

## Anexo 1. Estados Financieros Jeans and Jackets (1995 – 2011)

### JEANS & JACKETS S.A.

#### BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO

(\$ Miles)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ACTIVO</b>																	
CAJA Y BANCOS	\$ 899,840	\$ 886,297	\$ 1,295,897	\$ 915,685	\$ 394,882	\$ 536,322	\$ 694,473	\$ 469,731	\$ 506,817	\$ 208,513	\$ 1,020	\$ 35,883	\$ 10,332	\$ 184,875	\$ 3,116	\$ 179	\$ 26,494
INVERSIONES	\$ 215,099	\$ 413,301	\$ 627,492	\$ 55,357	\$ 943,395	\$ 164,417	\$ 45,000	\$ 79,145	\$ 224,095	\$ 91,973	\$ 94,478	\$ 95,521	\$ 95,521	\$ 95,521	\$ 84,926	\$ 39,926	\$ 39,926
<b>DEUDORES A CORTO PLAZO</b>																	
CLIENTES	\$ 1,630,354	\$ 1,817,324	\$ 2,165,692	\$ 2,523,150	\$ 2,362,449	\$ 4,201,468	\$ 2,645,152	\$ 3,066,709	\$ 2,560,790	\$ 2,033,373	\$ 1,941,110	\$ 1,923,454	\$ 11,330	\$ 10,769	\$ 13,423	\$ 124,767	\$ 38,009
ANTICIPOS Y DEPOSITOS	\$ 194,874	\$ 132,466	\$ 211,159	\$ 122,460	\$ 886,280	\$ 894,632	\$ 1,270,921	\$ 799,869	\$ 1,120,201	\$ 1,130,050	\$ 1,574,444	\$ 1,260,014	\$ 3,855	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7,384
DEPOSITOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 679,041	\$ 678,717	\$ 678,717	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS POR COBRAR	\$ 44,194	\$ 34,795	\$ 31,691	\$ 16,700	\$ 95,443	\$ 65,005	\$ 278,020	\$ 437,780	\$ 472,281	\$ 287,874	\$ 964,575	\$ 1,114,495	\$ 1,292,282	\$ 1,501,152	\$ 1,148,483	\$ 171,268	\$ 108,101
ANTICIPO IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 156,172	\$ 160,848	\$ 190,698	\$ 203,992	\$ 210,598	\$ 327,840	\$ 323,214	\$ 478,066	\$ 470,734	\$ 468,078	\$ 310,642	\$ 295,019	\$ 11,702	\$ 29,884	\$ 35,833	\$ 47,481	\$ 27,995
CUENTAS POR COBRAR	\$ 43,853	\$ 50,499	\$ 41,588	\$ 50,107	\$ 17,405	\$ 80,380	\$ 28,279	\$ 51,111	\$ 69,694	\$ 763,196	\$ 137,829	\$ 137,829	\$ 2,500	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 0	\$ 0
PROVISIONES	\$ 0	\$ (8,808)	\$ (20,142)	\$ (55,250)	\$ (27,215)	\$ (54,341)	\$ (469,840)	\$ (344,133)	\$ (614,470)	\$ (3,378,712)	\$ (3,672,654)	\$ (3,759,543)	\$ 0	\$ 0	\$ (11,769)	\$ 0	\$ 0
RECLAMACIONES	\$ 5,338	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>SUBTOTAL DEUDORES CORTO</b>	<b>\$ 2,074,785</b>	<b>\$ 2,187,124</b>	<b>\$ 2,620,686</b>	<b>\$ 2,861,159</b>	<b>\$ 3,544,950</b>	<b>\$ 5,514,984</b>	<b>\$ 4,075,746</b>	<b>\$ 5,168,443</b>	<b>\$ 4,758,037</b>	<b>\$ 1,982,576</b>	<b>\$ 1,255,946</b>	<b>\$ 971,268</b>	<b>\$ 1,321,669</b>	<b>\$ 1,542,805</b>	<b>\$ 1,186,970</b>	<b>\$ 343,516</b>	<b>\$ 181,489</b>
<b>INVENTARIOS</b>																	
