

Proyecto Globalización

Índice

- ✓ Evolución reciente
- ✓ Proyecto Méjico
- ✓ Grupo DOGI con Méjico
- ✓ Conclusiones

Evolución Reciente

✓ Mercado Financiero

* Castigo a la acción por:

- crecimiento inferior al esperado
- ligazón a M&S
- Small Cap

✓ Fundamentales

* 1999 = Estabilidad

- mercado bajo 1º parte del año (-5,6%)
- vuelta al crecimiento 2º parte (+13%)
- incremento ventas total 1999 = 3%
- diversificación: → M&S 3%

→ Mayor cliente: 8%

Evolución Reciente (2)

✓ % ventas fuera Europa = 20%

✓ Lanzamiento Deporte lento pero pedidos en cartera

- 180 Millones en 99
- 770 Millones en el 2000

✓ Resultado estimado 1.235 Mptas (+2.7%)

✓ Búsqueda de socios para la Globalización

* ASIA

* MEJICO

Índice

- ✓ Evolución reciente
- ✓ Proyecto Méjico
- ✓ Grupo DOGI con Méjico
- ✓ Conclusiones

Proyecto Méjico

- ✓ Justificación Estratégica
- ✓ El socio
- ✓ Marco de la compra
- ✓ Plan de actuación
- ✓ Puntos clave
- ✓ Datos financieros

Justificación Estratégica

✓ Mercado USA

(Millones)	USA	EUROPA
Metros Tejido Elástico Rectilíneo	80	95
Valor M US\$	350	400
Nº Prendas Interiores F	900	650
Nº Bañadores F	53	50

✓ Mercado Mexicano

Aproximadamente 7000 Toneladas

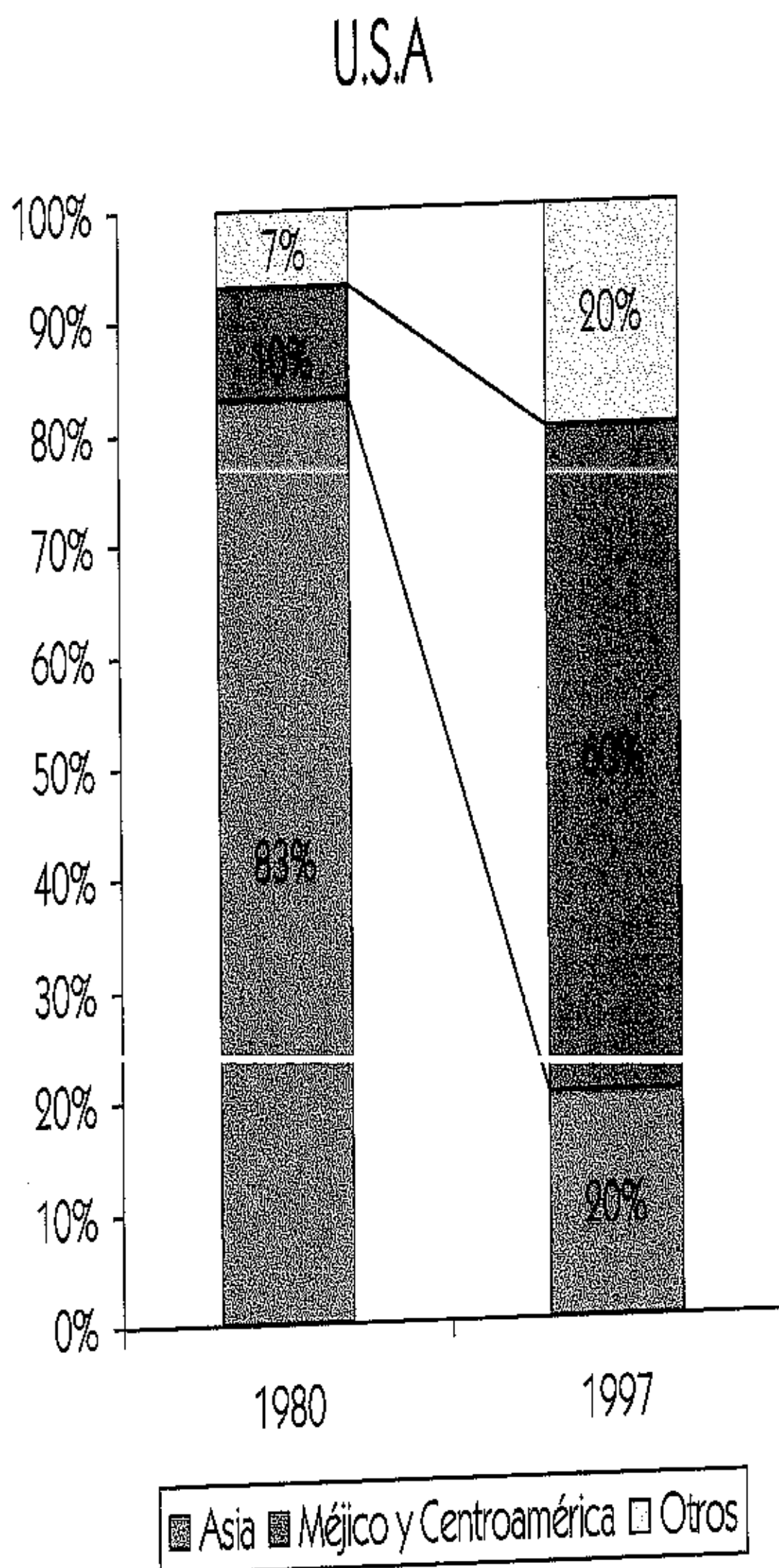
Justificación Estratégica (2)

