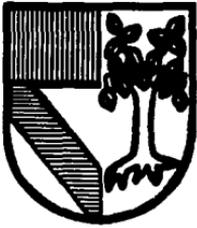


308917
28



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE INGENIERIA

rey

ANALISIS GENERAL PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD
DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA Y
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE: INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA INGENIERIA INDUSTRIAL
P R E S E N T A
JAIME MARTINEZ-NEGRETE ESPINOSA

DIRECTOR: ING. JAVIER CERVANTES CAMARENA

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1995



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción ----- 3

1. Análisis de la Situación Financiera Actual ----- 6

 1.1.- Base Teórica

 1.2.- Estados Financieros

 1.3.- Análisis de los Estados Financieros

 1.4.- Conclusiones

2.- Base de Negocios Histórica ----- 37

 2.1.- Análisis de la Base de Negocios Histórica

 2.2.- Conclusiones

3. Descripción Operativa Actual ----- 52

 3.1.- Organigrama

 3.2.- Descripción Funcional de los Principales Puestos

 3.3.- Conclusión (Fuerzas, Debilidades)

4. Definición del Mercado Objetivo ----- 61

 4.1.- Descripción del Mercado Internacional

 4.2.- Descripción del Mercado Doméstico

 4.3.- Análisis Sectorial del Mercado Objetivo

5. Propuesta Operativa ----- 88

 5.1.- Organigrama

 5.2.- Programa de Acciones a Tomar

6. Análisis Financiero de la Propuesta ----- 100

Conclusiones ----- 110

Bibliografía ----- 114

Anexos ----- 116

Introducción

Introducción.

Muebles México, S.A. de C.V. (La Empresa) es una empresa productora y manufacturera de muebles. Los productos que fabrica son muy variables. Se producen muebles para oficina, hogar y especiales.

La empresa se ubica en el "Parque Industrial San Juan Del Río", Querétaro. Este parque industrial se encuentra a 150 km. de la Ciudad de México.

La empresa es propiedad de dos socios: El socio "A" con 50.1% y el socio "B" con el 49.9% de las acciones. El socio "A" es el Director General, Presidente del Consejo y tiene la mayoría de las acciones.

Actualmente la Empresa atraviesa por una situación financiera muy difícil. En los años anteriores llegó a ser aún peor. La baja rentabilidad del negocio ha hecho que la obtención

de recursos financieros sea a través de créditos bancarios. Conseguir nuevos socios que aporten dinero fresco se ha vuelto algo imposible ya que la empresa tiene activos fijos valiosos pero las utilidades que de ella se obtienen no justifican la inversión.

Los socios actuales llevan sin repartir dividendos 5 años, la situación para ellos es cada vez más desesperante. Actualmente el socio "B" ya no desea invertir en la compañía a menos de que se garantice un mejor manejo. Existen intereses del socio "B" ya que este se dedica a comercializar productos que, en parte, se producen en la planta. Por otro lado el socio "A" que es el Director piensa que la empresa no sale adelante por falta de capital de trabajo. Argumenta que el Socio "B" no juega un papel de socio capitalista ya que no invierte prácticamente nada desde hace mucho tiempo.

Esta tesis tiene como objetivo el plantear una estrategia para incrementar la rentabilidad de esta empresa a niveles razonablemente buenos. La estrategia que se plantee tendrá que ir acorde a las restricciones actuales de la empresa. Se deberá llegar hasta un programa de acciones a tomar propuesto para la empresa.

Es importante decir que se han hecho esfuerzos importantes por incrementar la rentabilidad, se ha invertido mucho tiempo y esfuerzo. Estos intentos se han llevado a cabo en una forma desordenada. Esto ha hecho que no se puedan medir los resultados y que no se tenga una línea clara de hacia donde se quiere llegar con ese esfuerzo.

Capítulo 1.

Análisis de la Situación Financiera Actual

1. Análisis de la Situación Financiera Actual.

1.1.- Base Teórica del Análisis Financiero

1.1.1.- Manejo de la Inflación en los Estados Financieros.

Existen dos maneras de presentar Estados Financieros, en pesos "corrientes" y en pesos "constantes". Esta diferencia de terminología se tiene que emplear debido a que, por causas de la inflación, cien pesos de hoy no son comparables con cien pesos de ayer.

Aunque la palabra inflación es utilizada todos los días, mucha gente encuentra difícil definirla. La mayoría de las personas están conscientes de que una determinada cantidad de dinero compra cada vez menos cantidad de artículos y servicios a medida que el tiempo transcurre. Sin embargo, muy

probablemente esta gente no está capacitada para expresar este conocimiento cuantitativamente.

En términos simples, los resultados de la actividad económica de un negocio son expresados en pesos. Sin embargo, los pesos son una unidad imperfecta de medida, puesto que su valor cambia a través del tiempo. La inflación es el término que se usa para expresar esa disminución en valor. Por ejemplo, se depositan N\$1,000 en una cuenta que paga el 10% anual, y el dinero es retirado después de un año, se puede decir que la tasa de rendimiento es 10%. Lo anterior es cierto siempre y cuando el poder adquisitivo del dinero retirado sea el mismo del año anterior, o expresado en otras palabras, el rendimiento es 10% si con el dinero obtenido puedo comprar 10% más de bienes y servicios. Sin embargo, si la inflación ha reducido el valor del dinero en un 20%, entonces el rendimiento real resulta en una pérdida económica en el poder de compra de un 10%. Por consiguiente se puede decir que la inflación es la medida de la disminución del poder de compra del peso.

Existen dos clases de inflación que pueden ser consideradas: general o inflación abierta y reprimida o inflación diferencial. En el primer caso, todos los precios y costos se incrementarán en la misma proporción. Para el segundo caso, la tasa de inflación dependerá del sector económico involucrado. Por ejemplo, los costos de mano de obra y materia prima dentro de una empresa, pueden incrementarse a distintas tasas de inflación.

Cuando existen cambios económicos grandes al grado de que los valores de mercado de los activos difieren considerablemente de sus valores históricos, se pueden producir distorsiones importantes si se prescinde de estos cambios en los procedimientos y las prácticas contables.

Se necesitarán ajustes más generales pues tanto las ganancias por tenencia de activos realizada como no realizada pueden reflejar simplemente un valor decreciente de un bien cuando se aplican para efectos contables de remplazamiento de activos. Esos ajustes, que reconocen que la suposición de una unidad estable de contabilidad ya no es válida en la mayoría de la partes del mundo, han hecho surgir propuestas de una información sobre el poder adquisitivo general. En E.U.A. se da por el GPPR (General Purchase Power Rate), en México se mide por el INPC (Índice Nacional de Precios al Consumidor). El INPC se obtiene de comparar los precios de una canasta de productos y servicios. El Banco de México publica esta información los días diez de cada mes en el Diario Oficial de la Federación. Esta institución compara la misma canasta periodo tras periodo mediante un sistema de encuesta que le permite conocer de manera eficiente cómo han cambiado los precios en los diversos sectores de la economía del país.

La GPPR trata de ajustar el valor actual de los artículos no monetarios mediante un índice general de precios. Conserva la base de costo histórico de la contabilidad; pero la ajusta también por medio de un índice de precios. Esto quiere decir que ajusta los datos de los costos originales para compensar

los cambios del poder adquisitivo del dólar y los gastos del consumo de capital y, a continuación, hace lo mismo con el valor de los artículos de inventario. Se introduce un nuevo renglón en los informes financieros: las utilidades retenidas netas sobre conceptos monetarios. Desde el punto de vista operacional, estos conceptos y los no monetarios se deberán separar en las declaraciones financieras y se tiene que escoger un índice de precios. El efectivo, las cuentas por cobrar y por pagar en efectivo que se establecen en dólares se llaman renglones monetarios.

Se dice que cierta información en pesos "corrientes" se convirtió a pesos "constantes" cuando la reexpresamos. La reexpresión se lleva a cabo multiplicando la cantidad a reexpresar por el factor inflacionario. Este factor se da por el cociente del Índice Nacional de Precios al consumidor al cual se quiere actualizar la información (mes y año) entre el Índice Nacional de Precios al Consumidor de la fecha (mes, año) a la cual corresponde la cantidad.

Ejemplo: Una empresa tuvo en marzo de 1989 ventas por \$2,000,000 ó N\$2,000. Esas ventas en enero de 1994 serán equivalentes a:

$$\text{INPC marzo 1989} = 16948.8$$

$$\text{INPC enero 1994} = 36348.1$$

$$\text{Ventas a enero de 1994} = (36348.1/16948.8) * \text{N}\$2,000 = \text{N}\$4,289.165.$$

En esta tesis los Estados Financieros se proyectarán en pesos corrientes aunque para efectos de comparación de sus principales rubros se presentarán

en pesos constantes. Los estados financieros que se analizarán en esta tesis han sido reexpresados mediante este método.

1.1.2.- Razones Financieras

Cada tipo de análisis tiene un propio objetivo, lo cual determina en qué relación debe centrarse el análisis. El analista puede, por ejemplo, ser un banquero que considera si debe otorgar un préstamo a corto plazo a una empresa. A los banqueros les interesa principalmente la posición a corto plazo, o liquidez, de la empresa por lo cual prestan especial atención a las razones que miden tal liquidez. En contraste, los acreedores a largo plazo conceden mayor importancia al poder adquisitivo y a la eficacia de operación. Saben que las operaciones no productivas erosionarán los valores del activo y que una fuerte posición circulante actual no es garantía de que habrá fondos para liquidar una emisión de obligaciones a 20 años. También a los inversionistas en acciones de empresas les interesan principalmente la productividad y la eficiencia a largo plazo. La administración debe ocuparse de todos estos aspectos del análisis financiero ya que debe poder pagar sus deudas a los acreedores y obtener utilidades para los accionistas.

Es útil clasificar las razones financieras en cuatro tipos fundamentales:

1.- Razones de Productividad o Rentabilidad, que miden el nivel general de la eficacia de la administración en términos de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

2.- Razones de liquidez, que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.

3.- Razones de apalancamiento financiero, que miden hasta qué punto la empresa ha sido financiada mediante deudas.

4.- Razones de actividad, que miden la eficacia con la que se está utilizando sus recursos.

1.1.2.1.- Razones de rentabilidad o de productividad

La productividad es el resultado de gran número de políticas y decisiones. Las otras razones financieras revelan algunos aspectos interesantes acerca de la forma en que opera la empresa; en cambio, las razones de productividad proporcionan respuestas definitivas sobre la eficacia con la que se está administrando.

Tasa Margen de Beneficio o Margen de utilidad sobre ventas:

Se calcula dividiendo la utilidad neta después de impuestos entre las ventas. Esta razón nos dice que porcentaje ganamos sobre cada peso vendido en ese periodo de tiempo.

Rentabilidad sobre Activos Totales (ROA):

Esta razón mide el rendimiento sobre la inversión total de la empresa o ROA (como se llama a menudo por ser las siglas del "Return on Assets" término comúnmente utilizado en las finanzas). Se calcula dividiendo la utilidad neta después de impuestos sobre el valor de los activos totales. Esta razón nos dice cuánto dinero nos produce cada peso que tenemos invertido en activos. Cuando se tienen activos financiados por deuda a veces conviene agregar el interés pagado a la utilidad neta para ver en realidad cuánto rendimiento generó el activo.

Rentabilidad sobre Capital Contable (ROE):

Se calcula dividiendo la utilidad neta entre el Capital Contable. Es el índice de rentabilidad más común (se conoce como ROE por ser las siglas del "Return on Equity"). Es también el más importante porque es el que les dice a los socios cuánto dinero produjo su inversión. Los socios podrán saber su costo de oportunidad comparando este índice contra la "TREMA" (Tasa de rendimiento mínima atractiva). La trema es comúnmente el máximo interés que se consigue en una inversión en renta fija.

1.1.2.2.- Índices de liquidez:

Sirven para conocer la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones en el corto plazo.

Tasa circulante:

Se calcula con el cociente activo circulante entre pasivo circulante. Es la técnica que se emplea con más frecuencia para medir la solvencia a corto plazo, porque indica hasta qué punto los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por los activos que se espera convertir en efectivo en un período que corresponde aproximadamente al vencimiento de tales derechos.

Prueba del ácido o razón de rapidez:

Se calcula restando los inventarios al activo circulante y dividiendo el resultado entre el pasivo circulante. Los inventarios suelen ser el renglón menos líquido del activo circulante de una empresa y son los activos en los que pueden producirse pérdidas con mayor facilidad en caso de liquidación. Por consiguiente, esta técnica que mide la capacidad para pagar obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios, es de gran importancia para el analista.

1.1.2.3.- Razones de apalancamiento financiero:

Estas razones, cuyo objetivo es medir los fondos aportados por los propietarios en relación con el financiamiento proporcionado por los acreedores de la empresa, tienen ciertas implicaciones. Primero, los acreedores examinan el capital contable, para contar con un margen de seguridad. Si los propietarios han aportado una pequeña proporción del financiamiento total, los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores. Segundo, al obtener fondos mediante deudas, los propietarios consiguen los beneficios de mantener el control con una inversión pequeña. Tercero, si la empresa gana más con los fondos solicitados en el préstamo que lo que paga de interés por ellos, la utilidad de los propietarios es mayor. Por ejemplo, si el activo gana al 10% y la deuda cuesta sólo el 8%, hay una diferencia que se acumula para ellos. Sin embargo la razón de apalancamiento financieros una "navaja de dos filos"; si el rendimiento sobre activos desciende al 3%, la diferencia entre dicha cifra y el costo de la deuda debe compensarse con parte de la utilidades totales que corresponden al capital contable. En el primer caso, cuando el activo gana más que el costo de la deuda, el apalancamiento financiero es favorable; en el segundo, es desfavorable.

Las empresas cuyas razones de apalancamiento son bajas corren menos peligro de incurrir en pérdidas cuando la economía se

encuentra en períodos de contracción; pero también son menores sus expectativas en cuanto a rendimiento cuando la economía está en auge. En otras palabras, las empresas con altas razones de apalancamiento financiero están expuestas a grandes pérdidas, pero tienen también oportunidad de obtener grandes utilidades. Aunque perspectivas de grandes ganancias son convenientes, los inversionistas muestran aversión al riesgo. Las decisiones acerca del uso de palancas financieras deben buscar un punto de equilibrio entre la relación "mayor rendimiento esperado contra mayor riesgo asumido".

Deuda total a activo total o Tasa de Deuda:

Esta razón, comúnmente llamada razón de endeudamiento, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores. El total de deuda abarca el pasivo circulante y los bonos o pasivos a largo plazo contraídos por la empresa. Los acreedores prefieren razones de endeudamiento moderado, porque cuanto menor sea esta razón, menor será el riesgo contra pérdidas en caso de liquidación. En cambio los propietarios buscan una razón alta de apalancamiento para aumentar las utilidades o evitar que disminuya su control sobre la empresa. Si la tasa de endeudamiento es demasiado alta, se corre el riesgo de fomentar la irresponsabilidad de los propietarios. La inversión de los propietarios puede llegar a ser tan pequeña que, si la empresa tiene éxito, obtendrán un elevado porcentaje de utilidad.

Pero si el negocio no sigue una marcha favorable sufrirán una pérdida moderada, dado que su inversión es pequeña.

Razón de Apalancamiento:

Esta razón se determina dividiendo el Pasivo Total entre el Capital Total. Nos dice qué porcentaje del capital actual de la empresa estaría comprometido para pagar la deuda de la empresa en ese momento en caso de una quiebra.

Razón de Apalancamiento Financiero:

Se calcula dividiendo el Pasivo con Costo entre el Capital Total de la empresa. Se entiende por pasivo con costo a la deuda por la que se paga un cierto interés pactado, generalmente con Instituciones Financieras. Esta razón indica qué porcentaje del capital de la empresa estaría comprometido para pagar deuda a instituciones financieras.

Rotación de interés:

Esta razón se determina dividiendo las ganancias antes de pagar intereses o impuestos entre los cargos de intereses. Mide el grado en que pueden disminuir las utilidades antes de crearle problemas financieros a la empresa por incapacidad de cubrir sus costos anuales de interés. El incumplimiento de las obligaciones financieras puede suscitar acción legal por parte de los acreedores, con una posible quiebra.

Plazo Promedio de Pago a Proveedores:

Es una técnica para medir la rotación de cuentas por pagar. Se calcula en dos pasos sucesivos: 1) las compras anuales se dividen entre 360 para obtener la compra diaria promedio, y 2) las cuentas por pagar se dividen entre la compra diaria promedio y se obtiene el número de días de compra equivalentes en cuentas por pagar. Esto representa el tiempo que la empresa, después de efectuar una compra, ha de tardar para pagarla.

1.1.2.4.- Razones de actividad.

Las razones de actividad miden la eficacia con la que la empresa emplea los recursos a su disposición. Requiere de comparaciones entre el nivel de ventas y las inversiones realizadas en diferentes cuentas del activo. Suponen que haya un equilibrio "apropiado" entre las ventas y las diferentes cuentas de activos: inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos y otras.

Rotación de inventarios:

La rotación de inventarios se define como el resultado de dividir las ventas entre los inventarios. Esta razón nos revela si se poseen o no existencias excesivas de inventarios. Sabemos que estas son improductivas y representan una inversión con tasa de rendimiento baja o nula. Cuando la rotación es demasiado baja uno se debe preguntar si la empresa posee materiales dañados o que no tienen el valor originalmente asignado.

Surgen dos problemas al analizar esta razón. Primero las ventas se realizan a los precios del mercado; si los inventarios se valúan al costo, como suele suceder, sería más apropiado poner en el numerador de la fórmula el costo de artículos vendidos y no las ventas. Sin embargo los compiladores autorizados de estadísticas financieras, como Dun and Bradstreet utilizan la razón de ventas a inventarios valuados al costo. Por lo tanto, para obtener una cifra que pueda

compararse con las de ellos es necesario colocar las ventas en el numerador.

Período promedio de cobranza:

Es una técnica para medir la rotación de cuentas por cobrar y se calcula en dos pasos sucesivos: 1) las ventas anuales se dividen entre 360 para obtener el promedio de ventas diarias y 2) las cuentas por cobrar se dividen entre las ventas diarias promedio para obtener el número de días de ventas equivalentes al saldo de cuentas por cobrar. Esto se define como período promedio de cobranza porque representa el promedio de tiempo que la empresa, después de efectuar una venta, deberá esperar para recibir efectivo.

Rotación de activos fijos:

Esta razón mide la rotación de la planta y equipo. Se mide dividiendo las ventas entre el activo fijo neto.

Rotación del activo total:

Mide la rotación de todo el activo de la empresa y se calcula dividiendo las ventas entre el activo total.

1.2.- Estados Financieros.

Los estados financieros históricos de La Empresa están contenidos en los Anexos 1 y 2 de esta tesis. Los estados financieros del Anexo 1 están expresados en Pesos Corrientes y los del Anexo 2 en Pesos Constantes del 31 de diciembre de 1994.

En la tabla # 1.1 se presenta un resumen histórico de los principales aspectos financieros de La Empresa. La información contenida en este resumen proviene del Anexo 1 y está reexpresada a Pesos Constantes según el método descrito anteriormente. La información del Índice Nacional de Precios al Consumidor que se usó para la reexpresión se encuentra en el Anexo 3.

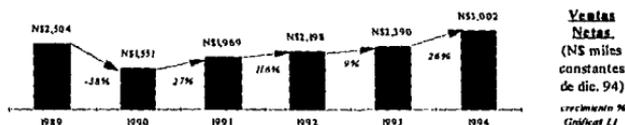
Resumen de la Situación Financiera Histórica
(Información en Pesos Constantes del 31 de diciembre de 1994)

Tabla # 1.1

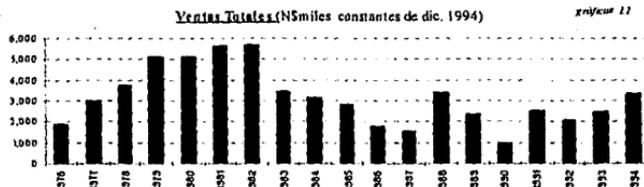
Ventas	N\$2,504,023		N\$1,551,211		N\$1,968,623		N\$2,198,474	100%	N\$2,390,413		N\$3,001,839	
Utilidad Bruta	N\$1,159,471	46%	N\$421,344	27%	N\$1,087,096	55%	N\$1,360,806	62%	N\$1,600,877	67%	N\$2,180,536	73%
Utilidad de Operación	N\$206,319	8%	(N\$216,505)	-14%	N\$109,921	6%	N\$538,981	25%	(N\$151,228)	-6%	N\$380,331	13%
Gastos Financieros	(N\$1,138)	0%	(N\$55,794)	-4%	(N\$142,501)	-7%	(N\$154,277)	-7%	(N\$135,731)	-6%	(N\$178,011)	-6%
Utilidad Neta	N\$111,377	4%	(N\$291,125)	-19%	(N\$52,401)	-2%	N\$192,835	9%	(N\$277,330)	-12%	N\$103,377	3%
Activo Total	N\$5,802,341		N\$4,968,641		N\$4,778,645		N\$4,830,866		N\$4,238,680		N\$4,159,379	
Activo Circulante	N\$766,877	13%	N\$517,850	10%	N\$676,815	14%	N\$1,195,060	25%	N\$823,294	19%	N\$960,164	23%
Activo Fijo	N\$5,035,464	87%	N\$4,450,791	90%	N\$4,101,830	86%	N\$3,635,806	75%	N\$3,415,385	81%	N\$3,199,215	77%
Pasivo Total	N\$562,269		N\$787,340		N\$819,553		N\$1,498,385		N\$1,423,434		N\$1,342,855	
Pasivo Circulante	N\$486,819	87%	N\$441,231	56%	N\$299,744	36%	N\$571,012	38%	N\$461,356	33%	N\$391,592	
Pasivo a largo Plazo	N\$75,450	13%	N\$346,109	44%	N\$519,809	64%	N\$927,373	62%	N\$961,078	67%	N\$551,263	
Capital	N\$5,240,072		N\$4,181,301		N\$3,959,092		N\$3,332,481		N\$2,815,246		N\$2,816,524	
ROA	1.92%		-6.17%		-0.72%		4.24%		-6.37%		2.55%	
Prueba del ácido	0.13		0.63		1.55		1.72		0.86		1.65	
Tasa de deuda	0.10		0.16		0.18		0.31		0.34		0.32	
# Veces intereses	181.23		-1.88		0.77		1.49		-1.13		2.14	
Días de CxC	25		47		59		86		61		44	

1.3 Análisis de los Estados Financieros Históricos

Estado de Resultados.



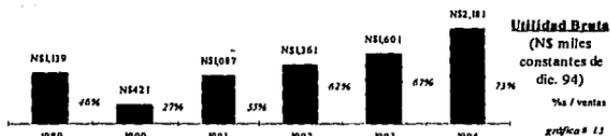
De la gráfica # 1.1 podemos observar que las ventas de la empresa sufrieron una fuerte caída en el año de 1990 al caer 38% en términos reales, las cuales se han venido recuperando lentamente. Las ventas han crecido 98% de 1990 a 1994 en términos reales, este crecimiento ha sido moderado excepto por el año de 1994 en el que las ventas crecieron un 28% real. Sin embargo, si nos remontamos a años anteriores veremos que las ventas durante 1978-1985 fueron mucho mayores. Esto se aprecia muy claramente en la gráfica # 1.2 que se presenta a continuación:



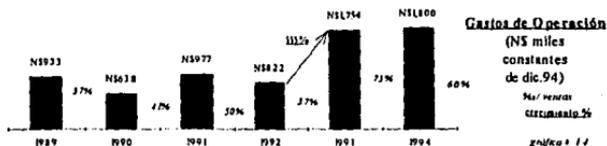
Las ventas han sido realizadas en el mercado nacional en su totalidad excepto durante 1986, que se exportaron el 7% de las ventas.

