

M

Caso: muebles Modernos S.A. (Mercadeo Empresarial)

Jaime ■ Baby ■ M. ⁽¹⁾

El caso MUEBLES MODERNOS S.A. se refiere a una empresa fabricante de muebles (sillas y mesas) para uso empresarial, ubicada en el municipio de Envigado, departamento de Antioquia.

La empresa tiene 46 años de existencia y es reconocida nacionalmente.

La administración actual quisiera aumentar las ventas totales y las ventas directas, es decir disminuir su dependencia de los distribuidores.

Jaime Baby M. Ph.D. Profesor del departamento de Mercadeo. Universidad EAFIT. Medellín.

(1) Este caso fue preparado como base de discusión en clase, y no como ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta. Universidad EAFIT, Medellín, agosto de 1996.

El caso puede usarse preferiblemente en los cursos de Fundamentos de Mercadeo, Mercadeo Industrial, Administración de Ventas y Mercadeo Gerencial. Este último, tanto a nivel de pregrado como de postgrado. Obviamente, en cada uno de los usos planteados, la profundidad y naturaleza del análisis debe estar de acuerdo con el grado de conocimiento y experiencia de los participantes.

INTRODUCCIÓN

MUEBLES MODERNOS S.A. fue fundada en 1950 en la ciudad de Medellín.

La compañía se inició fabricando ¹muebles escolares en un pequeño taller. En 1957, ese pequeño taller dio paso a una nueva planta, la cual permitió ampliar la línea de productos ofrecidos, incorporando ²muebles para oficina. En 1972 introdujo al país la primera silla inyectada en polipropileno diseñada especialmente para nuestro mercado. Con estos nuevos productos incursionó en la instalación de auditorios, amoblamiento de escenarios deportivos, salas de conferencias, salas de espera en aeropuertos, terminales de transporte y, en general, grandes espacios públicos. ³

En 1980 amplió sus instalaciones a la vecina ciudad de Itagüí en donde instaló en 1984 el primer tren de pintura electrostática automatizada con robot, nunca antes utilizado en el país.

En 1989 inauguró en el municipio de Envigado, cerca de Medellín, una nueva y moderna planta de producción, con una área

total de 10.000 metros cuadrados, 2.000 de los cuales están destinados para oficinas. Aquí se reunieron las plantas que funcionaban en Itagüí y en Medellín.

“Nos sentimos orgullosos al mostrar nuestra fábrica, en la cual tenemos todos los procesos metalmecánicos perfectamente coordinados, tales como corte de tubería y lámina, doblado, troquelado, soldadura “mig”, tren automático de pintura, inyección de poliuretano y ensamble”.

“Tenemos un cubrimiento nacional gracias a una importante red de distribución conformada por aproximadamente 156 distribuidores, quienes garantizan que los productos que fabricamos y comercializamos lleguen a los sectores del mercado a los cuales están dirigidos”.

Su fundador continúa asesorando a la empresa que creó hace 46 años con la misma filosofía de entonces: “La obsesión de un trabajo bien hecho por y para el hombre”.

A partir de 1994, la compañía inició la apertura de sus propias salas de exhibición y ventas en Medellín y en Bogotá, con el propósito de mejorar el nivel de manejo de sus productos por medio de una excelente exhibición, atención al cliente y servicio de post-venta. También se buscaba posicionar mejor la marca.

Se proyecta también reducir el número de distribuidores a un nivel más racional, con el propósito de optimizar el apoyo que les ofrece la empresa en términos de capacitación, promoción de ventas y publicidad.

"Nuestro nombre es conocido en todo el país, especialmente en la zonas central y occidental. Somos claramente identificados por nuestra calidad, rapidez en entrega y respaldo".

La empresa cuenta con un total de 100 personas a su servicio.

La **Figura 1** muestra el organigrama general de la compañía, y la **Figura 2**, el de la dirección de mercadeo y ventas.

