

CASO PRÁCTICO

Artesanos Camiseros

Baltasar Lobato

Revisión: Octubre 2004

ÍNDICE:

1. RESUMEN EJECUTIVO.	3
2. EVOLUCION HISTORICA.	4
2.1. Introducción.	4
2.2. Los Puntos de Venta.	7
2.2.1. España. Distribución por Comunidades Autónomas.	7
2.2.2. Extranjero.	7
2.3. Facturación.	9
2.4. Personal.	9
3. MERCADO.	11
Situación Actual.	11
4. COMPETENCIA.	12
5. PRODUCTOS.	14
5.1. Descripción.	14
5.2. Precios.	16
6. PRODUCCION.	17
Instalaciones.	17
7. FRANQUICIA.	19
7.1. Sistema del Negocio de Franquicia.	19
7.2. “Know how”	23
7.3. Asistencia Comercial y Técnica.	26
7.4. Inversión y Cuenta de Resultados Tipo de una Tienda.	29
7.5. Estructura y Extensión de la Red.	33
8. INFORMACIÓN FINANCIERA.	34
8.1. Cuentas de Resultados años 1997 – 2000.	34
8.2. Balance de años 1997 – 2000.	35
8.3. Cuentas de Resultados 2001 – 2005.	36
8.4. Balances 2001 – 2005.	37
9. ANEXOS.	38
10. OPCIONES A CONSIDERAR.	43

1. RESUMEN EJECUTIVO.

- *Artesanos Camiseros* es la empresa líder en Europa en camisería a medida sobre patrón, con una cuota de mercado superior al 50% en España con unas ventas totales de 12.020.000 € para el 2001 y con una estimación de 13.520.000 € en el 2002.
- La compañía una vez consolidada su posición de liderazgo está intensificando su expansión internacional.
- Cuenta actualmente con 112 tiendas en España y 46 en el extranjero, 27 en Europa, 18 en América y 1 en Asia.
- *Artesanos Camiseros* ha inaugurado, en Julio de 2001, una nueva planta que incrementa su capacidad de producción total a 500.000 camisas / año (a un turno de ocho horas), ampliable a 1.280.000 unidades / año.
- Su génesis se debe al conocimiento del presidente y promotor de que alguna empresa había iniciado ya esta actividad con un gran éxito comercial y con el inconveniente de un servicio poco eficaz, que paralizó el crecimiento y casi hizo desaparecer la empresa.

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

2.1. Introducción.

Artesanos Camiseros se creó el día 17 de Marzo de 1992 como S.L., transformándose en S.A. el día 23 de Julio de 1993.

Conforme a sus Estatutos Sociales, la Compañía desarrolla el siguiente objeto social:

- La compra, fabricación y comercialización de productos textiles y derivados así como complementos del vestir.
- El desarrollo e implantación del sistema de franquicia con relación a los anteriores productos.
- El montaje, instalación y asesoramiento respecto de los negocios sobre los productos citados.

Desde su constitución hasta finales de 1994, podemos hablar de una etapa inicial dirigida a la consolidación de la empresa tras su creación.

En este periodo, la actividad de la Compañía se dirigió a promover la apertura paulatina, pero moderada, de tiendas propias y franquiciadas, al tiempo que sentaba las bases de lo que luego sería su organización industrial y de compras.

La selección de proveedores y elección de telas y muestrarios fue unos de los objetivos prioritarios en aquel momento, ya que era esencial el conocimiento y divulgación del producto y de su potencialidad en el mercado.

Junto a ello, uno de los pilares del sistema era el relativo a la operativa industrial, de cuyo buen funcionamiento dependía la propia viabilidad de la empresa. Se inicio la fabricación de camisas por medio de terceros, con implantación de rigurosos controles de calidad y atención especial a los plazos de entrega.

Finalmente, en esta primera etapa, se procedió a la apertura de un total de 21 tiendas en España, con lo que se obtuvo una presencia suficiente en el mercado y se propició la difusión del sistema de actividad de la camisería a medida sobre patrón, con un razonable conocimiento de la red de franquicia como fórmula más adecuada para un rápido crecimiento.

Durante 1995 y 1996, *Artesanos Camiseros* entra en una etapa intermedia dirigida a mejorar su estructura industrial y a sentar las bases para la futura expansión, al tiempo que refuerza su acción comercial incrementando los puntos de venta e iniciando su andadura internacional.

Esta línea estratégica se traduce en actuaciones importantes, tales como la instalación de su primera fábrica propia en 1995 y de una segunda en 1996, con el consiguiente esfuerzo inverso e incremento de recursos humanos que ello significó.

De otro lado, se acentuaron las actuaciones en el campo informático para adaptar tan importante elemento en el funcionamiento del sistema, a las exigencias derivadas de la futura expansión.

El incremento de puntos de venta, en esta etapa, puede calificarse como muy importante, ya que se procedió a la apertura de 36 tiendas entre propias y asociados, con la consiguiente repercusión en el conocimiento del producto y de la red que, tras esta etapa, puede considerarse sólidamente implantada en España.

La culminación de este proceso se produjo con la apertura de la empresa al exterior, iniciándose una paulatina internacionalización de la Compañía con la instalación de tiendas en Portugal, México, Santo Domingo, Chile y Puerto Rico.

Entre 1997 y 2000 se ha desarrollado la última etapa en la vida de *Artesanos Camiseros* que, claramente, podemos definir como de expansión. Este periodo, sustentada ya la Compañía en bases industriales y comerciales firmes y sólidas, se caracteriza por un incremento de la presencia en el mercado y una profundización en los mercados exteriores.

En este sentido, se ha producido la apertura de un total de 68 nuevas tiendas en España que, sin duda, han supuesto una ampliación importante de la presencia en el mercado hasta conseguir la condición de líder indiscutible que, en este momento, se ostenta.

La acción internacional, en esta última etapa, ha profundizado en la creación de:

- MASTER FRANQUICIAS que ha permitido la apertura de nuevas tiendas en México y la entrada en nuevos mercados latinoamericanos como los de Costa Rica, Colombia, República Dominicana, Venezuela y Panamá, al tiempo que la Compañía se instalaba definitivamente en el siempre difícil y competitivo mercado europeo con la apertura de Master en Alemania, Francia, Suiza, Bélgica, Italia, Luxemburgo y Suecia.

Cabe destacar en esta última etapa, la implantación de un nuevo sistema informático que ha permitido a la Compañía encontrarse preparada para afrontar en el futuro similares ritmos de crecimiento, introduciendo las últimas tecnologías en la materia.

- EMPRESAS que comercializan para un país en exclusiva creando sus propios franquiciados.

La evolución que se ha descrito, en cuanto expansión y crecimiento permanentes, ha exigido grandes esfuerzos a los accionistas de *Artesanos Camiseros* para mantener, en todo momento, la financiación necesaria y un razonable equilibrio patrimonial.

Finalmente, la evolución de *Artesanos Camiseros* ha permitido consolidar un proceso continuo de creación de empleo, que ha situado la plantilla propia, al 31 de Diciembre de 2001, en un total de 188 personas, que destacan por su profesionalidad y competencia. A dicha creación de empleo, claro está, habrá de añadirse la generada por las tiendas franquiciadas, bien en régimen laboral o de autoempleo.

La plantilla en 2001 era de 217 empleados.

2.2. Los Puntos de Venta.

En la actualidad *Artesanos Camiseros* cuenta con 158 tiendas, 112 incluyendo franquicias en España y 46 en el extranjero.

2.2.1. España. Distribución por Comunidades Autónomas:



2.2.2. Extranjero.

Existen 18 Master Franquicias y 46 tiendas franquiciadas, de las cuales 27 en Europa, 18 en América y 1 en Asia.

MASTER FRANQUICIAS

Nº TIENDAS

EUROPA

Alemania 11

Francia 3

Italia 3

Suiza 2

Suecia 2

Portugal 1

Irlanda 1

Holanda 1

Luxemburgo 1

Bélgica 1

AMÉRICA

México 7

Venezuela 3

Colombia 2

California (USA) 1(Nov'01)

República Dominicana 1

Panamá 1

Brasil 1

Ecuador 1

FRANQUICIAS

Florida (USA)	1
Tokio (Japón)	1

2.3. Facturación.

Artesanos Camiseros, constituida en 1992, comienza a tener cierta actividad a partir del ejercicio de 1994. La evolución de su facturación, así como sus incrementos respecto a ejercicios anteriores, desde 1994 ha sido la siguiente: (cifras de miles de €)

<u>AÑO</u>	<u>FACTURACIÓN</u>	<u>%INCREMENTO</u>
1994	113	-----
1995	235	107%
1996	366	56%
1997	541	48%
1998	679	26%
1999	901	32%
2000	1.047	16%
2001	1.283	22%

2.4. Personal.

La plantilla de los centros fabriles de Manzanares (Ciudad Real), Villanueva de los Infantes (Ciudad Real) y Villanueva del Arzobispo (Jaén), oficinas centrales y tiendas propias, ha tenido la siguiente evolución en el periodo 1994-2000.

<u>AÑO</u>	<u>PLANTILLA</u>	<u>%INCREMENTO</u>
1994	34	-----
1995	46	26%
1996	87	89%
1997	97	11%
1998	151	36%
1999	184	22%
2000	188	2%
2001	217	15%



3. MERCADO.

Situación Actual.

