

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

00661
6
24.

ESTUDIO DE CASO

"JOYERIAS GONZALEZ, S.A. DE C.V."

PRESENTA:

YNDIRA CASTILLO DEL ANGEL

México, D.F. a 3 de Octubre de 1987

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

INDICE

Presentación del Caso: Joyerías González, S.A. de C.V.

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 1 |
| Metodología | 2 |
| Definición del Problema | 4 |
| Historia, Desarrollo y Crecimiento de la Empresa | 5 |
| Diagnóstico de la Empresa | 8 |
| • Diagnóstico Interno | 9 |
| • Diagnóstico Externo | 12 |
| • Fortalezas y Debilidades | 16 |
| • Oportunidades y Amenazas | 17 |
| Análisis Financiero | 18 |
| Propuesta | 29 |
| Conclusiones | 40 |
| Bibliografía | 42 |

**Presentación del Caso:
Joyerías González, S.A. de C.V.**

“Joyerías González S.A. de C.V.”

Caso elaborado por la Dra. Carmen Cervera Ceballos y el Lic. Enrique Mesa Cabrera para uso exclusivo de la D.E.P. de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. México, Junio de 1997.

JOYERIAS GONZALEZ, S.A. DE C.V.

En la noche del 14 de agosto de 1995 habiéndose quedado sólo después de una larga junta con el equipo directivo de la empresa, Jorge González Aviñón de 36 años que desde hacía 10 años era Director General de Joyerías González, S.A. de C.V., se quedó reflexionando en los diversos criterios expuestos por los asistentes a la junta.

¿Cómo la empresa podría generar suficiente flujo para seguir amortizando el principal crédito bancario? ¿En qué situación financiera se encontraba la empresa con las condiciones del crédito? ¿Se podrían lograr los objetivos de disminuir el riesgo de la empresa a las fluctuaciones del mercado local? ¿Habría sido buena decisión la de incursionar el mercado de la orfebrería artística? Según recordaba esta situación se había generado con la idea de su hermano Miguel González Aviñón (de 29 años que hacía 4 años se había incorporado a la empresa como Diseñador y Mercadólogo, después de sus estudios en Francia), de poner un taller para la producción de piezas de orfebrería artística.

Antecedentes

Joyerías González, S.A. de C.V. había sido fundada en 1951 por Jorge González Mendoza, cumpliendo un antiguo sueño de dedicarse al negocio de la joyería.

En 1982 con 51 años Jorge González (padre) contando con el 70% de las acciones, por una repentina enfermedad causada principalmente por el desgaste físico, se vió obligado a pedirle a su hijo mayor, quien se acababa de graduar en Administración de empresas, que le ayudara a llevar la empresa, ya que él podría dedicarse sólo parcialmente. Tres años después Jorge hijo asumió finalmente la dirección general de la empresa y su padre quedó como Presidente del Consejo de Administración.

La empresa con su sede en la colonia Centro, en México, D.F., para 1991 contaba con tres talleres de producción, dedicados principalmente a la joyería convencional, aunque eventualmente aceptan pedidos con requerimientos especiales, ubicados dos en el centro con proximidad al zócalo y otro en Cuernavaca. También contaba con seis establecimientos de venta al público propios, aunque distribuía por diferentes canales, situados tres cerca de los talleres del centro y los otros en las ciudades de Cuernavaca, Guadalajara y Monterrey.

El padre siempre mantuvo una política de no endeudarse y de crecimiento autofinanciado sin afectar una prudente distribución de dividendos, como el mismo solía comentar: "esta es una empresa familiar y considero que es necesario crecer y aumentar el patrimonio, pero si no hay dividendos la empresa estará en peligro, ya que nuestra familiar y accionistas dependen de forma importante de esos ingresos". La empresa siempre gozó de una holgada situación financiera.

El Nuevo Proyecto

Miguel, a su regreso de Europa y con su incorporación a la compañía trajo consigo muchos proyectos y un gran entusiasmo. En su período de estudio tuvo varios amigos dedicados al negocio de las tiendas especializadas (Anticuarios, Galerías, Boutiques, etc.). Por otro lado, en una escala de un mes en E.E.U.U., en casa de un compañero de estudios, en su viaje de regreso, exploró e investigó algo de dichas tiendas especializadas en ese país.

Pero no fué hasta el 94 que su proyecto de un nuevo taller para la empresa fue tomado en serio y no sin recelos, ya que significaba muchos y fuertes cambios respecto de la manera en que se había concebido el negocio hasta el momento. En el Anexo 1 podemos observar un resumen del "Executive Summary" del "Business Plan" presentado por Miguel.

Los beneficios del proyecto eran atractivos ya que al permitir a la empresa aprovechar en buena medida las ventajas del TLC en la exportación, también el ir a un segmento más alto de mercados, permitiría compensar el efecto de las importaciones orientales que aunque no ofrecían la calidad de sus productos por sus bajos precios, estaban absorbiendo gran parte del mercado.

Un Nuevo Producto, un Nuevo Mercado

La concepción misma del nuevo producto conlleva la necesidad de explorar nuevos canales de distribución, así como también nuevos procesos, sistemas de producción, materiales, etc. Como podemos observar en la Tabla 1.

| VARIABLE | SISTEMA TRADICIONAL | NUEVO PROYECTO |
|------------------------|---|--|
| Puntos de Venta | Tiendas propias y cadenas de joyerías convencionales | Cadenas de tiendas especializadas: boutiques, anticuarios, galerías, etc. |
| Materiales | Poca gama de materiales y genéricos: oro, plata, enchapes, baños de oro o plata | Amplia gama de materiales, además de los anteriores: metales bajos, vidrio, bronce, esmaltes, etc. |
| Procesos de Producción | Claros, muy probados, con tiempos de producción conocidos, etc. | Erráticos, creativos, cada uno único en tiempo y proceso. |
| Personal Operativo | Ordenado, sistemático, sabe qué hace en su trabajo y cómo hacerlo. | Personal más creativo, difícil de manejar, etc. |
| Capacidades Directivas | Controladora, supervisora. Por sistemas. | Negociadora, animadora. Por resultados. |
| Margen de Contribución | Estrecho | Amplio. |
| Costos de Producción | Conocidos y controlables | Desconocidos y difíciles de controlar |
| Tipo de Producto | Genérico | Especializado |
| Mercado | Masivo | Nichos diversos |

Financiamiento para el Proyecto

Para financiar el proyecto, ya que la política de distribución de dividendos no permitía un auto financiamiento, no quedaba otra, que pensar en alguna alternativa de crédito. Para lo cual se debía empezar por convencer a Jorge González (padre) el cual siempre se había opuesto a tener deudas.

Ante ese estado de cosas, indagaron con los bancos la posibilidad de un préstamo, pero no encontraron ningún banco que les prestara, ni siquiera con el que manejan siempre sus cuentas. Acudieron hasta con Bancomext, infructuosamente, ya que tenían la idea de que su función era la de fomentar la producción y exportación de bienes que tuvieran la mayor parte de su valor agregado elaborado en México.

"Es el tremendo costo de las políticas actuales: Cadenas industriales completas se están rompiendo", comentó Miguel.

Por suerte no consiguieron el crédito ya que con tasas de alrededor del 100% ni con el mejor margen de la industria hubieran podido servir o pagar la deuda.

Lo que hicieron fue que con la idea de que iban a generar dólares, buscaron un crédito en dólares. En las gestiones con Bancomext les pidieron una tasa del 18% en dólares, que es carísima internacionalmente, y además tenía que ser a través de un banco de primer piso. Al preguntar en su banco habitual, en qué tiempo podría aprobarse el crédito les dijeron que había empresas "triple A" cuyas operaciones estaban tardando más de mes y medio, teniendo ellos que entregar el primer pedido en cuatro meses.

Miguel, desde que empezó a valorar el proyecto, se las agenció para maquilar un muestrario y se lo envió a sus contactos en Europa y en los Estados Unidos, encontrando en tres de los seis clientes potenciales muy buena respuesta. Sobre todo en uno de Europa quien se puso en contacto inmediatamente para efectuar un pedido de 12 de los 25 productos del muestrario, en los cuales para poder cumplir con los requerimientos de tiempo y las exigencias de calidad, se comenzó a trabajar de inmediato.

Finalmente se negoció con el amigo de Miguel (quien había realizado el pedido) para que les respaldara el crédito en un banco europeo que tenía sede en México, y así fue, ya que como estaba verdaderamente interesado por la calidad de las piezas y lo exótico de los diseños contestó afirmativamente. Entonces el banco les dio el crédito a una tasa Libor de + 0.75, que fue del 7%, y con este monto financiaron el trabajo y finalmente la familia tuvo que poner el resto, (como 1 parte de crédito por 2 de inversión familiar).

La operación del proyecto en la actualidad

En un año y medio de operación del taller, los costos sobrepasaron lo presupuestado para la cotización del cliente que respaldaba el crédito, lo que ha exigido tener que meter dinero del resto de la empresa para poder cubrir los servicios de la deuda.

A cargo del taller se puso a Carlos Alberto Juárez, Ingeniero Mecánico que llevaba 15 años en la empresa con excelentes resultados en la dirección operativa de los talleres.

Su desempeño aunque honesto y leal dejaba mucho que desear, ya que no lograba controlar los costos, como el mismo expresó en alguna ocasión: "no encuentro la forma de medir el consumo de materia prima, de estandarizar los procesos, mientras más presiono a los empleados, parece que se vuelven mas desordenados...". De la misma manera su trato con los empleados, sobre todo con los de funciones creativas, se ha ido erosionando al limite de llegar a ser tirante.

Controlar la calidad está siendo extremadamente costoso, ya que el nivel de reprocesos ha oscilado entre el 20 y el 35% de la producción.

Los productos del nuevo taller se podrian definir :

- Como orfebrería fina
- Los diseños son muy originales y variados, van desde recrear motivos prehispánicos, coloniales, hasta cosas muy modernas pero todo de buen gusto, con un enfoque diferencial a cada mercado objetivo en particular, apreciándose que Miguel identificó atinadamente los intereses de cada uno.
- En materiales empleados hay una gran diversidad, junto al oro, la plata fina y pedrería empleados en los demás talleres, se encuentran entre otros bronce, latón, vidrio y maderas preciosas.

Mercados

En el tiempo que llevaban exportando se han abierto muchas puertas, sin embargo se dejaron de surtir muchos pedidos por problemas de producción. La gama de productos y el exceso de moldes a manejar hacen realmente difícil optimizar los recursos.

Las exigencias del nuevo mercado internacional son muy altas. Algunos de los clientes, sobre todo los más pequeños, han tratado de negociar pedidos a consignación, los cuales se han tenido que rechazar por limitaciones financieras, aunque los precios de ubicación son muy buenos, los descontrolados costos no dejan margen para ese tipo de condiciones.

Lo atomizado del mercado, con excepción de su principal cliente que absorbía el 40% de la producción, impide aprovechar la economía de escala en los envíos ya que son pequeños pedidos para lugares muy distantes entre sí.

Finalmente

¿Tuvo razón Jorge González Mendoza (padre), quien siempre se negó a apalancar la empresa?

¿Está poniendo en peligro el nuevo proyecto al resto del negocio? ¿Por qué?

En cuanto a la producción, se pregunta:

¿El nuevo taller, tendría que modificar el enfoque de sus productos? ¿Cómo podrían lograr reducir los costos, sin afectar la calidad? Más aún, cómo integrar el trabajo de

Miguel y el de Carlos A. Juárez? ¿Fue correcta la decisión de encargar a éste último la dirección del taller? ¿Por qué?

Como Director General Jorge González (hijo) debía encontrar las respuestas a estas y otras preguntas que daban vuelta en su cabeza, no obstante la larga junta que habían tenido esa tarde, y se quedó pensando que necesitaba profundizar más en los datos. (Anexo 2).

Anexo 1
Joyerías González, S.A. de C.V.
Resumen del Business Plan
Proyecto del Taller de Orfebrería Fina

Objetivo:

- Ampliar la capacidad de producción de la empresa con el montaje de un nuevo taller dedicado a producir orfebrería para exportar.

Se efectuará

- Manufactura de orfebrería fina
- La comercialización y exportación de la orfebrería fina

Diferenciación del producto:

- En el diseño original, de líneas artísticas y enfocados a cada mercado en particular
- En su estilo que integrará elementos prehispánicos, coloniales y de actualidad
- El servicio, expresado en la flexibilidad para ajustarse a las necesidades de los clientes

Ventajas del proyecto:

- Reducirá la dependencia del mercado nacional, con sus sabidas fluctuaciones por las crisis económicas
- Reducirá la dependencia del mercado de joyería convencional
- Podrá ampliarse el margen obtenido por la empresa al incluir en sus líneas de producto mayor margen

Mercado objetivo:

- Boutiques, anticuarios y galerías especializados en Norteamérica y Europa
- A través de contactos desarrollados por Miguel en su viaje y tiempo de estudio

Requerimientos financieros:

(En dólares)

| | |
|-----------------------------------|-------------------|
| • Para inversión en activos fijos | 250,000.00 |
| • Para capital de trabajo | 75,000.00 |
| • Para mercadeo | 15,000.00 |
| • Total de la inversión | <u>340,000.00</u> |

Anexo 2
Joyerías González, S.A. de C.V.
Estado de Resultados de los 3 Semestres de Vida del Proyecto
(En miles de dólares)

| Ventas | 1994 | | 1995 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 1er. sem. | 2do. sem. | 1er. sem. |
| Ventas Producto | 236.00 | 385.00 | 592.00 |
| Costo de Ventas | | | |
| Costos de productos | 125.00 | 219.60 | 376.20 |
| Gastos de fabricación | 28.40 | 49.90 | 85.50 |
| Total Costo de Ventas | 153.40 | 269.50 | 461.70 |
| Utilidad Bruta | 82.60 | 115.50 | 130.30 |
| Gastos de Operación | | | |
| Gastos Administrativos | 25.00 | 25.00 | 34.50 |
| Gastos de Ventas | 32.00 | 36.00 | 42.00 |
| Total de Gastos de Operación | 57.00 | 61.00 | 76.50 |
| Utilidad de Operación | 25.60 | 54.50 | 53.80 |
| Otros Gastos | | | |
| Gastos Financieros | 15.80 | 15.80 | 15.80 |
| Depreciación | 8.00 | 8.00 | 8.00 |
| Otros Gastos Diversos | 4.50 | 16.90 | 8.50 |
| Total Otros Gastos | 28.30 | 40.70 | 32.30 |
| Utilidad antes de Impuestos | (2.70) | 13.80 | 21.50 |

Introducción

INTRODUCCION

El presente es un estudio de caso de la empresa "Joyerías González, S.A. de C.V.", y cabe mencionar que este tipo de estudios presentan un informe de lo sucedido en un negocio o industria durante un tiempo, en donde se puede identificar la problemática organizacional, y en el mejor de los casos el porqué del éxito o fracaso de la empresa en cuestión.

En este caso, el de "Joyerías González, S.A. de C.V.", se plantea la evolución que ha tenido esta joyería a partir de la introducción de un proyecto nuevo, que es el de introducir un nuevo taller para fabricación de orfebrería artística, por lo que se trató de realizar el mejor de los análisis en base a la metodología y a varios supuestos que se tuvieron que establecer para poder desarrollarlo, ya que no se proporciona al 100% toda la información deseada, por lo que este tipo de análisis depende mucho del criterio de quien lo esté analizando, y puede variar en gran medida del criterio de quien lo planteó y redactó.

Es un caso muy interesante, porque se plantean diferentes rubros, y abarca muchas materias, realmente ha sido un caso en donde se pueden aplicar conocimientos recibidos durante las clases en el aula, pero que muchas veces nos quedan vagas y no sabemos para que nos sirven o cuando es el momento de aplicarlas. En este análisis se han podido desarrollar algunos de los conocimientos asimilados durante el cumplimiento del plan de estudios.

Ojalá que el estudio que aquí se presenta, sea óptimo y pueda proporcionar realmente herramientas y soluciones que ayuden a identificar el problema y satisfaga el propósito para el cual fue elaborado.

La idea fundamental al desarrollar este caso es proporcionar al lector, una idea más clara y oportuna de cómo desarrollar un estudio de caso y señalar también los principales puntos a considerar para el análisis del mismo.

Metodología

METODOLOGIA

Aunque existen diversas metodologías para el análisis de un estudio de caso, no existe un procedimiento riguroso para desarrollarlo, ya que cada compañía es diferente, su problemática es diferente, por lo que sus soluciones y estrategias son propias de cada una de ellas, y no existe un modo mecánico para hacer que siempre funcionen las mismas soluciones, porque lo que para una empresa puede ser fundamental, para la otra no lo es.

Con la finalidad de desarrollar este análisis de la mejor manera posible y de una forma ordenada, se utilizó parte de la metodología que proponen Charles W. Hill/Gareth J. Jones¹, para un análisis de un estudio de caso, porque se considera muy completa, aunque sólo fue una base, ya que se fue adaptando de acuerdo a las necesidades presentadas y al desarrollo del caso, además de haberla complementado con algunas otras de acuerdo a nuestro propio criterio.

Esta metodología propuesta es la siguiente:

1. Definición del problema

Establecer, que es lo que quieren determinar con el estudio de caso, cuales son las preguntas que los llevaron a la elaboración y definición del mismo.

2. Historia, desarrollo y crecimiento de la compañía.

Describir los sucesos más importantes o los más esenciales en la transformación de la compañía: fundación, productos iniciales, decisiones sobre mercado de nuevos productos, y desarrollo y selección de habilidades funcionales por seguir.

3. Diagnóstico de la Empresa

Realizar un diagnóstico de la empresa, tanto interno como externo que nos permita :

a) Identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Aquí se debe comenzar a desarrollar el análisis DOFA (Debilidades VS Fortalezas y Amenazas VS Oportunidades). Este análisis debe iniciar con un informe de las fortalezas y debilidades que se han presentado a lo largo de la vida de la empresa, identificando así las funciones fuertes y débiles que pueda tener.

¹ Charles W. Hill/Gareth R. Jones, "Administración Estratégica", Un Enfoque Integrado. Tercera Edición. Edt. McGraw-Hill. (Colombia, 1996). P. 446.

b) Analizar el ambiente externo que rodea la compañía

Identificar las oportunidades y amenazas ambientales que afronta la organización, a través de un análisis micro y macro económico, que nos permita identificar el entorno en el que se desarrolla esta industria. También analizar los clientes, competencia, y todos los factores que componen el ambiente externo.

