

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Título: SIMULACIÓN EMPRESARIAL: DECISIONES
ESTRATÉGICAS EN EL BUSINESS GAME

Autoría: Deamy Jean Cayabyab Paradeza

Tutoría: Natalia Jaria Chacón

Departamento: Departamento de Empresa

Curso académico: 2023-2024



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia
i Empresa

RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado se centra en la simulación empresarial a través del *Business Game*, tomando como caso de estudio a la empresa *ToyJoy Ltd.* A través de esta simulación, los estudiantes toman decisiones estratégicas sobre dos productos principales, el *Teddy Bear* y el *Race Car*, en mercados como Finlandia, Estados Unidos y Francia. El estudio se divide en varias fases, desde la comprensión del simulador, pasando por la definición del plan estratégico, hasta la evaluación de decisiones y análisis de resultados. El objetivo principal es mejorar la rentabilidad de *ToyJoy* y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado global.

Palabras clave: simulación empresarial, decisiones estratégicas, planificación estratégica, análisis de resultados, rentabilidad, competitividad, análisis financiero.

ABSTRACT

This final degree project focuses on business simulation through the Business Game, using ToyJoy Ltd. as a case study. Through this simulation, students make strategic decisions regarding two main products, the Teddy Bear, and the Race Car, in markets such as Finland, the United States, and France. The study is divided into several phases, from understanding the simulator, defining the strategic plan, to evaluating decisions and analyzing results. The main objective is to improve ToyJoy's profitability and adapt to the changing conditions of the global market.

Initially, students familiarize themselves with the simulator and business model, understanding the impact of their decisions on company performance. They then develop a strategic plan, deciding on key strategies to enhance market position and profitability, including marketing, pricing, and product development. In the final phase, students compare the expected results with actual outcomes, analyzing discrepancies and determining the causes behind them. They also prepare a comprehensive report as if presenting to ToyJoy's board of directors, summarizing the company's performance, strategic decisions made, and future recommendations.

Key challenges include managing the company's financial leverage, optimizing resource allocation, and adapting to market dynamics while maintaining ToyJoy's strong brand reputation for quality and innovation. This project provides practical experience in strategic planning, decision-making, and business management in a competitive environment.

Keywords: business simulation, strategic decisions, strategic planning, results analysis, profitability, competitiveness, financial analysis.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	4
1. JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN PERSONAL	4
2. OBJETIVOS	5
3. METODOLOGÍA.....	5
4. MARCO TEÓRICO.....	5
5. AGRADECIMIENTOS	6
II. PLAN ESTRATÉGICO	7
1. PRIMERA RONDA.....	7
1.1 VENTAS	7
1.2 PRODUCCIÓN	8
1.3 CORPORATIVO	9
2. SEGUNDA RONDA.....	9
2.1 VENTAS	9
2.2 PRODUCCIÓN	11
2.3 CORPORATIVO	12
3. TERCERA RONDA	13
3.1 VENTAS	13
3.2 PRODUCCIÓN	14
3.3 CORPORATIVO	15
4. CUARTA RONDA.....	15
4.1 VENTAS	15
4.2 PRODUCCIÓN	16
4.3 CORPORATIVO	17
5. QUINTA RONDA	17
5.1 VENTAS	17
5.2 PRODUCCIÓN	19
5.3 CORPORATIVO	19
6. SEXTA RONDA	19
6.1 VENTAS	19
6.2 PRODUCCIÓN	21
6.3 CORPORATIVO	21
7. SÉPTIMA RONDA.....	22
7.1 VENTAS	22
7.2 PRODUCCIÓN	23
7.3 CORPORATIVO	24
III. RESULTADOS	25
1. ESTIMACIONES	25
1.1 ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS NETAS	25
1.2 ESTIMACIÓN DEL BENEFICIO	26
1.3 ESTIMACIÓN DEL BALANCE	26
1.4 ESTIMACIÓN DE LA TRESORERÍA.....	27
2. RESUMEN.....	27
2.1 INGRESO GLOBAL DE VENTAS	27
2.2 EBIT	28
2.3 COSTE DE LOS BIENES VENDIDOS.....	29
2.4 BENEFICIOS GLOBALES	30
2.5 GANANCIAS ACUMULADAS (RESERVAS).....	31

3. INFORME DE MERCADO.....	32
3.1 CUOTA DE MERCADO GLOBAL.....	32
3.2 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y PRECIO.....	33
4. PRODUCCIÓN.....	35
4.1 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y VOLUMEN.....	35
4.2 RECURSOS HUMANOS.....	37
4.3 INFORME AMBIENTAL.....	39
5. LOGÍSTICA.....	40
6. ESTADOS FINANCIEROS.....	42
6.1 CUENTA DE RESULTADOS.....	42
6.2 HOJA DE BALANCE.....	42
6.3 FLUJO DE CAJA.....	44
7. RATIOS FINANCIEROS.....	45
8. CREACIÓN DE VALOR.....	45
IV. CONCLUSIÓN.....	47
1. RESULTADOS OBTENIDOS.....	47
2. OBJETIVOS.....	48
3. EXPERIENCIA ADQUIRIDA.....	49
V. BIBLIOGRAFÍA.....	50
VI. ANEXOS.....	51

I. INTRODUCCIÓN

El *Business Game* es una simulación empresarial que se desarrolla en 3 rondas de práctica y 7 rondas reales, centrada en la empresa *ToyJoy Ltd.*, dedicada a la fabricación de juguetes. El rol del estudiante es actuar como CEO, tomando decisiones estratégicas para mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa en mercados como Finlandia, Francia y Estados Unidos.

Estructura del Juego:

- **Fase de Prueba (3 rondas):** familiarización con el simulador y comprensión del impacto de las decisiones.
- **Fase Real (7 rondas):** aplicación de estrategias y toma de decisiones que influirán en los resultados del TFG.

Objetivos del TFG:

- **Comprender el simulador:** evaluación del conocimiento del funcionamiento del software.
- **Definir un plan estratégico:** elaborar y justificar una estrategia basada en la fase de prueba.
- **Tomar decisiones y analizar resultados:** documentar y justificar las decisiones, comparando resultados esperados con los obtenidos.
- **Valoración final:** reflexión sobre la experiencia y sugerencias de mejora.

El TFG busca desarrollar habilidades de gestión, análisis y toma de decisiones en un entorno competitivo simulado, preparando a los estudiantes para enfrentar desafíos reales en el mundo empresarial.

1. JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN PERSONAL

Como se describe en la primera tarea del trabajo, la elección de este tema estuvo impulsada por una combinación de intereses personales y profesionales. La pasión por el mundo empresarial y el deseo de enfrentar desafíos estratégicos hicieron que el *Business Game* fuera la elección natural. La orientación de la profesora Natalia Jaria Chacón, con quien tuve una experiencia positiva en la asignatura de Dirección de Operaciones, también influyó significativamente en mi selección.

En cuanto a mis primeras impresiones del simulador, experimenté un desconcierto inicial, pero con la exploración de los materiales, comencé a comprender sus funcionalidades. A medida que fui tomando decisiones estratégicas en cada ronda, me volví más experta en el uso del simulador y comprendí mejor sus mecanismos y los motivos detrás de los resultados.

2. OBJETIVOS

Los objetivos trazados se enfocaron principalmente en desarrollar una estrategia para maximizar la rentabilidad y la competitividad de la empresa, incluyendo la superación de la máxima competencia.

Este enfoque incluyó las siguientes acciones:

- Tomar decisiones adecuadas basadas en la evaluación de la situación actual de *ToyJoy* y su entorno competitivo.
- Diseñar estrategias comerciales y financieras que impulsen la rentabilidad y competitividad.
- Analizar los resultados obtenidos y ajustar las estrategias según fuera necesario para alcanzar el objetivo principal.

3. METODOLOGÍA

Para ejecutar el plan de empresa, se siguió una metodología estructurada. Primero, se analizaron las decisiones y resultados de tres rondas de práctica para ajustar la estrategia inicial. Se investigó sobre simulación empresarial utilizando fuentes como Cercabib y Google Academic, priorizando los datos específicos del juego. Las decisiones estratégicas se basaron en el análisis de estas rondas y las condiciones del simulador, enfocándose en mejorar la rentabilidad y competitividad de *ToyJoy* en Finlandia, Francia y Estados Unidos. Los resultados se monitorearon continuamente, realizando ajustes en la estrategia según las desviaciones. Finalmente, se implementaron tácticas para superar a la competencia, maximizando las fortalezas de la empresa y aprovechando las oportunidades del mercado, asegurando decisiones fundamentadas y adaptativas para alcanzar los objetivos del plan de empresa.

4. MARCO TEÓRICO

La empresa *ToyJoy* fue fundada en 1895 por Eric y Nicole Joysen, quienes se basaron en la tradición familiar de fabricar juguetes de madera. Eric desarrolló habilidades para producir juguetes de alta calidad, mientras Nicole creó el icónico *Teddy Bear*.

En la década de 1950, *ToyJoy* experimentó un crecimiento significativo al expandirse internacionalmente con productos como el modelo de *Race Car*. A pesar de su éxito en Finlandia, la empresa enfrenta desafíos en los mercados extranjeros, como Estados Unidos y Francia. La actual CEO, Katrine Joysen, está enfocada en mejorar la rentabilidad, enfrentando la competencia local y global. A pesar de tener una posición sólida en segmentos como los juguetes de metal fundido y peluches, *ToyJoy* enfrenta presiones financieras y una competencia creciente.

La publicidad y el servicio al cliente son cruciales para impulsar las ventas, especialmente en mercados extranjeros como Estados Unidos y Francia. La demanda de juguetes de peluche es constante, mientras que los autos de juguete enfrentan desafíos de seguridad y cambios en las preferencias del consumidor. *ToyJoy* fabrica

juguetes en Finlandia y Estados Unidos, manteniendo altos estándares de calidad y expandiendo su presencia en puntos de venta. No obstante, la producción enfrenta desafíos tecnológicos y de costos, con pronósticos complicados sobre precios de materias primas.

Como base teórica, el éxito de *ToyJoy* se fundamenta en la combinación de tradición y adaptación. Existen dos tipos de teorías que pueden mejorar la empresa:

- La teoría de la innovación y la gestión empresarial sugiere que las empresas que tienen la capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado tienen mayores posibilidades de éxito a largo plazo.
- La teoría de la calidad total respalda la importancia que *ToyJoy* otorga a la calidad en sus productos. Según esta teoría, la calidad es fundamental para la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

Por último, como hipótesis se plantea que *ToyJoy* podrá mejorar su rentabilidad y competitividad mediante estrategias que combinen la tradición artesanal con la innovación en el diseño y la comercialización de sus productos. Se hipotetiza que el enfoque continuo en la calidad total permitirá a *ToyJoy* mantener su reputación y atraer a clientes fieles en un mercado cada vez más competitivo.

En síntesis, *ToyJoy* se encuentra en una posición única para capitalizar su rica historia y su compromiso con la calidad en su búsqueda de un mayor éxito en el mercado global de juguetes.

5. AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutora, Natalia Jaria Chacón, por su amabilidad y guía a lo largo de este proyecto. Su rápida respuesta a mis preguntas ha sido fundamental para el desarrollo de este proyecto.

A los profesores que he tenido durante la carrera, les doy las gracias por sus motivaciones, sugerencias, apoyo y ayuda cuando más lo necesitaba, así como aclarar todas mis dudas en las distintas asignaturas.

A mis compañeros, que se convirtieron en amigos tanto dentro como fuera del ámbito universitario, gracias por las risas que hicieron que mi trayectoria en la carrera fuera divertida. Siempre recordaré y estaré agradecida por la ayuda mutua y los trabajos en grupo que compartimos.

Por último, a mis padres, por su incondicional apoyo durante estos cuatro años de carrera. Su respaldo ha sido crucial para mi éxito académico y personal.

Si no fuera por todos vosotros, no podría haber logrado esto. Muchas gracias.

II. PLAN ESTRATÉGICO

En este apartado se explicarán las decisiones estratégicas de cada ronda real, considerando las condiciones de la empresa y los parámetros del mercado. Además, con la experiencia adquirida en las rondas de práctica, las decisiones serán tomadas de manera optimizada. Todas las condiciones de cada ronda se encuentran en el **Anexo 1**.

1. PRIMERA RONDA

1.1 VENTAS

En el ámbito de las ventas, se tomaron decisiones estratégicas sobre precios y promociones para todos los productos y mercados. Se ajustaron las estimaciones de demanda y se optimizaron la gestión del transporte y la estructura de costos. Fue esencial inspeccionar posibles escaseces de suministro para asegurar una producción y operaciones fluidas. Estas decisiones fueron cruciales para el desempeño exitoso y sostenible de *ToyJoy*.

Los objetivos principales en ventas se enfocaron en maximizar los ingresos mediante el aumento de las ventas y la expansión de la cuota de mercado, tanto a nivel local como internacional. También se buscó mejorar la rentabilidad a través de estrategias efectivas de fijación de precios y promociones, y garantizar la satisfacción del cliente con productos de alta calidad y servicios excepcionales. Además, se optimizó la gestión de inventario para evitar escaseces y excesos, maximizando la eficiencia operativa y reduciendo costos.

Se determinó que la priorización de los mercados comenzaría con Finlandia, donde se ubica la planta de producción y constituye el mercado principal. En segundo lugar, se daría prioridad a Francia debido a su alta demanda en comparación con los Estados Unidos.

- FINLANDIA:

Se estableció una demanda de 22,000 unidades de osos de peluche, manteniendo la cifra del año anterior, con un precio por unidad de 258€. Para la promoción de ventas, se destinaron 220 mil euros a publicidad y 165 mil euros a servicio al cliente. En cuanto a los coches de carreras, se fijó una demanda de 38,000 unidades, manteniendo la cifra del año anterior, con un precio reducido a 190€ por unidad para atraer a más clientes. La promoción de ventas incluyó 292 mil euros en publicidad y 219 mil euros en servicio al cliente.

- EE. UU.:

En Estados Unidos, se estableció una demanda de 16,000 unidades de osos de peluche, representando un aumento respecto al año anterior, con un precio por unidad de 338€. Se asignaron 221 mil euros a publicidad y 196 mil euros a servicio al cliente.

Para los coches de carrera, se fijó una demanda de 21,000 unidades, incrementando en un 23% respecto al año anterior, con un precio por unidad de 260€. La promoción de ventas incluyó un presupuesto de 347 mil euros para publicidad y 260 mil euros en mejorar el servicio al cliente.

- **FRANCIA:**

En Francia, se estableció una demanda de 49,000 unidades de osos de peluche, lo que implicó un incremento respecto al año anterior, con un precio por unidad de 255€, reduciendo el precio en un 2% para hacerlo más atractivo. Para la promoción de ventas, se destinaron 206 mil euros a publicidad y 154 mil euros a servicio al cliente. En el caso de los coches de carrera, se fijó una demanda de 57,000 unidades, con un precio unitario de 189.9€. La promoción de ventas incluyó 274 mil euros en publicidad y 206 mil euros en servicio al cliente.

1.1.1 PROMOCIÓN DE VENTAS

La distribución de los valores de publicidad y servicio al cliente se justificó mediante una estrategia aplicada para la primera ronda de promoción de ventas, estableciendo una correlación entre la cantidad total de productos, tanto osos de peluche como coches de carrera. La producción total de 204,000 unidades se dividió en 88,000 unidades para osos de peluche (43%) y 116,000 unidades para coches de carrera (57%). Esta asignación se basó en el pronóstico de una mayor demanda de coches de carrera en comparación con los osos de peluche.

- **Publicidad:**

Se decidió invertir un total de 1,600 miles de euros en publicidad. Para los osos de peluche, se asignaron 688 miles de euros (43% del total), distribuidos de la siguiente manera: 32% en Finlandia, 38% en Estados Unidos y 30% en Francia. Para la publicidad de coches de carrera, se destinaron 912 miles de euros (57% del total), siguiendo el mismo porcentaje de distribución.

- **Servicio al cliente:**

Para mejorar el servicio al cliente de los osos de peluche, se destinaron 516 miles de euros (43% del total), distribuidos según el mismo porcentaje asignado a la publicidad. En relación con los coches de carrera, se destinó el 57% de los 1,200 miles de euros, equivalente a 684 miles de euros, siguiendo la misma distribución por país. (Ver el gráfico de los factores de la demanda en el **Anexo 2**).

1.2 PRODUCCIÓN

La decisión estratégica en la producción ha implicado una inversión de 30 mil unidades en edificios que se completará en la siguiente etapa, y 20 mil unidades en maquinaria, lo que aumentó inmediatamente la capacidad de producción a 204.4 mil unidades.

En términos de mejoras operativas, se mantuvieron 900 mil euros. La eficiencia productiva, medida en miles de unidades por persona, se ha establecido en 3.30 para osos de peluche y 2.50 para coches de carrera, con un ligero aumento con respecto al año anterior. Se puede encontrar en **Anexo 3** el gráfico de mejoras operativas.

1.2.1 SEGURO DE CALIDAD

El seguro de calidad total ascendió a 2,550 miles de euros, distribuidos en 1,250 miles de euros para osos de peluche y 1,300 miles de euros para coches de carrera. Esta decisión se basó en la importancia de mantener productos de alta calidad para preservar la reputación de la empresa, fomentar la fidelidad de los clientes y mejorar su competitividad en el mercado. Se puede observar el gráfico del seguro de calidad en el **Anexo 4**.

1.3 CORPORATIVO

1.3.1 DECISIONES FINANCIERAS

En esta etapa, la deuda a largo plazo representó el 64.26% del balance, el patrimonio el 33.7%, y el efectivo y sus equivalentes alrededor del 17%. Estos valores están ilustrados en un gráfico en el **Anexo 5**.

En cuanto al capital circulante, se mantuvo el plazo de cobro de 30 días y se ampliaron los días de pago a 60 días. Esta estrategia buscó optimizar el flujo de efectivo y la gestión de liquidez de la empresa. Mantener un plazo de cobro de 30 días permitió una entrada de efectivo más rápida, crucial para cubrir gastos operativos y financiar actividades de crecimiento. Extender el plazo de pago a 60 días brindó mayor flexibilidad financiera y ayudó a mejorar las relaciones con los proveedores, además de conservar capital de trabajo y reducir la necesidad de financiamiento externo.

No se realizaron cambios en los préstamos a largo plazo, manteniendo la cifra en 75,000€. La tasa de la deuda a largo plazo se mantuvo en 3.89%, conforme a las condiciones establecidas por la empresa.

2. SEGUNDA RONDA

2.1 VENTAS

La priorización de los mercados se mantuvo en el mismo orden que en la ronda anterior.

- FINLANDIA:

Como parte de la estrategia, se calculó un promedio de ventas de 25,000 unidades de osos de peluche, lo que representó un aumento del 6% respecto al año anterior. El precio se fijó en 262.9€/u, ligeramente inferior al promedio de 265€/u. Se invirtieron 260 mil euros en publicidad y 170 mil euros en servicios al cliente. Para los coches de

carrera, se decidió una demanda de 44,100 unidades, incrementada en un 7% respecto al año anterior, con un aumento del precio del 5%, manteniéndolo competitivo. Se invirtieron 335 mil euros en publicidad y 225 mil euros en servicios al cliente.

- **EE. UU.:**

La demanda de osos de peluche se estableció en 65,000 unidades, basada en un promedio de ventas de 16,2 mil unidades multiplicado por cuatro. El precio se fijó en 343.9€/u, inferior al promedio de 349€/u. Las inversiones en publicidad se aumentaron a 370 mil euros y en servicio al cliente a 220 mil euros. Para los coches de carrera, la demanda se fijó en 85,000 unidades, calculada al multiplicar las ventas anteriores de 21,42 mil unidades por cuatro. El precio se igualó al del segundo más bajo del mercado. Se incrementaron las inversiones en publicidad y servicio al cliente para fortalecer la presencia de la marca y mejorar la experiencia del cliente.

- **FRANCIA:**

Se estableció una demanda de 52,000 unidades de osos de peluche, basada en un promedio de ventas de 50,000 unidades. El precio se fijó en 260€/u, ligeramente inferior al promedio de 263.6€/u. Las inversiones en publicidad y servicio al cliente se incrementaron, aunque en menor medida que en otros países debido a la alta demanda en el mercado francés. Para los coches de carrera, la demanda se fijó en 59,000 unidades, con un aumento del 12% sobre el promedio de ventas de 53,000 unidades. El precio se aumentó un 5%, fijándose en 198.9€/u. Las inversiones en publicidad y servicio al cliente también se incrementaron para alinearse con la mayor demanda.