- ✓ Tendencias Mercado Moda Íntima USA
 - * Mercado tradicionalmente de confort y volumen
 - * Hay mayor deseo de sofisticación

- ✓ Nuestro producto gusta mucho en USA
 - * Búsqueda innovación y diseño
 - * Entrada en principales clientes pero líneas pequeñas

- ✓ Barreras claras al crecimiento
 - * Coste
 - * Logística

Evolución de las Fuentes de Suministro de Importación de Prendas íntimas



Justificación Estratégica (4)

✓ Conclusión

- * Existe una enorme oportunidad de crecimiento en el mercado norteamericano y mejicano (incluso Centroamérica) desde Méjico utilizando las misma armas que en el mercado líder (Europa)
- * El proyecto ideal es la adquisición mayoritaria de una empresa mejicana que ya hace tejido elastico básico y con necesidad de Know How, pero cuyos socios participen y aporten la gestión local

Justificación Estratégica (3)

✓ Tendencia Sector

- * Cada vez más confección se desplaza a Méjico desde USA y ASIA
- * La tendencia es imparable
- * El nivel de Calidad y Servicio de tejido elastico en Méjico es muy pobre
- * El tejido se importa mayoritariamente de USA pero los Norteamericanos están trasladándose allí
- * La situación financiera y la devaluación del peso han provocado la crisis de algunos tejedores
- * hay pues una enorme demanda de fabricación local de tejido elastico para reexportar a USA pero con diseño, calidad y servicio

Grupo DOGI con Méjico. Indicadores Económicos

Datos en MPtas	1999	2000	2001	2002
Ventas	17.400	21.635	25.390	29.400
Incremento Ventas		24%	17%	16%
B° Neto con Int. Minoritarios	1.235	1.445	1.694	2.035
Incremento B° Neto Total		17%	17%	20%
B° Neto sin Int. Minoritarios	1.235	1.385	1.585	1.834
Incremento B° Neto sin Int. Min.		12%	14%	16%

El Socio

- ✓ Compañía familiar con perfil idóneo
 - * 2400 Millones ptas 1263 TNS
- ✓ Fiabilidad y honradez validada por varios
- ✓ Consciente de la importancia de orientarse hacia calidad e innovación
- ✓ Principalmente Moda Íntima
- ✓ Ellos llevarán la gestión local y estarán motivados por el Beneficio futuro
- ✓ DOGI aportará Know How, producto y management

Marco de la Compra

- ✓ DOGI compra el 55,5%.