La utilidad bruta se ha comportado de manera muy irregular, empezando a estabilizarse a partir de 1992. Los diferentes porcentajes de ésta sobre las ventas se

deben, en parte, a la diversidad de la mezcla de productos que se fabricaron. Esto se debe a que cada producto tiene un distinto margen de utilidad. El año de 1990 ha sido el peor año en la historia de la Empresa en cuanto a ventas y márgenes de utilidad. El comportamiento del margen bruto puede apreciarse en la gráfica # 1.3:

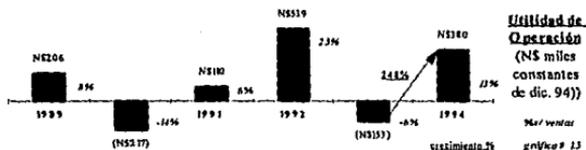


Los gastos de operación de la empresa se habían mantenido en niveles considerablemente bajos hasta que, en 1993, éstos se incrementaron en un 113% real y representaron un 73% de las ventas como puede observarse en la gráfica # 1.4. Este incremento se debe a que durante 1992 se vendieron pedidos importantes cuya instalación fue tardada y se llevó a cabo durante 1993. Para este tipo de trabajos la empresa tuvo que contratar más personal. Durante 1994 se mantuvieron estos niveles de gastos de operación ya que se contrató personal directivo para la planta en puestos que antes no existían como un Gerente de Planta y un Director de Operaciones.

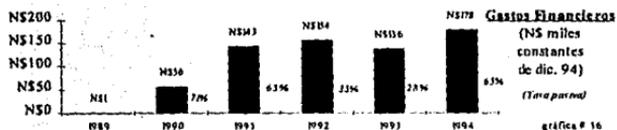


El resultado de estas acciones ha sido un comportamiento muy irregular del margen de operación, que en ocasiones como los años de 1990 y 1993 han sido negativos como puede observarse en la gráfica # 1.5. Una pérdida a nivel operativo

siempre es muy mal vista por los inversionistas ya que la causa no se debe a factores no propios de la operación como las tasas de interés o los impuestos, sino a factores totalmente operativos. Durante 1994 se observa una recuperación importante del margen de operación al incrementarse más de 200% contra en año de 1993 en términos reales.

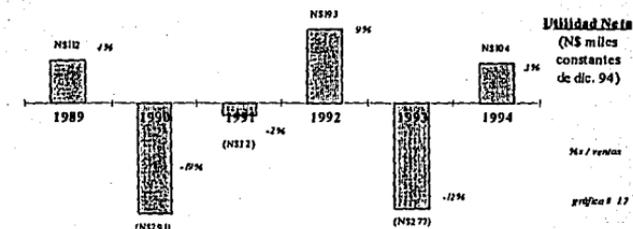


A partir de 1990 la empresa empezó a financiar sus proyectos con deuda cuyos intereses se muestran en la gráfica # 1.6. El costo de la deuda se muestra en esta misma gráfica notándose un nuevo incremento durante 1994.



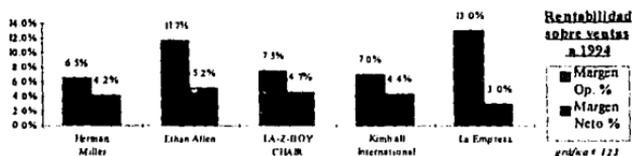
La situación descrita hasta ahora ha producido una utilidad neta también muy variable como puede observarse en la gráfica # 1.7. La empresa presentó pérdidas en los años de 1990; 1991 y 1993, situación que no le ha permitido a la empresa el pagar dividendos, que es uno de los principales puntos de discusión de los socios. También

en los años de utilidades han existido diferencias importantes en los márgenes de utilidad neta, destacando la de 1992.



En general puede observarse una variabilidad importante en los resultados de operación de la empresa, lo que nos lleva a profundizar más el estudio para comprender el por qué de estos cambios. Podemos observar que a 1994 la empresa reporta razones financieras similares a las de las principales acereras de los EUA.

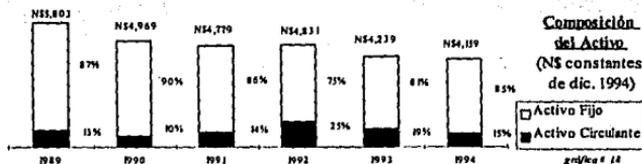
En la gráfica # 1.23 puede observarse como la empresa tuvo en 1994 márgenes sobre utilidad de operación y sobre utilidad neta similares, e incluso mayores, a los de las principales empresas de muebles de los Estados Unidos.



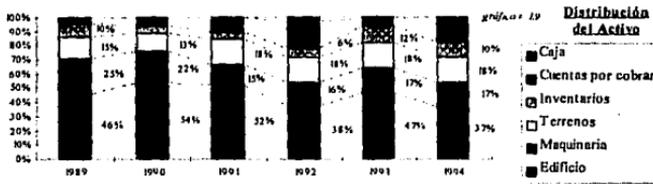
A continuación se presenta el análisis del Balance General de La Empresa.

Balance General.

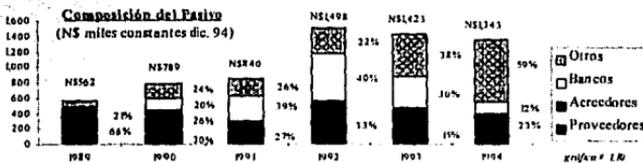
La Empresa presenta una disminución real promedio en sus activos del 28% del 1989 a 1994. La composición de sus activos ha estado concentrada en el activo fijo en estos años, como puede observarse en la gráfica # 1.8, lo que refleja el valor de las instalaciones productivas y la baja generación de caja. Una empresa de capital intensivo tipo un Alto Horno tiene una relación aproximada de 25% Activo Circulante 75% Activo Fijo aún cuando la inversión en activos es una de las principales barreras de entrada a esos negocios. Sin embargo, la situación de La Empresa es distinta, ya que en este sector las barreras de entrada por inversión en activos son bajas ya que existe maquinaria multiusos relativamente económicas con las que se pueden producir muebles. Ante esta situación, el hecho de que la concentración de activo fijo sea tan grande nos haría pensar que las instalaciones están subutilizadas, o no son las adecuadas para este proceso.



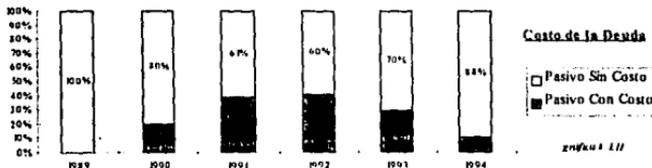
Históricamente la suma de terrenos, edificios y maquinaria ha representado más del 72% de los activos totales.



Sin embargo los pasivos de la empresa han aumentado 139% real promedio de 1989 a 1994. Se puede apreciar en la gráfica # 1.10 que a partir de 1990 se incurre en préstamos bancarios mismos que aumentan en 1992 hasta el 40% del pasivo y disminuyen al 12% en 1994.

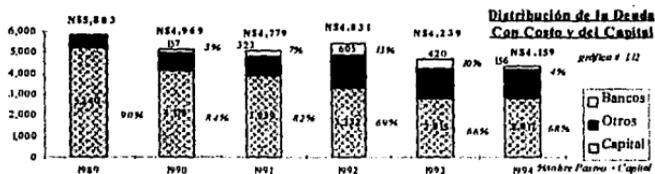


El pasivo con costo ha disminuido en 1994 y siempre se ha mantenido en proporciones manejables como se puede observar en la gráfica # 1.11.



Sin embargo, el hecho de que el activo disminuye con un pasivo creciendo, hace que el Capital de La Empresa pierda valor, como puede apreciarse en la gráfica #

1.12. Esta gráfica contiene información en nuevos pesos constantes de diciembre de 1994.



La Empresa, aunque se recuperó en 1994, parece ir navegando lentamente hacia su destrucción, ya que las pérdidas acumuladas han ido deteriorando el Capital y los flujos que genera la empresa son muy pequeños comparado con el tamaño de sus activos.

Para interpretar mejor estos resultados existen las razones financieras, un análisis de ellas se detalla a continuación.

Razones Financieras

La rentabilidad de la empresa ha sido muy variable en los últimos años medida sobre Capital y también sobre Activos, como puede observarse en las gráfica # 1.13 y gráfica # 1.14.

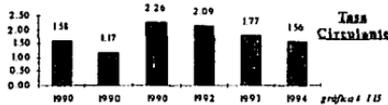


Se puede ver que excepto en el año de 1992 la rentabilidad de la empresa ha sido casi nula o negativa.

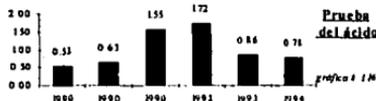
Sin embargo, como se puede observar en la gráfica # 1.22, comparado contra las principales empresas del sector en los Estados Unidos, la rentabilidad en el año de 1994 es menor pero suficientemente cercana como para que sea válida la comparación.



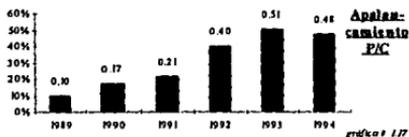
La liquidez de la empresa ha sido al menos favorable, esto es, en el corto plazo la empresa siempre tiene derechos que vencen en el corto plazo superiores a las obligaciones que le vencen en el mismo período. Esta situación puede observarse en la gráfica # 1.15.



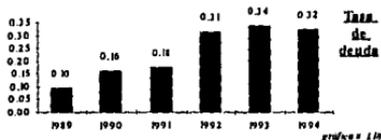
Sin embargo, si al activo de corto plazo se le restan los inventarios, se puede ver que la razón es menor a uno, lo que nos dice que si la empresa no pudiera deshacerse del inventario rápidamente no podría afrontar sus obligaciones de corto plazo, como puede observarse en la gráfica # 1.16.



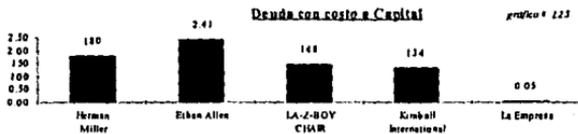
El apalancamiento se ha mantenido en niveles bastante conservadores como puede observarse en la gráfica # 1.17, misma que nos muestra que tanto de su capital tendría que gastar la empresa para pagar sus pasivos.



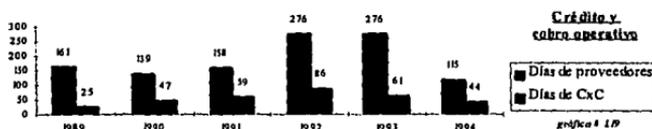
La tasa de deuda, que simplemente es una manera distinta de medir el apalancamiento, por consiguiente se encuentra en niveles razonables.



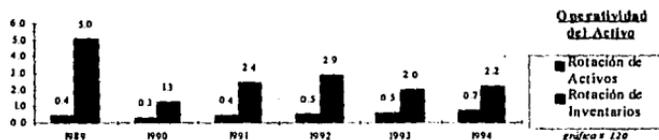
Si se compara el apalancamiento medido como deuda con costo (créditos bancarios, bursátiles y otros créditos) sobre capital contra empresas internacionales, veremos que La Empresa ha recurrido muy poco a los bancos. Esta comparación puede observarse en la gráfica # 1.25.



Se puede ver que La Empresa ha manejado a su favor las cuentas por cobrar y por pagar. Podemos apreciar esta situación en la gráfica # 1.19, en la que también se ve que el poder de negociación de la misma disminuyó en 1994 al ser menor la diferencia entre días de cuentas por cobrar y días de cuentas por pagar.



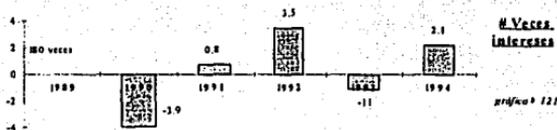
Como puede observarse en la gráfica # 1.20, la operatividad de los activos de la empresa medida sobre sus activos totales y sobre sus inventarios ha sido baja. Esta situación nos muestra el poco aprovechamiento que se les ha dado a las instalaciones y el nivel de producto obsoleto o exceso en cantidad que se tiene en inventarios.



Comparando a La Empresa contra empresas líderes del sector Americano e Internacional, confirmamos lo anterior. Esta situación se aprecia en la gráfica # 1.24, ya que la mayoría de los productores mostrados reportan índices de rotación mayores.



En cuanto a la posibilidad de la empresa para afrontar sus créditos se puede observar en la gráfica # 1.25 que en 1990 y 1993 La Empresa tuvo que pagar intereses con recursos que no provinieron de las operaciones ya que se sabe que La Empresa siempre ha afrontado sus obligaciones crediticias.



1.4.- Conclusión del Análisis Financiero

Después de haber realizado el análisis de las finanzas de La Empresa, se puede ver que ésta ha estado bien manejada excepto por la variabilidad en el nivel de ventas, ya que en los años en los que se han tenido utilidades los índices son comparables con los de empresas de primer nivel.

Sin embargo, la variabilidad en las ventas es un factor de suma importancia ya que éste es el primer factor a considerar por inversionistas e instituciones financieras ya que éstas son el origen de los flujos con los que sus préstamos serán liquidados o su inversión recompensada.

Los puntos a favor que se observaron durante el análisis son los siguientes:

- Los costos de producción se han manejado de manera conservadora, sobre todo en los momentos de crisis.
- Los gastos financieros se han manejado también de manera conservadora y se ha ido reduciendo el nivel de apalancamiento.
- El apalancamiento de la empresa es sano.
- La Empresa ha empleado su poder de negociación para tener a su favor el crédito operativo (días de cuentas por cobrar vs. días de cuentas por pagar).

Sin embargo los puntos negativos saltan a la vista:

- Baja rotación de Activos y de Inventarios
- Baja cobertura de deuda

- Baja liquidez
- Bajos márgenes sobre ventas

Como se puede observar, todos estos puntos negativos son producto de unas ventas débiles en los últimos años, sobre todo si lo comparamos contra las ventas históricas como ya se hizo.

Esta situación lleva a analizar por qué en años anteriores se consiguieron esos niveles de ventas. A estas fuerzas y habilidades de La Empresa para vender sus productos se le llamará Base de Negocios.

El análisis de la Base de Negocios se muestra en el Capítulo 2.

Capítulo 2.

Base de Negocios Histórica

2.- Base de Negocios Histórica

En la gráfica # 1.2, en la que se muestran las ventas de La Empresa desde su creación en pesos constantes de 1994, puede observarse que a principios de los años 80's, La Empresa tenía ingresos substancialmente mayores a los que ha reportado en los últimos 5 años. Dado que la Capacidad Instalada ha crecido y se le ha dado un buen mantenimiento, es indispensable el analizar las causas de esta caída en ventas.

A continuación se presenta el análisis histórico de las ventas.

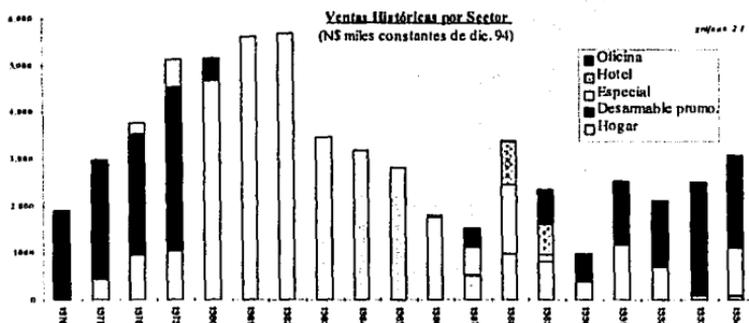
2.1.- Análisis de las ventas por sector.

Se realizó un análisis de las ventas históricas de la compañía, desde 1976 hasta 1994. En el análisis se estudiaron las ventas de cada año y se agruparon primero por

cliente y después por sector. Una vez que se tuvieron agrupadas las ventas por sector, se procedió a compararlas. Para esto fue necesario transformar las cifras de ventas, que estaban en pesos corrientes de cada año, a pesos constantes de 1994 para eliminar los efectos de la inflación. De 1976, fecha en que se constituyó La Empresa, a 1994, en México se ha tenido una inflación compuesta promedio de 40.45% anual, que sumada año con año resulta en una inflación acumulada de más del 60,000%. Ante esta situación de inflación, resulta indispensable proceder de esta manera para comparar las ventas históricas, ya que con los efectos de la inflación una comparación simple no tendría ningún sentido.

La transformación de las cifras de ventas se realizó conforme al método descrito en la sección 1.1.

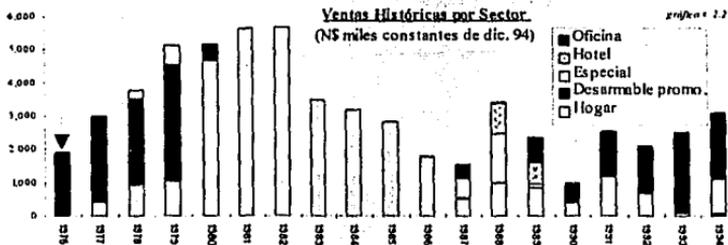
En el Anexo 4 se muestran las tablas con los resultados de este análisis, en el cual se basa la gráfica # 2.1.



Se puede apreciar claramente cómo la estrategia comercial ha sido sumamente variada a lo largo de la historia de La Empresa. A continuación se presenta en análisis de la Base de Negocios que, entre otras cosas, explicará el por qué de los cambios que aquí se observaron.

2.2.- Análisis de la Base de Negocios Histórica.

Para realizar este análisis se partió del análisis de las ventas que se presentó anteriormente y se discutió con la dirección de la empresa para explicar el comportamiento de la misma. De esta manera se llegó a conocer el detalle de aspectos cualitativos de diversas áreas del negocio como estrategia comercial, relación entre accionistas, situación del mercado nacional, apertura comercial del país, etc. que nos dan las verdaderas razones de el por qué se dieron los cambios que se observan. Es importante aclarar la importancia que tiene el relato histórico para comprender el análisis técnico, ya que cualquiera de los dos por separado añadiría mucho menos valor al intento de interpretación de la historia.



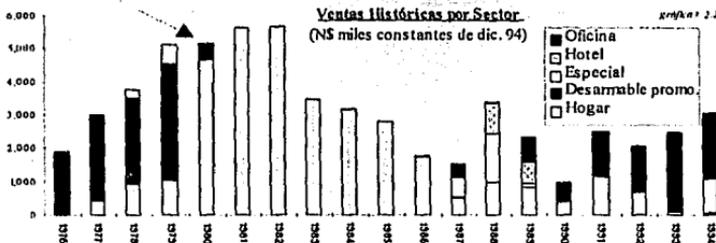
La empresa nació en el año de 1976 producto de la necesidad de un productor de materias primas de integrarse hacia adelante en la cadena productiva montando una fábrica que produjera muebles a base de sus materias primas. El director general actual de La Empresa trabajaba en la empresa productora de las materias primas y fue invitado como socio industrial en este proyecto.

Desde ese momento La Empresa quedó en manos del socio industrial, quién se encargó de todo el estudio técnico y financiero de la misma. La Empresa se creó con maquinaria especializada para la fabricación de muebles de laminados plásticos, toda la maquinaria se importó de Europa (Italia y Alemania principalmente).

Se creó la empresa con la idea de producir grandes volúmenes de producción para que se consumiera materia prima en la misma proporción. Este volumen de ventas se conseguía ofreciendo un producto barato en tiendas de autoservicio. El canal era innovador, el producto era flexible y ofrecía la posibilidad de ir anexando piezas para conformar módulos. Se entregaba empacado en cajas de cartón con su instructivo de armado. Se publicitaba a través de catálogos muy bien hechos en los que se mostraba como estos muebles podían utilizarse dentro de espacios típicos de una casa de nivel medio bajo. También se hacía publicidad en TV y radio para anunciar las fechas de esta promoción.

La base de negocios estaba en el precio que se lograba dar, aún después de tanta publicidad (catálogos, cajas, TV y radio), a un mueble muy bien diseñado. Esto

se lograba ya que el fabricante de materias primas ganaba un margen razonablemente bueno pero solamente sobre la materia prima (donde era verdaderamente competitivo v.g. podía dar muy buen precio ganando dinero); la empresa ganaba un margen también razonablemente bueno solamente en la mano de obra (donde era verdaderamente competitiva v.g. maquinaria nueva, prestaciones de ley, gente sin vicios, producción estandarizada, etc.); y la tienda de autoservicio cooperando en publicidad en medios y en algunos catálogos. La fuerza financiera del fabricante de materias primas era clave porque se podía invertir en un buen diseño de producto y de empaque, se maquilaba teniendo puntualmente la materia prima en el lugar, etc. En la gráfica de ventas históricas por sector se puede ver que esta base de negocios se mantuvo hasta 1979.



A principios de 1980 la situación cambió, el socio capitalista vendió sus acciones al socio industrial, quién invitó a otros capitalistas para que siguiera la empresa. Los nuevos inversionistas tenían una fábrica de muebles para oficina por mucho tiempo fue la más grande del país. Por esta razón ellos pensaban que el

excedente de pedidos que tuvieran en ella lo podrían destinar a la empresa, de la cual eran socios en mayor proporción y por ende les tocaría mayores utilidades sobre el mismo pedido. Esto prácticamente nunca sucedió porque la fábrica líder comenzó a tener problemas de ventas y con su sola capacidad producía todos los pedidos.

El negocio de las promociones era riesgoso sin el apoyo del ex-socio.

Cualquier retraso en el surtimiento de la materia prima, generaría un atraso en la fecha de surtido y esto ocasionaría que la publicidad no fuera válida teniendo incluso, riesgo legal. Los descuentos seguían siendo los mismos pero, al no ser maquila, tenía que financiarse por cuenta propia. La inflación en ese entonces empezaba a dispararse, lo que hacía imposible fijar un precio para una promoción y decirlo al aire con anticipación.

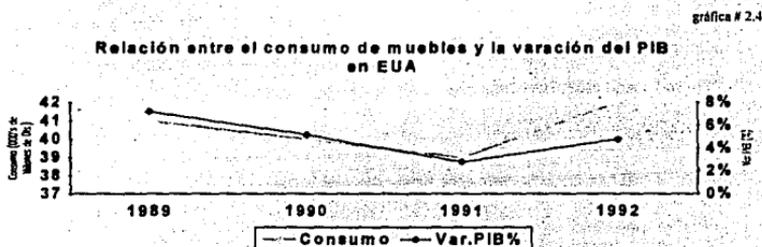
Ante esta situación se empezó a producir un mueble desarmable para hogar pero más elaborado de tal forma que se pudiera ir accediendo al mercado de mueble de hogar vendido en mueblerías (1980). Las mueblerías no querían muebles desarmables por un errado concepto de "solidez" así es que se comenzaron a producir muebles para hogar no siempre desarmables. En el diseño de los muebles se seguía la tendencia europea de mueble desarmado o bien la americana. La relación con el proveedor de la materia prima seguía siendo buena por lo que se accedía a buenos precios en ella.

