

# Grado en Administración y Dirección de Empresas

---

**Título:** BUSINESS GAME (EQUIPO GRIS).

**Autoría:** Jiaman Liu

**Tutoría:** Laura Guitart Tarrés

**Departamento:** Departamento de Empresa

**Curso académico:** 2024-2025



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

Facultat d'Economia  
i Empresa



## RESUMEN:

### JUEGO DE NEGOCIOS (EQUIPO GRIS)

Se trata de un caso práctico de la empresa TopJoy, fundada en 1895, centralizado en la comercialización de osos de peluche y coches de carreras en tres mercados principales: Finlandia, EE. UU. y Francia. En los últimos años, la empresa enfrenta dificultades empresariales; entre ellas, se destacan la baja rentabilidad y un alto apalancamiento financiero. Para ayudar a la empresa, se nos facilita un simulador Cesim, donde cada miembro (equipo) actúa como CEO que dirige la empresa. El proyecto consiste en seis períodos anuales evaluados. A través del simulador, cada equipo debe aplicar decisiones estratégicas en diferentes áreas como ventas, producción y corporativo, con el objetivo de desarrollar la capacidad de toma de decisiones ante entornos cambiantes y competitivos y análisis de los resultados. Este enfoque práctico tiene la finalidad de dar mayor cercanía en el mundo laboral.

**Palabras clave:** osos de peluche; coche de carreras; Finlandia; EE. UU.; Francia; demanda; precio; inversión; objetivo; líder.

## RESUM:

### JOC DE NEGOCIS (EQUIP GRIS)

Es tracta d'un cas pràctic de l'empresa TopJoy, fundada el 1895, centralitzada en la comercialització d'ossos de peluix i cotxes de carreres en tres mercats principals: Finlàndia, Estats Units i França. En els últims anys, l'empresa enfronta dificultats empresarials; entre elles, es destaquen la baixa rendibilitat i un alt apalancament financer. Per ajudar l'empresa, se'ns facilita un simulador Cesim, on cada membre (equip) actua com a CEO que dirigeix l'empresa. El projecte consisteix en sis períodes anuals avaluats. A través del simulador, cada equip ha d'aplicar decisions estratègiques en diferents àrees com vendes, producció i corporatiu, amb l'objectiu de desenvolupar la capacitat de presa de decisions davant entorns canviants i competitiu i anàlisi dels resultats. Aquest enfocament pràctic té la finalitat de donar major apropament al món laboral.

**Paraules clau:** ossos de peluix; cotxes de carreres; Finlàndia; EUA; França; demanda; preu; inversió; objectiu; líder.

## **SUMMARY:**

### **BUSINESS GAME (TEAM GRAY)**

This is a practical case study of the company TopJoy, founded in 1895, focused on the marketing of teddy bears and race cars in three main markets: Finland, the USA, and France. In recent years, the company has faced business difficulties, including low profitability and high financial leverage. To assist the company, we are provided with a Cesim simulator, where each member (team) acts as the CEO managing the company. The project consists of six annual evaluation periods. Through the simulator, each team must make strategic decisions in different areas such as sales, production, and corporate management, with the goal of developing decision-making skills in changing and competitive environments and analyzing the results. This practical approach aims to provide closer insight into the professional world.

**Keywords:** teddy bears; race car; Finland; USA; France; demand; price; investment; objective; leader.

<b>I. INTRODUCCIÓN:</b> .....	<b>5</b>
1. MOTIVACIÓN PERSONAL .....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	6
3. METODOLOGÍA .....	6
4. OBJETIVOS FUNDAMENTALES .....	6
5. AGRADECIMIENTOS.....	7
<b>II. RONDA 1</b> .....	<b>8</b>
0. CONDICIONES DE MERCADO.....	8
1. VENTAS.....	8
1.1 <i>PRIORIZACIÓN DE MERCADOS</i> .....	8
1.2 <i>DEMANDA Y PRECIO</i> .....	9
1.3 <i>PROMOCIÓN DE VENTAS</i> .....	9
1.4 <i>ENTREGAS ADICIONALES</i> .....	10
2. PRODUCCIÓN .....	10
2.1 <i>INVERSIONES</i> .....	10
2.2 <i>EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA</i> .....	11
2.3 <i>SEGURO DE CALIDAD</i> .....	11
3. CORPORATIVO .....	11
<b>III. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RONDA 1</b> .....	<b>13</b>
<b>IV. RONDA 2</b> .....	<b>15</b>
0. CONDICIONES DE MERCADO:.....	15
1. VENTAS .....	15
1.1 <i>PRIORIZACIÓN DE MERCADOS</i> .....	15
1.2 <i>DEMANDA Y PRECIO</i> .....	16
1.3 <i>PROMOCIÓN DE VENTAS</i> .....	17
1.4 <i>ENTREGAS ADICIONALES</i> .....	17
2. PRODUCCIÓN .....	17
2.1 <i>INVERSIONES</i> .....	17
2.2 <i>EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA</i> .....	18
2.3 <i>SEGURO DE CALIDAD</i> .....	18
3. CORPORATIVO .....	19
<b>V. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RONDA 2</b> .....	<b>20</b>
0. CONDICIONES DE MERCADO .....	22
1. VENTAS .....	22
1.1 <i>PRIORIZACIÓN DE MERCADOS</i> .....	22
1.2 <i>DEMANDA Y PRECIO</i> .....	22
1.3 <i>PROMOCIÓN DE VENTAS</i> .....	24
1.4 <i>ENTREGAS ADICIONALES</i> .....	24
2. PRODUCCIÓN .....	24
2.1 <i>INVERSIONES</i> .....	24
2.1 <i>EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA</i> .....	25
2.2 <i>SEGURO DE CALIDAD</i> .....	25
3. CORPORATIVO.....	25
<b>VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RONDA 3</b> .....	<b>26</b>
0. CONDICIONES DE MERCADO: .....	28

1.	VENTAS.....	28
1.1	<i>PRIORIZACIÓN DE MERCADOS</i> .....	28
1.2	<i>DEMANDA Y PRECIO</i> .....	28
1.3	<i>PROMOCIÓN DE VENTAS</i> .....	29
1.4	<i>ENTREGAS ADICIONALES</i> .....	30
2.	PRODUCCIÓN.....	30
2.1	<i>INVERSIONES</i> .....	30
2.2	<i>EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA</i> .....	30
2.3	<i>SEGURO DE CALIDAD</i> .....	31
3.	CORPORATIVO.....	31
<b>IX. ANÁLISIS DE RESULTADOS RONDA 4.....</b>		<b>32</b>
<b>X. RONDA 5.....</b>		<b>34</b>
0.	CONDICIONES DE MERCADO.....	34
1.	VENTAS.....	34
1.1	<i>PRIORIZACIÓN DE MERCADOS</i> .....	34
1.2	<i>DEMANDA Y PRECIO</i> .....	34
1.3	<i>PROMOCIÓN DE VENTAS</i> .....	35
1.4	<i>ENTREGAS ADICIONALES</i> .....	36
2.	PRODUCCIÓN.....	36
2.1	<i>INVERSIONES</i> .....	36
2.2	<i>EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA</i> .....	36
2.3	<i>SEGURO DE CALIDAD</i> .....	37
3.	CORPORATIVO.....	37
<b>XI. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RONDA 5.....</b>		<b>38</b>
<b>XII. RONDA 6.....</b>		<b>41</b>
0.	CONDICIONES DE MERCADO.....	41
1.	VENTAS.....	41
1.1	<i>PRIORIZACIÓN DE MERCADOS</i> .....	41
1.2	<i>DEMANDA Y PRECIO</i> .....	41
1.3	<i>PROMOCIÓN DE VENTAS</i> .....	42
1.4	<i>ENTREGAS ADICIONALES</i> .....	42
2.	PRODUCCIÓN.....	42
2.1	<i>INVERSIONES</i> .....	42
2.2	<i>EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA</i> .....	43
2.3	<i>SEGURO DE CALIDAD</i> .....	43
3.	CORPORATIVO.....	43
<b>XIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS RONDA 6.....</b>		<b>44</b>
<b>XIV. CONCLUSIONES.....</b>		<b>47</b>
1.	RESULTADOS.....	47
2.	VALORACIÓN PERSONAL.....	49
<b>XV. BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>50</b>
<b>XVI. ANEXOS.....</b>		<b>51</b>
	<i>ANEXO 1: FACTORES DE LA DEMANDA</i> .....	51
	<i>ANEXO 2: EFECTOS DE LA INVERSIÓN EN LA EFICIENCIA PRODUCTIVA</i> .....	57
	<i>ANEXO 3: CÁLCULOS</i> .....	60

## I. INTRODUCCIÓN:

---

La empresa TopJoy, fundada en el año 1895, está dedicada principalmente a la fabricación de osos de peluche y coches de carreras, y distribuye los productos en tres mercados: Finlandia, Estados Unidos y Francia.

En los últimos años, la empresa se encuentra en una situación de bajo nivel de rentabilidad con una situación financiera muy apalancada. Para dar solución a este problema, se pone en marcha el uso de este simulador empresarial. Esta herramienta permitirá reflejar una situación más realista de las decisiones en relación con la empresa TopJoy.

Se trata de un simulador Cesim, formado por grupos de 5 personas para cada universo que compiten entre sí en los tres mercados: Finlandia, Estados Unidos y Francia.

Consta de dos partes para la elaboración del TFG:

- **Fase 1: Prueba y familiarización.**

Objetivos: Permitir que los alumnos se familiaricen con el simulador y con la toma de decisiones, sin evaluar, para que investiguen y vean los efectos de las estrategias tomadas por los competidores. Estos resultados no influyen en la primera ronda evaluativa.

Períodos: 3 períodos de pruebas.

- **Fase 2: Elaboración del trabajo.**

Objetivos: Después de los períodos de pruebas, se siguen los períodos evaluativos, consistiendo en analizar la evolución de la empresa respecto a los efectos de nuestras decisiones.