MATERIAS PRIMAS	\$ 474,634	\$ 743,409	\$ 961,937	\$ 878,225	\$ 786,258	\$ 606,795	\$ 360,421	\$ 410,830	\$ 461,606	\$ 281,938	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 306,873	\$ 428,220	\$ 235,901	\$ 496,088	\$ 310,959	\$ 575,861	\$ 402,185	\$ 266,112	\$ 136,840	\$ 19,220	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 55,820	\$ 13,772
PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 1,395,685	\$ 1,938,313	\$ 2,028,999	\$ 3,936,923	\$ 2,611,852	\$ 2,627,810	\$ 1,960,442	\$ 3,198,175	\$ 3,580,790	\$ 640,608	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRODUCTOS EN TRANSITO	\$ 241,824	\$ 27,775	\$ 23,032	\$ 538,204	\$ 134,999	\$ 127,452	\$ 17,689	\$ 51,820	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ 23,396	\$ 62,790	\$ 72,660	\$ 20,882	\$ 20,882	\$ 20,801	\$ 19,272	\$ 12,450	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ENVASES Y EMPAQUES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 229,371	\$ -	\$ 221,533	\$ 131,251	\$ 103,039	\$ 24,788	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVISIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 47,043	\$ 47,043	\$ 66,517	\$ 1,481,286	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUBTOTAL INVENTARIOS</b>	<b>\$ 2,442,412</b>	<b>\$ 3,195,507</b>	<b>\$ 3,322,529</b>	<b>\$ 6,099,693</b>	<b>\$ 3,864,950</b>	<b>\$ 4,180,252</b>	<b>\$ 2,844,217</b>	<b>\$ 3,995,383</b>	<b>\$ 4,137,497</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 55,820</b>	<b>\$ 13,772</b>					
<b>DIFERIDOS</b>																	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 42,310	\$ 27,577	\$ 19,429	\$ 12,981	\$ 37,559	\$ 99,052	\$ 42,245	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUBTOTAL DIFERIDOS</b>	<b>\$ 42,310</b>	<b>\$ 27,577</b>	<b>\$ 19,429</b>	<b>\$ 12,981</b>	<b>\$ 37,559</b>	<b>\$ 99,052</b>	<b>\$ 42,245</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 5,674,446</b>	<b>\$ 6,709,806</b>	<b>\$ 7,886,033</b>	<b>\$ 9,944,875</b>	<b>\$ 8,785,736</b>	<b>\$ 10,495,027</b>	<b>\$ 7,701,681</b>	<b>\$ 9,712,702</b>	<b>\$ 9,626,446</b>	<b>\$ 2,283,062</b>	<b>\$ 1,351,444</b>	<b>\$ 1,102,672</b>	<b>\$ 1,427,522</b>	<b>\$ 1,823,201</b>	<b>\$ 1,275,012</b>	<b>\$ 439,441</b>	<b>\$ 261,681</b>
INVERSIONES LARGO PLAZO	\$ 80,613	\$ 43,654	\$ -	\$ -	\$ 96,395	\$ 208,792	\$ 162,542	\$ 198,723	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO NETO	\$ 1,323,326	\$ 837,865	\$ 946,028	\$ 1,161,109	\$ 1,641,125	\$ 1,454,811	\$ 1,755,508	\$ 1,632,104	\$ 1,467,205	\$ 492,547	\$ 279,919	\$ 198,679	\$ 157,008	\$ 138,360	\$ 138,361	\$ 138,361	\$ 131,478
<b>INTANGIBLES</b>																	