4. Propuesta

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa e identificado los elementos DOFA, se hace una propuesta que incluya estrategias tanto a nivel corporativo como de negocio. Estas propuestas serán específicas para cada caso, y deben ir dirigidas a resolver cualquier problema estratégico que enfrente la compañía.

En este punto se propone una planeación estratégica, en donde se plantea la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, proponer la forma de llevar a cabo una buena organización, etc. Además también se deben proponer estrategias de comercialización que nos den una pauta para incrementar nuestros clientes y abrir nuevos nichos de mercado, ocasionando esto un incremento en las ventas.

5. Conclusiones

Presentar las conclusiones correspondientes al análisis del caso, en base a lo percibido y analizado.

Finalmente cabe mencionar nuevamente que esta metodología puede variar de acuerdo a tantas personas como presenten una solución del mismo.

Definición del Problema

DEFINICION DEL PROBLEMA

Definir si fue o no una buena decisión la de incursionar en el mercado de la orfebrería artística. Ventajas y Desventajas.

En base a la información proporcionada y con el establecimiento de supuesto, se debe analizar si fue una buena decisión o no, la de incursionar en el mercado de orfebrería artística,

Esta es la pregunta básica que se plantea Jorge González Aviñón, Director General de Joyerías González, S.A. de C.V., respecto al nuevo proyecto propuesto por su hermano Miguel.

Para encontrar una respuesta a esta pregunta, el tiene que resolver y analizar los siguientes cuestionamientos que se hace a sí mismo:

- 1. ¿Está poniendo en peligro el nuevo proyecto al resto del negocio? ¿Por qué?**
- 2. Tuvo razón su padre, al negarse siempre apalancar la empresa?**

En cuanto a la producción, se pregunta:

- 3. ¿El nuevo taller, tendría que modificar el enfoque de sus productos?**
- 4. ¿Cómo podrían lograr reducir los costos, sin afectar la calidad?**
- 5. ¿Cómo integrar el trabajo de Miguel y el de Carlos A. Juárez?**
- 6. ¿Fue correcta la decisión de encargar a éste último la dirección del taller? ¿Por qué?**

Financieramente...

- 7. Cómo la empresa podría generar suficiente flujo para seguir amortizando el principal crédito bancario?**
- 8. En qué situación financiera se encontraba la empresa con las condiciones del crédito?**
- 9. Se podrían lograr los objetivos de disminuir el riesgo de la empresa a las fluctuaciones del mercado local?**

Estos cuestionamientos, a través de un diagnóstico de la empresa, incluyendo un análisis financiero, nos debe dar la pauta para poder encontrar una respuesta a la pregunta planteada.

Historia, Desarrollo y Crecimiento de la Empresa

HISTORIA, DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA COMPAÑÍA.

"Joyerías González, S.A. de C.V.", es una joyería fundada en 1951 por el Sr. Jorge González Mendoza, quien en 1985 designa a su hijo Jorge González Aviñón (Administrador de Empresas), como Director General de la empresa, quedando el padre como Presidente del Consejo de Administración.

Esta empresa cuenta con tres talleres de producción, principalmente de joyería convencional, aunque eventualmente aceptan pedidos con requerimientos especiales. Además, cuenta con seis establecimientos de venta al público, situados tres en la ciudad de México y los otros tres en Cuernavaca, Guadalajara y Monterrey.

Siempre gozó de una holgada situación financiera, basada principalmente en la política del padre de no endeudarse y de crecimiento autofinanciado sin afectar la distribución de dividendos, ya que si no hay dividendos la empresa estaría en peligro, por que como es una empresa familiar, la familia y los accionistas dependen en gran parte de esos ingresos.

La problemática actual de Joyerías González , es causada por la idea que tiene otro de sus hijos (Miguel) de 29 años, recién egresado de sus estudios realizados en Francia, decide poner un taller para la producción de piezas de orfebrería artística. En su incorporación a la compañía, Miguel González trajo consigo muchos proyectos, sobre todo los relacionados con tiendas especializadas (anticuarios, galerías, etc.). Aprovechando su viaje de regreso y su estancia de un mes en E.E.U.U., exploró e investigó acerca de dichas tiendas en este país, y ya con la idea analizada, la planteó al consejo de administración, pero no fue hasta 1994, que su proyecto fue tomado en serio.

Todo esto significó muchos cambios respecto de la manera en que se había concebido el negocio hasta entonces, pero Miguel González los convenció después de haberles presentado un "Business Plan". Además los beneficios del proyecto eran atractivos ya que al permitiría a la empresa aprovechar en buena medida las ventajas del TLC en la exportación, también el ir a un segmento más alto de mercados, permitiría compensar el efecto de las importaciones orientales que aunque no ofrecían la calidad de sus productos por sus bajos precios, estaban absorbiendo gran parte del mercado.

Resumen del Business Plan del nuevo proyecto

Objetivo:

- Ampliar la capacidad de producción de la empresa con el montaje de un nuevo taller dedicado a producir orfebrería para exportar.

Se efectuará

- Manufactura de orfebrería fina
- La comercialización y exportación de la orfebrería fina

Diferenciación del producto:

- En el diseño original, de líneas artísticas y enfocados a cada mercado en particular
- En su estilo que integrará elementos prehispánicos, coloniales y de actualidad
- El servicio, expresado en la flexibilidad para ajustarse a las necesidades de los clientes

Ventajas del proyecto:

- Reducirá la dependencia del mercado nacional, con sus sabidas fluctuaciones por las crisis económicas
- Reducirá la dependencia del mercado de joyería convencional
- Podrá ampliarse el margen obtenido por la empresa al incluir en sus líneas de producto mayor margen

Mercado objetivo:

- Boutiques, anticuarios y galerías especializados en Norteamérica y Europa
- A través de contactos desarrollados por Miguel en su viaje y tiempo de estudio

Requerimientos financieros:

| | |
|-----------------------------------|------------|
| • Para inversión en activos fijos | 250,000.00 |
| • Para capital de trabajo | 75,000.00 |
| • Para mercadeo | 15,000.00 |
| | <hr/> |
| • Total de la inversión | 340,000.00 |

El primer punto a solucionar aquí fue convencer al Padre para solicitar una alternativa de crédito, y de esta forma poder financiar el proyecto, ya que el siempre se había opuesto a tener deudas y consideraba que la política de distribución de dividendos no permitía un autofinanciamiento.

Lo primero fue indagar con los bancos la posibilidad de un préstamo, pero no encontraron ningún banco que les prestara, acudieron inclusive a Bancomext, pensando que su función era la de fomentar la producción y exportación de bienes que tuvieran la mayor parte de su valor agregado elaborado en México, por lo que la respuesta fue negativa.

Mientras todo esto sucedía, Miguel tuvo la iniciativa de negociar con otro taller de un conocido, la maquila de un muestrario para enviarlo a sus contactos en Europa y en los Estados Unidos, encontrando en tres de los seis clientes potenciales muy buena respuesta. Uno de Europa se puso en contacto inmediatamente para efectuar un pedido

de 12 de los 25 productos que contenía el muestrario, por lo que se tuvo que comenzar a trabajar de inmediato.

Valiéndose de esta oportunidad, se negoció con el amigo que había realizado el pedido, para que les respaldara el crédito en un banco europeo que tenía sede en México, obteniendo de él una respuesta afirmativa. El banco les otorgó el crédito a una tasa Libor de +.75, que fue del 7%, y con este monto financiaron el trabajo y finalmente la familia terminó poniendo el resto, lo cual significaba aproximadamente 1 parte de crédito por 2 de inversión familiar.

En un año y medio de operación del taller, los costos sobrepasaron lo presupuestado para la cotización del cliente que respaldaba el crédito, lo que ha exigido meter dinero del resto de la empresa para poder cubrir los servicios de la deuda.

Los productos del nuevo taller se podrían definir :

- Como orfebrería fina
- Los diseños son muy originales y variados, van desde crear motivos prehispánicos, coloniales, hasta cosas muy modernas, todo de muy buen gusto, apreciándose que Miguel identificó atinadamente los intereses de cada uno.
- Se ha incrementado la diversidad de los materiales empleados, ya que además del oro, la plata fina y la pedería, ahora se ocupa también el bronce, latón, vidrio, maderas preciosas, entre otros.

A pesar de que se han abierto muchas puertas, se dejaron de surtir muchos pedidos, ya que la gama de productos y el exceso de moldes a manejar hacen realmente difícil optimizar los recursos. Las exigencias del nuevo mercado internacional son muy altas. Algunos de los clientes, sobre todo los más pequeños, han tratado de negociar pedidos a consignación, los cuales se han tenido que rechazar por limitaciones financieras, aunque los precios de ubicación son muy buenos, los descontrolados costos no dejan margen para ese tipo de condiciones.

Con excepción de su principal cliente que absorbía el 40% de la producción, lo atomizado del mercado impide aprovechar la economía de escala en los envíos, ya que son pequeños pedidos para lugares muy distantes entre sí.

La empresa ha tenido que comenzar a realizar cambios en su manera de operar, de tal forma, que en un tiempo no muy lejano, este proyecto comience a generar frutos, tal como se planteó.

Diagnóstico de la Empresa

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Descripción General:

Joyerías González, S.A. de C.V., es una empresa líder en su ramo, la cual se había comportado como una empresa tradicional, debido a que el Sr. Jorge González Mendoza, fundador, quien estuvo a cargo de la Dirección General por 31 años, es una persona de pensamientos muy arraigados y sin visión estratégica, lo que a él le interesaba era general utilidades, sin pretender nada más allá de un bienestar económico, lo que daba como consecuencia que se estancaran en el mercado de joyería convencional, sin buscar otras alternativas.

Actualmente se incursionó al mercado de la orfebrería artística, gracias a la creatividad y espíritu innovador de uno de sus hijos, quien había realizado estudios en Europa, y a su regreso traía muchas ideas para poder crecer el negocio.

Para adentrarnos más a conocer y poder realizar un diagnóstico tanto interno como externo de la empresas, es importante hacer un análisis comparativo del sistema tradicional con el nuevo proyecto.

En la siguiente tabla podemos observar los cambios que conlleva la puesta en marcha del nuevo proyecto. Veamos aquí un análisis comparativo.

| VARIABLE | SISTEMA TRADICIONAL | NUEVO PROYECTO |
|------------------------|---|--|
| Puntos de Venta | Tiendas propias y cadenas de joyerías convencionales | Cadenas de tiendas especializadas: boutiques, anticuarios, galerías, etc. |
| Materiales | Poca gama de materiales y genéricos: oro, plata, enchapes, baños de oro o plata | Amplia gama de materiales, además de los anteriores: metales bajos, vidrio, bronce, esmaltes, etc. |
| Procesos de Producción | Claros, muy probados, con tiempos de producción conocidos, etc. | Erráticos, creativos, cada uno único en tiempo y proceso. |
| Personal Operativo | Ordenado, sistemático, sabe qué hace en su trabajo y cómo hacerlo. | Personal más creativo, difícil de manejar, etc. |
| Capacidades Directivas | Controladora, supervisora. Por sistemas. | Negociadora, animadora. Por resultados. |
| Margen de Contribución | Estrecho | Amplio. |
| Costos de Producción | Conocidos y controlables | Desconocidos y difíciles de controlar |
| Tipo de Producto | Genérico | Especializado |
| Mercado | Masivo | Nichos diversos |

Una vez analizados estos cambios y las variables que se tienen procedemos a realizar el diagnóstico interno y externo.

DIAGNOSTICO INTERNO

Una herramienta fundamental para realizar este diagnóstico es analizar cada uno de los componentes principales del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Planeación:

No existen planes ni programas de planeación que nos indiquen como hacer las cosas. En el 'Business Plan' que se presentó, se está especificando lo que se pretende hacer, no como hacerlo, no existe una planeación formal del proyecto.

Tampoco hay definidos, la misión, ni la visión que se tiene del negocio. No están definidas las políticas. Todo esto nos lleva a detectar que la planeación que se tiene en la actualidad no es buena. Desafortunadamente, el 80% de los problemas operativos, sobre todo de calidad, que suceden en cualquier empresa, tienen su origen en la falta de planeación en los procedimientos productivos.

Organización:

Como respaldo de una buena calidad en el servicio y productos al cliente es necesario que una organización se encuentre bien establecida y productiva. Para el caso de "Joyerías González", podemos detectar que existen 4 gerencias:

1. Recursos Humanos
2. Producción
3. Mercadotecnia
4. Finanzas

1. Recursos Humanos

No cuentan con una descripción y análisis de puestos, lo que les ha traído como consecuencia que algunos gerentes no cumplan con el perfil de puesto que se requiere. Tal es el caso del encargo del nuevo taller, Carlos Alberto Juárez-Ing. Mecánico, quien estuvo como director operativo por 15 años con excelentes resultados. Pero al frente del nuevo taller, su desempeño no fue el que se esperaba, ya que no había logrado controlar los costos de producción. Todo esto se debe en gran parte al hecho de no asignar a la persona idónea como encargado del taller. Le falta visión estratégica, se ubica en lo operativo (y lo hace muy bien), pero le falta táctica y estrategia.

Todo esto nos indica la falta de visión por parte del departamento de recursos humano y una carente descripción de puestos, sin importarles aptitudes, habilidades, estudios, para la asignación de éstos.

2. Producción

El área de producción ha decaído en gran medida, debido a que no se han logrado controlar los costos, los diseños, son tan variados y existe una gran variedad de moldes, que realmente se ha presentado una situación difícil. Esto ha ocasionado que los costos se incrementen hasta en un 75% semestral, lo cual está ocasionando que la empresa presente pérdidas, y hace al nuevo proyecto, como un proyecto no rentable.

Tampoco existen manuales de operación, y control de procesos. El control de la calidad de los productos, lo están realizando al final de cada proceso, lo que conlleva a incrementar los costos en el nivel de reprocesos de un 20 a un 35%.

Se cuenta con una gran diversidad de materia prima, y una buena estructura pero no se están aprovechando estos recursos. La gama de productos y el exceso de moldes a manejar hacen verdaderamente difícil optimizar los recursos, y desaprovechar en gran medida la infraestructura con la que ya se cuenta.

3. Mercadotecnia

A cargo de la mercadotecnia se encuentra el propio Miguel González, creador del nuevo proyecto, por lo que se tiene una buena visión de lo que se quiere, y se cuenta con estrategias mercadológicas para su venta, pero no se ha podido controlar lo atomizado del mercado, lo que impide aprovechar la economía de escala en los envíos, ya que son pequeños envíos para lugares muy distantes entre sí.

No han podido satisfacer a los clientes la opción de pedidos a consignación, por limitaciones financieras, hacen falta estrategias mercadológicas más ambiciosas, que permitan también aprovechar la economía de escala. Hace falta proponer canales de distribución que reduzcan los costos que aquí se generan.

4. Finanzas

Aquí es donde existe uno de los más grandes problemas: el financiero.

La empresa siempre gozó de una buena situación financiera, tal parece que la política del padre de distribución de dividendos que no permitía un autofinanciamiento, les había dado resultados durante la vida de la empresa.

Todo estaba bien hasta que se planteó la posibilidad de incursionar en el mercado extranjero a través de la creación de un nuevo proyecto: orfebrería artística. Y no porque el proyecto fuera malo, sino porque no tenían para financiarlo. Por políticas de la empresa (establecidas por el padre, que era una persona tradicionalista en su forma de hacer negocios), no se les permitía autofinanciarse, por lo que se tomó la decisión de

buscar una alternativa de crédito en bancos mexicanos, pero sin ningún resultado, y si lo analizamos ahora, podemos decir que esto fue una gran ventaja, ya que si se hubiera otorgado sería a intereses muy altos que meterían a la empresa en situaciones muy difíciles.

Con la idea de que iban a generar dólares buscaron un crédito en dólares. En las gestiones con Bancomext les pidieron una tasa en dólares que es carísima internacionalmente, y además tendría que ser a través de un banco de primer piso. Esto les llevaría también un buen tiempo.

Finalmente, pensaron en la opción de solicitar un crédito en el extranjero, tomando en cuenta que iban a recibir dólares por concepto de sus ventas, por lo que entonces se buscó la manera de que un amigo de Miguel, quien ya le había solicitado un pedido, les respaldara un crédito en un banco europeo que tenía sede en México. Este banco les otorgó un crédito a tasa Libor de + .075, que fue del 7%, y con ese monto financiaron el trabajo. La familia tuvo que poner el resto (como 1 parte de crédito por 2 de inversión familiar). (Este análisis lo podemos observar con números dentro del rubro de análisis financiero que se presenta más adelante).

El designar al Ing. Carlos Alberto Juárez como encargado del taller, trajo como consecuencia, una serie de problemas, tanto en el control de costos como en el manejo de personal, además de que como textualmente lo dicen: "controlar la calidad está siendo extremadamente costoso, ya que el nivel de reproceso ha oscilado mensualmente entre 20 y 35% de la producción". Esto significa que no se está realizando un control de calidad, oportuno, y esperan hasta terminar los procesos para aplicar, obviamente esto representa un incremento en los costos.

Aquí cabe mencionar que la calidad, no solo es una ventaja competitiva, sino que es una herramienta fundamental para la supervivencia de toda empresa. Suministrar productos de alta calidad genera una gran reputación para los productos de una compañía. Si se trabaja con eficiencia se tendrá por consiguiente menores costos unitarios, y se logrará una mayor calidad del producto, lo que significa que se emplea menos tiempo por trabajador realizando productos defectuosos que posteriormente deben corregirse, si desde un principio se hace bien.

Dirección y Control

Existe una buena Dirección a nivel general, los directores son personas jóvenes con visión de como hacer las cosas. Sobre todo los hijos del dueño que tienen creatividad e innovación. Lo que permitió desarrollar el nuevo proyecto. He podido observar también que no existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos. Además de que me da la impresión de que a los trabajadores no se les da la oportunidad de proponer alternativas de soluciones u otras formas de trabajo.

No se cuentan con programas para evaluar el desempeño de los trabajadores, por lo que no se puede asegurar si se está cumpliendo o no los objetivos de la empresa.

Tampoco se presenta ningún tipo de presupuesto, por lo que en un futuro no permite controlar si fue o no respetado ese presupuesto y qué tanto se salió de él, y así hacer un análisis de fallar que pudieran existir.

