro fantasia sint	5	1	6	3	15	0,07%	81,78%	B26
543	Bota L pl AMP20 negro kastor/felpa	8	5	2		15	0,07%	81,84%	B27
544	B cordon gamuzon niquel 2001 planta	9	5	1		15	0,07%	81,91%	B28
545	Bota M negro MURANO 130 T9	2	11	1	1	15	0,07%	81,97%	B29
546	B mocas gamuzon musgo 2002 planta	3	8	4		15	0,07%	82,04%	B30
547	Depo ni±a JEV41 blanco	3	7	4	1	15	0,07%	82,10%	B31
548	C ni±o JL18 camb/beige/cafe planta	2	10	2	1	15	0,07%	82,17%	B32
549	Clasico Plat 091 Gris T9 sint	8	7			15	0,07%	82,24%	B33
550	Depo ni±a JEV21 blanco	2	10	2	1	15	0,07%	82,30%	B34
551	Bota L cafe PARIS 2T cuero T7	6	5	3	1	15	0,07%	82,37%	B35
552	Mocasin mag 11415 negro T4	8	6	1		15	0,07%	82,43%	B36
553	Botin Casual H gris/gris RC6509	2	7	6		15	0,07%	82,50%	B37
554	Clasico azul 036i T6	2	6	7		15	0,07%	82,56%	B38
555	Cordon H miel satinado planta 8126	4	7	4		15	0,07%	82,63%	B39
556	Clasico negro 3382 T7	2	1	12		15	0,07%	82,70%	B40
557	Casual H ceniza/negro/cafe PA88B	2	11	2		15	0,07%	82,76%	B41
558	Casual H Aldo 01 negro/gris	1	8	5		14	0,06%	82,82%	B42
559	Clasico 3795 vitello negro T7		8	6		14	0,06%	82,88%	B43
560	Sand corch 1998 neg ch sintet	6	4	4		14	0,06%	82,94%	B44
561	Bajo chocolate 7191 planta	1	9	2	2	14	0,06%	83,01%	B45
562	Botin 620 miel suela	3	9	2	0	14	0,06%	83,07%	B46
563	Casual ni±a S06 blanc/azul planta		9	4	1	14	0,06%	83,13%	B47
564	Clasico Mag chocolate 4196 T3		9	4	1	14	0,06%	83,19%	B48
565	Bota L planta DACOTA 2 Guaba cuero	2	7	5		14	0,06%	83,25%	B49
566	Bota M mg9 GIANA 04 negro	4	7	3		14	0,06%	83,31%	B50
567	Tubular 2501 guaba planta	10	4			14	0,06%	83,37%	B51
568	B ni±o deportivo negro 8138	1	10	3		14	0,06%	83,43%	B52
569	Bota L Ni±a Nicole gris cuero	7	2	5		14	0,06%	83,50%	B53
570	Clasico plataf cafe 3481 T8	6	3	4	1	14	0,06%	83,56%	B54
571	Bailarina ni±a 379 beig/combi sint	3	8	3		14	0,06%	83,62%	B55
572	C ni±o JL31 beige/turq/gris planta		8	5	1	14	0,06%	83,68%	B56
573	Bota L Ni±a Belen arena cuero	5	5	4		14	0,06%	83,74%	B57
574	Mocasin miel satinado 8097 planta	4	6	4		14	0,06%	83,80%	B58
575	Bota L Ni±a Milly gris cuero	4	5	4	1	14	0,06%	83,86%	B59
576	Clasico 3794 vitelo negro T7		10	4		14	0,06%	83,92%	B60
577	B ni±o cafe softy/blanco 8138	1	9	4		14	0,06%	83,99%	B61
578	Bota Media negro JC15 T7	4	5	3	1	13	0,06%	84,04%	B62
579	Botin cuero SH05 Negro T5	3	4	6		13	0,06%	84,10%	B63
580	Mocasin 130 cafe floter planta		8	5		13	0,06%	84,16%	B64
581	Botin Cuarteron GS01 gris planta	6	2	5	0	13	0,06%	84,21%	B65

582	Plat mg6 negro 20207 sintet	8	2	2	1	13	0,06%	84,27%	B66
583	Botin H Beige Andy 01	3	7	3		13	0,06%	84,33%	B67
584	Bota L cafe ch B536 RA7 cuero	2	7	4		13	0,06%	84,38%	B68
585	Mocas 951 negro nobuck flex planta	4	6	3		13	0,06%	84,44%	B69
586	Botin H co±ac DP050 planta		9	4		13	0,06%	84,50%	B70
587	Clasico D 451 Azul T4	10	2	1		13	0,06%	84,55%	B71
588	Cordon H negro DP024 planta	10	1	1	1	13	0,06%	84,61%	B72
589	Clasico cafe 085i T6	3	7	2	1	13	0,06%	84,67%	B73
590	Cordon negro 817 suela	9	3	1		13	0,06%	84,73%	B74
591	Clasico Mag cafe 350T T4	2	9	2		13	0,06%	84,78%	B75
592	Clasico D 601 Azul T5	11	2			13	0,06%	84,84%	B76
593	Bota M cuero S006 Negro T5	8	3	2		13	0,06%	84,90%	B77
594	Bota L Ni±a Belen negro cuero	4	3	6		13	0,06%	84,95%	B78
595	Bailarina Miami Cafe/Oro 7095 T1	3	7	2	1	13	0,06%	85,01%	B79
596	Casual H 1568 Blanco Rojo Negro	6	4	2	1	13	0,06%	85,07%	B80
597	Bota L Ni±a BT02 roja sint	5	5	3		13	0,06%	85,12%	B81
598	Cartera Grande 463 tabaco		8	5		13	0,06%	85,18%	B82
599	Plataf 038 castor negro T8	6	3	2	2	13	0,06%	85,24%	B83
600	Botin nino GS01 cafe planta	5	4	4		13	0,06%	85,29%	B84
601	Clasico charolado negro 3333 T7	6	4	3		13	0,06%	85,35%	B85
602	Sand Plat 20974 beige T7 sint	3	7	2		12	0,05%	85,40%	B86
603	Bolso 461 cafe		7	5		12	0,05%	85,46%	B87
604	Casual D plomo/rosado 086	8	3	1		12	0,05%	85,51%	B88
605	Botin H planta negro 1512	1	6	4	1	12	0,05%	85,56%	B89
606	Clasico charolado negro 3321 T7	4	2	4	2	12	0,05%	85,61%	B90
607	Mocasin mag 11415 vino T4		6	5	1	12	0,05%	85,67%	B91
608	Botin D Negro T5 B125	7	2	3		12	0,05%	85,72%	B92
609	Clasico negro 3450 T7	3	2	7		12	0,05%	85,77%	B93
610	Cartera Grande 467 negro	5	4	3		12	0,05%	85,82%	B94
611	Mocasin mag negro Vale 27 T5	7	4	1		12	0,05%	85,88%	B95
612	Bajo gris/ternera 7224 planta		6	6		12	0,05%	85,93%	B96
613	Mocasin H negro DP019 planta	1	9	1	1	12	0,05%	85,98%	B97
614	Botin H GM07 negro planta	3	5	4		12	0,05%	86,03%	B98
615	Gladiadoras 6126 naranja/verde planta	5	4	2	1	12	0,05%	86,09%	B99
616	Bota M sint planta BP01 gris	4	6	2		12	0,05%	86,14%	B100
617	Botin T4 negro Vale14	6	6			12	0,05%	86,19%	B101
618	B L Cuero Beige Julia 06G T8	6	3	2	1	12	0,05%	86,24%	B102
619	Botin nino GS01 gris planta	3	5	4		12	0,05%	86,30%	B103
620	C ni±o JL12 /gris/verde planta		10	1	1	12	0,05%	86,35%	B104
621	Bajo Dama 0010 cafe cuero	4	6	1	1	12	0,05%	86,40%	B105
622	Depo ni±o JEV31 blanco/negro/gris	1	8	2	1	12	0,05%	86,45%	B106
623	Bota M negro sinte B419 T7	6	5	1		12	0,05%	86,51%	B107
624	Clasico Plat 139 cafe T10 sint	4	6	2		12	0,05%	86,56%	B108

625	Clasico salamandr/malva 3450 T7	6	4	2	0	12	0,05%	86,61%	B109
626	C ni±o S18 blanc/gris/carna planta	3	5	4		12	0,05%	86,66%	B110
627	Clasico Mag cafe 345T T4	3	7	2		12	0,05%	86,72%	B111
628	Sand D Diabet SDM11 CENIZA	1	7	2	1	11	0,05%	86,76%	B112
629	Cordon H negro planta 8019	8	2	1		11	0,05%	86,81%	B113
630	Bota L miel JC116 planta		8	2	1	11	0,05%	86,86%	B114
631	Clasico Plat 129 rojo/gris T10 sint		2	9		11	0,05%	86,91%	B115
632	Bota Media Libia 7 gris taco virtual	4	6		1	11	0,05%	86,96%	B116
633	Calzad H Diabet WB02 NEGRO	2	5	4		11	0,05%	87,01%	B117
634	Clasico Wisky R139 T4	2	8	1		11	0,05%	87,05%	B118
635	Mocasin cab 301 negro planta	8	2	1		11	0,05%	87,10%	B119
636	C Deporti ni±o/a CHELSEA 10-12	3	2	6		11	0,05%	87,15%	B120
637	Cartera Grande 390 negro	6	3	2		11	0,05%	87,20%	B121
638	Bota L negro tercio B551 T8	6	1	4		11	0,05%	87,25%	B122
639	Botin 620 negro suela	1	7	3		11	0,05%	87,29%	B123
640	Botin H Negro Andy 01	5	2	3	1	11	0,05%	87,34%	B124
641	Cordon vino 813 suela	7	2	1	1	11	0,05%	87,39%	B125
642	Clasico Miel R139 T4	1	8	1	1	11	0,05%	87,44%	B126
643	Clasico D 451 Negro T4	9	1	1		11	0,05%	87,49%	B127
644	Clasico Plat 130 piel T9 sint	5	3	3		11	0,05%	87,53%	B128
645	Clasico 3782 vitello azul T7	1	9	1		11	0,05%	87,58%	B129
646	Sandalia H planta 1617 miel		7	3	1	11	0,05%	87,63%	B130
647	Cartera Grande 439 negro	4	3	4		11	0,05%	87,68%	B131
648	Bolso 461 negro		5	5	1	11	0,05%	87,73%	B132
649	Clasic plat 3643 aqua/neg/mostaza T9	6	4	1		11	0,05%	87,78%	B133
650	Tubular D 2005 negro planta		3	6	2	11	0,05%	87,82%	B134
651	CATALOGO 2012 x 20	4	6		1	11	0,05%	87,87%	B135
652	Deport AD2 Blanc/Azul/Plata	3	4	3	1	11	0,05%	87,92%	B136
653	Mocasin negro grafito 8097 planta	1	3	5	1	10	0,04%	87,96%	B137
654	Casual H rojo/blanco 3026	1	8	1		10	0,04%	88,01%	B138
655	Cordon negro 539 suela	9	0	1		10	0,04%	88,05%	B139
656	Bajo planta 8049 negro sint	2	2	2	4	10	0,04%	88,09%	B140
657	Bajo planta 8180 Negro sint		3	7		10	0,04%	88,14%	B141
658	Calzad H Diabet DH07 negro	3	5	2		10	0,04%	88,18%	B142
659	Botin cord¾n negro planta 8044	3	4	3		10	0,04%	88,23%	B143
660	Formal mg9 1433 azul/negro sint	1	6	2	1	10	0,04%	88,27%	B144
661	Botin D 103 cafe/beige planta	5	2	3		10	0,04%	88,31%	B145
662	Clasico D 444 Azul T4	8	1	1		10	0,04%	88,36%	B146
663	Bota M arena sinte B419 T7	4	5	1		10	0,04%	88,40%	B147
664	Bota M mg9 GIANA 03 negro	2	7	1		10	0,04%	88,44%	B148
665	Casual H negro/blanco P106B	2	7	1		10	0,04%	88,49%	B149
666	Casual D Blanco 71	6	4			10	0,04%	88,53%	B150
667	C Deporti ni±a/o RIVER 10-12	4	4	2		10	0,04%	88,58%	B151