La evolución tecnológica del sector textil ha permitido la elaboración de los productos de camisería bajo nuevos conceptos que superan las concepciones clásicas de camisería de confección en serie y de camisería individual tradicional.

Nos estamos refiriendo a la camisería a medida sobre patrón, como sector específico de actividad en el que opera *Artesanos Camiseros* a través de su red de tiendas propias y franquiciadas.

Frente a la confección en serie, despersonalizada y genérica, y a la camisería individual a medida, de carácter marcadamente local y con altos costes de producción y venta, la camisería a medida sobre patrón nace como respuesta a las nuevas exigencias del mercado, ofreciendo camisas personales a medida con la posibilidad de elegir entre una amplia gama de modelos, cuellos y puños sobre un amplio muestrario de telas.

Estas características permiten afirmar que nos encontramos ante un sector relativamente joven con un potencial de crecimiento más que notable y, por tanto con unas inmejorables perspectivas de futuro.

Aunque no existen datos oficiales sobre el sector, las estimaciones propias de *Artesanos Camiseros* sitúan el volumen del mercado total español, en la actualidad, en el entorno de las 300.000 camisas al año, correspondiendo a esta empresa algo más del 50% de dicho mercado.

Estimamos que el mercado alcanzará un volumen de 400.000 camisas en 4 años¹.

En cuanto a puntos de venta, en España las estimaciones realizadas por *Artesanos Camiseros* permiten hablar de un número aproximado de 200, de los que 112, es decir, el 56% están integrados ya en la red de tiendas propias y franquiciadas.

¹ El volumen global del mercado de camisas en España se estima en 100.000.000/ año.

4. COMPETENCIA.

La competencia en el sector es relativamente reducida, pudiéndose citar como más significativa la de las empresas “Fil a Fil”, “Mangas”, “Q-ellos” y “Personal Moda”. Todas ellas intervienen en el mercado con precios de venta similares y con parecidas calidades de telas, si bien el liderazgo de Artesanos Camiseros es indiscutible como reflejan los principales parámetros de volumen de ventas y puntos de venta indicados en este documento.

Finalmente, conviene destacar que *Artesanos Camiseros* desarrolla también su actividad en el sector de los complementos y accesorios, tales como corbatas, gemelos, pañuelos, cinturones y similares, prestando especial atención a la permanente incorporación de nuevos productos acordes con la moda y las tendencias del mercado.

Su peso específico en el volumen de actividad de la red es importante y en permanente crecimiento.

Solamente “Fil a Fil” se dedica exclusivamente a Camisería, mientras que “Q-ellos” y “Mangas” son más bien Boutiques de Caballero, aunque también competencia en Camisería.

A continuación señalamos las principales características de cada uno:

- FIL A FIL: Constituida en Sevilla en 1995 de una escisión de Q-ellos, está centrada principalmente en Andalucía y tiene 2 franquicias en el extranjero.
 - Punto de venta en España: 20
 - Productos: Camisería y Complementos

- Q-ellos: Fue la firma que inicio el negocio de Camisería a Medida en España, pero por diferentes circunstancias está estancada.
 - Puntos de venta en España: 15 (la mayoría propia)

- Productos: Camisería y Sastrería a Medida
 - No parece tenga proyecto de desarrollo extranjero.
- MANGAS: Constituida en 1988, en 1996 hay cambio de accionario y se inicia una nueva etapa.
- Puntos de venta en España: 32
 - Productos: Camisería y Sastrería a medida. Boutique de Caballero
 - Puntos de venta en el extranjero: 18

Nota: Las posibilidades de que alguna empresa europea se introduzca en España son muy limitadas, ya que está muy atomizada.

5. PRODUCTOS.

5.1. Descripción.

La compañía cuenta en la actualidad con dos líneas de productos bien diferenciados:

1. Camisería a medida.

Cuenta con una amplia gama de tejidos (más de 300), siete tipos de calidad de telas (Top, Seda-poliéster, Fantasy, Algodón, V&S, Speen y Mezcla), esta temporada se acaba de incorporar la línea GOLD TOP, la LINEA ORO de *Artesanos Camiseros*, compuesto por 20 telas del mejor popelín (100% algodón), realizada con un proceso especial de confección, de acabado y planchado y una extraordinaria presentación en caja individual.

Además, existen una serie de suplementos opcionales a incorporar a la prenda, tal es el caso de suplemento de talla, de largo especial, botonadura cubierta forrada, juego de puños y cuellos, iniciales normal e inglesa, y similares.

Por otra parte, existe el suplemento Express por el que se dispone de la camisa en 4 días en lugar de los 15 normales.

Artesanos Camiseros prevé comercializar en el 2001 200.000 camisas con la siguiente distribución por tipo de tela:

Mezcla	47%
Speen	24%
Top	20%
Algodón	5%
Seda	2%
Otras	2%

Se estima que la nueva línea GOLD TOP alcance un 5% del total de camisas vendidas.

2. Complementos.

Comprende un conjunto variadísimo de productos que suponen un 20% del total de ventas y entre los que cabe significar dos grupos.

- Complementos fabricados por pedido.
- Complementos fabricados por terceros con idea y diseño propios.

a) Fabricación Propia

- Pijamas: algodón y mezcla
- Batas
- Calzoncillos: algodón y mezcla
- Blusas
- Pañuelos
- Chalecos
- Corbatas

b) Fabricación Ajena con Diseño propio

- Corbatas
- Gemelos: goma, lacados y plata
- Pasadores de corbatas
- Cubrebotones
- Varillas y alfileres cuello plata
- Calcetines Hilo y lana
- Cinturones goma y piel
- Tirantes
- Guantes

- Zapatos
- Zapatillas
- Foulard y pañuelos seda
- Polos verano e invierno
- Jerseys
- Chalecos
- Colonia
- Trajes de baño

5.2. Precios.

Los precios de *Artesanos Camiseros* son muy competitivos tanto en camisas a medida como en complementos y mantienen una relación calidad precio muy elevada.

Las tiendas franquiciadas tienen un margen respecto al PVP del 49% lo que proporciona una excelente rentabilidad a dichos puntos de venta.

Se adjuntan en Anexo I tablas de productos y precios de:

1. - Camisas para hombre y mujer
2. - Blusas
3. - Camisas para niños
4. - Complementos fabricados por pedido
5. - Complementos en stock

6. PRODUCCION.

Instalaciones.

La Compañía ha inaugurado una nueva planta en Manzanares (Ciudad Real) el 14 de Julio de 2001, con una capacidad de producción, a un turno de 8 horas, de 250.000 camisas anuales. Cuenta, asimismo, con dos plantas auxiliares, con una capacidad conjunta de 1.000 prendas / día, una en Villanueva de los Infantes (Ciudad Real) y otra en Villanueva del Arzobispo (Jaén). Esta última se prevé sea cerrada y sus instalaciones trasladadas a Manzanares en Septiembre de 2002.

La capacidad de producción total, a un turno de 8 horas, asciende a 500.000 camisas anuales, ampliable en una segunda fase a 1.280.000 unidades año por incremento de las horas realizadas.

PLANTA MANZANARES:

- Capacidad de producción (a un turno de 8 horas): 1.000 camisas / día.
- Superficie construida: 2.987 m² (primera fase).
- Instalaciones:
 - Línea automática de extendido y corte por ordenador con cuatro ordenadores de corte con una capacidad de 2.800 Uds. / día.
 - Sección de preparación con capacidad para 2.800 Uds. / día
 - Dos cadenas de producción con capacidad para 1.000 Uds. / día
 - Cadena de prendas especiales con capacidad de 250 Uds. / día
 - Cadena de arreglos con capacidad para 600 arreglos / día
 - Sección de acabado con capacidad para 3.000 Uds. / día
 - Sección de revisión con capacidad para 3.000 Uds. / día

- Todos los Procesos (recepción de pedidos, corte, control de producción, expediciones y facturación) están Informatizados.
- Está prevista la ampliación en una segunda fase de esta planta en aproximadamente 3.000 m² más. Dado que se ha dotado a la planta en su primera fase de todos los servicios comunes para ambas fases, esa fase estaría dedicada exclusivamente a instalaciones de fabricación, con una capacidad adicional estimada de 3.000 camisas / día.

PLANTA DE VILLANUEVA DE LOS INFANTES:

- Superficie construida: 802 m²
- Instalaciones:
 - Cadena de producción con capacidad para 500 camisas / día

PLANTA DE VILLANUEVA DEL ARZOBISPO:

- Superficie Construida: 207 m²
- Instalaciones:
 - Cadena de producción con capacidad para 500 camisas / día.

7. FRANQUICIA.

7.1. Sistema del Negocio de Franquicia.

Las tiendas franquiciadas de *Artesanos Camiseros* funcionan en riguroso régimen de exclusividad, entendida ésta de la siguiente manera:

- a) No se concederá otra franquicia, ni se podrá abrir otra tienda directamente por *Artesanos Camiseros*, en el territorio que se establezca contractualmente.
- b) En la tienda no se venderán otros productos distintos de los suministrados por *Artesanos Camiseros*.
- c) Los productos suministrados sólo podrán venderse en la tienda franquiciada y, nunca, fuera de ella.