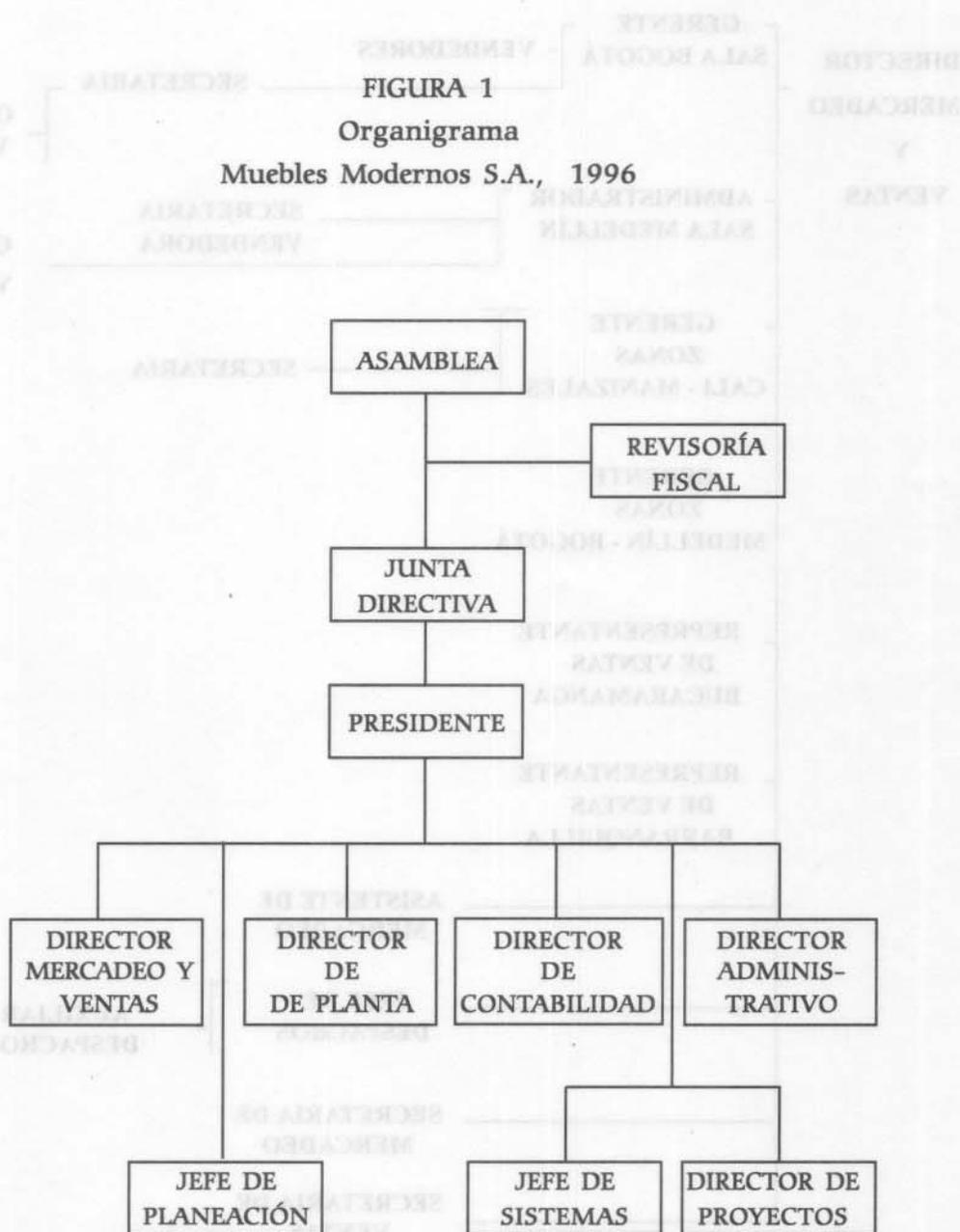
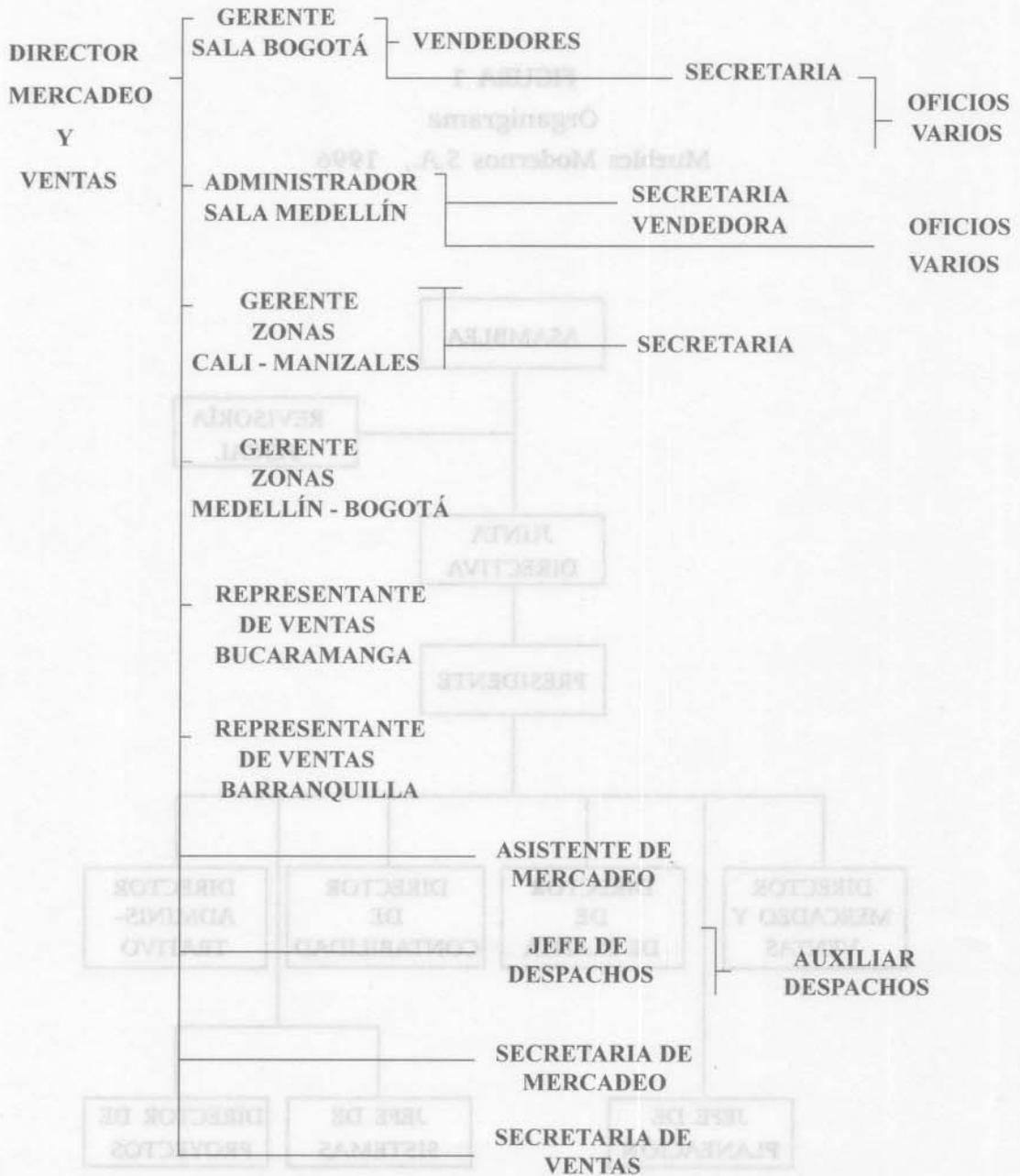


FIGURA 1
Organigrama
Dirección de Mercadeo y Ventas



La empresa ha definido la siguiente situación

DOFA:

Debilidades:

- Carencia de planeación estratégica formal.
- Desconocimiento del mercado.
- Personal con "mentalidad" de producción.
- Falta de capacitación de la fuerza de ventas, tanto la propia como la de los distribuidores.
- Deficiente estructura de servicio (garantías, ajustes, etc.).
- Existencia de distribuidores de la empresa quienes, a la vez, son fabricantes de productos similares a los de la compañía.
- No tener líneas completas para la satisfacción de diversas necesidades del mercado (poca profundidad).
- Lento proceso de innovación de productos.
- Difícil y costoso transporte de los productos, debido al diseño de los mismos.
- Obsolescencia tecnológica en el proceso de producción.
- No mirar hacia el exterior en busca de ideas para innovación de productos y para detectar tendencias.