DIAGNOSTICO EXTERNO

El Sector Joyero en México

Análisis Macro y Micro Económico

"La industria de la joyería en México, cuenta con un potencial importante para desarrollarse, en virtud de su capacidad exportadora, teniendo cada vez más aceptación en los mercados internacionales como Canadá, Estados Unidos y diversos países Europeos".²

Por entidad federativa, el sector de joyería se concentra principalmente en Guerrero, Distrito Federal, Jalisco y Zacatecas. A pesar de tratarse de una industria eminentemente artesanal, el sector joyero ha logrado mantener una tendencia de crecimiento en sus ventas externas.

Este sector se caracteriza por tener una amplia gama de productos de diferentes calidades, tamaños y precios, con estilo predominantemente artesanal, de una alta creatividad e ingenio. Los microproductores realizan esta actividad por tradición familiar generalmente.

La mayoría de los artesanos están integrados en talleres familiares, utilizando técnicas rudimentarias, donde el proceso de aprendizaje tiene lugar de manera informal y los canales de comercialización están ligados con el intermediario local; y de éste al mercado regional y a las ferias tradicionales. Sin embargo, el predominio de unidades con pequeñas escalas de producción se ha traducido a niveles bajos de especialización y ha dificultado la adquisición de los recursos tecnológicos y administrativos necesarios para penetrar en mayor proporción en mercados altamente competitivos. De igual forma, se ha reducido el impacto derivado de la alta calidad de la mano de obra nacional, principalmente en la joyería de oro, por una insuficiente integración de los procesos productivos.

La joyería de plata, por ser un producto que incorpora un mayor grado de trabajo artesanal, cuenta con ventajas competitivas derivadas de la misma destreza de los artesanos mexicanos, aunque si incorporaran algunos equipos semindustriales, se mejorarían substancialmente algunos de los procesos productivos que actualmente se utilizan traduciéndose en un mayor volumen de producción y por tanto de venta.

Tendencias a nivel mundial

En los mercados internacionales existe gran interés por la joyería mexicana, ya que se considera de gran calidad y de diseños muy originales.

² "Negocios Internacionales de Bancomext. Año 6, No.63, Junio 1997, Pág. 14

Se aprecian innovaciones tecnológicas que buscan procesos más sencillos, menos costos y más automatizados. El mercado demanda diseños y estilos de vanguardia, es decir, diseños auténticos, novedosos, con algunas líneas de carácter étnico que muestren rasgos originales del país de origen. Los grandes centros productores buscan mayor capacitación en estándares y control de acabados e integración de materias primas requeridas en el mercado de exportación.

Entre 1993-1996 las exportaciones en la industria joyera muestran una tasa de crecimiento media anual del 39%. La tasa de crecimiento de las exportaciones de joyería y orfebrería de plata en este periodo fue de 47.35 y 40.6 % respectivamente. El valor de exportación total de este producto aumentó de 11.1 mdd en 1993 a 24.2 mdd para 1995, lo que representó un incremento del 118%. Durante los primeros 11 meses de 1996 el valor de la exportación total de joyería de plata fue de 36.6 mdd.³

En 1997, se espera un crecimiento en las exportaciones, ya que éstas podrían superar los 300 mdd, pues se espera un crecimiento real del 15%. El principal cliente es Estados Unidos, mercado al que se exporta el 90% de las ventas totales.

Se ha ido avanzando en el apoyo del diseño de joyería, con algunas líneas de carácter étnico que muestren rasgos originales del país de origen, dándole difusión a través del programa de tendencias en oro que se maneja a nivel mundial.

La siguiente tabla nos muestra las características principales de los mercados internacionales y su comparación con el mercado nacional:⁴ Además nos da una idea del comportamiento que está teniendo la joyería en el mercado, así como sus tendencias, lo cual nos servirá posteriormente para poder definir estrategias de comercialización.

³ Ibidem, Pág. 28

⁴ CBI Costume Jewelry, Diciembre 1993; Revista Accesorios, Julio 1993

| | ESTADOS UNIDOS | CANADA | EUROPA | MEXICO |
|---------------------------------|--|--|--|---|
| MERCADO | Importan gran porcentaje de joyería fantasía y de plata para satisfacer su consumo | La joyería de plata es abastecida por Tailandia y Hong Kong. Estos productos se caracterizan por peso ligero y la inclusión de resinas de colores | El 85% de las importaciones de la Unión son adquiridas por Alemania, Reino Unido, Italia, Francia, Bélgica, España y Holanda | La joyería de plata se fabrica localmente en pequeños talleres artesanales. Las compras se realizan frecuentemente en zonas turísticas y joyerías locales |
| PRINCIPALES CONSUMIDORES | <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes y adultos • Nivel socio-económico alto • Residentes urbanos | <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes y adultos • Nivel socio-económico alto • Residentes urbanos | <ul style="list-style-type: none"> • De menos de 35 años de edad • Nivel socio-económico alto • Residentes urbanos | <ul style="list-style-type: none"> • De edad variable • Nivel socio-económico medio y alto • Residentes urbanos |
| TENDENCIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Joyería de fantasía y de plata • De calidad • Precios bajos (de fantasía) • Marcas de prestigio | <ul style="list-style-type: none"> • Estilo mexicano acorde a la moda internacional incluyendo: calidad, tiempos de entrega, formalidad de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Diseños étnicos (Africa, India) • Influencia de indios sudamericanos • Figuras de animales en riesgo de extinción • Accesorios para caballero • Joyería de materiales reciclados y naturales (joyería de fantasía) • Joyería para niños (5 a 10 años) | <ul style="list-style-type: none"> • Diseños europeos • Diseños prehispánicos • Figuras de animales • Diseños de moda |

Competencia

Los competidores que se tienen son todas las joyerías tanto nacionales como extranjeras, pero aquí ya existe una gran ventaja en que sirve como herramienta fundamental para competir: Joyerías González, fabrica además de la joyería convencional, orfebrería artística, y esto le da una ventaja competitiva.

Existe en México la Cámara Nacional de la Industria de la Platería y Joyería, la cual cuenta con 1200 afiliados aproximadamente. Según el censo económico de 1993, el sector se encontraba integrado por 1900 empresas aproximadamente, siendo el 70% micro industrias, el 20% pequeñas industrias y el 10% restante es mediana industria. Esto representa el 0.7% de los establecimientos de la industria manufacturera total. Estos afiliados, sin considerar los que no se encuentra afiliados, son competidores de Joyerías González, pero no todos son competidores potenciales,

La diferencia radica en que aquí se ha tenido creatividad y espíritu innovador, se ha tratado de superar a la competencia con el lanzamiento del nuevo proyecto, ofreciendo la mejor calidad, servicio y precio en sus productos y su servicio a cliente.

Clientes

Por otro lado, Joyerías González está buscando la expansión a nivel internacional, mediante una penetración mayor al mercado europeo y norteamericano. Aquí existe un gran problema generado por un mercado atomizado que impide aprovechar la economía de escala en los envíos, ya que son pequeños envíos para lugares muy distantes entre sí.

Las exigencias del nuevo mercado internacional son muy altas, algunos de los clientes, sobre todo los más pequeños han tratado de negociar pedidos a consignación, los cuales se han tenido que rechazar por limitaciones financieras, aunque los precios de ubicación son buenos, los descontrolados costos no dejan margen para ese tipo de condiciones.

Gracias a la calidad y creatividad de los productos, se ha incrementado clientes pero no se han aprovechado al máximo por problemas financieros. Existen clientes potenciales que están ayudando en cierta medida al crecimiento de la cartera y al reconocimiento internacional.

Otro punto importante a considerar aquí es que no se ha intentado penetrar en otros mercados como podría ser América Latina y Canadá. Quizá se han cerrado un poco a Europa o Estados Unidos, o quizá su objetivo es buscar otros nada mas que se hayan conquistado estos.

El diagnóstico realizado hasta ahora, nos permite identificar las siguientes fortalezas, debilidades (ambiente interno), oportunidades y amenazas (ambiente externo).

AMBIENTE INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DE LA ORGANIZACION

En este rubro se analizaron las fortalezas y debilidades sobresalientes de la organización encontrando que "Joyerías González, S.A. de C.V.", cuenta con lo siguiente:

FORTALEZAS

1. Ya tiene una estructura establecida
2. Cuentan con talleres propios de producción
3. Cuentan con establecimientos de venta al público
4. El nuevo taller produce orfebrería fina
5. En materiales empleados hay una gran diversidad, además del oro, la plata fina y pedrería, también utilizan el bronce, latón, vidrio, maderas preciosas.
6. Cuenta con personal joven y entusiasta, con ideas innovadoras
7. Tiene un excelente mercadólogo

DEBILIDADES

1. Problemas de producción. La gama de productos y el exceso de moldes a manejar hacen difícil optimizar los recursos
2. La empresa no ha aprovechado al máximo su capacidad de producción
3. Existen limitaciones financieras que han repercutido en la competitividad de sus productos
4. No hay control en los costos de producción, ya que les resulta difícil medir el consumo de materia prima y estandarizar los procesos
5. Los costos sobrepasaron lo presupuestado
6. No hay una definición de puestos, lo que ha ocasionado una mala administración en la producción del taller, que se ve reflejado en la situación financiera de la empresa.
7. El encargado del taller del nuevo proyecto, deja mucho que desear, ya que no controlar los costos de producción, y tiene una relación un tanto tirante con los empleados, no logra controlarlos.

AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DE LA ORGANIZACION

OPORTUNIDADES

1. Un nuevo producto, un nuevo mercado. La concepción misma del nuevo producto, conlleva la necesidad de explorar nuevos canales de distribución (cadenas de tiendas especializadas, anticuarios, galerías, boutiques, etc.)
2. Se incursiona en el mercado internacional
3. Se tienen contactos en Europa y en los Estados Unidos
4. Aprovechar en gran medida las ventajas del TLC
5. Compensar el efecto de las importaciones orientales, que aunque no ofrecían la calidad de sus productos sus bajos precios, estaban absorbiendo una alarmante parte del mercado
6. Se reduce la rivalidad entre competidores al producir orfebrería fina para exportar
7. Incursionan en otros nichos de mercado, talvez más alto, por lo que adquieren prestigio y distinción

AMENAZAS

1. Riesgo de la empresa en las fluctuaciones del mercado local
2. Desestabilizar al resto del negocio
3. Índice inflacionario que podría incrementar el costo de financiamiento
4. Lo atomizado del mercado impide aprovechar la economía de escala, ya que se son pedidos muy pequeños para lugares muy distantes entre sí
5. Generar suficiente flujo para seguir amortizando el principal del crédito bancario.

Análisis Financiero

ANALISIS FINANCIERO

El cambio en los niveles de precios, tienen un impacto significativo y desigual sobre la información financiera de la empresa, que no puede ignorarse y en consecuencia sobre las decisiones que toma la gerencia, los inversionistas, los acreedores y los demás usuarios de la información financiera.

Un cuidadoso análisis de la situación financiera mejora considerablemente cualquier toma de decisiones. Para realizar este análisis se tomaron una serie de consideraciones que nos permitieran realizar de la mejor manera posible este estudio

Con el fin de tener un criterio más propio de la organización en base a que solo tuve acceso a un estado de resultados, me permiti definir los siguientes

SUPUESTOS:

1. El crédito fue otorgado a un plazo de 5 años, considerando que:
 - a) En Europa, el plazo promedio para otorgamiento de un crédito es de 3 a 5 años.⁵
2. Es un crédito otorgado a una tasa semestral fija del 7%, considerando que:
 - a) El estado de resultados proporcionado me indica que los gastos financieros son fijos. Aunque aquí cabría la posibilidad de que se manejara una amortización de intereses, descarté esa posibilidad, porque allá es más común que se otorguen a tasas fijas, ya que no tienen problemas de inflación tan fuertes como en México.
3. Se realizó un ajuste en el Estado de Resultados que viene incluido en el caso, ya que detecté, algunas contradicciones:
 - a) Los gastos financieros que se presentan semestralmente no corresponden al 7% de interés que se ha definido, por la cantidad que refleja, ahí se calculó un 14% semestral que vendría siendo un 28% anual, lo cual ya desvaría totalmente del 7% establecido.
 - b) De acuerdo a lo anterior, me permiti realizar otro Estado de Resultados igual pero con calculando el 7% correspondiente, y es éste el que se tomo en cuenta para el presente análisis.

En base a estos supuesto y consideraciones, se elaboraron los siguientes documentos financieros:

⁵"Financiamiento Importaciones Largo Plazo". Folleto proporcionado por Bancomer

1. Apalancamiento Financiero.

Nos permite analizar las diferentes alternativas que se les presentaron, en su momento, cuando estaban solicitando el crédito, esto solamente con la finalidad de verificar que realmente la opción de crédito que tomaron fue la adecuada.

2. Estado de Resultados de los 3 primeros semestres de vida del proyecto

Nos muestra la utilidad que ha tenido la empresa, en base a sus ventas, costos y gastos. Se presentan los dos estados financieros, tal como se explican anteriormente

3. Estado de Resultados Projectados a 10 años

Con la finalidad de observar el comportamiento y la forma en que se van presentando las utilidades a través del tiempo.

Aquí se analizaron dos alternativas:

- a) Se hizo la proyección tomando en cuenta las cifras históricas de los 3 primeros semestres, se hizo un promedio entre un semestre y otro y se aplicó a los semestres subsecuentes.
- b) Se propone que se establezca como mínimo una meta de incrementar la utilidad en un 70% semestralmente, en el pero de los casos y así mismo reducir los costos de producción en un 28%, considerando que mensualmente está oscilando entre 20 y 35% el nivel de reprocesos, por lo que se obtuvo este promedio.

4. Flujo de Efectivo Projectado a 10 años

5. Ventas Projectadas a 10 años

6. Indices de Utilidad

7. Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

Para estos casos, también se tomaron las mismas consideraciones que para el estado de Resultados, presentándose la dos opciones.

APALANCAMIENTO FINANCIERO

Este análisis de apalancamiento nos permitirá analizar las alternativas por las que se hubieran podido inclinar cuando estaban solicitando el crédito, y que también puede servirnos como referencia para futuros análisis, ya que podemos apreciar que es lo que hubiera pasado, al tomar alguna de ellas.

| CONCEPTO | 0% PASIVO | 70% PASIVO | 33.33% PASIVO |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Utilidad | 161,250.00 | 161,250.00 | 161,250.00 |
| Intereses | 0.00 | 321,300.00 | 118,988.10 |
| Utilidad antes de ISR y PTU | 161,250.00 | (160,050.00) | 42,261.90 |
| ISR | 54,825.00 | 0.00 | 14,369.05 |
| PTU | 16,125.00 | 0.00 | 4,226.19 |
| Utilidad Neta | 90,300.00 | (160,050.00) | 23,666.66 |
| No. Acciones | 25,500.00 | 7,650.00 | 16,998.30 |
| Utilidad x acción | 3.54 | (20.92) | 1.39 |
| Rendimiento x acción | 3.54% | -20.92% | 1.39% |
| RESUMEN | | | |
| Capital | 2,550,000.00 | 765,000.00 | 1,699,830.00 |
| Acciones | 25,500.00 | 7,650.00 | 16,998.30 |
| Pasivo | 0.00 | 1,785,000.00 | 849,915.00 |
| Interés | 0.00 | 321,300.00 | 118,988.10 |

Notas:

1. En este caso se hizo la conversión de dólares a pesos mexicanos, ya que se está considerando ISR y PTU, y la SHCP lo estima en moneda nacional
2. El valor nominal de las acciones es de 100.00 m.n.
3. El ISR se estima en 34%, y el PTU en 10%
4. El tipo de cambio se tomó a 7.5

Finalmente podemos apreciar, que fué una buena opción la de aceptar el crédito que les otorgaron en Europa, ya que sí genera utilidad.