668	Bailarina ni±a 353 fucs/turque sint	4	6	0		10	0,04%	88,62%	B152
669	Bota L negro pliz cuero B546 R7	4	3	2	1	10	0,04%	88,66%	B153
670	Plat 1974 animal print ng T8 sint	5	3	2		10	0,04%	88,71%	B154
671	Cartera Grande 471 beige/cafe	3	5	2		10	0,04%	88,75%	B155
672	Dep ni±a JEV37blan/rosado	8	1	1		10	0,04%	88,79%	B156
673	Botin london cafe JC50 T7	2	4	3	1	10	0,04%	88,84%	B157
674	Depo ni±a JEV33 blanco	7	1	2		10	0,04%	88,88%	B158
675	Botin mag VALE22 G negro T6 cuero	6	1	3		10	0,04%	88,93%	B159
676	Cartera Grande 473 negro	4	2	1	3	10	0,04%	88,97%	B160
677	C ni±o S22 gris/prensa /verd planta	1	6	3		10	0,04%	89,01%	B161
678	Clasico 3797 miel/aceituna T7			10		10	0,04%	89,06%	B162
679	Dep H Diabet Blanco NBD2	4	4	2		10	0,04%	89,10%	B163
680	Formal D 506 amarilo/comb T9 sint		7	3		10	0,04%	89,14%	B164
681	Cordon 305 verde nobuck planta	1	9			10	0,04%	89,19%	B165
682	Casual H JOS 18 Gris/beige planta	7	2	1		10	0,04%	89,23%	B166
683	Bajo negro 7153 planta	5	2	1	2	10	0,04%	89,28%	B167
684	Clasico 3629 negro cuero T7	7	2		1	10	0,04%	89,32%	B168
685	Cartera Grande 451 habana	4	2	1	2	9	0,04%	89,36%	B169
686	Bota M mg9 GIANA 03 cafe		8	1		9	0,04%	89,40%	B170
687	Clasico Mag negro ch 4120 T3	5	2	2		9	0,04%	89,44%	B171
688	Bota L Ni±a Belen rojo cuero	8	1			9	0,04%	89,48%	B172
689	Mocasin 900 chocolat nobuck planta	8	1			9	0,04%	89,52%	B173
690	Mocasin 127 negro graso planta	5	2	2		9	0,04%	89,56%	B174
691	Casual 2 D negro 131	3	3	3		9	0,04%	89,60%	B175
692	Botin 620 cafe suela		9	0		9	0,04%	89,63%	B176
693	Cartera Mediana 466 rojo	1	8			9	0,04%	89,67%	B177
694	Mocasin H negro grafito 8109 planta	3	2	3	1	9	0,04%	89,71%	B178
695	C cuarter S22 gris/prens/verd planta	1	2	6	0	9	0,04%	89,75%	B179
696	B L Mag plant neg Dian 26	7	1	1		9	0,04%	89,79%	B180
697	Bota Rodillera cuero S002 Negro T5	2	4	3		9	0,04%	89,83%	B181
698	Sand corcho 2215 negro sint T8	8		1		9	0,04%	89,87%	B182
699	Dep D blanc/plata/turq EV09	4	1	3	1	9	0,04%	89,91%	B183
700	Plat corcho 2287 cafe comb sint T7	5	3	1		9	0,04%	89,95%	B184
701	Deportivo H Blanco/Negro RB	7		2		9	0,04%	89,99%	B185
702	Mocasin 400 negro planta	1		8		9	0,04%	90,03%	B186
703	Clasico plat 896 azul T9	4	3	1	1	9	0,04%	90,07%	B187
704	Mocasin cab 219 negro planta	1	3	5		9	0,04%	90,11%	B188
705	B casual H 1905 cafe planta	2	7			9	0,04%	90,15%	B189
706	Sand D Diabet SDM07 moka	4	2	2	1	9	0,04%	90,19%	B190
707	Bajo 7232 rojo/dorado planta		6	2		8	0,04%	90,22%	B191
708	Sand D Diabet SDM07 negro	3	1	3	1	8	0,04%	90,26%	B192
709	C cuarter S18 azul/gris/blan planta	3	1	4		8	0,04%	90,29%	B193
710	Moc tub t.moro 32216	5	1	1	1	8	0,04%	90,33%	B194

711	Clasico Mag negro 3545 T3	5	2		1	8	0,04%	90,36%	B195
712	Clasico charol negro 3328 T5	3		5	0	8	0,04%	90,40%	B196
713	Cartera Grande 355 beige	2	4	2		8	0,04%	90,43%	B197
714	Clasico negro 282TX T4	4	0	3	1	8	0,04%	90,47%	B198
715	Clasico napa negro 3175 T5	4	4			8	0,04%	90,50%	B199
716	Mocasin 222 cafe pulaf planta		7	1		8	0,04%	90,54%	B200
717	Cordon cafe 817 suela	7	1			8	0,04%	90,57%	B201
718	Clasico Mag negro 260T T4	4	4			8	0,04%	90,61%	B202
719	Clasico Plat 1683 negro T9 sint	4	2	1	1	8	0,04%	90,64%	B203
720	Cartera Grande 464 negro	2	5	1		8	0,04%	90,68%	B204
721	Clasico plat 1037 negro/brilos T9 sint	5	2	1		8	0,04%	90,71%	B205
722	Botin Cuarteron GS01 arena planta	2	4	2		8	0,04%	90,75%	B206
723	Botin 302 verde nobuck planta	6	2			8	0,04%	90,78%	B207
724	Bota L negro B551 RPT7	3	4	1		8	0,04%	90,82%	B208
725	Sand corcho 2322 comb/beige/gris sint T7	6	1			7	0,03%	90,85%	B209
726	Mocasin 502 milano madera planta	5	2			7	0,03%	90,88%	B210
727	Cartera Grande 462 cafe	3	3	1		7	0,03%	90,91%	B211
728	Mocasin negro grafito 8095 planta	7				7	0,03%	90,94%	B212
729	Mocasin H negro DP023 planta	2	2	3		7	0,03%	90,97%	B213
730	Formal Plat 147 beige/jag caf T10 sint	6	1			7	0,03%	91,00%	B214
731	Clasico negro cocodrilo 121TX T4	4	2	1		7	0,03%	91,03%	B215
732	Botin mag VALE19 G negro T6 cuero	5	2			7	0,03%	91,06%	B216
733	Dep D blanc/azul/plat EV09	1	5	1		7	0,03%	91,09%	B217
734	Bota Media negro JC29 T7	2	3	2		7	0,03%	91,12%	B218
735	Mocasin cab 301 chocolate planta	2	3	2		7	0,03%	91,15%	B219
736	Casual H CAP01 blanc/azul/verd	3	3		1	7	0,03%	91,18%	B220
737	Clasico plat 870 negro T9 sint	2	2	3		7	0,03%	91,21%	B221
738	Bota L plat negro pliz B560 RPT7	1	3	3		7	0,03%	91,24%	B222
739	Dep. D blanco/turqueza MD21	7				7	0,03%	91,28%	B223
740	Bota L mg8 beige PARIS 2M cuero	4	2	1		7	0,03%	91,31%	B224
741	C cuarter n±a S06 blan/azul planta		4	3		7	0,03%	91,34%	B225
742	B casual H softy beig/nob cafe 8073	7				7	0,03%	91,37%	B226
743	Clasic negro ante 3549 T9		1	6		7	0,03%	91,40%	B227
744	Moca H Plat Vitelo Negro 7101	4	2	1		7	0,03%	91,43%	B228
745	Bota M Pl Cuero Paula 4C Negro	2	3	2		7	0,03%	91,46%	B229
746	Mocasin H miel satinado 8109 planta	4	1	2		7	0,03%	91,49%	B230
747	Bajo negro 7159 planta	5	1	1		7	0,03%	91,52%	B231
748	Bota M cafe sint B226 RPT8	5	0	1	1	7	0,03%	91,55%	B232
749	Botin D Casual PM01 blan/gris/turquesa	3	3	1		7	0,03%	91,58%	B233
750	Cordon cafe 539 suela	6		1	0	7	0,03%	91,61%	B234
751	Botin london JC27 cafe T7	2	3	2		7	0,03%	91,64%	B235
752	Bajo negro 7140 planta	1	3	3		7	0,03%	91,67%	B236
753	Bota L mag Vale 24 Miel	7				7	0,03%	91,70%	B237

754	Cartera Grande 462 negro	3	2	1	1	7	0,03%	91,73%	B238
755	Dep. D blanc/azul EV39	5	2			7	0,03%	91,77%	B239
756	Cartera Grande 471 negro	5	1	1		7	0,03%	91,80%	B240
757	Bota M mg9 negro MURANO 130		6	1		7	0,03%	91,83%	B241
758	Clasico 3304 negro drag T8 plataf	4	2	1		7	0,03%	91,86%	B242
759	Botin mag cafe Vale19 T6	7				7	0,03%	91,89%	B243
760	Clasico charolado cafe 3322 T7	4	3			7	0,03%	91,92%	B244
761	Bota L pl AMP18 negro cuero/felpa	6	1			7	0,03%	91,95%	B245
762	Cartera Mediana 463 tabaco	3	2	2		7	0,03%	91,98%	B246
763	Cordon H negro grafito 6027planta	4	2			6	0,03%	92,01%	B247
764	Bota L negro B539 AF7	3	1	2		6	0,03%	92,03%	B248
765	Clasico mag negro mate 121T T4	2	2	2		6	0,03%	92,06%	B249
766	Bajo pl cascabel negro 7175	4	1	1		6	0,03%	92,08%	B250
767	Clasico plataf sint negro 3481 T8	1	3	2		6	0,03%	92,11%	B251
768	Bota M sint B10 C beige planta	5		1		6	0,03%	92,14%	B252
769	Clasico Plat 103 rojo leopardoT10 sint	3	1	1	1	6	0,03%	92,16%	B253
770	Bota L negro B564 RPT8	3	1	2		6	0,03%	92,19%	B254
771	Cartera Grande 470 Miel	1	4	1		6	0,03%	92,22%	B255
772	Cartera Grande 451 negro	2	2	2		6	0,03%	92,24%	B256
773	Clasico negro charol 3274 T7	3	1	2		6	0,03%	92,27%	B257
774	Bota L pl Negro BQ03 cuero	6				6	0,03%	92,29%	B258
775	Cordon cocoa planta 8069	2	3		1	6	0,03%	92,32%	B259
776	Bota Media london cafe JC29 T7	1	3	2		6	0,03%	92,35%	B260
777	Botin 615 negro suela	4	2			6	0,03%	92,37%	B261
778	Clasico vino 282TX T4	4	1	1		6	0,03%	92,40%	B262
779	Bota 3/4 negra B415 T8	3	2	1		6	0,03%	92,43%	B263
780	Clasico plat 1039 beige T9 sint	2		4		6	0,03%	92,45%	B264
781	Cartera Grande 464 cafe	1	1	4		6	0,03%	92,48%	B265
782	Botin JR42-C3 blan/perl/tur planta	3	2	1		6	0,03%	92,50%	B266
783	Mocasin H negro DP002 planta	2	3	1		6	0,03%	92,53%	B267
784	B cuarter S16 blanc/prens/azul plant	4		2		6	0,03%	92,56%	B268
785	Clasico napa negro 3195 T3	4	2			6	0,03%	92,58%	B269
786	Mocasin Mag 230 negro T4	1	3	1	1	6	0,03%	92,61%	B270
787	BL planta BV98 negro	5	1			6	0,03%	92,64%	B271
788	B L Cuero Negro Julia 06G T8	3	1	2		6	0,03%	92,66%	B272
789	Clasico negro 043P T7	6				6	0,03%	92,69%	B273
790	Botin mocas negro grafito 2002 planta	2	4			6	0,03%	92,71%	B274
791	Cordon H nuvola marron 6027 planta	4	1		1	6	0,03%	92,74%	B275
792	Clasico plat negro 3617 T9	2	2	2		6	0,03%	92,77%	B276
793	Bota L Negro/Beig cuero Julia 5F T8	5		1		6	0,03%	92,79%	B277
794	Clasico 3670 vitelo negro T7	4	2			6	0,03%	92,82%	B278
795	Bota Media london canela JC15 T7	4	2			6	0,03%	92,85%	B279
796	Mocasin H nuvola roble 8088 planta	5	1			6	0,03%	92,87%	B280