Fortalezas:

- Trayectoria de 46 años en el mercado.
- Situación financiera de la empresa.
- Agilidad en las entregas.
- Amplitud de la mezcla de productos (no profundidad).
- Amplio cubrimiento del mercado nacional.
- Buena imagen de marca.
- Calidad de los productos.
- Modernas instalaciones de pintura.
- Suficiente capacidad de producción.

- Gerentes y representantes con experiencia y conocimiento de su trabajo.

Oportunidades:

- Existencia de mercados externos atractivos (por ejemplo, Grupo Andino).
- Desarrollo del mercado conformado por instituciones educativas.
- Existencia de gran demanda de productos los cuales la empresa aún no produce, pero que están dentro de sus capacidades de producción.
- Desarrollo de mercados conformados por instituciones educativas, hoteleras, de comida rápida y financieras.
- La apertura económica facilita la complementación de las líneas propias con productos importados.

Amenazas:

- Desplazamiento de la demanda hacia productos mejor diseñados y de mejor calidad.
- Los distribuidores de la empresa compiten con ofertas directas de otros fabricantes.
- Creciente competencia externa.
- Desconocimiento por parte del mercado de los verdaderos atributos de calidad y diseño.

La dirección de la empresa ve con preocupación el crecimiento de las ventas entre 1994 y 1995, el cual estuvo por debajo del índice de inflación. También, quisiera aumentar la participación de las ventas directas con relación a las ventas a distribuidores. Así mismo, le preocupa el protagonismo, o alto nivel de participación de algunos distribuidores, en las ventas de la compañía.

MERCADO

El mercado final de los productos de MUEBLES MODERNOS S.A. está constituido por instituciones que necesitan sillas para amoblamiento en diversas situaciones.

Dentro del uso para auditorios y salas de conferencias se tienen usuarios como el sector educativo, casas de la cultura, centros de convenciones, empresas en general (manufactura, comercio, servicio, gobierno), iglesias, pequeños teatros, salones comunales en edificios, clubes sociales y hoteles.

Para áreas de espera se tienen usuarios de naturaleza pública, como terminales de transporte, aeropuertos y servicios de salud. Y de naturaleza privada, como empresas comerciales, profesionales independientes y servicios de salud.

Los usos dentro del sector educativo incluyen sillas para aulas de clase, comedores, bibliotecas, auditorios, cafeterías, centros de cómputo, sillas de oficina, etc.

Para puestos de trabajo se necesitan sillas de oficina, bancos de trabajo, mesas en T, mesas de computador, etc.

Los posibles usuarios están distribuidos por todo el territorio nacional, pero concentrados en los centros urbanos.

MUEBLES MODERNOS S.A. ha realizado algunas **investigaciones** en los últimos tres años, a saber:

- En el sector educativo, para determinar debilidades de los productos.

- En el sector de áreas de espera, para determinar los atributos de calidad que son importantes para el usuario.

- En el sector de comidas rápidas, para determinar el posicionamiento de la marca.

La empresa estima que existen alrededor de 40.000 clientes potenciales en el país.

Algunos rasgos del **comportamiento de compra** son:

- La necesidad de muebles surge cuando se constituye una nueva empresa, cuando se remodela o amplía, o cuando se rempazan muebles por deterioro u obsolescencia.

- Las cantidades pedidas oscilan desde muy pequeñas hasta muy grandes.

- El tiempo normal exigido para la entrega es de 30 días después del pedido, puesta la mercancía en el domicilio del cliente y, a veces, instalada.

- No hay una estacionalidad en las compras, excepto en las sillas universitarias, en las cuales se presentan "picos" entre octubre y febrero y entre junio y agosto.

- Hay cierta preferencia de marca, ocasionada por factores como imagen, antigüedad en el mercado y presencia publicitaria. Sin embargo, las empresas usuarias se inclinan por buscar lo que necesitan en almacenes distribuidores más bien que en las fábricas.

- Otros atributos de calidad importantes para el mercado incluyen: capacidad de ajustar el producto a lo que el cliente quiere, duración, versatilidad de uso, categoría y grado de aceptación que tenga el intermediario y agilidad en la entrega.

- ✦ Los pedidos se hacen bajo especificaciones, es decir, las necesidades de un cliente no

corresponden a un patrón estandarizado de producto.

El *proceso* seguido por el cliente al hacer una *compra* presenta los siguientes pasos generales:

- Surgimiento de una necesidad de amoblamiento (nueva obra, remodelación, ampliación).
- Solicitud de cotizaciones. El comprador acude a empresas fabricantes o distribuidoras las cuales ya conoce por tradición en el mercado, por referencia de alguna otra persona, o porque ha visto su publicidad.
- Estudio de las distintas propuestas y definición del proveedor.
- Generación de la orden de compra.

La compañía ha dividido su mercado *geográficamente* en 6 zonas:

- Antioquia y Chocó (Medellín).
- Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Meta y Territorios Nacionales (Bogotá).
- Valle del Cauca, Cauca y Nariño (Cali).
- Viejo Caldas, Tolima, Huila y Caquetá (Manizales).
- Costa Atlántica (Córdoba hasta La Guajira) (Barranquilla).
- Santanderes (Bucaramanga).

Además de la organización mediante las zonas mencionadas, las ventas se organizan también así:

- Ventas de fábrica.
- Ventas de servicios de pintura.
- Exportaciones.
- Sala de exhibición Medellín.
- Sala de exhibición Bogotá.