La base de negocios era que se producía un mueble de un buen diseño a buen precio y que la relación entre el director general y los dueños de las mueblerías siempre fue buena. El margen de utilidad en estos productos era bajo, pero como se vendían en buen volumen se lograba hacer negocio. Esta base se mantuvo de 1980

hasta 1986. Cabe decir que en esas épocas el mercado era de los oferentes, la gente tenía poder adquisitivo y las fronteras estaban totalmente cerradas.

La melamina que se usaba para producir estos muebles, que era brillante, se dejó de producir lo que hizo que los muebles se vieran de una calidad inferior.

Estos productos se le vendían a la clase media, esta clase es afectada fuertemente por los cambios a nivel macro económicos lo que generó un problema. El poder adquisitivo de esta clase empezó a disminuir desde 1981 (ver gráfica del PIB per cápita). El volumen de ventas empezó a bajar porque los muebles son un producto muy elástico.



Las mueblerías empezaron a vender muebles más finos ya que ahora la clase que compraba muebles era la clase alta, por esta razón el mueble de melamina fue acaparado por los muebles marca "K2" que estaba totalmente integrada en la cadena teniendo importantes ventajas de publicidad.



En 1987 el mercado de mueble económico para el hogar estaba fuera del alcance de la empresa casi por completo. Aunado a esto, en 1988 se firmó el GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio o General Agreement of Trade and Tariffs). Esto ocasionó que los productores de muebles desarmables para hogar de los Estados Unidos voltearan la vista hacia México. Estos productores tenían muebles melamínicos muy sencillos (con costos de materia prima que llegaban hasta un 60% lo que implica que llevan poca mano de obra) pero con un diseño un tanto superior al de los productos mexicanos. El precio que podían dar era muy bajo ya que el flete en el mueble desarmado no es un factor importante ya que un contenedor se llena por completo y no se gasta en transportar nada de aire; el precio de la materia prima era mucho menor en su país, y tiene más impacto si estamos compitiendo en un mueble que lleva un 60% de costo por parte de la materia prima, el diferencial de costos de adquisición de la materia prima se convirtió en un factor competitivo para los americanos.

También se importaba mueble armado y éste era recibido con el mismo fervor por parte de los comerciantes. Los problemas de costo y diseño pudieron haber sido

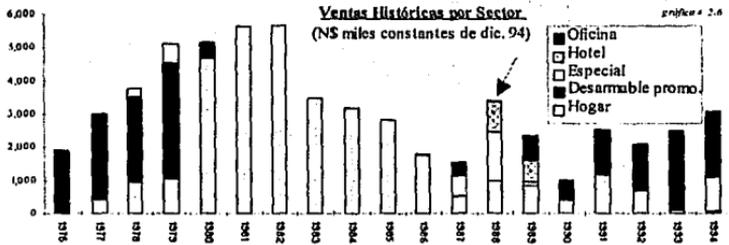
sorteados con un cambio ligero en el producto sobre todo en el mueble armado, pero ese no era el problema principal. El principal problema era que los productores americanos le dieron a los comerciantes un capital de trabajo extraordinariamente bueno y a costo cero, lo que hizo que estos comerciantes tomaran la decisión de vender, casi en su totalidad, muebles importados. Las bodegas de los comerciantes habían sido llenadas de producto que incluía catálogos muy bien impresos que incluían el logotipo del vendedor del mueble. Lo ventaja más grande que tenían era que todo este producto gozaba de hasta 9 meses de crédito para pagarse.

Por estas razones el mercado de mueble de hogar económico quedó en manos de los americanos o de los muebles marca "K2".

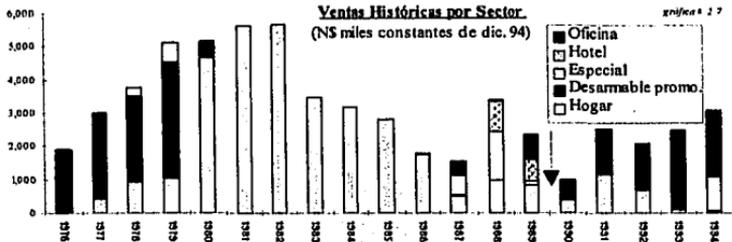
La empresa desde 1987 tomó la determinación de buscar un mercado en el que tuviera posibilidades inmediatas de venta y miró hacia el mercado del mueble hecho a la medida para obra civil, esto eran puertas, camas, plafones, closets, divisiones, etc. Este mercado permitía obtener un margen de utilidad mayor.

La base de negocios en este mercado era el precio y la relación que se llevara con los desarrolladores de obra (edificios especializados, hoteles, etc.) y el precio. Ambas variables eran importantes ya que estas obras se ganaban vía concursos de invitación. Para que invitaran a alguna empresa a concursar ésta debía transmitir una imagen de confiabilidad para lo cual ayudaba mucho tener una buena relación con los desarrolladores. Como había que ganar los concursos el precio también influía, pero en menor grado.

En el mismo 1987 la empresa fabricó el mobiliario para varias obras civiles de empresas de aviación y de telefonía. Aunque en la gráfica de ventas se ve como uno de los peores años, este año fue mejor que varios de los anteriores por el amplio margen de utilidad. En 1988 la empresa fabricó mobiliario para hoteles en Cancún, edificios en México D.F. y siguió vendiendo muebles para hogar (ahora de un nivel de precio mayor). Este año fue bueno en ventas y utilidades y le planteó a la empresa la posibilidad de seguir desarrollándose en el mercado de la construcción.

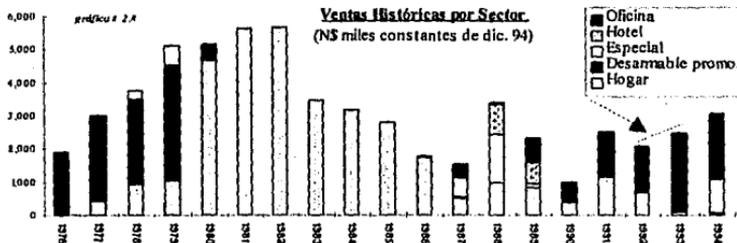


En 1989 se amuebla un hotel más pero la empresa se topa con un problema. El grupo desarrollador con el que trabajaba se desintegra, la empresa trata de trabajar junto con otros grupos pero esto no fue posible. Ante esta situación, la empresa se encontraba ante un mercado que se cerraba; por atender este mercado la empresa dejó de atender a sus clientes de hogar (aunque era un mercado en contracción representaba cierto nivel de ventas). En estos momentos la empresa ya no pertenecía a ningún mercado.



La empresa tuvo que tomar una decisión y optó por producir muebles de oficina porque consideraba que eran un mercado menos dependiente de los cambios macroeconómicos por lo que encontraría una venta más fácil. También se inclinó a ese mercado porque se le agrega más valor al producto y el margen de utilidad es mayor (comparado con el mueble de hogar).

El socio comercializador apoyó esta estrategia porque él vendía los productos para oficina que la empresa fabricaba. En este momento la empresa se vio dependiendo de un mercado al que solamente había accedido de manera secundaria. La calidad, los sistemas de venta y el diseño no eran los más apropiados para ese mercado por lo que no encontró utilidades en ese año tampoco. Los pedidos que obtuvo en ese año fueron producto del socio comercializador.



Los años de 1992 y 1993 lograron la mayoría de sus ventas gracias a comerciantes de muebles que tenían contactos en el gobierno. Ellos tenían la relación y buscaban alguien que les fabricara el producto a un precio suficientemente bajo como para todavía grabarlo con su utilidad y aún así ser competitivos. A finales de 1993 la empresa ya había desarrollado una relación comercial estable con algunos clientes institucionales grandes. Al vender directamente se tenía un precio bastante competitivo obteniendo un margen de utilidad aceptable. Solamente dos de los clientes institucionales eran producto de la venta de La Empresa. Incluso en 1994 se tienen ventas a través de intermediarios con empresas privadas fuertes.

De aquí se desprende que la base de negocios de la empresa es el precio y la disponibilidad y flexibilidad de producción. Sin este precio no sería posible la presencia del intermediario (distribuidor en el mejor de los casos y contactado en el peor); sin la flexibilidad de producto no se podrían fabricar tantos muebles tan diferentes para cada cliente; y sin la disponibilidad de planta muchos concursos no podrían ser ganados por los intermediarios.

2.3 Conclusiones.

El sistema de trabajo usado en los últimos 4 años, pone a la empresa en una posición sumamente vulnerable por las siguientes razones:

- El margen de utilidad del intermediario llega a ser igual o mayor que el del fabricante.
- El intermediario sabe qué quiere el mercado y qué querrá, a diferencia del productor.
- El intermediario tiene el poder negociador porque es el que primero cobra.
- El productor financia las operaciones.
- El intermediario tiene la imagen ante el cliente y en algún momento puede cambiar de giro y seguir siendo reconocido por lo que fácilmente cambia de proveedor (puede incluso darle al nuevo proveedor tecnología desarrollada por el proveedor anterior durante la fabricación de los pedidos).

Por otro lado, la variabilidad de productos que se han fabricado durante un mismo año en La Empresa tiene las siguientes connotaciones:

- Hace que el nivel de complejidad en la planta aumente de manera importante ya que prácticamente siempre se está en las partes bajas de la curva de aprendizaje.
- Los errores que se cometen al fabricar los primeros lotes disminuyen el poder negociador de la compañía.

- El trabajo se vuelve "artesanal" ya que al haber tanta variedad de productos, estos empiezan a fabricarse sin haber hecho planos de maquinado de todas las piezas, etc.. El trabajo artesanal es poco eficiente y provoca que ciertas personas adquieran demasiado peso dentro de la planta.

Ante esta situación es imperativo el plantear una estrategia comercial ordenada para La Empresa de tal manera que se venda directamente al cliente y se obtengan los siguientes beneficios:

- Obtener mayor margen de utilidad bruta y beneficios financieros.
- Conocer cómo piensa el mercado y traducirlo en diseño, buen precio, condiciones especiales, empaque, servicio, etc.
- Crear una base de ventas suficientemente fuerte para que se aprovechen los beneficios de haber aprendido a fabricar un cierto producto (fase alta de la curva de aprendizaje) en un volumen grande del mismo, esto es mayor eficiencia de producción.
- Aprovechar oportunidades de negocio y evitar posiciones vulnerables.
- Crear una presencia en el mercado con clientes y proveedores identificada a un cierto sector

Antes de definir una estrategia comercial, es necesario estudiar la estructura de ventas actual de la empresa para conocer nuestra base de partida.

En el siguiente capítulo se describe la estructura de ventas de La Empresa.

Capítulo 3.

Descripción Operativa Actual

3.- Descripción Operativa Actual.

La descripción operativa que se hará en este capítulo se limitará a describir cómo están estructuradas la dirección de la empresa, la fuerza de ventas, y su clima laboral, de manera que se pueda establecer una base de partida para nuevas estrategias y ubicar a La Empresa en sus fuerzas y debilidades actuales.

3.1.- Organigrama

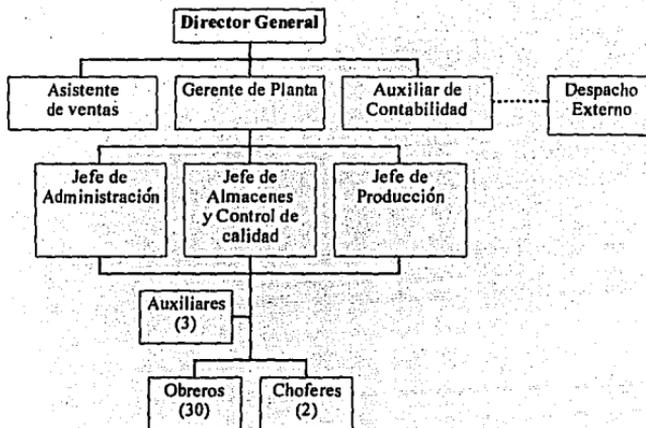
Organigrama Actual

Figura # 3.1

Se observa de la figura # 3.1 que la estructura organizacional de la empresa es ligera.

Se puede ver que la mayor concentración de personal y de organización está en el área de producción. También se puede observar que actualmente el Director General se encuentra rodeado de muchos auxiliares, lo que confirma lo observado de que prácticamente todas las decisiones y todas las responsabilidades las lleva él.

A continuación se describen las funciones que desempeñan los principales puestos de La Empresa.

3.2.- Descripción Funcional de Puestos.

La información que se expondrá en este capítulo se recabó en visitas a La Empresa y en pláticas con el Director General. El enfoque que se le dará a esta descripción de funciones es el de conocer la finalidad de estar organizados de esa manera y un breve análisis de los problemas que se detecten.

Asistente de ventas:

- Búsqueda de clientes nuevos
- Visitas y atención a clientes actuales
- Atención de la tienda ubicada dentro de las oficinas en México D.F.
- Primeras gestiones de licitaciones públicas
- Preparación de cotizaciones junto con el director general

Gerente de Planta:

- Coordina la ejecución de las órdenes de producción
- Programación de la producción junto con el Director General
- Cálculo de materiales para producción
- Coordinación del mantenimiento de la maquinaria
- Desarrollo técnico de nuevos productos (planos y hojas de costos)
- Manejo del personal
- Coordina el surtimiento de los pedidos

Jefe de Administración:

- Compra de materias primas (Seguimiento del surtido)
- Manejo de proveedores en planta
- Relaciones con el IMSS
- Pago y control de nóminas de planta
- Pago de servicios generales

Jefe de Almacenes y Control de Calidad:

- Control de Almacenes de materia prima
- Control del almacén de producto terminado
- Control de calidad del producto terminado
- Control de embarques
- Mantenimiento del edificio

Jefe de Producción:

- Supervisión del personal de algunas áreas
- Coordinación de prototipos
- Coordinación de servicios

Auxiliar de Contabilidad:

- Manejo operativo de la contabilidad del negocio
- Elaboración y control de la nómina total

- Manejo de proveedores
- Manejo de cuentas por cobrar

El resto de las funciones necesarias para la operación del negocio se entiende que están a cargo del Director general.

De la descripción de funciones se pueden observar ciertas deficiencias en la operación del negocio mismas que se describen a continuación:

Ventas:

- Existe solamente una persona y no se coordina lo que podría ser un equipo de vendedores por comisión.
- Actualmente su desempeño no está ligado al nivel de ventas.
- No genera las cotizaciones de nuevos productos por lo que en su esfuerzo de visita a clientes tiene que pedir ayuda y esto hace que la respuesta hacia el cliente sea lenta.
- No se tiene la suficiente presencia (en tiempo) con los clientes actuales como para aumentar las ventas con ellos.
- No se tiene una calendarización de visitas a clientes.
- No existen presupuestos de ventas.
- El esfuerzo de ventas se limita al Distrito Federal.

Producción:

- No existe un control de calidad en cada paso del proceso con herramientas objetivas y precisas para su verificación. La calidad se verifica al final del proceso lo que representa un grave error con las siguientes consecuencias:
 - ◊ La mayoría de los errores que se detecten harán que el producto sea inservible o que el esfuerzo de reparación sea enorme, ya que el producto ya trae demasiado valor agregado en ese momento.
 - ◊ Es difícil rastrear con precisión en dónde se originó el error lo que traerá por consecuencia que difícilmente se corrija el error desde la raíz.
 - ◊ Es factible que errores no se detecten y que lleguen hasta el cliente ya que una inspección óptica de un mueble armado no puede detectar todos los defectos.
 - ◊ Al no detectarse los errores en el sitio, no se promueve la mejora de operaciones ya que los operarios no están conscientes del valor de su precisión y tampoco se puede encontrar un responsable directo del error.
- No existe una nota de control de calidad que acompañe al producto durante todo el proceso, lo que deriva en los siguientes errores:
 - ◊ El operario no conoce para qué mueble será la pieza que está fabricado por lo que difícilmente aportará de sus conocimientos nuevas alternativas.

- ◊ El operario no conoce la historia de lo que sucedió recientemente con ese lote de producción (errores en partes anteriores del proceso, propuestas alternativas de fabricación, etc.)
- ◊ El operario no se compromete firmando que está consciente de haber entregado el nivel de calidad adecuado.
- No existen funciones claras para la correcta tecnificación (con su respectiva actualización) de la producción de todos los modelos, esto es:
 - ◊ Escantillones y plantillas
 - ◊ Hojas de costos
 - ◊ Tiempos

3.3.- Conclusiones.

La estructura actual de la organización presenta sobre todo deficiencias importantes en cuanto a ventas ya que con esta estructura de ventas nunca se llegarán a obtener niveles de ventas como los del pasado. Por otra parte la organización de la planta presenta deficiencias elementales en cuanto al control de calidad. Es importante recalcar que no se ve una clara relación entre las actividades comerciales de la empresa (mezcla de ventas por sector) y la estructura de las operaciones de la planta, esto trae por consecuencia que no exista un soporte sólido como para responder ágilmente al mercado.

De la situación operativa actual se pueden observar las siguientes fuerzas y debilidades en La Empresa:

Fuerzas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estructura es ligera • Cambios en la estructura no deben ser demasiado problemáticos ya que existe una clara concentración del poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil fuerza de ventas que genera dependencia de intermediarios y poco reconocimiento en el mercado • Existe poca orientación de las operaciones de la empresa hacia el mercado • Poca orientación y cultura hacia la calidad • Nula cultura hacia la mejora continua de operaciones

A continuación se presentará un análisis de los mercados nacional e internacional de manera que se defina primero una estrategia comercial y después se rediseñe la estructura operativa de la planta para darle soporte a la misma.

Capítulo 4.

Definición del Mercado Objetivo

4.- Definición del Mercado Objetivo.

El objetivo de este capítulo es el de definir un mercado objetivo al cual atacar. Para esto se harán algunas consideraciones en cuanto a los hábitos y factores que afectan la compra desde el punto de vista macroeconómico, después se presentará un análisis del mercado internacional de la industria, más adelante se continuará con la exposición del análisis del mercado nacional. Por último, y con base a toda la información presentada, se definirá una estrategia comercial a seguir por parte de La Empresa. Esta estrategia definirá con precisión qué o cuáles mercados atacar justificándolo en base a su valor de mercado, incluyendo valor actual y tendencias a futuro; a sus competencias, doméstica e internacional; a las barreras de entrada de sus canales de distribución; y a la sensibilidad ante los cambios en la economía. Una vez que se haya presentado este análisis se procederá, en el capítulo siguiente, elaborar la estrategia operativa para soportar la estrategia comercial.

Antes de empezar a analizar el mercado de los muebles, es necesario tratar de entender cómo responde el comprador en sus hábitos de compra a los cambios en la economía. Los

muebles son considerados "bienes normales o superiores". Un bien normal es aquél cuya cantidad demandada aumenta conforme la renta (o ingreso) se incrementa bajo condiciones *ceteris paribus* (término en latín que utilizan los economistas para decir que todas las demás variables económicas se mantienen constantes), esta consideración se complementa con la gráfica que se presentó anteriormente en la que se muestra la relación del consumo de muebles con el PIB, la idea es que cuando los ingresos disminuyen los muebles son de lo primero que se deja de comprar. Ante esto el hecho de tener flexibilidad para buscar nuevos mercados cuyo valor (en términos de poder de compra) sea mayor al nacional se convierte en una variable crítica. En momentos como el que vive el país actualmente, habría que tener muy claro qué requiere y qué ofrece el mercado internacional para combatir con competitividad las importaciones o para buscar el mercado de exportaciones cuando el nacional se contrae. En base a estas razones, comenzaremos con estudiar el mercado internacional.

4.1.- Análisis del mercado internacional.

Ante la situación actual que vive nuestro país, se ha marcado una clara diferencia entre los productores ganadores y perdedores dependiendo de si exportan o no. El exportar, además de generar flujos de efectivo sumamente atractivos, obliga a la empresa a jugar con ciertas reglas de primer nivel en cuanto a la calidad de los productos y a su habilidad para comercializarlos. México presenta hoy importantes oportunidades para las empresas en materia de exportaciones: vecindad con uno de los mercados más grandes del mundo; mano de obra comparativamente barata; y en

general (debido a la paridad actual) costos sumamente competitivos en términos de dólares.

En esta sección se mostrará un análisis de la perspectiva internacional de la industria abarcando el mercado mundial, los flujos de comercio, las características regionales y las tendencias para seleccionar un mercado objetivo.

La industria del mueble a nivel mundial se encuentra segmentada según el tipo de producto. A continuación se muestra dicha segmentación. Cabe destacar que el segmento con mayor participación es el del mueble para hogar como se muestra en la gráfica # 4.1.



Segmentación por tipo de Producto

gráfica # 4.1

- Muebles para Oficina 10% - 24%
- Muebles para Cocina 10% - 20%
- Otros 10% - 25%
- ▣ Muebles para el Hogar 45% - 65%

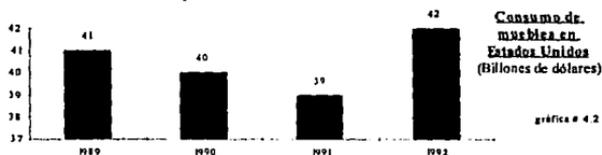
Participación de cada segmento en la producción por país.

Principales Países	Hogar	Oficina	Cocina	Otros	Total
Italia	65%	10%	12%	13%	100%
Alemania	53%	10%	20%	17%	100%
Francia	50%	24%	16%	10%	100%
E.U.A.	45%	20%	10%	25%	100%

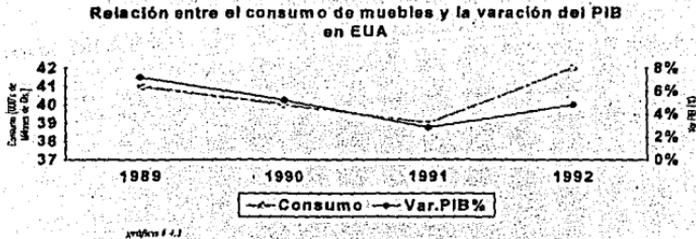
Tabla # 4.1

El mercado mundial de muebles es maduro con bajas tasas de crecimiento y alta dependencia de la situación económica de la región.

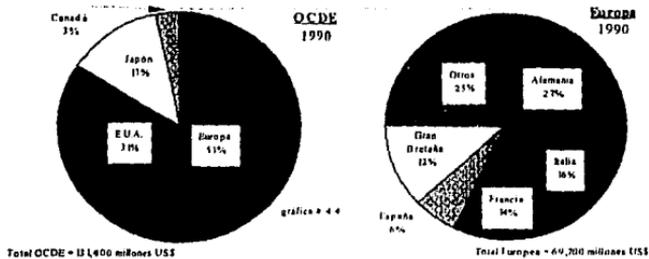
Como ejemplo de esta situación a continuación se presenta el consumo de muebles en Estados Unidos como se muestra en la gráfica # 4.2.