797	Plataf 050 castor habano T8	1	2	1	2	6	0,03%	92,90%	B281
798	Cartera Grande 429 rojo		4	2		6	0,03%	92,92%	B282
799	Bota M negro sint B226 RPT8	2	2	2		6	0,03%	92,95%	B283
800	Bota L Ni±a Paty 8 cafe cuero	1	2	3		6	0,03%	92,98%	B284
801	Cartera Mediana 429 negro	1	1	1	3	6	0,03%	93,00%	B285
802	Clasic pltaf negro ante 3493 T8	3	3			6	0,03%	93,03%	B286
803	Cartera Grande 467 Miel	1	3	2		6	0,03%	93,06%	B287
804	Calzad H Diabet WB04 cafe	3	1	2		6	0,03%	93,08%	B288
805	Botin VALE 29 beige cuero T5	3	1	2		6	0,03%	93,11%	B289
806	Bota M cuero planta AMP15 Gris	5		1		6	0,03%	93,13%	B290
807	Dep. D blanc/rosado EV37	2	3	1		6	0,03%	93,16%	B291
808	Clasico miel 3453 T7	5		1		6	0,03%	93,19%	B292
809	Botin mg8 negro PLATA 30 cuero	2		2	2	6	0,03%	93,21%	B293
810	B L Mag plant neg Dian205	3	2	1		6	0,03%	93,24%	B294
811	Clasico Plat 1735 cafe T9 sint		2	4		6	0,03%	93,27%	B295
812	Dep H blanco/negro HEV36	3	1	1		5	0,02%	93,29%	B296
813	Bota M mg9 GIANA 01 cafe	2	3			5	0,02%	93,31%	B297
814	Botin mag vale22G beigeT6 cuero	3	2			5	0,02%	93,33%	B298
815	Botin H negro 508 plant	4		1		5	0,02%	93,35%	B299
816	Botin H blanco PH02F	2		2	1	5	0,02%	93,38%	B300
817	Bota L VA22C cafe castor T7	4		1		5	0,02%	93,40%	B301
818	Bota L mg6 negro VERO7		1	4		5	0,02%	93,42%	B302
819	Clasico napa negro 003TX T4		3	2		5	0,02%	93,44%	B303
820	Sand corcho 2074 negro sintetico		3	1	1	5	0,02%	93,46%	B304
821	Bota L pl AMP20 cafe kastor/felpa	2	1	2		5	0,02%	93,49%	B305
822	B L Gamu Cafe Vale 17HG T7	1	1	3		5	0,02%	93,51%	B306
823	Clasico Mag negro ch 4146 T3	5				5	0,02%	93,53%	B307
824	Sand corcho 2211 floreado blanco ng sint	3		2		5	0,02%	93,55%	B308
825	Bota L mg8 cafe PARIS 2M cuero	1	1	2	1	5	0,02%	93,57%	B309
826	Botin mag beige Vale19 T6	3	2			5	0,02%	93,59%	B310
827	Clasico 3668 vitello cocoa T7	1		4		5	0,02%	93,62%	B311
828	C Deporti ni±o/a INTER 10-12	1	2	2		5	0,02%	93,64%	B312
829	Clasico plat 1070 dalax beige T9	1	1	3		5	0,02%	93,66%	B313
830	Sand D Diabet SDM09 negro	2	2	1		5	0,02%	93,68%	B314
831	Clasico napa negro 4049 T4	3	1	1		5	0,02%	93,70%	B315
832	Clasico Plat 1735 negro T9 sint	2	2	1		5	0,02%	93,73%	B316
833	Casual D negro JR 050	5				5	0,02%	93,75%	B317
834	Casual dama 1511 fucsia plant	3	2			5	0,02%	93,77%	B318
835	Bailarina ni±a 357 fucsia sint	4	1			5	0,02%	93,79%	B319
836	Botin plataf 785 neg nob T10 sintet	3	2			5	0,02%	93,81%	B320
837	Botin Cuarter GS02 verd/negro planta	1	2	2		5	0,02%	93,84%	B321
838	C cuarter S18 blanc/gris/carnaza planta	1		3	1	5	0,02%	93,86%	B322
839	Clasico plataf sint gris 3481 T8	1	2	2		5	0,02%	93,88%	B323

840	Botin mg7 maiz marjorie 5B	4		1		5	0,02%	93,90%	B324
841	Botin Casual H GB01 negro planta	4	1			5	0,02%	93,92%	B325
842	C Deporti ni±a/o RIVER 4-6-8	1	3	1		5	0,02%	93,94%	B326
843	Casual D planta azul /obcuro TARA 6			3	2	5	0,02%	93,97%	B327
844	Bota L mg8 negro PARIS 2M cuero	3		2		5	0,02%	93,99%	B328
845	B mocas negro 2012 planta	4	1			5	0,02%	94,01%	B329
846	C Deporti ni±o/a CHELSEA 4-6-8	1	2	2		5	0,02%	94,03%	B330
847	Bota M negro B316 RRS T5	4		1		5	0,02%	94,05%	B331
848	Botin D 026 cafe miel planta	2	2	1		5	0,02%	94,08%	B332
849	Cartera Mediana 472 tabaco	3	1	1		5	0,02%	94,10%	B333
850	Moca H Plant Vitelo Cafe 7101	1	2	2		5	0,02%	94,12%	B334
851	Bota Media london canela JC29 T7	1	1	2	1	5	0,02%	94,14%	B335
852	Bota L Pl Cuero cafe Paula 8C	4	1			5	0,02%	94,16%	B336
853	Dep H blanco/blanco HEV34		1	4		5	0,02%	94,19%	B337
854	Clasico Mag negro 105TT T4	1	1	3		5	0,02%	94,21%	B338
855	Botin cafe Tina 24 T7	4	1			5	0,02%	94,23%	B339
856	Clasico plat 836 rojo T9 sint	4	1			5	0,02%	94,25%	B340
857	Botin cuero ant negro 2123 T7	1		3	1	5	0,02%	94,27%	B341
858	Bailarina ni±a 311 lila sint	4	1			5	0,02%	94,29%	B342
859	Casual H softy negr/softy blan 8086	2	1	2		5	0,02%	94,32%	B343
860	Mocasin cafe planta 322	3		2		5	0,02%	94,34%	B344
861	B casual softy blanc/deport gris 8063	2	1	1	1	5	0,02%	94,36%	B345
862	Clasico Mag cafe 4146 T3	4	1			5	0,02%	94,38%	B346
863	Mocasin nuvolla marron 8095 planta	3	2			5	0,02%	94,40%	B347
864	Cartera Mediana 466 negro	3		2		5	0,02%	94,43%	B348
865	Moc tub negro novuc 32216	3		2		5	0,02%	94,45%	B349
866	Formal mg9 2307 arena/combinado sint	5				5	0,02%	94,47%	B350
867	Mocasin cab 215 negro fibra	4		1		5	0,02%	94,49%	B351
868	Cartera Mediana 439 negro		2	3		5	0,02%	94,51%	B352
869	Bota Rodill negro JC28 T7	3	1	1		5	0,02%	94,54%	B353
870	Moca H Plant Vitelo Negro 7114	3		2		5	0,02%	94,56%	B354
871	Formal mg9 2349 rosa sint	4	1			5	0,02%	94,58%	B355
872	Botin JULIA 09C azul envejec T8 cuero	4	1			5	0,02%	94,60%	B356
873	Cordon H miel DP031 planta	3	1	1		5	0,02%	94,62%	B357
874	Clasico negro 040P T7	2	1	1	1	5	0,02%	94,64%	B358
875	Mocasin H negro DP029 planta	4	1			5	0,02%	94,67%	B359
876	Botin JULIA 09C negro T8 cuero	5				5	0,02%	94,69%	B360
877	Bota M sint B10 C negro planta		3	2		5	0,02%	94,71%	B361
878	Casual H Negro D24	2	2	1		5	0,02%	94,73%	B362
879	Sand D Diabet SDM11 GRIS	2	2	1		5	0,02%	94,75%	B363
880	Bailarina ni±a 351 negro brillos sint	3	2			5	0,02%	94,78%	B364
881	Plataf 038 castor cafe T8	1	3	1		5	0,02%	94,80%	B365
882	Bota M cuero S006 Gris T5	2	1	2		5	0,02%	94,82%	B366