CREDITO MERCANTIL	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ -	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 386,345	\$ 386,345	\$ 386,345	\$ 386,345	\$ 386,345	\$ 386,345	\$ 386,345	\$ 386,345	\$ 386,345	\$ 386,345	\$ 386,345
DERECHOS	\$ -	\$ 1,005,415	\$ 1,421,291	\$ 1,365,361	\$ 1,477,712	\$ 1,607,344	\$ 1,921,475	\$ 2,050,826	\$ 2,160,235	\$ 1,127,515	\$ 1,139,576	\$ 1,147,694	\$ 727,615	\$ 1,147,694	\$ 727,615	\$ 727,615	\$ 727,615
OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 570,120	\$ 577,110	\$ 577,110	\$ 577,110	\$ 577,110	\$ 577,110	\$ 392,094	\$ 428,943	\$ 1,113,960	\$ 1,113,960	\$ 1,113,960	\$ 1,113,960	\$ 1,113,960
AMORTIZACION ACUMULADA	\$ -	\$ 184,733	\$ 291,880	\$ 285,146	\$ 299,351	\$ 515,924	\$ 760,563	\$ 1,009,903	\$ 1,238,887	\$ 916,457	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUBTOTAL INTANGIBLE</b>	<b>\$ 55,000</b>	<b>\$ 875,682</b>	<b>\$ 1,184,411</b>	<b>\$ 1,080,215</b>	<b>\$ 1,803,481</b>	<b>\$ 1,723,530</b>	<b>\$ 2,124,367</b>	<b>\$ 2,004,378</b>	<b>\$ 1,884,803</b>	<b>\$ 1,174,513</b>	<b>\$ 1,133,827</b>	<b>\$ 1,105,096</b>	<b>\$ -</b>				
<b>DIFERIDOS</b>																	
CARGOS DIFERIDOS	\$ 656,518	\$ 652,386	\$ 1,025,999	\$ 1,340,187	\$ 2,100,877	\$ 884,915	\$ 991,529	\$ 906,436	\$ 840,636	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUBTOTAL DIFERIDOS</b>	<b>\$ 656,518</b>	<b>\$ 652,386</b>	<b>\$ 1,025,999</b>	<b>\$ 1,340,187</b>	<b>\$ 2,100,877</b>	<b>\$ 884,915</b>	<b>\$ 991,529</b>	<b>\$ 906,436</b>	<b>\$ 840,636</b>	<b>\$ -</b>							
<b>VALORIZACIONES</b>																	
DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 1,829,528	\$ 1,512,217	\$ 2,726,493	\$ 1,605,476	\$ 1,615,628	\$ 1,386,543	\$ 1,156,709	\$ 927,044	\$ 2,065,358	\$ 934,650	\$ 1,066,777	\$ 1,315,166	\$ 811,322	\$ 811,322	\$ 798,094	\$ 798,095	\$ 798,096
DE INVERSIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,335	\$ 302,410	\$ 295,620	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 3,944,985</b>	<b>\$ 3,921,804</b>	<b>\$ 5,882,931</b>	<b>\$ 5,186,987</b>	<b>\$ 7,257,506</b>	<b>\$ 5,658,591</b>	<b>\$ 6,190,655</b>	<b>\$ 5,969,020</b>	<b>\$ 6,560,412</b>	<b>\$ 2,897,330</b>	<b>\$ 2,480,523</b>	<b>\$ 2,618,941</b>	<b>\$ 968,330</b>	<b>\$ 949,682</b>	<b>\$ 936,455</b>	<b>\$ 936,456</b>	<b>\$ 929,574</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 9,619,431</b>	<b>\$ 10,631,610</b>	<b>\$ 13,768,964</b>	<b>\$ 15,131,862</b>	<b>\$ 16,043,242</b>	<b>\$ 16,153,618</b>	<b>\$ 13,892,336</b>	<b>\$ 15,681,722</b>	<b>\$ 16,186,858</b>	<b>\$ 5,180,392</b>	<b>\$ 3,831,967</b>	<b>\$ 3,721,613</b>	<b>\$ 2,395,852</b>	<b>\$ 2,772,883</b>	<b>\$ 2,211,467</b>	<b>\$ 1,375,897</b>	<b>\$ 1,191,255</b>