- **ENTREGAS ADICIONALES:**

La estrategia aplicada para las entregas adicionales se basó en la estimación de costos de las materias primas para hacer una oferta competitiva.

Para los osos de peluche, el costo de la materia prima fue de 86,78€/u. Considerando los precios de los competidores en la primera ronda, donde el precio era el más bajo, y teniendo en cuenta los costos de promoción de ventas, producción y transporte, se hizo una oferta de 215€/u, lo que representa una deducción del 16% del precio establecido en Finlandia de 262,9€/u. En cuanto a los coches de carrera, se siguió el mismo procedimiento, fijando una oferta de 160€/u, lo que representa una deducción del 20% respecto al precio de 199,9€/u establecido en Finlandia.

En cuanto al servicio al cliente, se utilizó el método de regla de tres. Se tomó el valor total invertido en el año anterior, que fue de 1200€, para una producción total de 203,8 mil unidades en Finlandia. Aplicando la regla de tres, se calculó que para 20,000 unidades, la inversión necesaria sería 117,76 mil euros, aproximando a 120 mil euros para los dos productos.

Esta estrategia aseguró que los precios y el servicio al cliente estuvieran alineados con las necesidades del mercado y los costos operativos, manteniendo la competitividad y la eficiencia.

2.1.1 PROMOCIÓN DE VENTAS

- Publicidad:

Se fijó un total de 2000 mil euros en publicidad, debido al incremento de la demanda, especialmente en EE. UU. La inversión se basó en un valor intermedio considerando el gasto de los competidores para evitar excesos que podrían reducir la rentabilidad, ya que los precios de los productos son competitivos. La inversión en publicidad se distribuyó en 42,75% para osos de peluche y 57,25% para coches de carrera. Para los osos de peluche, la distribución fue del 30,4% en Finlandia, 43,27% en EE. UU. y 26,33% en Francia. En cuanto a los coches de carrera, se destinó el 30% en Finlandia, 43% en EE. UU. y 27% en Francia. Esta distribución se realizó para maximizar el impacto de la publicidad en los mercados con mayor demanda.

- Servicio al cliente:

Para el servicio al cliente, se utilizó el mismo método que para la publicidad, con una inversión total de 1310 mil euros, distribuyendo el 42% para osos de peluche y el 58% para coches de carrera. Además, se consideraron 120 mil euros adicionales para las entregas adicionales, elevando el total del servicio al cliente a 1550 mil euros. La distribución para los osos de peluche fue del 30% en Finlandia, 40% en EE. UU. y aproximadamente 30% en Francia. Para los coches de carrera, se destinó el 30% en Finlandia, 42% en EE. UU. y 28% en Francia. Esta estrategia aseguró que el servicio al cliente estuviera adecuadamente financiado en todos los mercados clave, con un enfoque especial en EE. UU., donde la demanda es significativamente mayor (ver el gráfico en el **Anexo 2**).

2.2 PRODUCCIÓN

En Finlandia, se invirtieron 10 mil unidades en edificios y 30 mil unidades en maquinaria, alcanzando una capacidad total de producción de 203,8 mil unidades, suficiente para cubrir la demanda prevista de 183 mil unidades en Finlandia y Francia, con una reserva para imprevistos o aumentos en la demanda.

La estrategia de producción incluyó la adquisición de la fábrica en EE. UU., invirtiendo 40 mil unidades en edificios y 20 mil unidades en maquinaria, alcanzando una capacidad total de 171 mil unidades. Esta capacidad cubre la demanda fijada en EE. UU. de 150 mil unidades, dejando un excedente de 21 mil unidades para entregas adicionales. Esto evita costos de transporte desde Finlandia y asegura una cobertura eficiente de la demanda local.

La inversión en mejoras operativas se incrementó en 100 mil euros, totalizando 1 millón de euros tanto en Finlandia como en EE. UU. Esta inversión permite aumentar el

volumen de producción por persona, aunque con rendimientos decrecientes, y asegura que la empresa pueda satisfacer la demanda creciente de manera eficiente y oportuna. No hubo cambios en la eficiencia productiva. Se puede observar en el **Anexo 3** las mejoras operativas.

2.2.1 SEGURO DE CALIDAD

La táctica implementada en cuanto a la calidad implicó un aumento de 150 mil euros por cada producto. Este incremento fue fundamental, ya que mejorar la calidad respondió al crecimiento de la demanda y, a su vez, mejoró la rentabilidad de la empresa. La calidad superior es uno de los puntos fuertes de la compañía, y mantener altos estándares asegura la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca. El gráfico del seguro de calidad se encuentra en el **Anexo 4**.

En comparación con los competidores, la empresa se posicionó como la segunda con mayor calidad, lo cual representa una ventaja competitiva significativa. Este enfoque en la calidad no solo fortaleció la reputación en el mercado, sino que también permitió diferenciar los productos y justificar un precio premium, contribuyendo así a un incremento en los ingresos y la sostenibilidad a largo plazo.

2.3 CORPORATIVO

2.3.1 DECISIONES FINANCIERAS

Gracias a la estrategia aplicada en la primera ronda, la deuda a largo plazo se redujo del 64,26% al 55,83%. El patrimonio aumentó al 40,35% y los fondos líquidos y equivalentes incrementaron hasta el 21,5%. Estas cifras se reflejan en el gráfico de decisiones financieras del **Anexo 5**.

Las decisiones sobre el capital circulante mantuvieron el plazo de cobro de 30 días y el mismo plazo de pago a los proveedores. Esto optimizó el flujo de efectivo y la gestión de liquidez de la empresa. Mantener un plazo de cobro corto permite una entrada rápida de efectivo, crucial para cubrir gastos operativos y financiar el crecimiento. A su vez, mantener el mismo plazo de pago a los proveedores ofrece estabilidad en las relaciones comerciales, asegurando condiciones financieras estables.

Esta estrategia de gestión del capital circulante contribuye a conservar el capital de trabajo y reduce la necesidad de financiamiento externo, minimizando los costos financieros asociados. La combinación de un cobro rápido y un pago equilibrado garantiza solidez financiera, permitiendo a la empresa enfrentar mejor sus compromisos y aprovechar oportunidades de crecimiento.

No se realizaron cambios en la deuda a largo plazo, manteniéndose en 75,000€, debido a la necesidad de observar la evolución de la competencia en esta ronda antes de decidir sobre una reducción gradual de la deuda para lograr la independencia financiera. La

tasa de la deuda se redujo en medio punto porcentual, anticipando una disminución futura.

3. TERCERA RONDA

3.1 VENTAS

La priorización de los mercados en esta ronda fue: primero EE. UU., segundo Francia y último Finlandia. Esta decisión se basó en varias razones estratégicas. EE. UU. se priorizó debido a la fortaleza del dólar en relación con el euro, lo que maximiza el valor de las ventas cuando se convierten a euros y mejora la rentabilidad de la empresa. Francia se ubicó en segundo lugar debido a la alta demanda en comparación con otros países, y a los resultados positivos en ventas en la ronda anterior. Finlandia, aunque es el principal fabricante, quedó en tercera posición debido a la menor demanda y la alta lealtad del consumidor, que garantiza ventas estables sin priorizar este mercado. Esta estrategia de priorización asegura que la empresa maximice sus ingresos y utilice sus recursos de manera eficiente.

- FINLANDIA:

Se mantuvo la demanda de osos de peluche en 25,000 unidades y se fijó un precio de 262€/u. Se incrementó la inversión en publicidad a 300 mil euros y se redujo el gasto en servicio al cliente a 163 mil euros. Para los coches de carrera, se redujo la demanda a 45,000 unidades y se disminuyó el precio en un 5% a 190€/u. La inversión en publicidad se aumentó a 416 mil euros y el presupuesto para servicio al cliente a 287 mil euros.

- EE. UU.:

La demanda de osos de peluche se fijó en 65,000 unidades y el precio se ajustó a 338€/u. Se destinaron 592 mil euros a publicidad y 415 mil euros a servicio al cliente. El aumento significativo en la inversión publicitaria y en servicio al cliente se debe a la necesidad de mantener y fortalecer la presencia de la marca en un mercado altamente competitivo. Dado que EE. UU. es el primer mercado prioritario, se requirió un esfuerzo considerable en promoción de ventas para compensar la estabilización de la demanda y asegurar que los productos de *ToyJoy* se destacaran frente a los competidores. Este enfoque busca maximizar la visibilidad de los productos y mejorar la experiencia del cliente, lo que es crucial para atraer y retener consumidores en un mercado tan dinámico.

Para los coches de carrera en EE. UU., la demanda se elevó a 80,000 unidades y el precio se redujo un 4% a 255€/u. Se invirtieron 734 mil euros en publicidad y 489 mil euros en servicio al cliente. Esta estrategia de promoción de ventas incluye un mayor gasto publicitario para captar la atención de un público más amplio y fomentar el reconocimiento de la marca. Al mismo tiempo, la mejora en el servicio al cliente busca asegurar una experiencia de compra positiva, fomentando la lealtad del cliente y aumentando las probabilidades de recomendaciones y compras repetidas.

- **FRANCIA:**

Se incrementó la demanda de osos de peluche en un 2% respecto a la ronda anterior, manteniendo el precio por unidad igual. La inversión en publicidad se incrementó a 398 mil euros y a 282 mil euros para el servicio al cliente. Para los coches de carrera, se incrementó la demanda en un 1% y se mantuvo el precio por unidad igual. La inversión en publicidad se incrementó a 560 mil euros y a 364 mil euros en servicio al cliente.

- **ENTREGAS ADICIONALES:**

El precio por unidad se mantuvo en 160€. La inversión en servicio al cliente se ajustó a 140 mil euros para optimizar recursos.

3.1.1 PROMOCIÓN DE VENTAS

Se ha decidido invertir un total de 3000 mil euros en publicidad y 2140 mil euros en servicio al cliente, distribuidos entre los dos productos y en los tres países, con una mayor prioridad para la promoción de ventas en EE. UU. Esta cantidad se determinó con el objetivo de aproximar la inversión a la de los competidores con mayores gastos en promoción de ventas, sin incurrir en costos excesivos. Esta estrategia busca fortalecer la presencia en el mercado y asegurar la competitividad sin comprometer la eficiencia financiera. (Ver el gráfico en el **Anexo 2**).

3.2 PRODUCCIÓN

La estrategia aplicada en la producción en Finlandia implicó una inversión de 20 mil unidades en edificios y 40 mil unidades en maquinaria, alcanzando una capacidad de producción total de 213,2 mil unidades. Esta capacidad se utilizará al 100% para cubrir la demanda prevista, incluida la oferta adicional y cualquier posible incremento en la demanda.

En EE. UU., se invirtieron 30 mil unidades en edificios y 50 mil unidades en maquinaria, aumentando la capacidad de producción tras la reciente adquisición. Incrementar esta capacidad permite satisfacer una mayor demanda, reducir tiempos de espera y costos unitarios, y mejorar la eficiencia operativa. Mantener inventarios adecuados proporciona flexibilidad para responder a fluctuaciones en la demanda, evita retrasos en las entregas y aprovecha oportunidades de ventas adicionales. Esto también mejora la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. La inversión en mejoras operativas se mantuvo en 1,000 mil euros, sin cambios en la eficiencia productiva, como se muestra en el gráfico del **Anexo 3**.

3.2.1 SEGURO DE CALIDAD

Se ha mantenido el seguro de calidad a 2850, dado que es esencial para garantizar la confianza y satisfacción del cliente. Mantener altos estándares de calidad ayuda a prevenir defectos y problemas en los productos, lo que reduce costos a largo plazo asociados con devoluciones, reparaciones y reemplazos. Además, un seguro de calidad sólido fortalece la reputación de la empresa, diferenciándola de la competencia y fomentando la lealtad del cliente. Disminuir el seguro de calidad podría comprometer

estos beneficios, aumentando el riesgo de fallos en los productos y dañando la percepción de la marca en el mercado. Se puede observar el gráfico en el **Anexo 4**.

3.3 CORPORATIVO

3.3.1 DECISIONES FINANCIERAS

En el ámbito corporativo, las decisiones financieras se han mantenido con los mismos valores que en la ronda anterior, excepto por un ajuste en la tasa de la deuda debido a un aumento anticipado del 0.5% en la Eurozona.

Este año se ha incrementado tanto el patrimonio como los efectivos y equivalentes de efectivo. Además, se ha logrado una ligera reducción en la deuda a largo plazo, sin realizar modificaciones adicionales en la deuda. Estos cambios se ilustran en el gráfico del **Anexo 5**.

4. CUARTA RONDA

4.1 VENTAS

Para esta ronda, se mantiene el mismo orden de priorización del mercado debido a la continua fortaleza del dólar. Este fortalecimiento del USD refuerza la estrategia de dar prioridad a las ventas en EE. UU., seguido de Francia y finalmente Finlandia.

- FINLANDIA:

Se previó un aumento aproximado del 10% en la demanda de osos de peluche. Calculando el promedio de las ventas, que es de 24,4 mil unidades, y aplicando el aumento del 10%, se obtuvieron 26,84 mil unidades. Sin embargo, al considerar la venta de la ronda anterior de 23,30 mil unidades, se recalculó con un aumento del 10%, resultando en 25,63 mil unidades. Para no asumir demasiado riesgo, se estableció una demanda prevista de 25,000 unidades. Por otro lado, el precio se incrementó en un 2% para reflejar los aumentos en los costos de las materias primas, manteniendo la sostenibilidad financiera y la calidad del producto. La inversión en publicidad se mantuvo constante, mientras que el presupuesto para el servicio al cliente se incrementó para igualar el nivel de la competencia.

En cuanto a los coches de carrera, se decidió utilizar la venta de la ronda anterior de 46,65 mil unidades y aplicarle un incremento del 15%, resultando en una demanda de 53,65 mil unidades. El precio se aumentó un 7% utilizando un promedio ponderado para reflejar el aumento en los costos de las materias primas, estableciendo un precio final de 203€/unidad para mantener la competitividad. No se realizaron cambios en la publicidad, pero se incrementó el servicio al cliente en un 5% para mejorar la atención al cliente.

- EE. UU.:

La demanda prevista para osos de peluche se basó en el cálculo del promedio de ventas, las ventas totales de la ronda anterior y la suposición de un aumento del 10% en la demanda. El promedio de las ventas resultó en 76,23 mil unidades, ajustado a 76,000 unidades para esta ronda. El precio se redujo un 2%, ajustándose de 338€/u a 330€/u para mantenerse por debajo del promedio del mercado, que es de 333,16€/u. La inversión en publicidad se mantuvo, pero el presupuesto para servicio al cliente se incrementó a 475 mil euros para mejorar la competitividad y los factores de demanda.

- FRANCIA:

El promedio de las ventas de osos de peluche fue de aproximadamente 45 mil unidades, y al aplicar un aumento del 10%, resultó en 50 mil unidades. Sin embargo, la venta total de la tercera ronda fue de 56,07 mil unidades. Utilizando esta cifra como base y aplicando un incremento del 10%, se ajustó la demanda prevista a 60 mil unidades. Además, debido al aumento en el costo de las materias primas, se incrementó el precio en un 1%. La inversión en publicidad se mantuvo constante, ya que está bien posicionada en comparación con los competidores, pero se incrementó el servicio al cliente a 375 mil euros para mejorar su posición.

En coches de carreras, la demanda prevista se estableció en 80 mil unidades. Aunque el promedio de ventas era de 60 mil unidades y al incrementarlo en un 15% resultó en 70 mil unidades, se decidió fijar la demanda en 80 mil unidades, representando un aumento del 10% para no asumir demasiado riesgo. Después de calcular el precio ajustado y el precio óptimo, se decidió fijar el precio al mismo nivel que en Finlandia, lo que representa un incremento del 2% en comparación con el precio anterior. No se realizaron cambios en la inversión en publicidad y servicio al cliente, ya que ambos están bien posicionados en esta ronda.

4.1.1 PROMOCIÓN DE VENTAS

Como se mencionó anteriormente en los tres países, la inversión en publicidad se mantuvo en 3000 mil euros. En contraste, la inversión en servicio al cliente se incrementó a 2180 mil euros, lo que representa un aumento del 2%. Este incremento fue necesario para mantener una posición competitiva en los factores de la demanda. Además, la promoción de ventas no se incrementó significativamente debido al aumento de los costos de las materias primas, con el objetivo de equilibrar los gastos operativos y optimizar la eficiencia financiera. (Ver el gráfico en el **Anexo 2**).

4.2 PRODUCCIÓN

La estrategia en Finlandia incluyó un incremento de 10 mil unidades en edificios y 40 mil unidades en maquinaria, alcanzando una capacidad total de producción de 221,2 mil unidades. De esta capacidad, se utilizaron 218,7 mil unidades, suficientes para cubrir

las demandas previstas en Finlandia y Francia, y mantener inventarios para posibles demandas inesperadas.

En EE. UU., se invirtieron 20 mil unidades en edificios y 40 mil unidades en maquinaria, obteniendo una capacidad total de producción de 207,5 mil unidades, utilizada al máximo para cubrir las demandas y prever posibles incrementos.

La inversión en mejoras operativas se mantuvo en 1000 mil euros, sin necesidad de exigir más a los trabajadores. La eficiencia productiva no se modificó, ya que los valores actuales funcionan bien y se encuentran en un rango intermedio en comparación con los competidores (ver gráfico en el **Anexo 3**).

4.2.1 SEGURO DE CALIDAD

Se incrementó en 50 mil euros la inversión en calidad para osos de peluche y coches de carrera. Esta decisión respondió a las mejoras de calidad observadas en productos de competidores durante la ronda anterior. Aumentar gradualmente la inversión en calidad asegura que los productos mantengan altos estándares, cruciales para la satisfacción y fidelización del cliente a largo plazo. Este enfoque estratégico ayuda a diferenciar los productos de la competencia y justificar un precio premium, mejorando la percepción de la marca y la rentabilidad (ver gráfico en el **Anexo 4**).

4.3 CORPORATIVO

4.3.1 DECISIONES FINANCIERAS

Como se puede observar en el gráfico, el patrimonio y el efectivo y equivalentes de efectivo aumentan cada vez más, lo cual indica que la empresa se está acercando al objetivo de lograr la independencia financiera. La deuda se ha reducido al 41,15% (ver gráfico en el **Anexo 5**).

En cuanto al capital circulante, se mantendrán los mismos días de cobro y pago. Respecto a la deuda, dado que la tasa de interés continuará aumentando, se decidió reducir la deuda en 10,000 mil euros, llevándola a 65,000 mil euros en esta ronda. Esta decisión se basa en el objetivo de la empresa de disminuir la deuda y reducir los impuestos a pagar.

5. QUINTA RONDA

5.1 VENTAS

El orden de priorización de los mercados sigue siendo el mismo: primero EE. UU., luego Francia y finalmente Finlandia. Esta decisión se mantiene debido a la fortaleza del dólar frente al euro y las dinámicas específicas de demanda en cada mercado, asegurando

que la empresa maximice sus ingresos y mantenga su competitividad en un entorno financiero cambiante.

- **FINLANDIA:**

Se anticipa una disminución máxima del 5% en la demanda de osos de peluche. Aunque el promedio de ventas fue de 27 mil unidades, se decidió reducir la venta total de la ronda anterior en un 4%, fijando la demanda en 25 mil unidades. Además, se redujo el precio en un 3% para mantenerse competitivo. La inversión en publicidad se incrementó junto con el presupuesto para servicio al cliente, contrarrestando la disminución prevista en la demanda. En cuanto a los coches de carrera, la demanda se incrementó en un 2%, fijándose en 205€. El precio se aumentó en un 1% y la inversión en servicio al cliente se incrementó de 300 mil euros a 400 mil euros para mejorar la competitividad.

- **EE. UU.:**

la demanda prevista para los osos de peluche se redujo en un 1%. El precio se ajustó en un 4%, pasando de 330€/unidad a 318€/unidad. La inversión en publicidad se incrementó de 592 mil euros a 600 mil euros, mientras que la inversión en servicio al cliente se redujo en un 2%. Para los coches de carrera, la demanda se ajustó a 95 mil unidades. El precio por unidad se redujo en un 5%, de 255€ a 242,5€. No se cambiaron las cifras de publicidad, pero la inversión en servicio al cliente se redujo y se reasignó a otro país para mejorar su posición en el mercado.