883	C ni±o S18 tabac/cafe/beig planta	2	3			5	0,02%	94,84%	B367	
884	Clßsico Mag negro 4160 T3	3	1	1		5	0,02%	94,86%	B368	
885	Sand corcho 2317 arena/cafe sint T7	1	2	1	0	4	0,02%	94,88%	B369	
886	Bailarina nina 313 blanco comb sint	3			1	4	0,02%	94,90%	B370	
887	Diabet D negro TM15	1	2	1		4	0,02%	94,92%	B371	
888	Botin nino GS02 verd/negro planta	3	1			4	0,02%	94,93%	B372	
889	Sand corcho 2074 gris sintetico	3	1			4	0,02%	94,95%	B373	
890	Botin JR42-C2 blan/mora/turq planta	2	1	1		4	0,02%	94,97%	B374	
891	Bajo planta 8105 comb fucs/turq sint		3	1		4	0,02%	94,99%	B375	
892	B mocas negro grafito 2008 planta	3	1			4	0,02%	95,00%	B376	25%
893	MocasÝn cafÚ 358 suela	4				4	0,02%	95,02%	C1	
894	B casual H BCAP01 plomo/amarill	3	1			4	0,02%	95,04%	C2	
895	Plat 1999 -2 negro sint T8	2		2		4	0,02%	95,06%	C3	
896	B casual H BSP02 blanc/rojo/plom	1	3			4	0,02%	95,07%	C4	
897	Bota L gris tercio sint B551 T8	1	2	1		4	0,02%	95,09%	C5	
898	Botin cuero ant beige 2123 T7	1	3			4	0,02%	95,11%	C6	
899	Botin Casual H GB01 blanco planta	3	1			4	0,02%	95,13%	C7	
900	Bota M sint B10 C cafe planta	2	2			4	0,02%	95,14%	C8	
901	B mocas nuvolla marron 2012 planta	3	1			4	0,02%	95,16%	C9	
902	Casual H Gris Blanco RC6163	3		1		4	0,02%	95,18%	C10	
903	Cordon H cafe DP031 planta	1	2	1		4	0,02%	95,20%	C11	
904	Casual H nobuck cafe 8060	3		1		4	0,02%	95,21%	C12	
905	Mocasin mag 11416 negro T4	1	1	2		4	0,02%	95,23%	C13	
906	Dep. D blanc/fucsia EV40	1	2	1		4	0,02%	95,25%	C14	
907	Botin D 026 negro planta	3	1			4	0,02%	95,27%	C15	
908	Botin mg6 KARLINA 03 negro	4				4	0,02%	95,28%	C16	
909	Bota M plat 859 negro T8 sint	2	1	1		4	0,02%	95,30%	C17	
910	Mocasin H cafe DP002 planta	2	1	1		4	0,02%	95,32%	C18	
911	Botin plat Negro plenaf 5018 T8		1	3		4	0,02%	95,34%	C19	
912	Botin ni±a 1520 lila plant	2	1	1		4	0,02%	95,35%	C20	
913	C Deporti ni±o/a ARSENAL 4-6-8		3	1		4	0,02%	95,37%	C21	
914	B Casual H Negro PH01F planta	1	1	2		4	0,02%	95,39%	C22	
915	Botin mg8 rojo PLATA 30 cuero	2	1	1		4	0,02%	95,41%	C23	
916	sand H plant cafe 6007	2	1	1		4	0,02%	95,42%	C24	
917	Cartera Mediana 472 negro	1	3			4	0,02%	95,44%	C25	
918	Botin H cocoa DP044 planta		1	3		4	0,02%	95,46%	C26	
919	Bolso 460 cafe			4	0	4	0,02%	95,48%	C27	
920	Bota L Ni±a Nicole negro cuero	1		2	1	4	0,02%	95,49%	C28	
921	Mocasin 900 negro nobuck planta	3	1			4	0,02%	95,51%	C29	
922	Bota L plat negro cuero B557 EPV10	3	1			4	0,02%	95,53%	C30	
923	Clasico plataf rojo ante 3549 T9	2	1	1		4	0,02%	95,55%	C31	
924	Botin 615 cafe suela	4				4	0,02%	95,56%	C32	
925	Mocasin negro planta 8035	1	1	2		4	0,02%	95,58%	C33	

926	Casual H cafe marfil 8050	2	1	1		4	0,02%	95,60%	C34
927	Botin london canela JC50 T7		2	2		4	0,02%	95,62%	C35
928	Clasico charolado negro 3322 T6	3	1			4	0,02%	95,63%	C36
929	Clasico azul 019i T6	3		1		4	0,02%	95,65%	C37
930	B L cuero negro Julia 01 T8	3	1			4	0,02%	95,67%	C38
931	Moca H Plant Vitelo Cafe 7114	1	3			4	0,02%	95,69%	C39
932	Clasico Mag negro 4137 T3	1	2	1		4	0,02%	95,70%	C40
933	Rodill plat Negro T8 B701	3		1		4	0,02%	95,72%	C41
934	Botin julia 03 gamuza Miel T7	2	1	1		4	0,02%	95,74%	C42
935	Diabet D moka TM09V	2	2			4	0,02%	95,76%	C43
936	Clasico Mag negro ch 4121 T3	2		1	1	4	0,02%	95,77%	C44
937	Clasico plat 957 negro floko T9	3	1			4	0,02%	95,79%	C45
938	Bota L cafe sint B019H T6	4				4	0,02%	95,81%	C46
939	Formal mg9 993 gam negro/brillo sint	3		1		4	0,02%	95,83%	C47
940	Clasico napa grafito negro 4118 T5	4				4	0,02%	95,84%	C48
941	Cartera Grande 438 cafe		1	3		4	0,02%	95,86%	C49
942	Cartera Grande 355 negro	2	1	1		4	0,02%	95,88%	C50
943	Bota L Mg 5 negro B531	2	2			4	0,02%	95,90%	C51
944	Clasico negro 3453 T7	1	3			4	0,02%	95,91%	C52
945	Sand corcho 2312 cafe/beige sint T7	1	2	1		4	0,02%	95,93%	C53
946	Gladiad 6066 manch suav negro	2		2		4	0,02%	95,95%	C54
947	Clasico Plat 016 floreado blanco T9 sint	1	3			4	0,02%	95,97%	C55
948	Clasico plat negro/miel 3617 T9	4				4	0,02%	95,98%	C56
949	Bota 3/4 mg8 beige PLATA 38 cuero	3	1			4	0,02%	96,00%	C57
950	Cordon 812 negro suela	2	1	1		4	0,02%	96,02%	C58
951	Cartera Mediana 463 negro	2	2			4	0,02%	96,04%	C59
952	Bota L planta GOYA 1 cafe cuero		1	3		4	0,02%	96,05%	C60
953	Casual H DSP01 negro/tomte	1	2			3	0,01%	96,07%	C61
954	B L Cuero Cafe Julia 06G T8	1		2		3	0,01%	96,08%	C62
955	Bailarinas napa blanco 7055 T1		2		1	3	0,01%	96,09%	C63
956	C Nina Liw DN01 Bla/Rosa/Gris	2	1			3	0,01%	96,11%	C64
957	Bajo roble 7153 planta	1	1		1	3	0,01%	96,12%	C65
958	Sandalia ni±a 601 turque/fucs plant sint		1	2		3	0,01%	96,13%	C66
959	Bailarina Negro 7084 T1	1	2			3	0,01%	96,15%	C67
960	Clasico negro lana 3447 T7	1	1	1		3	0,01%	96,16%	C68
961	Formal Plat 139 negro T10 sint	3				3	0,01%	96,17%	C69
962	Bota M plataf 873 celeste T8 sint	2	1			3	0,01%	96,18%	C70
963	Bolso 460 negro		1	1	1	3	0,01%	96,20%	C71
964	Clasico mag cafe 121T T4			3		3	0,01%	96,21%	C72
965	Bota L cafe B565 RCL7	3				3	0,01%	96,22%	C73
966	Cartera Grande 397 negro	3				3	0,01%	96,24%	C74
967	Bota 3/4 cafe Tina2 T6	2		1		3	0,01%	96,25%	C75
968	Botin negro sint B16P T6			2	1	3	0,01%	96,26%	C76

969	B L Gamu Negro Vale 17HG T7	2		1		3	0,01%	96,28%	C77
970	Cord¾n negro 359 suela	3				3	0,01%	96,29%	C78
971	Plat 299 comb cafe/verde T9 sint	2		1		3	0,01%	96,30%	C79
972	Cordon 812 negro planta		2	1		3	0,01%	96,32%	C80
973	C Deporti ni±o/a ARSENAL 10-12		3			3	0,01%	96,33%	C81
974	Casual Ni±o Cafe Rojo RG4503	3				3	0,01%	96,34%	C82
975	Botin mg8 guaba PLATA 30 cuero	2	1			3	0,01%	96,36%	C83
976	sand H plant chicag negro 6007	1	1		1	3	0,01%	96,37%	C84
977	Mocasin Mag 501 brandi cuero T4	2	1			3	0,01%	96,38%	C85
978	Clasico Mag negro 03T T4	2			1	3	0,01%	96,39%	C86
979	Bota L plat cafe pliz B560 RPT7	2	1			3	0,01%	96,41%	C87
980	B cordon nuvolla marron 2011 planta	3				3	0,01%	96,42%	C88
981	Casual H Negro 08	1	1	1		3	0,01%	96,43%	C89
982	Mocasin H negro grafito 8105 planta	1	2			3	0,01%	96,45%	C90
983	Sand corcho 2252 arena sintetico T8	0	1	2		3	0,01%	96,46%	C91
984	Cordon H cafe planta 8019	3				3	0,01%	96,47%	C92
985	Bota L sint B024 beige planta	2	1			3	0,01%	96,49%	C93
986	Bota L cocoa B564 RPT8	1	1	1		3	0,01%	96,50%	C94
987	Bota L mg8 cafe PARIS 1M cuero		1	2		3	0,01%	96,51%	C95
988	Cordon negro planta 8042	2	1			3	0,01%	96,53%	C96
989	Casual ni±o JL15 negro planta	2	1			3	0,01%	96,54%	C97
990	B cordon negro grafito 2011 planta	3				3	0,01%	96,55%	C98
991	B ni±o S16 azul/blan/rojo/ planta	1	1	1		3	0,01%	96,57%	C99
992	Cartera Grande 416 negro	3				3	0,01%	96,58%	C100
993	Bota M cocoa B316 RRS T5	3				3	0,01%	96,59%	C101
994	Bota L negro B565 RCL7	2		1		3	0,01%	96,60%	C102
995	Botin H cafe DP050 planta	1	2			3	0,01%	96,62%	C103
996	Bota L planta DACOTA 2 negro		1	2		3	0,01%	96,63%	C104
997	Bota L cuero Tina 33 Cafe T6	3				3	0,01%	96,64%	C105
998	Mocasin planta diamatex 1051	2		1		3	0,01%	96,66%	C106
999	Casual Botin Cuarteron Negro Gris RG4506	2	1			3	0,01%	96,67%	C107
1000	Bota M Pl Cuero Paula 4C Cafe	2			1	3	0,01%	96,68%	C108
1001	Cartera Grande 437 negro	1	1	1		3	0,01%	96,70%	C109
1002	Moc tub negro 32293	2		1		3	0,01%	96,71%	C110
1003	Cartera Grande 463 negro		2	1		3	0,01%	96,72%	C111
1004	Mocasin planta negro 1051	3				3	0,01%	96,74%	C112
1005	C Deporti ni±o/a INTER 4-6-8		1	2		3	0,01%	96,75%	C113
1006	B casual H gris/softy blanc 8090	3				3	0,01%	96,76%	C114
1007	Clasico plataf sint cafe 3481 T8	2		1		3	0,01%	96,78%	C115
1008	Casual H deport gris/soft blanc 8060	3				3	0,01%	96,79%	C116
1009	Bailarinas napa negro 7057 T1	3				3	0,01%	96,80%	C117
1010	Mocasin 400 chocolate raiz planta	3				3	0,01%	96,81%	C118
1011	Casual H Liwi Bla/Neg Pacioti 1	1	2			3	0,01%	96,83%	C119