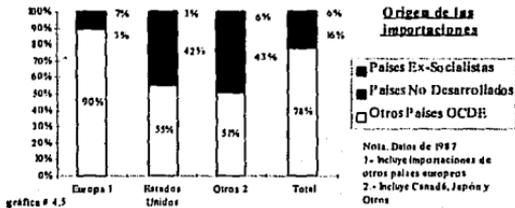
La relación entre el consumo de muebles y la situación económica de la región se aprecia en la siguiente gráfica # 4.3:



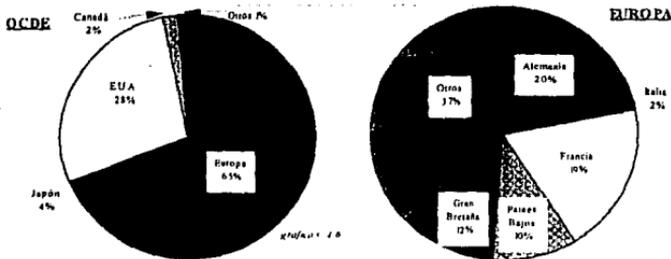
Los principales consumidores de muebles son los países de la OCDE. Estos, en conjunto, forman un mercado de \$131.4 billones de dólares. Estados Unidos es el principal consumidor representando el 31% del total como se muestra en la gráfica # 4.4.



El comercio entre estos países es muy intenso, representa el 78% del total de sus importaciones. El comercio de E.U.A. es más global mientras que el de Europa es más regional. Esto puede observarse en la gráfica # 4.5.

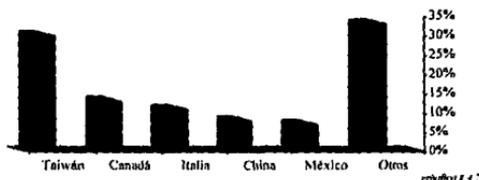


La gráfica anterior muestra de dónde vienen las importaciones de cada país o grupo de países, sin embargo, el volumen de estas importaciones no se comporta de esta manera. A continuación, en la gráfica # 4.6, se presentan dos gráficas que muestran cómo están distribuidas las importaciones:



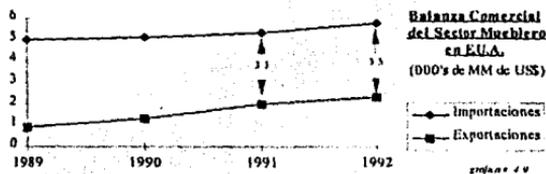
Si se analizan a mayor detalle las importaciones de los Estados Unidos se verá que éstas proceden principalmente de Taiwán, y que el producto que más se importa son principalmente los muebles de madera. A continuación, en las gráficas # 4.7 y # 4.8, se detallan las importaciones de muebles de Estados Unidos por país de procedencia y por materia prima de la que se componen.

Procedencia de las Importaciones



Estados Unidos ha sido un país tradicionalmente deficitario en cuanto a balanza comercial del sector mueblero se refiere como puede observarse de la gráfica #

4.9.



Además de conocer aspectos cuantitativos de los mercados internacionales, es necesario conocer aspectos cualitativos para ubicarse mejor en el contexto de sus operaciones. Esto da un parámetro para conocer los requerimientos de cada mercado. En la tabla # 4.2 se muestran las

características del mercado europeo mediante la comparación de Alemania e Italia.

	Italia (sur de Europa)	Alemania (norte de Europa)
Estructura de la industria	Muchas empresas pequeñas, 80,000 empresas de 10 trabajadores por empresa.	Menos empresas de mayor tamaño, 60 trabajadores por empresa.
Tipo de productos	Muebles de diseño artístico y vanguardista.	Muebles de alta calidad de manufactura, con gran funcionalidad y durabilidad.
Líneas de productos	Gran variedad de modelos.	Menos variedad de modelos.
Maquinaria y equipo	Maquinaria no muy compleja.	Maquinaria más especializada, de mayor complejidad.
Tipo de industria	Imagen artesanal, mucho oficio, prestigio y tradición familiar.	Industria de gran escala muy desarrollada.
Canales de distribución	El 85% de las ventas se hacen a través de pequeñas mueblerías especializadas que cubren mercados locales, tendiendo a competencia perfecta.	El 85% de las ventas se hacen a través de mueblerías de grandes superficies que venden a nivel regional, tendiendo a una competencia de tipo oligopolio.

Tabla # 4.2

De aquí podemos observar que la industria mueblera en Europa está pulverizada y menos tecnificada en el sur mientras que en el norte está más concentrada y tecnificada.

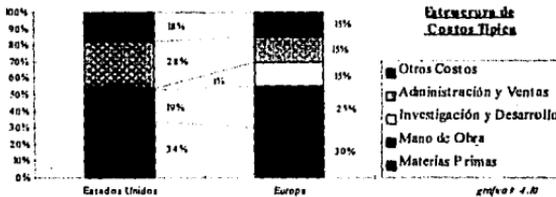
En la tabla # 4.3 se muestran algunas características del mercado de EUA. Mediante ésta podremos conocer los requerimientos del mercado Americano para después compararlo con el Europeo. Esta comparación será importante para la selección del mercado objetivo.

	Estados Unidos
Estructura de la industria	Empresas grandes con un promedio de 70 trabajadores por empresa.
Tipo de producto	Muebles funcionales, diseños jóvenes.
Línea de productos	Pocas líneas de productos pero con amplia variedad de modelos.
Maquinaria y equipo	Maquinaria especializada, equipo de control numérico.
Tipo de industria	Muy desarrollada, con capacidad para producir grandes volúmenes.
Canales de distribución	El 50% de las ventas se hacen a través de mueblerías especializadas, ya sean cadenas o establecimientos independientes

Tabla # 4.3

Parecería que las diferencias entre la industria Americana y la Alemana fueran poco apreciables, se identifica una tendencia Alemana hacia una mayor tecnología en la funcionalidad y durabilidad del mueble, sin embargo con la información presentada es difícil demostrarlo. A continuación se presenta una gráfica en la que se presentan las estructuras de costos para los mercados Europeo y Americano. De aquí hay que notar cómo la industria Americana invierte más en la administración y en las ventas de sus negocios mientras que la Europea invierte un porcentaje mucho mayor en investigación y desarrollo. Esto apoya la idea de que el

mueble Europeo tiene mucha más calidad objetiva que el Americano, sin embargo el mueble Americano tiende a ser muy comercial satisfaciendo los requerimientos de impacto visual (principalmente) del consumidor. Las estructuras típicas de costos de los Americanos y de los Europeos se muestra en la gráfica # 4.10.



La estructura de la industria mueblera en los principales países del mundo tiende a que existan pocas empresas muy especializadas y con buena integración vertical. Tienden a aprovechar economías de escala en la compra de materias primas. La manufactura empleada en estas industrias es cada vez mas automatizada, el diseño funcional va cada vez más hacia el mueble desarmable y la normatividad en cuanto a estándares internacionales es cada vez más necesaria por lo que se trabaja constantemente con programas de control de calidad formales e institucionalizados.

Estas características parece que dejarían fuera a todo aquél que no tenga un tamaño grande, sin embargo cumpliendo con los estándares de calidad internacionales, y usando diseños que requieran de procesos no automatizables en gran escala, abren la posibilidad para que una pequeña industria pueda encontrar nichos en estos grandes mercados.

Para encontrar estos nichos de mercado es necesario conocer el esquema de distribución del mercado al que atacaremos, para esto presentamos la participación de los distintos canales de distribución en los Estados Unidos por tipo de producto y por nivel de precio.

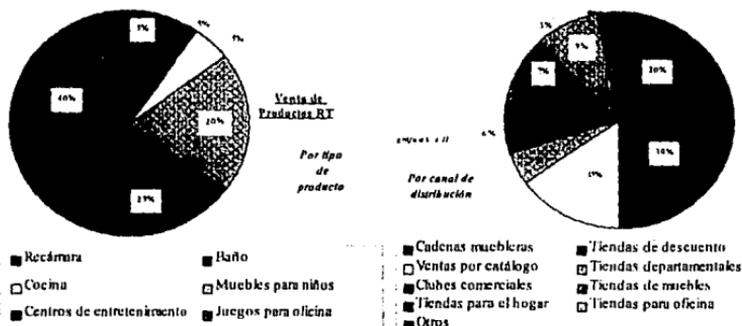
Tipo de distribuidor	% de ventas del total	% de ventas según el nivel de precios		
		Alto	Medio	Bajo
Mueblerías (incluyendo cadenas muebleras, tiendas independientes y tiendas especializadas)	75.0%	5.5%	60.5%	9.0%
Tiendas departamentales (J.C. Penney, Sears, Wards)	15.0%	4.0%	8.0%	3.0%
Tiendas y bodegas de descuento (Sam's, Price Club, etc.)	5.0%	-	-	5.0%
Centros de diseño y exposiciones	2.5%	2.0%	0.5%	-
Otros (Pedidos por correo, teléfono, etc.)	2.5%	1.5%	1.0%	-
TOTAL	100%	13.0%	70.0%	17.0%

Tabla # 4.4

En la tabla # 4.4 se puede apreciar que existe cierta especialización de los canales de distribución según el nivel de precios de los productos que estamos manejando en el que han incrementado su participación de mercado las grandes cadenas muebleras y la han disminuido las tiendas departamentales. También se ha visto el surgimiento y rápido crecimiento de clubes comerciales y tiendas de descuento que ofrecen muebles a menor precio. Han surgido también mueblerías con aspecto de casas decoradas con la línea de productos que se quieren vender.

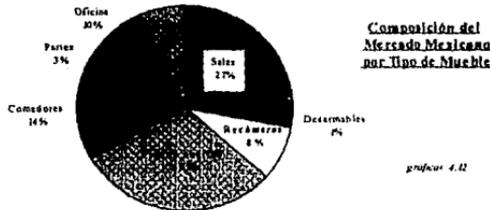
Si se quisiera acceder al mercado americano, y más aún al europeo, el costo del flete es un factor importante a considerar. El transporte de mueble armado presenta varios problemas, entre los que podemos observar el deterioro de los mismos por el movimiento (se golpean, se rayan, se aflojan) y por las maniobras de carga y descarga y el alto costo debido a que el mueble armado desaprovecha mucho espacio por el que se está pagando. Ante esta situación es imprescindible el pensar que el mueble desarmado es la manera ideal de acceder a estos mercados, al ir bien empacado se llena un contenedor con el mínimo de aire dentro, se acaban los problemas del deterioro por movimiento y por maniobras de carga y descarga.

En la gráfica # 4.11, se presenta la distribución de las ventas de muebles listos para armar o RTA (Ready to Assemble) por producto y por canal de distribución:

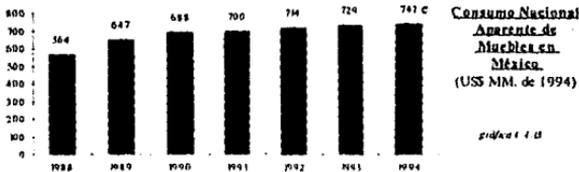


4.2.- Análisis del Mercado Nacional

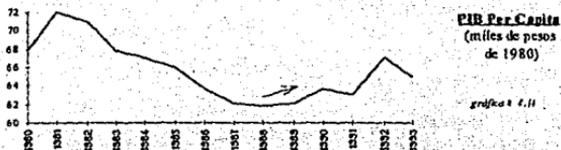
El mercado nacional está concentrado principalmente en Piezas sueltas y en salas, seguido en un segundo plano por los comedores Oficinas y Cocinas. La segmentación del mercado nacional se presenta en la gráfica # 4.12.



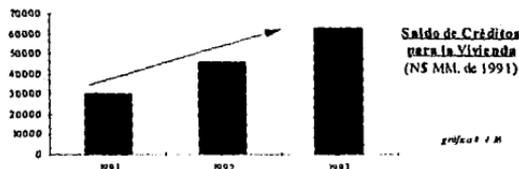
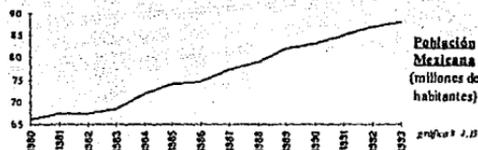
El consumo de muebles en el país creció más de 18% en 1989 y a partir de ese año su crecimiento ha sido moderado. Esta situación puede apreciarse en la gráfica # 4.13.



Al crecimiento en el consumo nacional pueden atribuirse varios factores, como el crecimiento del PIB Per Cápita (que se muestra en la gráfica # 4.14) y al crecimiento de la vivienda generado por el crecimiento poblacional.

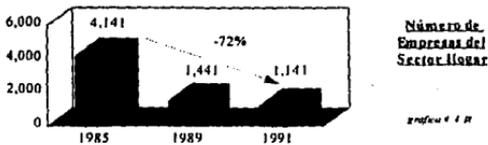
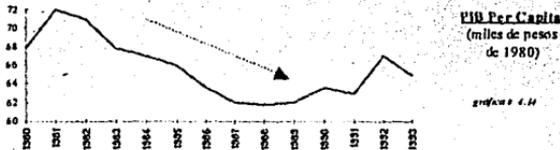


Se puede apreciar en la gráfica # 4.14 como a partir del 1991 se empieza a recuperar el crecimiento del PIB Per Cápita. Paralelamente, el crecimiento demográfico fue seguido por un incremento en la construcción de vivienda lo que generó un mayor consumo de bienes duraderos. Estas situaciones se presentan en las gráficas # 4.15 y # 4.16 y # 4.17..



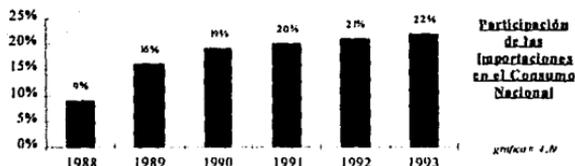
El sector de muebles para el hogar, aunque es el mayor de los sectores muebleros en México, siendo tres veces mayor que el de muebles para oficina, es sumamente sensible a cambios en el poder adquisitivo de población. Es lógico pensar que cuando el ingreso disminuye, siendo los muebles bienes superiores, éstos son vistos como un lujo ya que son fácilmente sustituibles con muebles viejos o adaptaciones caseras.

Es clara la relación existente entre la caída del poder de compra en México con la disminución del número de empresas del sector hogar. Se puede observar en la gráfica # 4.18 como el número de empresas del Sector Hogar se redujo un 72% de 1985 a 1991, que fue ocasionada por la caída del PIB mostrada en la gráfica # 4.14.

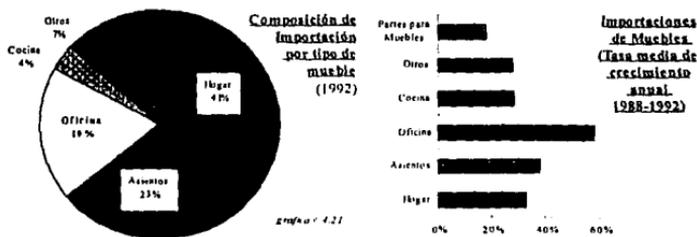


También contribuyó a la caída de ese sector el hecho de que las importaciones han crecido de manera vertiginosa desde 1988, siendo el sector hogar quien ha

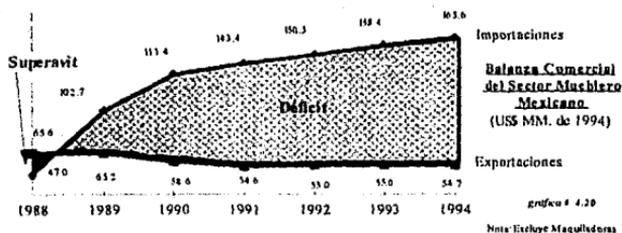
absorbido mayor parte de las importaciones. Esta situación se muestra en la gráfica # 4.19 y # 4.21.



Aunque en 1992 el sector hogar el que mayor parte de las importaciones atrajera, el sector que mayor crecimiento promedio presenta es el de oficinas, ya que los competidores extranjeros ofrecen importantes ventajas en diseño de producto, crédito y marcas reconocidas.

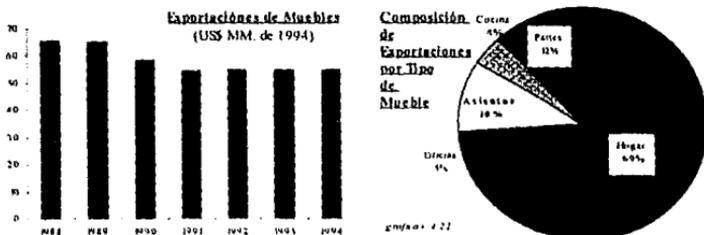


La apertura de fronteras desde la adhesión de México al GATT creó un déficit en la balanza comercial superior a los US\$ 100 MM. en 1993 y 1994. La balanza comercial histórica del sector puede observarse en la gráfica # 4.20.



Esta situación golpeó fuertemente a la industria mueblera nacional por diversas razones: Diseño superior al nacional (modularidad, estética, funcionalidad), mucho mayores plazos de crédito, apoyo publicitario al comercializador (catálogos, etc.), apoyo en inventarios al servicio del comercializador y precios razonables en parte ayudados por la sobrevaluación del peso. Este déficit se verá disminuido en 1995 debido a la devaluación del peso frente al dólar.

En cuanto a las exportaciones se refiere, se puede apreciar en la gráfica # 4.22 como a medida que el peso se iba sobrevaluando, las posibilidades de exportar se iban reduciendo. El sector más exportador dentro de la industria mueblera es el del hogar, que representa el 69% de las exportaciones a 1994.



Con la devaluación se abrirán importantes posibilidades de exportación para empresas que tengan la capacidad técnica y comercial para acceder a esos mercados.

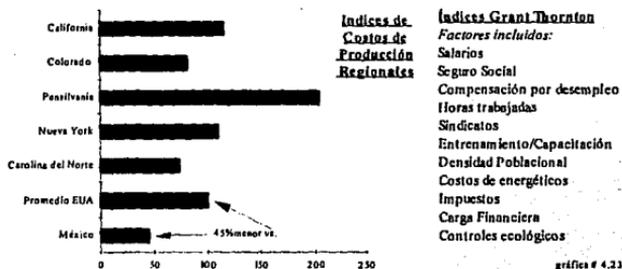
Dentro del mercado nacional, se puede ver que el sector hogar es sumamente atractivo por su tamaño y por las ventajas de comercialización: menor nivel de servicio a cliente una vez que el mueble se ha instalado, facilidad para entrar a cadenas muebleras y aceptación en versiones listas para ensamblar. Aunado a esto, aunque ciertamente el sector está muy competido (sobre todo en sectores de bajo precio), el hecho de que tantas empresas del sector hayan cerrado con la crisis y de que con la devaluación exista un gran mercado de sustitución de importaciones, le agregan a este sector un potencial importante.

Sin embargo, como ya se demostró, el mercado de muebles para el hogar es sumamente sensible a cambios en el poder adquisitivo de la población lo que constituye un riesgo. Ante esta situación, es indispensable que al atacar este mercado se tenga un producto claramente enfocado al sector de ingresos altos de la población para soportar caídas en el PIB.

El mercado de muebles de oficina, aunque requiere de una sofisticación mayor en cuanto a su comercialización y servicio a clientes, presentará una oportunidad coyuntural debido a que las cuantiosas inversiones que ya se han hecho para la construcción de oficinas tendrán que ser amuebladas para poder ser utilizadas y una opción modular, desarmable y económica puede ser una gran alternativa para ello.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Aunado a la ventaja en costos que la devaluación le ha conferido a los productores mexicanos, en cuanto a costos se refiere, México presenta importantes ventajas contra Estados Unidos, lo que abre posibilidades claras a la sustitución de importaciones y una posibilidad más de exportación. En la gráfica # 4.23 se presenta un comparativo de costos de producción antes de la reciente devaluación.



4.3.- Análisis de los mercados objetivo.

Mercado de Exportación:

A continuación se expondrán las características del mercado que se recomienda para ser atacado en términos de exportación:

Mercado: Estados Unidos

Producto: Centros de entretenimiento

Materia Prima: Madera

Segmento: Hogares

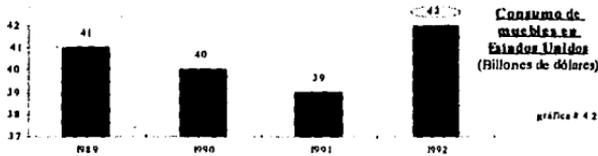
Formato: Listo para ensamblar

Distribución: Cadenas de mueblerías independientes

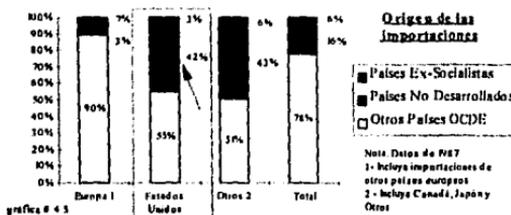
Nivel de Precio: Medio

La justificación de haber seleccionado este producto para este mercado es la siguiente:

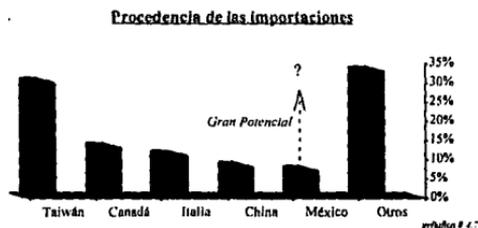
Como se mencionó en la tabla # 4.1, el mercado de muebles para el hogar en los Estados Unidos representa el 45% del mercado total. Este mercado tiene un tamaño de US\$ 42 Billones a 1992 como se mostró en la gráfica # 4.2.



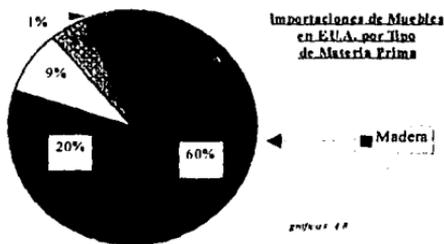
Estados Unidos es un país que históricamente ha importado muebles de países no desarrollados como se mostró en la gráfica # 4.5, lo que sienta un antecedente favorable para las importaciones de productos Mexicanos.



Por otro lado, México representa actualmente menos del 10% de las importaciones de E.U.A., lo que representa un importante potencial, siempre que el producto cumpla con las especificaciones, si se consideran las condiciones actuales de paridad como se mostró en la gráfica # 4.7.

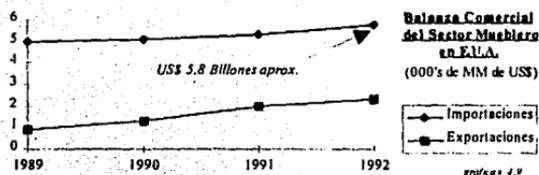


La materia prima deberá ser madera ya que, además de que La Empresa siempre la ha trabajado, representa el 60% del total de los muebles que se importan en los E.U.A.



El mercado de mueble de madera para hogar en E.U.A. tenía, en 1992, un tamaño de aproximadamente US\$ 1.5 Billones, ya que el total de las importaciones era de US\$ 5.8 Billones (Gr. # 4.9), de los cuales el 60% son de madera (Gr. # 4.8) y

los muebles para hogar representan el 45% del consumo total de muebles en los E.U.A. (tabla # 4.1).