- **FRANCIA:**

La demanda de osos de peluche se redujo en un 3% utilizando la venta total de la ronda anterior como base. El precio se disminuyó en un 2%, convirtiéndose en el segundo más bajo del mercado. La inversión en publicidad aumentó en un 3%, mientras que el servicio al cliente se redujo en un 1%. Para los coches de carrera, la demanda se incrementó en un 4%. El precio se aumentó en un 1%, aunque sigue liderando el mercado a pesar de la competencia. No se realizaron cambios en la publicidad, pero el servicio al cliente se redujo en un 1%.

- **ENTREGAS ADICIONALES**

Se utilizó el precio de la última oferta de la segunda ronda, reduciéndolo en 20€, fijándolo en 200€/unidad. La inversión en servicio al cliente se fijó en 150 mil euros.

5.1.1 PROMOCIÓN DE VENTAS

Las decisiones tomadas en la publicidad se debieron a la buena posición en el mercado, por lo que no hubo mucha variación en la inversión. En cambio, la inversión en servicio al cliente se ajustó, disminuyendo en EE. UU. y Francia para aumentarla en Finlandia, donde se encontraba muy por debajo de la competencia. Con estos ajustes, la inversión total en servicio al cliente asciende a 2500 mil euros. (Ver el gráfico en el **Anexo 2**).

5.2 PRODUCCIÓN

En esta ronda no se ha invertido en edificios ni en maquinaria en Finlandia, ya que los inventarios existentes y la capacidad de producción de 188 mil unidades son suficientes para cubrir todas las ventas en Finlandia y Francia. Además, con la finalización del simulador cerca, se intenta vender todos los productos disponibles.

Por otro lado, en EE. UU., se han invertido 10 mil unidades adicionales en maquinaria para alcanzar la demanda prevista y mantener inventarios suficientes ante un posible aumento inesperado de la demanda.

Respecto a las mejoras operativas, se ha mantenido la misma cifra, ya que no es necesario incrementarlas en esta ronda. Las condiciones actuales indican que la efectividad del personal ha mejorado tanto en la producción de osos de peluche como de coches de carrera, incrementando la eficiencia en ambos países. Esto permite mantener una alta productividad sin nuevas inversiones en mejoras operativas.

Esta estrategia se adoptó para evitar gastos excesivos debido al aumento de la tasa de interés. Al evitar gastos adicionales en mejoras operativas y en expansión de la infraestructura, se minimizan los costos financieros en un contexto de mayores tasas de interés, manteniendo así una gestión financiera prudente (ver gráfico en el **Anexo 3**).

5.2.1 SEGURO DE CALIDAD

No se ha modificado la calidad, dado que ya se reconoce como buena en el mercado en comparación con algunos competidores (ver gráfico en el **Anexo 4**).

5.3 CORPORATIVO

5.3.1 DECISIONES FINANCIERAS

El patrimonio y el efectivo y equivalentes continúan aumentando, impulsados por los ingresos obtenidos durante las rondas. No hay cambios en el capital circulante y la deuda se ha reducido en 10,000 euros. Esta decisión se basa en la misma razón mencionada en la última ronda, además del incremento continuo de la tasa de interés (ver gráfico en el **Anexo 5**).

6. SEXTA RONDA

6.1 VENTAS

El orden de priorización de los mercados sigue siendo el mismo y se mantendrá hasta la última ronda. Esta decisión se basa en la continua apreciación del dólar, que proporciona ventajas significativas y convierte al mercado estadounidense en el más atractivo. Además, permite aprovechar mejor las oportunidades en EE. UU., donde los consumidores tienen mayor poder adquisitivo, impulsando así las ventas.

- **FINLANDIA:**

Se estima que la demanda de osos de peluche aumentará al menos un 10%. Por ello, se incrementó la demanda en 28 mil unidades, lo que representa un aumento del 12% respecto a la venta anterior. El precio se ajustó de 258€/unidad a 250€/unidad, convirtiéndose en el segundo precio más bajo del mercado para mantenerse competitivo. La inversión en publicidad se incrementó a 400 mil euros y en servicio al cliente a 345 mil euros, mejorando la posición en el mercado. En cuanto a los coches de carrera, se utilizó el promedio de ventas de 44,68 mil unidades, incrementado en un 15%, lo que representa un aumento del 6% respecto a la venta anterior. El precio se disminuyó en un 2% para mantenerse competitivo. Tanto la inversión en publicidad como en servicio al cliente se incrementaron para fortalecer la competitividad.

- **EE. UU.:**

Se incrementó la venta total de osos de peluche en un 10%, y el precio se redujo en un 5%, fijándose en 303€/unidad, debido a la continua disminución de precios por parte de los competidores. La inversión en publicidad se incrementó a 700 mil euros para mejorar la posición en el mercado, mientras que la inversión en servicio al cliente se mantuvo igual. Para los coches de carrera en EE. UU., la demanda prevista se incrementó en un 11%, alcanzando 100 mil unidades, y el precio se redujo en un 9%, pasando de 242,5€/unidad a 220€/unidad. La inversión en publicidad aumentó a 800 mil euros, mientras que la inversión en servicio al cliente no se modificó.

- **FRANCIA:**

Se incrementó la demanda de osos de peluche en un 20%, alcanzando 60 mil unidades, lo que representa un aumento del 6% respecto a la venta anterior. El precio se disminuyó en un 2% para mantener la competitividad. La inversión en publicidad se incrementó a 450 mil euros y en servicio al cliente a 400 mil euros.

Para los coches de carrera en Francia, la demanda se incrementó en un 12% respecto al año pasado. El precio se disminuyó en un 3%, pasando de 205€/unidad a 198€/unidad. La promoción de ventas se mantuvo bien posicionada, y la publicidad se ajustó ligeramente, de 560 mil euros a 550 mil euros.

6.1.1 PROMOCIÓN DE VENTAS

La inversión en publicidad se ha incrementado de 3.070 mil euros a 3.320 mil euros, en respuesta a un aumento significativo en la demanda tanto de osos de peluche como de coches de carrera. En contraste, la inversión en servicio al cliente se ha mantenido en 2.500 mil euros, distribuida según la posición de cada país en el mercado.

Esta distribución tiene como objetivo mejorar y equilibrar la posición de la empresa en esta área. Si un país tiene una posición alta en comparación con los demás competidores, se reduce la inversión en ese país para aumentarla en otro, evitando así un incremento innecesario en los costos. (Ver le gráfico en el **Anexo 2**).

6.2 PRODUCCIÓN

Como decisión estratégica en la producción en Finlandia, se ha invertido en 10.000 unidades en edificios y 30.000 unidades en maquinaria, alcanzando una capacidad de producción de 189,8 mil unidades. Aunque no se invirtió en la última ronda, lo que disminuyó la capacidad de producción, esta sigue siendo suficiente para cubrir las demandas previstas y mantener inventarios en caso de obtener más demandas.

Por otra parte, en EE. UU. se invirtieron 20.000 unidades en edificios y 40.000 unidades en maquinaria debido a la disminución de la capacidad de producción. En respuesta a esto, se utiliza la máxima capacidad de producción para alcanzar la demanda prevista y mantener inventarios, aunque en menor cantidad.

Adicionalmente, debido al aumento de los salarios, se han incrementado las mejoras operativas a 1.200 y la eficiencia productiva tanto en Finlandia como en EE. UU. Sin embargo, esto implica una mayor exigencia para los trabajadores, aunque se reduce el coste total de la empresa (ver el gráfico en el **Anexo 3**).

6.2.1 SEGURO DE CALIDAD

No se ha modificado el seguro de calidad, ya que el nivel de calidad actual es competitivo en comparación con los demás. Aunque hay dos competidores con una calidad superior, sus ventas son menores debido a sus precios elevados. La calidad de los productos, en relación con los precios fijados en el mercado, es razonable y atractiva para los consumidores (ver el gráfico en el **Anexo 4**).

6.3 CORPORATIVO

6.3.1 DECISIONES FINANCIERAS

Durante las rondas, el patrimonio y los efectivos y equivalentes de efectivo han continuado aumentando gracias a los buenos resultados de las decisiones tomadas en las rondas anteriores. Aunque el capital circulante no se ha modificado, se ha decidido reducir nuevamente la deuda en 10.000 mil euros, pasando de 55.000 mil euros a 45.000 mil euros, debido al incremento en la tasa de interés. De este modo, se está alcanzando el objetivo de la independencia financiera.

Aunque alcanzar la independencia financiera es beneficioso, mantener deudas a largo plazo puede ser ventajoso por varias razones. En primer lugar, permite disponer de efectivo para reinvertir en el negocio, financiar nuevos proyectos o expandir operaciones sin agotar las reservas de efectivo, mejorando así el flujo de caja. El uso de deudas también puede mejorar el retorno sobre la inversión (ROI) al apalancar los fondos propios, permitiendo generar un mayor rendimiento con una cantidad relativamente menor de capital propio. Asimismo, mantener una línea de crédito abierta o tener acceso a préstamos a largo plazo proporciona una red de seguridad en caso de emergencias financieras u oportunidades de inversión inesperadas. Finalmente, las deudas a largo plazo pueden financiar el crecimiento y la expansión de la empresa sin necesidad de

emitir más acciones, evitando así la dilución de la propiedad de los accionistas existentes (ver el gráfico en el **Anexo 5**).

7. SÉPTIMA RONDA

7.1 VENTAS

El orden de priorización de los mercados ha persistido igual, ya que el dólar ha continuado fortaleciéndose. Los efectos de esta decisión han sido positivos y favorables en términos de ventas e ingresos.

- FINLANDIA:

Debido a la situación poco esperanzadora del mercado de osos de peluche, se decidió reducir la demanda en un 3%, estimando 28 mil unidades. A pesar de la reducción, las condiciones del mercado presentan un posible interés en este producto. Respecto al precio, se optó por reducirlo en un 6%, estableciéndolo en 235€/unidad para mantener la competitividad y rentabilidad. Para contrarrestar la baja demanda, se incrementó la inversión en publicidad a 700 mil euros y en servicio al cliente a 445 mil euros, buscando reactivar el mercado y aprovechar los sectores potenciales. En La demanda de coches de carrera también se vio afectada, reduciéndose un 8%, estimando 52 mil unidades. El precio se redujo en un 3%, estableciéndose en 195€/unidad para mantener la competitividad. La empresa ha liderado las ventas en rondas anteriores, por lo que solo se incrementó ligeramente la publicidad a 450 mil euros y se mantuvo el servicio al cliente en 450 mil euros.

- EE. UU.:

En EE. UU. la demanda de osos de peluche no se vio afectada, ajustándose a 100 mil unidades, considerando las 98,52 mil unidades vendidas en la ronda anterior. El precio se redujo en un 4%, de 303€/unidad a 292€/unidad, debido a la continua disminución de precios por parte de los competidores. La inversión en publicidad se incrementó de 700 mil euros a 800 mil euros para mejorar la posición en el mercado, mientras que la inversión en servicio al cliente se mantuvo igual. En cuanto a los coches de carrera, la demanda solo se incrementó en un 1% debido a la limitada capacidad de producción. El precio se redujo en un 2% para anticiparse a posibles disminuciones de precios por parte de los competidores. La inversión en publicidad y en servicio al cliente se mantuvo en 800 mil euros y 480 mil euros, respectivamente.

- FRANCIA:

La disminución en la demanda de juguetes afectó las ventas de osos de peluche, reduciéndolas en un 7% y disminuyendo el precio de 252€/unidad a 245€/unidad. La inversión en publicidad se aumentó de 450 mil euros a 700 mil euros para contrarrestar la menor demanda. La venta de coches de carrera también se redujo en un 6%,

acompañada de una disminución del precio en un 3%. La promoción de ventas se mantuvo sin modificaciones debido a la buena posición en el mercado.

7.1.1 PROMOCIÓN DE VENTAS

Considerando que esta es la última ronda, se ha decidido aumentar la inversión en publicidad a 4.000 mil euros y en servicio al cliente a 2.800 mil euros en Finlandia y Francia, en comparación con EE. UU. El objetivo es atraer más clientes debido a la baja demanda de juguetes en Finlandia y Francia. En relación con los competidores, los valores invertidos en la promoción de ventas han sido altamente efectivos en los tres países, logrando un impacto positivo en el mercado. (Ver el gráfico en el **Anexo 2**).

7.2 PRODUCCIÓN

La decisión tomada en producción en Finlandia ha sido invertir en 60 mil unidades de maquinaria, obteniendo una capacidad de producción de 220,8 mil unidades, distribuidas en 80 mil unidades para osos de peluche y 140,8 mil unidades para coches de carrera como producción planificada. Se ha utilizado la máxima capacidad y los productos en inventario para alcanzar las demandas previstas y posibles aumentos en la demanda. No se ha invertido en edificios ya que, al ser la última ronda, esta inversión no tendría efecto.

En EE. UU., también se invirtieron 60 mil unidades en maquinaria, sin invertir en edificios por la misma razón que en Finlandia. Se ha utilizado toda la máxima capacidad de producción, alcanzando 228,7 mil unidades, distribuidas en 100 mil unidades para osos de peluche y 128,7 mil unidades para coches de carrera. Sin embargo, esto no cubre la demanda total prevista en EE. UU., que es de 238 mil unidades, lo que podría resultar en pérdidas de ventas. Este efecto es consecuencia de la decisión tomada en la quinta ronda de no invertir en infraestructuras.

No se ha modificado la eficiencia productiva en osos de peluche ni en coches de carrera en Finlandia. Sin embargo, en EE. UU., se ha incrementado la eficiencia productiva en ambos productos para reducir los costos salariales, dado que se ha realizado una inversión significativa en maquinaria en ambos países (ver gráfico en el **Anexo 3**).

7.2.1 SEGURO DE CALIDAD

Se ha decidido igualar el seguro de calidad de los osos de peluche y los coches de carrera, asignando 1.500 mil euros a cada uno, lo que representa una inversión total de 3.000 mil euros. Esta inversión asegura que ambos productos mantengan altos estándares de calidad. No se ha aumentado más esta inversión porque en ningún momento se ha disminuido el seguro de calidad y, comparado con los demás competidores, los productos ya poseen una buena calidad (ver gráfico en el **Anexo 4**).

7.3 CORPORATIVO

7.3.1 DECISIONES FINANCIERAS

El patrimonio presenta un porcentaje muy alto en comparación con la deuda a largo plazo. Además, el efectivo y equivalentes de efectivo han crecido de manera constante, sin ninguna disminución, lo cual refleja las buenas decisiones tomadas anteriormente. Como se indicó en las rondas anteriores, el capital circulante se mantiene con 30 días de cobro a los clientes y 60 días de pago a los proveedores, aprovechando las ventajas señaladas en la primera ronda.

Por último, se ha reducido nuevamente la deuda en 10.000 mil euros, ya que se dispone de suficiente capital para cubrir los costos, considerando también la tasa de interés de la deuda (ver gráfico en el **Anexo 5**).

III. RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados del plan estratégico implementado en cada ronda. Se analizarán los resultados de las decisiones tomadas por la empresa al finalizar las rondas, evaluando la evolución del mercado y comparando el desempeño de la empresa con el de sus competidores. Esto permitirá identificar los aciertos y áreas de mejora, proporcionando una visión integral del impacto de las estrategias adoptadas en el contexto competitivo.

1. ESTIMACIONES

Las estimaciones son cruciales para evaluar el desempeño financiero de la empresa, proporcionando una visión anticipada de la cuenta de resultados, la hoja de balance, el estado de flujo de caja y diversas ratios financieras. Estas estimaciones reflejan las decisiones estratégicas tomadas en cada ronda y sirven como una herramienta esencial para anticipar el efecto de dichas decisiones en los resultados finales. Todos los gráficos de estimación se pueden observar en el **Anexo 6**.

1.1 ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS NETAS

Un ejemplo claro de esta dinámica es la comparación entre las ventas netas estimadas y las ventas netas reales. En el gráfico muestra la evolución de ambas a lo largo de las distintas rondas. En general, las ventas netas reales tienden a alinearse o superar ligeramente las estimaciones, sugiriendo precisión en la planificación y ejecución de las estrategias empresariales.

Interpretación de los Resultados:

- **Rondas Iniciales (1-3):**

En las primeras rondas, se observa un crecimiento significativo en las ventas netas reales, que rápidamente se alinean con las estimaciones. Este comportamiento indica que las decisiones iniciales de la empresa fueron acertadas, permitiendo capturar una participación significativa del mercado desde el principio.

- **Rondas Intermedias (4-5):**

Durante estas rondas, las ventas netas reales y estimadas se mantienen bastante alineadas, lo que sugiere una estabilización en las operaciones de la empresa. La precisión en las estimaciones indica que las estrategias implementadas fueron bien fundamentadas y adaptadas a las condiciones del mercado.

- **Rondas Finales (6-7):**

En las rondas finales, las ventas netas reales tienden a superar ligeramente las estimaciones, reflejando un desempeño sólido y una efectiva implementación de las estrategias a largo plazo. Este patrón positivo hacia el final del período de análisis

reafirma la capacidad de la empresa para adaptarse y responder a las dinámicas del mercado de manera eficaz.

1.2 ESTIMACIÓN DEL BENEFICIO

Otro ejemplo es la comparación entre los beneficios estimados y los beneficios reales. Como se puede observar en el gráfico, en algunas rondas, los beneficios reales superan a los beneficios estimados, lo cual indica que las decisiones tomadas fueron efectivas o que algunos competidores tomaron decisiones menos efectivas. Este análisis comparativo no solo ayuda a validar las estrategias implementadas, sino que también proporciona una retroalimentación valiosa para ajustar y mejorar las decisiones futuras.

En el gráfico muestra la evolución de los beneficios estimados y los beneficios reales a lo largo de las distintas rondas. En general, los beneficios reales tienden a superar o estar muy cerca de las estimaciones realizadas, sugiriendo una precisión en la planificación y ejecución de las estrategias empresariales.

Interpretación de los Resultados:

- Rondas Iniciales (1-3):

En las primeras rondas, los beneficios reales muestran un incremento significativo, superando en algunas ocasiones a los beneficios estimados. Este comportamiento indica una respuesta positiva del mercado a las decisiones iniciales de la empresa, así como una posible ventaja competitiva sobre los rivales.

- Rondas Intermedias (4-5):

Durante estas rondas, se observa una alineación más cercana entre los beneficios estimados y los beneficios reales. Esto sugiere una estabilización en las operaciones de la empresa y una mayor precisión en las proyecciones financieras. Las decisiones estratégicas tomadas en estas rondas parecen haber sido bien fundamentadas y efectivas.

- Rondas Finales (6-7):

En las rondas finales, los beneficios reales nuevamente superan a los estimados, reflejando un fuerte desempeño financiero y la efectividad de las estrategias a largo plazo. Este patrón positivo hacia el final del período de análisis refuerza la idea de que la empresa ha logrado consolidarse y optimizar sus operaciones.

1.3 ESTIMACIÓN DEL BALANCE

En el gráfico de estimación del balance, se observa una tendencia de crecimiento constante tanto en las estimaciones del balance como en los valores reales a lo largo de las rondas. Desde la primera hasta la última ronda, el total de activos (A), que es igual al patrimonio neto más pasivos (PN + P), ha mostrado un incremento sostenido. Esta evolución refleja una gestión eficaz y un buen desempeño financiero de la empresa.

Además, es notable que los niveles de las estimaciones del total de activos, patrimonio neto y pasivos se han mantenido muy cercanos a los valores reales, lo que indica una precisión significativa en las proyecciones realizadas. Esta precisión es crucial para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite anticipar y planificar con mayor certeza las necesidades financieras y operativas de la empresa. El balance entre las estimaciones y los valores reales sugiere una adecuada alineación entre la planificación y la ejecución, contribuyendo a la estabilidad y al crecimiento financiero de la empresa a lo largo del tiempo.

1.4 ESTIMACIÓN DE LA TESORERÍA

El gráfico ilustra la evolución de la tesorería de la empresa a lo largo de las rondas, comparando las cifras estimadas con los resultados reales obtenidos. Tanto la tesorería estimada como la real muestran una tendencia creciente a lo largo de todas las rondas. En las primeras rondas, la tesorería real se mantiene muy cercana a la estimada, indicando una precisión considerable en las previsiones realizadas y una buena gestión de los recursos financieros.

A partir de la ronda 5, se observa un ligero desvío en el que la tesorería real supera a la estimada, sugiriendo que las decisiones estratégicas tomadas han sido efectivas y han permitido generar más efectivo del previsto inicialmente. Este incremento sostenido de la tesorería real respecto a la estimada se mantiene hasta la última ronda, alcanzando su punto más alto en la ronda 7. Esta tendencia refleja la sólida posición financiera de la empresa y su capacidad para generar liquidez, crucial para cubrir los costos operativos y de inversión, así como para reducir la deuda, como se mencionó anteriormente.