La franquicia de *Artesanos Camiseros* es del tipo de franquicia mixta de producción y distribución, es decir la fabricación de pedidos y su venta en tiendas, como antes se ha indicado, sobre dos líneas de producto: camisería a medida sobre patrón y complementos.

La camisería a medida, como norma general y según datos históricos de la Compañía, representa un 80% aproximadamente, de la facturación total de cada tienda, correspondiendo el 20% restante a la venta de complementos.

A.- Camisería a medida sobre patrón.

Es la actividad principal de la franquicia, dirigida a poner al alcance del cliente (hombre, mujer y niño) una camisa adecuada a sus preferencias y necesidades individuales a un *precio, plazo y calidad* competitivos en el mercado.

- La tienda ofrece al cliente, en primer lugar, una serie de camisas-patrón de distintas

tallas y modelos para que, una vez probadas, elija la que desee con la posibilidad de introducir en ella modificaciones en el largo, mangas, etc.

- En segundo lugar, el cliente puede también elegir entre una variada gama de cuellos y puños de distintos modelos con los que desea completar su camisa, así como la inclusión de iniciales personales.
- Finalmente, el cliente decide el tipo de tela que desea de entre un amplio muestrario de una media de 300 telas de distintos modelos y calidades.

Se consigue así una individualización completa del producto para cada cliente, contando éste, para ello, con el asesoramiento y atención permanente de la persona responsable de la tienda a lo largo de todo el proceso de compra.

Efectuada por el cliente la elección correspondiente, la tienda introduce la ficha del cliente y producto en su base de datos informática y transmite a la organización central de *Artesanos Camiseros* mediante la red de informática y de comunicaciones establecida, los distintos pedidos dos veces por semana para agrupar un número suficiente de camisas de cada taller para optimizar el corte.

Artesanos Camiseros procede a la fabricación de la camisa en sus centros industriales y la remite a la tienda en un plazo de quince días laborables² desde la fecha del pedido, para su entrega definitiva al cliente. No obstante, en determinadas épocas del año dicho plazo suele ampliarse ligeramente, comunicando previamente el calendario de entregas de pedidos.

Asimismo, en determinadas ocasiones, se suele reducir el plazo de entrega previsto a menos de quince días.

Existe, no obstante, la posibilidad de solicitar un servicio exprés que permite, con un pequeño suplemento, entregar la camisa a la tienda en un plazo de tres días laborables.

² Para tener en mente los retrasos que puedan producirse por diversas festividades.

En algunas ocasiones se producen devoluciones de camisas por motivos diversos (medición previa incorrecta, defecto de fabricación, rectificación del cliente, etc.). La norma establecida por *Artesanos Camiseros* para estos casos, es la de imputar el coste causante de la devolución (tienda, fabrica o cliente). En todo caso, la incidencia de las devoluciones en la actividad comercial es poco significativa ya que, conforme a series históricas, se produce un 6% de devoluciones de las que un 60% son normalmente atribuibles a la tienda.

B.- Complementos.

La venta de complementos es una actividad de importancia creciente en el sistema de franquicia de *Artesanos Camiseros*, a pesar de su carácter accesorio, con incremento constante en la variedad de productos ofrecidos en la tienda.

Los complementos ofrecidos son los siguientes:

- Chaquetas de punto (Tebas)
- Corbatas y pajaritas
- Gemelos y pasadores de corbata
- Calcetines
- Productos de la piel: cinturones, tirantes, zapatos, guantes y zapatillas
- Pañuelos y foulards
- Jerseys y polos
- Pijamas, batas y calzoncillos
- Agua de Colonia
- Trajes de baño

C.- Aspectos comunes a ambas líneas.

- 1.- *Artesanos Camiseros* cuida de la actualización permanente de sus líneas de productos y estar al día en las últimas tendencias de la moda.

Para ello, dos veces al año, en las temporadas otoño-invierno y primavera-verano, se procede a una profunda renovación del muestrario de telas para camisas y de los complementos más afectados por las tendencias de la moda.

Con carácter periódico se analizan las variaciones surgidas en el mundo de la camisería y se adaptan los patrones a las nuevas exigencias del mercado y de la moda.

Finalmente, para incrementar su presencia en el mercado, *Artesanos Camiseros* ha venido introduciendo, periódicamente, nuevos productos en su gama, cuando las circunstancias del mercado así lo han aconsejado, hasta llegar a la situación actual. En su línea comercial para el futuro destaca la política de continuidad en el lanzamiento de nuevos productos.

- 2.- En ambas líneas de productos, el margen comercial habitual de la tienda es del 49%. Dicho margen se entiende bruto, es decir, como diferencia entre precio de compra del producto, antes de impuestos y precio de venta al público y, por tanto, antes de cualquier tipo de gasto específico correspondiente a la explotación de la tienda o a la amortización de la inversión realizada.
- 3.- El mercado al que se dirigen los productos de *Artesanos Camiseros* es común a hombres, mujeres y niños, siendo el cliente potencial de clase media y alta, con gusto por los productos personificados lejanos a la masificación de ventas propia de la confección en serie, o necesitados, por sus características físicas, de una confección individualizada de camisas.

7.2. “Know how”

Know how de *Artesanos Camiseros* está representado por un conjunto de conocimientos industriales, comerciales, de gestión informática y administrativa, suficientemente coordinados con el objetivo de explotación de tiendas para vender las líneas de productos ya especificados.

Dichos conocimientos los han ido adquiriendo a lo largo del tiempo a través de la experiencia y los ha podido contrastar suficientemente, de tal manera que, en unión de sus marcas, han permitido la creación y consolidación de una red comercial de distribución que actualmente es líder absoluto en el mercado.

Los aspectos específicos que conforman el “know how” de *Artesanos Camiseros* y que ésta pone a disposición de sus franquiciados, pueden concretarse en los siguientes:

- La instalación de las tiendas. *Artesanos Camiseros* ha definido un estilo propio de decoración y diseño de la arquitectura interior de los puntos de venta, así como de la presentación exterior de los signos distintivos. La combinación de los distintos elementos, equipos y mobiliario, presentación de muestrarios y productos, colores, etc. conforman un conjunto armónico, de estética suficientemente contrastada, que permite presentar las tiendas de la red con una imagen y características propias que las hace fácilmente identificables en el mercado. Ello hace imprescindible que las tiendas franquiciadas respondan a unos cánones de decoración standard y absolutamente homogéneos (sin que ello implique uniformidad) que *Artesanos Camiseros* se encarga de conseguir mediante la elaboración por sus expertos del correspondiente proyecto técnico de decoración que, necesariamente, habrá de seguirse para el montaje de la tienda, con el mejor aprovechamiento de espacio y con el asesoramiento necesario para obtener los mejores precios y proveedores, de libre elección por el franquiciado. Ello deberá entenderse sin perjuicio de las singularidades que existan en casos específicos.

- La elección de colecciones. La actualización en mercados dominados por la moda exige una permanente puesta al día de los productos ofrecidos. *Artesanos Camiseros*, a través de su departamento correspondiente, asiste a las ferias y eventos más importantes del mundo de la moda y diseña, en contacto con sus proveedores, los tipos y modelos de telas y complementos más apropiados en cada momento. Por ello, y teniendo en cuenta sus volúmenes de compra y las diversas procedencias de sus proveedores, puede ofrecer a sus franquiciados, diseños actuales y exclusivos para sus productos, en inmejorables condiciones de calidad y precio, con el objetivo de presentar al cliente un producto altamente competitivo, condiciones que, evidentemente, las tiendas aisladas y por sí solas no podrían conseguir. La experiencia internacional de *Artesanos Camiseros* avala esta característica especial de su “know how”, que sirve al franquiciado como apoyo esencial en aspectos tan fundamentales como la presentación de productos e información para la venta, aspectos sobre los que se comunica al franquiciado lo necesario para el funcionamiento del negocio.
- La organización industrial. Si bien los sistemas de fabricación de *Artesanos Camiseros* no están patentados, lo cierto es que responden a una idea original que permite reducir los costes de producción para una camisa individualizada sin merma de la calidad. En este sentido, aun cuando *Artesanos Camiseros* no transmite a sus franquiciados sus conocimientos industriales por considerarlos secretos, son evidentes los beneficios que obtiene el franquiciado por la experiencia y el desarrollo acumulados durante años por la organización industrial existente, es decir, por el “know how” industrial de *Artesanos Camiseros*, que se pone así, indirectamente, al servicio de los franquiciados y, en consecuencia, del cliente final.
- La gestión informática. Una pieza clave en el funcionamiento del sistema de *Artesanos Camiseros* lo constituyen las aplicaciones informáticas desarrolladas internamente por sus propios servicios especializados. Se asesora al franquiciado sobre el hardware y equipos más idóneos para el funcionamiento de la tienda y se le dota del software y aplicaciones específicos para la adecuada gestión comercial del

sistema de franquicia, incluyendo lo relativo a las comunicaciones con la organización central. Asimismo se facilita a los franquiciados los documentos necesarios para la organización y gestión de la explotación de la tienda y seguimiento de stocks, referidos, claro está, al funcionamiento y relaciones del franquiciado con la organización central de la red, sin que pretendan, en absoluto, imponer determinados sistemas de gestión interna al franquiciado, quien es libre de implantar los que considere oportunos en su propia organización. Todo el conjunto de este “know how” que se transmite al franquiciado, incluye la formación informática necesaria para el manejo del sistema y el compromiso de actualización permanente de las aplicaciones, como elemento vivo y fundamental del sistema.