En la Tabla 1 se pueden observar las ventas totales por zonas entre 1993 y 1995. Aunque las ventas totales aumentaron entre 1994 y 1995, el incremento estuvo por debajo del índice de inflación. En las tres ciudades principales las ventas disminuyeron en ese mismo período, aun en términos absolutos. El **Anexo 1** muestra las ventas mensuales, en el período 1993-1995.

La *comunicación* de MUEBLES MODERNOS S.A. con su mercado se realiza a través de los siguientes elementos:

- **Publicidad.** Se lleva a cabo en revistas como Semana, Cambio 16, Cromos, Dinero y Prooficinas.
- **Contacto personal.** Los contactos personales se llevan a cabo por medio de visitas del Presidente, del Director de Mercadeo y Ventas, de los Gerentes de Zona y de los representantes y vendedores. También, por medio de las secretarías de ventas. En la actualidad, se han iniciado contactos con grandes grupos económicos, multinacionales, instituciones estatales, colegios, universidades y compañías constructoras, por medio de personal capacitado para relacionarse con este tipo de clientes.
- **Venta promocional.** Se acaba de realizar una promoción para vendedores mediante la cual se les dio un porcentaje del precio en algunos productos. El objetivo era aumentar en un 20% el número de unidades vendidas durante el tiempo de la promoción. Los resultados no fueron satisfactorios. También se usan catálogos como medio de comunicación con el mercado.
- **Correo.** Se han realizado algunos correos hacia ciertas instituciones con resultados satisfactorios.

- **Publicaciones.** Se tiene la publicación "Muebles Modernos S.A. Informa" dirigida a distribuidores, vendedores y personal interno.

TABLA 1
Ventas Totales, por Zonas, 1993-1995 (Millones \$)

ZONAS	1993	1994	1995
MEDELLÍN	631.3	739.6	678.5
BOGOTÁ	751.7	1.053.7	660.1
CALI	314.6	432.9	410.8
MANIZALES	197.4	295.1	332
BARRANQUILLA	276.8	380.2	523.6
SANTANDERES	151.1	226.4	340.3
FÁBRICA	73.9	98.2	281.8
PINTURA	2.8	0	0.2
EXPORTACIONES	26	34	79.5
SALA MEDELLÍN	6.4	173.3	234.9
SALA BOGOTÁ	0	101.2	438.5
TOTAL	2.432.0	3.535.0	3.980.9

PRODUCTO

La **mezcla** de productos de MUEBLES MODERNOS S.A., incluye:

Línea de sillas individuales. Consta de ocho productos cuyos usos son:

- Salones de conferencias, comedores, iglesias.
- Hoteles y centros de convenciones.
- Restaurantes y bares.
- Salas de juntas.
- Consultorios, salas de belleza y hogar.

Línea de sillas giratorias de trabajo. Consta de seis productos. Son sillas para ejecutivos, secretarías, para el visitante en el escritorio y para computador.

Línea de sillas universitarias. Consta de tres productos. Son sillas para salones de clase, auditorios, etc.

Línea de tándems. Consta de 6 productos. Los usos son variados: salas de espera, zonas de descanso en edificios, consultorios, etc.

Línea de módulos. Vienen de dos y de cuatro puestos, de centro y de pared. Se usan en centros comerciales de comidas rápidas, cadenas de comida rápida, cafeterías, cafeterías industriales.

Línea de bancos. Incluye bancos de trabajo para operarios que deben estar sentados por largo tiempo, para puestos de pago, etc.

También incluye sillas para peluquería, porterías de edificios, etc.

Línea de mesas. Incluye mesas plegables para banqueteros, para colegios, hoteles, etc. Mesas apoyadas en columna para cafeterías. Mesas en "T" para oficinas. Mesas de computador.

La compañía ofrece los siguientes **servicios:** garantía, instalación, mantenimiento y atención de reclamos.

Todos los productos fabricados por la empresa tienen la marca MUEBLES MODERNOS S.A. Algunas líneas tienen su propia marca, además del nombre de la empresa.

COMPETENCIA

La competencia de MUEBLES MODERNOS S.A. es diferente, **según la línea** de productos.

Línea educativa

No hay gran competencia a nivel nacional pero sí a nivel regional. También están los fabricantes de partes y fabricantes artesanales.

En Bogotá: Industrias Cruz, ABC de los Pupitres, Industrias Peláez (también nacionalmente), Industrias Metálicas Guerrero, Manufacturas Muñoz S.A., Admecol Ltda., Curvex e Inmugon.

En Medellín: Manufacturas Muñoz S.A., Metal Muebles, Metálicas Jotavel, Atyl y Formadera.

En Cali: Industrias Quintero.

En Pasto: Metálicas Modernas.

En Sincelejo: Implaneón.

En Barranquilla: Inducol e Industrias Cruz Cañón.

En Bucaramanga: Industrias Pico.

En Cúcuta: Vitral del Norte.

Línea de oficina

Aunque esta línea no es el fuerte de MUEBLES MODERNOS S.A. se ha pensado en sacar una línea completa. Aquí también la competencia regional es importante. A nivel nacional hay comercializadores internacionales que son vendedores de sistemas modulares.

En Bogotá: Herman Miller (venden productos de Herman Miller, Seriess y Kassani), De Panel (vende sistemas de oficina y tiene su propia fábrica), Righetti (sistemas de oficina y sillas de Kassani y Seriess), Tecka (sistemas de oficina), Quattro (sistemas abiertos de oficina), Ital Products, Seriess, Kassani, Kaffel, Cima & Sima, Industrias Metálicas Bolívar, Fanesi, World Office (cubrimiento nacional), Carvajal (también a nivel nacional) y Lexus.

En Cali: Jep.

Línea Tándem

En Bogotá: Kassani, Seriess, Lexus, Ital Products, Kaffel, Industrias Metálicas Bolívar, Industrias Cruz, Industrias Metálicas Guerrero, Manufacturas Muñoz S.A.