1012	Bailarina ch negro 7107 T1	1	1	1		3	0,01%	96,84%	C120
1013	Clasico Plat 103 negro tigre T10 sint	2			1	3	0,01%	96,85%	C121
1014	Mocasin cab 212 negro fibra	1			2	3	0,01%	96,87%	C122
1015	Sand corcho 2212 floreado cafe beig sint	2	1			3	0,01%	96,88%	C123
1016	Mocasin cab 215 cafe fibra	3				3	0,01%	96,89%	C124
1017	Sand D Diabet SDM17 NEGRO	2	1			3	0,01%	96,91%	C125
1018	Clasico Mag cafe 105TT T4	1	1	1		3	0,01%	96,92%	C126
1019	Cartera Mediana 390 negro	1	1	1		3	0,01%	96,93%	C127
1020	Casual D beige cafe 72	1		2		3	0,01%	96,95%	C128
1021	Cartera Mediana 416 london cafe	2	0	1		3	0,01%	96,96%	C129
1022	Botin H planta negro 102	2		1		3	0,01%	96,97%	C130
1023	Bota L mg8 beige PARIS 1M cuero	2	1			3	0,01%	96,99%	C131
1024	Bota 3/4 cuero S003 Cafe T5	2		1		3	0,01%	97,00%	C132
1025	Clasico 3661 vitello cocoa T6		1	1	1	3	0,01%	97,01%	C133
1026	Bota M Pl Gamuza Beig Paula 7G	2		1		3	0,01%	97,02%	C134
1027	Casual Botin Ni±o Negro Gris RG4506	3	0			3	0,01%	97,04%	C135
1028	Mocasin H negro DP021 planta	1	2			3	0,01%	97,05%	C136
1029	Clasico charolado Negro 3320 T7	1	1	1		3	0,01%	97,06%	C137
1030	Mocasin H roble DP023 planta		3			3	0,01%	97,08%	C138
1031	Casual H LV01B Habano/Cafe planta	1	2			3	0,01%	97,09%	C139
1032	Mocasin negro 5601 fibra	1	1	1		3	0,01%	97,10%	C140
1033	Gladiadora 6068 marron pathe	1	1	1		3	0,01%	97,12%	C141
1034	Botin JR-04 negro/morado planta	2	0	1		3	0,01%	97,13%	C142
1035	Clasico cafe cocodrilo 121TX T4	2	1			3	0,01%	97,14%	C143
1036	Bajo gris/negro 7140 planta	0	3			3	0,01%	97,16%	C144
1037	Sand corcho 2310 negro/gris sint T7	2	1			3	0,01%	97,17%	C145
1038	Mocasin mag 11416 camel T4	2	1			3	0,01%	97,18%	C146
1039	Cartera Grande 395 negro	2	1			3	0,01%	97,20%	C147
1040	Casual D negro/plomo 090	1	1	1		3	0,01%	97,21%	C148
1041	Sand corcho 2317comb/fucs/turq sint T7	1	2	0		3	0,01%	97,22%	C149
1042	MocasÝn negro 358 suela	3				3	0,01%	97,23%	C150
1043	Dep. D blanc/rosado EV39	1	1	1		3	0,01%	97,25%	C151
1044	MocasÝn negro 5302 planta		2	1		3	0,01%	97,26%	C152
1045	Clasico Plat 016 gris floresT8 sint	2		1		3	0,01%	97,27%	C153
1046	Clasico plat ante negro 3652 T9	1	1	1		3	0,01%	97,29%	C154
1047	B ni±o S16 cafe prensado planta	3				3	0,01%	97,30%	C155
1048	Plataf 20207 negr T8 sintet	2		1		3	0,01%	97,31%	C156
1049	Botin mag cafe Vale 22 T6	3				3	0,01%	97,33%	C157
1050	Casual ni±o S13 negro planta	1	1	1		3	0,01%	97,34%	C158
1051	Clasico 3668 vitello negro T7	2		1		3	0,01%	97,35%	C159
1052	Botin H cafe 508 plant	2	1			3	0,01%	97,37%	C160
1053	Botin cafe sint B16P T6	1		2		3	0,01%	97,38%	C161
1054	Bailarina ni±a 306 rosado sint	1	1	0	1	3	0,01%	97,39%	C162

1055	Bota L beige PARIS 1T cuero T7	2	1			3	0,01%	97,41%	C163
1056	Clasico Plat 118 habano ch cafe T9 sint	2	1			3	0,01%	97,42%	C164
1057	Botin cafÚ T3 B205		1	1	1	3	0,01%	97,43%	C165
1058	Casual H Negro/Blanco PA21F	3				3	0,01%	97,44%	C166
1059	Bota L negro marjorie 8 T8		1	2		3	0,01%	97,46%	C167
1060	Sand baja 20500 negr ch sint		1		2	3	0,01%	97,47%	C168
1061	Botin T3 BRUNA1 Negro cuero		1	2		3	0,01%	97,48%	C169
1062	Bailarina Vianca plata/negro 7104 T1	1		2		3	0,01%	97,50%	C170
1063	Tubular 2501 natural planta	3				3	0,01%	97,51%	C171
1064	Dep. D blanc/rosado EV02	2		1		3	0,01%	97,52%	C172
1065	Calzad H Diabet DH03 cafe	1	1	1		3	0,01%	97,54%	C173
1066	Deportivo H Blanc/Negr A	2		1		3	0,01%	97,55%	C174
1067	C ni±o JL28 azul/beig/gris planta			2		2	0,01%	97,56%	C175
1068	Mocasin cafe 815 suela	2				2	0,01%	97,57%	C176
1069	Bota M cafe sint B557 RPT7	2				2	0,01%	97,58%	C177
1070	Clasico napa az·l 3024 T6		1	1		2	0,01%	97,58%	C178
1071	Bota L cafe castor B536 F7	2				2	0,01%	97,59%	C179
1072	Clasico napa cafe cafe 3235 T6			2		2	0,01%	97,60%	C180
1073	Clasico cobre 3429 T7	1		1		2	0,01%	97,61%	C181
1074	Bota L mg6 KARLINA 05 negro		1	1		2	0,01%	97,62%	C182
1075	Bota 3/4 negroT7 B410	2				2	0,01%	97,63%	C183
1076	Clasico napa negro 3052 T7	2				2	0,01%	97,64%	C184
1077	Bota 3/4 mg8 cafe PLATA 31 cuero	1		1		2	0,01%	97,65%	C185
1078	Clasico napa negro 3073 T7			2		2	0,01%	97,65%	C186
1079	Bota L Ni±a BT01 negro sint	1	1			2	0,01%	97,66%	C187
1080	Diabet D negro TM11C	2				2	0,01%	97,67%	C188
1081	Formal Mag 141 negr/jag blan T9 sint	1		1		2	0,01%	97,68%	C189
1082	Cartera Grande 437 amarilla	1	1			2	0,01%	97,69%	C190
1083	Bota L negro ch 540 AF7	1	1	0		2	0,01%	97,70%	C191
1084	Clasico napa negro 3323 T7	2				2	0,01%	97,71%	C192
1085	sand H plant chicag negro 6001	1		1		2	0,01%	97,72%	C193
1086	Clasico napa negro 4039 T3			2		2	0,01%	97,72%	C194
1087	Botin plat SILV KC01 negro T7	2				2	0,01%	97,73%	C195
1088	Tubular cuarte T01 negro/rojo plant			2		2	0,01%	97,74%	C196
1089	Corch 2133 beig/caf/turq T7 sint	1	1			2	0,01%	97,75%	C197
1090	Sand D Diabet SDM17 MOKA		2			2	0,01%	97,76%	C198
1091	Rodill plat Env cocoa B701 T8	1		1		2	0,01%	97,77%	C199
1092	Cordon H negro DP035 planta	1	1			2	0,01%	97,78%	C200
1093	Clasico plat 1069 charol gris T9 sint	2				2	0,01%	97,79%	C201
1094	Calzad H Diabet DH03 negro		1	1		2	0,01%	97,79%	C202
1095	Casual H cafe/softy blanco 8114	1		1		2	0,01%	97,80%	C203
1096	Clasico negro charol 3379 T5		2			2	0,01%	97,81%	C204
1097	Casual Cuarteron Rojo Cafe RG4505		1	1		2	0,01%	97,82%	C205

1098	Botin JR42-C4 blan/negro/fucs planta	1	1			2	0,01%	97,83%	C206
1099	Bota 3/4 cafe PLATA 31F cuero T7	1		1		2	0,01%	97,84%	C207
1100	Botin 302 negro nobuck planta	2				2	0,01%	97,85%	C208
1101	Bajo ante negro 7172 planta				2	2	0,01%	97,86%	C209
1102	Cartera Grande 450 arena	2				2	0,01%	97,86%	C210
1103	Casual D negro/rosado JR 022	2				2	0,01%	97,87%	C211
1104	Botin beige sintetico B005PL T6	1	1			2	0,01%	97,88%	C212
1105	Casual H 702 cafe comb planta	2				2	0,01%	97,89%	C213
1106	Cartera Grande 450 negro		1	1		2	0,01%	97,90%	C214
1107	Botin sint BV2 gris T virtual	1	1			2	0,01%	97,91%	C215
1108	Bota M plataf 873 negro T8 sint	1	1			2	0,01%	97,92%	C216
1109	Casual H Blan/Neg Pacioti 26			2		2	0,01%	97,93%	C217
1110	Bota 3/4 negro Tina 13 T6	2				2	0,01%	97,93%	C218
1111	Cartera Grande 429 azul			2		2	0,01%	97,94%	C219
1112	Clasico 3660 vitelo negro T6	2				2	0,01%	97,95%	C220
1113	Bota M negro sint B557 RPT7	1	1			2	0,01%	97,96%	C221
1114	Clasico rojo lana 3447 T7		1	1		2	0,01%	97,97%	C222
1115	Casual H Blanco/Negro 08	2				2	0,01%	97,98%	C223
1116	Clßsico Mag negro 3456 T3	2				2	0,01%	97,99%	C224
1117	Mocasin mag 11415 blanco T4	1		1		2	0,01%	98,00%	C225
1118	Clßsico Mag charol cafe 4120 T3		2			2	0,01%	98,00%	C226
1119	Botin mocas negro 2002 planta	1	1			2	0,01%	98,01%	C227
1120	Bota L pl negro ALEXA 34 planta			2		2	0,01%	98,02%	C228
1121	Diabet D negro TM10N	1	0	1		2	0,01%	98,03%	C229
1122	Cord¾n cab cafe 8006 planta		1	1		2	0,01%	98,04%	C230
1123	Sand corcho 2241 tela cuadros sint		1	1		2	0,01%	98,05%	C231
1124	Bota Media cafe B312 T7		2			2	0,01%	98,06%	C232
1125	Plat 298 gris brillos T9 sint		1	1		2	0,01%	98,07%	C233
1126	Cord¾n cab cafe planta 5304		2			2	0,01%	98,07%	C234
1127	Dep H blac/negro/rojo HEV38	1			1	2	0,01%	98,08%	C235
1128	Bota L Pl Cuero negro Paula 5C	2				2	0,01%	98,09%	C236
1129	Casual Cuarteron Negro Negro RG4503	2				2	0,01%	98,10%	C237
1130	Cartera Grande 429 london canela	2				2	0,01%	98,11%	C238
1131	B cuarteron softy beig /nob caf 8073	2				2	0,01%	98,12%	C239
1132	Cord¾n cab vino planta 5304	1		1		2	0,01%	98,13%	C240
1133	Bota 3/4 beige Tina2 T6	2				2	0,01%	98,14%	C241
1134	Botin D Diabet BD01 moka		1	1		2	0,01%	98,14%	C242
1135	Botin cafÚ T3 B203			2		2	0,01%	98,15%	C243
1136	Cordon cafe planta 8031	1	0	1		2	0,01%	98,16%	C244
1137	Clasico Mag cafe ch 4121 T3	2				2	0,01%	98,17%	C245
1138	B mocas nuvolla marron 2008 planta	2				2	0,01%	98,18%	C246
1139	Bota L Pl Cuero Miel Paula 5C	1	1			2	0,01%	98,19%	C247
1140	sand H plant espe cafe 6002	2				2	0,01%	98,20%	C248