- La metodología de trabajo. Como quiera que la camisería a medida sobre patrón es un sistema de venta relativamente nuevo, *Artesanos Camiseros* ha tenido que desarrollar unos métodos de trabajo propios y específicos en el punto de venta que han demostrado suficientemente su aptitud para atender y dar servicio al cliente, lo que viene ratificado por la experiencia adquirida, el grado de satisfacción apreciado en los clientes y el hecho de haberse generalizado, posteriormente, por el resto de las empresas de la competencia. Mediante las necesarias acciones formativas, se transmiten dichos métodos y “know how” a los franquiciados.

En definitiva, puede decirse que, junto a una transmisión directa y puntual de aspectos específicos que conforman el “know how” de *Artesanos Camiseros*, (instalación de tienda, presentación de productos e información para la venta, gestión informática, metodología de trabajo y gestión administrativa) existe una puesta a disposición del franquiciado (transmisión indirecta) de aquellos otros elementos que constituyen, en conjunto, la esencia y fundamento de una organización empresarial y que, si bien no pueden ser transmitidos directamente por formar parte del fondo de comercio o intangible de la empresa, globalmente considerados se encuentran al servicio del franquiciado para ayudarle en la adecuada explotación de su negocio.

7.3. Asistencia Comercial y Técnica.

Durante la vigencia del contrato de franquicia y con el lógico objetivo de conseguir las mayores ventas posibles y el máximo beneficio en el negocio para ambas partes, *Artesanos Camiseros* desarrolla una acción de asistencia permanente al franquiciado.

A. Asistencia formativa.

El compromiso formativo de *Artesanos Camiseros* para con sus franquiciados y su personal es completo, por cuanto de un buen conocimiento y comprensión del sistema y del producto depende, en gran medida, el éxito de la tienda franquiciada.

Por ello, la acción formativa no se limita al momento inicial previo a la apertura de la tienda, sino que se prolonga en una acción permanente de reciclaje y adaptación a nuevos métodos y sistemas.

De modo concreto, la acción formativa se desarrolla a través de lo siguiente:

1.- Formación inicial. Se imparte al franquiciado y a su personal un curso de aprendizaje de carácter gratuito (no incluye los gastos de viaje, alojamiento y manutención, que son de cuenta del franquiciado), de cinco días de duración en alguna de las tiendas propias de *Artesanos Camiseros*. Si bien la experiencia indica que suele ser suficiente con los días indicados, no hay inconveniente en prorrogar el periodo formativo inicial si las personas formadas no han asimilado suficientemente los conocimientos impartidos.

El curso imparte las enseñanzas necesarias sobre el conocimiento del producto, los métodos y sistemas utilizados por *Artesanos Camiseros* y el programa informático que se utiliza en la red de franquicia.

2.- Formación posterior. Se imparte al franquiciado y a su personal, sí *Artesanos Camiseros* la estima necesaria, también con carácter gratuito (con la misma excepción antes indicada sobre gastos de viaje, alojamiento y manutención) y en el domicilio

social de *Artesanos Camiseros* o en una de sus tiendas propias. Se realizará en dos periodos anuales de dos días de duración cada uno de ellos y vendrá referida a reforzar los conocimientos ya adquiridos o a la adaptación a nuevos sistemas y métodos que pudieran implantarse o nuevos productos que requieran de forma adicional.

Esta formación, en atención a sus características, podrá ser sustituida por comunicaciones técnicas al franquiciado y a su personal de manera tal que quede garantizada su eficacia.

B. Asistencia comercial.

La experiencia internacional acumulada por *Artesanos Camiseros* permite poner a disposición de los franquiciados una serie de conocimientos y técnicas comerciales tendentes a conseguir los lógicos objetivos de incremento de ventas y mejora de resultados de explotación.

A través de la formación antes indicada se presta, en gran medida, una importante asistencia comercial. Pero, no siendo suficiente, *Artesanos Camiseros* considera que debe actuar permanentemente mediante acciones como al conjunto de la red.

1.- **Asistencia comercial individualizada.** El seguimiento permanente de la evolución de cada tienda, es actividad prioritaria de *Artesanos Camiseros*. A través de su Dirección Comercial, se visitan periódicamente las tiendas para analizar conjuntamente la marcha del negocio y, en su caso, arbitrar las medidas necesarias para mejorar sus rendimientos.

Estas visitas se realizan, al menos una vez al año para cada tienda, sin perjuicio de la presencia puntual del personal comercial de *Artesanos Camiseros* en momentos concretos en que pueda ser necesario, bien por propia iniciativa o a solicitud del franquiciado.

Todo ello, en definitiva, es el lógico complemento al asesoramiento que se presta en el

momento inicial de apertura de la tienda en cuanto a los conocimientos básicos de técnicas de ventas y de promoción comercial y a las acciones de promoción y publicitarias específicas para el lanzamiento de la tienda. Estas últimas son objeto de un análisis específico para cada tienda y de una negociación individualizada sobre su financiación y la participación que, en ella, deba tener *Artesanos Camiseros*.

2.- Asistencia comercial al conjunto de la red. La actuación de *Artesanos Camiseros* para el conjunto de su red de franquicia tiene su más lógico exponente en la realización de acciones promocionales y publicitarias de ámbito diverso.

Conforme a la evolución del mercado, *Artesanos Camiseros* decide, en cada momento, sobre la conveniencia de realizar acciones promocionales y/o publicitarias de carácter institucional o nacional, viniendo su régimen especificado en detalle en el contrato de franquicia. La asistencia prestada en este tipo de acciones se concreta en lo siguiente:

- Elaboración y diseño de la campaña de publicidad en su totalidad, desde la fase creativa y de producción hasta la contratación con los medios apropiados, pretendiendo con ello armonizar las diversas acciones y conseguir la necesaria homogeneidad en la imagen de la red así como la máxima eficacia de la inversión a realizar.
- Asistencia financiera por parte de *Artesanos Camiseros* quien asume el 50% del coste de la campaña institucional o nacional.
- Asistencia financiera por parte de *Artesanos Camiseros* quien asume el 51% del coste de las promociones, liquidaciones o rebajas de mercancías que se realicen, cualquiera que sea el ámbito de las mismas.

Respecto de la publicidad de ámbito inferior al nacional, se acuerda con las tiendas de la red la conveniencia y el contenido de las mismas, así como la forma de realización y contratación de medios, asumiendo *Artesanos Camiseros* el 35% del coste de la misma,

y correspondiendo el resto a la tienda o grupo de tiendas afectadas por el ámbito geográfico.

C. Asistencia técnica.

Dadas las peculiaridades del sistema de franquicia de *Artesanos Camiseros* es normal que se produzcan modificaciones específicas de carácter técnico, tanto en los patrones de las camisas como en las aplicaciones informáticas utilizadas.

Para mantener a las tiendas al día en las modificaciones, se hace necesario, pues, proveerlas de las actualizaciones y mejoras que se produzcan en todos los órdenes del sistema.

En este sentido, se entregará a las tiendas las nuevas camisas patrón sin coste alguno, así como las modificaciones y actualizaciones en las aplicaciones informáticas con los manuales correspondientes. Asimismo, de ser necesaria, se impartiría formación adicional en los términos arriba expuestos sobre esta materia.

7.4. Inversión y Cuenta de Resultados Tipo de una Tienda.

Artesanos Camiseros requiere de sus franquiciados un *enfoque empresarial* de su negocio y un razonable nivel de *conocimientos comerciales* para iniciar la actividad de franquicia.

El enfoque o mentalidad empresarial de franquiciado le permitirá analizar los parámetros principales de la inversión a realizar y gastos de funcionamiento, con el fin de situarla en sus justos términos y obtener la rentabilidad máxima posible.

Los conocimientos comerciales le facilitaran la labor de búsqueda y le permitirán elegir la localización más idónea para la tienda, contando para ello con el asesoramiento de *Artesanos Camiseros* si lo desea.

Las estimaciones de inversión y gasto que aquí se recogen vienen referidas a una tienda tipo de *Artesanos Camiseros*, entendiéndose por tienda tipo la ubicada en un local de unos 20 a 25 metros cuadrados situados en Centros Comerciales o en zonas comerciales de primer orden de ciudades y poblaciones de más de 50.000 habitantes.

A.- Inversión estimada.

En función de lo antes indicado, la estimación de inversión inicial, sin incluir IVA, es la siguiente:

• Canon fijo de franquicia	10.517.71 €
• Obras de acondicionamiento ³	13.222.26 €
• Mobiliario y equipamiento	5.709.61 €
• Decoración interior	601.01 €
• Equipos informáticos	901.51 €
• Teléfono y Fax	300.50 €
• Stock inicial de complementos	4.808.09 €
TOTAL	36.060.72 €

³ La estimación de la inversión necesaria para obras de acondicionamiento del local donde se ubicará la tienda se ha realizado sobre la base de 661.11 €/por metro cuadrado de superficie. Evidentemente, la cifra definitiva de inversión dependerá de la superficie total del local y del estado físico en que se encuentre el mismo, así como de la zona geográfica de ubicación, por lo que la cifra anterior puede verse alterada en función de tales circunstancias.