Períodos: 6 años.

Todos los alumnos tienen una semana para elaborar las propias decisiones, y cada domingo se muestran los resultados de las decisiones realizadas.

### 1. MOTIVACIÓN PERSONAL

Al principio de la matrícula escogí esta línea temática porque pensaba que consistía en que tenía que hacer un simulador en sí para la empresa, lo cual me pareció entretenido. Otro motivo es la tutora Laura, porque había sido su alumna de tercero y me ha impresionado

positivamente por su gran experiencia laboral, capacidad de enseñanza, transmitir conocimiento y paciencia. Hay que decir que es una de las mejores profesoras que he tenido en mi ámbito académico, y por todas estas razones decidí escoger esta línea temática.

Por la primera tutoría que hemos hecho con todas las compañeras y profesoras de esta línea temática, me ha parecido aún más atractiva porque se trata de que me dan el simulador y yo tengo que tomar las decisiones estratégicas para competir con mis compañeros. Esta manera de elaborar el TFG me ha sido muy impresionante porque no se refleja en los trabajos tradicionales de búsqueda y recopilación de información, sino que es una manera más práctica y enfocada en un mundo laboral más realista.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Eric y Nicole Joysen en el año 1895 fundaron una empresa de fabricación de juguetes. Los Joysen abrieron el negocio estableciendo la máxima calidad. Más tarde, Nicole creó un *Teddy Bear*, un producto que les permitió conseguir un mayor rendimiento de la empresa.

En la década de los cincuenta la empresa comenzó a fabricar *Race Car*, que les permitió abrir nuevos mercados: Francia y EE. UU. Sin embargo, no tienen una perspectiva muy positiva en comparación con el mercado de Finlandia, pero se espera que en los mercados de Francia y EE. UU. puedan aumentar los puntos de venta.

La empresa en los últimos años se encuentra en una posición financiera muy apalancada y de baja rentabilidad. Sin embargo, la demanda de los dos productos crecerá. ¿Cómo podemos aumentar la rentabilidad de la empresa?

## **3. METODOLOGÍA**

En la primera ronda operamos con cierta incertidumbre, puesto que no sabemos las estrategias tomadas por nuestras competidoras. Podemos tomar una primera idea de qué estrategias queremos seguir o la misma que en la ronda de prueba. Después de esta primera ronda, se muestran los resultados. A partir de estos resultados podemos analizar y deducir las acciones que han tomado nuestros rivales, teniendo en cuenta las condiciones de mercados que se muestran en el simulador. A partir de ellos podemos modificar o ajustar nuestras decisiones para conseguir mayor rentabilidad.

## **4. OBJETIVOS FUNDAMENTALES**

Hay diversos objetivos que pretenden conseguir a partir de la elaboración de este TFG junto con el Cesim. Se destaca la prueba de las ideas que tenemos planteadas y cómo se reflejan

en el ámbito competitivo, saber interpretar los resultados y datos, mostrar la capacidad de afrontar los diferentes retos que se pueden detectar, poniendo en relación los conocimientos académicos que hemos conseguido en la carrera, identificando cuál es la decisión ideal.

A continuación, mencionamos algunos objetivos fundamentales:

- Capacidad de práctica.
- Análisis de mercados.
- Capacidad de adaptabilidad a entornos de mercados/competitividad inciertos.
- Comprensión del simulador.
- Toma de decisiones estratégicas.
- Simulación del mundo laboral más realista.

Nuestro objetivo principal con el simulador es mejorar la situación actual de la empresa TopJoy, es decir, mejorar la rentabilidad de las ventas en los tres mercados y aumentar la capacidad de autofinanciamiento para conseguir la estabilidad financiera.

## **5. AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría dar las gracias sobre todo a mi familia por el apoyo emocional en cada momento, económico y la dedicación de tiempo durante mi carrera para que yo pueda seguir adelante y por la comprensión de mis elecciones.

También a la tutora Laura por la paciencia y orientación durante todo el trabajo, asumiendo sus responsabilidades con seriedad, intentando transmitirme el máximo de conocimiento y experiencia laboral. Ha sido un orgullo ser su alumna durante este trabajo de final de grado.

Agradezco igualmente a la Universidad de Barcelona por darme múltiples oportunidades en práctica, tanto en el ámbito académico como en el ámbito laboral, dando lo mejor para formar mejores alumnos.

Además, agradezco a mí misma por la autoconfianza, aunque ha sido una carrera muy dura y he enfrentado muchos retos, pero he logrado afrontar gracias a mi propia dedicación de esfuerzo en los estudios.

## II. RONDA 1

---

### 0. CONDICIONES DE MERCADO

La demanda del mercado de Finlandia se mantiene estable. Por otro lado, se espera que la demanda de coches de carreras crezca más favorablemente que la de osos de peluche. Destaca la única planta de producción en Finlandia y pronto estarán produciendo en EE. UU. y se espera que aumenten los costes de edificios y la competencia entre fabricantes de máquinas.

### 1. VENTAS

En esta primera ronda, nuestro objetivo principal es ofrecer productos de alta calidad a precios bajos. Por lo tanto, nuestras decisiones se basarán en seguir una estrategia que busca diferenciarnos claramente por calidad, mientras ofrecemos el mismo precio o incluso menores respecto a nuestras competidoras principales. Con la idea de destacar nuestros productos respecto a nuestras competidoras.

Esta estrategia tiene varios objetivos importantes: en primer lugar, ganar cuota de mercado por vía de aumento de las ventas, ya que al ofrecer precios bajos y calidad alta genera mayores intereses a nuestros clientes. En segundo lugar, conseguir mayor fidelidad de los clientes desde un inicio. Y, por último, lograr el primer puesto del beneficio para el año que nos permitirá beneficiarnos en la clasificación de las rondas posteriores, al tener mayores beneficios acumulativos.

Por lo tanto, queremos que los clientes se sientan atraídos por nuestros productos por las dos vías, lo que nos permitirá aumentar nuestras facturaciones.

#### 1.1 PRIORIZACIÓN DE MERCADOS

Para poder ejecutar la idea mencionada, el orden de priorización de los mercados sería:

En primer lugar, ocupa **Finlandia**, para los dos productos, por el motivo de que en la primera ronda únicamente tenemos la planta de producción en Finlandia. Debido a esto, los costes de transporte y emisiones de CO2 son menores que en otros mercados, hecho que nos permitirá un gran ahorro de costes de logística, porque en los otros dos mercados se necesitará realizar importaciones desde Finlandia.

En segundo lugar, para los osos de peluche, ocupa **EE. UU.**, para ganar cuota de mercado de osos de peluche, lo que nos permitirá beneficiarnos en la ronda siguiente. Por el contrario,

para el coche de carreras, ocupa en segundo lugar **Francia**, por posicionarse como segunda opción de menores costes asociados a la logística.

Seguidamente, Francia para osos de peluche y EE. UU. para coches de carreras.

## **1.2 DEMANDA Y PRECIO**

Según las condiciones de mercado, se prevé un crecimiento de la demanda de coches de carreras, hecho que atraerá competidores en ese segmento, lo que nos permitirá beneficiarnos del nicho de los osos de peluche. Este será nuestro punto de partida y factor clave para realizar las decisiones durante la primera ronda, intentando llevar a cabo un inventario final a cero para evitar costes de almacenamiento.

Por lo tanto, hemos destinado un 59,23% de la producción total a osos de peluche y, por otro lado, un 40,77% a coches de carreras.

- **Finlandia:** Incrementamos una demanda hasta 73.000 unidades para osos de peluche y 50.000 unidades de coches de carreras. Estas cantidades de demanda son mucho más grandes en comparación con los otros dos mercados, ya que el objetivo principal es intentar producir y venderlo en el mismo mercado para minimizar los costes de transporte, lo que nos permitirá conseguir un mayor margen operativo.

Paralelamente, disminuyendo los precios a 245 €/u y 188 €/u, respectivamente. Estas disminuciones vienen dadas por la importancia del factor precio, que se centra entre un 2,37 y un 2,48, intentando captar a los clientes con precios bajos. **Ver Anexo 1, Ronda 1.**

- **EE. UU.:** Con una demanda de 30.500 unidades de osos de peluche a un precio de 300 USD por unidad, disminuyendo un 13%, y 20.000 unidades de coches de carreras por 250 USD por unidad, una disminución de 5% del precio para fortalecer la presencia en el mercado estadounidense, dado que en este mercado la competencia se basa principalmente en los precios. **Ver Anexo 1, Ronda 1.**
- **Francia:** Nos proyectamos una demanda de 20.000 unidades de osos de peluche y 15.000 unidades de coches de carreras, con una disminución de precio a 235 €/u y 185 €/u, respectivamente. Estas decisiones de rebajar un mayor porcentaje de precios en los osos de peluche vienen dadas para asegurar la totalidad de la venta, ya que hemos destinado mayor producción.

## **1.3 PROMOCIÓN DE VENTAS**

En cuanto a la **publicidad**, hemos aumentado un 3% respecto al año anterior (1.230 miles de euros en conjunto). Este aumento se centra básicamente en el mercado finlandés, porque hemos hecho una mayor inversión, y deseamos impulsar el interés en nuestros productos.

Hemos destinado para el mercado finlandés una inversión de 260 mil euros en osos de peluche y 250 mil euros en coches de carreras, un aumento de inversión de alrededor del 25%, para fortalecer nuestra presencia en este mercado.

En el mercado estadounidense hemos mantenido una inversión estable de 200 mil USD para los dos productos. Esta decisión se basa en el motivo de ser colocado como segundo orden de mercado en osos de peluche y una mayor cantidad de demanda en coches de carreras en comparación con el mercado francés.

Seguidamente, en el mercado francés, en ambos productos, hemos reducido la inversión hasta 160 mil euros, básicamente por dos motivos: en primer lugar, debido a unas menores previsiones de ventas y, en segundo lugar, esta disminución de la inversión la hemos destinado al mercado finlandés, que es nuestro mercado principal.