1141	Bota L mg6 KARLINA 05 cafe	2				2	0,01%	98,21%	C249
1142	Bota L plat Cafe cuero B557 EPV10	2				2	0,01%	98,21%	C250
1143	Plataf 724 negro/blanco T8 sintet	1	1			2	0,01%	98,22%	C251
1144	Cordon H010 cafe planta	2				2	0,01%	98,23%	C252
1145	Plataf 788 dalax rojoT10 sintet		1	1		2	0,01%	98,24%	C253
1146	Cordon negro 5607 suela		1	1		2	0,01%	98,25%	C254
1147	Rodill plat castor Gris T8 B700	1			1	2	0,01%	98,26%	C255
1148	Cordon negro planta 8049		1		1	2	0,01%	98,27%	C256
1149	Rodill plat castor Negro T8 B700	2				2	0,01%	98,28%	C257
1150	Dep D blanc/celest/grs EV09		2			2	0,01%	98,28%	C258
1151	Bajo negro 7147 planta	1		1		2	0,01%	98,29%	C259
1152	Dep D blanc/grs/negro EV09			2		2	0,01%	98,30%	C260
1153	Rodillera plat Gris T7 B701	1	1			2	0,01%	98,31%	C261
1154	Dep H blac/negro/vino HEV33		1		1	2	0,01%	98,32%	C262
1155	Clasico 3670 met cafe T7	2				2	0,01%	98,33%	C263
1156	Bailarina ni±a 307 beige sint		1		1	2	0,01%	98,34%	C264
1157	Sandalia cafe/bronce T7	1			1	2	0,01%	98,35%	C265
1158	Bajo planta 8180 salmon sint			1	1	2	0,01%	98,35%	C266
1159	Bota L negro sinte B582 T5	1	1			2	0,01%	98,36%	C267
1160	Bota M sint planta BP01 arena		1	1		2	0,01%	98,37%	C268
1161	Cartera Grande 470 negro			1	1	2	0,01%	98,38%	C269
1162	Moc tub napa negro 32297	1	1	0		2	0,01%	98,39%	C270
1163	Bota L cafe PARIS 1T cuero T7	1		1		2	0,01%	98,40%	C271
1164	Moc tub negro 32290			2		2	0,01%	98,41%	C272
1165	Bota 3/4 mg8 beige PLATA 31 cuero	1	1			2	0,01%	98,42%	C273
1166	Cartera Grande 429 cafe	1			1	2	0,01%	98,42%	C274
1167	Sand corch 1913 animal cafe beig sint	0	2			2	0,01%	98,43%	C275
1168	B casual H BSP01 negr/tomat	1	1			2	0,01%	98,44%	C276
1169	Casual H gris blanco 8050	2				2	0,01%	98,45%	C277
1170	C cuarter S18 tabac/cafe/beig planta		1	1		2	0,01%	98,46%	C278
1171	Sandalia ni±a 136 blan plat sint		1	1		2	0,01%	98,47%	C279
1172	Bota L negro castor B536 F7	1		1		2	0,01%	98,48%	C280
1173	Bota 3/4 mg8 negro PLATA 31 cuero	1	1			2	0,01%	98,49%	C281
1174	Bota M sint planta BP04 cafe	1	1			2	0,01%	98,49%	C282
1175	Casual H Liwi Blanco Pacioti 11			1	1	2	0,01%	98,50%	C283
1176	Mocasin 529 negro planta		1	1		2	0,01%	98,51%	C284
1177	Casual H DSP02 blanc/plom/neg	1			1	2	0,01%	98,52%	C285
1178	B cuarteron mate gris/ gris 8090		1	1		2	0,01%	98,53%	C286
1179	Clasico plat 934 serp gris T9	1	1	0		2	0,01%	98,54%	C287
1180	Botin mag cafe Vale13 T5	1	1			2	0,01%	98,55%	C288
1181	Casual ni±a 1511 fucsia plant	2				2	0,01%	98,56%	C289
1182	Mocasin cab 215 cafe planta	2				2	0,01%	98,56%	C290
1183	Cartera Mediana 416 negro	2				2	0,01%	98,57%	C291

1184	Formal Plat 122 fucsia T9 sint	2				2	0,01%	98,58%	C292
1185	Bota L Ni±a Valeria 3 negro cuero	1	1			2	0,01%	98,59%	C293
1186	Clasico tabaco 040P T7	1	1			2	0,01%	98,60%	C294
1187	Clasico Bianca Negro 3241 T7	2				2	0,01%	98,61%	C295
1188	Casual 112 blanco	1		1		2	0,01%	98,62%	C296
1189	Clasico cafe 3258 T7	1		1		2	0,01%	98,63%	C297
1190	Mocasin H cafe planta 8030	2				2	0,01%	98,63%	C298
1191	Clasico charol neg/roj 3328 T7			2		2	0,01%	98,64%	C299
1192	Casual H blanco/gris/vino D03	1		1		2	0,01%	98,65%	C300
1193	Corch 2324 comb/fucs/turq T8 sint	2				2	0,01%	98,66%	C301
1194	Bota M Pl Gamuza cafe Paula 7G	1	1			2	0,01%	98,67%	C302
1195	C ni±o S26 blanc/prensa/azul planta		2			2	0,01%	98,68%	C303
1196	Botin JULIA 09C beige culebra T8 cuero	1		1		2	0,01%	98,69%	C304
1197	Botin mocas pardo safari 2002 planta	2				2	0,01%	98,70%	C305
1198	Diabet D moka TM10V	1		1		2	0,01%	98,70%	C306
1199	B L Cuero Roja Julia 05BT8	1	1			2	0,01%	98,71%	C307
1200	Mocasin negro 005 planta	1	1			2	0,01%	98,72%	C308
1201	Bota 3/4 mg8 cafe PLATA 38 cuero	2				2	0,01%	98,73%	C309
1202	Casual H soft blanc/negr yaco 8060	1		1		2	0,01%	98,74%	C310
1203	Botin mag6 KARLINA12 negro	1		1		2	0,01%	98,75%	C311
1204	Botin H planta cafÚ 1512	2				2	0,01%	98,76%	C312
1205	Bota 3/4 negro PLATA 31F cuero T7	2				2	0,01%	98,77%	C313
1206	Mocasin vitelo cafe 7139 T2	1		1		2	0,01%	98,77%	C314
1207	Botin planta RUNER1 gris		1	1		2	0,01%	98,78%	C315
1208	MocasÝn cab cafÚ 8003 planta		1	1		2	0,01%	98,79%	C316
1209	Cartera Mediana 472 beige		2			2	0,01%	98,80%	C317
1210	Botin JULIA 09C cafe envejecido T8 cuero	2				2	0,01%	98,81%	C318
1211	Botin mg6 KARLINA 03 cafe	2				2	0,01%	98,82%	C319
1212	Casual H Lila Rojo RC6158	1	1			2	0,01%	98,83%	C320
1213	Bota M sint planta BP04 hueso	1	1			2	0,01%	98,84%	C321
1214	Bajo planta 1678 negro sint	1				1	0,00%	98,84%	C322
1215	Clasico cafch gaban grab marron 3347 T7			1		1	0,00%	98,84%	C323
1216	Casual H Negro/Blanco 08		1			1	0,00%	98,85%	C324
1217	Cartera Mediana 210 cafe	1				1	0,00%	98,85%	C325
1218	Bajo planta 1616 lila sint	1				1	0,00%	98,86%	C326
1219	Botin sint BV1 negro T virtual	1				1	0,00%	98,86%	C327
1220	Bota L cafe B531 EA7		1			1	0,00%	98,87%	C328
1221	Mocasin cab 215 negro planta			1		1	0,00%	98,87%	C329
1222	Casual H Relax gam negr perla3325	1				1	0,00%	98,88%	C330
1223	Cartera Grande 390 rosado		1			1	0,00%	98,88%	C331
1224	Calzado H Diabet DH05 negro		1			1	0,00%	98,88%	C332
1225	Mocasin cab 217 negro planta		1			1	0,00%	98,89%	C333
1226	Bajo planta 8067 cafe sint	1				1	0,00%	98,89%	C334

1227	Botin D casual PM01 bla/gri/rosa				1	1	0,00%	98,90%	C335
1228	Bot plataf 792 neg T10 sintet	1				1	0,00%	98,90%	C336
1229	Botin H planta negro 62	1				1	0,00%	98,91%	C337
1230	Casual H LV01B Gris/Blanco planta		1			1	0,00%	98,91%	C338
1231	Cartera Grande 447 negro	1				1	0,00%	98,91%	C339
1232	Casual H Relax gam cafe 2060			1		1	0,00%	98,92%	C340
1233	Bota L pl negro BQ01		1			1	0,00%	98,92%	C341
1234	Bota L cuero plomo B536 R T7		1			1	0,00%	98,93%	C342
1235	Botin sint BV2 cafe T virtual		1			1	0,00%	98,93%	C343
1236	Bota L Ni±a Valeria 1 negro cuero	1				1	0,00%	98,94%	C344
1237	Clasico napa negro 3266 T7			1		1	0,00%	98,94%	C345
1238	Botin mg7 cafe B215M		1			1	0,00%	98,95%	C346
1239	Mocasin cab 501 miel planta	1				1	0,00%	98,95%	C347
1240	Bota M negro B418 RPT7			1		1	0,00%	98,95%	C348
1241	Mocasin cab negro 5605 fibra		1			1	0,00%	98,96%	C349
1242	Clasico Mag cafe 03T T4	0			1	1	0,00%	98,96%	C350
1243	Mocasin cab negro 6510	1				1	0,00%	98,97%	C351
1244	Dep H blanco/azul HEV33		1	0		1	0,00%	98,97%	C352
1245	Casual H nobu gris/soft negr yaco 8060		1			1	0,00%	98,98%	C353
1246	Bailarina ni±a 302 plata sint	1				1	0,00%	98,98%	C354
1247	Mocasin cafe planta 6527			1		1	0,00%	98,98%	C355
1248	Deportivo H Blanc/Azul C		1			1	0,00%	98,99%	C356
1249	Mocasin cafÚ 5601 fibra	1				1	0,00%	98,99%	C357
1250	Cartera Grande 440 london cafe			1		1	0,00%	99,00%	C358
1251	Mocasin canelo 005 planta		1			1	0,00%	99,00%	C359
1252	Botin cafe B204 T3			1		1	0,00%	99,01%	C360
1253	Mocasin floter negro 10502		1			1	0,00%	99,01%	C361
1254	Botin T5 negro Vale13	1	0			1	0,00%	99,02%	C362
1255	Cord¾n cab hseca planta 5304	1				1	0,00%	99,02%	C363
1256	Bailarina arizona negro/plata 7081 T1	1				1	0,00%	99,02%	C364
1257	Cord¾n cab negro 6501 planta		1			1	0,00%	99,03%	C365
1258	Dep D blanco/celeste EV38		1			1	0,00%	99,03%	C366
1259	Botin julia 03 gamuza negro T7	1				1	0,00%	99,04%	C367
1260	Clasico cafch gaban grab marron 3379 T7			1		1	0,00%	99,04%	C368
1261	Calzado H Diabet TE01C negro	1				1	0,00%	99,05%	C369
1262	Clasico charol cafe 3490 T7		1			1	0,00%	99,05%	C370
1263	Bota L pl negro cuero fashion 20	1				1	0,00%	99,05%	C371
1264	Casual Cuarteron Cafe Rojo RG4503	1				1	0,00%	99,06%	C372
1265	Clasico negro charol 3379 T7		1			1	0,00%	99,06%	C373
1266	B L Cuero Miel Julia 05BT8		1			1	0,00%	99,07%	C374
1267	Casual H LV01G Negro/Blanco planta	1				1	0,00%	99,07%	C375
1268	Bota L pl AMP20 azul kastor/felpa				1	1	0,00%	99,08%	C376
1269	Bota 3/4 gris B416 RPT7	1				1	0,00%	99,08%	C377