El comportamiento positivo de la tesorería, comparada con las estimaciones, demuestra la efectividad del plan estratégico implementado, permitiendo a la empresa no solo cumplir con sus previsiones sino también superarlas, asegurando así una mayor estabilidad y flexibilidad financiera.

2. RESUMEN

2.1 INGRESO GLOBAL DE VENTAS

En el gráfico se puede observar la evolución de los ingresos de los distintos competidores, identificados por colores, desde el inicio hasta la última ronda. El competidor representado por el color ocre corresponde a la empresa de este proyecto.

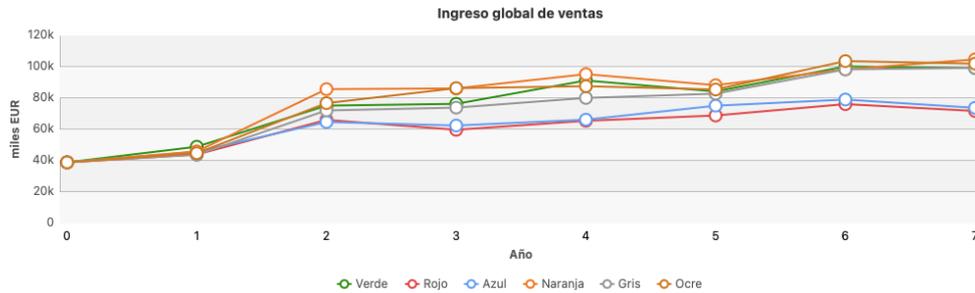


Gráfico 1: Ingreso global de ventas

A continuación, se describe la evolución de las rondas desde el inicio hasta la última ronda:

- Inicio (Año 0):

Todos los competidores, incluyendo la empresa (color ocre), comienzan con ingresos alrededor de los 40k miles EUR.

- Rondas Iniciales (Años 1-2):

En la primera ronda, se observa un ligero aumento en los ingresos de todos los competidores. La empresa muestra un crecimiento sostenido y alcanza ingresos cercanos a los 60k miles EUR al final de la segunda ronda.

- Rondas Medias (Años 3-5):

En la tercera ronda, se evidencia un incremento significativo en los ingresos de todos los competidores. La empresa se mantiene en una posición competitiva, alcanzando alrededor de 80k miles EUR. Durante la cuarta y quinta ronda, la empresa continúa creciendo, logrando estar entre los tres primeros competidores en términos de ingresos, aunque no alcanza la primera posición.

- Rondas Finales (Años 6-7):

En la sexta ronda, la empresa alcanza la primera posición en ingresos globales de ventas, registrando un total de 103,644k miles EUR, destacándose significativamente en su desempeño. En la séptima y última ronda, los ingresos de la empresa permanecen estables en torno a los 100k miles EUR, manteniéndose competitiva y cerrando con una posición fuerte frente a los competidores, aunque no retiene el primer lugar.

2.2 EBIT

La evolución del EBIT de la empresa muestra que el mayor volumen de ventas y el EBIT más alto se alcanzaron en la ronda 6, sin embargo, el mayor beneficio se obtuvo en la ronda 7.

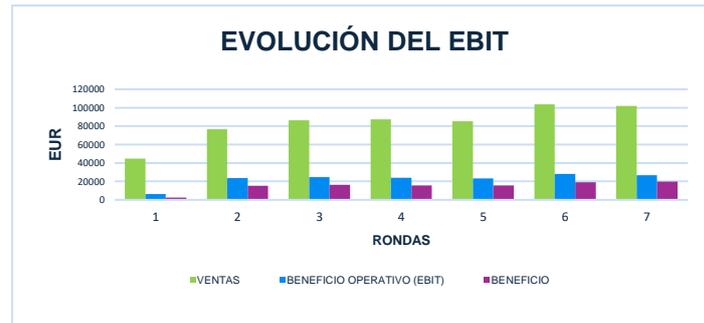


Gráfico 2: EBIT

En comparación con los competidores, la empresa ha gestionado sus operaciones de manera altamente eficiente, reflejado en su EBIT superior. Mientras otros competidores presentan beneficios operativos más bajos, la empresa (color ocre) ha mantenido costos controlados y optimizado sus procesos. Esta eficiencia operativa ha permitido convertir un mayor porcentaje de ventas en beneficios operativos.

El éxito de la empresa se debe a su capacidad para maximizar la rentabilidad mediante la reducción de costos y mejoras en la productividad. Una gestión rigurosa de los recursos y un enfoque en calidad y eficiencia han permitido un aumento constante del EBIT. Las inversiones en publicidad y servicio al cliente han impulsado las ventas sin aumentar desproporcionadamente los gastos operativos.

En la última ronda, la empresa mostró un fuerte desempeño en ventas, EBIT y beneficio final. Su EBIT de 26,64k miles EUR refleja un crecimiento eficiente y constante, destacando su capacidad para mantener una sólida rentabilidad y una gestión efectiva de los costos operativos.

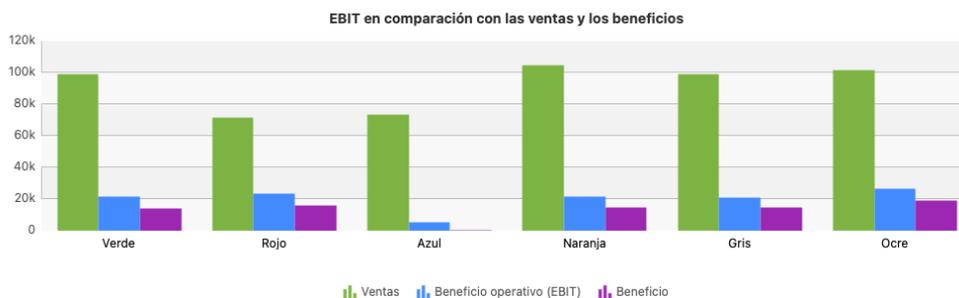


Gráfico 3: EBIT en comparación con los competidores.

2.3 COSTE DE LOS BIENES VENDIDOS

En la última ronda, la empresa registró un coste de los bienes vendidos de 47,81k miles EUR, desglosado en varias categorías.

- **Vendido del Inventario:**

La empresa vendió 713,45 miles EUR del inventario existente, representando una pequeña parte del coste total y sugiriendo que la mayoría de las ventas provino de la nueva producción.

- **Nueva Producción - Osos de Peluche:**

El coste de la nueva producción de osos de peluche fue de 19,03k miles EUR, mostrando una inversión significativa para satisfacer la demanda del mercado.

- **Nueva Producción - Coches de Carreras:**

El coste de la nueva producción de coches de carreras ascendió a 26,04k miles EUR, reflejando una estrategia enfocada en capitalizar la mayor demanda y rentabilidad de estos productos.

- **Incremento de Inventario:**

No se registró un incremento significativo de inventario, indicando una producción alineada con la demanda para minimizar el exceso de stock.

En comparación con otros competidores, la empresa registró un coste de 47,81k miles EUR en la última ronda. El competidor verde tuvo un coste total de 48,015 miles EUR, con una mayor proporción de costes en la venta de inventario. El competidor rojo presentó un coste total de 29,158 miles EUR, significativamente menor, pero con una estrategia diferente de producción y manejo de inventarios. El competidor azul tuvo un coste total de 28,335 miles EUR, similar al del competidor rojo. El competidor naranja registró el mayor coste total, 51,032 miles EUR, con una considerable proporción en la nueva producción de coches de carreras. Finalmente, el competidor gris mostró un coste total de 43,661 miles EUR, con una distribución equilibrada entre las diferentes categorías.

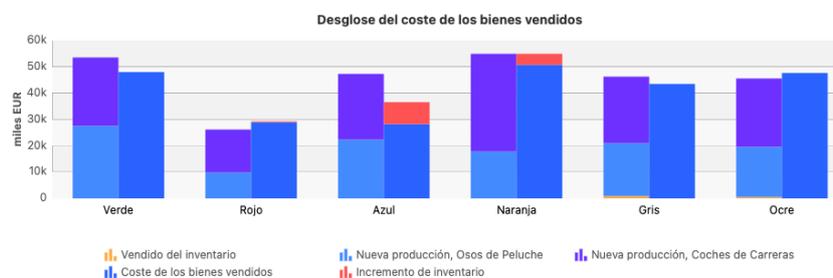


Gráfico 4: Coste de los beneficios vendidos.

2.4 BENEFICIOS GLOBALES

La empresa ha mantenido un desempeño sobresaliente en términos de beneficios globales a lo largo de las rondas.

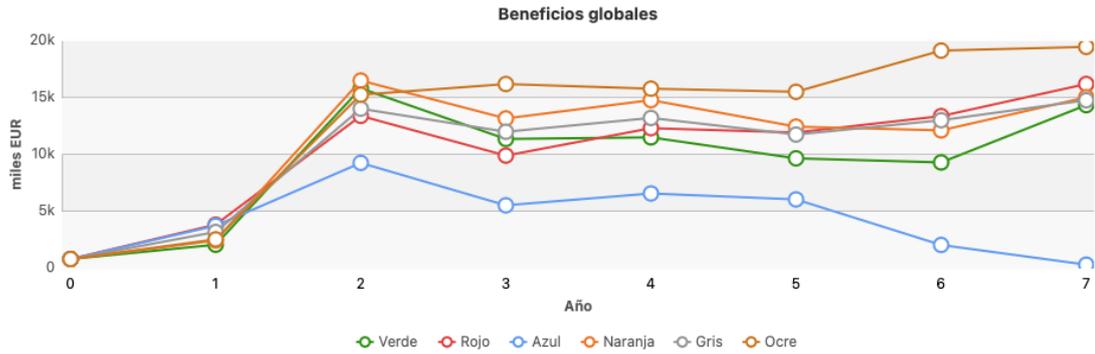


Gráfico 5: Beneficios globales

A continuación, se detalla la evolución de estos beneficios:

- Rondas Iniciales (Años 0-2):

Desde el inicio, la empresa ocre incrementa significativamente sus beneficios, alcanzando la primera posición en la ronda 2 con cerca de 17k miles EUR.

- Rondas Medias (Años 3-5):

La empresa mantiene su liderazgo, con beneficios estabilizados alrededor de 15k miles EUR, pese a no obtener ofertas de entregas adicionales en algunas rondas.

- Rondas Finales (Años 6-7):

En la ronda 6, los beneficios superan los 19k miles EUR, y aunque crecen ligeramente en la última ronda, se consolidan por encima de 19k miles EUR.

En relación con los demás competidores, la empresa ha logrado mantener ingresos superiores de manera consistente. Los competidores muestran variaciones significativas en sus beneficios a lo largo de las rondas, con fluctuaciones más pronunciadas y niveles de beneficios generalmente más bajos.

2.5 GANANCIAS ACUMULADAS (RESERVAS)

El gráfico muestra que la empresa ha experimentado un crecimiento constante en sus ganancias acumuladas, reflejando la efectividad de sus decisiones estratégicas.

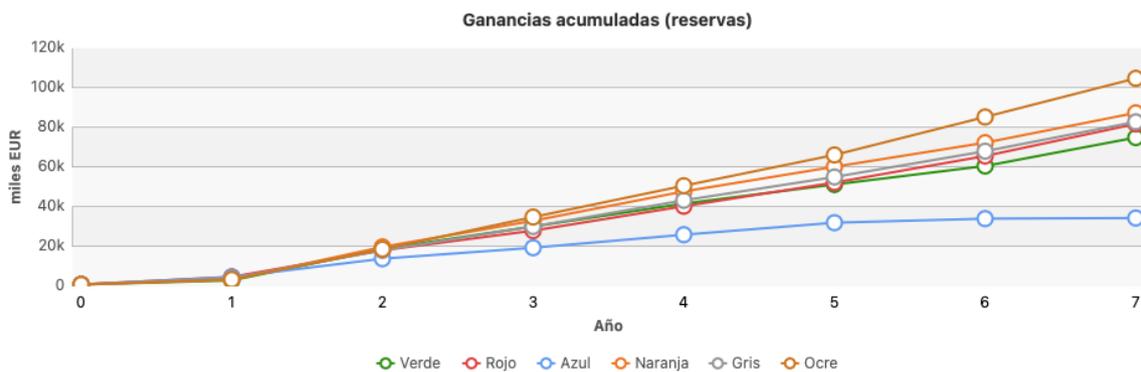


Gráfico 6: Ganancias acumuladas (reservas).

A continuación, se detalla la evolución de estas reservas:

- **Rondas Iniciales (Años 0-2):**

Todos los competidores comienzan con niveles de reservas similares. Al final de la segunda ronda, la empresa muestra un crecimiento sólido, situándose ligeramente por encima de varios competidores.

- **Rondas Medias (Años 3-5):**

En la tercera ronda, se observa un incremento significativo en las reservas acumuladas, posicionando a la empresa de manera destacada. Pese a no obtener ofertas de entregas adicionales en las rondas 3, 5 y 7, la empresa mantiene un crecimiento constante, optimizando sus operaciones y manteniendo una ventaja competitiva.

- **Rondas Finales (Años 6-7):**

En la sexta ronda, la empresa alcanza un nuevo pico en ganancias acumuladas, superando los 100k miles EUR, debido a decisiones estratégicas acertadas. En la última ronda, cierra con las mayores reservas acumuladas, consolidando su posición como líder del mercado.

En definitiva, la empresa ha demostrado una capacidad notable para acumular reservas superiores a las de sus competidores. Los competidores en colores verde, rojo, azul, naranja y gris muestran variaciones significativas en sus reservas a lo largo de las rondas, con fluctuaciones más pronunciadas y niveles generalmente más bajos.

3. INFORME DE MERCADO

3.1 CUOTA DE MERCADO GLOBAL

El gráfico ilustra la evolución de la participación de mercado de varias empresas a lo largo de siete rondas.

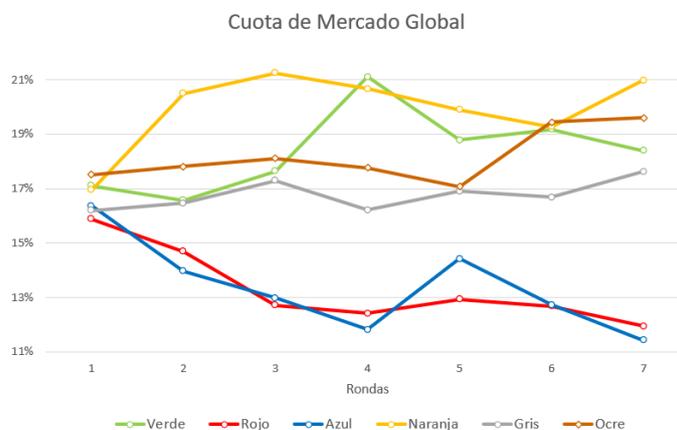


Gráfico 7: Cuota de Mercado Global.

La empresa Naranja lidera el mercado, alcanzando su punto máximo en la ronda 3 con más del 21% y manteniéndose en una posición alta. En contraste, tanto la empresa Roja como la empresa Azul muestran una tendencia descendente.

La empresa Ocre, que es la de interés, presenta una tendencia ascendente y fluctuante. Inicia con un 17% en la ronda 1 y alcanza su punto más alto en la ronda 6 con más del 18%, finalizando la ronda 7 cerca del 19%. Esto indica una mejora continua y un desempeño competitivo sólido hacia el final del período.

3.2 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y PRECIO

El mercado finlandés de osos de peluche es sensible al precio. Naranja y Verde dominan en ventas gracias a sus precios competitivos, mientras que Azul y Rojo no logran convertir sus altos precios en mayores ventas. La empresa Ocre enfrenta dificultades para mantener su cuota de mercado debido a la limitada capacidad de producción, a pesar de tener precios bajos.

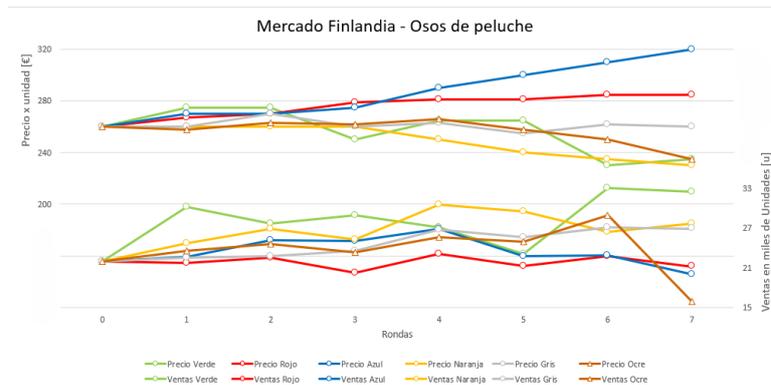


Gráfico 8: Mercado Finlandia – Osos de peluche

En el mercado de osos de peluche de Estados Unidos, la empresa Azul tiene los precios más altos, mientras que Verde y Ocre mantienen precios bajos. Naranja lidera en ventas, indicando una fuerte aceptación en el mercado. La empresa Ocre, aunque mantiene precios competitivos, enfrenta desafíos para aumentar sus volúmenes de ventas.

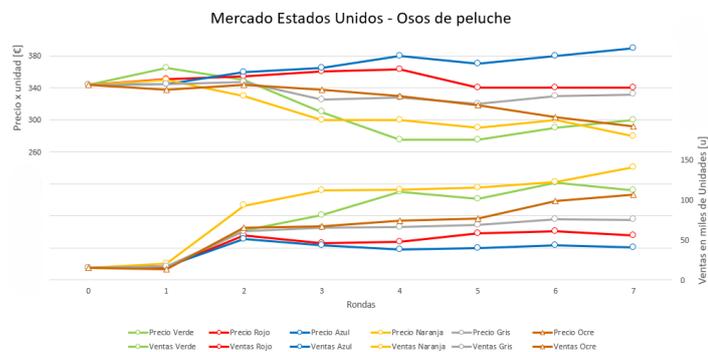


Gráfico 9: Mercado EE. UU. – Osos de peluche.

En Francia, la empresa Ocre lidera en ventas, mostrando una fuerte aceptación en el mercado, mientras que Naranja enfrenta una disminución significativa en sus ventas, cayendo de 40 mil unidades en la ronda 1 a casi 0 en la ronda 7.

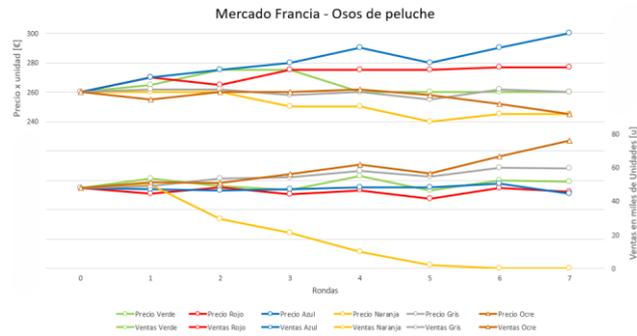


Gráfico 10: Mercado Francia – Osos de peluche.

De manera similar al mercado de osos de peluche, en el mercado de coches de carrera en Finlandia, la empresa Azul tiene los precios más altos. La empresa Naranja lidera en ventas, y la empresa Ocre enfrenta desafíos al no poder vender más en la última ronda, a pesar de sus precios competitivos.

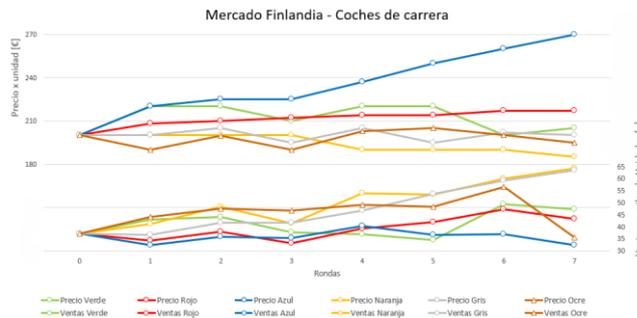


Gráfico 11: Mercado Finlandia – Coches de carrera.

En el mercado de coches de carrera en Estados Unidos, la empresa Naranja lidera en ventas, indicando una fuerte aceptación en el mercado. La empresa Ocre enfrenta desafíos para incrementar sus ventas, a pesar de mantener precios competitivos. La empresa Rojo tiene los precios más altos, y la empresa Azul, aunque mantiene precios altos, no logra mantener volúmenes altos de ventas y muestra una tendencia descendente en las rondas finales.