Respecto al **servicio al cliente**, hemos mantenido constante un total de 1.200 mil euros, aumentando únicamente las inversiones en el mercado finlandés hasta 205 mil euros para ambos productos, por la mayor inversión de demanda en este mercado y para conseguir mayor fidelización de los clientes.

Respecto al mercado estadounidense, se mantuvo una cifra de 200 mil euros para seguir ofreciendo un servicio atractivo para los consumidores en este mercado.

En el mercado de Francia, hemos reducido un 5% en coches de carreras, dado que se centra una mayor importancia en la guerra del precio que en la inversión en servicios, y debido a la poca previsión de demanda. Por el contrario, en los osos de peluche, hemos mantenido cifras de 200 mil euros para poder aprovechar el nicho.

#### **1.4 ENTREGAS ADICIONALES**

No hay entregas adicionales en esta primera ronda.

## **2. PRODUCCIÓN**

Para poder implantar la estrategia mencionada, vamos a utilizar la máxima capacidad de producción, para poder competir por volumen y calidad.

### **2.1 INVERSIONES**

Invertimos 20 mil euros en edificios para poder ser más competitivos en volúmenes de producción en las rondas siguientes y garantizar crecimiento a largo plazo. También invertimos 30 mil euros en maquinaria para poder operar en plena capacidad de producción.

Mantenemos las inversiones en mejoras operativas en 900 mil euros, para mejorar la eficiencia productiva.

## **2.2 EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA**

Al operar con plena capacidad, obtenemos producción máxima de 208.500 unidades, distribuidas en 123.500 unidades para osos de peluche y 85.000 unidades para coches de carreras.

En ambos productos aumentamos la eficiencia alrededor de un 0,02, para evitar sobretrabajo de los empleados, ya que también pretendemos conseguir mayor creación de valor para los empleados y, al mismo tiempo, mejorar la eficiencia productiva para incrementar productividad y reducción de costes.

## **2.3 SEGURO DE CALIDAD**

Invertimos 1.100 miles de euros en coches de carreras y 1.200 miles de euros en osos de peluche, ya que en nuestro principal mercado (Finlandia) se le da más importancia al factor de seguro de calidad.

Por este motivo, podemos ser más competitivos a una calidad mejorada respecto al año anterior, junto con una disminución de precio.

Cabe destacar que la inversión en osos de peluche es mayor en comparación con los coches de carreras, para poder aprovechar el nicho de osos de peluche, por lo cual una mayor inversión en calidad nos permitirá conseguir una mayor venta.

## **3. CORPORATIVO**

Respecto al capital circulante, hemos incrementado diez días respecto al año anterior, llegando a ser 30 días de cobro para poder ser más competitivos y fidelizar a los clientes, y 45 días en pago para poder tener mejores flujos de caja.

Este período de pago viene dado para garantizar equilibrio patrimonial, es decir, después de aumentar el plazo, la dependencia financiera mantenemos alrededor de 66%, un nivel adecuado para evitar alta dependencia de los terceros (inferior a 70%).

Por consiguiente, con los 45 días de pago, encontramos favorable la ratio de independencia financiera, alrededor de un 34%.

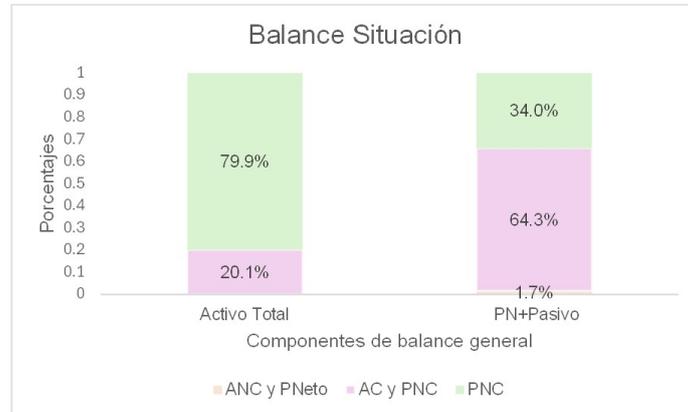


Figura 1: Elaboración propia a partir de los datos de estimación de la ronda 1.

También, al calcular la ratio de tesorería, que se sitúa alrededor de 10 según las previsiones, nos indica que, con los efectivos que genera nuestra empresa, ya se pueden cubrir los pasivos a corto plazo, con lo cual no tendremos problemas al aumentar los períodos medios de pagos.

El período de cobro es menor que el período de pago para poder optar por una fuente de financiamiento sin interés durante 15 días, con el objetivo de incrementar la liquidez de la empresa.

Seguimos con 75.000 miles de euros en préstamos a largo plazo, sin modificar, para poder planificar con mayor certeza, dado que optamos por una planificación más conservadora para no asumir riesgos financieros.

### III. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RONDA 1

---

Tal y como se muestra en los resultados de esta primera ronda, vemos que no hemos conseguido los resultados esperados. De hecho, hemos disminuido los beneficios y los ratios respecto al año anterior. Esta estrategia de implementar calidad superior a precios bajos no ha sido viable, ya que operamos con menor margen de beneficio operativo.

En las ventas netas, nos posicionamos en el tercer puesto, pero en el beneficio para el año nos situamos en el último puesto, debido principalmente a la gran inversión de seguro de calidad y a mayores costes variables que nuestras competidoras.

Por otro lado, hemos acertado en que nuestras competidoras se sienten atraídas por coches de carreras por el crecimiento del mercado, tal y como demuestra el siguiente gráfico. De manera que hemos podido aprovechar el nicho de segmento de osos de peluche, consiguiendo mayores ventas que nuestras competidoras en este producto.

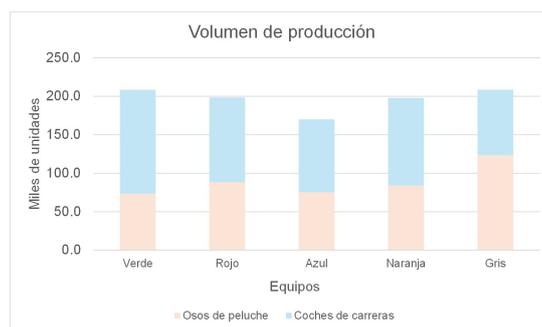


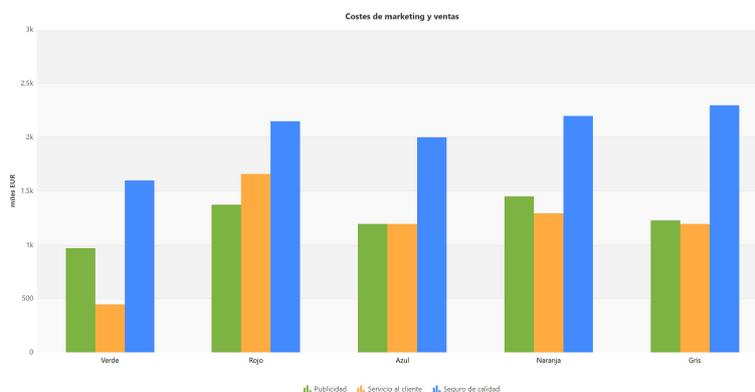
Figura 2: Elaboración propia. Volumen de producción, en miles de unidades.

También, en los resultados de esta ronda, mostramos un inventario final de osos de peluche no comercializados, debido principalmente a que, en el mercado francés, el equipo verde ofrece un precio más atractivo, y debido a que en el mercado estadounidense el equipo rojo ofrece una mayor inversión en promoción y marketing, ofreciendo el mismo precio que nosotros. Estos hechos nos afectan a nuestros volúmenes de ventas y disminuyen nuestra cuota de mercado de los osos de peluche.

Por lo tanto, debemos enfocarnos en una única estrategia para poder incrementar nuestra rentabilidad. Para ello, vamos a analizar las decisiones que realizan nuestras competidoras.

En el equipo verde se muestra claramente que siguen la estrategia de bajos costes, dado que los costes de marketing y seguro de calidad son los menores entre todos los equipos, además de aplicar reducciones de precios en todos los mercados. En cambio, los equipos rojo y naranja tienden a ofrecer una estrategia orientada a la calidad superior, lo cual se

refleja en mayores inversiones en promoción y la no reducción drástica de sus precios. Mientras, el equipo azul mantiene una posición intermedia, probablemente con la intención de observar nuestras decisiones en las próximas rondas.



**Figura 3:** Coste de marketing y ventas, en miles de euros.

Nuestros costes variables de producción por unidad son relativamente más altos que los de nuestras competidoras. Esta diferencia se debe principalmente a que nosotras utilizamos la plena capacidad de producción (tres turnos), mientras que los equipos rojo, azul y naranja utilizan turnos inferiores. Además, ellos han realizado mayores aumentos de la eficiencia productiva, lo que les ha permitido una reducción de costes variables por unidad.

Vemos que el equipo rojo está en primer puesto de clasificación, con un ROE relativamente más alto, debido principalmente a un incremento significativo del beneficio, del 284% respecto al año anterior. Sin embargo, nuestro ROE ha disminuido debido a la reducción de beneficios derivada de implantar una estrategia errónea, como comentamos al principio de este capítulo. En consecuencia, nuestra creación de valor para las accionistas también se ha visto afectada. Veamos cómo las accionistas ganan 0,22 euros menos por cada 100 euros invertidos, mientras que nuestras competidoras aumentan. **Ver Anexo 3, Tabla 3.**

Por otro lado, el equipo rojo posiciona también un ROCE relativamente alto, aumentado en un 2,67% respecto al año anterior, gracias a su margen de beneficio alto y a la devolución de deuda a largo plazo en 17.000 miles de euros que realizó en esta ronda, tal y como se refleja en el estado de flujo de efectivo. Por lo contrario, en nuestro equipo, a causa de una disminución del beneficio operativo respecto al año anterior y sin devolución de deudas, nos ha disminuido el ROCE. **Ver Anexo 3, Tabla 4.**

Sin embargo, cabe destacar que en la creación de valor nos hemos posicionado entre los mejores equipos, ya que, al no querer sobrecargar a los empleados, la estrategia ha sido viable. Para la próxima ronda vamos a optar por una estrategia de bajos costes, aprovechando que únicamente el equipo verde tiende a seguir esa estrategia.