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>PASIVO</b>																	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 1,880,880	\$ 2,174,074	\$ 2,563,169	\$ 2,216,692	\$ 4,009,312	\$ 2,603,938	\$ 2,911,819	\$ 2,964,482	\$ 2,453,337	\$ 1,793,031	\$ 236,339	\$ 216,917	\$ 109,095	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVEEDORES	\$ 524,217	\$ 606,851	\$ 872,985	\$ 1,739,844	\$ 897,480	\$ 2,407,431	\$ 1,626,861	\$ 1,779,715	\$ 2,499,948	\$ 1,440,601	\$ 1,392,288	\$ 1,392,288	\$ 353,126	\$ 268,642	\$ 20,479	\$ 69,156	\$ -
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>																	
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 380,882	\$ 417,016	\$ 375,912	\$ 483,101	\$ 481,452	\$ 940,326	\$ 1,818,446	\$ 3,028,294	\$ 3,079,391	\$ 2,747,043	\$ 1,937,120	\$ 1,118,608	\$ 739,557	\$ 2,127,707	\$ 2,275,976	\$ 2,070,484	\$ 165,027
INSTALAMIENTOS POR PAGAR	\$ 3,250	\$ 3,250	\$ 3,250	\$ 3,250	\$ 3,250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RETENCION EN LA FUENTE E IMPUESTOS	\$ 15,480	\$ 51,432	\$ 64,181	\$ 88,997	\$ 73,082	\$ 34,087	\$ 113,037	\$ 119,503	\$ 116,587	\$ 31,948	\$ -	\$ 2,729	\$ 14,083	\$ 22,273	\$ 2,403	\$ 14,729	\$ 3,499
RETENIDOS	\$ 37,133	\$ 83,529	\$ 91,325	\$ 110,403	\$ 94,009	\$ 320,667	\$ 313,112	\$ 28,642	\$ 17,757	\$ 46,400	\$ 328,920	\$ 230,282	\$ 227,137	\$ 214,675	\$ 214,306	\$ 214,310	\$ 183,787
ACREDORES VARIOS CORTO PLAZO	\$ 12,179	\$ 2,214	\$ 8,387	\$ 370	\$ 1,140	\$ 913	\$ 49,115	\$ 92,076	\$ 104,132	\$ 103,409	\$ 28,594	\$ 29,956	\$ 30,912	\$ 372	\$ 1,288	\$ 1,347	\$ -
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ 448,924</b>	<b>\$ 557,441</b>	<b>\$ 543,065</b>	<b>\$ 686,121</b>	<b>\$ 652,933</b>	<b>\$ 2,293,710</b>	<b>\$ 3,268,515</b>	<b>\$ 3,317,867</b>	<b>\$ 2,928,800</b>	<b>\$ 2,294,643</b>	<b>\$ 1,381,575</b>	<b>\$ 1,011,689</b>	<b>\$ 2,365,027</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$ 350,214	\$ 671,609	\$ 713,520	\$ 744,524	\$ 1,43												