De aquí que $US\$ 5.8 \text{ BN} * 60\% * 45\% = US\$ 1.56 \text{ BN}$.

Se seleccionó E.U.A. como país destino debido a las siguientes consideraciones:

- El mueble Americano busca diseños jóvenes o menos sofisticados, a diferencia del Europeo cuyo diseño es sumamente sofisticado el cual sería inaccesible para La Empresa.
- El costo del flete a E-U.A. es considerablemente menor que a Europa como es de esperarse.
- El nivel tecnológico de los muebles Americanos es menor al de los muebles Europeos, invierten 1% y 15% de las ventas en investigación y desarrollo respectivamente (Gr. # 4.10).
- Los países europeos solamente importan el 3% de países no desarrollados, mientras que Estados Unidos el 45%.

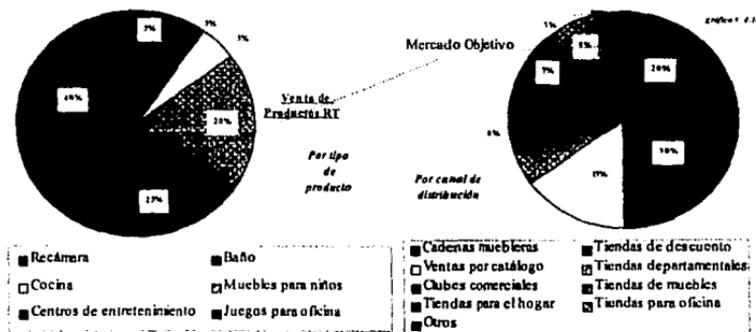
El canal de distribución que se recomienda es el de las cadenas de mueblerías y el nivel de precios al que se recomienda enfocarse es al del precio medio. Este canal y este nivel de precio, además de históricamente ser el canal y el precio al que atacaba

La Empresa en México cuando se enfocaba a ese sector, el de mayor volumen desplazado.

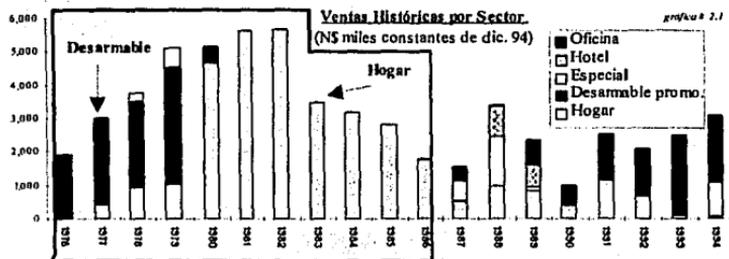
Tipo de distribuidor	% de ventas del total	% de ventas según el nivel de precios		
		Alto	Medio	Bajo
Mueblerías (incluyendo cadenas muebleras, tiendas independientes y tiendas especializadas)	75.0%	5.5%	60.5%	9.0%
Tiendas departamentales (J.C. Penney, Sears, Wards)	15.0%	4.0%	8.0%	3.0%
Tiendas y bodegas de descuento (Sam's, Price Club, etc.)	5.0%	-	-	5.0%
Centros de diseño y exposiciones	2.5%	2.0%	0.5%	-
Otros (Pedidos por correo, teléfono, etc.)	2.5%	1.5%	1.0%	-
TOTAL	100%	13.0%	70.0%	17.0%

Tabla # 4.4

Específicamente, dentro de los muebles Listos Para Ensamblar (RTA - Ready to Assemble) también son las cadenas de mueblerías quienes comercializan el mayor volumen de este producto y los muebles para hogar son también de los más vendidos.



La Empresa tiene la capacidad de atender el mercado que se ha seleccionado ya que históricamente estuvo enfocada a este sector. Los niveles históricos de ventas han alcanzado precisamente cuando la empresa estuvo enfocada a este sector, ya que fue diseñada para ello en cuanto a maquinaria, distribución y sinergias.



Se puede observar de la gráfica # 2.1 que de 1976 a 1986, La Empresa estuvo, casi en su totalidad enfocada a estos mercados.

Mercado Nacional

Se recomienda atacar el mercado nacional de la siguiente manera. Los primeros tres años se verán como una transición hacia el mercado del mueble del hogar. En este periodo se atacará el mercado de mueble del hogar enfocado principalmente a individuos de altos ingresos (con una línea que se describirá más adelante) y con una línea de menor precio al mercado de menores ingresos, viendo a esta combinación como un amortiguador para las variaciones de poder adquisitivo de la población. Paralelamente se recomienda continuar en el mercado de oficinas pero sólo con una línea modular desarmable para aprovechar la necesidad de amueblar los espacios de oficina que ya fueron construidos y que están por terminarse.

A continuación se presenta una descripción de los productos que se ofrecerán:

Mercado: Hogar

Nivel de Precios: Alto ⁽¹⁾, Medio ⁽²⁾

Producto: Centro de entretenimiento

Materia Prima: Madera

Formato: Listo para ensamblar

Distribución: Cadenas Muebleras, Exhibición Propia, Promoción en Nuevos Desarrollos

Se proponen dos líneas de distintos niveles de precios, la del segmento Alto (1) y la del segmento Medio (2) (desde el punto de vista de manufactura esto es válido ya que las líneas en esencia serán iguales, solamente variarán los materiales y los accesorios que estas lleven). Estos dos niveles son necesarios para soportar cambios en el poder adquisitivo de la población.

La línea con la que se recomienda atacar el mercado de oficinas se describe a continuación.

Mercado: Oficinas

Nivel de Precios: Medio

Producto: Línea modular de estaciones de trabajo

Materia Prima: Madera y accesorios

Formato: Listo para ensamblar

Distribución: Propia y distribuidores en el interior de la República

El programa de comercialización para el mercado nacional se muestra en la figura # 4.1.

Figura # 4.1

<i>Mercado Nacional</i>								
Programa de Comercialización								
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	perpetuidad
Oficina	[REDACTED]							
Hogar	[REDACTED]							

Los mercados seleccionados, tanto nacional como internacional, son accesibles para la empresa ya que se cuenta con maquinaria y equipo adecuado para competir en ellos. Históricamente la empresa ha estado ya dentro de esos mercados por lo que los cambios necesarios para hacerlo de manera competitiva se limitarán a cambios en la estructura y filosofía organizacional de La Empresa.

Los cambios necesarios para atender a los mercados seleccionados se muestran en el siguiente capítulo.

Capítulo 5.

Propuesta Operativa

5.- Propuesta Operativa

Para atacar los mercados seleccionados, tanto nacional como de exportación, es necesario partir del mercado y adecuar la organización a los requerimientos de este. Estos requerimientos son muy variados, entre ellos se pueden citar: calidad, diseño, precio, tiempo de entrega, empaque, servicio post venta, etc. Estos requerimientos varían dependiendo del mercado objetivo que se haya seleccionado.

La estrategia de comercialización seleccionada tiene un antecedente histórico que le facilitará a la empresa el satisfacerlos de manera eficaz. Esto es muy importante ya que, al seleccionar el mercado objetivo, se debe estar consciente de que las empresas conocen un cierto negocio y por eso pueden participar en él, si se seleccionara un mercado objetivo ajeno del todo a la empresa, sería como empezar de nuevo, lo que es totalmente utópico.

En la figura # 5.1 se presenta el organigrama propuesto para la empresa.

5.1.- Organigrama Propuesto

Organigrama Propuesto

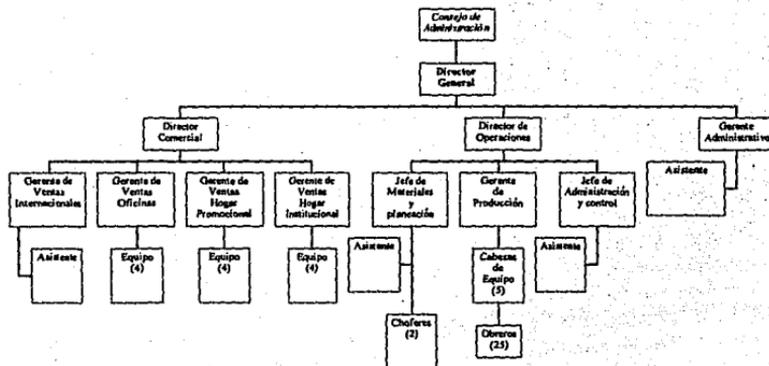


Figura # 5.1

En el organigrama propuesto aparecen figuras importantes que no aparecían en el organigrama actual de La Empresa. La estructura de este nuevo organigrama está diseñada para actuar junto con toda una nueva filosofía en la empresa - "ser una empresa orientada al mercado". Aunque esta frase está sumamente trillada, su verdadera implantación trae implícita una serie de principios operativos, objetivos, que garantizan un desarrollo sólido para cualquier empresa. A lo largo de esta tesis se han mencionado algunos de ellos que en general tienen el objetivo de garantizar de manera permanente la presencia de la empresa en el mercado, misma que se traduce en niveles de venta que se pueden desglosar en volumen alto, precio adecuado (buen margen), nivel de recompra, reconocimiento de la marca,

anticipación de amenazas, aprovechamiento de oportunidades, valor agregado de la cadena comercial, etc.

Es claro que ningún cambio estructural y mucho menos de filosofía puede darse si la intención no proviene de la cabeza de la empresa, es por esto que la estrategia descrita y los conceptos que se recomiendan se han tratado de manejar en los términos más simples posibles, evitando el uso de teorías conocidas pero a las que empresarios anticuados sienten cierta aberración. El objetivo de esta simplicidad es la de vender aquellos conceptos clave a partir de que el Director General llegue a ellos usando solamente su sentido común.

Sin embargo la filosofía recomendada esta sustentada en conceptos contenidos en teorías como el "Justo a Tiempo" (JIT - "Just in Time"); reingeniería de procesos; refluotación de empresas "Corporate Turnaround" y otras del comportamiento humano en las organizaciones. Exponer detalladamente cada una de estas teorías son temas como para desarrollar nuevos trabajos de tesis.

Los cambios que se presentan en el organigrama propuesto tienen la intención de que se dejen de hacer aquellas operaciones que no representen para el cliente un aumento de valor, o bien que no soporte alguna que los haga. A continuación se presenta una breve descripción de las funciones principales de los puestos más importantes del organigrama propuesto.

a) -Director General.- Además de las funciones propias de todo Director General es crucial que éste sea el principal promotor y auditor de la nueva filosofía, tanto en la parte comercial como operativa.

b).- Director Comercial

- Responsable total del nivel de ventas de La Empresa
- Diseñar la estrategia operativa de la comercialización de los productos
- Monitorear constantemente las condiciones y requerimientos de los mercados
- Responsable de diseñar el esquema de medición de resultados por puesto
- Coordinar y evaluar a sus diferentes áreas

b1).-Gerente de Ventas Internacionales

- Responsable de la promoción de ventas a nivel internacional
- Informar a sus clientes en todo momento de la situación de sus pedidos
- Monitorear el mercado internacional
- Responsable de la cobranza a nivel internacional

b2).-Gerente de Ventas a Oficinas

- Responsable de la promoción de ventas dentro del sector de oficinas
- Informar a sus clientes en todo momento de la situación de sus pedidos
- Monitorear el mercado de oficinas
- Responsable de la cobranza a nivel oficinas
- Responsable del servicio post venta en oficinas

- Coordinar a su equipo de vendedores

b3).- Gerente de Ventas a Hogar - Promocional

- Responsable de la promoción de ventas dentro del sector hogar fuera de los grandes establecimientos
- Informar a sus clientes en todo momento de la situación de sus pedidos
- Monitorear el mercado del hogar (búsqueda de nuevos edificios habitacionales, desarrollos, etc.)
- Mantener una estrecha relación con constructores de vivienda
- Responsable de la cobranza a nivel hogar promocional
- Responsable del servicio post venta en oficinas
- Coordinar a su equipo de vendedores (diseñar rutas, evaluar a sus vendedores, etc.)

b4).- Gerente de Ventas a Hogar - Institucional

- Responsable de la promoción de ventas dentro del sector hogar en su faceta de venta promocional (Tiendas departamentales, cadenas de mueblerías, tiendas y bodegas de descuentos)
- Informar a sus clientes en todo momento de la situación de sus pedidos
- Monitorear el mercado del hogar con visitas constantes a tiendas departamentales, cadenas de mueblerías, tiendas y bodegas de descuentos, etc.
- Mantener una estrecha relación con los compradores de estas instituciones

- Responsable de la cobranza a nivel hogar institucional
- Responsable de la correcta exhibición de los productos en estas tiendas
- Coordinar a su equipo de vendedores asignándolos a ciertos clientes (tipo ejecutivos de cuenta)

Los equipos de vendedores que trabajarán con cada Gerente de Ventas trabajarán por comisiones sobre venta neta cobrada.

c).- Director de Operaciones

- Responsable total de que los pedidos se surtan con la cantidad, calidad y puntualidad requerida
- Responsable de inculcar la cultura de mejora continua en el proceso
- Responsable de diseñar el esquema de medición de resultados por puesto y por equipos de trabajo
- Responsable de diseñar junto con el Gerente de Producción los instrumentos de control de calidad en cada paso del sistema productivo
- Responsable de coordinar desde la planeación de la producción, adquisición de las materias primas, procesamiento de ellas y entrega del producto terminado
- Participa en el diseño de nuevas líneas y en la modificación de las mismas junto con el Director General

- Responsable de mantener e incrementar el valor de las instalaciones productivas coordinando el mantenimiento adecuado

e1).-Gerente de Producción

- Responsable de la fabricación de los pedidos en el tiempo, cantidad y calidad requeridos
- Responsable de diseñar junto con el Director de Operaciones los instrumentos de control de calidad en cada paso del sistema productivo y de su instalación
- Responsable de diseñar el plan de producción semanal junto con el Jefe de Materiales y de Planeación
- Responsable de coordinar y evaluar a los diferentes equipos de trabajo
- Responsable del control de tiempos y movimientos de las operaciones dentro de la planta
- Responsable de implantar la filosofía de mejora continua en los obreros cabeza de equipo y demás obreros
- Responsable de fomentar continuamente la cultura de control de calidad y del funcionamiento del sistema de control de calidad

c2).- Jefe de Materiales y Planeación

- Responsable de la adquisición de la materia prima y demás insumos
- Responsable del puntual surtimiento en cantidad, calidad y puntualidad de los insumos adquiridos
- Responsable de la programación semanal de la producción junto con el Gerente de Producción
- Responsable del control de inventarios de materia prima y producto terminado
- Coordinación del surtimiento de los pedidos

c3).- Jefe de Administración y Control

- Responsable del control de la nómina de la planta
- Responsable de las relaciones de la empresa con el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)
- Responsable de la administración de los recursos humanos de la planta
- Responsable de la administración de la caja de la fábrica
- Responsable de la relación con proveedores en la planta
- Relación con los prestadores de servicios en la planta

c) 1).-Cabezas de Equipo

Son empleados que fueron obreros y que por sus conocimientos y habilidades comandarán los equipos de trabajo en los que se dividirá la operación de la planta. Sus actividades comprenden:

- Coordinación de las actividades de su grupo de trabajo
- Participación de manera crucial en la implantación de programas y transmisión de filosofías
- Responsables de que las operaciones se realicen dentro del sistema de control de calidad

d).- Gerente Administrativo

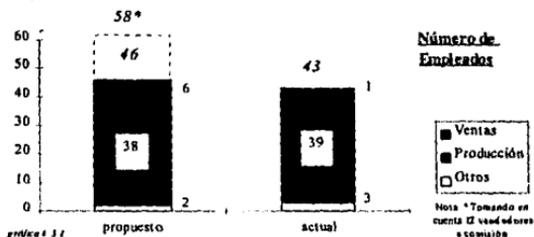
- Responsable de la situación contable y fiscal de la empresa
- Responsable del control de la nómina a nivel general
- Responsable de monitorear los gastos de la empresa
- Responsable de monitorear el margen operativo de la empresa
- Responsable de la relación con los bancos de la empresa
- Responsable de la coordinación de la cobranza de la empresa
- Responsable de elaborar junto con el Director General, Director Comercial y el Director de Operaciones el presupuesto de ventas anual y de monitorear su cumplimiento
- Responsable del manejo de proveedores de La Empresa a nivel general.

5.2.- Conclusiones

Comparando el organigrama propuesto con el organigrama actual, se puede observar que la diferencia principal es la aparición de una verdadera división comercial. Otra diferencia por demás importante, pero no tan visible, es la implantación de filosofías y sistemas que permitirán responder a los requerimientos del mercado.

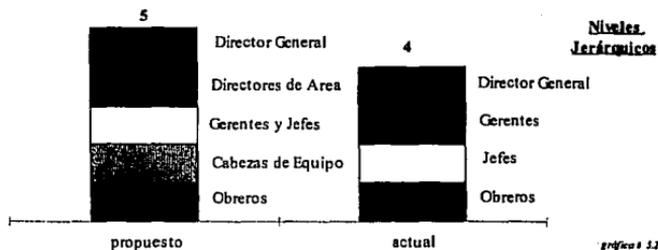
Una vez que se implanten estos sistemas de trabajo, La Empresa estará en posibilidades para operar dentro de la nueva filosofía, ser una empresa que se maneje a partir del mercado. Esto se podrá llevar a cabo gracias a que las operaciones habrán sido diseñadas a partir de los requerimientos del mercado.

Los cambios propuestos en el organigrama parecerían hacer crecer la empresa en tamaño y complejidad de manera importante, sin embargo las variaciones no son tan importantes como se muestra a continuación.



Como se puede apreciar en la gráfica # 5.1, el número de empleados en nómina sólo aumenta de 43 a 46. Si se considera a los vendedores por comisión el número aumenta a 58

empleados. Este incremento es muy pequeño sobre todo si se considera que se está incorporando toda una nueva división y esta estará enfocada a generar ingresos.



De la gráfica # 5.2 es posible observar que La Empresa sigue siendo una institución bastante horizontal, ya que solamente aumenta un nivel de jerarquía. A cambio de esto La Empresa obtendrá muchos mayores ingresos y mucho mayor control.

Una vez que se logre echar a andar la organización propuesta, La Empresa contará con bases sólidas como para permanecer en el mercado en el largo plazo a pesar de los eventos que pudieran darse.

Capítulo 6.**Análisis Financiero de la Propuesta.**

6.- Análisis Financiero de la Propuesta

En este capítulo el objetivo será el de medir los resultados de la estrategia propuesta mediante una proyección. A partir de los cambios propuestos se estimará un volumen de venta y un precio que nos darán los ingresos que recibirá La Empresa para el período 1995 - 1998. A estos ingresos le restarán los costos de ventas y gastos de operación con lo que se obtendrá una utilidad de operación para el periodo proyectado. Estos resultados serán alimentados a un programa computacional (el programa) que se utiliza para hacer proyecciones financieras. El programa elabora las proyecciones usando la inflación esperada para ese período, las tasas de interés esperadas, la devaluación esperada, y ciertos niveles de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, caja y amortizaciones de deuda con los que el programa determinará el capital de trabajo necesario por la empresa en cada uno de

los años proyectados. A partir de esta información el programa proyecta un Estado de Resultados, un Balance General, un Flujo de Efectivo y calcula ciertas razones financieras.

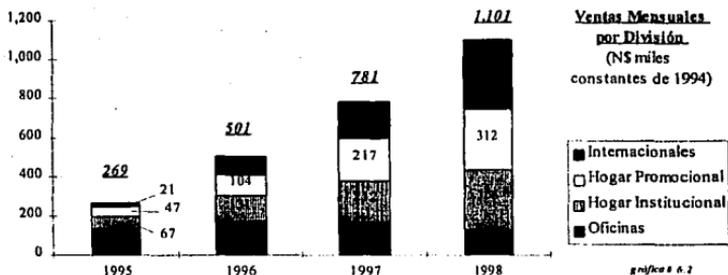
A continuación se procederá a explicar los supuestos bajo los cuales se comportarán las ventas y los márgenes de venta y de operación en base al esquema de operación propuesto.

En la tabla # 6.1 se muestran las ventas mensuales que se obtendrán por división:

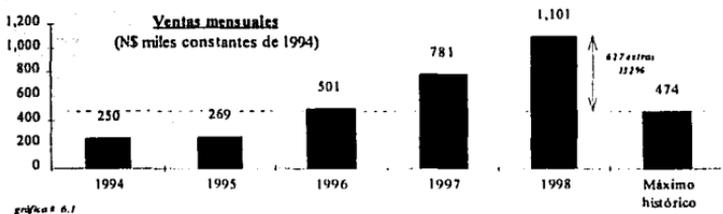
Tabla # 6.1

Internacionales (US\$ miles)		5	15	25	40
Internacionales (N\$ miles)		32	113	223	406
Oficinas	164	200	220	200	150
Hogar Promocional		70	130	260	359
Hogar Institucional		100	164	255	352
Total	250	407	642	963	1,307

Estas ventas son alcanzables ya que no representan más de 2.1 veces las ventas de muebles de oficina de 1994, siendo que estas fueron vendidas por una sola persona, y la propuesta incluye equipos de venta cuyo único resultado medido es el nivel de ventas. La gráfica # 6.2 muestra las ventas por división en pesos constantes de 1994 para que se pueda observar el crecimiento en términos reales.



En la gráfica # 6.1 se muestra el nivel de ventas proyectado contra el máximo histórico que se ha obtenido:



Para que se pueda surtir este nivel de ventas será necesario hacer ciertas inversiones como mayor equipo de reparto, equipo de informática, y reforzar algunas áreas del proceso de producción. La inversión en estos conceptos se muestra de manera agregada en la tabla # 6.2.

Proyección de algunos resultados (NS miles corrientes)	1994	1995	1996	1997	1998
Ventas	3,002	4,818	7,518	11,251	15,200
Incremento sobre la inflación	34%	12%	31%	30%	20%
Ventas a Pesos ctes. de 94	3,002	3,234	6,015	9,376	13,217
Costo de ventas (%)	29%	28%	27%	26%	26%
Costo de ventas	862	1,349	2,030	2,925	3,952
Utilidad Bruta	2,140	3,469	5,488	8,326	11,248
Depreciación	54	87	135	203	274
Gastos de Operación	1,800	2,940	3,675	4,410	5,072
Incremento real en G. Operativos		14%	0%	0%	0%
Utilidad de Operación	340	529	1,813	3,916	6,176
Inversiones en Activo Fijo	25	250	600	3,000	1,500
Pago de deuda		70	86	0	0

Los resultados de ventas, costo de ventas, gastos de operación, depreciación, inversiones en activos fijos y pago de deuda se vaciaron en el programa, en el Anexo 6 se muestran estos resultados. Los principales resultados se muestran en la tabla # 6.3.