ESTADO DE RESULTADOS

1.- Estado de Resultados Original (proporcionado en el caso)

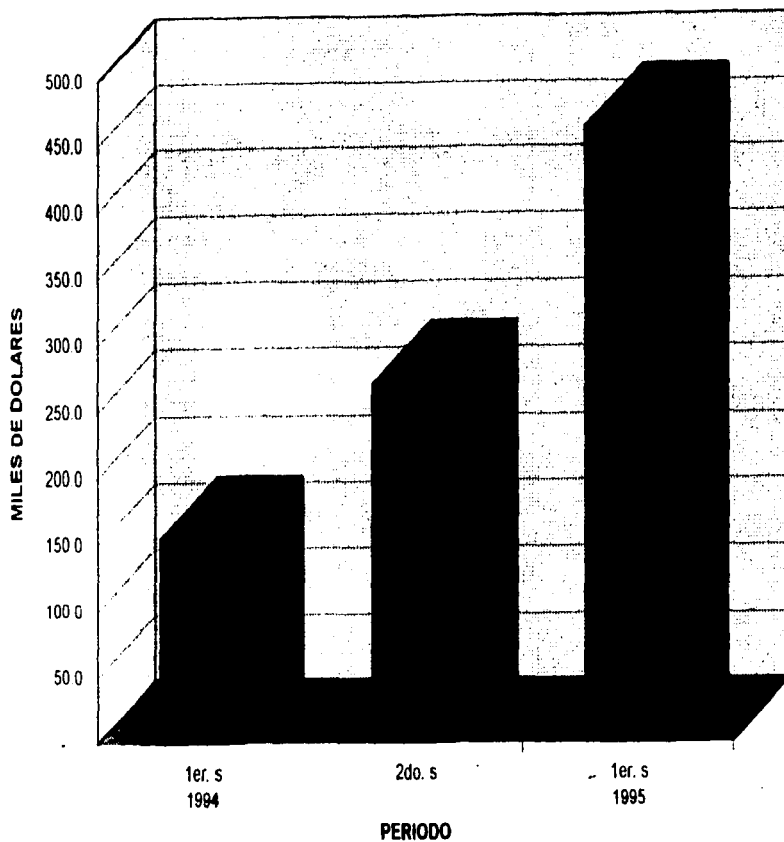
Joyerías González, S.A. de C.V.
Estado de Resultados de los 3 Semestres de Vida del Proyecto
(En miles de dólares)

| Ventas | 1994 | | 1995 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | 1er. sem. | 2do. sem. | 1er. sem. |
| Ventas Producto | 236.00 | 385.00 | 592.00 |
| Costo de Ventas | | | |
| Costos de productos | 125.00 | 219.60 | 376.20 |
| Gastos de fabricación | 26.40 | 49.90 | 85.50 |
| Total Costo de Ventas | 153.40 | 269.50 | 461.70 |
| Utilidad Bruta | 82.60 | 115.50 | 130.30 |
| Gastos de Operación | | | |
| Gastos Administrativos | 25.00 | 25.00 | 34.50 |
| Gastos de Ventas | 32.00 | 36.00 | 42.00 |
| Total de Gastos de Operación | 57.00 | 61.00 | 76.50 |
| Utilidad de Operación | 25.60 | 54.50 | 53.80 |
| Otros Gastos | | | |
| Gastos Financieros | 15.80 | 15.80 | 15.80 |
| Depreciación | 8.00 | 8.00 | 8.00 |
| Otros Gastos Diversos | 4.50 | 16.90 | 8.50 |
| Total Otros Gastos | 28.30 | 40.70 | 32.30 |
| Utilidad antes de impuestos | (2.70) | 13.80 | 21.50 |

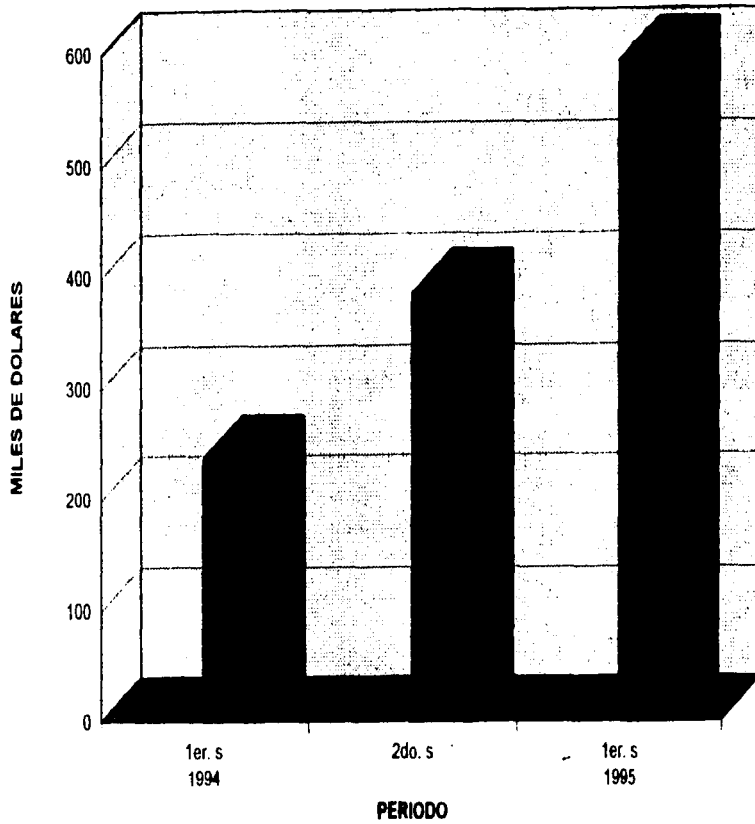
SUPUESTOS:

1. El interés al que se otorgó el crédito es del 7%, no se especifica si mensual, anual, o trimestral, por lo que, en base a investigación realizada, en la mayor parte de Europa el interés se establece semestralmente, por lo que se tomará este criterio para fines del análisis de este caso. Esto es, el interés será del 7% semestral, o lo que es lo mismo un 14% anual.
2. Supongo que se están contradiciendo en el rubro de Gastos Financieros, ya que están considerando el interés como si fuera el 14% semestral, lo que implica que se tiene un 28% anual, lo cual contradice totalmente la tasa que se establece en la descripción del caso (7%).
3. Debido a esto me he permitido modificar el estado de resultados, estableciendo el interés que realmente corresponde (7%), por lo que el estado de resultados que se utilizará para el análisis financiero, queda de la siguiente forma:

COSTO DE VENTAS
PRIMEROS TRES SEMESTRES DE VIDA DEL PROYECTO



VENTAS
PRIMEROS TRES SEMESTRES DE VIDA DEL PROYECTO



2.- Estado de Resultados Adaptado (considerando el 7% semestral)

**Joyerías González, S.A. de C.V.
Estado de Resultados de los 3 Semestres de Vida del Proyecto
(En miles de dólares)**

| Ventas | 1994 | | 1995 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | 1er. sem. | 2do. sem. | 1er. sem. |
| Ventas Producto | 236.00 | 385.00 | 592.00 |
| Costo de Ventas | | | |
| Costos de productos | 125.00 | 219.80 | 376.20 |
| Gastos de fabricación | 28.40 | 49.90 | 85.50 |
| Total Costo de Ventas | 153.40 | 269.50 | 461.70 |
| Utilidad Bruta | 82.60 | 115.50 | 130.30 |
| Gastos de Operación | | | |
| Gastos Administrativos | 25.00 | 25.00 | 34.50 |
| Gastos de Ventas | 32.00 | 36.00 | 42.00 |
| Total de Gastos de Operación | 57.00 | 61.00 | 76.50 |
| Utilidad de Operación | 25.60 | 54.50 | 53.80 |
| Otros Gastos | | | |
| Gastos Financieros | 7.93 | 7.93 | 7.93 |
| Depreciación | 8.00 | 8.00 | 8.00 |
| Otros Gastos Diversos | 4.50 | 16.90 | 8.50 |
| Total Otros Gastos | 20.43 | 32.83 | 24.43 |
| Utilidad antes de Impuestos | 5.17 | 21.67 | 29.37 |

SUPUESTOS:

1. Al modificar el rubro de Gastos Financieros, la utilidad antes de impuestos del 1er semestre de 1994, se modifica de tal forma que ya no es negativa, sino positiva
2. Los gastos financieros, en este caso los intereses, son fijos. Podría pensarse que hubiera habido un período de gracia, pero en Europa es muy raro que lo otorguen, además de que se manejan mucho los créditos con tasas fijas, por lo que supuse que el interés es a una tasa fija del 7% semestral, tal como se indica en el estado de resultados.

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

Se analizaron dos alternativas para la proyección de Estados de Resultados, con el objeto de analizar, cual sería la más viable

OPCION 1:

SUPUESTOS:

- 1 Crédito a 5 años
- 2 Tasa fija del 7% semestral
- 3 Tomando en cuenta las cifras históricas de los 3 primeros semestres, se hizo un promedio entre un semestre y otro, obteniendo así lo siguiente
Ventas 58.45%, Costo de Ventas 73.50%, Gastos de Operación 18.20%, Otros Gastos 11.80%

Joyerías González, S.A. de C.V.
Estado de Resultados Proyectado de 1984 al 2003
(En miles de dólares)

| | 1984 | | 1985 | | 1986 | | 1987 | | 1988 | | 1989 | | 1990 | | 1991 | | 1992 | | 2003 | | |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--|
| | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | |
| Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas Producto | 236.0 | 385.0 | 592.0 | 938.0 | 1,486.3 | 2,355.0 | 3,731.6 | 5,912.7 | 9,388.6 | 14,844.6 | 23,521.2 | 37,260.4 | 59,053.3 | 93,569.9 | 148,261.6 | 234,920.5 | 372,231.5 | 589,800.8 | 934,539.4 | 1,480,777.6 | |
| Costo de Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de productos | 125.0 | 219.6 | 376.2 | 652.7 | 1,132.4 | 1,964.8 | 3,408.9 | 5,914.5 | 10,261.6 | 17,803.9 | 30,869.8 | 53,563.7 | 92,965.1 | 161,329.2 | 279,909.2 | 485,637.3 | 842,580.7 | 1,461,877.5 | 2,536,357.4 | 4,400,580.2 | |
| Gastos de fabricación | 28.4 | 49.9 | 85.5 | 148.3 | 257.4 | 446.5 | 774.8 | 1,344.2 | 2,332.2 | 4,048.3 | 7,020.4 | 12,180.4 | 21,133.0 | 36,965.7 | 63,615.0 | 110,372.1 | 191,485.6 | 332,244.9 | 576,444.0 | 1,000,131.9 | |
| Total Costo de Ventas | 153.4 | 269.5 | 461.7 | 801.0 | 1,389.8 | 2,411.3 | 4,183.7 | 7,258.7 | 12,593.8 | 21,852.2 | 37,910.2 | 65,744.1 | 114,118.1 | 197,995.0 | 343,524.3 | 596,009.4 | 1,034,078.3 | 1,794,122.4 | 3,112,802.3 | 5,400,712.0 | |
| Utilidad Bruta | 82.6 | 115.5 | 130.3 | 137.0 | 96.9 | (36.3) | (452.1) | (1,946.0) | (3,229.2) | (7,000.7) | (14,389.0) | (28,084.8) | (55,084.8) | (104,429.0) | (186,259.7) | (361,888.9) | (691,844.8) | (1,264,321.8) | (2,179,262.9) | (3,919,934.4) | |
| Gastos de Operación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Administrativos | 25.0 | 25.0 | 34.5 | 40.1 | 46.6 | 54.1 | 62.9 | 73.1 | 84.9 | 96.7 | 114.7 | 133.3 | 154.8 | 179.9 | 209.1 | 242.9 | 282.3 | 328.0 | 381.2 | 442.9 | |
| Gastos de Ventas | 32.0 | 36.0 | 42.0 | 48.8 | 56.7 | 65.9 | 76.6 | 90.0 | 103.4 | 120.1 | 139.6 | 162.2 | 188.5 | 219.0 | 254.5 | 295.8 | 343.7 | 399.3 | 464.0 | 536.2 | |
| Total Gastos de Operación | 57.0 | 61.0 | 76.5 | 88.9 | 103.3 | 120.0 | 139.5 | 162.1 | 188.3 | 219.8 | 254.3 | 295.5 | 343.3 | 398.9 | 463.6 | 538.7 | 626.0 | 727.4 | 845.2 | 982.1 | |
| Utilidad de Operación | 25.6 | 54.5 | 53.8 | 48.1 | (6.8) | (178.3) | (391.8) | (1,968.1) | (3,413.9) | (7,224.9) | (14,643.2) | (28,089.3) | (55,464.8) | (104,824.8) | (186,723.8) | (361,827.6) | (662,470.8) | (1,266,049.9) | (2,179,108.1) | (3,920,916.3) | |
| Otros Gastos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Financieros | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| Depreciación | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | |
| Otros Gastos Diferos | 4.5 | 18.9 | 8.5 | 9.5 | 10.5 | 11.7 | 13.0 | 14.5 | 16.1 | 17.9 | 19.6 | 22.1 | 24.6 | 27.3 | 30.4 | 33.8 | 37.6 | 41.8 | 46.5 | 51.7 | |
| Total Otros Gastos | 20.4 | 32.8 | 24.4 | 25.4 | 26.4 | 27.6 | 28.9 | 30.4 | 32.0 | 33.6 | 35.1 | 37.1 | 39.7 | 43.3 | 48.1 | 53.2 | 58.4 | 64.6 | 71.3 | 78.4 | |
| Utilidad antes de Impuestos | 5.2 | 21.7 | 29.4 | 22.7 | (33.3) | (203.9) | (820.9) | (1,538.9) | (3,445.5) | (7,296.3) | (14,671.1) | (28,632.4) | (55,640.9) | (104,889.3) | (189,791.7) | (361,889.4) | (662,516.3) | (1,266,089.7) | (2,179,162.6) | (3,920,976.2) | |

OBSERVACIONES:

Si la empresa sigue como hasta ahora, a lo largo de 10 años tendrá un pérdida de miles de pesos, de la que no se podría recuperar nunca. Úrgese reducir los costos de venta, y plantear metas de ventas, para que pueda recuperarse

A continuación se presenta un Estado de Resultados proyectado, en donde se reducen estos costos de ventas y se incrementa las ventas

OPCION 2:

SUPUESTOS:

- 1 Suponiendo que se incrementaran las ventas en un 70% semestral
- 2 Tomando el mismo criterio y reduciendo, además, en un 20% los gastos de producción, esto se obtuvo como resultado del promedio del nivel de reprocesos que ha oscilado manualmente entre el 20 y el 35 % Se aplica esta reducción a partir del 2o semestre de 1995

Jeyrián González, S.A. de C.V.
Estado de Resultados Proyectado de 1994 al 2003
 (En miles de dólares)

| Ventas | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | |
|-----------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s |
| Ventas Producto | 236.0 | 385.0 | 562.0 | 1,008.4 | 1,710.9 | 2,908.5 | 4,944.4 | 8,405.6 | 14,280.4 | 24,282.0 | 41,290.5 | 70,204.0 | 119,348.8 | 202,880.8 | 344,912.4 | 588,351.0 | 988,798.7 | 1,684,554.4 | 2,880,742.6 | 4,887,262.4 |
| Costo de Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de producción | 125.0 | 219.6 | 378.2 | 469.9 | 587.1 | 733.4 | 916.1 | 1,144.4 | 1,429.6 | 1,785.8 | 2,230.9 | 2,786.8 | 3,481.3 | 4,348.8 | 5,432.5 | 6,786.3 | 8,477.5 | 10,580.1 | 13,229.1 | 16,525.8 |
| Gastos de fabricación | 28.4 | 49.9 | 85.5 | 108.8 | 133.4 | 166.7 | 208.2 | 260.1 | 324.9 | 405.9 | 507.0 | 633.4 | 791.2 | 986.4 | 1,234.7 | 1,542.3 | 1,828.7 | 2,408.8 | 3,008.6 | 3,755.9 |
| Total Costo de Ventas | 153.4 | 269.5 | 463.7 | 578.6 | 720.5 | 900.0 | 1,124.3 | 1,404.5 | 1,754.5 | 2,191.7 | 2,737.9 | 3,420.2 | 4,272.5 | 5,335.2 | 6,987.2 | 8,328.7 | 10,404.2 | 12,988.9 | 16,235.7 | 20,281.7 |
| Utilidad Bruta | 82.6 | 115.5 | 198.3 | 429.8 | 980.4 | 2,008.5 | 3,820.1 | 7,001.1 | 12,830.8 | 22,186.3 | 38,988.6 | 66,783.8 | 118,074.4 | 197,982.4 | 338,246.2 | 578,022.4 | 988,382.6 | 1,681,957.6 | 2,864,986.8 | 4,878,880.7 |
| Gastos de Operación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Administrativos | 25.0 | 25.0 | 34.5 | 40.1 | 46.6 | 54.1 | 62.9 | 73.1 | 84.9 | 98.7 | 114.7 | 133.3 | 154.8 | 179.9 | 209.1 | 242.9 | 282.3 | 328.0 | 381.2 | 442.9 |
| Gastos de Ventas | 32.0 | 36.0 | 42.0 | 48.8 | 56.7 | 65.9 | 76.6 | 89.0 | 103.4 | 120.1 | 139.6 | 162.2 | 188.5 | 219.0 | 254.5 | 295.8 | 343.7 | 404.0 | 464.0 | 539.2 |
| Total Gastos de Operación | 57.0 | 61.0 | 76.5 | 88.9 | 103.3 | 120.0 | 139.5 | 162.1 | 188.3 | 218.8 | 254.3 | 295.5 | 343.3 | 398.9 | 463.6 | 538.7 | 626.0 | 727.4 | 845.2 | 982.1 |
| Utilidad de Operación | 25.6 | 54.5 | 121.8 | 340.9 | 877.1 | 1,888.4 | 3,680.7 | 6,836.0 | 12,346.6 | 21,897.5 | 38,364.3 | 66,488.4 | 114,731.0 | 197,153.8 | 337,781.6 | 577,488.7 | 988,798.6 | 1,680,830.2 | 2,863,881.4 | 4,875,898.6 |
| Otros Gastos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Financieros | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 7.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Depreciación | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| Otros Gastos Diferros | 4.5 | 16.9 | 8.5 | 9.5 | 10.9 | 11.8 | 13.2 | 14.7 | 16.4 | 18.3 | 20.5 | 22.8 | 25.5 | 28.4 | 31.7 | 35.4 | 39.5 | 44.1 | 49.2 | 54.9 |
| Total Otros Gastos | 20.4 | 32.8 | 24.4 | 25.4 | 26.5 | 27.7 | 29.1 | 30.6 | 32.4 | 34.3 | 36.5 | 30.8 | 33.5 | 36.4 | 39.7 | 43.4 | 47.5 | 52.1 | 57.2 | 62.9 |
| Utilidad antes de impuestos | 5.2 | 21.7 | 29.4 | 315.3 | 880.6 | 1,860.7 | 3,651.5 | 6,803.3 | 12,314.3 | 21,867.2 | 38,275.8 | 66,457.6 | 114,887.8 | 197,117.1 | 337,741.8 | 577,440.3 | 988,718.1 | 1,680,778.1 | 2,863,824.4 | 4,875,835.7 |

OBSERVACIONES

Podemos analizar el cambio tan radical que se logrará al aumentar las ventas en un 70% y disminuir el costo de ventas. Si lo analizamos detalladamente, podemos darnos cuenta que no es mucho pedir, ya que las ventas, se habían ido incrementando en un 50% en promedio. En cuanto a la reducción en los costos de venta, también es posible reducirlos si aplicamos estrategias firmes. En la parte de Propuestas, se plantean estrategias de acción para lograr estos cambios, que considero si se puede lograr.