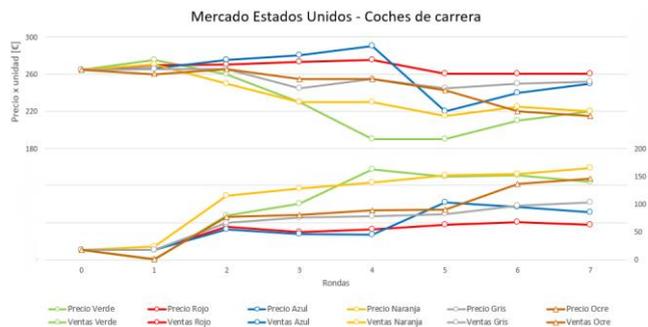


Gráfico 12: Mercado EE. UU. – Coches de carrera.

En el mercado de coches de carrera en Francia, la empresa Azul y la Rojo tienden a tener precios muy altos. En cambio, la empresa Verde y Naranja tienden a bajar sus precios.

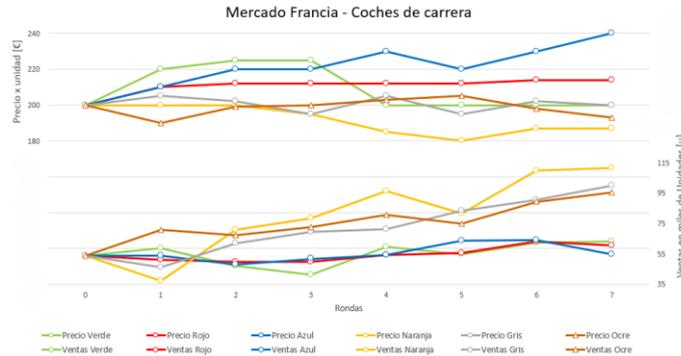


Gráfico 13: Mercado Francia – Coches de carrera.

Para concluir, debido a estos resultados de ventas y precios de los competidores, se ha decidido calcular siempre el promedio de las ventas y el promedio de los precios, ya que este método es conservador. Al fijar los precios, siempre se ha establecido por debajo del promedio de los precios para asegurar un precio atractivo, competitivo y seguro.

4. PRODUCCIÓN

Se analizarán los resultados de la última ronda como ejemplo para distinguir los resultados de la producción en comparación con los competidores, siendo la fase final del simulador empresarial.

4.1 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y VOLUMEN

La estrategia adoptada ha sido utilizar la máxima capacidad de producción tanto en Finlandia como en EE. UU. para cumplir con las demandas previstas y estar preparados para posibles demandas inesperadas. Esto asegura satisfacer las necesidades del mercado y mantener un stock adecuado en el inventario, permitiendo una respuesta rápida a cualquier incremento súbito en la demanda.

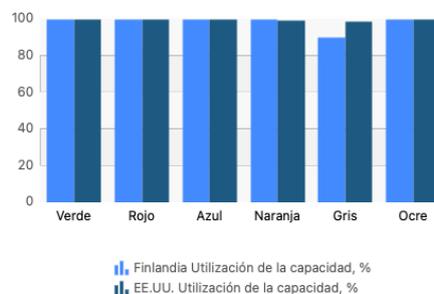


Gráfico 14: Utilización de la capacidad %.

- FINLANDIA

La empresa tiene una capacidad de producción de 220,83 mil unidades, distribuidas en 80 mil unidades para osos de peluche y 140,8 mil unidades para coches de carreras,

comparable a la del competidor naranja. En comparación con otros competidores, la empresa muestra una capacidad de producción robusta. Por ejemplo, el competidor verde tiene una capacidad inferior y una distribución equilibrada entre ambos productos, mientras que el competidor rojo tiene una capacidad notablemente menor.

La estrategia de la empresa ha sido equilibrar la producción, dedicando una mayor parte a coches de carreras, reflejando la demanda y rentabilidad de este segmento. Esta planificación estratégica ha permitido mantener una fuerte competitividad en el mercado.

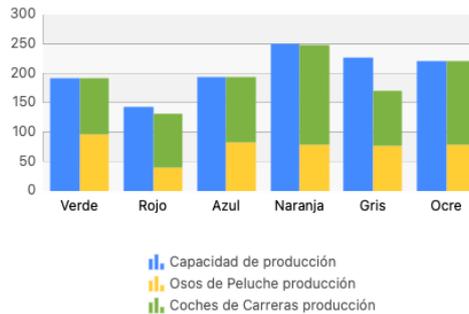


Gráfico 15: Finlandia capacidad de producción y volumen, miles de unidades.

- EE. UU.

De manera similar a Finlandia, la empresa ha utilizado la máxima capacidad de producción, enfocándose más en coches de carrera debido a la mayor demanda. La capacidad de producción es de 228,65 mil unidades, con 99,98 mil unidades para osos de peluche y 128,67 mil unidades para coches de carreras. Esta estrategia busca cumplir la demanda en EE. UU. y reducir los costos de transporte desde Finlandia.

En comparación con el competidor naranja, que ha realizado mayores inversiones en edificios y maquinaria, la empresa ocre presenta una capacidad más limitada debido a la falta de inversiones adicionales mencionada en la ronda 5. Sin embargo, la empresa todavía muestra una capacidad considerable en comparación con otros competidores, como el rojo, que tiene una capacidad menor y una distribución equilibrada entre los dos productos.

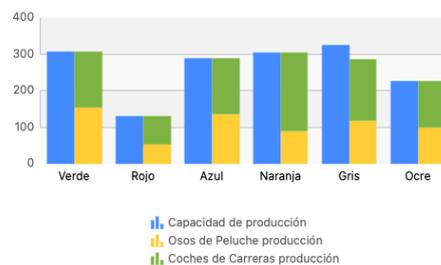


Gráfico 16: EE. UU. capacidad de producción y volumen, miles de unidades.

4.2 RECURSOS HUMANOS

- FINLANDIA

El gráfico del número de personal de producción en Finlandia muestra una evolución interesante. Inicialmente, la empresa mantuvo un nivel constante de personal, similar a sus competidores. En la ronda 5, se observa una notable disminución en el personal, debido al aumento de la eficiencia productiva. Esta tendencia se repite en la ronda 6, permitiendo mantener o aumentar la producción con menos personal.

En comparación con otros competidores, la empresa ocre ha optimizado su personal de manera estratégica. Mientras el competidor verde muestra fluctuaciones significativas, la empresa ocre ha mantenido una tendencia estable y eficiente. Los competidores rojo, azul y gris muestran niveles más bajos y estables de personal, con menos variaciones.

En la última ronda, la empresa ocre se alinea con la eficiencia alcanzada, asegurando una producción óptima sin incurrir en costos innecesarios de mano de obra, manteniéndose competitiva y respondiendo adecuadamente a las demandas del mercado.

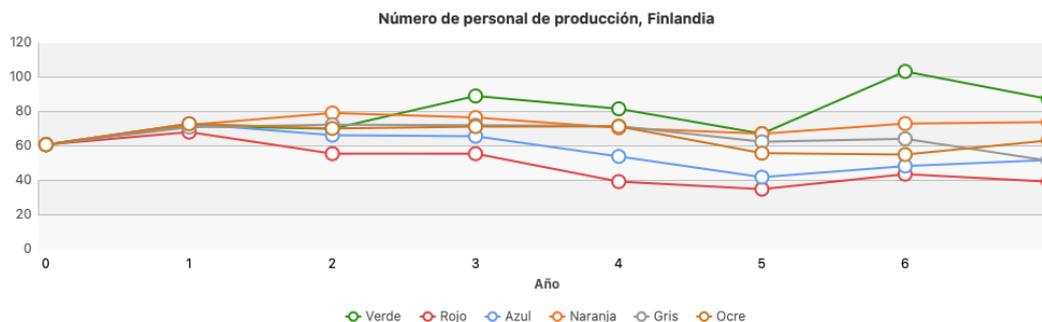


Gráfico 17: Número de personal de producción, Finlandia.

- EE. UU.

En EE. UU., la empresa sigue una tendencia similar a Finlandia. Al principio, el número de empleados se mantiene constante. En la ronda 5, hay una reducción significativa en el personal debido a mejoras en la eficiencia productiva.

Comparado con otros competidores, la empresa ocre ha adoptado una estrategia de optimización del personal. Mientras el competidor azul muestra un aumento significativo en la ronda 3, la empresa ocre ha mantenido una tendencia más estable y eficiente. Los competidores rojo, naranja y gris tienen niveles más bajos y estables de personal, con menos fluctuaciones.

En la última ronda, la empresa se sitúa con un número de empleados acorde con la eficiencia alcanzada, asegurando una producción óptima sin incurrir en costos excesivos de mano de obra, manteniéndose competitiva y eficiente en el mercado.

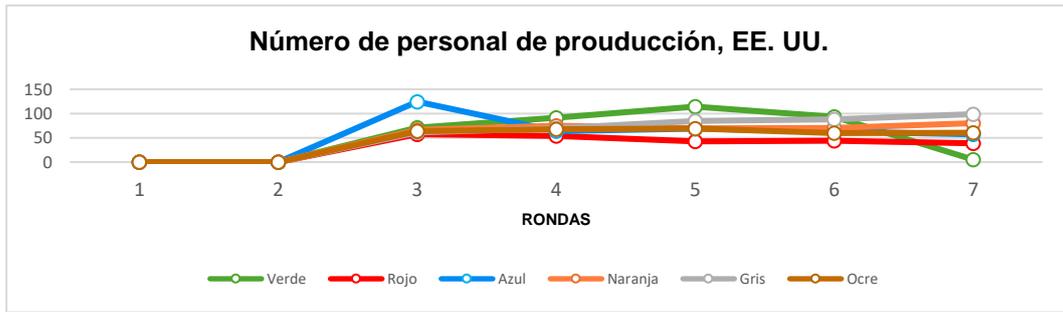


Gráfico 18: Número de personal de producción, EE. UU.

Por otra parte, las decisiones tomadas en el personal también han sido influenciadas por los salarios, indicando que la empresa ha intentado equilibrar el personal y los incrementos salariales.

A continuación, el gráfico presenta una comparación de los sueldos totales de producción en Finlandia y EE. UU. para cada competidor. La empresa presenta un sueldo total de producción equilibrado entre Finlandia y EE. UU., destacando una buena gestión en la distribución de costos laborales. En comparación con otros competidores, se observa lo siguiente:

- El competidor verde tiene los sueldos más altos, especialmente en Finlandia, indicando mayores costos operativos.
- El competidor rojo presenta los sueldos más bajos, reflejando una estrategia de reducción de costos y explotación a los empleados.
- El competidor azul nuestros sueldos moderados, ligeramente más altos en Finlandia.
- El competidor naranja tiene sueldos elevados en EE. UU., sugiriendo una mayor inversión en personal.
- El competidor gris muestra sueldos altos y equilibrados, similar a la empresa ocre, pero con mayores costos laborales.

En general, la empresa ha mantenido una estrategia equilibrada y eficiente en la gestión de sueldos de producción, manteniendo costos competitivos en ambos países sin incurrir en gastos excesivos.

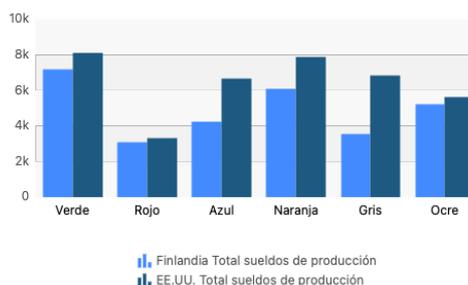


Gráfico 19: Total sueldos de producción, miles EUR.

El gráfico revela cambios significativos en la fuerza laboral de producción. La empresa ocre aumentó su fuerza laboral tanto en Finlandia como en EE. UU., con incrementos de 8,18 y 6,81 personas respectivamente. Este incremento sugiere una expansión productiva y una respuesta positiva a la demanda del mercado.

Por otro lado, los competidores adoptaron diferentes estrategias. Los competidores identificados con los colores verde y gris redujeron significativamente su personal en Finlandia, mientras que el competidor azul incrementó notablemente su fuerza laboral en EE. UU. Estos ajustes reflejan cómo cada empresa optimiza su personal para mejorar la producción y responder a las dinámicas del mercado.

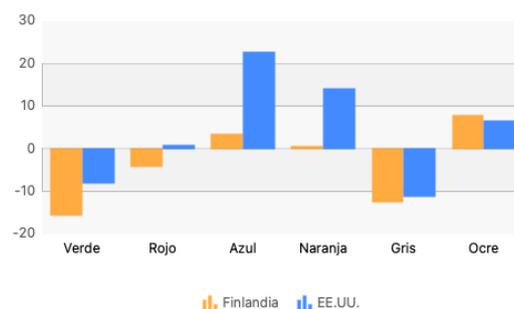


Gráfico 20: Cambio en la fuerza laboral de producción, personas.

4.3 INFORME AMBIENTAL

Las emisiones totales de CO₂ de la empresa ascienden a 1,13k toneladas por osos de peluche y 2,32k toneladas por coches de carreras. Aunque no son las más altas en comparación con otros competidores, están en un rango moderado, lo que indica un balance razonable entre producción y emisiones.

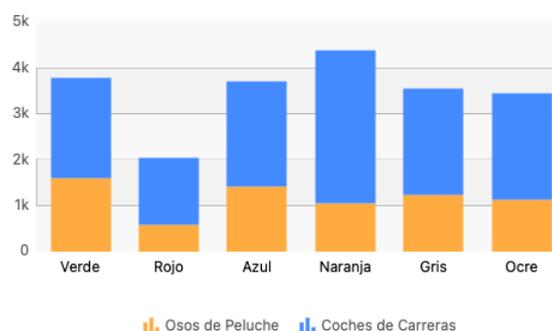


Gráfico 21: Emisiones totales de CO₂, toneladas.

El consumo total de energía de la empresa es de 26,28 MWh, con 8,63 MWh para osos de peluche y 17,65 MWh para coches de carrera. En comparación con otros competidores, la empresa tiene un consumo de energía moderado, lo que sugiere una producción eficiente y sostenible.

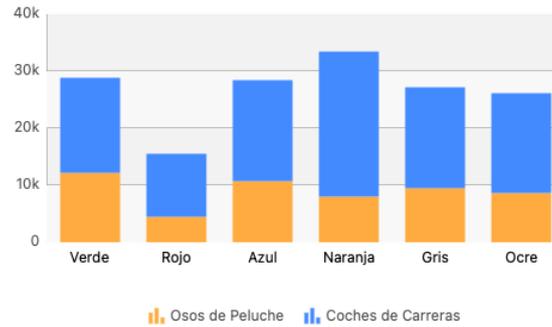


Gráfico 22: Consumo total de energía, MWh.

El consumo total de agua de la empresa es de 44,92 m³, con 14,75 m³ para osos de peluche y 30,17 m³ para coches de carrera. Este consumo es equilibrado en comparación con otros competidores, indicando un uso eficiente del recurso hídrico.

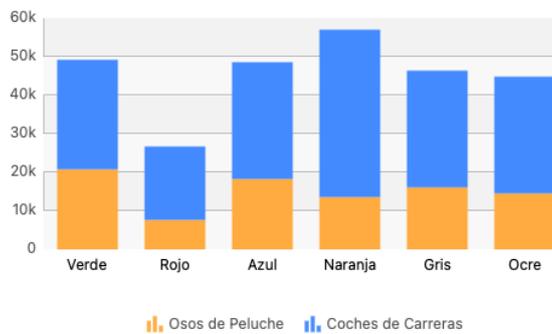


Gráfico 23: Consumo total de agua, m³.

5. LOGÍSTICA

En la última ronda, se realizó un análisis comparativo de los inventarios entre la empresa y sus competidores. La empresa logró vender casi todos sus productos, quedando solo pequeñas cantidades de productos iniciales. Esto es favorable por varias razones: genera un mayor flujo de caja, reduce los costos de almacenamiento y minimiza el riesgo de obsolescencia de productos.

El objetivo era vender todo el inventario disponible al finalizar el simulador empresarial, maximizando ingresos y evitando productos sin vender. La empresa se destacó en comparación con sus competidores, teniendo muy pocos stocks remanentes. Por ejemplo, el competidor azul presentó una cantidad considerable de inventario final, implicando mayores costos de almacenamiento y riesgo de obsolescencia. Esto subraya la efectividad de la estrategia de la empresa en la gestión de inventarios.

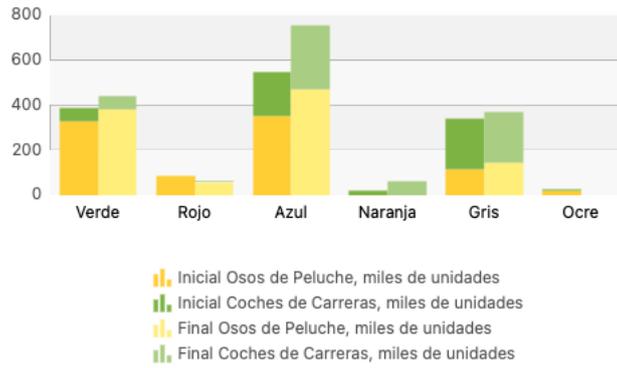


Gráfico 24: Inventarios

Además, se registraron emisiones totales de CO2 del transporte de 5,29k kg para osos de peluche y 7,39k kg para coches de carrera. Estas emisiones reflejan la priorización de mercados y la distribución geográfica de la producción, optimizando rutas de transporte y reduciendo emisiones de CO2.

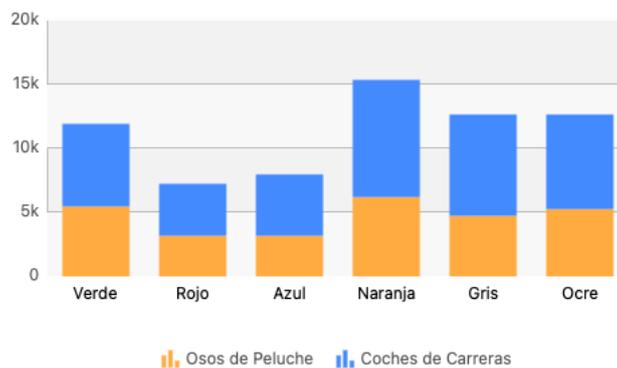


Gráfico 25: Emisiones totales de CO2 del transporte, Kg.

En cuanto a las entregas, la principal prioridad desde Finlandia fue para Finlandia y Francia. Debido a la insuficiencia de productos en EE. UU., se transportó una pequeña cantidad de productos desde Finlandia. En EE. UU., la prioridad de las entregas se centró en el propio país para reducir costos de transporte.

- FINLANDIA

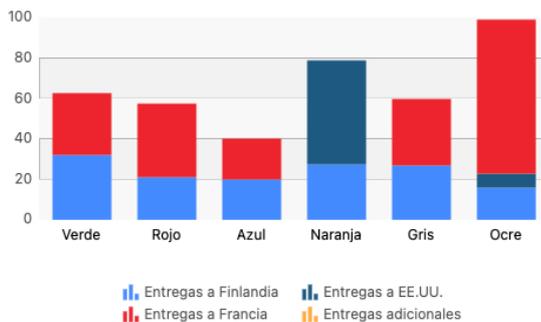


Gráfico 26: Entregas, osos de peluche.

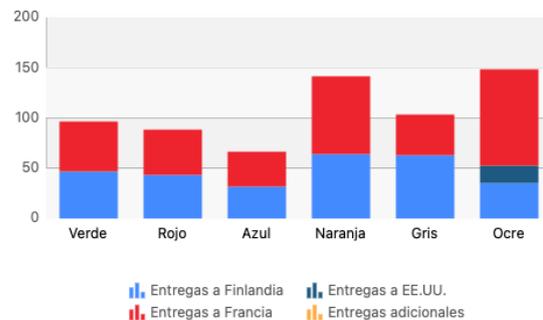


Gráfico 27: Entregas, coches de carrera.

- EE. UU.

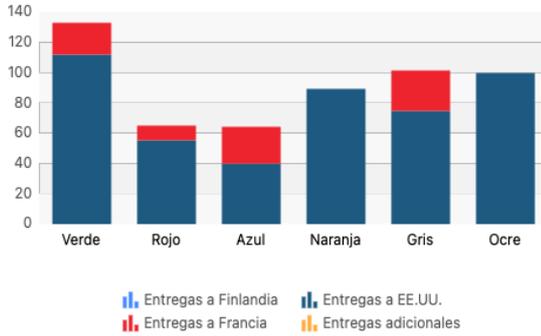


Gráfico 29: Entregas, osos de peluche.