Dada la variedad y dispersión local existente, no se incluyen en la anterior estimación los gastos de proyectos, licencias y autorizaciones administrativas y otros similares, si bien la experiencia adquirida por *Artesanos Camiseros* permite cuantificar este capítulo aproximadamente en unas 1.502.53 € para la tienda tipo indicada.

B.- Gastos de puesta en marcha.

Artesanos Camiseros entiende que los gastos de funcionamiento para la puesta en marcha del negocio y para el funcionamiento normal de la tienda, se producen en tres partidas; *alquileres, personal y promoción inicial para el lanzamiento de la tienda*, si bien solamente este último merece la consideración de gasto de puesta en marcha.

La partida de alquiler, naturalmente no existirá en los supuestos de local propiedad del franquiciado quien, no obstante, podrá estimar un coste de amortización en función del precio de compra del mismo; en todo caso no estimamos esta partida como gasto propio de puesta en marcha.

El *alquiler medio* dependerá, asimismo, de la localidad donde se encuentre la tienda y de su ubicación en Centro Comercial o en zona comercial. Las estimaciones más normales de las tiendas de *Artesanos Camiseros* se sitúan en el entorno de las 901.51 € a 1.803.03 € mensuales para Centros Comerciales de primer orden, y las 450.75 € a 901.51 € mensuales para zonas comerciales de importancia en ciudades de más de 50.000 habitantes, considerando siempre una superficie de unos 20 metros cuadrados. En esta partida, aun cuando no pueda considerarse técnicamente ni inversión ni gasto, habrá que considerar el capítulo correspondiente a las fianzas y avales exigidos por la propiedad del local que implicarán el correspondiente desembolso.

Finalmente es esta partida, existe la posibilidad del pago de derechos de traspaso, lo que habrá que ponderarse en relación con el precio del alquiler que se establezca, no aconsejando *Artesanos Camiseros* que se grave el funcionamiento de la tienda con cantidades significativas por este concepto, salvo casos y circunstancias muy excepcionales a considerar de manera individualizada con el eventual franquiciado.

Por lo que respecta a los *gastos de personal*, **Artesanos Camiseros** considera necesaria la contratación de un empleado para las tiendas situadas en zonas comerciales, con horario partido, y de dos empleados si se trata de tiendas situadas en Centros Comerciales o con horario continuado sin cierre a mediodía. El coste medio por empleado, teniendo en cuenta cargas sociales y salario fijo e incentivos por ventas, debe situarse conforme a los niveles salariales establecidos por los Convenios colectivos vigentes en el sector. En todo caso es aconsejable disponer de una persona que conozca el sistema y los métodos de trabajo, en previsión de eventuales sustituciones por enfermedad, ausencias u otros motivos.

Finalmente, en lo relativo a los gastos iniciales de *promoción* para el *lanzamiento de la tienda*, únicos que pueden considerarse, realmente, como de puesta en marcha del negocio, **Artesanos Camiseros** estima aconsejable la realización de acciones de “mailing” en las proximidades de la zona de la tienda y pequeñas acciones publicitarias tendentes a dar a conocer a la potencial clientela la apertura de la tienda, tales como pequeñas inserciones en radios locales y anuncios en periódicos de barrio o locales. Un coste razonable para el franquiciado del conjunto de estas acciones puede cifrarse en el orden de las 601.01€, teniendo en cuenta la contribución de **Artesanos Camiseros** como antes se ha indicado.

C.- Cuenta de explotación media - tipo en España (en millones de Ptas.)

INGRESOS

CAMISAS	75.126.51 €
COMPLEMENTOS	13.823.27 €
TOTAL	88.949.78 €

GASTOS

COMPRAS	44.474.89 €
ALQUILERES	12.020.24 €
PERSONAL	16.828.33 €
SUMINISTROS	1.202.02 €
VARIOS	1.803.03 €
TOTAL	76.328.53 €
BENEFICIO	12.621.25 €

7.5. Estructura y Extensión de la Red.

La red de tiendas de *Artesanos Camiseros* está organizada principalmente bajo el régimen de Franquicias, con una fuerte implantación en España y una creciente implantación en el extranjero.

En España, la red de tiendas consiste en 20 tiendas propias y 92 tiendas franquiciadas, todas ellas relacionadas directa y exclusivamente con *Artesanos Camiseros* estableciéndose las relaciones entre las partes mediante el contrato de franquicia.

Actualmente, en el extranjero la red está basada en distribuidores exclusivos denominados MASTER FRANQUICIA, es decir, franquiciadores principales para un país o territorio determinado.

8. INFORMACIÓN FINANCIERA.

8.1. Cuentas de Resultados años 1997 – 2000.

CUENTAS DE RESULTADOS	1997	% real	1998	% real	1999	% real	2000	% real
Ingresos por ventas	2.828.256		3.770.721		5.015.266		5.776.808	
Variación de existencias	174.057		0		0		0	
Franquicias	367.977		202.384		298.222		385.519	
Otros Ingresos	55.704		107.126		101.391		131.285	
Total Ingresos Explotación	3.425.994	100	4.080.232	100	5.414.879	100	6.293.612	100
	0		0		0		0	
Aprovisionamientos	1.296.389	37.84	1.366.941	33.50	1.739.569	32.13	1.991.033	31.64
Coste del personal	992.781	28.98	1.372.340	33.63	1.966.091	36.31	2.395.935	38.07
Servicios Exteriores	774.710	22.61	944.179	23.14	988.244	18.25	1.019.857	16.20
Otros Tributos	8.919	0.26	8.902	0.22	13.823	0.26	12.020	0.19
Otros gasto de explotación	1.690	0.25	0		238.121	4.40	193.225	3.07
Total Costes de Explotación	3.074.489	89.74	3.692.363	90.49	4.945.849	91.34	5.612.071	89
	0		0		0		0	
BAAI	351.505	10.26	388	9.51	469.030	8.66	681.542	11
	0		0		0		0	
Amortizaciones	65.316	1.91	83.518	2.05	129.518	2.39	158.301	2.52
Provisiones	124.650	3.64	0		0		28.163	0.45
BAII	161.539	4072	304.351	7.46	339.512	6.27	495.078	8
Ingresos Financieros	65	0.00	112	0.00	0		0	
Dif. Positivas de cambio	1.663	0.05	769	0.02	1.022	0.02	0	
Gastos financieros	-81.340	-2.37	-72.746	-1.78	-86.185	-1.59	-124.542	-1.98
Dif. Negativas de cambio	-754	-0.02	-3.573	-0.09	-6.130	-0.11	0	
RESULTADO FINANCIERO	-80.367	-2.35	-75.437	-1.85	-91.294	-1.69	-124.542	-1.98
Ingresos extraordinarios	0		22	0.00	0		0	
Gastos extraordinarios	-564	-0.02	-199.581	-1.89	-155.302	-0.03	0	
RDO EXTRAORDINARIO	-564	-0.02	-199.559	-4.89	-155.302	-0.03	2.524	
	0		0		0		0	
BAI	80.608	2.35	29.355	0.72	92.916	1.72	373.060	6
Impuestos	0		-12.649	-0.31	-17.610	-0.33	-130.571	-2.07
BDI	80.608	2.35	16.705	0.41	75.307	1.39	242.489	4