Tabla # 6.3

Principales Resultados de la Proyección (Miles de NS corrientes)				
	1995	1996	1997	1998
Ventas	4,818	7,518	11,251	15,200
Utilidad Bruta	3,469	5,488	8,326	11,248
Utilidad Bruta (%)	72%	73%	74%	74%
Gastos de Operación	2,940	3,675	4,410	5,072
Gastos de Operación (%)	61%	49%	39%	33%
Utilidad de Operación	514	1,793	3,891	6,116
Utilidad de Operación (%)	11%	24%	35%	40%
Gastos Financieros	76	94	116	110
Utilidad Neta	295	944	1,927	3,196
Utilidad Neta (%)	6%	13%	17%	21%
Activo Total	NS6,390	NS8,917	NS13,589	NS17,568
Pasivo Total	NS1,768	NS2,240	NS3,722	NS5,148
Capital	NS4,622	NS6,678	NS9,867	NS14,421
ROE	6.4%	14.1%	19.5%	22.2%
ROA	6.3%	12.8%	18.0%	22.3%
Tasa Circulante	1,545	1,736	1,698	1,817
Prueba del Acido	1.34	1.51	1.42	1.53
Apalancamiento F/C	0.38	0.34	0.38	0.22
Días de proveeduría	115	110	90	90
Rotación de Inventarios	5.82	10.442	10.26	9.988

Los supuestos macroeconómicos que se usaron para la valuación se muestran en la tabla #

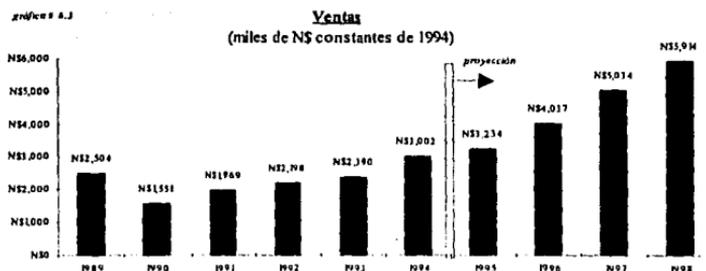
6.4.

Tabla # 6.4

Inflación en México	49%	25%	20%	15%
Inflación en EUA	4.0%	4.0%	3.5%	3.5%
Tipo de Cambio al cierre (N\$/US\$)	6.8	8.2	9.6	10.7
Tipo de Cambio promedio (N\$/US\$)	6.3	7.5	8.9	10.1
Tasa de Interés CP México	49.0%	42.0%	37.5%	35.5%
Tasa de Interés LP México	49.0%	42.0%	37.5%	35.5%
Tasa de Interés CP EUA	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%
Tasa de Interés LP EUA	10.6%	10.6%	10.6%	10.6%
Rendimiento sobre Inversiones	39%	32%	28%	26%

La información que contiene la tabla 6.3 está expresada en pesos corrientes, para efectos de comparar los resultados de la proyección contra los resultados históricos de manera real se presentan las siguientes gráficas cuya información está expresada en pesos constantes.

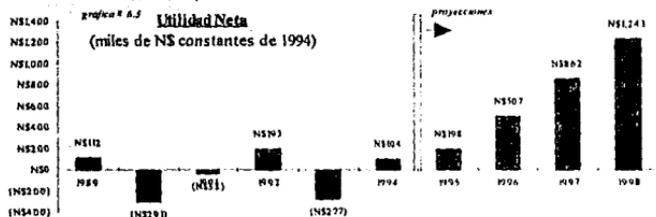
En la gráfica # 6.3 podemos observar como las ventas casi se duplican en 1998 en términos reales.



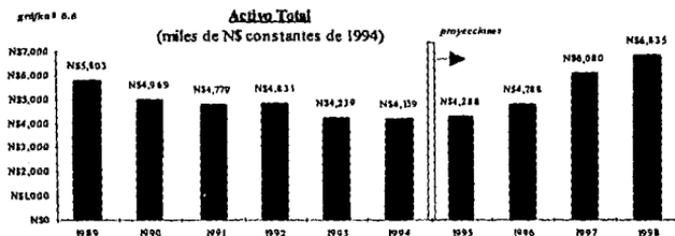
La gráfica # 6.4 muestra como la estrategia de crear una división de ventas tiene un impacto sumamente favorable ya que el área productiva se mantiene prácticamente del mismo tamaño y por consiguiente los gastos fijos crecen poco mientras que las ventas aumenta substancialmente. Esto produce como resultado un incremento de más de 6 veces en la utilidad de operación de 1998 comparada contra la de 1994.



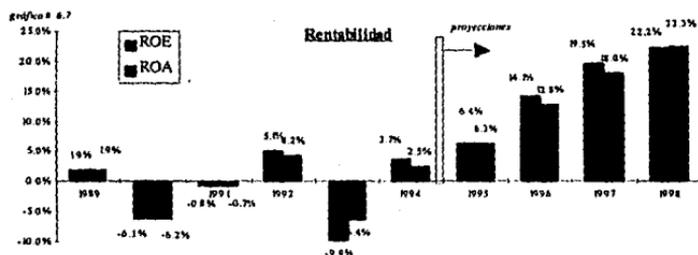
La utilidad neta también se incrementa de manera importante ya que los gastos financieros sólo se incrementan para cubrir ciertas necesidades de capital de trabajo. La utilidad neta proyectada se presenta en la gráfica # 6.5.



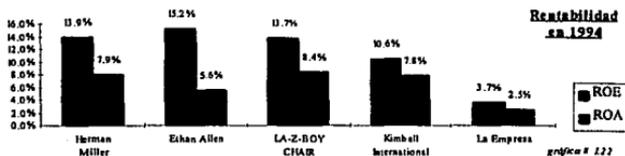
El activo total se incrementa de manera importante en 1997 y 1998 ya que en esos años se proyecta la compra de cierta maquinaria para eliminar cuellos de botella de la planta y la construcción de ciertas salas de exhibición.



El principal resultado de esta tesis se muestra en la gráfica # 6.7. En ella se puede observar cómo se incrementará la rentabilidad mediante la implantación del programa descrito.



Esta rentabilidad es sumamente atractiva llegando a ser incluso superior a la de los principales fabricantes estadounidenses. Esto se podrá dar ya que el tamaño de La Empresa seguirá siendo mucho menor al de ellos por lo que la infraestructura que ellos necesitan y los gastos que éstas representan, hacen que su rentabilidad esté topada.



Las gráficas # 6.8; 6.9; y 6.10 muestran la liquidez, el apalancamiento y la rotación de inventarios proyectadas para La Empresa. En ellas puede verse que La Empresa será mucho más sana y dinámica después de haber sido implantado el programa propuesto.

gráfico # 6.8

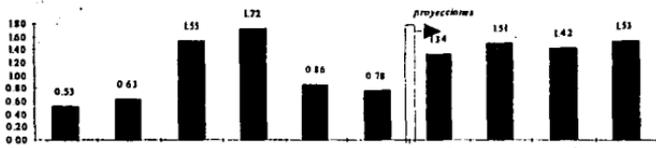
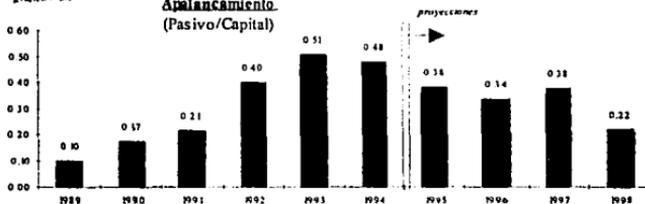
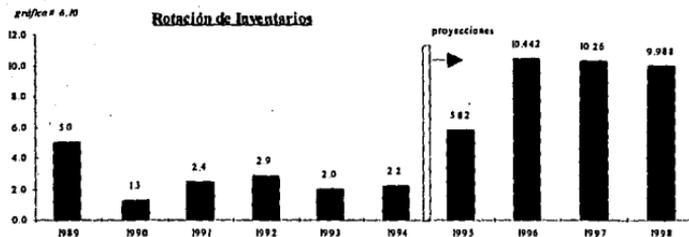
Prueba del ácido

gráfico # 6.9

**Apalancamiento
(Pasivo/Capital)**



Los resultados que se han presentado son sumamente importantes, sin embargo, existen resultados no cuantificables que le darán a La Empresa una presencia sólida en el mercado misma que le permitirán generar flujos de efectivo constantes que sin duda incrementarán el valor de La Empresa. A continuación se presentan las conclusiones de esta tesis.

Conclusiones

Conclusiones

El análisis que se realizó en esta tesis produjo resultados cuantificables que muestran lo importante que es el que La Empresa si puede ser suficientemente rentable. Sin embargo, el enfoque que se le dio al análisis fue profundo solamente en el área comercial de La Empresa.

Se adoptó este enfoque ya que sin duda el hecho de aumentar las ventas fue en este caso lo que mayor impacto tiene sobre la rentabilidad. Esto es sostenible ya que La Empresa había estado manejada a base de controlar costos y tener una estructura esbelta y simple, se puede decir que La Empresa había estado manejada con una visión "hacia adentro". Esta cultura de controles y de simplicidad, hace posible el hecho de que el esfuerzo de convertir a La Empresa en una institución agresiva hacia el mercado con ventas crecientes y sólidas, se traduzca directamente en una mayor rentabilidad. Si existieran problemas de control de gastos o de estructura financiera, no se podría tener esa certeza ya que habrían importantes

fugas de recursos. El hecho de haber atacado el problema de esta manera parecería simplista, pero en este caso, después de haber analizado la historia de la base de negocios histórica y la estructura operativa de La Empresa, fue evidente el camino a seguir.

Aunque la propuesta parecería simple, el hecho de alcanzar esas ventas y sostenerlas requiere de todo un respaldo operativo eficaz, que solo se podrá conseguir si se adoptan los conceptos propuestos que pertenecen a filosofías operativas ya conocidas como los que se mencionaron. A continuación se presentan algunos de estos conceptos agrupados por de acuerdo a la división en los que se deben aplicar.

Ventas:

- Monitoreo constante del mercado para conocer tendencias, precios, oportunidades y amenazas.
- Evaluación de puestos por resultados de cantidad y calidad (diversificación, recompra, margen, etc.) de ventas.
- Información clara disponible para los clientes en todo momento.
- Buscar continuamente nuevos canales de distribución.
- Atención permanente y personalizada a los clientes.
- Diseño de nuevos productos junto con producción.

Producción:

- Sistema de control de calidad paso a paso en el proceso productivo
- Cultura de mejora continua del proceso.
- Evaluación del personal por resultados de los equipos de trabajo.
- Mantenimiento preventivo.

Administración.

- Elaboración de un presupuesto de ventas junto con producción y ventas.
- Monitoreo del margen operativo y del cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Mantener e incrementar los controles de costos y el la medición de resultados.

Como ya se mencionó en esta tesis, estos conceptos solamente se pueden llevar a la práctica si el verdadero deseo y la total supervisión de ellos proviene de la cabeza de La Empresa, en este caso del Director General. Esta condición es la que determinará si los resultados proyectados se alcanzan o no.

Al lector de esta tesis debe quedarle como resultado principal de esta Replotación, el hecho de que le empresa debe ser manejada con una visión hacia el mercado, y con una visión de permanencia en él. Es por esto que se abundó con tanto detalle en la estrategia comercial, en la exportación y para lo que los conceptos mencionados son cruciales.

Bibliografia

Bibliografía.

WESTON J.F. y BRIGHAM E.F.; Fundamentos de Administración Financiera; Ed. Nueva Editorial Interamericana.

FOSTER George; Financial Statement Analysis; Ed. Prentice Hall

NUENO Pedro; Reflotando La Empresa; Ed. Deusto; Bilbao, España

RAPPAPORT Alfred; Creating Shareholder Value; Ed. Free Press: 20ª edición; Nueva York, 1986

Base de Datos del sector mueblera de CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación)

Bloomberg LP.- Financial Markets; Commodities; News - Sistema de Información en Línea

Booz Allen Hamilton de México, S.A. de C.V. - CANACINTRA; Programa de Fortalecimiento de la Industria Mueblera Mexicana; 1994

Información escrita, entrevistas y visitas a La Empresa.

Anexos

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

Anexo I

Estados Financieros de La Empresa

(Nota: La información de 1989 a 1991 originalmente fue reportada en "Pesos Mexicanos" sin embargo, para efectos de comparación ésta se transformó a "Nuevos Pesos Mexicanos" - dividiéndola entre 1,000- para efectos de comparación.)

Estado de Resultados	Información en Nuevos Pesos Corrientes											
	1989	%vL	1990	%vL	1991	%vL	1992	%vL	1993	%vL	1994	%vL
Ingresos:												
Ventas	\$1,281,478		\$1,040,008		\$1,556,018		\$1,984,480		\$2,289,457		\$3,072,904	
Devoluciones s/ventas	\$22,183	2%	\$22,059	2%	\$16,926	1%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Descuento s/ventas	\$5,859	0%	\$9,060	1%	\$18,086	1%	\$83,089	4%	\$56,503	2%	\$71,065	2%
Total Ingresos	\$1,253,436	100%	\$1,008,889	100%	\$1,521,007	100%	\$1,901,391	100%	\$2,232,954	100%	\$3,001,839	100%
Costos:												
Costo de ventas	\$411,227	33%	\$437,339	43%	\$372,116	24%	\$389,660	20%	\$412,045	18%	\$455,817	15%
Mano de obra	\$271,826	22%	\$297,513	29%	\$308,974	20%	\$334,823	18%	\$325,483	15%	\$365,485	12%
Total costos variables:	\$683,053	54%	\$734,852	73%	\$681,090	45%	\$724,483	38%	\$737,528	33%	\$821,302	27%
Utilidad bruta	\$570,383	46%	\$274,037	27%	\$839,917	55%	\$1,176,907	62%	\$1,495,426	67%	\$2,180,536	73%
Gastos de operación:												
Gastos fabricación	\$113,673		\$106,362		\$431,725		\$345,818		\$930,760		\$860,378	
G. Entrega y distrib.	\$0		\$98,619		\$20,492		\$44,132		\$105,425		\$92,441	
Gastos de venta	\$0		\$635		\$1,712		\$10,066		\$8,646		\$120,351	
Nuevos proyectos	\$0		\$0		\$0		(\$36,552)		\$1,330		\$3,233	
G. Oficina Mexico	\$353,433	28%	\$186,167	18%	\$290,481	19%	\$309,887	16%	\$522,762	23%	\$669,184	22%
G. no deducibles	\$0		\$23,066		\$10,579		\$37,412		\$69,638		\$54,618	
Total gastos operación	\$467,107	37%	\$714,849	71%	\$724,989	50%	\$710,764	37%	\$1,638,561	73%	\$1,800,205	60%
Utilidad de Operación:	\$103,277	8%	(\$140,812)	-14%	\$84,928	6%	\$466,144	25%	(\$143,135)	-6%	\$380,331	13%
Otros ing. y gastos:	\$0		(\$1,802)		\$0		\$0		\$0		\$0	
Productos financieros	\$8,998		\$214		\$138		\$835		\$10,863		\$4,834	
Gastos financieros	(\$570)		(\$36,287)		(\$110,099)		(\$133,428)		(\$126,790)		(\$178,011)	
Total otros ing., gastos	\$8,428	1%	(\$37,876)	-4%	(\$109,962)	-7%	(\$132,593)	-7%	(\$115,927)	-5%	(\$173,176)	-6%
Utilidad antes imp.	\$111,704	9%	(\$178,688)	-18%	(\$25,034)	-2%	\$333,551	18%	(\$259,062)	-12%	\$207,155	7%
Impuestos	\$55,852		\$10,656		\$0		\$166,775		\$0		\$103,577	
Utilidad neta	\$55,852	4%	(\$189,344)	-19%	(\$25,034)	-2%	\$166,775	9%	(\$259,062)	-12%	\$103,577	3%

BALANCE GENERAL

	1989	%tot.	1990	%tot.	1991	%tot.	1992	%tot.	1993	%tot.	1994	%tot.
Activos												
Activo circulante:												
Bancos	\$2,132	0%	\$651	0%	\$14,750	0%	\$104,204	3%	\$31,620	1%	\$46,050	1%
Inv. en valores	\$0	0%	\$1,000	0%	\$0	0%	\$1,000	0%	\$1,000	0%	\$1,000	0%
Clientes	\$88,642	4%	\$171,988	6%	\$323,148	10%	\$589,603	19%	\$169,157	5%	\$558,318	17%
Deudores diversos	\$25,894	1%	\$0	0%	\$1,164	0%	\$3,800	0%	\$9,117	0%	\$9,057	0%
Anticipo a proveedores	\$5,211	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$3,088	0%	\$10,000	0%	\$0	0%
Impuestos anticipados	\$6,889	0%	\$8,389	0%	\$18,853	1%	\$31,898	1%	\$31,897	1%	\$37,898	1%
I.V.A. acreditable	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$118,073	4%	\$121,899	4%	\$0	0%
Inventarios	\$255,106	10%	\$154,775	5%	\$165,008	5%	\$181,894	6%	\$394,374	12%	\$307,841	10%
Total Act. Circulante:	\$383,875	13%	\$336,803	10%	\$522,924	16%	\$1,033,560	25%	\$769,063	19%	\$960,164	23%
Activo fijo:												
Terrenos	\$385,560	15%	\$385,560	13%	\$579,303	18%	\$579,303	18%	\$579,303	18%	\$579,303	18%
Edificio	\$1,491,200	59%	\$1,876,760	65%	\$1,795,206	57%	\$1,795,206	57%	\$1,795,206	56%	\$1,795,206	56%
Equipo de transporte	\$18,560	1%	\$27,760	1%	\$60,704	2%	\$60,704	2%	\$60,704	2%	\$60,704	2%
Equipo de cómputo	\$1,532	0%	\$3,442	0%	\$36,485	1%	\$4,331	0%	\$10,669	0%	\$20,030	1%
Muebles y enseres	\$1,594	0%	\$2,353	0%	\$4,693	0%	\$97,329	3%	\$97,329	3%	\$97,329	3%
Maquinaria y equipo	\$622,249	25%	\$629,760	22%	\$491,101	15%	\$499,518	16%	\$546,412	17%	\$558,299	17%
Instal. especiales	\$0	0%	\$0	0%	\$240,570	8%	\$150,000	5%	\$150,000	5%	\$150,000	5%
Deprec. Acum. Edificio	\$0	0%	\$(3,831)	0%	\$(4,418)	0%	\$(4,712)	0%	\$(5,893)	0%	\$(6,508)	0%
Depr. Equipo transporte	\$0	0%	\$(14,605)	-1%	\$(19,915)	-1%	\$(22,094)	-1%	\$(27,324)	-1%	\$(27,760)	-1%
Depr. Equipo computo	\$0	0%	\$(2,770)	0%	\$(3,343)	0%	\$(3,384)	0%	\$(3,475)	0%	\$(5,331)	0%
Depr. muebles y enseres	\$0	0%	\$(965)	0%	\$(1,299)	0%	\$(1,381)	0%	\$(1,577)	0%	\$(2,251)	0%
Depr. Maq. y equipo	\$0	0%	\$(8,726)	0%	\$(9,914)	0%	\$(10,356)	0%	\$(10,943)	0%	\$(19,805)	-1%
Total Activo Fijo:	\$2,520,695	87%	\$2,894,739	90%	\$3,169,174	86%	\$3,144,464	75%	\$3,190,411	81%	\$3,199,215	77%
Activo Total:	\$2,904,569	100%	\$3,231,543	100%	\$3,692,098	100%	\$4,178,024	100%	\$3,959,474	100%	\$4,159,379	100%

Anexo I

	1989	%tot.	1990	%tot.	1991	%tot.	1992	%tot.	1993	%tot.	1994	%tot.
Pasivo y Capital												
Pasivo corto plazo												
Proveedores	\$184,387	7%	\$154,116	5%	\$172,328	5%	\$426,082	14%	\$205,631	6%	\$85,617	3%
Acreedores diversos	\$59,199	2%	\$132,855	5%	\$59,261	2%	\$67,764	2%	\$228,137	7%	\$308,975	10%
Total pas.corto plazo:	\$243,586	19%	\$286,971	28%	\$231,589	15%	\$493,846	26%	\$433,769	19%	\$394,592	13%
Pasivo Largo Plazo												
P.T.U.	\$1,356	0%	\$1,356	0%	\$1,356	0%	\$1,356	0%	\$1,356	0%	\$1,356	0%
Créditos Bancarios	\$0	0%	\$102,357	4%	\$249,940	8%	\$523,000	17%	\$392,698	12%	\$155,962	5%
Anticipo Clientes	\$5,712	0%	\$2,916	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$10,000	0%	\$223,905	7%
Impuestos por pagar	\$21,544	1%	\$119,777	4%	\$97,758	3%	\$86,882	3%	\$302,213	9%	\$321,031	10%
I.V.A. por pagar	\$9,255	0%	\$0	0%	\$68,016	2%	\$190,810	6%	\$189,635	6%	\$246,009	8%
Total Pasivo Largo Plazo:	\$37,868	1%	\$226,406	7%	\$417,070	11%	\$802,048	19%	\$895,902	23%	\$948,263	23%
Pasivo Total:	\$281,454	10%	\$513,377	16%	\$648,659	16%	\$1,295,894	31%	\$1,329,671	34%	\$1,342,855	32%
Capital												
Capital Social	\$36,000	1%	\$36,000	1%	\$350,000	11%	\$678,000	22%	\$678,000	21%	\$678,000	21%
Reserva Legal	\$3,716	0%	\$3,716	0%	\$3,716	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Aport.Fut.Aum.Capital	\$29,285	1%	\$58,379	2%	\$161,713	5%	\$0	0%	(\$200,260)	-6%	\$0	0%
Resultados Acumulados	(\$37,818)	-2%	\$3,716	0%	(\$272,555)	-9%	(\$293,135)	-9%	(\$293,155)	-9%	(\$732,257)	-23%
Resultados Ejercicios	\$382,804	15%	\$21,312	1%	(\$25,034)	-1%	\$166,775	5%	(\$259,062)	-8%	\$166,500	5%
Superavit revaluación	\$2,480,954	98%	\$2,892,555	100%	\$2,825,600	89%	\$2,704,281	86%	\$2,704,281	85%	\$2,704,281	85%
Total capital:	\$2,894,941	100%	\$3,015,678	93%	\$3,043,439	82%	\$3,255,921	78%	\$2,629,804	66%	\$2,816,524	65%
Total Pasivo + Capital	\$3,176,395	100%	\$3,529,055	100%	\$3,692,098	100%	\$4,551,815	100%	\$3,959,475	100%	\$4,159,379	100%

Anexo I

Razones Financieras	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Indices de rentabilidad:						
Tasa margen beneficio:	4.46%	-18.77%	-1.65%	8.77%	-11.60%	3.45%
Rent./Activos Totales:	1.92%	-6.17%	-0.72%	4.24%	-6.37%	2.55%
Rent./Cap. Contable:	1.93%	-6.28%	-0.82%	5.12%	-9.83%	3.68%
Indices de Liquidez:						
Tasa circulante:	157.59%	117.36%	225.80%	209.29%	177.30%	243.33%
Prueba del ácido:	52.86%	63.43%	154.55%	172.46%	86.38%	165.32%
Indices de apalancamiento:						
Tasa de Deuda:	0.10	0.16	0.18	0.31	0.34	0.32
PI prom.pago prov.eed.:	161.42	139.32	157.91	276.43	275.96	115.01
#veces de intereses:	181.23	-3.88	0.77	3.49	-1.13	2.14
Indices de actividad:						
Rotación de activos:	0.50	0.37	0.50	0.60	0.70	0.94
Rot. Activos totales:	0.43	0.33	0.44	0.48	0.55	0.74
PI prom.recuperación:	25.46	46.50	58.60	86.41	61.16	43.62
Rot. de inventarios:	5.02	1.27	2.43	2.86	1.99	2.19

Anexo 2

Estados Financieros de La Empresa

(Nota: La información de 1989 a 1991 originalmente fue reportada en "Pesos Mexicanos" sin embargo, para efectos de comparación ésta se transformó a "Nuevos Pesos Mexicanos" - dividiéndola entre 1,000- para efectos de comparación.)