## IV. RONDA 2

---

### 0. CONDICIONES DE MERCADO

En esta segunda ronda, ya está disponible la planta de producción de EE. UU. Al mismo tiempo, se espera que las ventas de coches de carreras incrementen la demanda entre un 5% y un 10% en los tres mercados. Los osos de peluche están creciendo progresivamente. Además, se prevé una reducción de precio de maquinaria de un 40%, indicando que es más rentable la inversión en construcciones en EE. UU. Por último, se prevé que el dólar se fortalezca frente al euro y que las tasas de préstamos bajen 0,5 puntos.

### 1. VENTAS

Tras analizar los resultados de la primera ronda, vemos que no es viable la combinación de la estrategia de precios bajos, ofreciendo la máxima calidad, ya que obtenemos un menor beneficio operativo en comparación con nuestras competidoras, con lo cual no hemos logrado conseguir los resultados esperados.

Al analizar los restos de equipos, observamos que tres de los cuatro equipos (incluyendo a nosotros) han optado por seguir una estrategia enfocada en la calidad, lo cual implica que hay una gran competencia en esta vía. Sin embargo, únicamente hay un equipo (verde) que se centraliza en la estrategia de liderazgo en costes.

Por estos motivos, hemos decidido volver a orientar nuestra estrategia hacia el liderazgo en costes, que nos permite obtener mayor margen disminuyendo los costes operativos. Al mismo tiempo, nos permitirá no competir tan masivamente.

Por lo tanto, nuestras decisiones se basarán principalmente en competir con el equipo verde, consiguiendo ser líder en los costes.

#### 1.1 PRIORIZACIÓN DE MERCADOS

Para ejecutar la estrategia, lo primero de todo es minimizar los costes de producción. Por lo tanto, el orden de priorización de los mercados sería:

En primer lugar, ocupa **Finlandia**, en ambos productos, igual que la ronda anterior, por el mismo motivo de tener menores costes de transporte. En segundo lugar, **EE. UU.**, tanto para osos de peluche como para coches de carreras, ya que en esta ronda está disponible la planta de producción en EE. UU., por lo tanto, podemos producir y venderlo en este mismo mercado, y por otro motivo relevante es porque el dólar gana valor, por lo tanto, los

consumidores de este mercado tienen mayor poder de adquisición, favoreciendo mayor demanda.

A continuación, ocupa **Francia**, dado que la necesidad de importar productos de otros dos mercados, a consecuencia de esta, el coste de logística es mayor.

## **1.2 DEMANDA Y PRECIO**

Vamos a seguir aprovechando el nicho del segmento de los osos de peluche para conseguir mayor venta, puesto que hemos identificado correctamente que los competidores se sienten atraídos por el segmento de coches de carreras.

Dada la descripción de las condiciones de mercado, hemos decidido mantener 123.500 unidades en total de osos de peluche, ya que en la ronda anterior no hemos logrado vender la totalidad, por lo tanto, gracias al aumento de la demanda, nos permitirá comercializar la totalidad en esta ronda.

Al mismo tiempo, incrementando la producción de coches de carreras alrededor del 30% respecto al total de producción de la ronda anterior, debido a que el producto está en ciclo de crecimiento y por motivo de que en la ronda anterior hemos quedado sin inventario de venta para el mercado estadounidense. Este volumen de ventas viene dado por el cálculo de la media de las ventas del conjunto incrementando un 10% adicional en todos los mercados, tal y como menciona el crecimiento de demanda en las condiciones de mercado. De tal manera podemos operar de manera más conservadora con un crecimiento sostenible.

Este crecimiento total de la producción de coches de carreras lo hemos distribuido proporcionalmente a cada mercado, para aprovechar el crecimiento de la demanda.

- **Finlandia:** Disminuimos 3.000 unidades de osos de peluche para distribuir las en Francia, ya que en Francia hemos conseguido mejores ventas que nuestras rivales, por lo tanto, quedamos con 70.000 unidades manteniendo un precio constante de 245 €/u, para seguir aprovechando el nicho de mercado. Por otro lado, se incrementa la demanda de coches de carreras a 63.200 unidades, manteniendo un precio estable de 188 €/u.
- **EE. UU.:** Mantenemos la misma demanda de osos de peluche de 30.500 unidades a un precio estable de 300 USD por unidad y un aumento de demanda hasta 28.000 unidades a un precio estable de 250 USD por unidad.
- **Francia:** Incrementamos hasta 23.000 unidades de osos de peluche y 20.400 unidades de coches de carreras a un precio estable de 235 €/u y 185 €/u,

respectivamente. Aunque nuestra principal competidora (equipo verde) ha fijado un precio más bajo en este mercado, hemos analizado que se focaliza en el mercado de coches de carreras, por lo tanto, podemos mantener el mismo precio y conseguir buenas ventas.

### **1.3 PROMOCIÓN DE VENTAS**

En cuanto a la publicidad, llegó a ser de 985 mil euros en conjunto, un 20% de disminución respecto a la ronda anterior, para poder reducir los costes de marketing, lo que nos permitirá tener mayor margen operativo. Esta cantidad se distribuyó alrededor de un 3,2% sobre el margen de ventas de cada mercado, a excepción del mercado estadounidense, en el que hemos distribuido un 4% debido a una mayor competencia e importancia del factor de publicidad. **Ver Anexo 1, Ronda 2.**

Respecto al servicio al cliente, hemos invertido un total de 520 mil euros, distribuidos aproximadamente en 1,7% del margen bruto de cada producto y mercado. Este porcentaje es debido a que los factores de servicios son de menor importancia. **Ver Anexo 1, Ronda 2.**

Por lo tanto, debido a que nuestros precios ya son inferiores respecto a los de nuestras competencias, podemos disminuir los costes operativos y esto nos permitirá obtener mayor margen de beneficio.

### **1.4 ENTREGAS ADICIONALES**

Sabiendo que los costes de transporte los asume el comprador y conociendo los costes de producción, hemos establecido un precio de 221 €/u, calculado a partir de la obtención de un 52% de margen bruto para los osos de peluche, acompañando con un 3,85% de servicio al cliente. Por otro lado, hemos fijado un precio de 168 €/u, con 50% de margen bruto para los coches de carreras, acompañando un 2,5% de servicio a los clientes. **Ver Anexo 3, Tabla 5.**

El margen bruto de coches de carreras es relativamente más bajo y los servicios son más altos, debido a que hemos destinado menor inversión de seguro de calidad en este producto, puesto que ofrece menor precio y mayor servicio puede estar compensado.

## **2. PRODUCCIÓN**

En esta ronda, no vamos a utilizar la totalidad de la producción, dado que queremos ver la reacción de nuestra estrategia implementada.

### **2.1 INVERSIONES**

Para la planta de producción en Finlandia hemos destinado una inversión de 10 mil unidades en edificios y 30 mil unidades en EE. UU., para poder incrementar la producción en la ronda siguiente, dado que prevemos que en las siguientes rondas nuestras competidoras ejecutarán un incremento significativo en la producción.

Esta cantidad de inversión en edificios es mayor en EE. UU., debido a que en la ronda anterior ya hemos invertido en Finlandia, dado que también es más rentable invertir en EE. UU. debido a menores costes de inversión de edificios.

No hemos destinado inversión en maquinaria, debido a que en esta ronda hemos distribuido una parte de producción en EE. UU., a cambio de beneficiarse de no superar tres turnos de producción para ahorrar los costes, de modo que no es necesario invertir en maquinaria, que además se prevé que en un futuro se disminuirá el precio de maquinaria.

Hemos disminuido 100 mil euros en mejoras operativas de Finlandia debido a rendimiento decreciente, y estamos destinando a invertir en EE. UU. unas mejoras operativas de 900 mil euros. **Ver Anexo 2, Ronda 2.**

## **2.2 EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA**

De la ronda anterior contamos con un inventario inicial de 16.940 unidades de osos de peluche, por lo tanto, hemos destinado 73.010 unidades de producción planificada en Finlandia y 33.550 unidades en EE. UU. Por otra parte, para la producción de coches de carreras hemos distribuido 83.700 unidades en Finlandia y 27.900 unidades en EE. UU.

Esta distribución viene dada por la idea de fabricar en EE. UU. y comercializar en el propio mercado estadounidense, mientras que en la producción de Finlandia decidimos comercializarlo tanto en el mercado propio como en el de Francia. De este modo minimizamos los costes de la logística y las exportaciones a Francia.

Hemos aumentado ligeramente la eficiencia productiva en Finlandia en 0,06 para la reducción de costes.

## **2.3 SEGURO DE CALIDAD**

Invertimos un total de 1.698 miles de euros en seguro de calidad distribuidos en 899 miles en osos de peluche y 799 miles de euros en coches de carreras. Esta asignación se basa básicamente en una mayor inversión de producción en los osos de peluche, y pretendemos conseguir las entregas adicionales diferenciando respecto a nuestra competencia principal. Por este motivo no hemos fijado la inversión menor que el equipo verde.

### 3. CORPORATIVO

Dado los resultados de la ronda anterior, hemos obtenido una creación de valor de proveedores más alta que nuestras competidoras, por lo tanto, podemos aumentar nuestro plazo de pago de proveedores, llegando a ser de 55 días y manteniendo estables los días a cobrar de los clientes de 30 días, para mejorar flujos de caja, ya que hemos destinado a devolver préstamos. Estos días vienen calculados a partir del saldo medio de los proveedores/clientes dividido por las compras/ventas y multiplicando por 365 días.