1270	Bota 3/4 beige PLATA 31F cuero T7	1				1	0,00%	99,09%	C378
1271	C cuarter S20 gris/ prens/herme planta	1	0			1	0,00%	99,09%	C379
1272	Bailarina ni±a 348 fucsia sint	1				1	0,00%	99,09%	C380
1273	Clasico negro 105TX T4	1				1	0,00%	99,10%	C381
1274	Bailarina ni±a 353 negro sint		1			1	0,00%	99,10%	C382
1275	Mocasin negro 10510 suela			1		1	0,00%	99,11%	C383
1276	Botin cafe sintetico B005PL T6			1		1	0,00%	99,11%	C384
1277	Cord¾n negro planta 6506	1				1	0,00%	99,12%	C385
1278	Bota M Pl Gamuza Negra Paula 7G	0	1			1	0,00%	99,12%	C386
1279	C cuarter S26 blanc/prens/azul planta	1				1	0,00%	99,12%	C387
1280	Bailarina ni±a 300 neg/gr/roj sint				1	1	0,00%	99,13%	C388
1281	Mocasin negro planta 6527	1				1	0,00%	99,13%	C389
1282	Bota L mg8 negro PARIS 1M cuero	0	1			1	0,00%	99,14%	C390
1283	Cord¾n vino planta 8006		1			1	0,00%	99,14%	C391
1284	Cartera Grande 433 london cafe	1				1	0,00%	99,15%	C392
1285	Mocasin vino10510 suela	1				1	0,00%	99,15%	C393
1286	Casual H Liwi Ceni Beig Pac 20	1				1	0,00%	99,16%	C394
1287	Cartera Grande 453 negro		1			1	0,00%	99,16%	C395
1288	Cartera Mediana 439 london cafe			1		1	0,00%	99,16%	C396
1289	Cartera Grande 407 gris	1				1	0,00%	99,17%	C397
1290	Cartera Grande 444 negro	1				1	0,00%	99,17%	C398
1291	Calzado H Diabetico DH01V moka	1				1	0,00%	99,18%	C399
1292	Bota L cuero F023 Cafe Virtual			1		1	0,00%	99,18%	C400
1293	Mocasin H negro DP022 planta	1				1	0,00%	99,19%	C401
1294	Plat 1998 malla negro T10 sint		1			1	0,00%	99,19%	C402
1295	Casual D blanco/rosado 71			1		1	0,00%	99,19%	C403
1296	Botin T4 plomo Vale14		1			1	0,00%	99,20%	C404
1297	Bota Media D Negro T7 B211	1				1	0,00%	99,20%	C405
1298	Bailarinas uva 7057 T1			1		1	0,00%	99,21%	C406
1299	Cordon cafe 5607 fibra				1	1	0,00%	99,21%	C407
1300	MocasÝn negro 327 suela	1				1	0,00%	99,22%	C408
1301	MocasÝn de planta negro 1035		1			1	0,00%	99,22%	C409
1302	Moc negro planta 8003			1		1	0,00%	99,23%	C410
1303	MocasÝn H plant negro 401		1			1	0,00%	99,23%	C411
1304	Moc tub napa blanco 32593				1	1	0,00%	99,23%	C412
1305	Clasico napa negro 3068 T5			1		1	0,00%	99,24%	C413
1306	Bota M cuero F026 Virtual Negro		1			1	0,00%	99,24%	C414
1307	Casual D guaba/beige BA01	1				1	0,00%	99,25%	C415
1308	Botin plat 959 gris T9 sinteti		1			1	0,00%	99,25%	C416
1309	Cartera Grande 390 cafe			1		1	0,00%	99,26%	C417
1310	Moc tub napa camel 32392			1		1	0,00%	99,26%	C418
1311	Cordon chocolate 004 planta	1				1	0,00%	99,26%	C419
1312	Clasico cafe ch 3195 T3	1				1	0,00%	99,27%	C420

1313	Bailarina Negro 7116T1	1				1	0,00%	99,27%	C421
1314	Moc tub napa negro 32599	1				1	0,00%	99,28%	C422
1315	Diabet D moka TM08V			1		1	0,00%	99,28%	C423
1316	Casual Cuarteron Blanco Rojo Azul RG4500		1			1	0,00%	99,29%	C424
1317	Plataf 048 cafe T8			1		1	0,00%	99,29%	C425
1318	Moc vino planta 16020	1				1	0,00%	99,30%	C426
1319	Clasico Plat 1047 miel/camel T8 sint			1		1	0,00%	99,30%	C427
1320	Mocasin cab 503 negro planta	1				1	0,00%	99,30%	C428
1321	Bota M Plant Mg4 negro B5F06	1				1	0,00%	99,31%	C429
1322	BL planta puntona D cafe B87S	1				1	0,00%	99,31%	C430
1323	Plataf 038 castor gris T8			1		1	0,00%	99,32%	C431
1324	Casual Ni±o Blanco Rojo Azul RG4500	1				1	0,00%	99,32%	C432
1325	Botin H miel 508 plant	1				1	0,00%	99,33%	C433
1326	Clasico charolado cafe 3334 T7			1		1	0,00%	99,33%	C434
1327	Plataf 039 cafe T8			1		1	0,00%	99,33%	C435
1328	Cartera Grande 390 rojo	1				1	0,00%	99,34%	C436
1329	103518NG9-36	1				1	0,00%	99,34%	C437
1330	Bota Rodill nuez JC28 T7		1			1	0,00%	99,35%	C438
1331	Plataf 050 cafe T8	1				1	0,00%	99,35%	C439
1332	Bajo planta 1632 fuxia/beige sint	1				1	0,00%	99,36%	C440
1333	Cartera Mediana 431 london cafe	1				1	0,00%	99,36%	C441
1334	Mocasin cab 203 negro planta		1			1	0,00%	99,37%	C442
1335	Plataf 050 castor negro T9		1			1	0,00%	99,37%	C443
1336	Bota Media london cafe JC15 T7		1			1	0,00%	99,37%	C444
1337	Bota L london cafe JC13 T7	1				1	0,00%	99,38%	C445
1338	Bota M negro TX01 T4		1			1	0,00%	99,38%	C446
1339	Bailarina punt negr ch florid piedra 7124 T1				1	1	0,00%	99,39%	C447
1340	Bota 3/4 negro Tina2 T6		1			1	0,00%	99,39%	C448
1341	Bajo negro 7143 planta			1		1	0,00%	99,40%	C449
1342	Bota L negro PARIS 1T cuero T7			1		1	0,00%	99,40%	C450
1343	Botin H planta miel 800		1	0		1	0,00%	99,40%	C451
1344	Bota L Roja VA08 Sintet Plataf T7			1		1	0,00%	99,41%	C452
1345	Clasico Plat 132 cebr neg/ blancT9 sint		1			1	0,00%	99,41%	C453
1346	Casual H gris/arena 8050	1				1	0,00%	99,42%	C454
1347	Casual D verde 077				1	1	0,00%	99,42%	C455
1348	Casual H mate gris/soft blanc urb 8071			1		1	0,00%	99,43%	C456
1349	Plataf 20231 negro ch T8 sintet				1	1	0,00%	99,43%	C457
1350	Casual H gris/blanco 8056	1				1	0,00%	99,44%	C458
1351	Plataf 20475 plateado T7 sintet			1		1	0,00%	99,44%	C459
1352	Cartera Grande 395 gris		1			1	0,00%	99,44%	C460
1353	Plataf 20489 negro T8 sintet			1		1	0,00%	99,45%	C461
1354	Cartera Grande 407 cafe	1				1	0,00%	99,45%	C462

1355	Plataf 20489 plateado T8 sintet			1		1	0,00%	99,46%	C463
1356	Casual H soft blanc/nobu gris 8071	1				1	0,00%	99,46%	C464
1357	Casual 2 D fucs/bl/verd/lil 163				1	1	0,00%	99,47%	C465
1358	Bota L cafe B553 RPT7	1				1	0,00%	99,47%	C466
1359	Clasico napa negro 3494 T5		1			1	0,00%	99,47%	C467
1360	Botin Roja sintet B005 T6	1				1	0,00%	99,48%	C468
1361	Plataf 760 fucsia ch T10 sintet				1	1	0,00%	99,48%	C469
1362	Diabet D negro TM08N			1		1	0,00%	99,49%	C470
1363	Bailarinas rojo 7057 T1			1		1	0,00%	99,49%	C471
1364	Cartera Grande 431 negro	1				1	0,00%	99,50%	C472
1365	sand H plant chicago negro 6002			1		1	0,00%	99,50%	C473
1366	Botin 603 galaxi negro fibra	1				1	0,00%	99,51%	C474
1367	Plataf 764 cardenilloT8 sintet		1			1	0,00%	99,51%	C475
1368	Cartera Grande 444 london cafe	1				1	0,00%	99,51%	C476
1369	Bajo pl cascabel salitre 7175		1			1	0,00%	99,52%	C477
1370	Bota L NORMA7 negro/ceroso T7			1		1	0,00%	99,52%	C478
1371	Plataf 788 negroT10 sintet			1		1	0,00%	99,53%	C479
1372	Bota L castor lila B545 T7	1				1	0,00%	99,53%	C480
1373	Plataf 793 dalax rojo T8 sintet	1				1	0,00%	99,54%	C481
1374	Cartera Mediana 429 london canela	1	0			1	0,00%	99,54%	C482
1375	Plataf mg6 cardenill 20482 sintet	1				1	0,00%	99,54%	C483
1376	Clasico Plat 103 negro floresT10 sint				1	1	0,00%	99,55%	C484
1377	Plataf mg6 negr ch 20482 sintet			1		1	0,00%	99,55%	C485
1378	Tubular ni±o T01 negro/rojo plant		1			1	0,00%	99,56%	C486
1379	Cordon planta negro 1050	1				1	0,00%	99,56%	C487
1380	Botin H negro PA85F	1				1	0,00%	99,57%	C488
1381	Rodill plat castor Cafe T8 B700			1		1	0,00%	99,57%	C489
1382	Tubular cuarte T01 azul/rojo plant		1			1	0,00%	99,58%	C490
1383	Clasico arizona azul 3232 T6			1		1	0,00%	99,58%	C491
1384	Gladiadoras 6019 cobre		1			1	0,00%	99,58%	C492
1385	Calzado H Diabet TE01C moka		1			1	0,00%	99,59%	C493
1386	Clasico napa negro 3102 T7	1				1	0,00%	99,59%	C494
1387	Cordon H vino planta 16202	1				1	0,00%	99,60%	C495
1388	Gladiadoras 783 blanca		1			1	0,00%	99,60%	C496
1389	Cordon H003 negro planta	1				1	0,00%	99,61%	C497
1390	Moc hseca planta 5302	1	0			1	0,00%	99,61%	C498
1391	Clasico napa negro 3073 T5			1		1	0,00%	99,61%	C499
1392	Clasico napa negro 3222 T6			1		1	0,00%	99,62%	C500
1393	Bota L gris B565 RCL7		1			1	0,00%	99,62%	C501
1394	MocasÝn cocoa 8041-8042		1			1	0,00%	99,63%	C502
1395	Cordon negro 002 planta	1				1	0,00%	99,63%	C503
1396	Plat 295 negro brillos T10 sint	1				1	0,00%	99,64%	C504
1397	Sand baja 20500 cafe sint		1			1	0,00%	99,64%	C505