En Medellín: Scanform, Arteklass, Manufacturas Muñoz S.A.

En Barranquilla: Inducol.

En Cali: Jep.

Línea de módulos para cafetería

En Bogotá: Industrias Metálicas Guerrero, Industrias Cruz, Vaniplas y Manufacturas Muñoz S.A.

En Medellín: Muñoz Peschken, Scanform y Manufacturas Muñoz S.A.

En Cali: Jep y Rimax.

En Barranquilla: Inducol, Industrias Eusse.

Línea de sillas individuales

En Bogotá: Quattro, Seriess, Kassani, Industrias Cruz, Ital Products, Curvex y Manufacturas Muñoz S.A.

En Medellín: World Office, Scanform y Manufacturas Muñoz S.A.

En Barranquilla: Industrias Cruz y Cruz Cañón.

Línea de bancos de trabajo

Carvajal y todos los fabricantes de sistemas de oficina para el sector bancario y de servicios.

También, Manufacturas Muñoz S.A.

PRODUCCIÓN

La producción se puede dividir en dos grupos de actividades: las realizadas dentro de la empresa y las que se contratan por fuera.

Contratadas por fuera:

- Elaboración de conchas plásticas sin tapizar.
- Tapizado
- Carpintería
- Cromado
- Elaboración de brazos en poliuretano.
- Elaboración de módulos curvos.
- Producción de tapones plásticos.
- Producción de espuma.
- Producción de bases con rodachinas.
- Producción de cilindros.
- Suministro de pintura.

Realizados en la empresa:

- Trabajo de la lámina y tubería (corte, doblado, troquelado, punzonado, soldadura, pintura).
- Proceso de ensamble.

En general, la producción de este tipo de productos es flexible en cuanto a la participación de la empresa en el proceso. Entre otras, se pueden dar las siguientes situaciones:

- La empresa realiza todas las operaciones internamente (fabrica el producto en su totalidad).
- La empresa produce algunas partes internamente y contrata otras.
- La empresa compra todas las partes ya elaboradas y hace el ensamblado.
- La empresa compra los productos completamente elaborados como una forma de completar su portafolio de productos.

El procesamiento de los **pedidos** sigue esta forma general:

- Recepción del pedido.
- Revisión de la codificación de los productos.
- Verificación de la situación de cartera.
- Ingreso al sistema de ventas (a partir de esta fecha cuenta el tiempo de entrega).
- Producción.

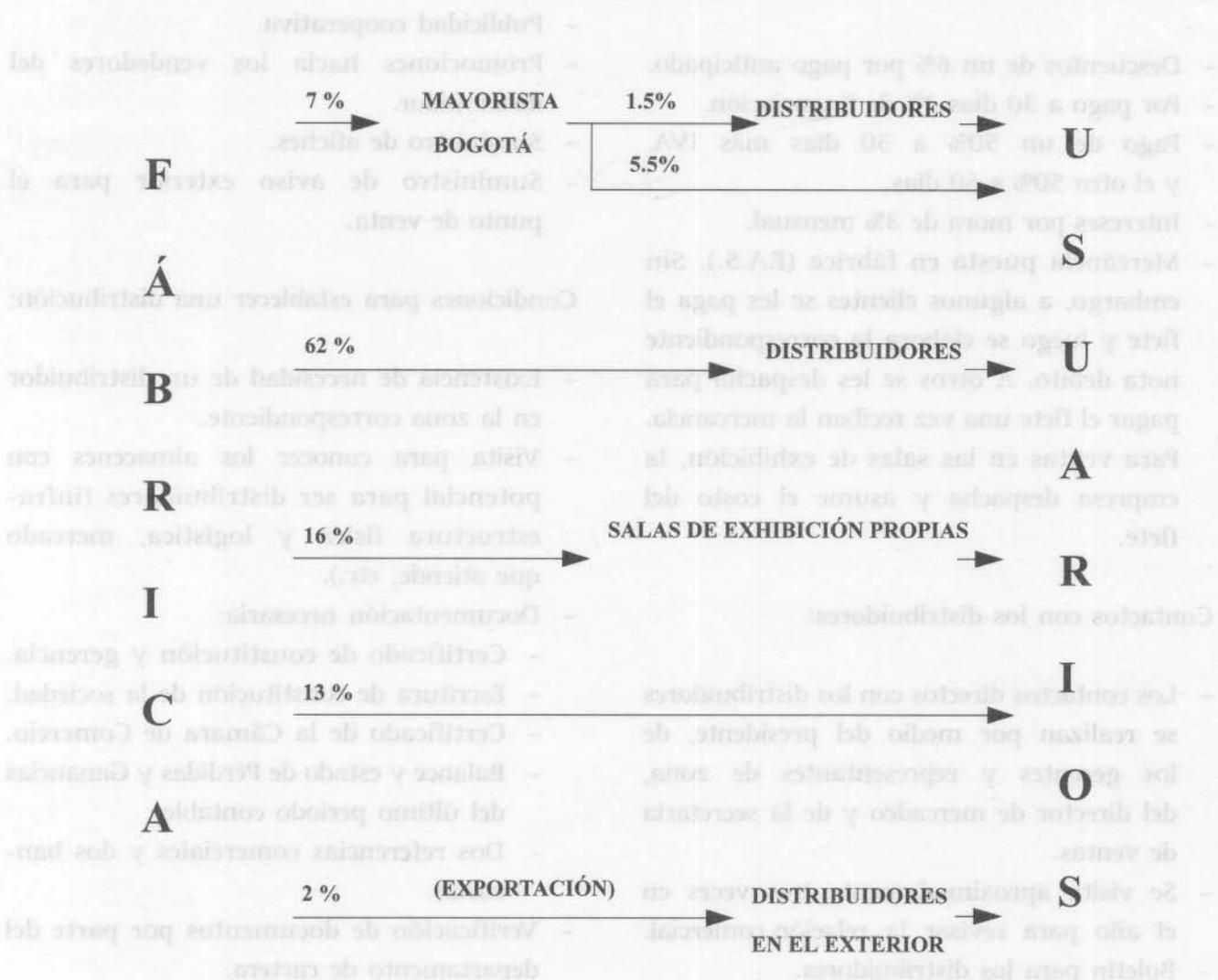
La programación de la línea de ensamble se hace diariamente.

DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución usados por MUEBLES MODERNOS S.A. se muestran en

la Figura 3. Como se observa se tienen cuatro formas de llegar al mercado final:

FIGURA 3
Canales de Distribución, 1995



- A través de un *mayorista en Bogotá*, el cual le vende tanto a almacenes de muebles como a usuarios empresariales.
- A través de *almacenes distribuidores* tanto en el país como en el exterior, los cuales le venden al usuario final.
- A través de sus *propias salas* de exhibición y ventas ubicadas en Bogotá y en Medellín.
- *Ventas directas* de la fábrica al usuario final.

Los distribuidores de Medellín elaboran sus pedidos directamente en papelería de MUEBLES MODERNOS S.A. Los de fuera de Medellín entregan sus pedidos al gerente o representante de zona, quien lo elabora en papelería de la empresa y lo envía a Medellín vía Fax.

El tiempo de entrega es de aproximadamente once días.

Relaciones de MUEBLES MODERNOS S.A. con sus distribuidores (almacenes):

Condiciones de venta:

- Descuentos de un 6% por pago anticipado.
- Por pago a 30 días 3% de financiación.
- Pago de un 50% a 30 días más IVA, y el otro 50% a 60 días.
- Intereses por mora de 3% mensual.
- Mercancía puesta en fábrica (F.A.S.). Sin embargo, a algunos clientes se les paga el flete y luego se elabora la correspondiente nota débito. A otros se les despacha para pagar el flete una vez reciban la mercancía. Para ventas en las salas de exhibición, la empresa despacha y asume el costo del flete.

Contactos con los distribuidores:

- Los contactos directos con los distribuidores se realizan por medio del presidente, de los gerentes y representantes de zona, del director de mercadeo y de la secretaria de ventas.
- Se visita aproximadamente tres veces en el año para revisar la relación comercial.
- Boletín para los distribuidores.
- Circulares esporádicas.

Apoyo de MUEBLES MODERNOS S.A. a los distribuidores:

- Suministro de catálogos de la línea de productos.
- Publicidad por medio de plegables y pauta en revistas especializadas.
- Capacitación a los vendedores del distribuidor.

- Reunión anual en Medellín con algunos distribuidores para analizar el estado de la relación, lanzamiento de nuevos productos, etc.

- Publicidad cooperativa.
- Promociones hacia los vendedores del distribuidor.
- Suministro de afiches.
- Suministro de aviso exterior para el punto de venta.

Condiciones para establecer una distribución:

- Existencia de necesidad de un distribuidor en la zona correspondiente.
- Visita para conocer los almacenes con potencial para ser distribuidores (infraestructura física y logística, mercado que atiende, etc.).
- Documentación necesaria:
 - Certificado de constitución y gerencia.
 - Escritura de constitución de la sociedad.
 - Certificado de la Cámara de Comercio.
 - Balance y estado de Pérdidas y Ganancias del último periodo contable.
 - Dos referencias comerciales y dos bancarias.
- Verificación de documentos por parte del departamento de cartera.
- Establecimiento de cupo de crédito y forma de pago.
- Garantía real o pagaré abierto con carta de instrucciones para su uso.
- Visita del distribuidor a la fábrica de MUEBLES MODERNOS S.A.
- Capacitación a la fuerza de ventas del distribuidor (catálogos, productos, lista de precios, técnicas de ventas, etc.).
- Compromiso, por parte del distribuidor, de no vender productos con conchas plásticas

similares a las de MUEBLES MODERNOS S.A., y de no transformar el producto de la empresa para acomodarlo a las especificaciones solicitadas por el cliente.

MUEBLES MODERNOS S.A. estima que sus distribuidores tienen las siguientes expectativas frente a la empresa:

- Productos de calidad acorde con su precio.
- Productos con gran demanda en el mercado.
- Condiciones de pago amplias y flexibles.
- Mínimo tiempo de despachos.
- Publicidad regionalizada.
- Menor número de distribuidores.
- Suministro de catálogos.
- Información oportuna sobre nuevos productos.
- Contacto directo y rápido con la empresa.
- Márgenes de utilidad acordes con el volumen de compras.

MUEBLES MODERNOS S.A. espera de los distribuidores el siguiente comportamiento:

- Buena exhibición de sus productos.
- Pago oportuno.
- Que no transformen el producto terminado.
- Cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Personal de ventas capacitado y motivado para hacer contacto con los clientes actuales y potenciales.
- Apoyo y esfuerzo de ventas hacia los productos de la compañía.
- Portafolio de productos razonablemente amplio para que no descuiden la línea de la empresa.
- Suministro de información a la empresa acerca de la calidad de los productos,

el servicio y, en general, sobre las opiniones emitidas por los clientes.

- Sugerir el desarrollo de nuevos productos.
- Información a la empresa sobre sus propios clientes.
- Uso adecuado de la imagen corporativa.

Debido al tamaño de sus negocios con la compañía, se relacionan, a continuación, algunos detalles acerca del distribuidor 37 de Bogotá. Hace 15 años era un negocio pequeño. Hoy, es un negocio con ventas considerables de una amplia gama de productos y fabricantes (Ver **Tabla 2** y **Anexo 3**). Su participación en las ventas de MUEBLES MODERNOS S.A. creció permanentemente hasta llegar a un 25% de las ventas totales y a un 50% de las ventas de la zona.

La nueva administración de MUEBLES MODERNOS S.A., que tomó las riendas de la compañía hace cuatro años, vio con preocupación el protagonismo de este distribuidor y diseñó la siguiente estrategia:

- Fortalecer los otros distribuidores de la zona.
- Conseguir nuevos distribuidores que no fueran fabricantes de muebles. Los nuevos distribuidores conseguidos no mostraron los resultados esperados por MUEBLES MODERNOS S.A.
- Abrir la sala de exhibición y ventas de Bogotá, en la cual se tenían vendedores y exhibición e inventario de algunos productos.