Hemos decidido devolver los préstamos a largo plazo en 8.062 miles de euros, aprovechando nuestra tesorería favorable, tomando como referencia un 50% de la tesorería inicial para devolver las deudas, intentando aumentar la independencia financiera (calculando la ratio de independencia financiera del año anterior un 33%, mejorando este año a 39%), al mismo tiempo, para reducir los intereses y aumentar el ROCE, es decir, para incrementar el mayor beneficio por euro invertido, mejorando la eficiencia del capital, pretendiendo alcanzar un 10% aproximadamente de ROCE. **Ver Anexo 3, Tabla 6.**

## V. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RONDA 2

Dados los resultados favorables de 6.973 miles de euros en beneficio para el año, podemos confirmar que la estrategia de costes bajos ha sido viable, tal y como demuestra el gráfico, al estar posicionándonos en la tercera posición en cuanto a mayores beneficios obtenidos.

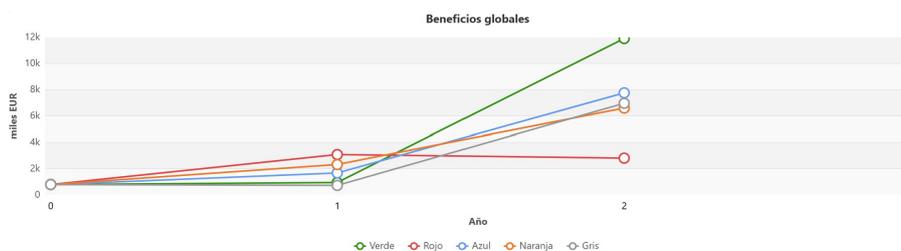


Figura 4: Evolución de los beneficios globales, en miles de euros.

Primero de todo, nos hemos identificado correctamente con que nuestras competidoras se sienten atraídas por el segmento de coches de carreras, dado que por este motivo hemos logrado comercializar la totalidad de nuestros productos. Sin embargo, el equipo verde ha aumentado relativamente sus ventas y producciones, por lo que ha conseguido mayores ventas en osos de peluche respecto a todos los equipos, y nosotros en segunda posición de volumen de ventas de osos de peluche debido a que no disponemos de más inventarios.

También hemos identificado correctamente que el equipo verde sigue las estrategias de liderazgo en costes, y el equipo rojo y naranja diferenciación basada en la calidad. En esta ronda podemos concretar que el equipo azul ha optado por una estrategia de calidad diferencial para los osos de peluche, tal y como demuestra su inversión en seguro de calidad de 4.000 miles de euros y sus aumentos de precios para este producto, y al mismo tiempo compitiendo mediante precios bajos de coches de carreras. Esta combinación de jugar con calidad diferencial para osos de peluche y precios bajos para coches de carreras le ha permitido incrementar significativamente sus volúmenes de ventas.

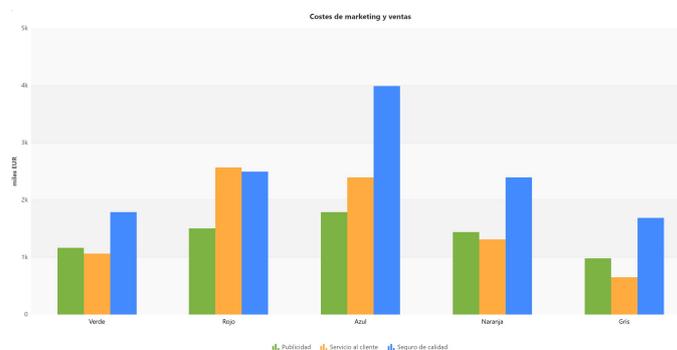


Figura 5: Coste de marketing y ventas, en miles de euros.

El incremento significativo del beneficio operativo, que creció un 210% respecto al año anterior, ha sido gracias a la reducción en costes fijos y de marketing y ventas (logrando posicionarse nuestra empresa como la de menores de estos costes respecto a nuestras competidoras). Hemos logrado varios efectos positivos:

Como el incremento de ROCE de un 10,52%, consiguiendo el objetivo tal y como hemos planteado en nuestras decisiones.

En segundo lugar, también nos ha favorecido el incremento de ROI, en una posición favorable, viendo que por cada euro que invertimos conseguimos un beneficio operativo de 0,10 euros, mientras que en el año anterior era de 0,03 euros. **Ver Anexo 3, Tabla 7.**

En tercer lugar, ha favorecido un aumento de la rentabilidad del accionista hasta un 17%. **Ver Anexo 3, Tabla 8.** Y dada la mejora del beneficio operativo, acompañado de la devolución de deuda que hemos realizado en esta segunda ronda, nos ha favorecido una reducción de los intereses y mejorando el BAT. Estas mejoras nos conllevan un efecto positivo en el efecto de apalancamiento financiero (superior a 1) que nos muestra que la deuda aumenta la rentabilidad, principalmente gracias a la mejora del beneficio operativo comentado.

	Verde	Rojo	Azul	Naranja	Gris
Activo total Ronda 1	114324	98665	114483	115053	114480
Activo total Ronda 2	125261	93813	125376	121942	113838
Patrimonio neto Ronda 1	37759	39894	38491	39136	37541
Patrimonio neto Ronda 2	49674	42710	46260	45744	44515
<b>Activo/Patrimonio neto</b>					
A/PN Ronda 2	2.52	2.20	2.71	2.67	2.56
A/PN Ronda 1	3.03	2.47	2.97	2.94	3.05
<hr/>					
BAI Ronda 1	1344	4351	2376	3284	1038
BAI Ronda 2	16781	3966	10941	9307	9822
BAII Ronda 1	4126	6575	5060	5980	3803
BAII Ronda 2	18813	5453	13074	11459	11782
<b>BAI/BAII</b>					
BAI/BAII Ronda 2	0.89	0.73	0.84	0.81	0.83
BAI/BAII Ronda 1	0.33	0.66	0.47	0.55	0.27
<hr/>					
<b>Efecto de apalancamiento</b>	2.2	1.6	2.3	2.2	2.1
Efecto de apalancamiento año anterior	1.0	1.6	1.4	1.6	0.8

Tabla 1: Elaboración propia. Cálculo del efecto de apalancamiento.

El equipo naranja ha conseguido las entregas adicionales de ambos productos, que se debe principalmente a una gestión eficiente de precios e inversiones en marketing y al no utilizar la totalidad de los turnos. Le ha sido una ventaja conseguir las licitaciones.

Por lo tanto, vemos que es viable la estrategia que hemos seguido, dado que nos ha incrementado los beneficios, aunque no nos posicionamos en primer lugar en la clasificación, pero vemos cómo mejora nuestra empresa con las decisiones que tomamos. Por lo tanto, vamos a seguir con esta estrategia de precios y costes bajos.

## VI. RONDA 3

---

### 0. CONDICIONES DE MERCADO

La demanda de los coches de carreras de Finlandia y EE. UU. bajará y, en contraposición, la de Francia lo hará a un ritmo de crecimiento más lento. Por otro lado, la demanda de osos de peluche se mantendrá constante.

El precio de maquinaria tendrá una reducción del 30%, mientras que los edificios de Finlandia aumentarán y los de EE. UU. bajarán a largo plazo. Y hay negociaciones de sindicatos sobre el tema de despidos. El dólar se está fortaleciendo en relación con el euro y aumenta la tasa de interés de préstamos a largo plazo.

### 1. VENTAS

Dado que hemos logrado implementar nuestra estrategia de manera favorable, con un logro de subir un puesto en la clasificación, vamos a continuar enfocándonos en liderazgo en costes, compitiendo por volumen. Por lo que nos permitirá atraer a los clientes que son sensibles a los precios.

Por lo tanto, vamos a utilizar la totalidad de la producción. Por un lado, nos beneficiaremos de la economía de escala dado que nos posicionamos en un puesto intermedio de la capacidad de producción. Por otro lado, para poder maximizar nuestras ventas, intentando conseguir mayor participación del mercado. De esta forma, nos permitirá tener mayor cuota de mercado con mayores beneficios para el año.

#### 1.1 PRIORIZACIÓN DE MERCADOS

Para continuar con la estrategia, el orden de priorización de los mercados para los dos productos sería: en primer lugar, **EE. UU.** debido a los mejores resultados de ventas en comparación con otros mercados, así como a la utilización de plena capacidad, lo que nos permitirá producir y venderlos directamente en ese mismo mercado. En segundo lugar, **Finlandia**, por posicionarse en segundo lugar tanto en previsión de demanda como en los resultados de ventas de la ronda anterior. Y seguidamente, **Francia**, por la misma razón.

#### 1.2 DEMANDA Y PRECIO

Mantenemos la oportunidad de aprovechar el nicho de mercado de osos de peluche, ya que la demanda se mantiene estable. Sin embargo, no asignamos la mayor parte de la capacidad de producción a este producto, sino que únicamente destinamos un volumen de

producción superior al de nuestras competidoras, y el resto dedicado a los coches de carreras, ya que los costes de materias primas de estos productos son más baratos, lo que nos permite un mayor ahorro de los costes.

Dado que en esta ronda los precios de la maquinaria han disminuido, preveemos que en esta ronda nuestras rivales incrementarán significativamente sus producciones. Por este motivo, hemos incrementado nuestras previsiones de demanda basándonos en la utilización de la plena capacidad de producción.

En concreto, hemos planificado una producción total de 214.900 unidades en la planta de producción de Finlandia y de 190.000 unidades en EE. UU. Hemos distribuido para cada planta de producción un 60% para coches de carreras y un 40% para los osos de peluche, ya que la suma de estos osos de peluche nos ha logrado conseguir 161.970 unidades en osos de peluche, una cifra mayor que nuestras competidoras.

Además de la producción generada en la planta de Finlandia, hemos destinado un 60% al propio mercado finlandés, por motivos de ahorro de costes de transportes, y un 40% de producción para Francia para asignar las previsiones de demandas.