<i>Información en Nuevos Pesos Constantes al cierre del año en cuestión.</i>													
I.N.P.C. del año:		19,328		25,113		29,833		33,394		36,069		38,612	
Estado de Resultados	1989	%/L	1990	%/L	1991	%/L	1992	%/L	1993	%/L	1994	%/L	
Ingresos:													
Ventas	\$2,560,045		\$1,599,059		\$2,013,939		\$2,294,567		\$2,450,900		\$3,072,904		
Devoluciones s/ventas	\$44,316	2%	\$33,917	2%	\$21,907	1%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	
Descuento s/ventas	\$11,704	0%	\$13,931	1%	\$23,409	1%	\$96,073	4%	\$60,487	2%	\$71,065	2%	
Total Ingresos	\$2,504,025	100%	\$1,551,211	100%	\$1,968,623	100%	\$2,198,494	100%	\$2,390,413	100%	\$3,001,839	100%	
Costos:													
Costo de ventas	\$821,521	33%	\$672,428	43%	\$481,626	24%	\$450,547	20%	\$441,101	18%	\$455,817	15%	
Mano de obra	\$543,034	22%	\$457,439	29%	\$399,902	20%	\$387,141	18%	\$348,435	15%	\$365,485	12%	
Total costos variables:	\$1,364,554	54%	\$1,129,867	73%	\$881,528	45%	\$837,688	38%	\$789,535	33%	\$821,302	27%	
Utilidad bruta	\$1,139,471	46%	\$421,344	27%	\$1,087,096	55%	\$1,360,806	62%	\$1,600,877	67%	\$2,180,536	73%	
Gastos de operación:													
Gastos fabricación	\$227,089		\$163,537		\$558,777		\$399,855		\$996,393		\$860,378		
G Entrega y distrib.	\$0		\$151,631		\$26,523		\$51,028		\$112,859		\$92,441		
Gastos de venta	\$0		\$976		\$2,216		\$11,639		\$9,255		\$120,351		
Nuevos proyectos	\$0		\$0		\$0		(\$42,264)		\$1,424		\$3,233		
G Oficina México	\$706,064	28%	\$286,240	18%	\$375,966	19%	\$358,308	16%	\$559,625	23%	\$669,184	22%	
G. no deducibles	\$0		\$35,164		\$13,692		\$43,258		\$74,549		\$54,618		
Total gastos operación	\$933,152	37%	\$637,849	41%	\$977,174	50%	\$821,823	37%	\$1,754,105	73%	\$1,800,205	60%	
Utilidad de Operación:	\$206,319	8%	(\$216,505)	-14%	\$109,921	6%	\$538,981	25%	(\$153,228)	-6%	\$380,331	13%	
Otros ing. y gastos:	\$0		(\$2,771)		\$0		\$0		\$0		\$0		
Productos financieros	\$17,975		\$329		\$179		\$966		\$11,629		\$4,834		
Gastos financieros	(\$1,138)		(\$55,794)		(\$142,501)		(\$154,277)		(\$135,731)		(\$178,011)		
Total otros ing. gtos.	\$16,836	1%	(\$58,235)	-4%	(\$142,322)	-7%	(\$153,312)	-7%	(\$124,102)	-5%	(\$173,176)	-6%	
Utilidad antes imp.	\$223,155	9%	(\$274,740)	-18%	(\$32,401)	-2%	\$385,670	18%	(\$277,330)	-12%	\$207,155	7%	
Impuestos (50%)	\$111,577		\$16,384		\$0		\$192,835		\$0		\$103,577		
Utilidad neta	\$111,577	4%	(\$291,125)	-19%	(\$32,401)	-2%	\$192,835	9%	(\$277,330)	-12%	\$103,577	3%	

Anexo 2

BALANCE GENERAL

	1989	%tot.	1990	%tot.	1991	%tot.	1992	%tot.	1993	%tot.	1994	%tot.
Activos												
Activo circulante:												
Bancos	\$4,260	0%	\$1,001	0%	\$19,090	0%	\$120,486	3%	\$33,849	1%	\$46,050	1%
Inv. en valores	\$0	0%	\$1,538	0%	\$0	0%	\$1,156	0%	\$1,071	0%	\$1,000	0%
Clientes	\$177,083	4%	\$264,439	6%	\$418,248	10%	\$681,733	19%	\$181,085	5%	\$558,318	17%
Deudores diversos	\$51,729	1%	\$0	0%	\$1,507	0%	\$4,394	0%	\$9,760	0%	\$9,057	0%
Anticipo a proveedores	\$10,410	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$3,570	0%	\$10,705	0%	\$0	0%
Impuestos anticipados	\$13,763	0%	\$12,899	0%	\$24,402	1%	\$36,882	1%	\$34,146	1%	\$37,898	1%
I.V.A. acreditable	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$136,523	4%	\$130,495	4%	\$0	0%
Inventarios	\$509,632	10%	\$237,973	5%	\$213,568	5%	\$210,316	6%	\$422,184	12%	\$307,841	10%
Total Act. Circulante:	\$766,877	13%	\$517,850	10%	\$676,815	14%	\$1,195,060	25%	\$823,294	19%	\$960,164	23%
Activo fijo:												
Terrenos	\$770,244	15%	\$592,816	13%	\$749,786	18%	\$669,823	18%	\$620,153	18%	\$579,303	18%
Edificio	\$2,979,013	59%	\$2,885,602	65%	\$2,323,517	57%	\$2,075,718	57%	\$1,921,797	56%	\$1,795,206	56%
Equipo de transporte	\$37,077	1%	\$42,683	1%	\$78,569	2%	\$70,190	2%	\$64,985	2%	\$60,704	2%
Equipo de computo	\$3,061	0%	\$5,293	0%	\$47,222	1%	\$5,008	0%	\$11,421	0%	\$20,030	1%
Muebles y enseres	\$3,184	0%	\$3,619	0%	\$6,075	0%	\$112,537	3%	\$104,192	3%	\$97,329	3%
Máquinaria y equipo	\$1,243,085	25%	\$968,285	22%	\$635,627	15%	\$577,571	16%	\$584,943	17%	\$558,299	17%
Instal. especiales	\$0	0%	\$0	0%	\$211,367	3%	\$173,438	5%	\$160,577	5%	\$150,000	5%
Deprec. Acum. Edificio	\$0	0%	(\$5,890)	0%	(\$5,719)	0%	(\$5,449)	0%	(\$6,308)	0%	(\$6,508)	0%
Deprec. Equipo transporte	\$0	0%	(\$22,456)	-1%	(\$25,775)	-1%	(\$25,546)	-1%	(\$29,251)	-1%	(\$27,760)	-1%
Deprec. Equipo computo	\$0	0%	(\$4,260)	0%	(\$4,327)	0%	(\$3,913)	0%	(\$3,720)	0%	(\$5,331)	0%
Deprec. muebles y enseres	\$0	0%	(\$1,483)	0%	(\$1,681)	0%	(\$1,597)	0%	(\$1,689)	0%	(\$2,251)	0%
Deprec. Maq. y equipo	\$0	0%	(\$13,416)	0%	(\$12,831)	0%	(\$11,974)	0%	(\$11,715)	0%	(\$19,805)	-1%
Total Activo Fijo:	\$5,035,664	87%	\$4,450,791	90%	\$4,101,830	86%	\$3,635,806	75%	\$3,415,385	81%	\$3,199,215	77%
Activo Total:	\$5,802,541	100%	\$4,968,641	100%	\$4,778,645	100%	\$4,830,866	100%	\$4,238,680	100%	\$4,159,379	100%

Anexo 2

	1989	%tot.	1990	%tot.	1991	%tot.	1992	%tot.	1993	%tot.	1994	%tot.
Pasivo y Capital												
Pasivo corto plazo												
Proveedores	\$368,356	7%	\$236,960	5%	\$223,043	5%	\$492,660	14%	\$220,132	6%	\$85,617	3%
Acreedores diversos	\$118,263	2%	\$204,271	5%	\$76,701	2%	\$78,353	2%	\$244,225	7%	\$308,975	10%
Total pas.corto plazo:	\$486,619	19%	\$441,231	20%	\$299,744	15%	\$571,012	26%	\$464,356	19%	\$394,592	13%
Pasivo Largo Plazo												
P.T.U.	\$2,710	0%	\$2,086	0%	\$1,756	0%	\$1,568	0%	\$1,452	0%	\$1,356	0%
Créditos Bancarios	\$0	0%	\$157,379	4%	\$323,494	8%	\$604,722	17%	\$420,389	12%	\$155,962	5%
Anticipo Clientes	\$11,412	0%	\$4,483	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$10,705	0%	\$223,905	7%
Impuestos por pagar	\$43,039	1%	\$184,162	4%	\$126,527	3%	\$100,458	3%	\$323,524	9%	\$321,031	10%
I.V.A. por pagar	\$18,490	0%	\$0	0%	\$88,032	2%	\$220,625	6%	\$203,007	6%	\$246,009	8%
Total Pasivo Largo Plazo:	\$75,650	1%	\$348,109	7%	\$539,809	11%	\$927,373	19%	\$959,078	23%	\$948,263	23%
Pasivo Total:	\$562,269	10%	\$789,340	16%	\$839,553	18%	\$1,498,385	31%	\$1,423,434	34%	\$1,342,855	37%
Capital												
Capital Social	\$71,918	1%	\$55,352	1%	\$453,001	11%	\$783,942	22%	\$725,810	21%	\$678,000	21%
Reserva Legal	\$7,423	0%	\$5,713	0%	\$4,809	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Aport.Fut.Aum.Capital	\$58,502	1%	\$89,760	2%	\$209,303	5%	\$0	0%	(\$214,382)	-6%	\$0	0%
Resultados Acumulados	(\$75,551)	-2%	\$5,713	0%	(\$352,766)	-9%	(\$338,939)	-9%	(\$313,827)	-9%	(\$732,237)	-23%
Resultados Ejercicios	\$764,739	15%	\$32,769	1%	(\$32,401)	-1%	\$192,835	5%	(\$277,330)	-8%	\$166,500	5%
Superávit/reevaluación	\$4,956,275	98%	\$4,447,433	100%	\$3,657,145	89%	\$3,126,841	86%	\$2,894,976	85%	\$2,704,281	85%
Total capital:	\$5,783,306	100%	\$4,636,740	93%	\$7,939,092	81%	\$7,764,679	78%	\$2,815,246	66%	\$2,816,524	68%
Total Pasivo + Capital	\$6,345,575	100%	\$5,426,081	100%	\$4,778,645	100%	\$5,263,064	100%	\$4,238,680	100%	\$4,159,379	100%

Anexo 2

Razones Financieras	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Indicadores de rentabilidad:						
Tasa margen beneficio:	4.46%	-18.77%	-1.65%	8.77%	-11.60%	3.45%
Rent./Activos Totales:	1.92%	-5.41%	-0.66%	4.01%	-6.12%	2.47%
Rent./Cap. Contable:	1.93%	-6.28%	-0.82%	5.12%	-9.85%	3.68%
Indicadores de Liquidez:						
Tasa circulante:	157.59%	117.36%	225.80%	209.29%	177.30%	243.33%
Prueba del ácido:	52.86%	63.43%	154.55%	172.46%	86.38%	165.32%
Indicadores de apalancamiento:						
Tasa de Deuda:	0.10	0.16	0.18	0.31	0.34	0.32
PI prom pago proveed.:	161.42	162.03	171.92	285.93	290.87	120.74
veces de intereses:	181.23	-3.88	0.77	3.49	-1.13	2.14
Indicadores de actividad:						
Rotacion de activos:	0.50	0.33	0.46	0.57	0.68	0.91
Rot Activos totales:	0.43	0.29	0.40	0.46	0.53	0.71
PI prom recuperacion:	25.46	51.23	62.42	90.06	64.97	44.34
Rot. de inventarios:	5.02	1.07	2.23	2.71	1.94	2.10

INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Cifras verificadas contra el Diario Oficial de la Federación del 6 de mayo de 1987 y contra todos los datos oficiales posteriores, también verificadas y corregidas las cifras oficiales ante el Banco de México

De enero de 1980 a agosto de 1984												
Base 1976 = 100 (Cifras publicadas en el Diario Oficial de la Federación)												
AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
50*	12.8331	12.6821	13.7440	13.3149	13.3551	13.2627	13.3562	13.5806	13.9922	14.2167	14.4509	14.6235
51	15.6023	15.5195	16.3491	16.2607	17.1535	17.4341	17.2425	16.9104	17.1161	17.1639	17.5161	17.1922
52	17.5083	17.4154	17.5838	17.7147	17.8595	17.6586	17.4154	17.4154	17.1348	17.2844	17.7095	17.6215
53	16.8542	16.7233	16.8169	16.8729	17.1161	17.0413	17.2657	17.2096	17.3405	17.4715	17.7243	17.2293
54	17.2283	17.2614	17.4528	17.9235	18.7510	18.0241	19.0428	19.1924	19.1363	19.5853	19.7911	20.0345
55	20.1829	20.3897	20.8012	21.0350	20.9642	21.1192	21.4372	21.6617	21.6617	21.8861	21.9790	22.5215
56	22.2603	22.4661	22.4474	22.5783	22.4246	22.2416	21.9984	22.0546	22.0516	21.9048	22.1294	22.2377
57	22.4296	22.4474	22.5783	22.9562	23.1395	23.1021	23.4201	23.8128	23.6445	23.6572	23.6445	23.7277
58	23.9813	23.9065	24.0561	24.2993	24.4853	24.4302	24.3741	24.2618	23.9252	24.1127	24.3302	24.5115
59	24.5798	24.5511	24.6920	24.8920	24.4416	24.4863	24.4676	24.5424	24.1495	24.3554	24.5124	24.7215
60	24.7457	24.8944	25.1029	25.2567	25.1112	25.8145	26.0015	26.0950	26.2760	25.9267	25.8312	25.9115
61	25.9215	25.9328	25.9267	26.0350	26.0570	26.1137	26.0389	25.8519	25.7771	25.1958	25.3667	25.5415
62	25.6519	26.0015	26.2264	26.4317	26.3943	26.4317	26.5815	26.6376	26.7685	26.6563	26.6563	26.6563
63	26.4819	26.6002	26.6002	26.5376	26.7124	26.6002	26.6002	26.5815	26.5827	26.4691	26.4504	26.5475
64	26.9555	27.4605	27.4047	27.5542	27.6290	27.6477	27.9095	28.2088	27.8160	27.7786	28.0592	28.1153
65	27.9843	28.0966	28.9041	28.3511	28.3336	28.3772	28.2462	28.1714	28.2836	28.2619	28.1714	28.1714
66	28.2648	28.2162	28.1901	28.3589	28.3555	28.4708	28.6578	28.8261	28.8261	28.9197	28.8521	28.8715
67	29.2002	29.3874	29.4425	29.4061	29.2110	29.0893	29.2751	29.3874	29.1618	29.2063	29.5492	29.4715
68	29.5557	29.5557	29.7988	30.0233	30.2478	30.0046	29.9298	30.0794	30.1730	30.0794	30.1356	30.4415
69	30.2100	30.3266	30.3490	30.1302	30.4301	30.5381	30.6561	30.8901	30.9176	31.3011	31.2951	31.5115
70	31.7797	31.7769	31.8121	31.9137	31.9735	32.1729	32.3298	32.4806	32.5605	32.5685	32.7242	33.0215
71	33.3491	33.4870	33.8162	33.7456	33.8558	34.0107	33.9435	34.2930	34.4070	34.4410	34.4977	34.6524
72	34.8137	34.9255	35.1132	35.2131	35.4331	35.8655	35.7936	36.0372	36.1995	36.2258	36.4624	36.5484
73	37.1173	37.4283	37.7536	38.3516	38.7607	38.0762	40.0777	40.7224	41.6911	42.2242	42.7435	44.4649
74	45.9962	47.2334	47.3558	48.0412	48.4171	48.8958	49.6029	50.1273	50.6555	51.7015	53.1371	53.7115
75	54.2370	54.5367	54.8861	55.3438	56.0837	57.0259	57.4940	57.9921	58.4134	58.7132	59.1211	59.5215
76	60.7593	61.8944	62.5019	62.3393	63.3797	63.8332	64.1703	64.7868	66.9559	70.7823	73.9614	75.4202
77	78.2319	79.9628	81.3589	82.5895	83.3147	84.2338	85.2081	87.0289	88.5845	89.2595	90.2759	91.1615
78	93.5174	94.8539	95.8486	96.9157	97.8660	99.2094	100.8919	101.8999	103.0634	104.3092	105.3351	106.1615
79	110.0495	111.6329	113.1454	114.1537	115.6568	116.9375	118.3586	120.1436	121.8218	123.7460	125.3379	127.1115
80	133.7753	136.6663	139.6810	142.1232	144.4438	147.3075	151.4215	154.5568	158.2740	158.6414	161.1941	165.1215
81	170.9511	175.1622	178.0102	182.9417	185.7096	188.3059	191.6232	195.5703	193.2106	203.6292	207.5459	213.1615
82	223.7757	225.5181	241.0076	254.0146	268.1519	281.2773	295.7720	328.9637	346.1257	364.4863	382.9169	422.8297
83	469.9155	495.1413	519.1040	551.9206	575.9099	597.1165	627.2722	651.6175	671.6748	693.9621	734.2148	766.1615
84	814.8212	857.8234	894.4891	933.1867	964.1276	995.0226	1031.7723	1061.0997	1092.7089	1130.8898	1169.7009	1219.3215
85	1309.5285	1364.2455	1417.1113	1460.7154	1495.3210	1532.7698	1586.1519	1655.4941	1721.6124	1787.0059	1855.4555	1926.7227
86	2173.2525	2269.8738	2375.5730	2489.3802	2638.2849	2807.6325	2947.7273	3182.7396	3373.6715	3568.5134	3837.3300	4117.1615
87	4483.9	4761.3	5076.0	5520.0	6063.2	6761.3	7443.7	8293.2	9293.2	9593.2	9777.0	10117.1
88	12293.3	13318.9	14000.9	14431.2	14711.1	15011.2	15261.8	15402.2	15490.2	15608.4	15817.3	16157.2
89	16542.6	16765.1	16944.8	17202.3	17439.1	17650.9	17827.4	17997.3	18169.4	18438.1	18715.5	19037.6
90	20627.7	20919.5	21084.8	21405.7	21779.2	22258.9	22664.8	23051.0	23379.6	23715.7	24154.1	25111.9
91	25472.3	26202.9	26557.0	26851.4	27116.9	27401.3	27643.6	27856.0	28113.0	28440.3	28946.4	29493.9
92	30311.1	30714.6	31043.1	31324.1	31530.7	31744.1	31944.5	32140.8	32420.4	32853.8	33351.1	33927.1
93	33812.9	34102.9	34292.7	34435.5	34582.6	34877.1	35044.7	35237.3	35493.2	35619.4	35755.6	35977.1
94	36248.1	36535.1	36722.9	36902.8	37081.1	37266.6	37431.9	37606.4				37881.1

De 1985 a 1986 se publicaron los datos de precios al consumidor en el Diario Oficial de la Federación de la Ciudad de México. De 1986 a la fecha se publican los precios al consumidor en el Diario Oficial de la Federación de la Ciudad de México.

Anexo 4

Nueve pesos comunes

Tipo de venta:	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total/1989
Muebles de Hogar																				
Hogar 1		174	1083	1123	2138	2020			6997	16212	6547	1157	5498	2801	26695	281393	166708	2710		
Hogar 2		145	36	32					7609	14096	9078			3004	15895					
Hogar 3		237	1230	1498	1353	740														
Hogar 4		121	143		437	77								2245						
Hogar 5		561	105		617															
Hogar 6			18												15660					
Hogar 7				866	5018	1430	11777	3141	4957	1443	10245				2375	62497	74179	45596	72821	322754
Hogar 8				3015	11200	12763	22532	29354	51640	75043	93784	241001	332504	74770	380774	101215	12950			1442574
Hogar 9				4882	6740	5815	6304	7127	7234	7817	1028									45762
Hogar 10				2965	3582	17760	25723	36708	42689	32171	29261		64800	47674						302311
Hogar 11				421	1600	6801	6111	5389	2529	307	94	420				41483	21200			86137
Hogar 12					4813	7712	4841	799	2454	6761	1200			20989	5054					27835
Hogar 13									2197	7424										33674
Hogar 14								1786	3426	257										4449
Hogar 15									368	422					19124					19614
Hogar 16									10238											10238
Hogar 17									723	1018										1724
Hogar 18										9190				11554						20953
Hogar 19													57116	874	3187	5748				81899
Hogar 20													5410							5410
Hogar 21													1541							1541
Hogar 22								2454	7794	8061	13226	2161	15895	7435						55081
Hogar 23															73387	135837				209224
Hogar 24									4204	5118	6531	16038	5978							37869
Hogar 25															34041	52270	115114	29820		229465
Total muebles hogar	0	1018	2615	3519	20966	31070	62413	68672	100701	145334	186385	140826	408266	416260	261953	909487	611873	91076	72821	2939523
# de viviendas	0	5	6	4	9	9	6	6	9	11	16	10	11	9	10	8	6	4	1	19

Anexo 4

Tipo de venta:	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total client
Mueble desarmable prima																				
Desarmable 1	4741	2942	1567										211					3520	15751	26339
Desarmable 2		2185	2518	7517	2050															14350
Desarmable 3		909	719																	1648
Desarmable 4			720	2489																3609
Desarmable 5			1728	962								6861								9581
																				0
																				0
Total mueble desarmable	7441	6038	7102	11468	2050	0	0	0	0	0	0	6861	211	0	0	0	0	3520	15751	55727
n de clientes	1	3	5	3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	7
Mueble especial																				
Especial 1			672	1042																2614
Especial 2									1143											1143
Especial 3									121315	51730	62079									75121
Especial 4									19441	30707										90148
Especial 5																	24000	345335		369335
Especial 6																		600958	600958	600958
Especial 7																			71592	71592
Total mueble especial	0	0	672	1042	0	0	0	0	1143	160756	62257	62079	0	0	0	0	24000	1017825	1890914	
n de clientes	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	2	2	1	0	0	0	1	1	3	7
Mueble de base																				
Base 1													375919	328257						704176
																				0
																				0
																				0
Total mueble de base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	375919	328257	0	0	0	0	0	704176
n de clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4

Anexo 4

Tipo de trata:	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total clon	
Mueble de oficina											2093	13882	11328	281137	324680	993437	277601	328000	768748.2	3002832	
Oficina 1											1087			37817		8362				47266	
Oficina 2											569	100824	7173	553						109119	
Oficina 3											310		261							571	
Oficina 4															805					25083	
Oficina 5																12292	11988			25083	
Oficina 6																95406	95312	2790		157728	
Oficina 7																21548	92046			113594	
Oficina 8																	246000	349472		595472	
Oficina 9																	1205605	402431		1608036	
Oficina 10																			209345.7	209345.7	
Oficina 11																	135361	24663	2819	162843	
Oficina 12																	118472			111472	
Oficina 13														2396	1579	451750	273063	7180		735911	
Oficina 14														4987		270	22136			27593	
Oficina 15																	108351	1270	105218	215019	
Oficina 16													48030	43134	3508	640				99112	
Oficina 17														6567	9443	9308	13327	390		39029	
Oficina 18																	18483		13800	25330	57815
Total mueble de oficina											1969	184712	18762	367517	184512	1038614	1202631	2221126	1965970	7317833	
n de clientes:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1969	2	2	3	4	6	10	12	11	19	

Recurros.