- ✓ Precio basado en Beneficios Futuros
 - * Pago inicial 61,05 millones pesos (100% compañía = 110 millones) = 2,3 veces fondos propios (46 millones de pesos)
 - * Si promedio beneficios netos 2000, 2001 y 2002 multiplicado por 10 es superior, se ajusta
 - * También hay ajustes a la baja
 - * Pago máximo
 - 200 millones pesos (100% compañía)

- ✓ Hay un 25% de desgravación fiscal a la inversión

Marco de la Compra (2)

✓ Opción de Venta y Compra simultánea en el 2005 por la 2º parte (44,5%)

* Fórmula:

- $\text{Precio} = ((\text{Bneto } 2004 + \text{Bneto } 2005)/2) \times \text{Multiplicador}$

- $\text{Multiplicador} = (\text{PER DOGI} - 20\%)$

- También hay mínimo y máximo

Sinergías

✓ DOGI

- * KNOW HOW que garantiza calidad, servicio y capacidad
- * producto y diseño
- * precios materia prima y maquinaria
- * clientes globales
- * Marketing e Imagen
- * Capacidad financiera

✓ ATA

- * gestión local
- * industria en marcha
- * conocimientos técnicos
- * conocimiento mercado Mejjicano

Plan de Actuación

- ✓ El plan de negocios se basa en ser capaces de producir en Méjico los mismos productos que DOGI y que se reproduzcan los mismos factores de éxito que en Europa
- ✓ De entrada nos encontramos con una empresa y un mercado con más demanda que capacidad
- ✓ Se ha previsto un programa completo de inversiones destinadas a:
 - * ampliar capacidades (hasta 4 veces)
 - * cambiar procesos y tecnologías para asegurar la calidad exigida por el mercado y nuestros productos
 - * implantación sistemas de trabajo DOGI

Plan de Actuación (2)

- ✓ Incremento productividad
- ✓ Mejora del coste por rebaja de incidencias de industrialización y automatización de proceso
- ✓ Transferencia de Know How
 - * recursos preparados hace tiempo
 - experiencia SNE
 - * plan de entrenamiento detallado
 - envío de personal DOGI según necesidad / proceso
 - formación en España de personas clave
 - * expatriación Responsable planta DOGI
 - * supervisión estrecha por management de DOGI

Plan de Actuación (3)

✓ Fases Desarrollo

* Mejora inmediata Servicio y Calidad local

* Incremento Capacidad

* Desarrollo linea de productos locales

* Producción de colección DOGI (Setiembre 2000)

Plan de Actuación (4)

Plan de Marketing:

- ✓ Presentaremos y venderemos nuestros productos a los maquiladores y confeccionistas mejicanos que van a USA (Push)
- ✓ Presentaremos y venderemos a los clientes de USA explicando sourcing y disponibilidad local (Pull)

DOGI de Méjico. Datos Financieros

Datos en MPtas	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Producto DOGI	363	1.370	2.379
Producto ATA	2.637	3.520	4.471
Total Ventas	3.000	4.890	6.850
% crecimiento	25%	63%	40%
% total grupo	14%	19%	23%

DOGI de Méjico. Datos Financieros (2)

Datos en MPtas

	2000	2001	2002
BAIT	320	567	898
Bº Neto Méjico	134	245	452
% crecimiento	34.0%	82.8%	84.4%
% s/ventas	4.5%	5.0%	6.6%
% total grupo	9.3%	14.5%	22.2%

DOGI de Méjico. Datos Financieros (3)