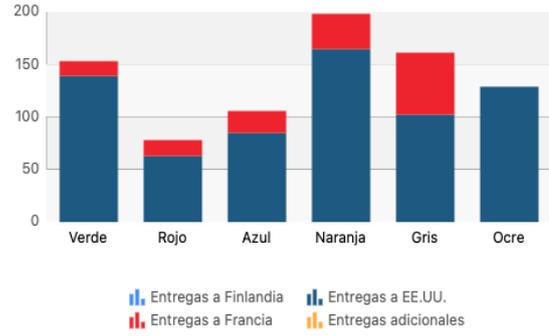


Gráfico 28: Entregas, coches de carrera.

6. ESTADOS FINANCIEROS

6.1 CUENTA DE RESULTADOS

En esta sección se detalla que la empresa registró ventas netas por un total de 101,99 mil euros, situándose en el cuarto lugar en términos de rendimiento. Los costos variables ascendieron a 47,81 mil euros, y los costos fijos sumaron 14,7 mil euros. Además, se contabilizó una amortización total de 12,83 mil euros, gastos de financiación de 1,5 mil euros y 6,49 mil euros en impuestos directos.

Comparando con los demás competidores, se observa que el competidor verde y naranja tienen mayores ventas netas, pero también enfrentan mayores costos variables y fijos. La empresa ocre, a pesar de tener una estructura de costos ajustada, mantiene una posición competitiva en ventas netas respecto a sus rivales.

Considerando todas estas cifras, la empresa logra un beneficio neto significativo, reflejando una gestión eficiente de los costos y una sólida estrategia de ventas.

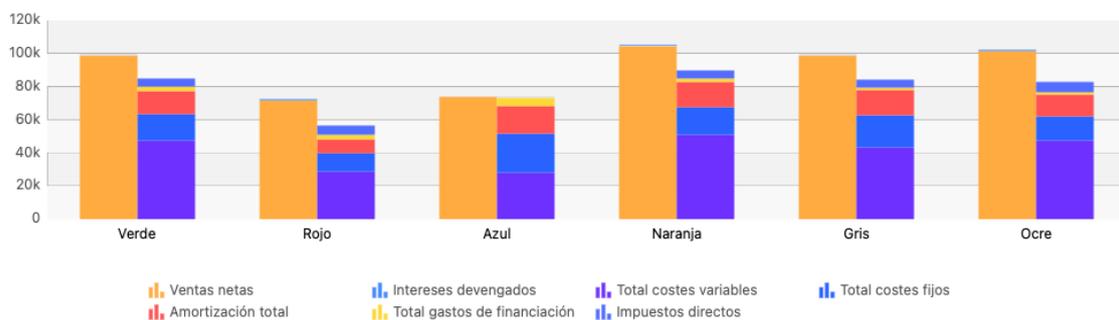


Gráfico 30: Estructura de Costes e Ingresos.

6.2 HOJA DE BALANCE

Según los datos del balance, se evidencia un Fondo de Maniobra (FM) positivo, calculado como la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante. Esta

situación es favorable, ya que un FM positivo indica que la empresa posee suficientes activos líquidos para satisfacer sus compromisos a corto plazo.

- **Fondo de Maniobra (FM)** = $98.917 - 5.430 = 93.487€$

Además, se evalúa la liquidez de la empresa mediante la relación entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, obteniendo un valor aproximado de 18,22. Esto indica que la empresa tiene una sólida capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Tener una liquidez positiva es ventajoso, ya que permite a la empresa enfrentar imprevistos financieros, aprovechar oportunidades de inversión y mantener una buena reputación crediticia.

- **Liquidez** = $98.917 / 5.430 = 18,22$

Otro aspecto relevante es la solvencia de la empresa, calculada como el cociente entre el total de activos y el total de pasivos, resultando en 4,5. Un resultado de solvencia mayor a 1 indica que la empresa tiene la capacidad de cumplir con sus compromisos financieros tanto a corto como a largo plazo. Adicionalmente, se ha calculado la independencia financiera para verificar el cumplimiento de uno de los objetivos establecidos por la empresa, obteniendo un valor de 78% al dividir el patrimonio neto entre el total de activos. Este porcentaje confirma la independencia financiera, ya que típicamente se considera que una ratio superior al 50% es indicativa de independencia. Por lo tanto, no es necesario calcular la ratio de dependencia financiera, pues ya se ha demostrado que el objetivo de independencia ha sido alcanzado.

- **Solvencia** = $181.170 / 40.430 = 4,5$
- **Independencia Financiera** = $140.741 / 181.170 = 0,78 * 100 = 78\%$

Por otro lado, se analiza el endeudamiento para determinar la proporción de deuda, calculando el cociente entre el total de pasivos y el total de activos, que da como resultado 0,22. Un valor menor que 1 indica que la empresa no tiene un alto nivel de endeudamiento, lo que significa que no depende en gran medida de los acreedores, y por lo tanto, tiene un perfil financiero más seguro. También se evalúa la calidad del endeudamiento para verificar si es buena o mala. Este análisis se realiza mediante el cálculo del cociente entre el pasivo corriente y el pasivo total, obteniendo un valor de 0,13. Una calidad de deuda inferior a 1 se interpreta como buena, indicando que la empresa tiene una mayor proporción de pasivos a largo plazo en comparación con los pasivos a corto plazo.

- **Endeudamiento** = $40.430 / 181.170 = 0,22 < 1$
- **Calidad del endeudamiento** = $5.430 / 40.430 = 0,13 < 1$

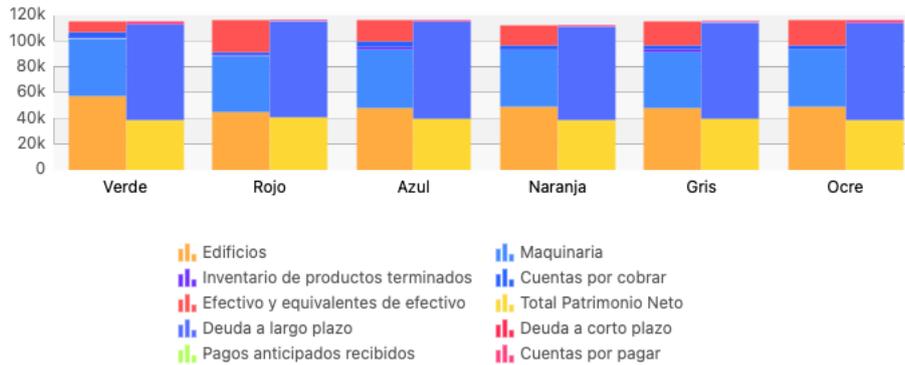


Gráfico 31: Hoja de Balance.

6.3 FLUJO DE CAJA

El análisis del flujo de caja de la empresa revela lo siguiente:

- **Flujo de caja operativo:**

La empresa generó 35,72 mil euros, indicando que está produciendo más efectivo del que usa en sus operaciones, lo cual es positivo.

- **Total de inversiones:**

La empresa desinvirtió 9,36 mil euros en activos a largo plazo, resultando en un flujo de caja neto de operaciones e inversiones de 26,36 mil euros. Esto sugiere que la empresa genera suficiente efectivo para cubrir sus operaciones e inversiones.

- **Cambio en la financiación:**

Se registró un cambio negativo de -10 mil euros en la financiación.

- **Tesorería:**

Aumentó a 16,358 euros, lo que indica una mayor disponibilidad de efectivo para operaciones futuras.

En comparación con los competidores, la empresa ha mostrado un desempeño superior en términos de flujo de caja operativo, demostrando una mayor eficiencia en la generación de efectivo a partir de sus actividades operativas. Esta ventaja proporciona flexibilidad para reinvertir en el negocio, pagar deudas y gestionar imprevistos financieros, además de mejorar su posición frente a inversionistas y acreedores.

En resumen, el análisis del flujo de caja de la empresa indica una gestión eficaz y sólida del efectivo, destacándose en el mercado por su capacidad para generar y mantener una tesorería robusta.

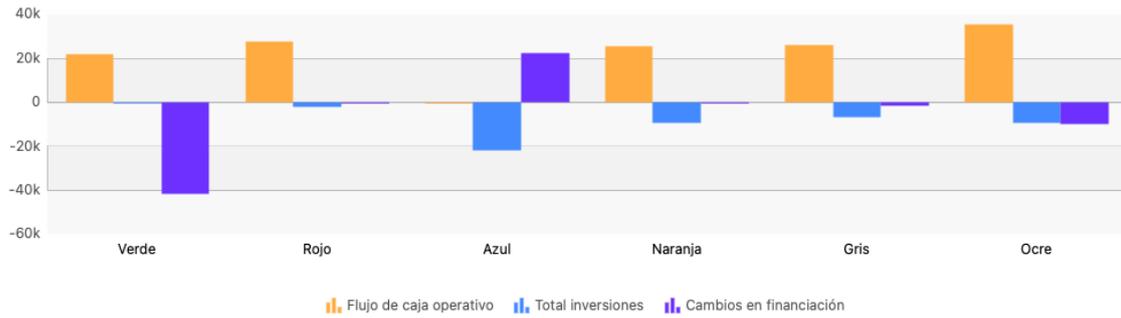


Gráfico 32: Estado Flujo de Caja.

7. RATIOS FINANCIEROS

La empresa muestra sólidos indicadores financieros en comparación con sus competidores. Sobresale en áreas clave como el margen de beneficio operativo, el beneficio neto y la independencia financiera, lo que revela una gestión eficiente y una posición financiera sólida. Sin embargo, hay margen para mejorar en aspectos como el margen bruto, donde podría optimizar aún más sus costos para aumentar la rentabilidad por unidad vendida.

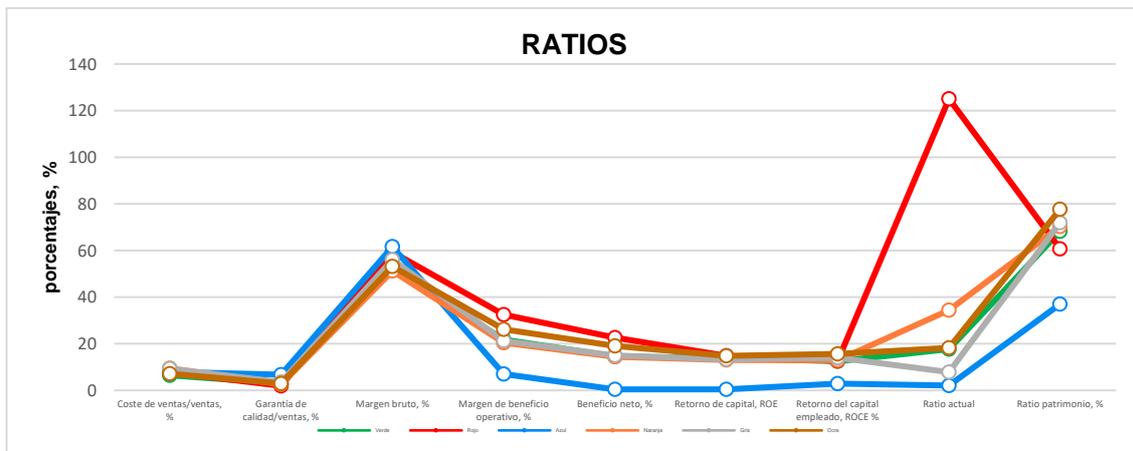


Gráfico 33: Ratios.

8. CREACIÓN DE VALOR

La creación de valor es esencial para evaluar el desempeño y la sostenibilidad de la empresa. En la última ronda, se ha generado un total de 19.47k EUR para los accionistas, reflejando una buena rentabilidad y atractivo para los inversores. Los acreedores recibieron 1.5k EUR, asegurando una gestión responsable de las deudas. El personal ha obtenido 10.86k EUR, destacando la inversión en una fuerza laboral motivada y bien remunerada. El gobierno recibió 6.49k EUR en impuestos, indicando una contribución significativa y cumplimiento fiscal. Los proveedores fueron los mayores beneficiarios con 33.03k EUR, mostrando relaciones sólidas y estables.

En comparación con otras empresas, la empresa se posiciona competitivamente. Genera valor similar a la empresa Verde para los accionistas, aunque con una distribución más equilibrada. Frente a la empresa Azul, destaca en la remuneración al personal y supera a la empresa Roja en contribuciones a acreedores y personal. La empresa Naranja genera el mayor valor total, pero la empresa ocre mantiene una distribución equilibrada que asegura sostenibilidad y crecimiento. La empresa Gris, aunque similar en algunos aspectos, tiene mayores costos asociados con los proveedores.

En resumen, la empresa muestra un desempeño sólido en la creación de valor, con una distribución equilibrada entre accionistas, acreedores, personal, gobierno y proveedores, lo que favorece su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

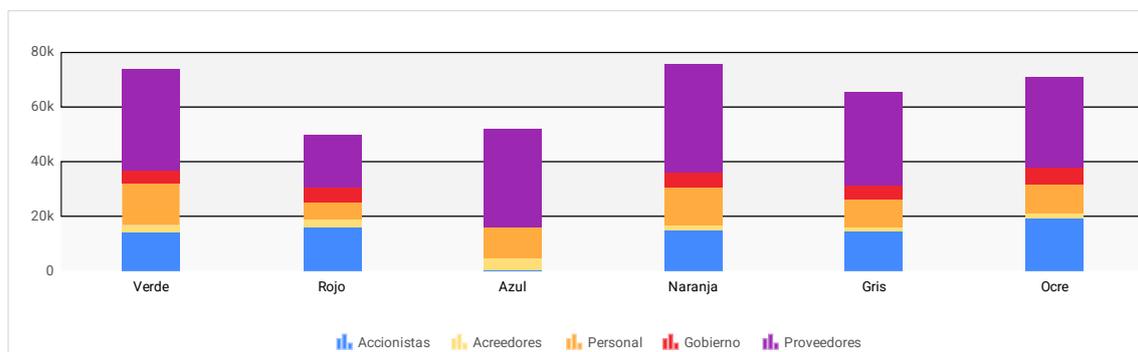


Gráfico 34: Creación de valor, miles EUR.

IV. CONCLUSIÓN

1. RESULTADOS OBTENIDOS

En conclusión, las estimaciones demostraron ser cruciales para evaluar el desempeño financiero de la empresa, proporcionando anticipaciones precisas de la cuenta de resultados, la hoja de balance, el flujo de caja y diversas ratios financieras. En la mayoría de los casos, los resultados reales superaron las estimaciones, reflejando la efectividad de las decisiones estratégicas y una planificación precisa. Este alineamiento aseguró el crecimiento y la estabilidad financiera de la empresa.

En la última ronda del simulador empresarial, la empresa gestionó eficazmente su capacidad de producción, recursos humanos y sostenibilidad ambiental. En Finlandia y EE. UU., logró capacidades de producción significativas sin inversiones adicionales. La optimización del personal permitió mantener una producción óptima con costos laborales reducidos. La empresa mantuvo un equilibrio adecuado en sus emisiones de CO₂ y consumo de recursos, reflejando una producción sostenible. Respecto a la logística, la estrategia implementada fue eficiente y bien estructurada, optimizando operaciones de transporte y distribución para reducir costos y emisiones. La priorización de entregas se centró en minimizar costos y emisiones, demostrando un compromiso con la sostenibilidad ambiental y la eficiencia operativa.

En términos de desempeño financiero, la empresa mostró ventas netas sólidas y una estructura de costos ajustada, logrando un beneficio neto significativo en comparación con sus competidores. El balance general indicó una situación financiera saludable, con alta liquidez, sólida solvencia y bajo endeudamiento. El flujo de caja operativo robusto permitió cubrir tanto operaciones como inversiones, destacándose por su eficiencia en la generación de efectivo. En el análisis de las ratios financieras, la empresa mantuvo una gestión eficiente y una posición financiera sólida. Sobresalió en áreas como el margen de beneficio operativo, el beneficio neto y la rentabilidad sobre el capital y el capital empleado, aunque hubo margen de mejora en el margen bruto. La elevada ratio de patrimonio destacó la independencia financiera de la empresa.

Por último, la creación de valor fue notable, con una distribución equilibrada entre accionistas, acreedores, personal, gobierno y proveedores. La empresa demostró una rentabilidad sólida para los accionistas y un compromiso adecuado con los acreedores, invirtiendo en su personal y manteniendo relaciones sólidas con los proveedores.

En resumen, la empresa presentó sólidos indicadores financieros, una gestión eficiente y una posición financiera robusta. La mayoría de los resultados superaron las expectativas de las decisiones tomadas, reflejando un equilibrio en la distribución del valor generado y favoreciendo su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Personalmente, me hubiera gustado arriesgar más en las demandas y en los precios, ya que siempre he tomado las decisiones de manera segura para obtener buenos resultados, lo cual también ha sido una estrategia efectiva.

2. OBJETIVOS

Desde el inicio, los objetivos se centraron en maximizar la rentabilidad y la competitividad de la empresa para superar a los principales competidores del mercado. Tras un análisis detallado, se concluye que la empresa ha alcanzado y, en muchos casos, superado estos objetivos. La implementación de estrategias efectivas en cada área ha permitido a la empresa mantener y destacarse en competitividad. A continuación, se analizan y concluyen los siguientes gráficos:

- **Total Retorno al Accionista Acumulado, p.a, %:**

La empresa superó a la máxima competencia entre las rondas 2-7, indicando que las estrategias implementadas para maximizar el retorno al accionista fueron efectivas.

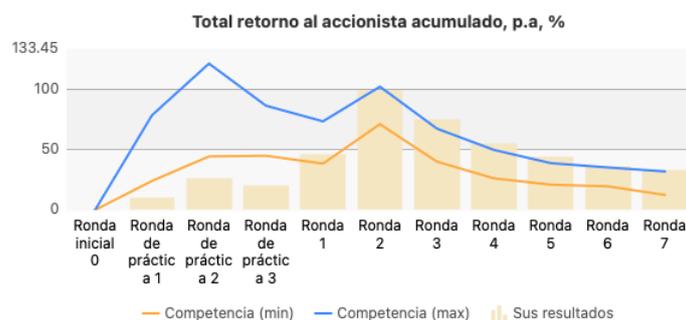


Gráfico 35: Total retorno al accionista acumulado, p.a, %

- **Ganancias Acumuladas (Reservas), k EUR:**

Las reservas de la empresa crecieron consistentemente y a partir de la ronda 3 hasta la última ronda superaron la máxima competencia. Este crecimiento refleja una sólida gestión de las ganancias retenidas y una capacidad efectiva para reinvertir en el crecimiento y mantener una posición financiera sólida.

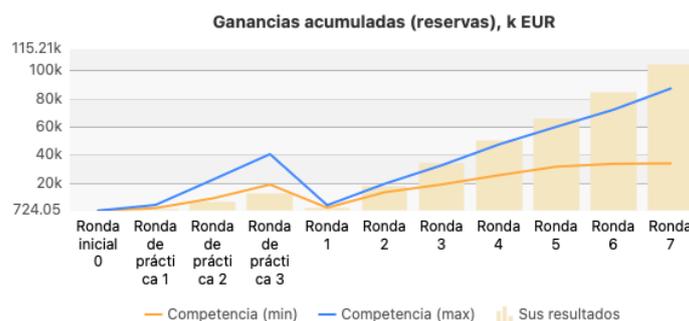


Gráfico 36: Ganancias acumuladas (reservas), k EUR.

- **Margen de Beneficio Operativo, %:**

La empresa logró superar a la máxima competencia en las rondas 3, 5 y 6, demostrando una gestión eficiente de los costos operativos y una estrategia eficaz en la generación de ingresos. Este desempeño indica que, en estas rondas, la empresa pudo maximizar su rentabilidad operativa comparada con los competidores. Sin embargo, en la séptima

ronda, no se pudo mantener esta ventaja y el margen de beneficio operativo quedó por debajo del máximo alcanzado por la competencia.

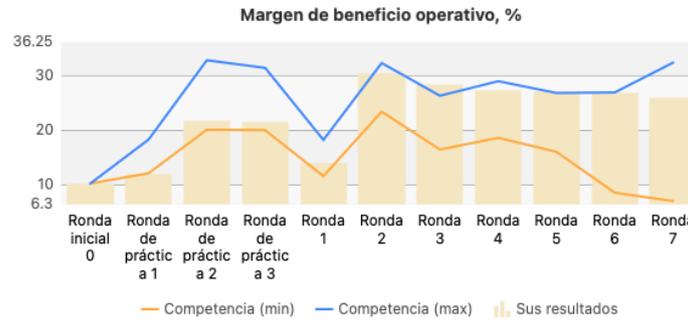


Gráfico 37: Margen de beneficio operativa, %.