Por lo tanto:

**Finlandia:** 51.580 unidades de osos de peluche manteniendo un precio estable de 245 €/u, ya que actualmente ofrecemos el precio más bajo en comparación con nuestras competidoras. Por otro lado, 77.360 unidades de coches de carreras, bajando a un precio de 180 €/u con el objetivo de ser más atractivos para nuestros clientes, debido a que se espera que la demanda disminuya y porque nuestras dos rivales (verde y azul) han fijado un precio inferior al nuestro.

- **EE. UU.:** 76.000 unidades de osos de peluche bajando un 2%, es decir, a 295 USD por unidad y 114.000 unidades en coches de carreras, disminuyendo el precio en un 6% (235 USD/u), para poder ser más competitivos en los precios, ya que nuestras rivales han bajado ligeramente los precios y dado que el factor de mayor importancia son los precios. **Ver Anexo 1, Ronda 3.**

Estas cantidades vienen dadas por producir en EE. UU. y venderlo en el mismo mercado.

- **Francia:** 34.390 unidades de osos de peluche y 51.580 unidades en coches de carreras, reduciendo el precio a 228,9 €/u y 169,2 €/u respectivamente, para ser más atractivo que nuestras competidoras.

### 1.3 PROMOCIÓN DE VENTAS

En cuanto a **publicidad**, hemos aumentado la inversión en un 7% en conjunto, llegando a 1.054 miles de euros. Aunque esta cifra representa un aumento respecto a rondas anteriores, seguimos manteniendo el presupuesto más bajo en comparación con nuestras competidoras. Esta cantidad la hemos obtenido tomando como referencia alrededor de un 2,5% de margen bruto para cada mercado y producto. Esta cantidad es menor debido a que queremos disminuir los costes de marketing para mejorar el margen operativo y dedicarlo a un mejor servicio al cliente.

En cuanto al **servicio al cliente**, también hemos aumentado, hasta 874 mil euros, que hemos obtenido calculando a partir de aproximadamente un 2% sobre margen bruto para ambos productos y los tres mercados, con el objetivo de ganar mayor fidelización de los clientes, que aún así mantenemos la inversión más baja que nuestras competencias.

### 1.4 ENTREGAS ADICIONALES

Hemos establecido 165,45 €/u, aplicando el mismo método de cálculo que en la ronda anterior, pero disminuyendo la referencia del margen bruto a un 45% para fijar un precio más atractivo y para el servicio al cliente, dando alrededor de un 6% del margen bruto para compensar la menor inversión de seguro de calidad de coches de carreras, ya que hemos destinado mayor inversión de calidad en osos de peluche, y por el motivo de lograr un nivel de atención al cliente similar al de nuestras competidoras. **Ver Anexo 3, Tabla 9.**

## 2. PRODUCCIÓN

En esta ronda, vamos a utilizar la totalidad de la capacidad de la producción, con tres turnos en ambas plantas de producción, dado que queremos vender a grandes volúmenes, ya que los precios de las maquinarias han disminuido, y poder competir por volumen.

### 2.1 INVERSIONES

En la planta de producción de Finlandia, hemos destinado 60 mil unidades de inversiones en maquinaria para poder alcanzar la plena capacidad de producción. Paralelamente, 40 mil unidades de inversión en edificios para poder igualar la capacidad de producción de nuestra principal competencia (equipo verde).

Por otro lado, en EE. UU., hemos destinado 60 mil unidades en maquinaria para poder producir la máxima capacidad de producción y 50 mil unidades en edificios para poder alcanzar mayor capacidad de producción en la ronda siguiente que nuestras competidoras.

Hemos establecido 800 mil euros en mejoras operativas en ambas plantas de producción, para continuar mejorando la eficiencia productiva. **Ver Anexo 2, Ronda 3.**

## **2.2 EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA**

Para la planta de producción de Finlandia hemos destinado una producción de 214.900 unidades, distribuidas en 40% para osos de peluche y 60% para coches de carreras. Dentro de la distribución de cada producto, hemos destinado 60% para el mercado finlandés y 40% para el mercado francés, con el objetivo de minimizar los costes de la logística. Esto permite que la planta de producción fabrique principalmente para el mercado local y destine el resto a las exportaciones hacia Francia. Además, hemos aumentado 0,06 en eficiencia productiva para aumentar la productividad por persona.

En EE. UU., hemos destinado 190.000 unidades, utilizando la plena capacidad, con la misma distribución que en el mercado finlandés, pero comercializándolos únicamente en el propio mercado estadounidense, con el mismo porcentaje de distribución de los productos. Al mismo tiempo, un aumento de 0,05 en la eficiencia productiva.

La asignación del 40% a osos de peluche es suficiente para superar a las producciones de nuestras competidoras, permitiéndonos aprovechar este nicho, con una mayor inversión de promoción, seguro de calidad y precios más atractivos. Por otro lado, el 60% destinado a los coches de carreras responde a sus menores costes de materias primas, lo que facilita reducir costes y aumentar la rentabilidad.

## **2.3 SEGURO DE CALIDAD**

Hemos mantenido las mismas inversiones en seguro de calidad para los dos productos, siguiendo la misma idea. El seguro de calidad es mayor en osos de peluche para poder aprovechar el nicho de mercado tal y como se desarrolló en la ronda anterior.

## **3. CORPORATIVO**

Hemos mantenido el mismo periodo de cobro y pago en 30 y 55 días, respectivamente, para garantizar la capacidad de devolver los préstamos. En esta ronda, hemos devuelto un total de 2.104 euros en préstamos a largo plazo. Esta cantidad proviene, gracias a la situación favorable de la tesorería, tomando como referencia un 10% de la tesorería inicial, para poder disminuir la ratio de dependencia financiera a un 54%, consiguiendo autofinanciarse. Esta proporción es inferior a la de la ronda anterior, debido a la necesidad de invertir en los edificios para alcanzar mayor volumen de producción que nuestras competidoras en las rondas siguientes. También, dadas nuestras situaciones favorables de patrimonio de las accionistas, nos permitirá conseguir un ROCE superior al 20%. **Ver Anexo 3, Tabla 10.**

## VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RONDA 3

---

Aunque no hemos logrado comercializar la totalidad de nuestros productos, hemos conseguido posicionarnos en primer puesto de mayor beneficio del año, debido principalmente a un mayor volumen de ventas que nuestras competidoras.

Tal y como se observa, presentamos resultados muy favorables: en primer lugar, en el mercado finlandés, nos posicionamos como el líder de mercado para ambos productos, dado unos precios inferiores que nuestras competidoras. Seguidamente, en el mercado estadounidense, nos posicionamos en segundo lugar en osos de peluche, porque el equipo rojo ha ofrecido una calidad y precio relativamente más atractivos, de 270 USD por unidad, mientras que en nuestro lugar ofrecemos 295 USD por unidad, pero somos líderes en este mercado en coches de carreras, probablemente debido a una mayor inversión en promoción. Finalmente, en el mercado francés, nos posicionamos en tercer puesto para ambos productos, debido principalmente a menores inversiones de marketing y promoción en este mercado, dado que ofrecemos precios inferiores que el equipo verde, pero no hemos conseguido mayores ventas que el equipo verde.

Globalmente, tenemos la cuota de mercado más alta.

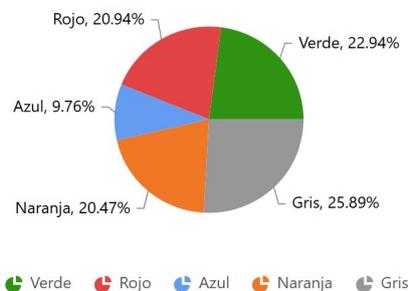
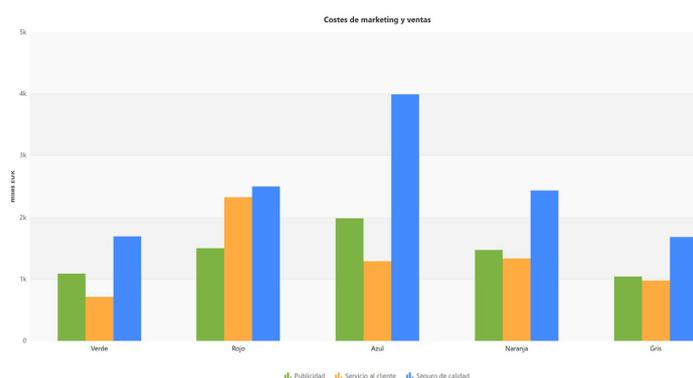


Figura 6: Cuota de mercado global, en porcentajes.

Hemos acertado en que todas nuestras rivales han aumentado el volumen de producción, a excepción del equipo verde, dado que en la ronda anterior acumularon inventarios y decidieron no aumentar las ventas para comercializar la totalidad.

Por otro lado, cabe destacar el aumento significativo de la producción en equipo azul, llegando a ser 440.720 unidades producidas, acompañadas con acumulación de inventarios de la ronda anterior. Esta estrategia de aumentar la producción con precios relativamente altos en ambos productos no ha sido viable, debido a que no ha gestionado correctamente las inversiones de promoción, en específico en servicio al cliente, dado que el equipo azul

ofrece precios excesivamente más altos, y los servicios al cliente se sitúan por debajo que el equipo rojo y naranja. Por consiguiente, las ventas no son favorables, incluso han generado una pérdida, provocando que el flujo de caja operativo haya sido negativo y, al mismo tiempo, realizando altas inversiones en maquinaria y edificios, y devolviendo las deudas a largo plazo, que no ha sido posible manejar sus efectivos, situándose por debajo del mínimo exigible de 2.000 euros en efectivo. Estos hechos le han concedido automáticamente las deudas a corto plazo.