8.2. Balance de años 1997 – 2000.

ACTIVO	1997	% real	1998	% real	1999	%real	2000	% real
Acci. Por desemb. No exigido	60.101	2.47	74.970	1.91	60.101	1.58	60.101	1.16
Gastos amortizables	24.299	1.00	27.279	0.70	19.413	0.51	17.009	0.33
Inmovilizaciones Inmateriales	339.164	13.95	469.573	11.98	593.740	219.112	727.645	14.05
Amortización Inmovilizado Inm.	-44.456	-1.83	0		0		0	
Inmovilizado Material	470.409	19.35	837.799	21.37	832.282	21.91	1.462.142	28.23
Inmovilizado Mat.	-80.649	-3.32	0		0		0	
Inmovilizado Financiero	308.614	12.69	208.390	5.32	87.207	2.30	204.825	3.95
	0		0		0		0	
Total Activo Fijo	1.017.381	41.85	1.543.041	39.36	1.532.641	40.34	2.411.621	46.56
Gastos a dist. En varios ejerc.	13.409	0.55	23.444	0.60	26.865	0.71	26.324	0.51
Ejercicios	478.309	19.67	890.551	22.72	695.191	18.30	933.926	18.03
Clientes	663.046	27.27	831.870	21.22	1.021,180	26.88	1.202.354	23.22
Deudores	154.437	6.35	364.395	9.30	273.521	7.20	321.722	6.21
Administraciones Públicas	5.721	0.24	40.106	1.02	32.152	2.46	112.389	2.17
Prestamos Chemiserie Francia	43.487	1.79	0		0		0	
Tesorería	16.802	0.69	151.815	3.87	96.643	2.54	110.724	2.14
Total Activo Circulante	1.361.801	56.02	2.278.738	58.13	2.179.871	57.37	2.681.115	51.77
Provisiones	-21.639	-0.89	0		0		0	
TOTAL ACTIVO	2.431.053	100	3.920.192	100	3.799.478	100	5.179.162	100
PASIVO	12	% real	1998	% real	1999	%	2000	%
	0							
Capital	991.670	40.79	991.670	31.55	991.670	26.10	991.670	19.15
Rtdos. Ejercicios anteriores	-75.018	-3.09	5.593	0.18	22.298	0.59	97.604	1088
Resultado del ejercicio	80.608	3.32	16.705	0.53	75.307	1.98	242.489	4.68
Fondos propios	997.263	41.02	1.013.969	32.26	1.089.274	28.67	1,331,763,4	25.71
Deudas a largo plazo	0		134.431	4.28	362.951	9.55	300.506	5.80
Deudas a l. Plazo con ent. Crédito	332.319	13.67	311.841	9.92	61.544	1.62	428.822	8.28
Acreedores a largo plazo	332.319	13.67	446.273	14.20	424.495	11.17	729.328	14.08
Préstamos y Oblig. A c. Plazo	136.328	5.61	578.852	18.42	954.828	25.13	1.549.409	29.92
C/c con empresas	138.630	5.70			145.205	3.82		
Deuda remunerada a c. Plazo	274.957	11.31	578.852	18.42	1.100.032	28.95	1.549.409	29.92
Proveedores	501.531	20.63	804.569	25.60	885.111	23.30	992.618	19.17
Acreedores Varios	145.171	5.97	4.807	0.15	3.907	0.10	300.680	5.81
H. Pública	54.445	2.24	173.765	5.53	197.132	5.19	224.370	4.33
Organismos Seguridad Social	21.891	0.90	0		0		39.565	0.76
Remuneraciones Pendientes	61.337	2.52	120.452	3.83	99.528	2.62	11.428	0.22
Partidas pendientes	42.138	1.73	0		0		0	
	0		0		0		0	
Acreedores a corto plazo	826.513	34.00	1.103.592	35.12	1.185.677	31.21	1.568.661	30.29
TOTAL PASIVO	2.431.053	100	3.142.685	100	3.799.478	100	5.179.162	100

8.3. Cuentas de Resultados 2001 – 2005.

CUENTAS DE RESULTADOS	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
Ingresos por ventas	7.126.582		8.588.298		10.060.322		12.025.761		13.757.720	
Variación de existencias	0		0		0		0		0	
Franquicias	369.622		348.587		327.552		306.516		306.516	
Otros Ingresos	217.897		0		0		0		0	
Total Ingresos Explotación	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
Aprovisionamientos	2.266.797	29.39	2.622.561	29.35	3.072.064	29.57	3.519.369	28.54	4.026.232	28.63
Coste de personal	2.871.229	37.22	3.327.081	37.23	3.762.391	36.22	4.334.875	35.15	4.843.741	34.44
Servicios exteriores	954.316	12.37	982.945	11.00	1.012.434	11.33	1.042.807	11.67	1.074.091	12.02
Otros tributos	15.476	0.20	15.940	0.18	16.419	0.18	16.911	0.19	17.418	0.19
Otros gastos de explotación	0	2.77	219.977	2.46	226.576	2.54	233.373	2.61	240.375	2.69
Total Costes de explotación	0	82	7.168.504	80	8.089.883	78	9.147.336	74	10.201.856	73
	0		0		0		0		0	
BAAII	1.392.714	18	1.768.381	20	2.297.991	22	3.184.941	26	3.862.380	27
	0		0		0		0		0	
Amortizaciones	204.945	2.66	204.945	2.29	204.945	1.97	204.945	1.66	204.945	1.46
Provisiones	74.962	0.97	89.369	1.00	103.879	1.00	123.323	1.00	140.642	1.00
BAII	1.112.807	14	1.474.067	16	1.989.167	19	2.856.673	23	3.516.792	25
Ingresos financieros	0		0		0		0		0	
Dif. Positivas de cambio	0		0		0		0		0	
Gastos financieros	-120.202	-1.56	-120.202	-1.35	-120.202	-1.16	-120.202	-0.97	-120.202	-0.85
Dif negativas de cambio	0		0		0		0		0	
RESULTADO FINANCIERO	0	-1.56	-120.202	-1.35	-120.202	-1.16	-120.202	-0.97	-120.202	-0.85
Ingresos extraordinarios	0		0		0		0		0	
Gastos extraordinarios	0		0		0		0		0	
RDO EXTRAORDINARIO	0		0		0		0		0	
BAI	992.605	13	1.353.865	15.15	1.868.964	17.99	2.736.471	22.19	3.396.590	24.15
Impuestos	-347.412	-4.50	-473.853	-5.30	-654.137	-6.30	-957.765	-7.77	-587.794	-8
BDI	645.193	8	880.012	9.85	1.214.827	11.69	1.778.706	14.42	2.207.784	15.70

8.4. Balances 2001 – 2005.

ACTIVO	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
Acci. Por desemb. No exigidos	360.607	6.37	180.304	2.98						
Gastos amortizables	67.494	1.19	58.478	0.96	49.463	0.65	40.448	0.41	31.433	0.25
Inmovilizaciones Inmateriales	497.578	8.78	449.497	7.42	401.416	5.25	353.335	3.58	305.254	2.42
Inmovilizado Material	1.722.188	30.41	1.574.339	25.98	1.426.490	18.66	1.278.641	12.95	1.130.792	8.98
Inmovilizado Financiero	249.480	4.40	249.480	4.12	249.480	3.26	249.480	2.53	249.480	1.98
Total activo Fijo	2.536.740	44.79	2.331.795	38.48	2.126.850	27.82	1.921.904	19.47	1.716.959	13.63
Gastos a distr. en varios ejercicios			0				0		0	
Existencias	906.719	16.01	1.049.024	17.31	1.228.826	16.07	1.407.748	14.26	1.610.493	12.78
Clientes	1.269.117	22.41	1.529.423	25.24	1.791.564	23.43	2.141.574	21.69	2.450.005	19.45
Deudores	390.498	6.89	470.592	7.77	551.251	7.21	658.946	6.68	753.848	5.98
Administraciones Públicas	0		0		0		0		0	
Tesorería	200.377	3.54	498.918	8.23	1.946.640	25.46	3.741.371	37.90	6.067.195	48.16
Total activo circulante	2.766.711	48.85	3.547.957	58.55	5.518.280	72.18	7.949.638	80.53	10.881.540	86.37
Ajustes periodificación										
Provisiones										
TOTAL ACTIVO	5.664.058	100	3.547.957	100	7.645.130	100	3.741.371	100	12.598.500	100
PASIVO	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
Capital	1.472.480	26.00	1.472.480	24.30	1.472.480	19.26	1.472.480	14.92	1.472.480	11.69
Rtdos. Ejercicios anteriores	242.489	4.28	887.682	14.65	1.767.694	23.12	2.982.521	30.21	4.761.227	37.79
Resultado del ejercicio	645.193	11.39	880.012	14.52	1.214.827	15.89	1.778.706	18.02	2.207.784	17.52
Fondos Propios	2.360.162	41.67	3.240.174	53.47	4.455.001	58.27	6.233.707	63.15	8.441.490	67.00
Deudas a largo plazo	240.405	4.24	180.304	2.98	120.202	1.57	0		0	
Deudas a l. Plazo con ent. Crédito	510.860	9.02	480.810	7.93	450.759	5.90	420.708	4.26	390.658	3.10
Acreeedores a largo plazo	751.265	13.26	661.113	10.91	570.961	7.47	420.708	4.26	390.658	3.10
Prestamos y Obliga. A corto plazo	829.036	14.64	0		0		0		0	
Deuda remunerada a c. Plazo	829.036	14.64	0		0		0		0	
Proveedores	1.155.135	20.39	1.336.428	22.05	1.565.490	20.48	1.793.432	18.17	2.051.724	16.29
Acreeedores Varios	6.706	0.12	8.401	0.14	11.202	0.15	13.653	0.14	16.661	0.13
H. Pública	418.193	7.38	647.584	10.69	854.356	11.18	1.193.299	12.09	1.455.780	11.56
Organismos Seguridad Social	45.461	0.80	52.679	0.87	59.571	0.78	68.636	0.70	76.693	0.61
Remuneraciones Pendientes	98.100	1.73	113.675	1.88	128.548	1.68	148.108	1.50	165.494	1.31
Partidas pendientes	0		0		0		0		0	
Acreeedores a corto plazo	1.723.595	30.43	2.158.768	35.62	2.619.168	34.26	3.217.128	32.59	3.766.352	29.90
TOTAL PASIVO	5.664.058	100	6.060.055	100	7.645.130	100	9.871.543	100	12.598.500	100