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total	
Hogar	0	1078	2615	3519	20660	31070	62433	68672	100701	145334	186383	140826	408286	416260	261933	909987	611871	91076	728218	2639322	
Devoluccion promo	3744	6018	7102	11468	2030	0	0	0	0	0	0	6861	217	0	0	0	0	0	2520	13753	55727
Especial	0	0	672	1942	0	0	0	0	0	0	1141	160756	622437	62079	0	0	0	24000	101788	1899914	
Hotel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	375919	328257	0	0	0	0	0	704126	
Oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1969	184712	18762	367537	384512	1038614	1202631	2221126	1965970	7317833	
Total cobrado	3744	7078	10189	16929	22996	31070	62433	68672	100701	145334	191497	423155	1425615	1774133	646465	1948601	1814504	2338722	3072430	12908173	

n de clientes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Hogar	0	5	6	4	9	9	6	6	9	17	16	10	11	9	10	8	6	4	1	19
Devoluccion promo	3	3	5	3	3	0	0	0	0	9	0	1	1	0	0	0	0	1	1	7
Especial	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	2	1	0	0	0	1	3	7
Hotel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4
Oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	4	6	8	10	12	11	19
Total de clientes	1	8	12	8	10	9	6	6	9	11	21	15	18	15	16	14	16	18	16	56

Anexo 4

Tipo de venta:

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total/Chen
Indice del INPC, base =																				
Indice	75 820,1	91 483,7	106 279,6	127 554,1	165 625,5	213 136,1	253 876,7	266 149,1	32 19 376	1996 723	4108 2	10647 2	16147,3	19327,9	25112,7	29832,5	33393,9	36508,5	38611,9	
Hogar	0	418	950	1064	4 678	5 629	2 653	3 461	3 189	2 810	1 752	511	976	832	403	1 178	207	97	73	
Decorable premium	1 907	2 548	2 580	1 471	273	0	0	0	0	0	25	0	0	0	0	0	0	0	3	18
Especial	0	0	240	748	0	0	0	0	0	11	583	1 488	124	0	0	0	0	0	28	1 018
Home	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	879	656	0	0	0	0	0	0
Oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	410	15	732	391	1 144	1 391	2 372	1 966		
Total vendido	1 907	2 986	3 774	5 125	5 191	5 629	5 681	3 461	3 189	2 810	1 800	1 335	3 409	2 346	994	2 522	3 098	2 504	3 072	

Proyección de la Estrategia Propuesta

Supuestos Macroeconómicos	1995	1996	1997	1998
Inflación en México	49%	25%	20%	15%
Inflación en EUA	4.0%	4.0%	3.5%	3.5%
Tipo de Cambio al cierre (NS/US\$)	6.8	8.2	9.6	10.7
Tipo de Cambio promedio (NS/US\$)	6.3	7.5	8.9	10.1
Tasa de Interés CP México	49.0%	42.0%	37.5%	35.5%
Tasa de Interés LP México	49.0%	42.0%	37.5%	35.5%
Tasa de Interés CP EUA	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%
Tasa de Interés LP EUA	10.6%	10.6%	10.6%	10.6%
Rendimiento sobre Inversiones	39%	32%	28%	26%

Proyección de algunos resultados (NS miles corrientes)	1995	1996	1997	1998	
Ventas	3,002	4,818	7,518	11,251	15,200
Incremento sobre la Inflación	34%	12%	31%	30%	20%
Ventas a Pesos ctes. de 94	3,002	3,234	6,015	9,376	13,217
Costo de ventas (%)	29%	28%	27%	26%	26%
Costo de ventas	862	1,349	2,030	2,925	3,952
Utilidad Bruta	2,140	3,469	5,488	8,326	11,248
Depreciación	54	87	135	203	274
Gastos de Operación	1,800	2,940	3,675	4,410	5,072
Incremento real en G. Operativos		14%	0%	0%	0%
Utilidad de Operación	340	529	1,813	3,916	6,176
Inversiones en Activo Fijo	25	250	600	3,000	1,500
Pago de deuda		70	86	0	0

Ventas mensuales por división (NS miles / mes)	1995	1996	1997	1998	
Internacionales (US\$ miles)		5	15	25	40
Internacionales (NS miles)		32	113	223	406
Oficinas	164	200	220	200	150
Hogar Promocional		70	130	260	359
Hogar Institucional		100	164	255	352
Total	250	407	642	963	1,307

Ventas anuales por división (NS miles corrientes / año)	1995	1996	1997	1998	
Internacionales (NS miles)		378	1,353	2,673	4,867
Oficinas	1,966	2,400	2,640	2,400	1,800
Hogar Promocional		840	1,560	3,120	4,309
Hogar Institucional		1,200	1,966	3,058	4,224
Total	3,002	4,818	7,518	11,251	15,200

Anexo 5

Ventas mensuales por división (N\$ miles (constantes de 1990) / mes)	1994	1995	1996	1997	1998
Internacionales (N\$ miles)		21	90	186	353
Oficinas	164	134	176	167	130
Hogar Promocional		47	104	217	312
Hogar Institucional		67	131	212	306
Total mensual		269	501	781	1,101
Total anual:	250	234	6,015	9,376	13,217

Profit and Loss Statement for La Express

Anexo 6 -Proyecciones NT corrientes (M)

(in thousands of M\$) (% of Ventas Totales)	1994	1995	1996	1997	1998					
Reclutamiento Inversiones NT	15.000	0.500	42.000	0.872	35.000	0.466	31.000	0.276	27.000	0.178
Tasa de Interes C.P. Mexico	15.500	0.516	49.000	1.017	42.000	0.559	37.500	0.333	35.500	0.234
Tasa de Interes C.P. USA	7.000	0.233	7.000	0.145	7.000	0.093	7.000	0.062	7.000	0.046
Tasa de Interes L.P. Mex.co	15.500	0.534	49.000	1.037	42.000	0.559	37.500	0.333	35.500	0.234
Tasa de Interes L.P. USA	10.600	0.353	10.600	0.220	10.600	0.141	10.600	0.094	10.600	0.070
Tipo de Cambio NT/US\$	4.980	0.166	6.800	0.143	8.230	0.109	9.590	0.085	10.630	0.070
Inflacion Anual	7.100	0.237	49.000	1.017	25.000	0.333	20.000	0.178	15.000	0.099
Inflacion USA	3.000	0.100	4.000	0.083	4.000	0.053	3.500	0.031	3.500	0.023
Ventas Totales	NS1,001,839	100.000%	NS4,618,000	100.000%	NS7,518,000	100.000%	NS11,251,000	100.000%	NS15,200,000	100.000%
Ventas Totales	NS1,001,839	100.000%	NS4,618,000	100.000%	NS7,518,000	100.000%	NS11,251,000	100.000%	NS15,200,000	100.000%
Costo de Ventas	811,302	27.360	1,949,000	27.939	2,030,000	27.002	2,925,000	25.996	3,952,000	26.000
Utilidad Bruta	2,180,537	72.640	3,469,000	72.001	5,488,000	72.998	8,326,000	74.002	11,248,000	74.000
Gastos de Operacion	1,800,205	59.970	2,940,000	61.021	3,475,000	48.883	4,410,000	39.197	5,072,000	33.368
Ganancia ante Dep. Int. Impu	380,332	12.670	529,000	10.980	1,813,000	24.115	3,916,000	34.806	6,176,000	40.632
Depreciacion	0.000	0.000	15.000	0.311	20.000	0.266	25.000	0.222	10.000	0.197
Utilidad de Operacion	380,332	12.670	514,000	10.669	1,793,000	23.849	3,891,000	34.584	6,166,000	40.434
Intereses Cobrados	4,834	0.161	0.070	0.001	31,953	0.425	38,762	0.345	0.000	0.000
Intereses Cted LP Moneda Mec	N/A	N/A	76,421	1.586	94,934	1.262	116,986	1.040	110,747	0.729
Interes Deuda en Exceso	N/A	N/A	0.000	0.000	0.000	0.000	152,578	1.356	160,887	1.058
Intereses pagados	178,011	5.932	76,421	1.586	94,904	1.262	269,563	2.396	271,634	1.789
Impone	0.000	0.000	1,008,319	12.289	137,463	0.182	26,319	0.217	(212,811)	(1.400)
Ganancia Ordinaria ante Impu	207,195	6.901	545,986	11.332	1,747,512	23.244	3,635,820	32.316	5,087,179	40.047
I S R. & P T U	103,577	3.450	218,394	4.533	699,005	9.298	1,454,328	12.926	2,434,872	16.019
Impuestos Totales	103,577	3.450	218,394	4.533	699,005	9.298	1,454,328	12.926	2,434,872	16.019
Ganancia despues Impuestos	103,576	3.450	327,592	6.998	1,348,507	17.947	2,181,492	19.189	3,652,308	24.026
Participacion Minoritaria	3,000	0.000	32,759	0.680	104,851	1.395	254,507	2.262	456,408	3.004
Utilidad Neta	104,576	3.450	329,832	6.119	943,657	12.552	1,926,985	17.127	3,195,769	21.025

Balance Sheet for La Empresa

Anexo 6 -Proyecciones NS corrientes (M)

lin thousands of NSI (% of Activos Totales)	1994	1995	1996	1997	1998					
Caja	NS46.050	1.103%	NS132.000	2.066%	NS308.955	3.465%	NS616.493	4.537%	NS832.877	4.741%
Caja e Inv. Temporales	1.000	0.004	456.476	7.144	551.750	6.210	0.000	0.000	0.000	0.000
Cuentas por Cobrar	554.318	13.378	594.000	9.296	926.877	10.394	1.187.110	10.208	1.873.973	10.667
Otras ctas por cobrar	37.898	0.908	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Total Cuentas por cobrar	596.216	14.286	594.000	9.296	926.877	10.394	1.187.110	10.208	1.873.973	10.667
Inventarios	307.841	7.376	155.227	2.429	233.589	2.620	336.575	2.477	454.751	2.588
Cuentas por Cobrar Afiliadas	9.057	0.227	13.495	0.211	16.469	0.189	20.242	0.149	23.239	0.133
Otros activos circulantes	11.067	0.265	16.460	0.258	20.575	0.231	24.690	0.182	28.394	0.162
Total activo circulante	NS971.211	23.271%	NS1.367.661	21.404%	NS2.060.618	23.108%	NS2.385.111	17.552%	NS3.213.272	18.290%
Propiedad, Planta & Equipo	3.110.871	76.538	4.885.198	76.454	6.706.497	75.208	11,047.797	81.302	14,204.967	80.856
Propiedad, Planta & Equipo Less Depreciation Acumulada	61.455	1.477	106.866	1.672	153.582	1.722	209.299	1.540	270.694	1.541
Activos Fijos Netos	3.049.216	73.061	4.778.332	74.782	6,552.915	73.486	10,838.498	79.762	13,934.273	79.315
Cuentas y Dep. a Cobrar	0.000	0.000	5.332	0.084	6.383	0.094	12.546	0.092	16.949	0.095
Inv en subsid y asoc no con.	0.000	0.000	10.240	0.160	10.240	0.115	10.240	0.075	10.240	0.058
Otras Inversiones	3.092	0.076	4.607	0.072	5.759	0.065	6.911	0.051	7.947	0.045
Activos diferidos	150.000	3.594	223.500	3.498	279.375	3.133	335.250	2.467	385.538	2.195
Activos Totales	NS4,173,515	100.000%	NS6,389,712	100.000%	NS8,917,289	100.000%	NS13,568,555	100.000%	NS21,758,219	100.000%
Proveedores	NS85.617	2.051%	NS425.027	6.652%	NS611.781	6.861%	NS721.233	5.308%	NS974.466	5.547%
Impuestos por pagar	246.009	5.895	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
Otros pasivos circulantes	308.975	7.403	460.373	7.205	575.466	6.453	690.559	5.082	794.143	4.520
Otros pasivos circulantes	308.975	7.403	460.373	7.205	575.466	6.453	690.559	5.082	794.143	4.520
Pasivo circulante total	NS640.601	15.349%	NS885.400	13.857%	NS1,187,247	13.314%	NS1,411,792	10.390%	NS1,768.609	10.067%
Pasivos en moneda nacional	155.962	3.737	225.962	3.536	311.962	3.498	311.962	2.296	311.962	1.776
Pasivos de largo plazo	155.962	3.717	225.962	3.536	311.962	3.498	311.962	2.296	311.962	1.776
Deuda Excesiva de Largo Plaz	N/A	N/A	0.000	0.000	0.000	0.000	1,173.674	8.637	167.052	0.951
Deuda de Largo Plazo Total (Otros pasivos)	155.962	3.737	225.962	3.536	311.962	3.498	1,485.636	10.933	479.014	2.727
Otros pasivos	225.261	5.397	335.639	5.253	419.549	4.705	503.458	3.705	578.977	3.296
Otros Pasivos (LP)	225.261	5.397	335.639	5.253	419.549	4.705	503.458	3.705	578.977	3.296
Pasivo Total	NS1,342,855	32.176%	NS2,168.032	27.670%	NS2,239.789	25.117%	NS3,721,917	27.390%	NS5,147,631	19.171%
Capital soc pagado	678.000	16.245	678.000	10.611	678.000	7.603	678.000	4.969	678.000	3.859
Act. dep. social pagado	2,704.281	64.754	4,361.599	68.260	5,421.498	63.040	6,881.397	50.641	8,015.107	45.624

Balance Sheet for La Empresa

Anexo 6 - Proyecciones NS corrientes (M)

(in thousands of NS) (% of Activos Totales)	1994	1995	1996	1997	1998					
Actualizacion del capital	2,704.281	64.796	4,361.599	68.260	5,621.498	63.040	6,881.397	50.441	8,015.307	45.624
Utilidades Retenidas	(767.115)	(18.381)	(844.169)	(13.274)	(114.554)	(1.307)	1,787.120	13.152	5,250.957	29.889
Exceso Actualizacion	215.498	5.163	430.250	6.733	494.557	5.546	520.120	3.828	476.324	2.711
Capital Mayoritario	2,830.664	67.824	4,621.680	72.330	6,677.501	74.883	9,866.638	72.610	14,420.588	82.083
Capital Contable Total	2,830.664	67.824	4,621.680	72.330	6,677.501	74.883	9,866.638	72.610	14,420.588	82.083
Pasivo y Capital Contable	4,173.519	100.000	6,389.712	100.000	8,917.289	100.000	13,588.555	100.000	17,568.219	100.000
Cap. de Deuda no Ucil. (UDC)	(155.962)	(3.737)	(225.962)	(3.536)	(311.962)	(3.458)	(1,485.636)	(10.933)	(479.014)	(2.727)
UDC mas Inversiones Temporal	(154.962)	(3.711)	(230.516)	(3.608)	(241.788)	(2.711)	(1,495.636)	(10.933)	(479.014)	(2.727)

Cash Flow Statement for La Empresa

Anexo 4 -Proyecciones NI corrientes (M)

(in thousands of M\$) (1 of Ventas Totales)	1994	1995	1996	1997	1998
Ventas Totales	3,001,839	4,818,000	7,518,000	11,251,000	15,200,000
Ventas Totales	3,001,839	4,818,000	7,518,000	11,251,000	15,200,000
Costo de Ventas	821,302	1,349,800	2,030,000	2,825,000	3,852,000
Utilidad Bruta	2,180,537	3,468,200	5,488,000	8,426,000	11,348,000
Gastos de Operacion	1,800,205	2,940,000	3,675,000	4,410,000	5,072,000
Ganancia ante Dep. Inc. Impu	380,332	529,000	1,813,000	3,916,000	6,176,000
Depreciacion	0.000	15,000	30,000	25,000	30,000
Utilidad de Operacion	380,332	514,000	1,793,000	3,891,000	6,146,000
Depreciacion	12,443	15,000	20,000	25,000	30,000
Fondos de Opera. Ant Impu	392,775	529,000	1,813,000	3,916,000	6,176,000
Impuestos sobre Gen. Operat	103,577	218,394	653,000	1,458,328	2,438,872
Fondos de Operacion Des. Impu	289,198	310,606	1,160,000	2,457,672	3,737,128
Inversa. en Capital de Traba	184,146	6,130	361,289	4,806	529,044
Adj. Inmuebles Planta y Expo	0.000	250,000	600,000	3,000,000	1,500,000
Inversiones en Capital Fijo	0.000	250,000	600,000	3,000,000	1,500,000
Inc en otras. y docs. n cobr	0.000	5,172	1,668	2,466	2,522
Inc en otras. y docs. n cobr	0.000	5,172	1,668	2,466	2,522
Inc en otras. y docs. n cobr	0.000	5,172	1,668	2,466	2,522
Inc en otras. y docs. n cobr	0.000	5,172	1,668	2,466	2,522
Inc en otras. y docs. n cobr	0.000	5,172	1,668	2,466	2,522
Inc en otras. y docs. n cobr	0.000	5,172	1,668	2,466	2,522
Inc en otras. y docs. n cobr	0.000	5,172	1,668	2,466	2,522
Inc en otras. y docs. n cobr	0.000	5,172	1,668	2,466	2,522
Flujo de Caja Operativo -FCP	276,907	467,951	151,038	2,009	1,709,563
Flujo de Caja Operativo -FCP	276,907	467,951	151,038	2,009	1,709,563
Ingresos Deuda en Exceso	N/A	0.000	0.000	152,578	160,887
Ingresos pagados	178,011	76,421	94,904	269,563	271,634
Puentes de Fondos No Operat.	414,145	118,378	83,810	81,810	75,519
Uso de Fondos No Operativos	295,977	9,953	73,338	31,496	263,101
Ingresos No Oper. Des. Impu	23,452	0.789	(55,434)	(240,124)	(243,725)
Inc. en actualizacion	0.000	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
Inc. en actualizacion	0.000	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
Caja Neta	236,736	385,478	11,271	(1,727,423)	1,006,622
Exceso/Deficit de Reservas	236,736	385,478	11,271	(1,727,423)	1,006,622

Cash Flow Statement for La Empresa

Anexo 6 - Proyecciones M\$ corrientes (M)

(in thousands of M\$ % of Ventas Totales)	1994		1995		1996		1997		1998	
Exceso/Deficit de Reservas	236.736	7.886	385.478	8.001	11.271	0.150	(1.727.423)	(15.354)	1.006.622	6.623
Incr. Pasivos LP Moneda Mec.	(236.736)	(7.886)	70.000	1.453	86.000	1.144	0.000	0.000	0.000	0.000
Incr. en Deuda de LP	(236.736)	(7.886)	70.000	1.453	86.000	1.144	0.000	0.000	0.000	0.000
Incr. en Deuda Exces de LP	N/A	N/A	N/A	N/A	0.000	0.000	1.173.674	10.432	(1.006.622)	(6.623)
Incr Inversiones Temporales	0.000	0.000	455.478	9.456	97.271	1.294	(563.750)	(4.923)	0.000	0.000

Financial Ratios for La Empresa

Anexo 6 - Proyecciones MS corrientes (M)

(in thousands of M\$)	1994	1995	1996	1997	1998
Profit Performance Ratios					
Utilidad Bruta / Ventas %	72.640	72.001	72.998	74.002	74.000
Utilidad Utilizada Neto %	1139.982	186.647	220.065	104.204	65.843
Utilidad Neto / Ventas %	3.450	6.119	12.552	17.127	21.025
Retorno sobre Capital - ROCA	3.658	6.379	14.132	19.510	22.161
Retorno sobre Activos - ROAA	6.747	6.323	12.822	18.038	21.335
Ret. / Activos Netos - RONAN	7.970	7.340	14.792	20.129	24.836
Leverage Ratios					
Deuda / Capital Mayoritario %	5.510	4.889	4.672	15.057	3.323
Deuda / Capital Total %	5.222	4.661	4.463	13.087	3.215
Cap Mayoritario / Activos %	67.824	72.330	74.883	72.610	82.083
Cobertura Intereses - Veces	2.164	8.144	19.413	14.688	23.610
Activity Ratios					
Dias de Cuentas por Cobrar	72.495	45.000	45.000	45.000	45.000
Dias Cuentas x Cobrar (Prom)	56.690	45.084	36.919	37.535	39.354
Dias de Cuentas por Pagar	28.050	115.000	110.000	90.000	90.000
Dias Cuentas x Pagar (Prom)	64.758	69.083	91.211	81.171	78.306
Rotacion de Inventarios	2.668	8.650	8.650	8.650	8.650
Rotacion de Invent. (Prom)	2.339	5.826	10.442	10.260	9.988
Rotacion de Activos Fijos	0.964	1.008	1.147	1.038	1.091
Rotacion de Activos Totales	0.719	0.754	0.863	0.828	0.865
Liquidity Ratios					
Indice Acido	1.004	1.336	1.507	1.413	1.530
Indice Corriente	1.514	1.545	1.734	1.649	1.617
Per-Share Data					
Valuation Ratios					
Margen de Ganancia Operativa	12.670	10.668	23.848	14.584	40.434
Marg. Min para Mantenc. Valor	(3.836)	7.368	8.703	20.798	27.557
Difer Marg Op y Mar Min Man	16.506	3.301	15.146	13.786	12.877
Margen Ingreso de Gananc (%)	48.081	7.160	47.370	56.201	57.103
Marg Min Mant. Valor Ingreso	3.640	11.396	5.197	14.651	7.529
Diff. Incr.M Op y Mar Min Man	64.442	8.756	42.173	41.550	49.564
Value Drivers					
Tasa de Crec. de Ventas (C) %	14.434	40.502	56.040	49.654	35.099
Margen Variable (S)	12.670	10.668	23.849	14.584	40.434

Financial Ratios for La Empresa

Anexo 4 -Proyecciones NS corrientes (M)

(in thousands of NS)	1994	1995	1996	1997	1998
Incr Inver Capital Fijo (PI) \$	(1,418)	12,935	21,481	79,695	37,225
Incr Inver Cap de Trab. (MI) \$	23,950	(22,725)	13,381	19,538	13,397
Tasa de Imp de Gan. Op (Tc)	27,233	62,489	36,965	37,377	39,617
Discount Rates					
Promed. del Costo de Cap. \$	25,566				
Costo de Capital L.P. \$	9,900				
Tasa de Retorno Interna \$	105,418				

Financial Ratio for La Empresa

Anexo 6 -Proyecciones NS corrientes (M)

(in thousands of \$S)	1994	1995	1996	1997	1998
Indicadores					
Inflacion	7.100	49.000	25.000	20.000	15.000
Devaluacion %	60.283	36.544	21.029	14.525	11.470
Rend Caja e Inver Temporales	483.400	0.015	5.770	N/A	N/A
Crecimientos					
Crec. Vtas. Nacionales Real	27.334	11.502	31.040	25.654	20.039