**JEANS & JACKETS**

**ESTADO DE RESULTADOS**

**31 DE DICIEMBRE DEL AÑO**

**(MILES DE PESOS)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Ventas Netas</b>	\$ 11.429.007	\$ 13.183.719	\$ 14.671.270	\$ 15.752.958	\$ 15.248.808	\$ 18.735.529	\$ 17.713.451	\$ 15.375.106	\$ 13.004.840	\$ 3.137.618	\$ 4.814	\$ 633.421	\$ 372.290	\$ 492.018	\$ 94.117	\$ 117.814	\$ 208.607
Costo de Ventas	\$ 6.480.648	\$ 6.883.877	\$ 7.565.971	\$ 7.518.449	\$ 7.778.225	\$ 9.648.584	\$ 9.316.393	\$ 7.306.042	\$ 6.570.192	\$ 3.308.803	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.199	\$ 65.434
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 4.948.359	\$ 6.299.842	\$ 7.105.299	\$ 8.234.509	\$ 7.470.583	\$ 9.086.945	\$ 8.397.058	\$ 8.069.064	\$ 6.434.648	\$ 171.815	\$ 4.814	\$ 633.421	\$ 372.290	\$ 492.018	\$ 94.117	\$ 103.615	\$ 143.173
Gastos Operacionales de Admon	\$ 905.636	\$ 1.635.921	\$ 1.689.008	\$ 2.136.588	\$ 2.249.861	\$ 2.500.388	\$ 3.196.269	\$ 2.394.472	\$ 2.582.055	\$ 4.124.053	\$ 1.454.513	\$ 957.421	\$ 1.587.812	\$ 541.342	\$ 274.705	\$ 330.677	\$ 222.693
Gastos Operacionales de Ventas	\$ 3.317.268	\$ 3.743.195	\$ 4.225.959	\$ 5.022.378	\$ 4.859.825	\$ 6.000.214	\$ 6.144.993	\$ 6.002.197	\$ 5.677.072	\$ 3.670.521	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.558
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 725.455	\$ 920.726	\$ 1.190.332	\$ 1.075.543	\$ 360.897	\$ 586.343	\$ 944.204	\$ 327.605	\$ 1.834.479	\$ 7.965.759	\$ 1.449.699	\$ 324.000	\$ 1.215.522	\$ 49.324	\$ 180.598	\$ 237.506	\$ 161.078
Ingresos No Operacionales	\$ 231.404	\$ 356.789	\$ 225.715	\$ 752.485	\$ 207.568	\$ 505.881	\$ 578.126	\$ 500.043	\$ 482.271	\$ 2.565.202	\$ 1.528.367	\$ 2.593.445	\$ 891.361	\$ 1.257.197	\$ 721.652	\$ 157.339	\$ 388.694
Gastos No Operacionales	\$ 1.280.212	\$ 1.115.963	\$ 1.280.521	\$ 1.332.863	\$ 1.812.816	\$ 2.523.220	\$ 3.015.683	\$ 1.895.118	\$ 1.551.415	\$ 1.702.575	\$ 1.332.662	\$ 458.348	\$ 225.466	\$ 727.122	\$ 519.323	\$ 34.993	\$ 48.758
<b>Utilidad Neta Antes de Impuestos</b>	\$ 323.353	\$ 161.552	\$ 135.526	\$ 495.165	\$ 1.244.351	\$ 1.430.996	\$ 3.381.761	\$ 1.722.680	\$ 2.903.623	\$ 7.102.132	\$ 1.253.994	\$ 1.811.097	\$ 549.627	\$ 480.751	\$ 21.741	\$ 115.160	\$ 218.858
AJUSTES POR INFLACION	\$ 353.503	\$ 318.147	\$ 287.535	\$ 299.934	\$ 338.656	\$ 192.149	\$ 89.434	\$ 168.363	\$ 431.553	\$ 509.166	\$ 33.192	\$ 41.398	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS DE RENTA	\$ -	\$ 287.531	\$ 194.890	\$ 174.776	\$ 119.883	\$ 103.957	\$ 74.038	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38.720	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 30.150	\$ 192.168	\$ 228.171	\$ 620.323	\$ 1.702.890	\$ 1.727.102	\$ 3.545.233	\$ 1.554.317	\$ 2.472.070	\$ 6.592.966	\$ 1.220.802	\$ 1.852.495	\$ 549.627	\$ 442.031	\$ 21.741	\$ 115.160	\$ 218.858