Datos en Mptas	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Inversiones	910	434	434
% s/ventas	30.3%	8.9%	6.3%
Cash Flow	240	455	732
Cash Flow Operativo	46	131	431

DOGI de Méjico. Datos Financieros (4)

Datos en MPtas	2000	2001	2002
Endeudamiento Ptas	1.390	1.693	1.697
Endeudamiento %	61%	60.4%	52%
ROE	17.9%	27.8%	40.0%
ROA	14.2%	20.2%	27.5%

DOGI de Méjico. Datos Financieros (5)

✓ Hemos empleado un 16% como tasa de descuento
(incluye 5% riesgo país)

✓ VAN = 2.300 MPTas

✓ IRR = 27.8%

Puntos Clave (1)

- ✓ El riesgo máximo está en el pago inicial puesto que todo está supeditado al futuro y la opción de Compra sobre la 2ª parte sirve de garantía
- ✓ El pagar sobre Bº futuro garantiza la motivación de los socios hacia el proyecto e indica su confianza en el éxito
- ✓ La operación no compromete la calidad financiera de los ratios del Grupo DOGI

Puntos Clave (2)

✓ La estructura en divisas de ventas y costes será la siguiente:

× VENTAS

	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
» PESO	79%	68%	63%
» US \$	21%	31%	37%

× COSTES

	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
» PESO	59%	58%	57%
» US \$	41%	42%	43%

✓ La exposición operativa es baja a nivel grupo. Una bajada del 10% del Peso contra el Dólar representa un 0.8% del Beneficio del grupo en el 2000 y un 0.5% en el 2002

✓ Además, en el mercado local se suele pasar al cliente los efectos de la devaluación en 3 meses

Puntos Clave (3)

- ✓ El proyecto será financiado localmente en su mayoría en pesos (70%) y en US \$ (30%) para rebajar la exposición Conversión
- ✓ Buscaremos una estructura flexible para cambiar de divisas cuando sea necesario, para gestionar dinámicamente esta exposición

Índice

- ✓ Evolución reciente
- ✓ Proyecto Méjico
- ✓ Grupo DOGI con Méjico
- ✓ Conclusiones

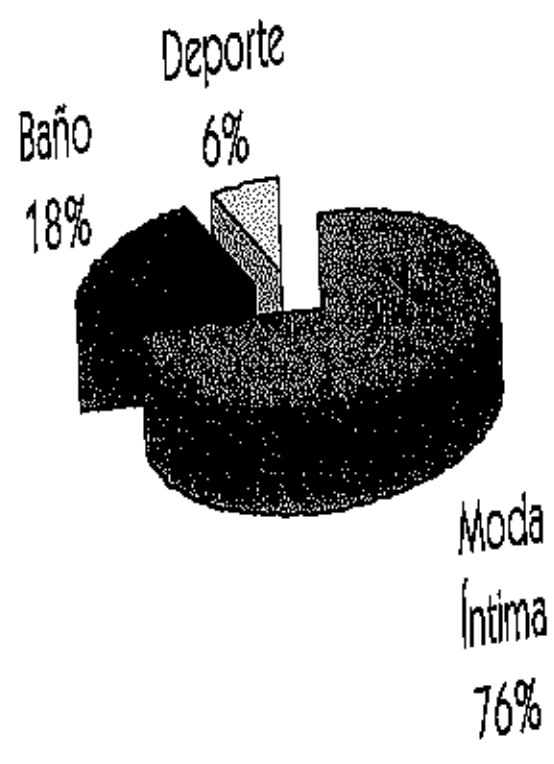
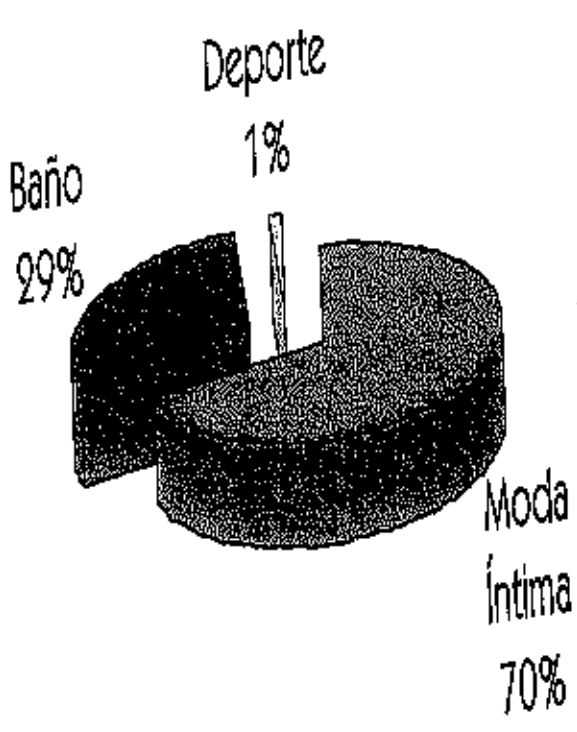
Grupo DOGI con Méjico. Indicadores Económicos