INDICES DE UTILIDAD

En el caso de las ventas, se están analizando también las dos opciones

- 1 Tomando en cuenta cifras históricas, se hizo un promedio entre un semestre, obteniendo así un promedio de ventas (58.45%), Costo de Ventas (73.50%), Gastos de Operación (16.20%), Otros Gastos (11.60%)
- 2 Tomando el mismo criterio, pero reduciendo en un 26% los costos de producción, eso es partiendo de que el nivel de reprocesos ha oscilado mensualmente entre el 20 y el 35 %, por lo que se supone que pasaría si se redujera realmente esto en la producción

OPCION 1:

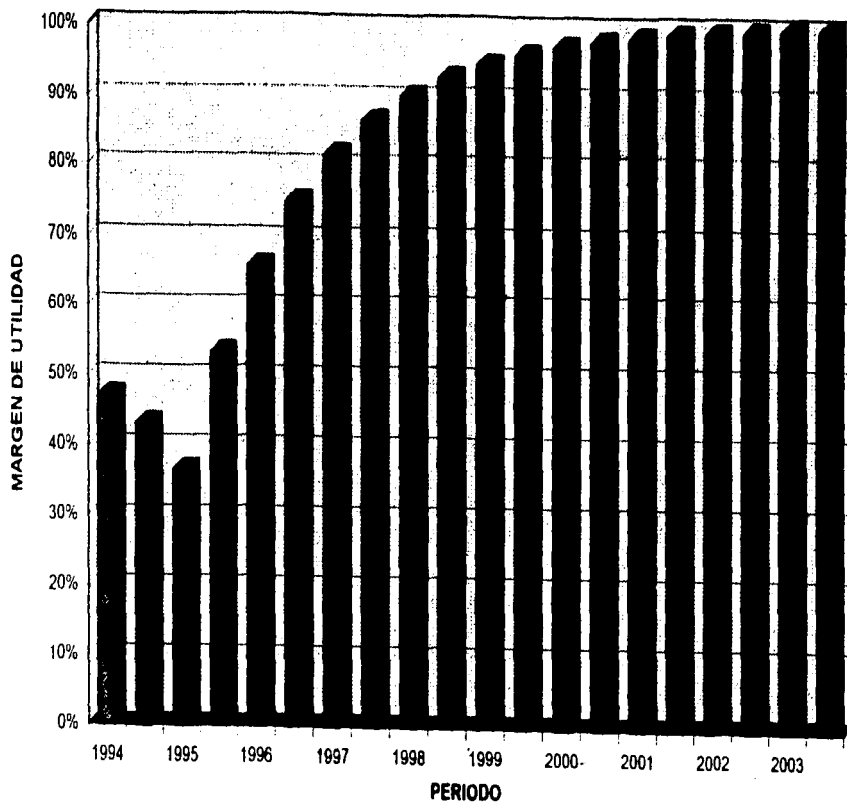
Joyerías González, S.A. de C.V.
Ventas Proyectadas con Índice de UTILIDAD 1994 al 2003
(En miles de dólares)

| Ventas | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s |
| Ventas Producto | 236.0 | 385.0 | 582.0 | 938.0 | 1,486.3 | 2,355.0 | 3,731.6 | 5,912.7 | 9,368.6 | 14,844.6 | 23,521.2 | 37,269.4 | 58,053.3 | 93,569.9 | 148,261.6 | 234,920.5 | 372,231.5 | 589,800.8 | 934,539.4 | 1,480,777.6 |
| Costo de Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de producción | 125.0 | 219.6 | 376.2 | 652.7 | 1,132.4 | 1,964.8 | 3,408.9 | 5,914.5 | 10,261.6 | 17,803.9 | 30,889.8 | 53,593.7 | 92,965.1 | 161,329.2 | 279,906.2 | 485,637.3 | 842,580.7 | 1,461,877.5 | 2,536,357.4 | 4,400,560.2 |
| Gastos de fabricación | 28.4 | 49.9 | 85.5 | 148.3 | 257.4 | 446.5 | 774.8 | 1,344.2 | 2,332.2 | 4,046.3 | 7,020.4 | 12,180.4 | 21,133.0 | 36,965.7 | 63,615.0 | 110,372.1 | 191,495.6 | 332,244.9 | 576,444.9 | 1,000,131.9 |
| Total Costo de Ventas | 153.4 | 269.5 | 461.7 | 801.0 | 1,389.8 | 2,411.3 | 4,183.7 | 7,258.7 | 12,593.8 | 21,850.2 | 37,910.2 | 65,774.1 | 114,118.1 | 197,996.0 | 343,521.3 | 596,008.4 | 1,034,076.3 | 1,794,122.4 | 3,112,802.3 | 5,400,712.0 |
| Utilidad Bruta | 82.6 | 115.5 | 120.3 | 137.8 | 98.8 | (86.3) | (452.1) | (1,346.8) | (3,225.2) | (7,006.7) | (14,289.8) | (30,304.8) | (66,064.8) | (104,426.8) | (168,580.7) | (261,088.9) | (401,844.8) | (584,321.6) | (871,762.9) | (3,019,934.4) |
| Margen de Utilidad Bruta | 47% | 43% | 38% | 38% | 24% | 17% | 8% | 8% | -10% | -28% | -31% | -44% | -57% | -72% | -80% | -93% | -120% | -148% | -171% | -197% |
| Margen de Utilidad Neta | 30% | 30% | 22% | 19% | 8% | -2% | -12% | -23% | -34% | -47% | -61% | -78% | -93% | -112% | -132% | -164% | -178% | -204% | -233% | -266% |

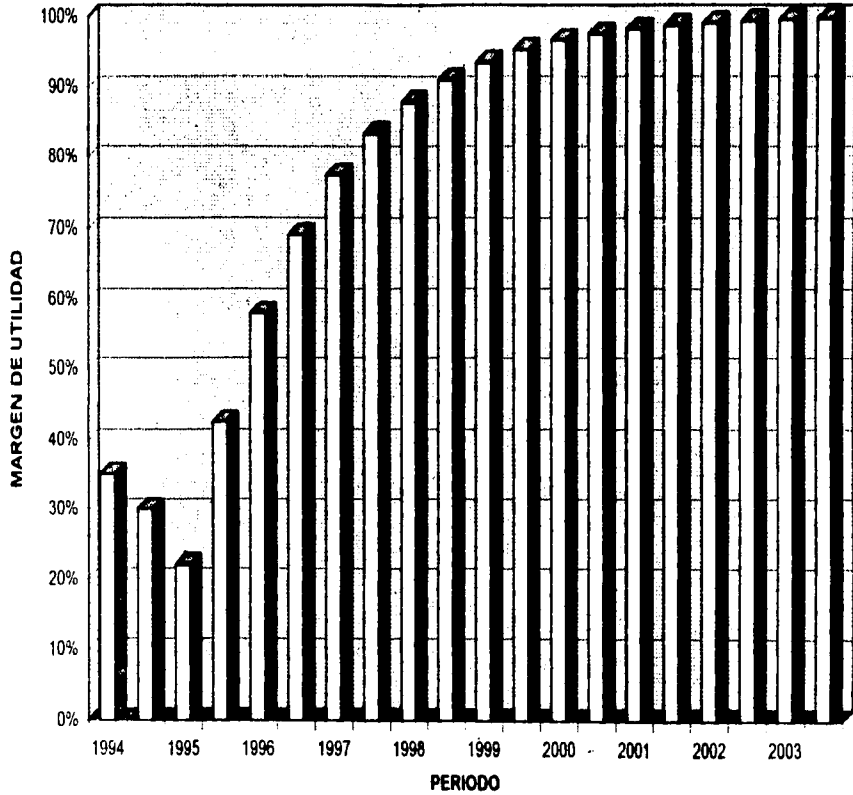
OBSERVACIONES

Podemos observar que el margen de utilidad se disminuye cada vez más hasta convertirse en pérdida, esto es un reflejo de los altos costos de producción

INDICES DE UTILIDAD BRUTA



INDICES DE UTILIDAD NETA



OPCION 2:

SUPUESTOS:

a) Suponiendo que se incrementaran las ventas en un 70% semestral

Joyetas González, S.A. de C.V.
 Ventas Proyectadas con Índice de Unidad 1994 al 2003
 (En miles de dólares)

| Ventas | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|------|
| | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | |
| Ventas Producto | 236 0 | 385 0 | 592 0 | 1,006 4 | 1,710 9 | 2,906 5 | 4,944 4 | 8,405 6 | 14,289 4 | 24,292 0 | 41,285 5 | 70,204 0 | 119,346 8 | 202,888 6 | 344,912 4 | 586,351 0 | 986,796 7 | 1,694,554 4 | 2,880,742 6 | 4,897,262 4 | |
| Costo de Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de producción | 125 0 | 219 6 | 376 2 | 469 9 | 587 1 | 733 4 | 916 1 | 1,144 4 | 1,428 6 | 1,785 8 | 2,230 9 | 2,786 8 | 3,481 3 | 4,348 8 | 5,432 5 | 6,788 3 | 8,477 5 | 10,590 1 | 13,229 1 | 16,525 8 | |
| Gastos de fabricación | 28 4 | 49 9 | 85 5 | 106 8 | 133 4 | 166 7 | 206 2 | 280 1 | 324 9 | 405 9 | 507 0 | 633 4 | 791 2 | 988 4 | 1,234 7 | 1,542 3 | 1,926 7 | 2,406 8 | 3,006 6 | 3,755 9 | |
| Total Costo de Ventas | 153 4 | 269 5 | 461 7 | 576 8 | 720 5 | 900 0 | 1,124 3 | 1,404 5 | 1,754 5 | 2,191 7 | 2,737 9 | 3,420 2 | 4,272 5 | 5,337 2 | 6,667 2 | 8,328 7 | 10,404 2 | 12,996 9 | 16,235 7 | 20,281 7 | |
| Utilidad Bruta | 82 6 | 115 5 | 130 3 | 429 6 | 988 4 | 2,006 5 | 3,820 1 | 7,891 1 | 12,834 9 | 22,100 3 | 38,888 8 | 66,763 9 | 116,874 4 | 197,852 4 | 338,348 2 | 578,022 4 | 988,382 8 | 1,691,667 8 | 2,864,506 9 | 4,876,980 7 | |
| Margen de Utilidad Bruta | 47% | 43% | 36% | 53% | 68% | 79% | 81% | 88% | 89% | 93% | 92% | 96% | 97% | 98% | 98% | 98% | 98% | 98% | 98% | 100% | 100% |
| Margen de Utilidad Neto | 36% | 30% | 22% | 43% | 58% | 69% | 77% | 83% | 88% | 91% | 93% | 96% | 97% | 98% | 98% | 98% | 98% | 98% | 98% | 100% | 100% |

OBSERVACIONES:

En esta opción podemos observar claramente como en 10 años se podría alcanzar un 100% en el margen de utilidad tanto neto como bruto

Esto nos indica también que con el incremento mínimo del 70% se puede llegar, lo ideal es que se revésese ese porcentaje para reducir el tiempo

VENTAS PROYECTADAS

Para el caso de las ventas se analizaron también las dos alternativas:

OPCION 1:

SUPUESTOS:

- Tomando en cuenta las cifras históricas de los 3 primeros semestres, se hizo un promedio entre un semestre y otro, obteniendo así lo siguiente:
Ventas: 58.45%, Costo de Ventas: 73.50%, Gastos de Operación: 16.20%, Otros Gastos: 11.60%

Joyerías González, S.A. de C.V.
Ventas Proyectadas de 1994 al 2003
(En miles de dólares)

| Ventas | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s |
| Ventas Producto | 236.0 | 385.0 | 592.0 | 938.0 | 1,486.3 | 2,355.0 | 3,731.6 | 5,912.7 | 9,368.6 | 14,844.6 | 23,521.2 | 37,269.4 | 58,053.3 | 93,569.9 | 148,261.6 | 234,920.5 | 372,231.5 | 589,800.8 | 934,539.4 | 1,480,777.6 |
| Costo de Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de productos | 125.0 | 219.6 | 376.2 | 652.7 | 1,132.4 | 1,964.8 | 3,408.9 | 5,914.5 | 10,261.6 | 17,803.9 | 30,889.8 | 53,593.7 | 92,985.1 | 161,320.2 | 279,906.2 | 485,837.3 | 842,580.7 | 1,461,877.5 | 2,536,357.4 | 4,400,580.2 |
| Gastos de fabricación | 28.4 | 49.9 | 85.5 | 148.3 | 257.4 | 446.5 | 774.8 | 1,344.2 | 2,332.2 | 4,046.3 | 7,020.4 | 12,180.4 | 21,133.0 | 36,665.7 | 63,615.0 | 110,372.1 | 191,496.6 | 332,244.9 | 576,444.9 | 1,000,131.9 |
| Total Costo de Ventas | 153.4 | 269.5 | 461.7 | 801.0 | 1,389.8 | 2,411.3 | 4,183.7 | 7,258.7 | 12,593.8 | 21,850.2 | 37,910.2 | 65,774.1 | 114,118.1 | 197,995.0 | 343,521.3 | 596,009.4 | 1,034,076.3 | 1,794,122.4 | 3,112,802.3 | 5,400,712.0 |
| Utilidad Bruta | 82.6 | 115.5 | 130.3 | 137.0 | 96.5 | (84.3) | (452.1) | (1,346.0) | (3,225.2) | (7,008.7) | (14,388.8) | (28,584.8) | (56,068.4) | (94,426.8) | (156,260.7) | (261,088.9) | (461,844.8) | (784,321.6) | (1,178,262.9) | (1,919,934.4) |

OBSERVACIONES:

Podemos observar que las ventas no son malas, lo que nos está afectando enormemente es el costo de ventas.

Urgir reducir los costos de venta, y plantear metas de ventas, para que pueda recuperarse.

OPCION 2:

SUPUESTOS:

- Suponiendo que se incrementarían las ventas en un 70% semestral.
- Tomando el mismo criterio y reduciendo, además, en un 20% los gastos de producción, esto se obtuvo como resultado del promedio del nivel de reprocesos que ha oscilado mensualmente entre el 20 y el 35%. Se aplica esta reducción a partir del 2o semestre de 1995.

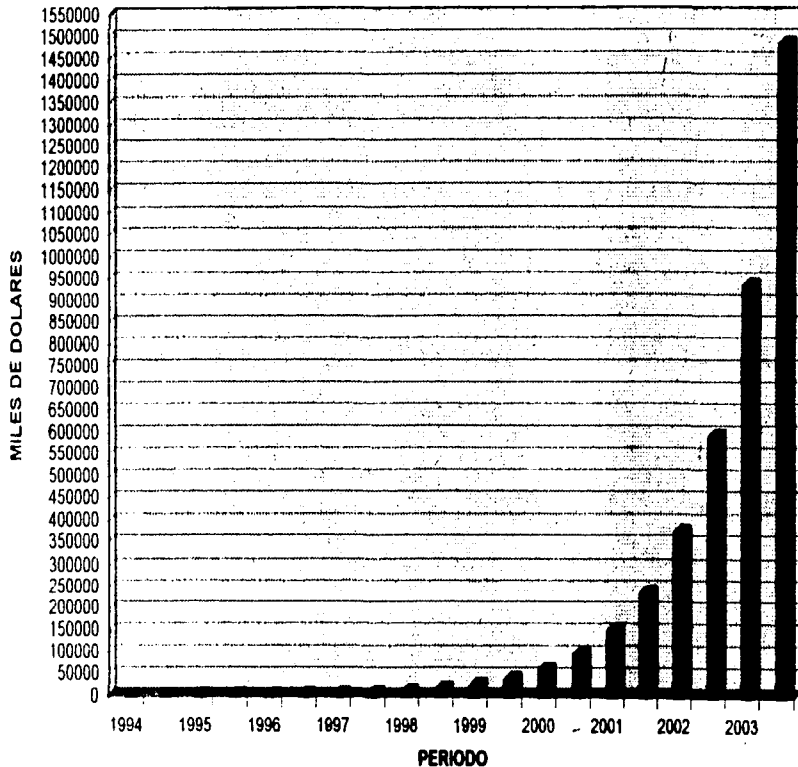
Joyerías González, S.A. de C.V.
Ventas Proyectadas de 1994 al 2003
(En miles de dólares)

| Ventas | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | |
|-----------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s | 1er. s | 2do. s |
| Ventas Producto | 236.0 | 385.0 | 592.0 | 1,006.4 | 1,710.9 | 2,908.5 | 4,944.4 | 8,405.6 | 14,269.4 | 24,292.0 | 41,296.5 | 70,204.0 | 119,346.8 | 202,889.8 | 344,912.4 | 596,351.0 | 996,736.7 | 1,634,554.4 | 2,880,742.6 | 4,837,262.4 |
| Costo de Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de productos | 125.0 | 219.6 | 376.2 | 469.9 | 587.1 | 733.4 | 916.1 | 1,144.4 | 1,429.6 | 1,785.8 | 2,230.9 | 2,786.8 | 3,481.3 | 4,348.8 | 5,432.5 | 6,786.3 | 8,477.5 | 10,590.1 | 13,229.1 | 16,525.8 |
| Gastos de fabricación | 28.4 | 49.9 | 85.5 | 106.8 | 133.4 | 166.7 | 208.2 | 260.1 | 324.9 | 405.9 | 507.0 | 633.4 | 791.2 | 988.4 | 1,234.7 | 1,542.3 | 1,926.7 | 2,406.8 | 3,006.6 | 3,755.9 |
| Total Costo de Ventas | 153.4 | 269.5 | 461.7 | 576.8 | 720.5 | 900.0 | 1,124.3 | 1,404.5 | 1,754.5 | 2,191.7 | 2,737.9 | 3,420.2 | 4,272.5 | 5,337.2 | 6,667.2 | 8,328.7 | 10,404.2 | 12,996.9 | 16,235.7 | 20,281.7 |
| Utilidad Bruta | 82.6 | 115.5 | 130.3 | 429.6 | 988.4 | 2,008.5 | 3,828.1 | 7,061.1 | 12,534.9 | 22,100.3 | 38,568.6 | 66,783.9 | 115,874.6 | 197,862.4 | 338,246.2 | 578,822.4 | 988,382.6 | 1,681,867.6 | 2,884,888.8 | 4,816,980.7 |

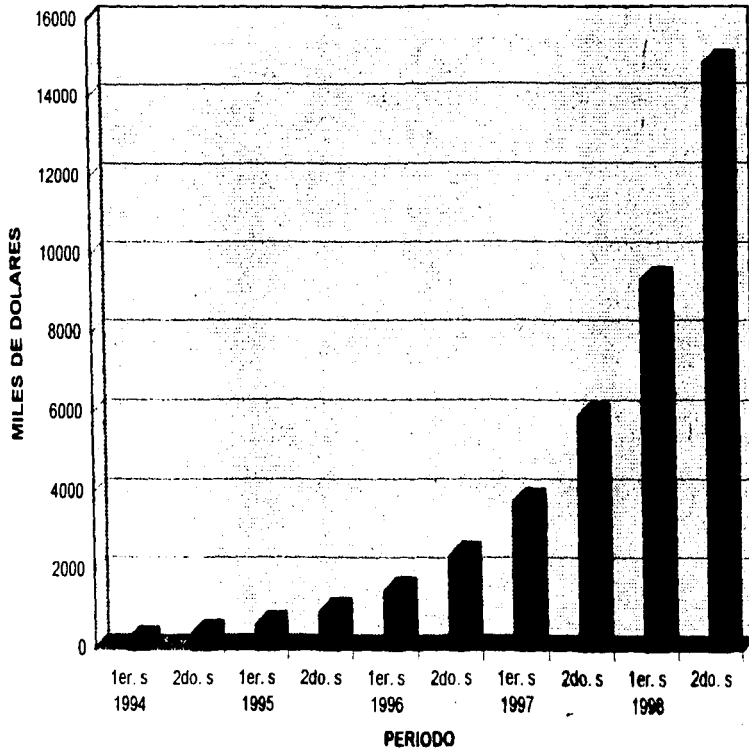
OBSERVACIONES:

Una vez más se comprueba que incrementar las ventas y reducir el costo de ventas es lo que hace falta.