## Anexo 2. Panel de Control Financiero

Panel de Control Financiero																	
Indicadores de Solvencia	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Solvencia	1,62	1,57	1,54	1,71	1,16	1,15	0,72	0,70	0,61	0,18	0,12	0,14	0,76	0,69	0,50	0,18	0,73
Líquidez Pura	0,92	0,82	0,89	0,66	0,65	0,69	0,46	0,41	0,35	0,18	0,12	0,14	0,76	0,69	0,50	0,16	0,69
Capital Neto de trabajo	\$ 2.171.134	\$ 2.424.106	\$ 2.774.196	\$ 4.118.092	\$ 1.199.021	\$ 1.398.407	\$ 2.944.100	\$ 4.181.589	\$ 6.104.121	\$ 10.291.974	\$ 9.533.612	\$ 6.824.356	\$ 445.218	\$ 825.057	\$ 1.264.346	\$ 1.941.533	\$ 96.534
Capacidad de pago	\$ 7.017.516	\$ 7.975.060	\$ 9.111.919	\$ 10.709.202	\$ 9.649.794	\$ 13.571.728	\$ 11.379.765	\$ 10.672.013	\$ 9.109.315	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 137.217	\$ 166.897
Capacidad de pago	2,00	1,86	1,78	1,84	1,27	1,49	1,07	0,77	0,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,47
Indicador de Actividad	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rotacion de Inventario (veces)	4,68	4,13	4,42	2,58	3,95	4,48	6,23	3,85	3,14	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	2,11	15,15
Rotacion de Inventario (días)	76,93	87,26	81,53	139,40	91,25	80,32	57,80	93,55	114,53	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	170,57	23,77
Rotacion de Cartera (veces)	7,01	7,25	6,77	6,24	6,45	4,46	6,70	5,01	5,08	1,54	0,00	0,33	32,86	45,69	7,01	0,94	5,49
Rotacion de cartera (días)	51,35	49,62	53,14	57,66	55,77	80,73	53,76	71,81	70,89	233,30	145159,87	1093,18	10,96	7,88	51,34	381,25	65,59
Ciclo Operacional (días)	128,29	136,88	134,67	197,06	147,02	161,05	111,56	165,36	185,42	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	551,81	89,36
Rotacion del Capital de Trabajo (veces)	5,26	5,44	5,29	3,83	12,72	13,40	-6,02	-3,68	-2,13	-0,30	0,00	-0,09	-0,84	-0,60	-0,07	-0,06	-2,16
Indicador de solidez	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Endeudamiento Total	0,64	0,47	0,44	0,46	0,55	0,67	0,87	0,97	1,06	2,69	3,64	3,16	4,79	4,12	4,90	7,36	8,16
Endeudamiento a corto plazo	0,57	0,86	0,85	0,83	0,85	0,84	0,88	0,91	0,92	0,90	0,78	0,67	0,16	0,23	0,23	0,24	0,04
Endeudamiento a largo plazo	0,43	0,14	0,15	0,17	0,15	0,16	0,12	0,09	0,08	0,10	0,22	0,33	0,84	0,77	0,77	0,76	0,96
Apalancamiento Financiero	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Leverage Total	1,74	0,89	0,77	0,86	1,24	2,04	6,53	36,05	-18,82	-1,59	-1,38	-1,46	-1,26	-1,32	-1,26	-1,16	-1,14
Leverage Corto Plazo	1,00	0,76	0,66	0,71	1,06	1,71	5,77	32,82	-17,32	-1,44	-1,07	-0,99	-0,21	-0,31	-0,29	-0,27	-0,04
Leverage Largo Plazo	0,74	0,13	0,11	0,14	0,18	0,33	0,76	3,22	-1,50	-0,16	-0,30	-0,48	-1,06	-1,01	-0,96	-0,89	-1,10
Leverager Instituciones Financiera	0,80	0,51	0,44	0,41	0,74	0,80	2,32	9,28	-4,20	-0,36	-0,33	-0,41	-0,36	-0,36	-0,36	-0,29	-0,30
Indicadores de Rentabilidad	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilidad de Ventas	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Margen Bruto	43%	48%	48%	52%	49%	49%	47%	52%	49%	-5%	100%	100%	100%	100%	100%	88%	69%
Margen Operacional	6%	7%	8%	7%	2%	3%	-5%	-2%	-14%	-254%	-30114%	-51%	-326%	-10%	-192%	-202%	-48%
Margen Neto (ROS)	0,26%	1,46%	1,56%	3,94%	-11,17%	-9,22%	-20,01%	-10,11%	-19,01%	-210,13%	-25359,41%	292,46%	-147,63%	89,84%	23,10%	-97,75%	104,91%
Rentabilidad de la Inversion	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilidad del Activo (ROA)	0,3%	1,8%	1,7%	4,1%	-10,6%	-10,7%	-25,5%	-9,9%	-15,3%	-127,3%	-31,9%	49,8%	-22,9%	15,9%	1,0%	-8,4%	18,4%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	1%	3%	3%	8%	-24%	-33%	-192%	-367%	272%	75%	12%	-23%	6%	-5%	0%	1%	-3%
Impacto de gastos administrativos	-37%	-41%	-40%	-45%	-47%	-45%	-53%	-55%	-64%	-248%	-30214%	-151%	-426%	-110%	-292%	-290%	-117%
Dupont	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Activos	0%	2%	2%	4%	-11%	-11%	-26%	-10%	-15%	-127%	-32%	50%	-23%	16%	1%	-8%	18%
Patrimonio	1%	3%	3%	8%	-24%	-33%	-192%	-367%	272%	75%	12%	-23%	6%	-5%	0%	1%	-3%
Ventas Netas/Patrimonio	3,26	2,34	1,89	1,93	2,13	3,53	9,60	36,32	-14,32	-0,36	0,00	-0,08	-0,04	-0,06	-0,01	-0,01	-0,02

