



Análisis de Caso

**EMPRESA
EL ROBLE LTDA.¹**

**Por:
Mauricio Nieto
Rafael Pérez**

¹ Para este análisis de caso se ha adaptado y modificado la información de la empresa, las fechas y los nombres de los personajes, lo cual garantiza la confidencialidad exigida por los trabajos que realiza la EAN en consultoría de empresa.

Rodrigo: "Oiga Carlos, ahora si tenemos que tomar decisiones; ¿Nosotros con todo este equipo, no podremos vender capacidad de producción?".

Carlos: "Claro, pero también podríamos ir al cliente final montando varios almacenes por Bogotá".

Rodrigo: "¿Y si hacemos las dos cosas?, podemos volvernos una maquila, pero claro ¿Sería mejor hacer nosotros mismos el diseño de los productos finales?".

Carlos: "Vea tenemos una serie de datos. ¿Por qué no los analizamos y sobre esto tomamos decisiones?"

Rodrigo "¡Ok, veamos que tenemos!"

Carlos abre su computador y le muestra a Rodrigo lo siguiente: Las cifras correspondientes a los últimos 4 años son las siguientes:

EMPRESA EL ROBLE LTDA.
Cifras del negocio a diciembre 31

	2000	2001	2002	2003
Datos en Millones de pesos				
Activos totales	2.480,9	2.457,1	2.443,0	2.471,5
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Activos corrientes	18,2%	19,9%	20,5%	25,8%
Pasivos totales	82,9%	87,0%	86,5%	86,3%
Pasivos corrientes	15,9%	15,3%	15,3%	22,9%
Patrimonio	17,1%	13,0%	13,5%	13,7%
Ventas	1.463,2	1.754,5	1.730,6	1.651,4
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Margen Bruto	31,6%	31,9%	23,0%	10,6%
Margen operacional	-7,5%	-5,7%	-11,5%	-20,7%
Margen neto	0,3%	-7,8%	-0,8%	-0,8%
Rentabilidad operacional	-17%	-16%	-36%	-91%
Rentabilidad patrimonio	1,1%	-42,8%	-4,0%	-3,8%

Buscando obtener las tendencias de ventas de cada una de las líneas se encontró en el mercado nacional:

Cuadro No.1
HISTÓRICO DE VENTAS POR LINEAS
Pesos (+000's)

LINEA	2004	2003	2002	2001	2000	Acumulado
Oficina	489.187	533.801	618.310	301.609	354.014	2.296.921
Hogar	438.332	586.648	340.092	83.628	115.280	1.563.981
Servicio	74.287	278.181	210.694	72.119	36.923	672.204
Construcción	215.161	76.691	13.290	10.856	20.361	336.360
Total	1.216.967	1.475.321	1.182.387	468.213	526.578	4.869.466

Cuadro No. 2
PARTICIPACIÓN LINEAS 2004 VS ACUMULADO 04-00
Pesos (+000's)

COD	LINEA	2004 Acum. SEP.		Acum. 2004 - 2000	
1	Oficina	489.187	76%	2.296.921	79%
2	Hogar	438.332		1.563.981	
3	Servicios	74.287		672.204	
4	Construcción	215.161		336.360	
	TOTAL	1.216.967		4.869.466	

Cuadro No. 3
HISTÓRICO DE VENTAS POR LINEAS
Unidades

LINEA	2004	2003	2002	2001	2000	Acumulado
Oficina	16.586	8.022	12.085	4.125	6.008	46.826
Hogar	9.540	9.141	7.295	3.304	7.340	36.620
Servicio	8.046	13.716	27.881	25.655	65.591	140.889
Construcción	1.614	542	111	227	389	2.883
Total	35.786	31.421	47.372	33.311	79.328	227.218

En el mercado internacional se registran ventas por US \$ 1.5 millones, generando 64 mil unidades, tomadas desde el año 2000.

Cuadro No.4
HISTÓRICO DE VENTAS POR LINEAS
Dólares Exportación

LINEA	2004	2003	2002	2001	2000	Acumulado
Oficina	16.146	12.689	118.712	288.677	252.704	688.928
Hogar	101.127	28.434	136.825	267.269	216.529	750.184
Servicio				230	1.319	1.549
Construcción				2	40	42
Total	117.273	41.123	255.537	556.178	470.592	1.440.703
Liat Overseas	50.305	41.766	7.445	5.011		104.527
Gran Total	167.578	82.889	262.982	561.189	470.592	1.545.230

Cuadro No.5
HISTÓRICO DE VENTAS POR LINEAS
Unidades Exportación

LINEA	2004	2003	2002	2001	2000	Acumulado
Oficina	2.432	318	2.999	7.085	7.111	19.945
Hogar	3.844	822	7.872	12.594	13.833	38.965
Servicio				109	1	110
Construcción				2	1	3
Total	6.276	1.140	10.871	19.790	20.946	59.023
Liat Overseas	1.595	3.116	210	146		5.067
Gran Total	7.871	4.256	11.081	19.936	20.946	64.090

Rodrigo: *"Oiga somos amigos y socios hace veinte años y no sabia esa cualidad suya en el manejo de la información... ¿Y ahora que hacemos con todo esto?"*