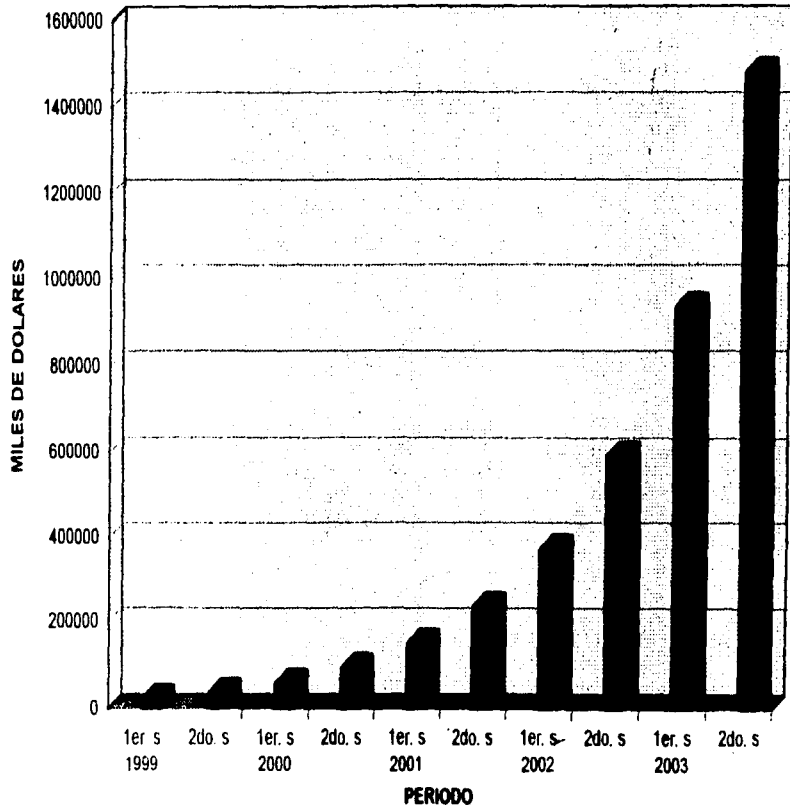
VENTAS PROYECTADAS
(1994-2003)



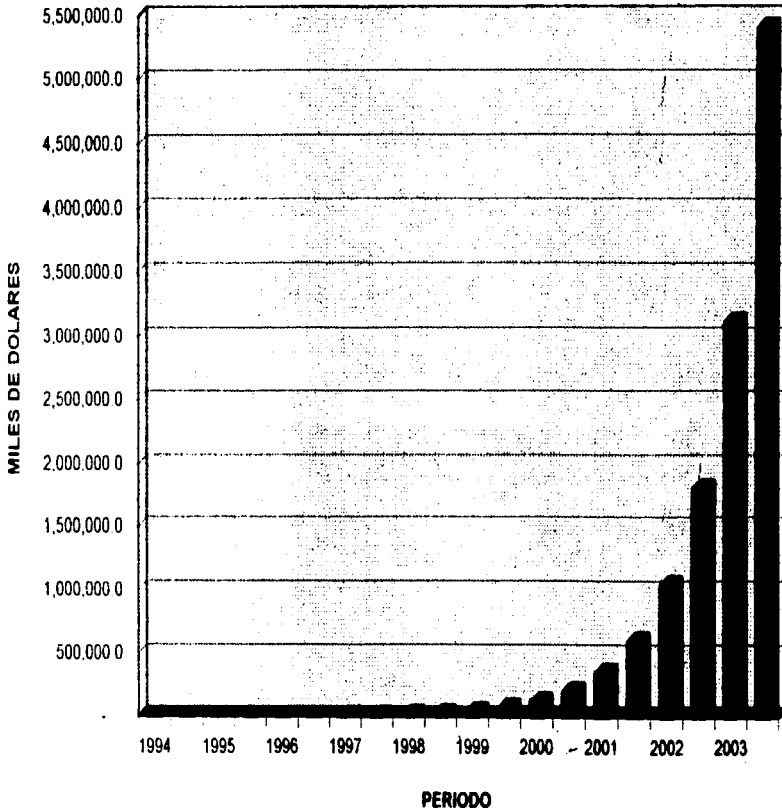
VENTAS PROYECTADAS (1994-1998)



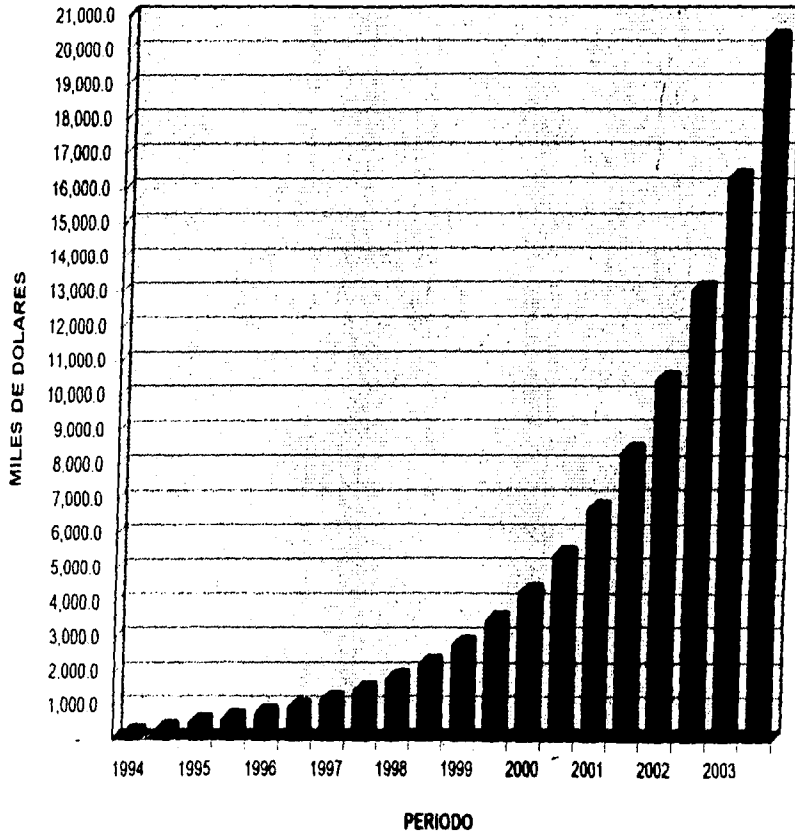
**VENTAS PROYECTADAS
(1999-2003)**



COSTO DE VENTAS - OPCION 1
(1994-2003)



COSTO DE VENTAS - OPCION 2
(1994-2003)



PUNTO DE EQUILIBRIO

Joyerías González, S.A. de C.V. Estado de Resultados Enero 1994 - Junio 1995 (En miles de dólares)

| Ventas | 1994 | | 1995 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1er. s | 2do. s | 1er. s |
| Ventas Producto | 236.0 | 386.0 | 592.0 |
| Costo de Ventas | | | |
| Costos de productos | 125.0 | 219.6 | 376.2 |
| Gastos de fabricación | 28.4 | 49.9 | 85.5 |
| Total Costo de Ventas | 153.4 | 269.5 | 461.7 |
| Utilidad Bruta | 82.6 | 115.5 | 130.3 |
| Gastos de Operación | | | |
| Gastos Administrativos | 25.0 | 25.0 | 34.5 |
| Gastos de Ventas | 32.0 | 36.0 | 42.0 |
| Total Gastos de Operación | 57.0 | 61.0 | 76.5 |
| Utilidad de Operación | 25.6 | 54.5 | 53.8 |
| Otros Gastos | | | |
| Gastos Financieros | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| Depreciación | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| Otros Gastos Diversos | 4.5 | 16.9 | 8.5 |
| Total Otros Gastos | 20.4 | 32.8 | 24.4 |
| Utilidad antes de Impuestos | 5.2 | 21.7 | 29.4 |
| Punto de Equilibrio | 221.24 | 312.78 | 458.58 |
| Gastos Operación | 57.0 | 61.0 | 76.5 |
| Otros Gastos | 20.4 | 32.8 | 24.4 |
| COSTOS FIJOS | 77.4 | 93.8 | 100.9 |
| Costo de Ventas | 153.4 | 269.5 | 461.7 |
| COSTOS VARIABLES | 153.4 | 269.5 | 461.7 |
| VENTAS | 236.0 | 386.0 | 592.0 |

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

Se toma una tasa del 7%, porqueno tengo otros conceptos para calcularla, por lo que tomé la que me cobra el banco por el financiamiento 0.07

OPCION 1:

| | Utilidad | VPN | UTILIDAD A VPN |
|----|----------------|--------|-----------------------|
| 1 | 5.17 | 0.9346 | 4.83 |
| 2 | 21.67 | 0.8734 | 18.92 |
| 3 | 29.37 | 0.8163 | 23.97 |
| 4 | 22.70 | 0.7629 | 17.31 |
| 5 | (33.28) | 0.7130 | (23.71) |
| 6 | (203.95) | 0.6663 | (135.90) |
| 7 | (620.51) | 0.6227 | (386.42) |
| 8 | (1,538.47) | 0.5820 | (895.40) |
| 9 | (3,445.51) | 0.5439 | (1,874.13) |
| 10 | (7,258.31) | 0.5083 | (3,689.76) |
| 11 | (14,671.11) | 0.4751 | (6,970.14) |
| 12 | (28,830.36) | 0.4440 | (12,801.02) |
| 13 | (55,440.75) | 0.4150 | (23,005.94) |
| 14 | (104,859.30) | 0.3878 | (40,666.25) |
| 15 | (195,761.66) | 0.3624 | (70,953.03) |
| 16 | (361,669.40) | 0.3387 | (122,509.94) |
| 17 | (662,516.33) | 0.3166 | (209,735.70) |
| 18 | (1,205,098.72) | 0.2959 | (356,545.23) |
| 19 | (2,179,162.60) | 0.2765 | (602,556.62) |
| 20 | (3,920,976.17) | 0.2584 | (1,013,254.75) |
| | | | <u>(2,465,938.90)</u> |
| | | | 340.00 |
| | | | <u>(2,466,278.90)</u> |

El VPN es menor que 0, lo que significa que el proyecto no es rentable. Si fuera mayor a 0 se rechazaba.

OPCION 2:

| | Utilidad | VPN | UTILIDAD A VPN |
|----|--------------|--------|---------------------|
| 1 | 5.17 | 0.9346 | 4.83 |
| 2 | 21.67 | 0.8734 | 18.92 |
| 3 | 29.37 | 0.8163 | 23.97 |
| 4 | 315.33 | 0.7629 | 240.57 |
| 5 | 860.58 | 0.7130 | 613.58 |
| 6 | 1,860.69 | 0.6663 | 1,239.66 |
| 7 | 3,651.54 | 0.6227 | 2,273.99 |
| 8 | 6,808.35 | 0.5820 | 3,962.52 |
| 9 | 12,314.27 | 0.5439 | 6,698.15 |
| 10 | 21,847.25 | 0.5083 | 11,106.03 |
| 11 | 38,275.87 | 0.4751 | 18,184.59 |
| 12 | 66,457.56 | 0.4440 | 29,507.95 |
| 13 | 114,697.55 | 0.4150 | 47,595.41 |
| 14 | 197,117.06 | 0.3878 | 76,445.40 |
| 15 | 337,741.85 | 0.3624 | 122,413.19 |
| 16 | 577,440.25 | 0.3387 | 195,598.99 |
| 17 | 985,719.09 | 0.3166 | 312,053.42 |
| 18 | 1,680,778.09 | 0.2959 | 497,281.59 |
| 19 | 2,863,604.43 | 0.2765 | 791,810.49 |
| 20 | 4,875,935.65 | 0.2584 | 1,260,034.43 |
| | | | <u>3,377,107.88</u> |
| | | | 340.00 |
| | | | <u>3,376,767.88</u> |

El VPN es mayor que 0, lo que significa que el proyecto sí es rentable. Si fuera menor a 0 se rechazaba.

Propuesta

PROPUESTA

Un caso puede tener tanta propuestas de solución como personas lo estudien, ya que es único y cada persona lo analizará de diferente manera.

El objetivo aquí es proponer las alternativas de solución que considero pertinentes de acuerdo a los datos proporcionados, a mi experiencia y a los estudios realizados al respecto.

Debemos tomar en cuenta que cuando se inicia todo proyecto el primer punto es planear y definir lo que se quiere. La planeación nos ayuda a hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias que habrán de realizarse en base a los objetivos organizacionales que se hayan establecido. De igual forma nos ayuda a tener un mejor control de lo que se planeó con lo que se logró.

En Joyerías González, como en cualquier otra empresa, se debe comenzar por definir los siguientes:

1. Definir la misión y visión de la empresa
2. Definir objetivos a corto y largo plazo
3. Definir políticas

1. MISION Y VISION

Misión

Producción, distribución y venta de joyería convencional y orfebrería artística, para clientes exigentes, ofreciendo la mejor calidad en la elaboración de sus productos y en el servicio a clientes, tanto en el mercado nacional como internacional.

Esta misión estará basada principalmente en:

1. Productos de calidad y buen gusto
2. Diseños originales y artísticos
3. Servicio oportuno y de calidad al cliente

Visión

Llegar a ser una empresa líder en su ramo, y obtener así el reconocimiento a nivel internacional, de manera tal que nuestra cartera de clientes vaya en continuo crecimiento y nuestros productos satisfagan realmente los gustos más exigentes. Que la empresa sea reconocida no solo por los productos que vende, sino por su eficiencia en el servicio de atención a clientes.

2. OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO

Objetivos a Corto Plazo

1. Surtir los pedidos a la mayor brevedad posible
2. Incrementar mi cartera de clientes internacionales
3. Reducir lo atomizado del mercado y así aprovechar la economía de escala
4. Incrementar la calidad ofrecida tanto en el producto como en el servicio a clientes

Objetivos a Largo Plazo

1. Ser una empresa líder de joyería convencional y orfebrería artística en Europa y los Estados Unidos.
2. Que las utilidades generadas por mi empresa me permitan tener una holgura y bienestar tanto para los empleados como para los accionistas.
3. Lograr los niveles más óptimos de producción y calidad.
4. Rebasar las necesidades y peticiones de mis clientes a través de diseños más originales y exclusivos.

3. POLITICAS

1. Cuando se tenga la necesidad de un crédito, analizar concienzudamente la mejor alternativa
2. Los puestos serán otorgados en base a un perfil de éstos y de las personas que puedan ocuparlos
3. La calidad en los productos debe ser una herramienta fundamental para que estos puedan venderse
4. El servicio al cliente es tan importante como el mismo producto
5. La competencia debe ser superada siempre a través de la calidad ofrecida
6. La empresa es una familia, por lo que todos deben buscar por el bienestar familiar.

ORGANIZACION

"La estructura de una organización debe concebirse para que se aclare qué debe hacer cada quien, y quién es responsable de cuales resultados; para eliminar cualquier cosa que obstaculice el desempeño y que provenga de dudas o confusiones en la asignación, y para proporcionar sistemas de comunicaciones y de toma de decisiones que reflejen y respalden los objetivos de la empresa".⁶

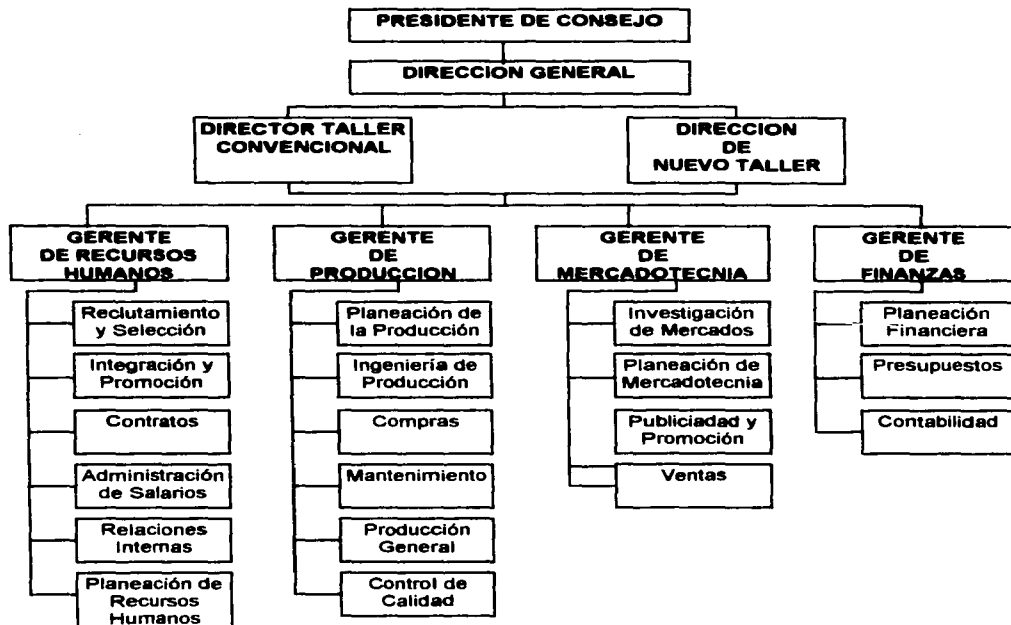
⁶ Koontz H., O'Donnel C., Wehrich H. "Elementos de Administración". McGraw Hill. (México, 1967). P. 186

Es importante que en cada empresa exista un organigrama definido y establecido, de forma tal que sea por todos conocido y se respeten tanto los niveles como las jerarquías y las comunicaciones.

En el caso de Joyerías González que no es una empresa muy grande, no sería muy recomendable la división de las actividades por departamentos ni la creación de niveles múltiples, ya que todo esto resulta caro. A medida que aumentan los niveles de la organización, se requiere de más empleados que les ayuden, de más instalaciones, por los que se incrementan los costos indirectos, además de que también se complica la comunicación a los niveles inferiores. Otra desventaja por la que no se recomienda este tipo de organigrama es que se complica la planeación y el control.