### **Anexo 3. Entrevista Ex Gerente General. Julio Molano.**

**Año 1998:** Mejor año financiero de la compañía.

- 2 Semestre del año 1997 se decidieron hacer altas inversiones de la compañía que contaba con integración completa en producción y ventas.<sup>1</sup>
- Se dio un alto crecimiento de inventarios.
- En septiembre de 1998 se dio la crisis asiática la cual afecto diferentes países incluyendo Colombia.
- Se dio crisis en la liquidez de los consumidores.
- Alza en el precio del dólar.
- Alza en las tasas de interés (44% anual aprox.)

**Consecuencia:** En el mes de diciembre las ventas no fueron como se esperaron y como la ropa es un producto perecedero se dieron perdidas gigantescas en inventarios.

**Año 1999:** Empezaron los problemas de la compañía, por lo tanto decidieron endeudarse.

- Este año decreció el PIB del país y aumento el desempleo.

#### **Decisiones estratégicas**

1. Crear una nueva marca para segmentos de bajos ingresos denominada “New Planet” en donde el costo de los productos era equivalente al 60% de los precios de la empresa Jeans and Jackets.
  - ✓ Bajo este concepto se decidió copiar el modelo de Old Navy en donde se producción con diferentes materias y diferente presentación de productos con el fin de disminuir los costos.
  - ✓ Al incursionar en un nuevo mercado era necesario realizar una alta inversión de capital.
2. Se decidió realizar una inversión en planta con el fin de controlar los costos, se dio un despido masivo de personal.
  - ✓ Con el fin de poder realizar esta modernización se hizo un préstamo a Colciencias con motivo de modernización tecnológica. (Estos cobraban bajas tasas de interés)

---

<sup>1</sup> En el mes de diciembre se vende 1/3 del total de la producción anual.

- ✓ Cambio de producción lineal a producción por celdas.
- ✓ Disminuir los tiempos de producción.

**Consecuencia:** Se dio una crisis a la hora de mantener 2 marcas puesto que aumentaron los gastos pero los ingresos eran constantes.

3. Se deshicieron de los locales que generaban ingresos negativos.
  - ✓ Aparición de Arturo Calle una compañía que trabaja por medio de maquilas por tanto tenían mayor control sobre los costos y tenían costos de producción constantes.
4. Contratar maquilas.
  - ✓ Vendieron las plantas. Se decidió separar la producción de las ventas, con el fin de tener cantidades fijas con cantidades fijas.

**Año 2001:** Se acogieron a ley de intervención económica (ley 550 de 1999) con el fin de reestructurar los pasivos puesto que estos superaban los 10.000 millones de pesos.

5. Consultoría: Análisis del proceso de diseño y ventas.

Se dio el despido del personal del área ejecutiva de la compañía.
6. Fue necesario arrendar la marca a la empresa Peruana Topitop, las ganancias de este arriendo apenas cubría los costos de pagar la ley 550.
7. Decidieron incursionar en otros países, tales como Venezuela y México.
8. Se arrendo la marca a una compañía de Medellín, que además funcionaba bajo el modelo de franquicia la cual se pagaba al 5%.