Datos en MPtas	1999	2000	2001	2002
EPS	137	154	176	204
ROE (incluyendo dividendos 2002)	23%	21%	20%	20%
ROCE	16.4	16.3	17.2	18.6
ROA	17%	18%	19%	20%
Deuda	6.258	6.728	6.575	6.520
Endeudamiento (Deuda/Deuda + Recursos Propios)	40%	46%	41%	38%
% Inversiones s/Ventas		9.5%	6.6%	6.1%

Grupo DOGI con Méjico

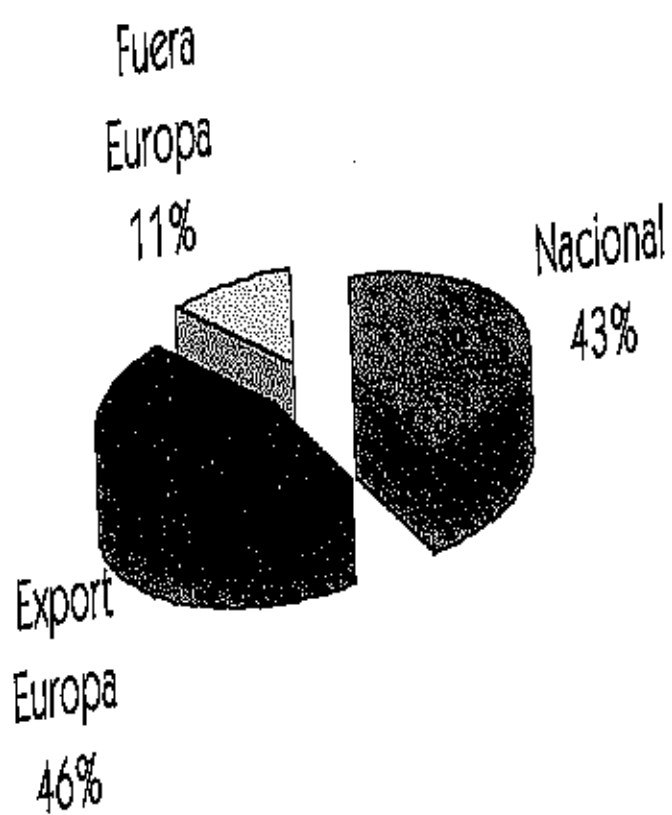
1999

2002

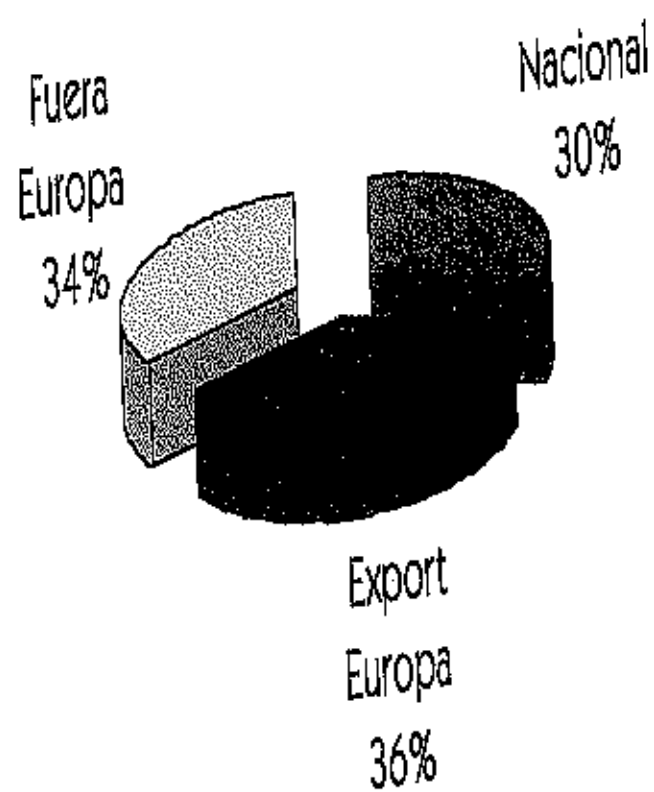


Grupo DOGI con Méjico

1999



2002



Índice

- ✓ Evolución reciente
- ✓ Proyecto Méjico
- ✓ Grupo DOGI con Méjico
- ✓ Conclusiones

Conclusiones

- ✓ DOGI creció de manera continuada entre el 94 y el 98 (30% promedio anual) hasta alcanzar el liderazgo Europeo
- ✓ 1999 ha sido un año de transición con un mercado bajo en su primera parte
- ✓ la adquisición de una empresa en Méjico es el punto de inicio de la globalización

Conclusiones(2)

✓ La Globalización significa:

- * crecimiento alto y continuado en nuevos mercados
- * Incorporar el tamaño como nueva ventaja competitiva
- * mejorar notablemente la relación de poder en proveedores y clientes
- * responder a la demanda del mercado
- * Iniciar la carrera para el liderazgo mundial

Anexos

✓ DOGI de Méjico

- * Cta. De Resultados

- * Balance

- * Cash Flow