**Figura 7:** Coste de marketing y ventas, en miles de euros.

Respecto a la rentabilidad de las accionistas, hemos conseguido un valor relativamente positivo, aumentado hasta 22,34 euros por cada 100 euros de patrimonio neto medio invertido por las accionistas, mientras que nuestras competidoras se sitúan por debajo de 20 euros. Este aumento es debido principalmente al aumento de las ventas en un 37,68%, acompañado con una gestión de costes eficientes, que nos ha permitido incrementar el beneficio operativo y, al mismo tiempo, dado que hemos ido devolviendo las deudas a largo plazo, nos ha permitido que las tasas de intereses no sean altas y, por consiguiente, un aumento del beneficio neto. **Ver Anexo 3, Tabla 11.**

Este aumento de beneficio operativo no ha contribuido únicamente a una mejora del ROE, sino que también al ROCE. Este incremento se debe principalmente al aumento de EBIT (mejor gestión de los costes), ya que no hemos realizado devoluciones significativas de deudas a largo plazo y el promedio de accionistas ha aumentado. Cabe destacar que, aunque no hemos conseguido el 20% que hemos previsto, hemos logrado conseguir un 15,25%, el mejor ROCE que todas nuestras competidoras, lo que nos demuestra una gestión más eficiente del capital empleado. **Ver Anexo 3, Tabla 12.**

En conclusión, en esta ronda hemos conseguido resultados altamente positivos, consiguiendo beneficios para el año mayores, acompañando con mejores ratios y cuota de mercados globales, posicionándonos en el primer puesto. Por lo tanto, vamos a seguir con esta estrategia.

## VIII. RONDA 4

---

### 0. CONDICIONES DE MERCADO

Se espera que la demanda de coches de carreras aumente en todos los mercados, al menos un 15%. Las personas que compran coches de carreras también tienen la intención de comprar osos de peluche. Los precios de la maquinaria continúan disminuyendo y los costes de materias primas continúan aumentando. Además, continúa el fortalecimiento del USD y, al mismo tiempo, suben las tasas de interés en otro medio punto porcentual.

### 1. VENTAS

Dado que hemos obtenido beneficios anuales más altos que nuestros competidores, hemos decidido seguir aplicando la misma estrategia, con el objetivo de alcanzar la primera posición en la clasificación. Los resultados fueron muy favorables, tal y como se refleja tanto en los beneficios como en algunas ratios clave (como la ratio de rentabilidad financiera), consiguiendo posicionar más altos que nuestras competidoras, incluso mayores al equipo que se posiciona en primer puesto, tal y como hemos analizado en el capítulo anterior.

Por estos motivos, nos motiva a seguir esta estrategia fijada en las dos rondas anteriores, continuando fortaleciendo nuestra presencia en el mercado, ya que nos muestra una tendencia positiva durante estas últimas rondas.

#### 1.1 PRIORIZACIÓN DE MERCADOS

Mantenemos el mismo orden de priorización de mercados para los dos productos: en primer lugar, **EE. UU.**, debido al fortalecimiento del dólar y debido a una mayor venta en la ronda anterior. Seguidamente, **Finlandia**, debido a que podemos obtener mayores beneficios operativos porque los precios fijados en este mercado son relativamente más altos comparados con Francia, y debido a que somos el líder en este mercado. En tercer lugar, **Francia**.

#### 1.2 DEMANDA Y PRECIO

Hemos decidido aumentar aproximadamente un 10% en los osos de peluche para cada mercado, basándonos en la demanda prevista de la ronda anterior, con el objetivo de superar a nuestras competidoras y para poder aprovechar el nicho. Esta decisión se basa en las condiciones de mercado: el aumento de las ventas de coches de carreras también aumenta la intención de comprar osos de peluche. En la ronda anterior, hemos logrado

vender casi la totalidad de osos de peluche, lo que nos lleva a considerar que es necesario incrementar la previsión de demanda de este producto.

Sin embargo, hemos mantenido los mismos volúmenes para coches de carreras en todos los mercados, a excepción del mercado estadounidense, en el que hemos disminuido en un 5%. Esta decisión se debe a que, en la ronda anterior, no hemos podido vender la totalidad del producto, acumulando inventarios de 55.410 unidades en total.

- **Finlandia:** Estimamos una demanda de 55.740 unidades de osos de peluche, manteniendo un precio de 245 €/u, ya que hemos logrado mayores ventas que nuestras competidoras, por lo que consideramos que no es necesario reducir el precio, dado el resultado favorable obtenido en este mercado. A pesar de que el equipo rojo ha fijado un precio relativamente inferior al nuestro en este producto, no nos afecta, ya que no ha conseguido comercializar en este mercado.

Por otro lado, manteniendo el mismo volumen de 77.360 unidades en coches de carreras, al mismo precio de 180 €/u, dado que ya nos posicionamos con precios más bajos que nuestras competidoras.

- **EE. UU.:** Una demanda de 87.400 unidades en osos de peluche, disminuyendo los precios ligeramente en un 1%, es decir, fijando los precios de 293,5 USD por unidad para poder competir con el equipo rojo, que ofrece menor precio.

Respecto a los coches de carreras, prevemos una demanda de 108.500 unidades a un precio estable de 235 USD por unidad, dado que, en la ronda anterior, logramos ser el líder de este producto en este mercado, por lo que consideramos que no es necesario reducir el precio.

- **Francia:** Estimación de una demanda de 39.860 unidades para osos de peluche, acompañada con una disminución de precio a 227,3 €/u para poder ser competitivos. Dado que no hemos destinado muchas inversiones en promoción, consideramos que, al disminuir el precio, nos favorecerá atraer a más clientes.

En los coches de carreras, hemos destinado 51.580 unidades, aumentando ligeramente el precio a 170,5 €/u dado que nuestras competidoras fijan precios superiores que nosotras, lo que nos da margen para aumentar los precios.

### **1.3 PROMOCIÓN DE VENTAS**

En cuanto a la **publicidad**, hemos destinado 1.116 miles de euros en conjunto y 888 miles de euros al **servicio al cliente**, siguiendo la misma distribución que la ronda anterior:

aproximadamente un 2,5% del margen bruto para cada mercado y producto para las inversiones en publicidad, y distribuyendo 2% en servicio al cliente con la misma idea, dado que, en la ronda anterior, hemos conseguido resultados positivos que nos demuestran que esta distribución es viable.

#### **1.4 ENTREGAS ADICIONALES**

No hay entregas adicionales en esta ronda.

### **2. PRODUCCIÓN**

Para continuar con la estrategia de competir con el volumen, primero hemos decidido incrementar la producción de osos de peluche hasta alcanzar mayores producciones que nuestras competidoras y disminuir un 5% para el mercado estadounidense, dado que, en la ronda anterior, no hemos logrado la totalidad de nuestros productos, como mencionamos anteriormente.

#### **2.1 INVERSIONES**

En ambas plantas de producción, no hemos destinado inversiones de edificios, gracias a la inversión en la ronda anterior y a que ya alcanzamos la mayor capacidad de los edificios que nuestras competidoras. Al mismo tiempo, hemos destinado una inversión de 30 mil unidades en la maquinaria de EE. UU., pero no hemos destinado inversión en maquinaria de Finlandia, dado que ya disponemos de cantidades suficientes para conseguir los volúmenes de ventas previstos.

Mantenemos estables las mismas mejoras operativas de 800 mil euros para ambos mercados, dado que nuestra competidora principal (equipo verde) también invierte una cantidad similar.

#### **2.2 EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA**

Dada la distribución que hemos comentado en el apartado 1.2 de demanda y precios, en la planta de producción de Finlandia hemos establecido una producción planificada de 89.590 unidades en osos de peluche y 88.550 unidades en coches de carreras. Estas cantidades vienen dadas por la suma de las previsiones de ventas en Finlandia y Francia, dado que es más rentable para Francia importar desde Finlandia, mientras que en Finlandia se puede fabricar y comercializar en el mismo mercado.

Por otro lado, para la planta de producción de EE. UU. hemos destinado 87.270 unidades en osos de peluche y 93.490 unidades en coches de carreras. Estas cantidades vienen dadas

de las previsiones de demandas del mercado estadounidense, con la idea de producir y venderlas en el mismo mercado.

Al mismo tiempo, hemos aumentado 0,11 en la eficiencia productiva en la planta de producción de Finlandia y 0,08 en EE. UU. para reducir costes de producción.

### **2.3 SEGURO DE CALIDAD**

Hemos mantenido las mismas inversiones en seguro de calidad: 899 mil euros en osos de peluche y 799 mil euros en coches de carreras dado los resultados favorables de la ronda anterior.

### **3. CORPORATIVO**

Hemos decidido mantener el mismo periodo de cobro de 30 días, pero hemos incrementado el periodo de pago hasta 60 días porque nuestra creación de valor con los proveedores nos posiciona en una situación más favorable que nuestras competidoras, lo que nos permitirá negociar plazos de pagos más largos. Esto nos permite conseguir la ventaja de tener más tiempo de fuente de financiación sin intereses, lo que nos facilitará devolver las deudas a largo plazo.

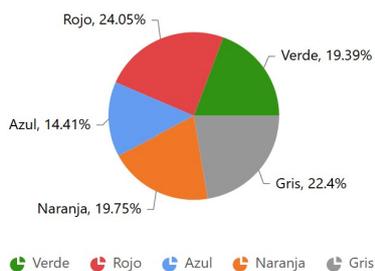
Tomamos como referencia el 60% de la tesorería inicial para devolver las deudas, es decir, una devolución de 8.397 mil euros. Por otro lado, vemos que, aunque nuestro efecto de apalancamiento de la deuda contraída aún sale rentable (superior a 1), la tasa de deuda nos ha aumentado de 3,02% a 3,32% en las últimas rondas. Por este motivo, hemos decidido ir devolviendo las deudas, con el objetivo de evitar asumir un mayor coste de deuda. **Ver Anexo 3, Tablas 13 y 14.**

## IX. ANÁLISIS DE RESULTADOS RONDA 4

---

Si nos fijamos en los resultados obtenidos, no hemos conseguido nuestro objetivo de posicionarnos en primer puesto de la clasificación, dado que, principalmente, los equipos azul y rojo nos han quitado cuota de mercado de ambos productos.