El distribuidor 37 empezó a resentirse y a disminuir el volumen de negocios con

MUEBLES MODERNOS S.A. Ante el deterioro de la relación comercial, el distribuidor hizo la siguiente propuesta a la compañía:

- Ser distribuidor exclusivo para Bogotá.
- Recibir una bonificación del 5% por cumplimiento de metas de ventas.
- Plazo de pago de 90 días.
- Apoyo publicitario de MUEBLES MODERNOS S.A. por valor de 5 millones de pesos para "pautar" en una revista de la industria (Prooficinas).

La propuesta no fue aceptada. El distribuidor continuó comprando en las mismas condiciones de los demás. La relación siguió deteriorándose, hasta que prácticamente se acabó. Pasados algunos meses, y ante la preocupante situación de las ventas de la compañía se reanudó la relación con el distribuidor 37 en las siguientes condiciones:

- Existencia de solamente tres distribuidores en Bogotá, a saber:
 - La sala de exhibición y ventas.
 - Un distribuidor de los ya existentes,

quien se encarga de atender las licitaciones oficiales.

- El distribuidor 37.
- El distribuidor que atiende las licitaciones oficiales y el distribuidor 37 se encargan de atender los pedidos de todos los demás almacenes de Bogotá que venden MUEBLES MODERNOS S.A.
- Compromiso por parte del distribuidor que maneja las licitaciones y del distribuidor 37, de comprar un mínimo de 50 millones de pesos mensuales cada uno.

En el momento actual, el distribuidor 37 le debe a la compañía \$150 millones de pesos, 50 de ellos vencidos a más de 60 días. Compra aproximadamente 20 millones mensuales. Tiene pedidos a la compañía 80 millones de pesos en mercancía.

Las ventas de la empresa por zona y por distribuidor entre 1993 - 1995, se muestran en los **Anexos 1 al 10**.

Las ventas de la empresa por zonas, por medio de distribuidores, directas, y en las salas de exhibición se muestran en la **Tabla 2**.



TABLA 2
Ventas a Distribuidores Directos de Fábrica
y en Salas de Exhibición por zonas, 1993-1995 (Millones \$)

ZONA	1993			1994			1995		
	DIST.	DIR.	SALA TOTAL	DIST.	DIR.	SALA TOTAL	DIST.	DIS.	SALA TOTAL
Medellín	606.5	24.8	631.3	696.3	43.3	739.6	641.6	36.9	678.5
Bogotá	695.9	55.8	751.7	995.6	58.1	1.053.7	611	49.3	660.3
Cali	310.8	3.8	314.6	409.8	23.1	432.9	333.5	77.3	410.8
Manizales	192.7	4.7	197.4	294.8	0.3	295.1	331.1	0.9	332
B\quilla.	275	1.8	276.8	380	0.3	380.2	503.9	19.7	523.6
Santanderes	150.6	0.5	151.1	222.8	3.6	226.4	321	19.3	340.3
Fábrica	9.9	64	73.9	9.2	89	98.2	12.4	269.4	281.8
Pintura	—	2.8	2.8	—	—	—	—	0.2	0.2
Exportación	—	26	26	—	34	34	—	79.5	79.5
Sala Medellín	—	—	6.4	—	—	173.3	—	—	234.9
Sala Bogotá	—	—	0	—	—	101.2	—	—	438.5

ANEXO 1
Ventas Totales, Mensuales, 1993-1995 (Millones \$)

Meses	1993	1994	1995
ENERO	155.7	249.4	273.6
FEBRERO	177.9	307.9	358
MARZO	223.8	292.8	345.7
ABRIL	164.1	302.1	292.2
MAYO	175.8	310.8	313.5
JUNIO	154.1	283.7	296.8
JULIO	191.1	293.2	358.7
AGOSTO	219	319.7	352.3
SEPTIEMBRE	223.1	301.6	353.5
OCTUBRE	230	287	289.1
NOVIEMBRE	231.4	281.2	348.8
DICIEMBRE	286.8	305.7	397.6
TOTAL	2.432.9	3.535.5	3.980.9

ANEXO 2
Zona Medellín - Ventas\Distribuidor (Millones \$)

DISTRIBUIDOR	1993	1994	1995
1	31.1	35.9	39.8
2	—	—	17.6
3	16.9	15.7	2.7
4	—	0.5	—
5	61.5	39.8	17.2
6	8.7	—	—
7	132.1	122.3	94.9
8	11.8	46.9	34.9
9	39.7	39.5	39.8
10	64.7	87.9	105.2
11	—	0.2	—
12	19.6	28.6	35.8
13	33.3	22.4	31.6
14	—	6.3	4.9
15	42.6	84.3	86.5
16	66.3	67.3	60.7
17	6.9	2.8	—
18	21.3	35.4	7.3
19	44.1	46.6	57
20	5.9	14	5.5
TOTAL	606.5	696.3	641.6

ANEXO 3
Zona Bogotá - Ventas\Distribuidor (Millones \$)

DISTRIBUIDOR		1993	1994	1995
21	—	2.7	—	—
22	—	13	2.2	—
23	—	24.3	20.3	39.2
24	—	5.8	1.7	—
25	—	0.2	—	—
26	—	0.3	2.1	2.1
27	—	91.3	149.7	9.6
28	—	18.9	5.7	—
29	—	108.7	135.8	164.3
30	—	—	1.1	0.6
31	—	3.7	10.6	19.2
32	—	54.5	68.9	44.7
33	—	29	25.8	16.1
34	—	0.7	0.3	—
35	—	28	26.6	33.2
36	—	7.3	6.5	8.6
37	—	307.4	537.3	273.2
38	—	—	0.9	—
TOTAL		695.9	995.7	611

ANEXO 4
Zona Cali - Ventas\Distribuidor (Millones \$)