En resumen, la empresa no solo alcanzó, sino que en varias ocasiones superó los objetivos de rentabilidad y competitividad. Las estrategias implementadas resultaron en un desempeño financiero robusto, superando a la competencia en retorno al accionista, reservas acumuladas y margen de beneficio operativo en varias rondas. Estos logros destacan la efectividad de la planificación y ejecución estratégica, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

3. EXPERIENCIA ADQUIRIDA

La experiencia adquirida en el *Business Game* ha sido excepcional. Este juego exige una reflexión profunda sobre las condiciones de cada ronda, presentando diversos desafíos. Obliga a analizar los posibles resultados de las decisiones y prever las estrategias de los competidores y sus efectos en la propia empresa. Es crucial seguir de cerca el mercado y la competitividad para obtener una ventaja competitiva desde el inicio y asegurar buenos resultados a largo plazo. Por ejemplo, la primera oferta de entregas adicionales en la segunda ronda me otorgó una ventaja significativa en términos de ingresos y mejoró la imagen de la empresa.

Competir con personas reales hizo el juego más entretenido y realista. Sin embargo, algunos competidores mantenían precios demasiado bajos, lo que me impedía aumentar mis precios, mientras otros tenían precios excesivamente altos. Mi estrategia fue calcular el promedio tanto en ventas como en precios.

Como sugerencia, sería beneficioso que las condiciones del juego fueran más desafiantes, como un aumento más pronunciado en el costo de las materias primas, para que los competidores que no gestionen adecuadamente enfrenten resultados negativos.

En definitiva, recomiendo encarecidamente este trabajo de fin de grado, ya que integra casi todos los aspectos estudiados durante la carrera, incluyendo marketing, relación entre oferta, demanda y precio, contabilidad y finanzas, recursos humanos y estrategias.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Sim CESIM. (2024). *Market Report Domestic*.
<https://sim.cesim.com/ul/Home?sim=se>
- Hernando Polo, C., & Alfaro Giménez, J. (2013). *Simulación empresarial*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Álvarez de Noales, J. M. (1992). *Business game*. Servicio de Publicaciones Económicas.
- Porter, M. E. (1982). "John E. Leo:" *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors (Book Review) [Review of "John E. Leo:" Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors (Book Review)]*. *Industrial Marketing Management*, 11(4), 317-. Elsevier North-Holland.
- CreceNegocios. (s.f.). *¿Qué es el precio? (definición, fijación y estrategias de precios)*. CreceNegocios. <https://www.crecenegocios.com/precio/>
- EGA Futura. (s.f.). *Estrategia de Precios: Cómo funciona este misterioso proceso y cómo Maximizar las Ganancias de tu Empresa*. EGA Futura. <https://www.egafutura.com/negocios/estrategia-precios-proceso>
- CuidatuDinero. (s.f.). *¿Qué significa precio de venta promedio? CuidatuDinero*. <https://www.cuidatudinero.com/13168240/que-significa-precio-de-venta-promedio>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2024). *Condiciones de trabajo*. <https://www.ilo.org/global/topics/working-conditions/lang--en/index.htm>
- Gestipolis. (s.f.). *Ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/ciclo-de-conversion-de-efectivo-y-capital-de-trabajo/>
- Investopedia. (2024). *Days Payable Outstanding (DPO)*. <https://www.investopedia.com/terms/d/dpo.asp>
- Solís, S. (2023-2024). *Grado: Administración y Dirección de Empresas (ADE). Análisis de Estado Contables*. Universidad de Barcelona.

VI. ANEXOS

Anexo 1 – Condiciones

AN 1.1 RONDA 1

El análisis detallado de las condiciones empresariales en la primera ronda ofrece una visión completa de la situación actual de *ToyJoy*. En esta etapa, se busca obtener una comprensión clara y detallada de las condiciones actuales para informar las decisiones estratégicas futuras de la empresa:

- Demanda: en Finlandia, se observa una demanda estable en comparación con el año anterior, a menos que haya cambios significativos en los precios. Por otra parte, en otros países como Estados Unidos y Francia, se registra un aumento en la demanda de osos de peluche y, especialmente, de coches de carrera.
- Entregas adicionales: no se esperan entregas adicionales durante esta primera ronda.
- Finanzas: el mercado financiero parece mantener una relativa estabilidad.
- Producción: en Finlandia, se identifica una oportunidad para invertir en infraestructura debido a que en los próximos años el precio de edificios aumentará. Adicionalmente, se prevé el desarrollo de máquinas más productivas en el futuro. No obstante, en Estados Unidos, aún está pendiente la adquisición de la planta de producción.
- Moneda: el tipo de cambio entre el euro y el dólar se mantiene constante en 1.265 USD/€.

Esta fase presenta una mezcla de oportunidades y desafíos para la empresa. La demanda creciente en mercados clave y la estabilidad del mercado financiero brindan un contexto favorable para el crecimiento. Sin embargo, es necesario abordar los desafíos en la producción y acelerar la adquisición de la planta en Estados Unidos para asegurar un desarrollo sostenible a largo plazo.

AN 1.2 RONDA 2

Las condiciones de esta ronda fueron favorables. La adquisición de la fábrica y el departamento de ventas en EE. UU. ha concluido, permitiendo decisiones de producción e inversión tanto en EE. UU. como en Finlandia. Se espera que las ventas en EE. UU. aumenten hasta cuatro veces debido al gran potencial del mercado. Los estudios favorables sobre los materiales de los coches de carreras anticipan un incremento de la demanda del 5-10%, mientras que la demanda de osos de peluche crece gradualmente sin cambios significativos.

Las Naciones Unidas han hecho un pedido de 20,000 osos de peluche y 20,000 coches de carreras para las víctimas del terremoto en Islandia. En el ámbito financiero, se prevé una disminución de medio punto porcentual en las tasas de préstamos. Los precios de la maquinaria de producción disminuirán en el futuro cercano, con nuevas tecnologías

que reducirán costos en casi un 40%, aunque aún no están disponibles. Los costos de construcción en Finlandia se están nivelando, pero EE. UU. sigue siendo más económico para nuevas construcciones.

Finalmente, se espera que el dólar se fortalezca gradualmente a largo plazo, ya que el euro es percibido como sobrevalorado.

AN 1.3 RONDA 3

En esta tercera ronda, se presentan varios cambios y desafíos en el entorno de la empresa. Han aparecido nuevos productos en el mercado que compiten con los coches de carreras. En EE. UU., la demanda prácticamente se detendrá, y en Finlandia, incluso puede disminuir. En Francia, el crecimiento de la demanda será más lento. No se esperan cambios importantes en la demanda de osos de peluche. Además, la Asociación de *Boy Scouts* ha colocado una licitación para 25,000 unidades de coches de carreras.

Las tasas de interés están aumentando en la Eurozona, anticipándose a posibles acciones del Banco Central Europeo para contrarrestar el debilitamiento del euro. Se espera un aumento en la tasa de interés del 0.5%.

En el ámbito de la producción, *Deutsche Tronics* ha cumplido su promesa y ahora ofrece nueva maquinaria de fabricación a un precio 30% más bajo. Las investigaciones independientes predicen que, a largo plazo, los precios de los nuevos edificios aumentarán en Finlandia y disminuirán en EE. UU. Los sindicatos de trabajadores iniciarán negociaciones este año sobre los despidos, y la posición de la empresa es que congelar los salarios podría evitar los despidos. Se esperan resultados de estas negociaciones el próximo año.

En cuanto a la moneda, el dólar se está fortaleciendo en relación con el euro.

Estas condiciones requieren una adaptación estratégica para manejar los desafíos en la demanda, aprovechar las oportunidades de reducción de costos en producción y gestionar los cambios financieros y monetarios de manera eficaz.

AN 1.4 RONDA 4

En esta cuarta ronda, hay varias novedades y cambios importantes para la empresa. Desde EE. UU., llegan buenas noticias: los investigadores han desarrollado una nueva tecnología para producir pinturas y colorantes de origen natural, eliminando el uso de químicos en la producción de los modelos fundidos a presión. Las instalaciones han sido modernizadas con esta última tecnología y se ha lanzado una fuerte campaña de marketing que enfatiza la naturaleza ecológica de los productos. Como resultado, se espera que la demanda de coches de carreras aumente en todas las áreas del mercado en al menos un 15%. Además, este descubrimiento tiene efectos positivos en la demanda de osos de peluche, ya que se ha observado que los consumidores que

compran coches de carreras también están dispuestos a adquirir osos de peluche para sus seres queridos.

Por otra parte, no se esperan licitaciones adicionales en esta ronda. En el ámbito financiero, las tasas de interés suben gradualmente otro medio punto porcentual y se prevé que continuarán aumentando.

En cuanto a la producción, los precios de la maquinaria continúan disminuyendo, mientras que los costos de las materias primas para los osos de peluche siguen aumentando. Los materiales naturales utilizados en la producción de los coches de carreras también aumentarán de precio, con estimaciones conservadoras que predicen un incremento del 10% en los precios de las materias primas. Los sindicatos han negociado un amplio acuerdo con la empresa para congelar los salarios en los niveles actuales, con el fin de evitar despidos masivos. En recompensa por su flexibilidad, la empresa ha acordado incrementos sustanciales de sueldo dentro de dos años.

Por último, continúa el fortalecimiento del USD.

AN 1.5 RONDA 5

En esta ronda, se han observado diversas condiciones que afectarán las operaciones de la empresa. La tasa de divorcios en Finlandia y Francia ha aumentado, lo que ha ocasionado una menor demanda de osos de peluche en ambos mercados. Además, ha crecido el interés por adquirir osos de peluche en mercadillos. Los analistas prevén que, a largo plazo, la demanda de osos de peluche se mantendrá estable o incluso disminuirá. No obstante, las parejas recién divorciadas en ambos mercados continúan comprando coches de carreras como una forma de consuelo.

En cuanto a las entregas adicionales, la empresa internacional farmacéutica Pilsens iniciará una campaña de marketing que incluirá osos de peluche con sus productos analgésicos y ha anunciado un pedido de 20.000 unidades.

Financieramente, el Banco Central Europeo ha vuelto a aumentar las tasas de interés, a pesar de los problemas económicos evidentes. Se espera que la presión política sobre el Banco Central Europeo aumente, lo que podría llevar a una estabilización de las tasas preferentes en un 4%. Las altas tasas de interés han generado preocupación entre los analistas sobre las empresas con mayores niveles de endeudamiento, debido a los mayores costos financieros que enfrentarán.

En términos de producción, la implementación del uso de pinturas y colorantes naturales en la fabricación de coches de carreras ha sido exitosa en Finlandia. Los cursos de formación organizados para el personal de producción han inspirado mejoras en la productividad, con varias iniciativas aprobadas por el equipo directivo. Se espera que la efectividad del personal de producción aumente significativamente este año. A largo

plazo, se prevé que los precios de las materias primas para los osos de peluche disminuirán.

Finalmente, el dólar continúa fortaleciéndose frente al euro, lo cual tendrá implicaciones en las transacciones internacionales y en la competitividad de los productos en el mercado global.

AN 1.6 RONDA 6

La demanda de juguetes en Estados Unidos está en aumento, ya que los profesionales ocupados buscan dedicar más atención a sus hijos. Se espera un crecimiento de dos dígitos en la venta de osos de peluche y coches de carreras durante un periodo prolongado, con las ventas de coches de carreras aumentando a un ritmo más rápido que las de osos de peluche. A medida que la base de clientes crece debido a la participación de estos profesionales, se anticipa una disminución en la sensibilidad de los precios a mediano plazo en EE. UU. En Finlandia y Francia, se prevé un crecimiento lento en la demanda de juguetes en el futuro cercano.

No se esperan licitaciones en esta ronda.

En el ámbito financiero, el Banco Central Europeo ha mantenido estables las tasas de interés tras la reciente designación de un banquero italiano como presidente, quien muestra menos preocupación por la inflación en comparación con su predecesor.

En términos de producción, se ha establecido un acuerdo con los trabajadores para un incremento salarial anual del 8% durante los próximos tres años. El intento del CEO de negociar una congelación salarial fue rechazado por los sindicatos. Después del periodo de tres años, los incrementos salariales se limitarán al 3% anual.

En cuanto a la moneda, los bancos de inversión siguen considerando que el euro está sobrevalorado, mientras que el dólar continúa fortaleciéndose frente al euro. Se espera que los tipos de cambio se estabilicen el próximo año.

AN 1.7 RONDA 7

La demanda de juguetes en Finlandia y Francia no muestra señales positivas. Sin embargo, una investigación de mercado reciente indica que los profesionales solteros en ambos mercados se han vuelto más susceptibles a la publicidad de osos de peluche. Esto representa una oportunidad significativa, ya sea para impulsar una campaña de marketing importante o para reducir los costos de publicidad, ya que niveles bajos de publicidad podrían lograr la misma atención del consumidor.

Una empresa benéfica india ha anunciado un pedido de 15,000 unidades de ositos de peluche y 20,000 unidades de coches de carreras, que se distribuirán entre huérfanos desfavorecidos.

Las tasas de interés han disminuido en un 0.25% y se espera que continúen disminuyendo a corto plazo. El banco central ha indicado que esterilizará el efecto de las inyecciones de dinero en la economía para evitar la depreciación del euro frente al dólar.

Los recursos naturales utilizados para la producción de coches de carreras también están siendo adoptados por los fabricantes químicos, lo que ha llevado a un aumento en la demanda y también a mayores suministros a largo plazo.

El Banco Central Europeo ha revertido sus políticas y ha disminuido las tasas de interés, proporcionando al mismo tiempo financiación a gran escala a instituciones financieras de la eurozona con problemas. El efecto de estas operaciones en los tipos de cambio aún es incierto.

Anexo 2 – Factores de la demanda

AN 2.1 RONDA 1



Gráfico 38: Factores de la demanda, osos de peluche, Finlandia.



Gráfico 39: Factores de la demanda, coches de carrera, Finlandia.



Gráfico 40: Factores de la demanda, osos de peluche, EE. UU.



Gráfico 41: Factores de la demanda, coches de carrera, EE. UU.



Gráfico 42: Factores de la demanda, osos de peluche, Francia.



Gráfico 43: Factores de la demanda, coches de carrera, Francia.

AN 2.2 RONDA 2



Gráfico 44: Factores de la demanda, osos de peluche, Finlandia.



Gráfico 45: Factores de la demanda, coches de carrera, Finlandia.



Gráfico 46: Factores de la demanda, osos de peluche, EE. UU.



Gráfico 47: Factores de la demanda, coches de carrera, EE. UU.



Gráfico 48: Factores de la demanda, osos de peluche, Francia.



Gráfico 49: Factores de la demanda, coches de carrera, Francia.

AN 2.3 RONDA 3



Gráfico 50: Factores de la demanda, osos de peluche, Finlandia.



Gráfico 51: Factores de la demanda, coches de carrera, Finlandia.



Gráfico 52: Factores de la demanda, osos de peluche, EE. UU.



Gráfico 53: Factores de la demanda, coches de carrera, EE. UU.



Gráfico 54: Factores de la demanda, osos de peluche, Francia.



Gráfico 55: Factores de la demanda, coches de carrera, Francia.

AN 2.4 RONDA 4



Gráfico 56: Factores de la demanda, osos de peluche, Finlandia.



Gráfico 57: Factores de la demanda, coches de carrera, Finlandia.



Gráfico 58: Factores de la demanda, osos de peluche, EE. UU.



Gráfico 59: Factores de la demanda, coches de carrera, EE. UU.



Gráfico 60: Factores de la demanda, osos de peluche, Francia.



Gráfico 61: Factores de la demanda, coches de carrera, Francia.

AN 2.5 RONDA 5



Gráfico 62: Factores de la demanda, osos de peluche, Finlandia.



Gráfico 63: Factores de la demanda, coches de carrea, Finlandia.



Gráfico 64: Factores de la demanda, osos de peluche, EE. UU.



Gráfico 65: Factores de la demanda, coches de carrera, EE. UU.



Gráfico 66: Factores de la demanda, osos de peluche, Francia.



Gráfico 67: Factores de la demanda, coches de carrera, Francia.

AN 2.6 RONDA 6



Gráfico 68: Factores de la demanda, osos de peluche, Finlandia.



Gráfico 69: Factores de la demanda, coches de carrera, Finlandia.



Gráfico 70: Factores de la demanda, osos de peluche, EE. UU.



Gráfico 71: Factores de la demanda, coches de carrera, EE. UU.



Gráfico 72: Factores de la demanda, osos de peluche, Francia.



Gráfico 73: Factores de la demanda, coches de carrera, Francia.

AN 2.7 RONDA 7



Gráfico 74: Factores de la demanda, osos de peluche, Finlandia.



Gráfico 75: Factores de la demanda, coches de carrera, Finlandia.



Gráfico 76: Factores de la demanda, osos de peluche, EE. UU.



Gráfico 77: Factores de la demanda, coches de carrera, EE. UU.



Gráfico 78: Factores de la demanda, osos de peluche, Francia.



Gráfico 79: Factores de la demanda, coches de carrera, Francia.

Anexo 3 – Mejoras operativas

AN 3.1 RONDA 1

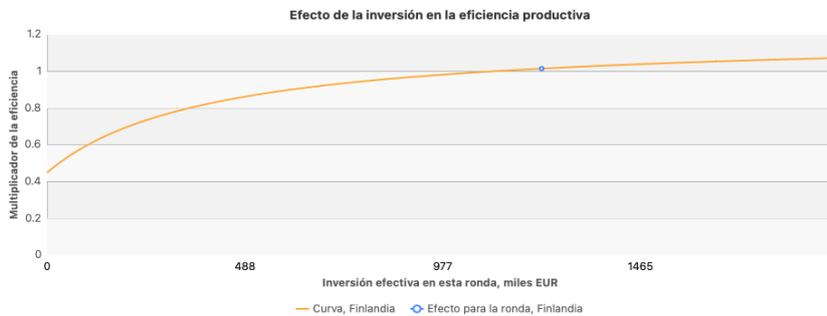


Gráfico 80: Mejoras operativas, Finlandia

AN 3.2 RONDA 2

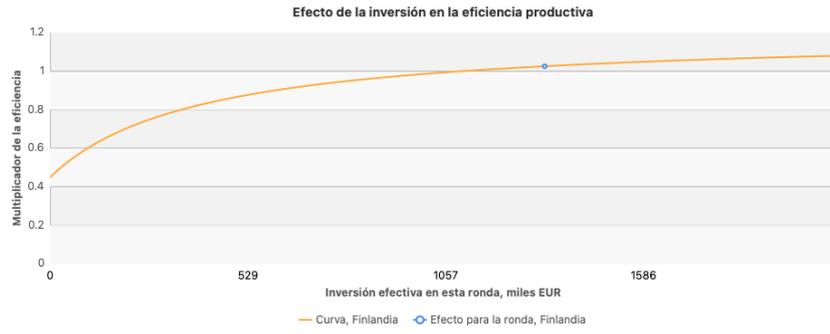


Gráfico 81: Mejoras operativas, Finlandia.

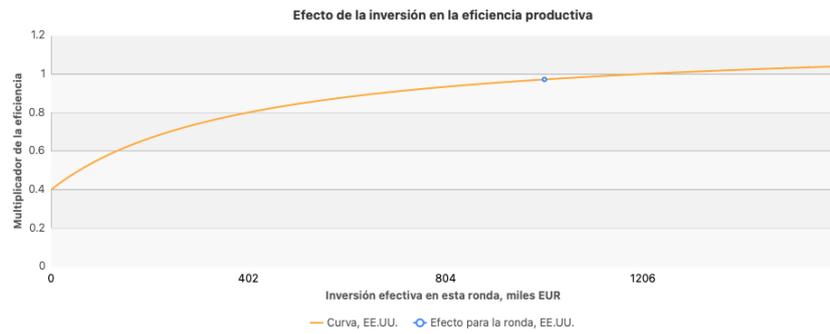


Gráfico 82: Mejoras operativas, EE. UU.