9. ANEXOS.

TABLA DE PRECIOS DE ESPAÑA

Entrada en vigor: Septiembre 2001

1. CAMISAS PARA HOMBRE Y MUJER, BLUSAS Y CHALECOS

	PRECIO VENTA DE ARTESANOS CAMISEROS, S.A. A TIENDA (En Euros) (1) (En Pesetas) (1)		PRECIO DE VENTA DE TIENDA AL PUBLICO (En Euros) (1) (En Pesetas) (2)		MARGEN DE TIENDA En % (3)
CAMISA, BLUSA Y CHALECO CALIDAD GOLD-TOP	46.87	7.798	91.90	15.291	49%
CAMISA, BLUSA Y CHALECO CALIDAD TOP	29.68	4.939	58.20	9.684	49%
CAMISA, BLUSA Y CHALECO CALIDAD SEDA-POLIESTER	29.68	4.939	58.20	9.684	49%
CAMISA, BLUSA Y CHALECO CALIDAD FANTASY	28.15	4.684	55.20	9.185	49%
CAMISA, BLUSA Y CHALECO CALIDAD ALGODÓN	23.56	3.920	46.20	7.687	49%
CAMISA, BLUSA Y CHALECO CALIDAD V. & S.	23.56	3.920	46.20	7.687	49%
CAMISA, BLUSA Y CHALECO CALIDAD SPEEN	22.90	3.810	44.90	7.471	49%
CAMISA, BLUSA Y CHALECO CALIDAD MEZCLA	20.35	3.386	39.90	6.639	49%

2. CAMISAS PARA NIÑO

CAMISA CALIDAD GOLD-TOP	43.50	7.238	85.30	14.193	49%
CAMISA CALIDAD TOP	24.48	4.073	48.00	7.987	49%
CAMISA CALIDAD SEDA-POLIESTER	24.48	4.073	48.00	7.987	49%
CAMISA CALIDAD FANTASY	23.26	3.869	45.60	7.587	49%
CAMISA CALIDAD ALGODÓN	19.28	3.208	37.80	6.289	49%
CAMISA CALIDAD V. & S.	19.28	3.208	37.80	6.289	49%
CAMISA CALIDAD SPEEN	18.67	3.106	36.60	6.090	49%
CAMISA CALIDAD MEZCLA	16.52	2.749	32.40	5.391	49%

3. OTROS COMPLEMENTOS FABRICADOS SEGÚN PEDIDO

CORBATA HOMBRE	13.01	2.164	25.50	4.243	49%
CORBATA MUJER Y NIÑO	11.02	1.833	21.60	3.594	49%
PAÑUELO BOLSILLO (42X42)	3.06	509	6.00	998	49%
PAÑUELO BOLSILLO (30X30)	2.30	382	4.50	749	49%
HOMBRERAS FORRADAS (DOS) (Gold-Top)	4.42	736	6.60	1.098	33%
HOMBRERAS FORRADAS (DOS) (Top, seda-poliéster, fantasy)	1.88	312	2.80	466	33%
HOMBRERAS FORRADAS (DOS) (Algodón, speen, mezcla, v&s)	1.47	245	2.20	366	33%

(1) Sobre estos precios se cargará el IVA que corresponda, en su caso

(2) Este precio es final al consumidor, incluido IVA

(3) Este margen está calculado incluyendo en el precio de venta de tienda al público el IVA

TABLA DE PRECIOS DE ESPAÑA. SUPLEMENTOS
Entrada en vigor: septiembre 2001

	PRECIO VENTA DE ARTESANOS CAMISEROS, S.A. A TIENDA		PRECIO DE VENTA DE TIENDA AL PUBLICO		MARGEN DE TIENDA
	(En Euros) (1)	(En Pesetas) (1)	(En Euros) (1)	(En Pesetas) (2)	En % (3)
TALLA >= 45 Y< 60 (Gold-top)	4.28	713	8.40	1.398	49%
TALLA >= 45 Y< 60 (Top, seda-poliéster, fantasy)	2.65	441	5.20	865	49%
TALLA >= 45 Y< 60 (Algodón, mezcla, speen, v&s)	2.09	348	4.10	682	49%
TALLA ESP >=60 (Gold-top)	6.58	1.095	12.90	2.146	49%
TALLA ESP >=60 (Top, seda-poliéster, fantasy)	3.37	560	6.60	1.098	49%
TALLA ESP >=60 (Algodón, mezcla, speen, v&s)	2.45	407	4.80	799	49%
CAMISA SMOKING Y/O BOTONADURA CUBIERTA (Gold-top)	9.31	1.550	13.90	2.313	33%
CAMISA SMOKING Y/O BOTONADURA CUBIERTA (Top, seda-poliéster, fantasy)	6.57	1.092	9.80	1.631	33%
CAMISA SMOKING Y/O BOTONADURA CUBIERTA (Algodón, mezcla, speen, v&s)	4.42	736	6.60	1.098	33%
CAMISA AMBASSADOR (Gold-top)	8.36	1.392	16.40	2.729	49%
CAMISA AMBASSADOR (Top, seda-poliéster, fantasy)	5.81	967	11.40	1.897	49%
CAMISA AMBASSADOR (Algodón, mezcla, speen, v&s)	4.85	806	9.50	1.581	49%
CUELLO CON VARILLA INTERCAMBIABLE	2.08	346	3.10	516	49%
PERIMETRO EXTRA (+5, +10, +15) (Gold-top)	4.44	738	8.70	1.448	49%
PERIMETRO EXTRA (+5, +10, +15) (Top, seda-poliéster, fantasy)	2.65	441	5.20	865	49%
PERIMETRO EXTRA (+5, +10, +15) (Algodón, mezcla, speen, v&s)	2.09	348	4.10	682	49%
LARGO ESPECIAL (de +10cm a +30 cm sobre patrón) (Gold-Top)	4.44	738	8.70	1.448	49%
LARGO ESPECIAL (de +10cm a +30 cm sobre patrón) (Top, seda-poliéster, fantasy)	2.65	441	5.20	865	49%
LARGO ESPECIAL (de +10cm a +30 cm sobre patrón) (Algodón, mezcla, speen, v&s)	2.09	348	4.10	682	49%
LARGO ESPECIAL (de +31cm a +60 cm sobre patrón) (Gold-Top)	8.82	1.468	17.30	2.878	49%
LARGO ESPECIAL (de +31cm a +60 cm sobre patrón) (Top, seda-poliéster, fantasy)	5.30	883	10.40	1.730	49%
LARGO ESPECIAL (de +31cm a +60 cm sobre patrón) (Algodón, mezcla, speen, v&s)	4.13	687	8.10	1.348	49%
BAJO RECTO CON O SIN ABERTURA	2.40	399	4.70	782	49%
ABERTURA BAJO RECTO BLUSA MÓNACO	1.12	187	2.20	366	49%
JUEGO DE CUELLO Y PUÑOS (Sólo Gold-top) (*)	12.66	2.107	18.90	3.145	33%
BOTONADURA FORRADA	1.14	190	1.70	283	33%
INICIAL NORMAL O INGLESA (precio por letra)	1.14	190	1.70	283	33%
SUPLEMENTO EXPRESS	6.24	1.038	7.80	1.298	20%
SUPLEMENTO EXPRESS CORBATA (4)	1.92	319	2.40	399	20%

(1) sobre estos precios se cargará el IVA y RE que corresponda, en su caso

(2) Este precio es final al consumidor, incluido IVA

(3) Este margen está calculado incluyendo en el precio de venta de tienda al público el IVA

(4) La Corbata Express se enviará a la tienda en la 1ª Expedición de camisas que salga de fábrica para esa tienda, después de 48 horas de haber sido pedida dicha corbata

(5) El juego de cuello y puños sólo podrá venderse con una camisa de Gold-Top, y nunca por separado

TABLA DE PRECIOS EUROPA
Fecha de entrada en vigor: Septiembre 2001

	PRECIO COMPRA DEL MASTER A ARTESANOS CAMISEROS S.A.		PRECIO VENTA DE MASTER A TIENDAS		MARGEN DEL MASTER En %	PRECIO DE VENTAS DE TIENDAS AL PUBLICO (1)		MARGEN DE TIENDA En % (2)
	En euros	En Marcos	En Euros	En Marcos		En Euros	En Marcos	
CAMISA CALIDAD GOLD-TOP	48.00	93.87	54.54	106.67	12%	121.20	237.05	55%
CAMISA CALIDAD TOP	31.22	61.07	35.48	69.40	12%	78.85	154.22	55%
CAMISA CALIDAD SEDA-POLIESTER	24.10	47.13	27.38	53.56	12%	60.85	119.01	55%
CAMISA CALIDAD FANTASY	24.10	47.13	27.38	53.56	12%	60.85	119.01	55%
CAMISA CALIDAD ALGODÓN	24.10	47.13	27.38	53.56	12%	60.85	119.01	55%
CAMISA CALIDAD V. & S.	24.10	47.13	27.38	53.56	12%	60.85	119.01	55%
CAMISA CALIDAD SPEEN	22.29	43.60	25.34	49.55	12%	56.30	110.11	55%
CAMISA CALIDAD MEZCLA	19.01	37.18	21.60	42.25	12%	48.00	93.88	55%

2. BLUSAS Y CHALECOS

BLUSA O CHALECO CALIDAD GOLD-TOP	50.61	98.98	57.51	112.48	12%	127.80	249.96	55%
BLUSA O CHALECO CALIDAD TOP	33.22	64.98	37.76	73.84	12%	83.90	164.09	55%
BLUSA O CHALECO CALIDAD SEDA-POLIESTER	27.13	53.05	30.83	60.29	12%	68.50	133.97	55%
BLUSA O CHALECO CALIDAD FANTASY	27.13	53.05	30.83	60.29	12%	68.50	133.97	55%
BLUSA O CHALECO CALIDAD ALGODÓN	27.13	53.05	30.83	60.29	12%	68.50	133.97	55%
BLUSA O CHALECO CALIDAD V. & S.	27.13	453.05	30.83	60.29	12%	68.50	133.97	55%
BLUSA O CHALECO CALIDAD SPEEN	25.50	49.88	38.98	56.68	12%	64.40	125.96	55%
BLUSA O CHALECO CALIDAD MEZCLA	22.06	43.14	25.07	49.02	12%	55.70	108.94	55%