DISTRIBUIDOR	1993	1994	1995
39	9.9	4.9	—
40	4.9	5.4	—
41	6.3	12.9	5.4
42	3.6	0.4	—
43	2.7	6.7	3.1
44	8.3	9.5	6.2
45	2.8	2.1	2.5
46	—	1	1.9
47	7.1	2.6	—
48	1.3	—	—
49	25.4	28.9	28.1
50	—	6.9	—
51	8.5	17	8.5
52	13.5	1	0.5
53	0.4	—	—
54	3.6	1.9	—
55	37.3	61.1	49.3
56	22.8	12.8	—
57	2.6	—	3.6
58	3.6	9.4	6.3
59	6.3	9.7	24.4
60	12.1	16.2	12.1
61	13.9	40.9	41
62	0.4	—	—
63	8.6	11.5	0.6
64	3.9	2.3	4.6
65	16.4	43.9	32.8
66	0.6	8.9	24.8
67	52.8	65.6	50.1
68	3.5	1.7	—
69	7.4	3.3	3.8
70	2.8	4.9	2.2
71	8.9	8.2	16
72	8	7.4	5.2
TOTAL	310.8	409.8	333.5

ANEXO 5

Zona Viejo Caldas, Tolima, Huila, Caquetá

Ventas\Distribuidor (Millones \$)

DISTRIBUIDOR	1993	1994	1995
73	6.1	9.5	5.2
74	6.4	8.6	4.3
75	9.2	20.1	20.5
76	5	2.3	0.5
77	—	42.6	38.8
78	4.9	5.5	6.1
79	36.1	66.6	88.1
80	3.6	3	0.8
81	22.8	5.3	—
82	16.5	17	22.4
83	14.3	22.6	32.3
84	14.9	14.1	19.3
85	—	—	8
86	20	11.6	7.5
87	5.3	9.3	4.8
88	14.3	31.9	26.4
89	13.3	24.4	45.6
TOTAL	192.7	294.8	331.1

ANEXO 6
Costa Atlántica - Ventas\Distribuidor (Millones \$)

DISTRIBUIDOR	1993	1994	1995
90	14.4	9.7	—
91	35.9	3.2	34.5
92	1.3	—	—
93	1.8	2.1	0.5
94	1.3	0.7	—
95	4.4	19.4	19.3
96	15.4	23.7	30.1
97	0.2	0.8	12.6
98	1.8	4.8	6.5
99	6.3	9.9	11.2
100	2.4	—	—
101	1.4	4.1	—
102	0.2	0.9	—
103	—	10.3	3.5
104	14	37.3	44.2
105	0.4	—	—
106	4.1	1.4	0.2
107	—	—	3.4
108	1.5	1	—
109	42.4	70.7	103.8
110	12.2	20.8	43.6
111	20.3	15	43.6
112	13.3	31.1	25.8
113	36.9	50.9	70.5
114	12.9	4	10.2
115	0.4	0.8	1.9
116	1.7	3.1	—
117	12	13.4	16.9
118	2	2.7	1.8
119	5.1	3.5	3.6
120	4.4	1	7.4
121	—	1.4	2.1
122	3.8	4.4	6
TOTAL	275	380	503.9

ANEXO 7

Zona Santanderes - Ventas\Distribuidor (Millones \$)

DISTRIBUIDOR	1993	1994	1995
123	2.7	0.6	2.8
124	3.9	0.6	0.8
125	2.4	—	—
126	—	—	0.3
127	4.3	0.4	—
128	2	—	—
129	—	1.7	2.8
130	—	7.1	34.8
131	2.8	6.1	—
132	—	1	56.8
133	—	3.5	—
134	5.1	—	—
135	15	11.2	11.2
136	15.2	17.5	18
137	0.5	18.1	12.9
138	—	12.3	48.6
139	21.5	24.5	24.6
140	10.1	12.8	39.8
141	24.8	26.8	30.7
142	21.7	24.4	17.4
143	—	3.6	—
144	1	5.2	1.2
145	11.1	32.5	18
146	6.1	12.9	—
TOTAL	150.7	222.9	321

ANEXO 8

Zona Fábrica - Ventas\Distribuidor (Millones \$)

DISTRIBUIDOR	1993	1994	1995
147	—	0.3	—
148	7	7.9	7.5
149	3	1	5
TOTAL	10	9.2	12.5

ANEXO 9

Servicio Pintura - Ventas\Cliente (Millones \$)

CLIENTE	1993	1994	1995
150	—	—	0.1
151	0.9	—	—
152	1.4	—	—
153	0.5	—	—
TOTAL	2.8	0	0.1

Exportaciones - Ventas / Distribuidor (Millones \$)

CLIENTE	1993	1994	1995
154	—	5.9	0.6
155	18	1.2	—
156	—	—	23.6
157	—	26.6	55.3
158	—	0.3	—
159	0.3	—	—
160	7.7	—	—
TOTAL	26.1	34.1	79.5

ANEXO 10

Sala de Exhibición Medellín - Ventas (Millones \$)

	1993	1994	1995
	6.4	173.3	234.9

Sala de Exhibición Bogotá- Ventas (Millones \$)

	1993	1994	1995
	—	101.2	438.5

EJERCICIOS QUE AYUDAN AL ANÁLISIS DEL CASO

- Calcule el crecimiento de las ventas totales.
- Calcule el crecimiento de las ventas directas:
 - En cantidades absolutas y en porcentaje.
 - Como participación de las ventas totales.
- Calcule el crecimiento de las ventas en las salas de exhibición:
 - En términos absolutos.
 - Como participación en las ventas totales.
- Calcule el crecimiento de las ventas, por zona.
- Calcule la tendencia (en los 3 años) de la participación de cada zona, en las ventas totales de la empresa.
- Calcule la tendencia de la participación de las ventas de cada distribuidor, en las ventas:
 - De la zona (ilustre gráficamente).
 - Totales (ilustre gráficamente).
 - De todos los distribuidores (ilustre gráficamente).