Para este caso, suponiendo que ya existe un organigrama donde se identifican las 4 grandes áreas con las que cuenta la empresa, se propone solamente un organigrama complementario en donde se identifican las funciones de cada una de las direcciones.

ORGANIGRAMA



Este organigrama se presenta con la finalidad identificar las actividades que deberán realizarse en cada una de las gerencias, los perfiles de cada puesto deben establecerse en Recursos Humanos y éstos deberán estar acordes a cada área, también es importante precisar con claridad en qué consiste el trabajo de cada persona y establecer una comunicación adecuada entre las diferentes áreas que intervienen en la organización.

La base inicial que debe tener toda empresa para alcanzar el nivel de productividad establecido, es contar con una adecuada organización que le permita lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos y optimizar el desarrollo de sus actividades, para lo que se deberán tomar en consideración aspectos como objetivos de trabajo, políticas de calidad, estructura organizacional, procedimientos operativos, integración de los recursos humanos.

RECURSOS HUMANOS

"La verdadera importancia de los recursos humanos de toda organización se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus recursos humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad".⁷

Me permiti citar esta definición, debido a que siempre me ha parecido una definición acertada, ya que define la gran importancia que tiene el asignara a la gente adecuada en el lugar adecuado, para poder lograr así, un mejor desempeño y mayor productividad.

Para el caso de Joyerías González, S.A. de C.V. , se puede apreciar que no fue nada acertivo designar a Carlos Alberto como encargado del nuevo proyecto. Aquí se cometió el error que comenten muchas compañías pequeñas con crecimiento rápido. Una persona que ha estado 15 años dirigiendo el área operativa, no garantiza que vaya a dar resultados como responsable de un nuevo taller.

Como propuesta sugiero que se le dieran cursos de capacitación a nivel directivo y se le de un tiempo de prueba que bien podría ser seis meses, si en este lapso no se nota un cambio, entonces pensar en la manera de sustituirlo por otra persona. Lo ideal aquí es que el encargado del nuevo taller fuera Miguel González, ya que el fue el que ideó todo el proyecto lo conoce perfectamente, además de ser una persona con una visión más amplia de cómo hacer negocios, trayendo nuevas estrategias y nuevas ideas.

⁷ Terry George& Franklin Stephen. "Principios de Administración". Editorial Continental. (México-1966). P. 351.

En resumen, se propone lo siguiente:

1. Realizar una descripción y análisis de puestos acorde a cada una de las direcciones.
2. El encargado del taller debería ser la persona que lo propuso, esto es Miguel, ya que el conoce el proyecto y sabe perfectamente que es lo que quiere, además de tener una gran visión estratégica de lo que es hacer negocio.

Es muy importante para la asignación de cualquier directivo que se proponga posteriormente considerar los siguientes puntos, de forma tal que se cumpla el perfil que todo directivo debería tener:

1. Tener visión estratégica
2. Tener un conocimiento profundo y completo de las actividades de la empresa
3. Tener seguridad en sí mismo y reflejarla ante los demás
4. Buscar en todo momento trabajar con calidad, y así lo transmita a su personal
5. Basar sus decisiones en sus amplios conocimientos y su visión en los negocios, pero dar también la debida importancia a los puntos de vista de sus colaboradores
6. Ser firme en sus decisiones, pero inteligente y honesto para reconocer y corregir sus errores
7. Despertar el entusiasmo y la adhesión del personal hacia los objetivos de la empresa
8. Finalmente, estar convencido por sobre todas las cosas que el destino de la empresa se construye día a día en base a la participación de todo el personal y el bienestar de ellos, de esto depende en gran parte el futuro de la empresa.

PRODUCCION

Es esta área se tratará de aumentar la productividad, a través de la reducción de costos y el incremento de la calidad, para finalmente obtener productos que satisfagan al cliente y por consiguiente esto incremente las utilidades, ya que aquí se están teniendo problemas serios en el control de dichos costos y el control de calidad se está haciendo hasta el final del proceso, en lugar de realizarlo durante el proceso mismo.

La empresa debe contar con una base ideológica que contribuya a formar en su personal una actitud mental constructiva, dispuesta a modificar el 'status quo' y también a pensar y a actuar de acuerdo a una convicción de mejoramiento constante, esto es, una cultura de calidad que esté constituida por una serie de principios básicos de actuación que permitan orientar y estimular las acciones del personal en forma armónica, haciendo como objetivo común, la necesidad de mejorar la calidad y obtener la productividad requerida.

Para que la calidad y los resultados del departamento de producción mejoren en gran medida es importante plantear estrategias que mejoren la productividad, para poder establecer dichas estrategias es importante:

1. Conocer las necesidades de los clientes, tanto actuales como futuras, y esté en condiciones de satisfacerlas, y de esta forma crecer en el aspecto operativo
2. Conocer la forma de operar de la competencia
3. Una autoevaluación de la fortaleza y debilidades del departamento de producción

Algunas estrategias que se pueden seguir aquí son:

1. Elaborar puntos críticos de los problemas y posibles opciones para resolverlos
2. Convencer al personal de que se debe hacer una planeación diaria de su trabajo, poniendo especial cuidado en la prevención de errores
3. Determinar factores claves de éxito y calidad
4. Obtener provecho de las diferencias que existen entre sus competidores
5. Estimular la creatividad del personal, haciéndolo participe en el lanzamiento de nuevos productos, de forma tal que se identifiquen con éstos.
6. Hacer sentir al personal que siempre serán bienvenidas sus recomendaciones para mejorar la ejecución de los procedimientos establecidos
7. Capacitación constante. La Cámara Nacional de la Industria de la Platería y la Joyería ofrece la oportunidad de capacitarse, a sus asociados y trabajadores, les da la oportunidad de obtener un valor agregado en sus conocimientos y llevarlos a sus talleres, esto a través de la Escuela de Capacitación en Joyería.
8. Anticiparse a la competencia, a través de la propuesta de innovaciones y de creatividad no solo de los directivos, sino también de los trabajadores.

Es importante también establecer una serie de acciones que ayudarán al área de producción. Se propone lo siguiente:

1. Planeación de los procesos de fabricación

Con base en la información que proporcione el estudio de mercado y la demanda que ya existe de diversos productos se debe realizar las características y especificaciones del producto, para así poder:

- a) Estudiar anticipadamente el diseño del producto
- b) Determinar los aspectos inherentes a su fabricación
- c) Estudiar el costo, precio de venta, costo de distribución y margen de utilidad correspondiente

Quando algún cliente haga un pedido específico, se tomará como base la información de los puntos anteriores para poder cotizar al cliente el precio de venta del producto y así establecer precios razonables y evitar costos innecesarios.

En Joyerías González, como en tantas otras empresas los problemas operativos sobre calidad, vienen a raíz de una escasa información y falta de procedimientos adecuados establecidos por escrito y que permitan verificar su cumplimiento. Para todo esto es importante que se determine: el flujo de cada uno de los procesos, documentar los procedimientos que se deben de cumplir, describiendo con detalle las actividades a realizar, y finalmente, establecer los registros y formas que se deben de utilizar para el control de las operaciones.

2. Plan de Calidad

El otro aspecto crítico que se tiene en esta organización, es que el nivel de reprocesos está oscilando entre el 20 y 35% mensual, por lo que controlar la calidad está siendo muy costoso, esto debido a que no se tiene un control de calidad adecuado, este se está realizando hasta el final del proceso.

El propósito de establecer un plan de calidad, es detectar y corregir los problemas de fabricación del artículo lo más pronto posible, para evitar que se continúe la fabricación de un artículo con problemas de calidad, y esto se conozca hasta que se concluya su elaboración con mayores pérdidas de tiempo, costo y esfuerzo. En este plan se deben incluir los siguientes puntos:

1. Definir el producto a fabricar con anterioridad y suficiente tiempo, para poder realizar ajustes, si es que es necesario y no perder tiempo
2. Operación de que se trata
3. Características de calidad que se deben inspeccionar
4. Porcentaje de inspección tanto del operario como del supervisor

3. Ejecución de los Procesos

La fabricación de los productos, deben llevarse a través del control de los siguientes puntos:

1. Plan de calidad
2. Diagrama de flujo de operación
3. Especificación detallada del procedimiento de trabajo
4. Plan de alternativas de acción
5. Gráficas de control estadístico
6. Bitácora del proceso, para comentarios sobre su comportamiento

Finalmente, es importante que el departamento de producción de Joyerías González también considere las herramientas que existen para evaluar el desarrollo de la calidad en la empresa, y de esta forma identificar por ellos mismos en qué están fallando. Entre las herramientas que pueden utilizar están:

1. **Diagrama de Causa y Efecto.** Ayudará a determinar las causas que pueden influir sobre determinado problema.
2. **Diagrama de Pareto.** Ayuda a determinar prioridades en los asuntos o problemas que se vayan presentando.
3. **Histograma.** Mide la frecuencia con que ocurre determinado evento o problemas, con el objeto de reducir estas fallas
4. **Gráficas de Control.** Servirá para estudiar un proceso o actividad y determinar si las variaciones que presenta, son derivadas de situaciones normales o especiales, para analizarlas y tomar las medidas correctivas procedentes.

Todas estas medidas y puntos importantes antes mencionados, deberán comenzarse a poner en marcha lo antes posible, ya que de esta manera, se podrá reducir el costo de la producción y por lo tanto traer más beneficios a la empresa.

Aquí es importante recordar que para poder mejorar la situación de la empresa, tanto en el aspecto económico como en su prestigio operativo, se necesita mejorar constantemente la calidad de los bienes y el servicio que se ofrecen.

MERCADOTECNIA

El mercadólogo con el que cuenta la empresa es muy bueno, y él, como ya lo he mencionado, sí tiene una visión para hacer negocios. Aún así se proponen algunas otras herramientas mercadológicas para poder incrementar la cartera de clientes y por consiguiente aumentar las ventas.

Existe una gran ventaja en el aspecto de comercialización de la empresa, ya que la industria de la joyería mexicana se perfila como una actividad que ofrece grandes oportunidades de negocios en el ámbito de comercio internacional, en este año se están abriendo nichos de mercado para esta industria, principalmente en Europa, Estados Unidos y Canadá. Ahora que el sector ha despertado del estrago que le causó la crisis económica de 1994-1995, deberá, esta industria, buscar convertirse en uno de los negocios más rentables y figurar en la lista de los ganadores del libre comercio.

Para el caso de Joyerías González, S.A. de C.V., se deben tomar medidas y estrategias de comercialización y venta, como las siguientes:

Estrategias de publicidad y promoción

1. **Participación en eventos internacionales específicos de joyería, ferias y exposiciones,** de renombre, como el J.C. K. Show de las Vegas, Nevada, y el J.A. Internacional

Jewelry Show de Nueva York. En donde asisten personas de todo el mundo, y no solo de los Estados Unidos. En México, se realiza cada seis meses la Exposición Internacional de Joyería, Platería y Relojería, esto es en la Cd. de Guadalajara, y aquí se reúnen mayoristas, medio mayoristas, fabricantes, y productores de maquinarias y herramientas para dicha industria. También en la Cd. de México, se presenta Expo Joya, es un evento que se realiza cada año, generalmente en el World Trade Center, en donde también acuden visitantes de todas partes del mundo.

2. **Elaboración de catálogos que faciliten la adecuada comercialización de sus productos en el extranjero.**
3. **Inscribirse a la Cámara Nacional de la Industria de la Platería y Joyería (si es que no lo están), de forma tal que aprovechen las promociones que ésta realiza a lo largo de todo el año, y el apoyo que proporciona a la industria de la joyería.**

Entre las actividades principales de la cámara se encuentran:

- **Información diaria sobre la cotización del oro, plata y centenario**
 - **Expedición de credenciales**
 - **Orientación sobre aspectos fiscales, contables, administrativos y jurídicos**
 - **Tramitación ante SECOFI**
 - **Información sobre trámites aduanales y fracciones arancelarias en exportación e importación**
 - **Tramitación, en su caso, de permisos de exportación e importación**
 - **Boletín bimestral**
 - **Información sobre ofertas y demandas de sus productos en el extranjero**
 - **Conferencias y seminarios de interés general sobre temas técnicos y comerciales**
 - **Inclusión de los socios para integrar el patrón de la industria joyera y platería, y su publicación en el Directorio de la Cámara**
4. **Aprovechar los avances tecnológicos y hacer negocios a través de Internet, registrándose en esta red, y así tener la posibilidad de ser leído por las más de 40 millones de personas en más de 160 países que tienen acceso a esta supercarretera de la información. Aquí puede ahorrarse muchas horas-hombre, en la búsqueda de nuevos clientes y usando también el directorio electrónico que le ofrece esta red, además que le permitiría comparar ofertas de otros competidores.**
 5. **Buscar apoyo en Bancomext. Los proyectos comerciales y de inversión específicos, y el proceso de integración europeo, así como el de la globalización mundial, permiten a Bancomext considerar el desarrollo de proyectos regionales en Europa, cuyo objetivo fundamental es encontrar mejores alternativas de promoción y venta para la oferta exportable mexicana.**
 6. **Promocionarse en revistas importantes y de mayor venta en Europa y Estados Unidos, buscar un buen publicista.**

Ventas

Este aspecto requiere un análisis especial, ya que aquí es donde se puede encontrar más soluciones al problema. En este rubro de Ventas, es donde existe el problema principal, las ventas son buenas, pero el costo de ventas es muy elevado. De acuerdo al estudio proyectado que se hizo pudimos analizar que debido al alto costo de ventas existe una gran pérdida.

Por lo tanto, se propone:

1. Incrementar las ventas en por lo menos un 70%. Esto no es una idea descabellada si pensamos en que del 58% que se habían estado incrementando al 70%, no es una gran diferencia. Todo esto puede suceder si se pone en marcha todas las estrategias de mercadotecnia, publicidad, producción que se propusieron anteriormente.
2. Reducir los costos de ventas, que implican los costos de producción y los gastos de fabricación. Esto a través de la puesta en marcha de los planes de producción que se mencionaron también anteriormente.

Estrategias en la producción, para aumentar las ventas

1. Implantar un sistema de calidad en materia prima, proceso productivo y producto terminado
2. Desarrollo de nuevos productos
3. Lanzar al mercado productos novedosos como estrategia para penetrar nuevos mercados
4. Evaluación de la factibilidad de la competencia.
5. Constante capacitación para los artesanos y orfebres. La Cámara de la Industria de la Platería y Joyería ofrece una valiosa oportunidad de capacitarse

Yo sé que esto no es fácil y que requerirá de tiempo, pero por algo se debe de comenzar. El 70% que se propone es el mínimo indispensable a incrementar, pero puede ser mucho más, ya que con buenas estrategias de mercadotecnia, y aplicando calidad en todo, se podrán alcanzar estas metas y muchas más.

En cuanto al costo de producción y gastos de fabricación, también deben establecerse y ponerse en marcha, ya, las propuestas que se presentaron de forma tal que se reduzca de inmediato lo mayor posible, ya que esto es lo que nos esto es lo que puede ocasionar una gran pérdida, si no se toman cartas en el asunto de inmediato.

FINANZAS

Es importante definir que las Finanzas es el conjunto de actividades orientadas a el control y administración de recursos, el aprovechamiento de las oportunidades, el apoyo a la estrategia competitiva y la maximización del valor de la empresa.

Para el caso que nos preocupa ahora, que es el de Joyerías González, S.A. de C.V., se realizó un análisis financiero, que se presentó anteriormente, y que tiene por objeto la evaluación histórica real, desde el punto de vista financiero.

El análisis de finanzas ya se presentó anteriormente, solo resta decir que, la empresa si tiene muchas expectativas para salir adelante si se corrige a tiempo, la cuestión de control de los costos de producción y se incrementan las ventas, talvez esto esté sonando repetitivo, pero es muy importante resaltarlo, ya que no es nada complicado, y si a esto se le suma la creatividad que tiene Miguel González y la gran experiencia en Mercadotecnia que indica tener, no será nada difícil y la situación financiera cambiará.

Por lo que reitero mi posición de dos cosas fundamentales:

1. Incrementar Ventas
2. Reducir los Costos de Ventas

Todo esto a través de las estrategias planteadas de mercadotecnia, producción, y de cada una de las áreas que constituyen Joyerías González, S.A. de C.V.

Conclusions

CONCLUSIONES

Joyerías González, S.A. de C.V. siempre fue una empresa sana, lo que habla bien de que siempre ha tenido una buena administración y sus utilidades han estado controladas. El problema comenzó con la creación de un nuevo proyecto, y es aquí donde comienzan los cuestionamientos. Después de analizar el caso, me permito dar consideración a las preguntas planteadas, y que preocupan demasiado a su Director General y al resto de la empresa.

El nuevo proyecto no está poniendo en peligro al resto del negocio, al contrario, le está ampliando el mercado internacional, la idea de crear este nuevo producto fue genial, ya que al lograr penetrar en otro mercado le da crecimiento y una gran ventaja competitiva dentro de su industria. Aparentemente si la empresa se comporta como en los primeros tres semestres, obviamente se iría a la quiebra, pero cuenta con gente muy capaz para poder tomar decisiones y buscar soluciones que reinviertan la situación de la empresa.

Respecto a la política del padre de negarse siempre a apalancar la empresa, no tenía razón de ser, lo que pasa aquí es que el es una persona tradicionalista a quien le dan miedo los cambios, porque siempre implican un riesgo, no le gustan los retos, el prefería permanecer con su 'negocito' si rebasar fronteras, total "le estaba dando utilidad".

Gracias a la visión que tienen su hijos de crear nuevas estrategias competitivas, y principalmente a Miguel, a quien le gustan los retos y trae una visión diferente, es pensar en grande, es crearse nuevas oportunidades. Finalmente se puede ver en el análisis financiero, que la empresa puede salir airoso de su deuda y generar mucho más utilidades de las que estaba generando, si se solucionan los problemas que tienen con los incrementos en los costos de producción que reitero para mí ese no es un grave problema, es cuestión de poco tiempo. Ya que hay gente muy capaz, además de que si la empresa ha sobrevivido tantos años, es porque realmente es sólida, y lejos de ocasionarle un problema grave, tendrá un reconocimiento internacional y ampliará cada vez más nichos de mercado.