✓ GRUPO DOGI con Méjico

- * Cta. De Resultados

- * Balance

- * Cash Flow

DOGI de Méjico. Cta. Resultados 2000-2002

Datos MPtas	2000	2001	2002
Ventas Netas ATA	2.637	3.520	4.471
Ventas Netas DOGI	363	1.370	2.379
Ventas Netas TOTAL	3.000	4.890	6.850
Margen Real	743	1.161	1.601
<i>% s/ventas</i>	<i>24,8%</i>	<i>23,7%</i>	<i>23,4%</i>
Gastos Estructura	422	594	703
BAIT	321	567	898
<i>% s/ventas</i>	<i>10,7%</i>	<i>11,6%</i>	<i>13,1%</i>
Gtos Financieros	114	189	202
BAI	206	378	695
Beneficio Neto	134	245	452
<i>% s/ventas</i>	<i>4,5%</i>	<i>5,0%</i>	<i>6,6%</i>

DOGI de Méjico. Balance 1999-2002

Datos MPtas	1999	2000	2001	2002
Activos Fijos Netos	977	1.781	2.005	2.159
Inversiones	1.185	2.096	2.530	2.964
Depreciación	-209	-315	-525	-805
Inversiones Financieras	4	0	0	0
Activo Circulante	1.007	1.329	1.961	2.596
Inventarios	316	445	639	809
Clientes	674	869	1.306	1.772
Tesorería	18	16	16	16
TOTAL ACTIVO	1.988	3.110	3.966	4.756
Fondos Propios	750	884	1.129	1.581
Capital	155	155	155	155
Reservas	595	595	729	974
Resultado Año	0	134	246	452
Deuda Bancaria	532	1.390	1.693	1.697
Pasivo Circulante	705	836	1.143	1.477
Proveedores	664	744	1.006	1.273
Acreedores	42	92	137	204
TOTAL PASIVO	1.988	3.110	3.966	4.756