AN 3.3 RONDA 3

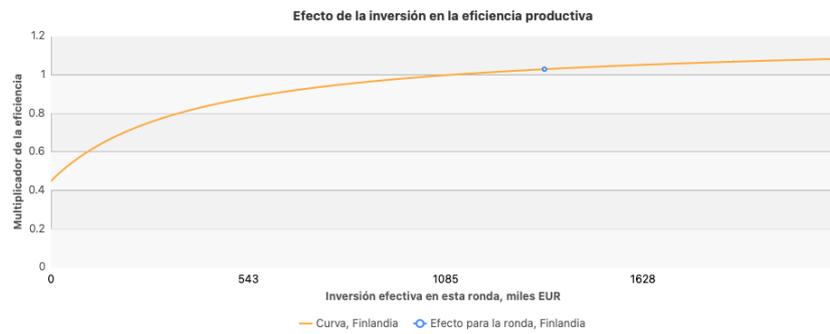


Gráfico 83: Mejoras operativas, Finlandia.

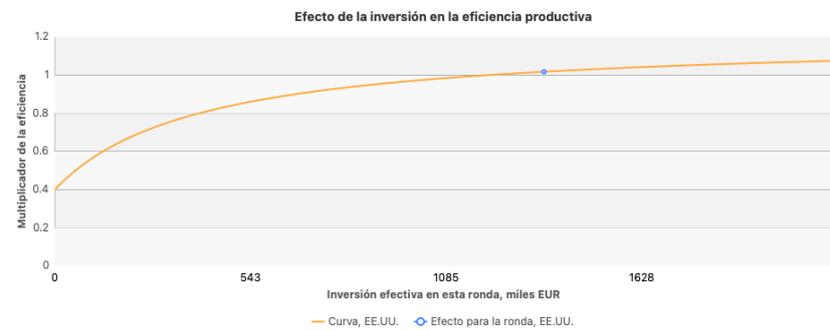


Gráfico 84: Mejoras operativas, EE. UU.

AN 3.4 RONDA 4

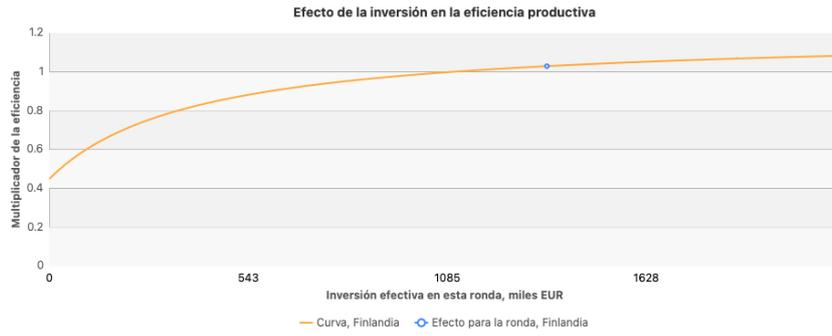


Gráfico 85: Mejoras operativas, Finlandia.

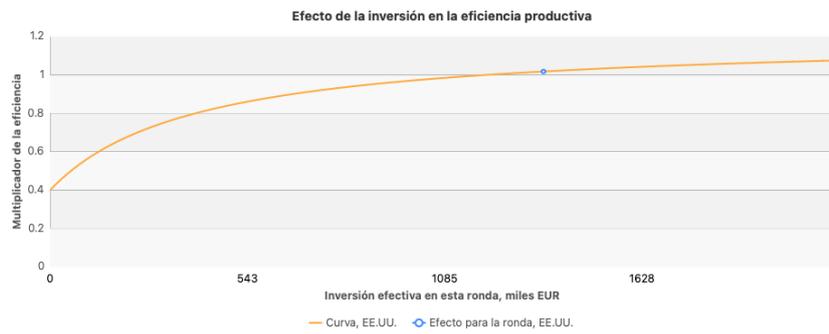


Gráfico 86: Mejoras operativas, EE. UU.

AN 3.5 RONDA 5

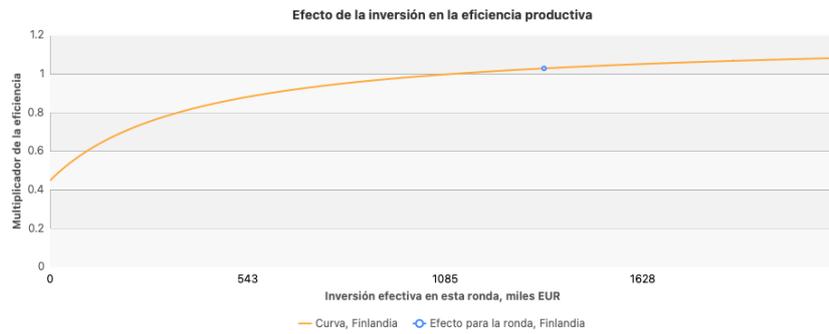


Gráfico 87: Mejoras operativas, Finlandia.

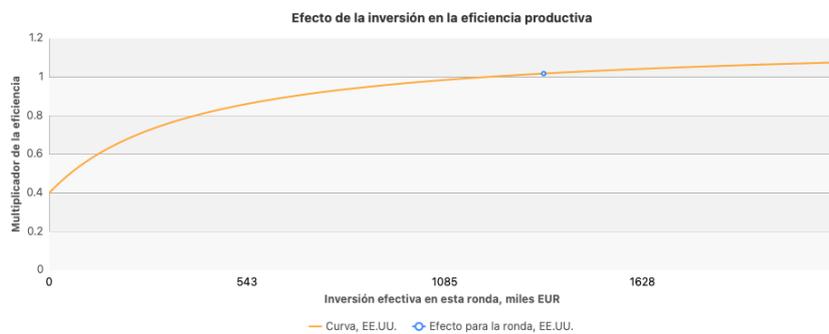


Gráfico 88: Mejoras operativas, EE. UU.

AN 3.6 RONDA 6

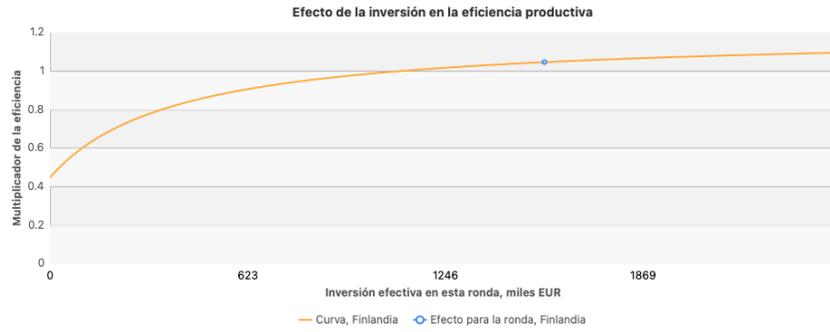


Gráfico 89: Mejoras operativas, Finlandia.

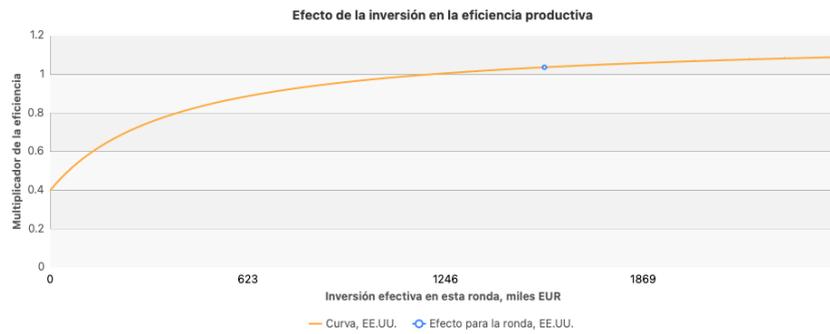


Gráfico 90: Mejoras operativas, EE. UU.

AN 3.7 RONDA 7

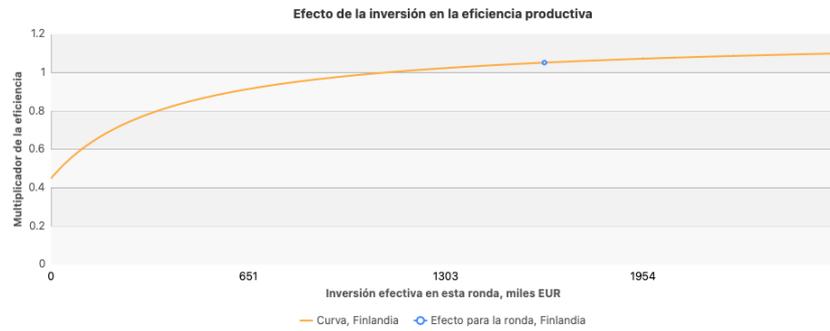


Gráfico 91: Mejoras operativas, Finlandia.

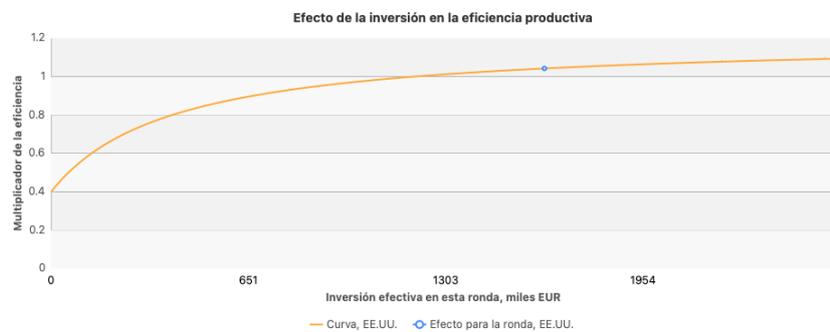


Gráfico 92: Mejoras operativas, EE. UU.

Anexo 4 – Seguro de calidad

AN 4.1 RONDA 1

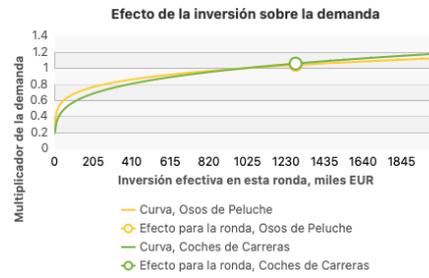


Gráfico 93: Seguro de calidad.

AN 4.2 RONDA 2

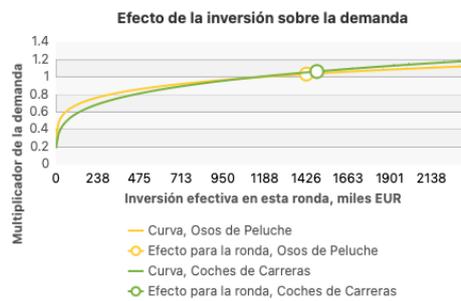


Gráfico 94: Seguro de calidad.

AN 4.3 RONDA 3

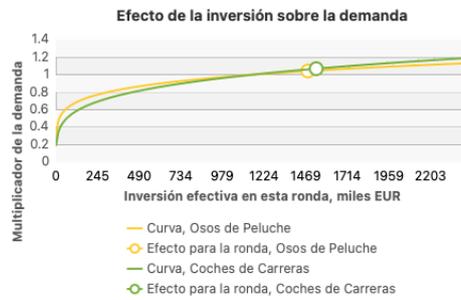


Gráfico 95: Seguro de calidad.

AN 4.4 RONDA 4

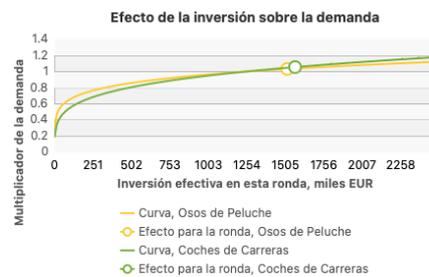


Gráfico 96: Seguro de calidad.

AN 4.5 RONDA 5

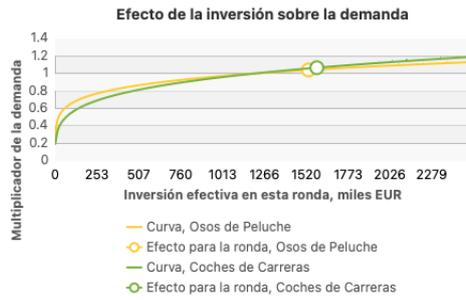


Gráfico 97: Seguro de calidad.

AN 4.6 RONDA 6

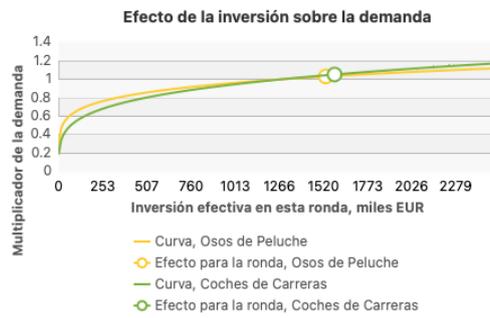


Gráfico 98: Seguro de calidad.

AN 4.7 RONDA 7

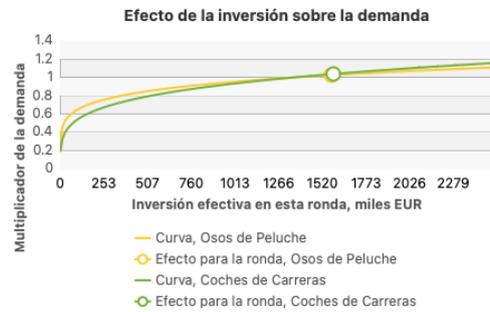


Gráfico 99: Seguro de calidad

Anexo 5 – Decisiones Financieras

AN 5.1 RONDA 1

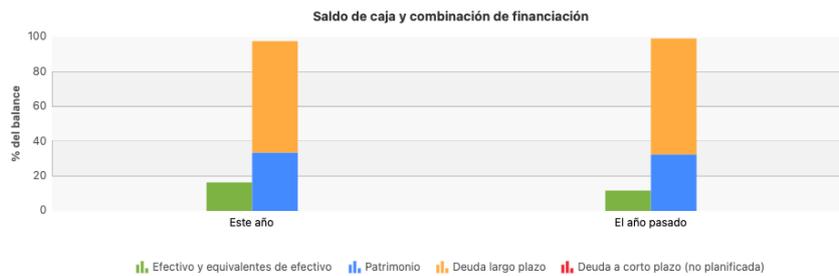


Gráfico 100: Decisiones Financieras.

AN 5.2 RONDA 2

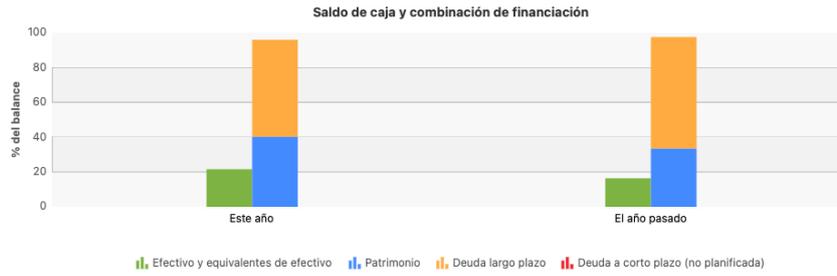


Gráfico 101: Decisiones Financieras.

AN 5.3 RONDA 3

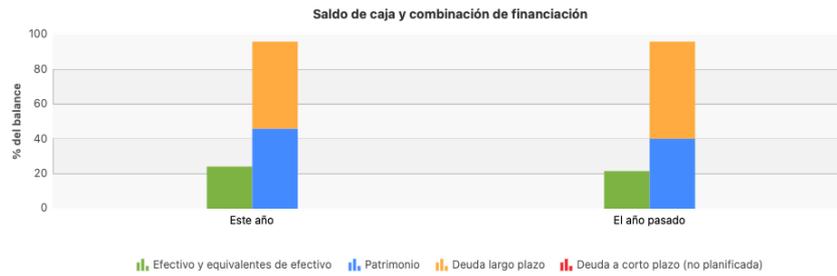


Gráfico 102: Decisiones Financieras.

AN 5.4 RONDA 4

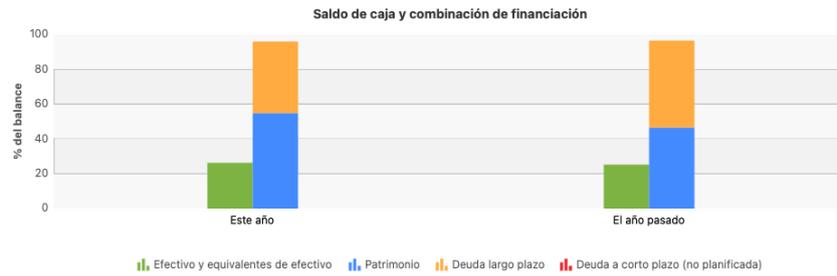


Gráfico 103: Decisiones Financieras

AN 5.5 RONDA 5



Gráfico 104: Decisiones Financieras

AN 5.6 RONDA 6



Gráfico 105: Decisiones Financieras.

AN 5.7 RONDA 7



Gráfico 106: Decisiones Financieras.

Anexo 6 – Estimaciones

AN 6.1 ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS

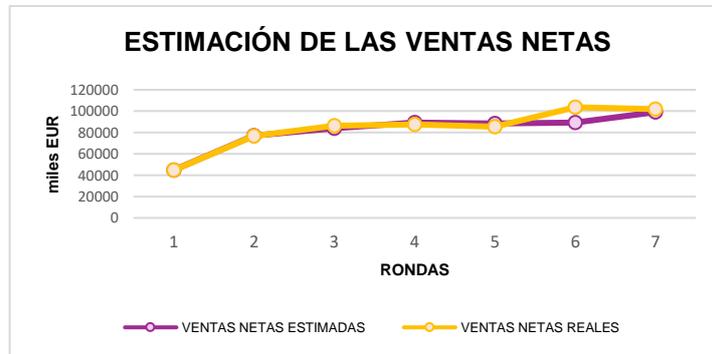


Gráfico 107: Estimación de las ventas.

AN 6.2 ESTIMACIÓN DEL BENEFICIO

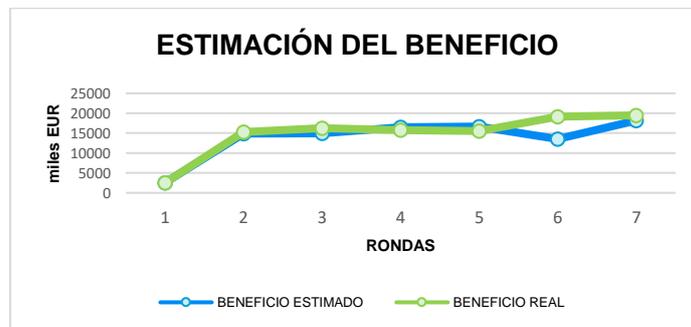


Gráfico 108: Estimación del beneficio.

AN 6.3 ESTIMACIÓN DEL BALANCE

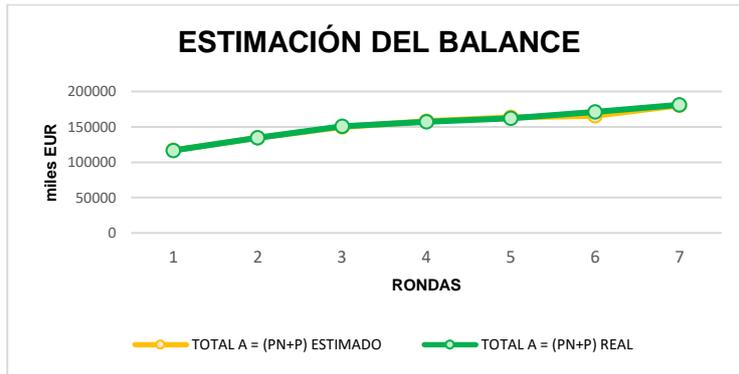


Gráfico 109: Estimación del Balance.

AN 6.4 ESTIMACIÓN DE LA TESORERÍA

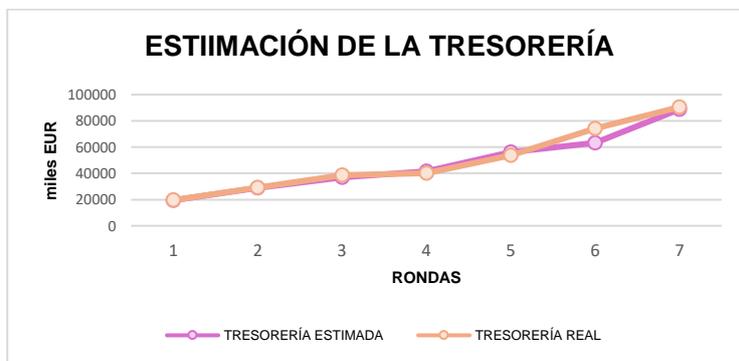


Gráfico 110: Estimación de la Tesorería.