**Modelo de franquicias:** Se les denominaba concesionarios.

- Costos controlados.
- Estos compraban a la empresa a precios sugeridos. (30%-40% inferior al precio del público).

El margen de ganancia era para el dueño del concesionario.

### **Problemas**

- ✚ Demora en los tiempos de entrega. El proceso duraba casi 6 meses mientras se diseñaba se fabricaba se transportaba y finalmente se vendía.
- ✚ Se hacia abajo supuestos de gustos de ropa.
- ✚ Rotación de inventarios era muy baja. De 2 a 3 veces al año.

- ✚ El manejo de México era muy difícil por lo tanto se dio un déficit de 2 millones de dólares en el año 1995.
- ✚ En Venezuela las ventas fueron altas pero a las mujeres la ropa no les quedaba y debían desarrollar diseños específicos para este país, además tenían mucho desorden en los manejos financieros por lo tanto se decidió cerrar la tienda.
- ✚ Puesto que la ropa era muy tradicional su mercado era 65% hombres y 35% mujeres. Los niños solo compraban por temporadas y no superaban 30% del total de ventas de la empresa.
- ✚ El sr. Julio Molano considera que era mejor “quedarse quietos” y esperar a que pasara la recesión.

### **Experiencia de ser el gerente en la época de crisis**

- ❖ Mucho trabajo y mucha presión.
- ❖ Se dio la búsqueda de muchas soluciones las cuales no generaban crecimiento para la compañía sino que por el contrario solo ayudaban a tapar huecos, pero creando unos nuevos.
- ❖ Afirma que es necesario cuidar mucho los temas de endeudamiento de la empresa.
- ❖ No tener ningún cliente que supere el 7%-8% de la compañía.
- ❖ No hipotecar.
- ❖ Afirma que nunca más trabajaría en un negocio de ropa o comercio.
- ❖ Prefiere trabajar en compañías que no necesiten de inventarios.

### **Recomendaciones para evitar ley 550**

- ❖ Buscar un socio.
- ❖ Buscar dinero para crecer y no para “salir del hueco”
- ❖ Búsqueda de mayor objetividad.
- ❖ Aprender a cerrar más rápido.

### **Recomendaciones generales**

- ❖ Tener un buen manejo de inventarios.
- ❖ Cuidar los niveles de endeudamiento.
- ❖ Inversión constante en innovación (Empaque, Costos). Tener interés en mejorar siempre.
- ❖ No sacar toda la plata de la compañía.
- ❖ Mantenerse en el foco. Evitar negocios que incrementen los costos y los gastos.

- ❖ No producir. Diseñar y vender generan valor, dejarle la producción a los chinos, no intentar competir con ellos.

### **Datos importantes**

- ❖ El 60% de las ventas de Jeans and Jackets estaban enfocadas en camisas blancas y azules. No contaban con un estudio de demanda bueno.
- ❖ Los lotes que no se vendían se iban a saldos.
- ❖ Si no se vende el 35% de los inventarios en las primeras 6 semanas, se sabe que los inventarios se irán a saldos.
- ❖ Era una empresa muy pequeña para dedicar esfuerzos a cotizar en bolsa.
- ❖ El sr. Julio Molano considera que el modelo Zara debe ser un ejemplo para las empresas que estén integrados verticalmente.
- ❖ Empresas como 'Lacoste' y 'Pinguin' son ejemplos de empresas que lograron salir de ley 550.
- ❖ Botero que era promotor de compañía renunció puesto que convirtió en ministro de comercio.

### **Cadena de eventos (+)**

- Cerrar la fábrica.
- Cambio del sistema productivo.
- Cerrar almacenes que no funcionaban.

### **Cadena de eventos (-)**

- Inversión en una fábrica que luego cerró.
- Nueva marca. New Planet.
- Hacer demasiadas cosas en vez de quedarse quietos y esperar que pasara la recesión.
- Salir a otros países.