(1) Este precio es final al consumidor, incluye IVA y/o impuestos locales

(2) Este margen está calculado incluyendo en el precio de venta de tienda al público el IVA y/o impuestos locales

TABLA DE PRECIOS EUROPA
Fecha de entrada en vigor: Septiembre 2001
1. CAMISAS PARA NIÑO

	PRECIO COMPRA DEL MASTER A ARTESANOS CAMISEROS S.A.		PRECIO VENTA DE MASTER A TIENDAS		MARGEN DEL MASTER En %	PRECIO DE VENTAS DE TIENDAS AL PUBLICO (1)		MARGEN DE TIENDA En % (2)
	En euros	En Marcos	En Euros	En Marcos		En Euros	En Marcos	
CAMISA CALIDAD GOLD-TOP	41.30	80.78	46.94	91.80	12%	104.30	203.30	55%
CAMISA CALIDAD TOP	24.08	47.09	27.36	53.51	12%	60.80	118.91	55%
CAMISA CALIDAD SEDA-POLIESTER	18.22	35.63	20.70	40.49	12%	46.00	89.97	55%
CAMISA CALIDAD FANTASY	18.22	35.63	20.70	40.49	12%	46.00	89.97	55%
CAMISA CALIDAD ALGODÓN	18.22	35.63	20.70	40.49	12%	46.00	89.97	55%
CAMISA CALIDAD V. & S.	18.22	35.63	20.70	49.40	12%	46.00	89.97	55%
CAMISA CALIDAD SPEEN	17.23	33.69	19.58	38.29	12%	38.29	85.08	55%
CAMISA CALIDAD MEZCLA	16.20	31.68	31.68	36.00	12%	36.00	79.99	55%

2. COMPLEMENTOS SEGÚN PEDIDO

CORBATA HOMBRE	11.87	21.76	13.49	24.73	12%	28.10	54.96	52%
CORBATA MUJER Y NIÑO	10.81	19.83	12.29	22.53	12%	25.60	50.07	52%
PAÑUELO BOLSILLO (42X42)	2.83	5.19	3.22	5.90	12%	6.70	13.10	52%
PAÑUELO BOLSILLO (30X30)	2.45	4.49	2.78	5.10	12%	5.80	11.34	52%
HOMBRERAS FORRADAS (DOS) (Gold-Top)	4.19	8.19	4.76	9.30	12%	8.20	16.04	42%
HOMBRERAS FORRADAS (DOS) (Top)	1.84	3.59	2.09	4.08	12%	3.60	7.04	42%
HOMBRERAS FORRADAS (DOS) (Otras calidades)	1.33	2.60	1.51	2.95	12%	2.60	5.09	42%

(1) Este precio es final al consumidor, incluye IVA y/o impuestos locales

(2) Este margen está calculado incluyendo en el precio de venta de tienda al público el IVA y/o impuestos locales

TABLAS DE PRECIOS DE EUROPA
Entrada en vigor: septiembre 2001

	PRECIO VENTA DE ARTESANOS CAMISEROS, S.A. A TIENDA (En Euros) (1) (En Marcos (1))		PRECIO DE VENTA DE TIENDA AL PUBLICO (En Euros) (1) (En Marcos (2))		MARGEN DEL MASTER %	PRECIO DE VENTA DE TIENDAS AL PUBLICO En Euros En Marcos		MARGEN DE TIENDA %
TALLA >= 50 Y< 60 (Gold-top)	4.24	8.29	4.81	9.42	12%	8.30	16.23	42%
TALLA >= 50 Y< 60 (Top, Seda-poliéster, Fantasy)	2.45	4.79	2.78	5.45	12%	4.80	9.39	42%
TALLA >= 50 Y< 60 (Algodón, mezcla, Speen, v&s)	1.94	3.79	2.20	4.31	12%	3.80	7.43	42%
TALLA ESP >=62 (Gold-top)	6.58	12.88	7.48	14.63	12%	12.90	25.23	42%
TALLA ESP >=62 (Top, Seda-poliéster, Fantasy)	3.27	6.39	3.1	7.26	12%	6.40	12.52	42%
TALLA ESP >=62 (Algodón, mezcla, Speen, v&s)	2.19	4.29	2.49	4.88	12%	4.30	8.41	42%
CAMISA SMOKING Y/O BOTONADURA CUBIERTA (Gold-top)	9.34	18.27	10.61	20.76	12%	18.30	35.79	42%
CAMISA SMOKING Y/O BOTONADURA CUBIERTA (Top, Seda-poliéster, Fantasy)	6.33	12.38	7.19	14.07	12%	12.40	24.25	42%
CAMISA SMOKING Y/O BOTONADURA CUBIERTA (Algodón, mezcla, Speen, v&s)	4.13	8.09	4.70	9.19	12%	8.10	15.84	42%
CAMISA AMBASSADOR (Gold-top)	8.47	16.57	9.63	18.83	12%	16.60	32.47	42%
CAMISA AMBASSADOR (Top, Seda-poliéster, Fantasy)	5.77	11.28	6.55	12.82	12%	11.30	22.10	42%
CAMISA AMBASSADOR (Otras calidades)	4.95	9.68	5.63	11.00	12%	9.70	18.97	42%
CUELLO CON VARILLA INTERCAMBIABLE	2.09	4.09	2.38	4.65	12%	4.10	8.02	42%
PERIMETRO EXTRA (+5, +10, +15) (Gold-top)	4.39	8.58	4.99	9.76	12%	8.60	16.82	42%
PERIMETRO EXTRA (+5, +10, +15) (Resto Calidades)	2.35	4.59	2.67	5.22	12%	4.60	9.00	42%
LARGO ESPECIAL (de +10cm a +30 cm sobre patrón) (Gold-Top)	4.39	8.58	4.99	9.76	12%	8.60	16.82	42%
LARGO ESPECIAL (de +10cm a +30 cm sobre patrón) (Top)	3.42	6.69	3.89	7.60	12%	6.70	13.10	42%
LARGO ESPECIAL (de +10cm a +30 cm sobre patrón) (Resto Calidades)	2.35	4.59	2.67	5.22	12%	4.60	9.00	42%
LARGO ESPECIAL (de +31cm a +60 cm sobre patrón) (Gold-Top)	8.78	17.17	9.98	19.51	12%	17.20	33.64	42%
LARGO ESPECIAL (de +31cm a +60 cm sobre patrón) (Top)	5.21	10.18	5.92	11.57	12%	10.20	19.95	42%
LARGO ESPECIAL (de +31cm a +60 cm sobre patrón) (Resto Calidades)	4.13	8.09	4.70	9.19	12%	8.10	15.84	42%
BAJO RECTO CON O SIN ABERTURA	2.40	4.69	2.73	5.33	12%	4.70	9.19	42%
ABERTURA BAJO RECTO BLUSA MÓNACO	1.12	2.20	1.28	2.50	12%	2.20	4.30	42%
JUEGO DE CUELLO Y PUÑOS (Sólo Gold-top) (*)	12.61	24.66	14.33	28.02	12%	24.70	48.31	42%
BOTONADURA FORRADA	1.12	2.20	1.28	2.50	12%	2.20	4.30	42%
INICIAL NORMAL O INGLESA (precio por letra)	0.87	1.70	0.99	1.93	12%	1.70	3.32	42%

(1) Este precio es final al consumidor, incluido IVA

(2) Este margen está calculado incluyendo en el precio de venta de tienda al público el IVA

(3) El juego y puños sólo podrá venderse junto con una camisa de Gold-Top, y nunca por separado

10. OPCIONES A CONSIDERAR.

- ¿Fue acertada la decisión de seguir contando con un número importante de tiendas propias?

- En el supuesto de estimarlo, ¿cuál sería su número óptimo?

- En este caso, ¿deberían incorporarse directamente a la sociedad, o a través de filiales?

- *¿Cree que España debería ser otro Master Franquicia?

- ¿Qué piensa de una posible empresa inmobiliaria?

- ¿La estrategia de expansión internacional a través de la creación de Master Franquicia le parece adecuada?

- ¿Podría sugerir otras estrategias distintas o complementarias de la anterior?

- ¿Cuál es el principal inconveniente y cual la principal ventaja del crecimiento a través de Master Franquicia? ¿Qué recomendaría?

- El desarrollo internacional es amplio pero poco representativo para cada país, exceptuando Alemania, ¿qué se recomienda al respecto?

- ¿Es adecuada la estrategia de mantener dos líneas de producto?

- ¿Deberían incorporarse a la red nuevos productos? En caso afirmativo, ¿cuáles?

- ¿Es acertada la política industrial de fabricar todo en España?

- Cuantificar las acciones que se recomiendan y las distintas alternativas de financiación según los datos aportados.