En cuanto a la decisión de encargar a Carlos A. Juárez la Dirección del nuevo taller, considero que esta si fue una decisión poco asertiva, ya que Carlos, al estar 15 años desempeñando un puesto netamente operativo, le hacia cerrarse solamente al proceso operativo, y no ver el taller como un todo en donde debía emplear no sólo la operación, sino también la táctica y la estrategia. Este problema se podría solucionar si se envía a Carlos a cursos, que considero si los pueda aprovechar porque tiene capacidad.

A cargo del taller se hubiera quedado Miguel González, ya que el era el creador del proyecto, y tenía muy bien identificado lo que quería, a pesar de ser un estratega y tener más estudios, por lo menos los primeros años, mientras arrancaba bien el taller, ya después se hubiera asignado a Carlos o a cualquier otra persona.

Cabe hacer mención que no todas las personas son óptimas para todos los puestos, el hecho de que haya sido un gran Director de Producción, no quiere decir que pudiera controlar a todo un taller, no es lo mismo, aquí ya no era sólo un departamento, era controlar mucho más cosas.

Financieramente, puedo decir, que la empresa tomó una buena opción de financiamiento, según el estudio de apalancamiento, fue la más óptima. El pedir un crédito en el extranjero, fue una buena opción, ya que fue un crédito con tasas fijas, con un interés muy bajo, y el factor cambiario no los afectó mucho ya que ellos estaban vendiendo también en dólares.

Contestando a la pregunta principal que se esta haciendo Jorge González (hijo) respecto a si "¿fue una buena decisión la de incursionar en el mercado de la orfebrería artística?"

Mi decisión es que si fue una gran idea, hay un dicho que siempre he aplicado "renovarse o morir", el crear siempre nuevos proyectos nos da la oportunidad de buscar nuevos horizontes, y si jamás tomamos la decisión de arriesgarnos a hacerlo, siempre nos habremos quedado con la duda si hubiera sido o no una buena idea.

Aquí podemos ver un ejemplo claro de lo que son los nuevos negocios, anteriormente los empresarios se conformaban con generar utilidades solamente, y no veían más allá. Actualmente cada vez están surgiendo los nuevos estrategias con otras visiones. Considero que en estos tiempos con tanta tecnología y tanta ampliación del mercado internacional, sería un grave error permanecer sentado esperando que sucedan las cosas, debemos buscar siempre nuevos horizontes, debemos tener siempre nuevos retos, debemos crecer con la mentalidad de un país desarrollado y quitamos el subdesarrollo.

Ejemplos como el de Joyerías González, S.A. de C.V., debemos de tomar para no detenernos a buscar alternativas de crecimiento, a hacer propuestas que estén dispuestas a proporcionarnos mejor calidad de vida y mejor calidad como profesionista. Este es un claro ejemplo también que debemos aprovechar para confirmar que el mundo cambiante en el que vivimos, siempre nos está creando un ambiente propicio para buscar otros horizontes. Si existe Miguel González, lo felicito por hacerlo, por no quedarse esperando que le lleguen las oportunidades, por ser un ejemplo más de que en México también existe creatividad y visión para los negocios.

Finalmente, puedo concluir, que lo presentado en este caso, es una posible solución más que se le podría dar a este caso. Estoy consciente de que habrá tantas soluciones como personas lo resuelvan, pero espero que lo aquí proporcionado pueda ayudar un poco, o mejor dicho, en mucho, a tomar en cuenta aspectos que aveces pasan desapercibidos.

Agradezco la oportunidad de permitirme analizarlo, y ojalá que sea de utilidad para el crecimiento y desarrollo de "Joyerías González, S.A. de C.V."

Bibliografia

BIBLIOGRAFIA

Beckhard
"Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos"
Edit. Fondo Educativo Interamericano
México, 1989

Boyd, Westfall y Stach
"Investigación de Mercados". Texto y Casos
Edit. Uteha
México, 1990

Centro de Calidad - ITESM
"Ideas Actuales sobre Control Total de Calidad"

Charles, W. Hill / Gareth R. Jones.
"Administración Estratégica": Un Enfoque Integrado.
Edit. McGraw Hill
Colombia, 1996

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
"Calidad":
6 TOMOS
México, 1986

Ishikawa Kaoru
"Guía de Control de Calidad"
Estados Unidos, 1989

Koontz, H. O'Donnel C./ Wehrich H.
"Elementos de Administración"
Edit. McGraw Hill
México, 1987

Ortega, Ochoa Rosa / Villegas, Hernández Eduardo
"Análisis Financiero"
Edit. PAC
México, 1997

Perdomo, Moreno
"Administración Financiera de Inversiones"
Tomo 1
Edit. Ecasa
México, 1993

Perdomo, Moreno
"Elementos Básicos de Administración Financiera"
Edit. Ecasa
México, 1989

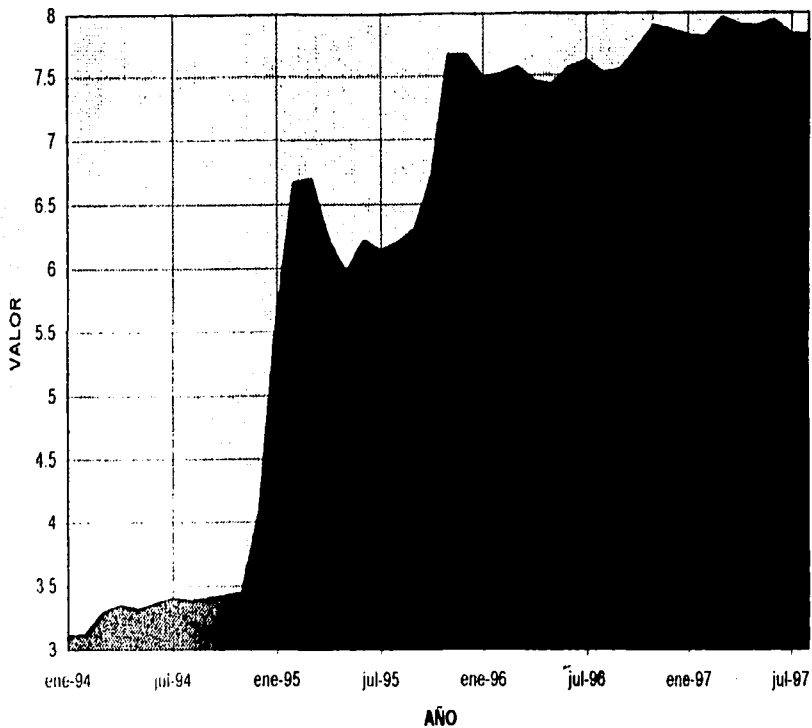
Terry, George / Franklin, Steph
"Principios de Administración"
Edit. Continental
México, 1986

Anexos

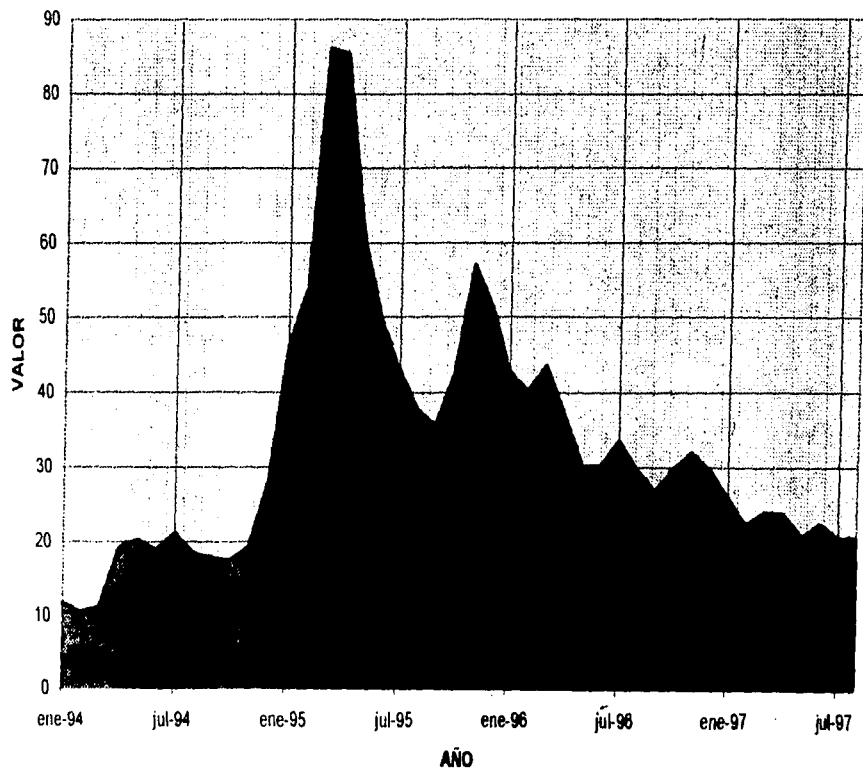
INDICADORES ECONOMICOS
Enero 1994 - Agosto 1997

| FECHA | Dolar | Tasa de Interés | | | |
|----------------|---------------|-----------------|--------------|-------------|------------------|
| | Interbancario | TIIP | TIIE | LIBOR | CETES 28 días |
| ene-94 | 3 1052 | 11 87 | | 3 25 | 10 53 |
| feb-94 | 3 1189 | 10 52 | | 3 75 | 9 41 |
| mar-94 | 3 2947 | 11 24 | | 3 88 | 9 63 |
| abr-94 | 3 3510 | 19 17 | | 4 00 | 15 74 |
| may-94 | 3 3135 | 20 24 | | 5 06 | 16 30 |
| jun-94 | 3 3627 | 18 89 | | 5 20 | 16 19 |
| Prom semestral | 3.2577 | 15.32 | | 4.19 | 12.97 |
| jul-94 | 3 4006 | 21 18 | | 5 61 | 16 67 |
| ago-94 | 3 3801 | 18 46 | | 5 56 | 14 53 |
| sep-94 | 3 3965 | 17 82 | | 5 50 | 14 46 |
| oct-94 | 3 4173 | 17 46 | | 5 63 | 13 86 |
| nov-94 | 3 4404 | 19 29 | | 6 25 | 14 33 |
| dic-94 | 4 0699 | 28 02 | | 6 50 | 14 95 |
| Prom semestral | 3.5175 | 20.37 | | 5.84 | 14.60 |
| Prom. anual | 3.3876 | 17.85 | | 5.02 | 13.88 |
| ene-95 | 5 5836 | 46 12 | | 6 31 | 37 7 |
| feb-95 | 6 659 | 54 02 | | 6 25 | 42 37 |
| mar-95 | 6 6923 | 86 03 | 89 48 | 6 25 | 70 72 |
| abr-95 | 6 2061 | 85 33 | 85 22 | 6 19 | 74 9 |
| may-95 | 5 9462 | 60 53 | 60 45 | 6 06 | 58 01 |
| jun-95 | 6 2093 | 49 49 | 49 5 | 6 06 | 47 56 |
| Prom semestral | 6.2161 | 63.59 | 71.16 | 6.19 | 55.21 |
| jul-95 | 6 1240 | 42 82 | 43 | 5 87 | 40 95 |
| ago-95 | 6 1910 | 37 57 | 37 8 | 5 88 | 35 14 |
| sep-95 | 6 3003 | 35 48 | 35 48 | 5 95 | 33 48 |
| oct-95 | 6 7111 | 42 57 | 42 61 | 5 94 | 40 37 |
| nov-95 | 7 6625 | 57 21 | 57 43 | 5 88 | 53 22 |
| dic-95 | 7 6584 | 51 34 | 51 36 | 5 63 | 48 65 |
| Prom semestral | 6.7746 | 44.52 | 44.58 | 5.86 | 41.97 |
| Prom. anual | 6.4953 | 54.05 | 57.87 | 6.02 | 48.59 |
| ene-96 | 7 4730 | 42 66 | 42 66 | 5 37 | 40 90 |
| feb-96 | 7 5043 | 40 12 | 40 11 | 5 30 | 38 64 |
| mar-96 | 7 5556 | 43 56 | 43 62 | 5 47 | 41 60 |
| abr-96 | 7 4478 | 36 93 | 36 61 | 5 48 | 35 10 |
| may-96 | 7 4213 | 30 16 | 30 31 | 5 50 | 28 06 |
| jun-96 | 7 5455 | 30 09 | 30 11 | 5 58 | 27 72 |
| Prom semestral | 7.4913 | 37.25 | 37.24 | 5.45 | 35.32 |
| jul-96 | 7 6102 | 33 46 | 33 49 | 5 67 | 31 28 |
| ago-96 | 7 5029 | 29 54 | 29 36 | 5 56 | 36 45 |
| sep-96 | 7 5342 | 26 64 | 26 82 | 5 62 | 23 90 |
| oct-96 | 7 7093 | 29 71 | 28 68 | 5 50 | 25 64 |
| nov-96 | 7 8930 | 31 89 | 32 28 | 5 50 | 29 57 |
| dic-96 | 7 8636 | 29 65 | 29 92 | 5 56 | 27 24 |
| Prom semestral | 7.6655 | 30.15 | 30.09 | 5.57 | 27.35 |
| Prom. anual | 7.5664 | 33.70 | 33.66 | 5.51 | 31.33 |
| ene-97 | 7 8153 | 25 87 | 25 96 | 5 56 | 23 40 |
| feb-97 | 7 7957 | 22 24 | 22 11 | 5 54 | 19 71 |
| mar-97 | 7 9582 | 24 04 | 23 95 | 5 77 | 21 52 |
| abr-97 | 7 8986 | 23 8 | 23 98 | 5 82 | 21 22 |
| may-97 | 7 8913 | 20 59 | 20 65 | 5 81 | 18 42 |
| jun-97 | 7 9350 | 22 5 | 22 53 | 5 78 | 20 11 |
| jul-97 | 7 8210 | 20 48 | 20 50 | 5 71 | 18 89 |
| ago-97 | 7 8220 | 20 66 | 20 68 | 5 70 | 19 58 |
| Prom. anual | 7.8671 | 22.52 | 22.55 | 5.71 | 20.36 |

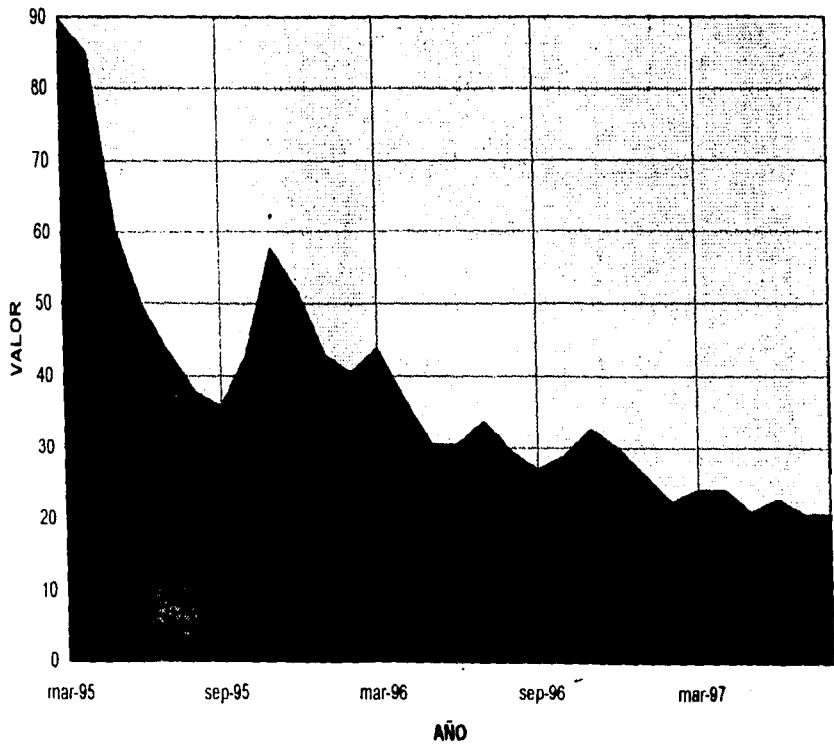
INDICADORES ECONOMICOS
TIPO DE CAMBIO DEL PESO RESPECTO AL DOLAR



INDICADORES ECONOMICOS
TASA DE INTERES INTERBANCARIA PROMEDIO
TIIP

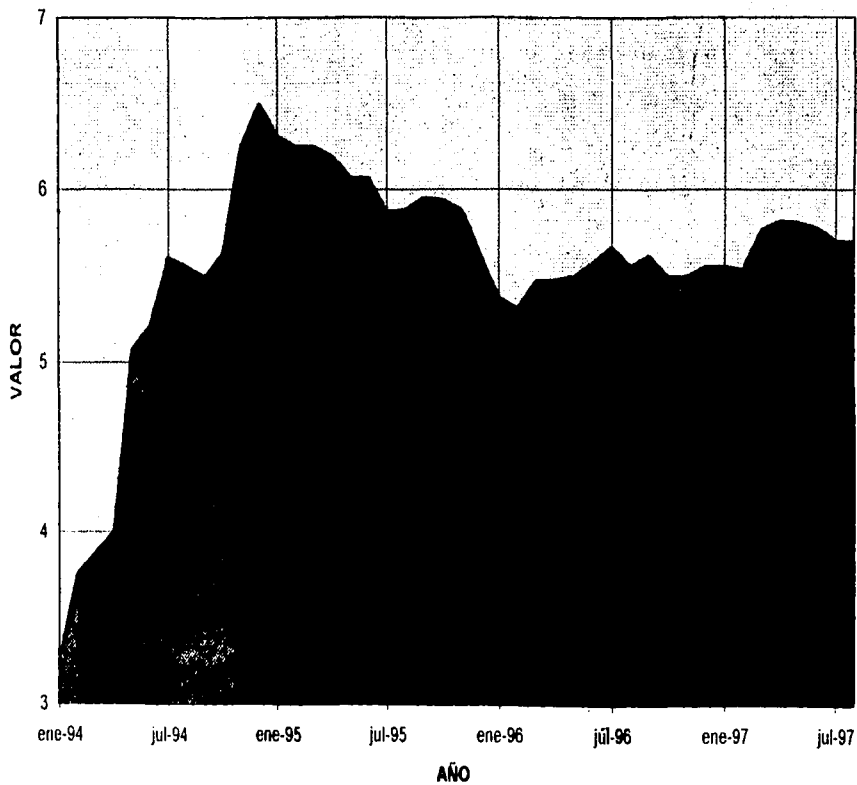


INDICADORES ECONOMICOS
TASA DE INTERES INTERBANCARIA DE EQUILIBRIO
TIE



INDICADORES ECONOMICOS

TASA LIBOR



INDICES ECONOMICOS CETES (28 DIAS)