DOGI de Méjico: Cash-Flow 2000-2002

Datos MPtas	2000	2001	2002
Beneficio Neto	134	246	452
Amortizaciones	106	210	280
Cash Flow	240	455	732
Var. Activo Circ Oper.	324	632	636
Inventario	129	194	170
Clientes	195	437	466
Var. Pasivo Circ. Oper.	131	307	334
Proveedores	80	262	267
Otros	50	45	67
Cash-Flow Operativo	46	131	431
Inversiones	906	434	434
Cash-Flow Operativo Desp. Inv.	-859	-303	-4

GRUPO DOGI con DOGI Méjico. Cta. Resultados 2000-2002

Datos MPTas	2000	2001	2002
Ventas Netas TOTAL	21.635	25.390	29.400
Margen Real	5.717	6.460	7.343
<i>% s/ventas</i>	<i>26,4%</i>	<i>25,4%</i>	<i>25,0%</i>
Gastos Estructura	-3.280	-3.595	-3.963
BAIT	2.437	2.865	3.380
<i>% s/ventas</i>	<i>11,3%</i>	<i>11,3%</i>	<i>11,5%</i>
Gtos Financieros	-382	-417	-408
Amort Fondo Comercio	-56	-56	-56
Impuestos	-554	-698	-881
Rº Neto con int. Mino	1.445	1.694	2.035
Int. Minoritarios	-60	-109	-201
Beneficio Neto	1.385	1.585	1.834
<i>% s/ventas</i>	<i>6,4%</i>	<i>6,2%</i>	<i>6,2%</i>

GRUPO DOGI con DOGI Méjico. Balance 1999-2002

Datos MPtas	1999	2000	2001	2002
Activo Fijo	5.790	7.015	7.689	8.323
Act. Finan + Fondo Com	1.232	1.161	1.110	1.059
<u>Activo Circulante</u>				
Inventarios	4.251	4.695	5.271	5.857
Clientes	6.781	7.587	8.561	9.608
Tesorería	79	81	81	86
Total A. Circulante	11.110	12.363	13.913	15.551
TOTAL ACTIVO	18.132	20.539	22.712	24.933
Capital	900	900	900	900
Reservas	4.357	5.592	6.976	8.115
Resultado Ejercicio	1.235	1.384	1.585	1.834
Recursos Propios	6.492	7.876	9.461	10.849
Exigible Largo Plazo	2.376	2.167	2.053	2.430
<u>Pasivo Circulante</u>				
Deuda Bancaria	3.883	4.561	4.522	4.090
Proveedores / Acreedores	4.509	5.002	5.636	6.322
Total Pasivo Circulante	8.392	9.563	10.158	10.412
Int. Min. Terceros + Acreedores por Acciones	872	931	1.041	1.242
TOTAL PASIVO	18.131	20.538	22.712	24.933

GRUPO DOGI con DOGI Méjico, Cash-Flow 2000-2002

Datos MPtas	2000	2001	2002
Beneficio después de Impuestos	1.384	1.585	1.834
Amortizaciones Periodo	886	1.066	1.206
Cash Flow	2.270	2.651	3.040
Var. Activo Circ. Oper.	1.251	1.550	1.633
Inventario	444	576	586
Clientes	806	974	1.047
Var. Pasivo Circ. Oper.	552	743	887
Proveedores	493	634	686
Otros	60	109	201
Var. Total Circ. Oper.	699	-807	-746
Cash-Flow Operativo	1.571	1.844	2.294
Adquisiciones Inmovilizado	2.055	1.684	1.784
Cash-Flow Operativo Desp. Inv.	-484	160	510