1398	Moc tub napa camel 32385	1				1	0,00%	99,65%	C506
1399	Cordon negro 004 planta	1				1	0,00%	99,65%	C507
1400	Botin D Diabet BD01 negro			1		1	0,00%	99,65%	C508
1401	MocasÝn cafe 327 suela	1				1	0,00%	99,66%	C509
1402	Bota L mg negro B540 RM7	1				1	0,00%	99,66%	C510
1403	Botin cord¾n miel planta 8044	1				1	0,00%	99,67%	C511
1404	Clasico 3629 chocolate cuero T7	1				1	0,00%	99,67%	C512
1405	Cordon negro 10501 planta	1				1	0,00%	99,68%	C513
1406	B casual H mate gris/ gris 8090	1				1	0,00%	99,68%	C514
1407	BL planta puntona D miel B88S	1				1	0,00%	99,68%	C515
1408	Bailarinas napa cafÚ 7055 T1		1			1	0,00%	99,69%	C516
1409	Sandalia baja 20395 cafe/verde sintetico		1			1	0,00%	99,69%	C517
1410	Calzado H Diabetico DH01P negro	1		0		1	0,00%	99,70%	C518
1411	Cordon negro 5603 suela				1	1	0,00%	99,70%	C519
1412	Bota L Negra VA08 Sint Plataf T7	1				1	0,00%	99,71%	C520
1413	Casual H Liwi Blanco Pacioti 26	1				1	0,00%	99,71%	C521
1414	Clasico ch Negro 3308 T5	1				1	0,00%	99,72%	C522
1415	Cordon 207 tabaco planta	1				1	0,00%	99,72%	C523
1416	Bota L negro B531 EA7			1		1	0,00%	99,72%	C524
1417	Calzad H Diabet DH05 cafe	1				1	0,00%	99,73%	C525
1418	Botin beige sint B16P T6	1				1	0,00%	99,73%	C526
1419	Bota M Magnolia D Negro T5 B201		1			1	0,00%	99,74%	C527
1420	Clßsico Mag cafe 4120 T3	1				1	0,00%	99,74%	C528
1421	Tubular 2501 negro planta	1				1	0,00%	99,75%	C529
1422	Clasico charol negro 3185 T5			1		1	0,00%	99,75%	C530
1423	(en blanco)	1				1	0,00%	99,75%	C531
1424	Clasico Plat 016 jaguar negroT9 sint		1			1	0,00%	99,76%	C532
1425	Bota L negro JC13 T7	1				1	0,00%	99,76%	C533
1426	Botin mg8 cafe PLATA 30 cuero	1				1	0,00%	99,77%	C534
1427	Bota Media Negro B209 T7	1				1	0,00%	99,77%	C535
1428	Bailarinas negro 7055 T1	1				1	0,00%	99,78%	C536
1429	Botin negro JC50 T7	1				1	0,00%	99,78%	C537
1430	C ni±o S20 gris/prens/herme planta	1				1	0,00%	99,79%	C538
1431	Bota L negro B553 RPT7	1				1	0,00%	99,79%	C539
1432	Clasico napa az·l 3078 T7			1		1	0,00%	99,79%	C540
1433	Calzado D Diabetico DM03 negro	1				1	0,00%	99,80%	C541
1434	Bota L VA22C negro castor T7	1				1	0,00%	99,80%	C542
1435	Clasico napa cocoa 4038 T6	1				1	0,00%	99,81%	C543
1436	Clasico charol negro 3334 T6		1			1	0,00%	99,81%	C544
1437	Casual H Negro D22			1		1	0,00%	99,82%	C545
1438	Bota L pl AMP18 cafe cuer/felpa	1				1	0,00%	99,82%	C546
1439	Formal Magnolia 141 gris T9 sint	1				1	0,00%	99,82%	C547
1440	Clasico scarza negro 3544 T5		1			1	0,00%	99,83%	C548

1441	Clasico napa negro 4109 T6	1				1	0,00%	99,83%	C549	
1442	Mocasin 501 milano madera fibra	1				1	0,00%	99,84%	C550	
1443	Mocasin cab 219 tabaco planta			1		1	0,00%	99,84%	C551	
1444	Cartera Grande 438 AZUL		1			1	0,00%	99,85%	C552	
1445	Bota M plat negro 1405 T9		1			1	0,00%	99,85%	C553	
1446	Bota L beige sint B019H T6	1				1	0,00%	99,86%	C554	
1447	Casual H blanco/gris 8050	1				1	0,00%	99,86%	C555	
1448	Botin negro B204 T3			1		1	0,00%	99,86%	C556	
1449	Botin plataf 850 gris T8 sinteti	1				1	0,00%	99,87%	C557	
1450	Bota 3/4 cocoa B417 RPV T7			1		1	0,00%	99,87%	C558	
1451	Bot plataf 792 cafe T10 sintet	1				1	0,00%	99,88%	C559	
1452	Clßsico napa grafito cocoa 4118 T5		1			1	0,00%	99,88%	C560	
1453	Bota plant negro cuero Fash 18		1			1	0,00%	99,89%	C561	
1454	Bajo chocolate 7197 planta		1			1	0,00%	99,89%	C562	
1455	Bota 3/4 pl negro Fash 18 castor	1				1	0,00%	99,89%	C563	
1456	Botin H planta negro 800			1		1	0,00%	99,90%	C564	
1457	Casual H negr/blan/gris 4010		1			1	0,00%	99,90%	C565	
1458	Bajo marron/choco 7146 planta	1				1	0,00%	99,91%	C566	
1459	Botin D cafÚ B202JV			1		1	0,00%	99,91%	C567	
1460	Mocasin cab 212 chocolate fibra	1				1	0,00%	99,92%	C568	
1461	Mocasin negro 401planta		1			1	0,00%	99,92%	C569	
1462	Clasico diva drago negro 3477 T7	1				1	0,00%	99,93%	C570	
1463	Clasico negro 3347 T7	1				1	0,00%	99,93%	C571	
1464	Mocasin Mag 501 negro cuero T4	1				1	0,00%	99,93%	C572	
1465	Bota L blanco B525 F7				1	1	0,00%	99,94%	C573	
1466	Bota M mg9 GIANA 01 negro	1				1	0,00%	99,94%	C574	
1467	Casual H blanco/negro 8056	1				1	0,00%	99,95%	C575	
1468	Cartera Grande 439 Azul			1		1	0,00%	99,95%	C576	
1469	Casual H Blanco/Rojo 07	1				1	0,00%	99,96%	C577	
1470	Cartera Grande 464 AZUL			1	0	1	0,00%	99,96%	C578	
1471	Casual H Cafe D24	1				1	0,00%	99,96%	C579	
1472	Casual H Cafe D25		1			1	0,00%	99,97%	C580	
1473	Bajo D 3E37 miel/combinado T2				1	1	0,00%	99,97%	C581	
1474	Deportivo H Blanco/Negro 10		1			1	0,00%	99,98%	C582	
1475	Casual 2 D plomo/guaba 128	1				1	0,00%	99,98%	C583	
1476	Botin sint BV1 cafe T virtual	1				1	0,00%	99,99%	C584	
1477	Casual Ni±o Cafe Verde RG4501		1			1	0,00%	99,99%	C585	
1478	Clßsico Mg Ch Neg/Roj 4123 T3	1				1	0,00%	100,00%	C586	
1479	Cartera Grande 397 cafe			1		1	0,00%	100,00%	C587	40%
	Total general	6887	8889	6017	1062	22855				100%

ANEXO H

COSTOS OPERACIONALES DE LA BODEGA PRINCIPAL
PRODUCTOS EN ROTACIÓN

COSTO DE LA NÓMINA DE BODEGA PRINCIPAL Valor en Dólares									
Nómina	**Cant**	**Sueldo**	**Valor a calcular**	**Ap Patronal**	**Fond Reserva**	**14to**	**13ro**	**Vacaciones**	**Total General**
Jefe de Bodega	1	500	500	55,75	41,65	212	41,67	20,83	871,90
Bodegueros	4	325	1300	144,95	108,29	212	108,33	54,17	1927,74
Despachadores	4	325	1300	144,95	108,29	212	108,33	54,17	1927,74
Total Mensual			**3100**	**345,65**	**258,23**	**636**	**258,33**	**129,17**	**4727,38**
Total Anual			**37200**	**4147,8**	**3098,76**	**7632**	**3100**	**1550**	**9454,76**

ACTIVOS FIJOS y DEPRECIACIONES BODEGA PRINCIPAL				
Descripción	**Valor**	**Tiempo (años)**	**% Dep**	**Dep Anual**
Bodega 240m²	$ 100.000,00			
Muebles y Enseres	$ 9.000,00	10	10%	$ 900,00
Equipos de computación	$ 5.000,00	3	33%	$ 1.666,67
Suministros	$ 10.000,00	1	100%	
Total	**$ 124.000,00**			**$ 2.566,67**

Gastos Bodega Principal	
Descripción	**Valor ($)**
Impuesto Predial	120
Mantenimiento	1200
Servicios	2040
Energía Eléctrica	1200
Telecomunicaciones	840
Material de Empaque	10000
Vigilancia	336
Total	**13696**

ANEXO I

COSTOS OPERACIONALES DE LA BODEGA DE PRODUCTOS SIN ROTACIÓN

COSTO DE NÓMINA DE BODEGA PRODUCTO SIN ROTACIÓN Valor en Dólares									
Nómina	**Cant**	**Sueldo**	**Valor a calcular**	**Ap Patronal**	**Fond Reserva**	**14to**	**13ro**	**Vacaciones**	**Total General**
Bodeguero	1	325	325	36,2375	27,0725	212	27,08	13,54	640,94
Total Mensual			**325**	**36,2375**	**27,0725**	**212**	**27,08**	**13,54**	**640,94**
Total Anual			**3900**	**434,85**	**324,87**	**2544**	**325**	**162,5**	**1281,87**

Gastos Bodega Inv Obsoleto	
Descripción	**Valor ($)**
Impuesto Predial	120
Mantenimiento	500
Servicios	120
Energía Eléctrica	120
Telecomunicaciones	0
Material de Empaque	500
Vigilancia	0
Total	**1240**

ANEXO J

TABLAS PARA EL CÁLCULO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR: EXACTITUD DEL INVENTARIO			
	Información a Ingresar		
Período	Valor Diferencia ($)	Valor Total Inventario	Indicador %

INDICADOR: COSTO POR UNIDAD ALMACENADA			
	Información a Ingresar		
Período	Costo Almacenamiento ($)	Unidades Almacenadas	Indicador ($)

INDICADOR: COSTO POR UNIDAD DESPACHADA			
	Información a Ingresar		
Período	Costo Total Operativo ($)	Unidades Despachadas	Indicador ($)

INDICADOR: COSTO POR UNIDAD DESPACHADA			
	Información a Ingresar		
Período	Total Unidades Despachadas	Total Trabajadores en el área	Indicador (unidades)

INDICADOR: COSTO POR UNIDAD DESPACHADA			
	Información a Ingresar		
Período	Pedidos entregados completos	Total Pedidos Entregados	Indicador (%)

INDICADOR: CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES			
	Información a Ingresar		
Período	Proveedores Certificados	Total de Proveedores	Indicador (%)

INDICADOR: ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS			
	Información a Ingresar		
Período	Pedidos Inconformes	Total de Entregas Recibidas	Indicador (%)