Tal y como hemos analizado en los resultados de la ronda anterior, en el mercado finlandés de los osos de peluche éramos el líder, pero en esta ronda nos posicionamos en el tercer puesto para este mercado, debido a que el equipo azul y naranja ha bajado sus precios, es decir, ofreciendo un precio alrededor de 250 €/u, mientras que nosotras con un precio de 245 €/u (con sólo 5 €/u de diferencia). Pero debemos tener en cuenta que ellos ofrecen una calidad más alta que nosotras. Por lo tanto, a pesar de que nuestros precios son más bajos, no compensan con la gran ventaja de calidad que ofrecen nuestras competidoras, lo que nos lleva a un descenso de la cuota de mercado.



**Figura 8:** Cuota de mercado global, en porcentajes.

Si analizamos el equipo azul, se observa que ha identificado que su estrategia no ha sido viable en la ronda anterior. Por ello, ha decidido bajar significativamente sus precios para atraer a más clientes, al mismo tiempo, disminuyendo el seguro de calidad y limitando la producción, aprovechando que tiene inventarios acumulados en la ronda anterior. Este hecho le ha permitido bajar los costes, garantizando mayor margen operativo y, por consiguiente, aumentando los beneficios netos. Esta estrategia también le ha resultado en un efecto positivo en su ROE. Mientras que en la ronda anterior se posicionaba en valores negativos, en esta ronda logró posicionarse entre equipos con mejor rentabilidad financiera. **Ver tabla 2.**

Por otro lado, si analizamos el equipo rojo, ha incrementado significativamente sus volúmenes de ventas, sobre todo en el mercado estadounidense, debido principalmente a la bajada de sus precios, manteniendo sus seguros de calidad y mejorando las inversiones en promoción, hecho que nos ha quitado el puesto de líder en coches de carreras en EE. UU. Dado que ha incrementado sus ventas e incrementado los costes en menor proporción, le

ha favorecido el incremento significativo del beneficio para el año, por lo que el ROE está llegando a ser casi el doble respecto a la ronda anterior. **Ver tabla 2.**

Tabla 2: Elaboración propia, cálculo del ROE.

	Verde	Rojo	Azul	Naranja	Gris
<b>Beneficio Neto (BN)</b>					
BN Ronda 3	10984	6166	-1981	7748	11195
BN Ronda 4	11600	13837	10378	10204	13324
Incrementos % BN	6%	124%	624%	32%	19%
<b>Total Patrimonio</b>					
Total Patrimonio Ronda 3	60658	48876	44279	53491	55710
Total Patrimonio Ronda 4	72258	62712	54657	63695	69034
<b>Patrimonio promedio de accionistas</b>					
Patrimonio promedio de accionistas	66458	55794	49468	58593	62372
Incrementos % Patrimonio	19%	28%	23%	19%	24%
<b>ROE</b>	<b>17.46%</b>	<b>24.80%</b>	<b>20.98%</b>	<b>17.41%</b>	<b>21.36%</b>
ROE ronda anterior	19.91%	13.46%	-4.38%	15.61%	22.34%

Si analizamos en más detalle, vemos que el equipo azul y el rojo se posicionan con los patrimonios en promedio entre equipos con valores más bajos, debido a que no han acumulado muchas ganancias en las rondas anteriores. Sin embargo, gracias a un incremento significativo de beneficio en esta ronda, les ha permitido posicionarse entre los equipos con mejor rentabilidad financiera.

Por nuestra parte, vemos que, aunque nuestro beneficio neto aumentó, nuestro ROE ha disminuido ligeramente respecto a la ronda anterior. Esto es debido a que el patrimonio neto medio de las accionistas ha aumentado más proporcionalmente que los beneficios netos, lo que implica que el capital de las accionistas es menos eficiente en esta ronda, a causa de la disminución de las ventas. Pero si analizamos con más detalle, vemos que este incremento de capital se basa principalmente en aumentos significativos de beneficios retenidos. Por lo tanto, esta disminución del ROE no presenta nada más que la empresa presenta mayores capacidades de autofinanciarse y signos de crecimiento. **Ver tabla 2.**

Por otra parte, vemos que el equipo rojo, aunque tiene flujo de caja operativo positivo, debido a su gran inversión en edificios y en maquinaria, no ha sido capaz de manejar sus efectivos, llegando a mantener un efectivo mínimo. Es por este motivo que tiene deudas a corto plazo. Por lo tanto, podemos deducir que, en la ronda siguiente, incrementará sus volúmenes de producción, dado que ha vendido la totalidad de sus productos y las inversiones en edificios realizadas.

En conclusión, aunque nuestras competidoras han disminuido los precios, lo que nos ha afectado nuestros volúmenes de ventas, aún nos posicionamos en segundo puesto con mayor beneficio para el año, y mayor beneficio que el equipo verde (que se clasifica en primer puesto). Por lo tanto, si ajustamos nuestras estrategias, consiguiendo vender mayor cantidad de productos, podemos conseguir clasificar en primer lugar.

## X. RONDA 5

---

### 0. CONDICIONES DE MERCADO

El aumento de tasas de divorcios e incremento de interés por mercadillos podrían mantener o reducir la demanda de osos de peluche a largo plazo, aunque una empresa internacional quiere adquirir 20.000 unidades de osos de peluche adicionales. Por otro lado, las parejas divorciadas continúan comprando coches de carreras. La productividad aumenta gracias al curso de formación y se espera que los precios de las materias primas de osos de peluche disminuyan. El dólar se fortalece frente al euro y sigue aumentando las tasas de interés.

### 1. VENTAS

Dado que seguimos manteniéndonos con resultados positivos, hemos decidido bajar los precios y, al mismo tiempo, aumentar nuestros volúmenes de ventas, para poder seguir compitiendo con precios bajos y por volúmenes. Para conseguir mayores beneficios que nuestras competidoras, tenemos que lograr producir y vender una mayor cantidad que nuestras competencias. Hemos decidido no seguir aprovechando el nicho del segmento de osos de peluche, sino dirigir la mayoría de nuestros esfuerzos y recursos a la línea de coches de carreras, dado que logramos mejores ventas en el segmento de este producto.

En resumen, vamos a seguir la estrategia de crecimiento por vía de volumen, enfocando nuestras ventas en coches de carreras, dado que logramos mayores ventas y porque, según las condiciones de mercado, la demanda de los coches de carreras sigue estable, mientras que en osos de peluche presenta mayor riesgo de disminución en la demanda.

#### 1.1 PRIORIZACIÓN DE MERCADOS

Hemos decidido mantener el orden de priorización de mercados de la ronda anterior, dado que nuestros resultados han sido favorables. En primer lugar, **EE. UU.**, ya que el dólar continúa fortaleciéndose frente al euro. Por lo tanto, nos sale más rentable concentrar nuestros ingresos en este mercado, también porque hemos conseguido mayores ventas en este mercado en las rondas anteriores y el coste de transporte de vender en el mismo mercado ha disminuido de manera significativa. Seguidamente, **Finlandia**, dado que tiene un mayor margen bruto, ya que los precios establecidos son más altos, y finalmente **Francia**.

#### 1.2 DEMANDA Y PRECIO

Tal y como hemos analizado en los resultados de la ronda 4, el equipo rojo ha incrementado sus inversiones en edificios de manera significativa, por lo tanto, podemos deducir que

incrementará sus volúmenes de producción acompañándolos con una disminución ligera de sus precios debido a que los costes de materias primas de osos de peluche han disminuido. Por lo tanto, nosotras hemos decidido fijar precios menores que el equipo rojo con el objetivo de mantenernos competitivas.

Para osos de peluche, hemos decidido aumentar la demanda estimada en una proporción aproximada a la disminución del precio. Sin embargo, para coches de carreras hemos decidido aumentar en todos los mercados alrededor de un 15%. Esta decisión se basa en que, en la ronda anterior, nuestras ventas fueron mayores que nuestras competidoras, y en esta ronda hemos disminuido los precios, lo que impulsará aún más las ventas.

- **Finlandia:** En cuanto a los osos de peluche, la bajada de los precios de los equipos azul y naranja nos ha afectado nuestras ventas. Por ello, decidimos disminuir los precios en un 3% para poder ser competitivas y para atraer a los clientes. Hemos optado por fijar precios más bajos que los suyos, porque ellos ofrecen una calidad superior. Por lo tanto, 57.410 unidades en osos de peluche a 238,8 €/u.

Paralelamente, hemos decidido mantener nuestros precios de coches de carreras, porque ya ofrecemos un precio más bajo que todas nuestras competidoras. Por lo tanto, 88.990 unidades de coches de carreras a 180 €/u.

- **EE. UU.:** Hemos decidido disminuir en un 8% el precio de osos de peluche y un 5% en coches de carreras, con el objetivo de fijar precios inferiores a los del equipo rojo y mantenernos competitivos. Por lo tanto, 270 USD por unidad en osos de peluche y 222,8 USD por unidad en coches de carreras, con una previsión de demanda de 100.790 unidades y 126.230 unidades, respectivamente. La disminución del precio de coches de carreras es menor debido a que prevemos que el equipo rojo aumentará sus precios, ya que se posiciona con precios relativamente bajos.
- **Francia:** Hemos decidido disminuir un 5% los precios de los osos de peluche, fijando 215,9 €/u, para posicionarnos a un menor precio que nuestras competidoras. Esta decisión se basa en que no podemos competir por calidad y porque prevemos que el equipo rojo continuará disminuyendo sus precios en este producto. Por lo tanto, 44.250 unidades en previsión de demanda. Sin embargo, hemos mantenido el mismo precio en coches de carreras, dado que ya nos posicionamos entre equipos de menores precios, por lo tanto, 170,5 €/u con una demanda de 63.120 unidades.

### **1.3 PROMOCIÓN DE VENTAS**

Puesto que nos posicionamos entre equipos con mayores beneficios para el año, esto nos ha confirmado que ha sido correcta esta distribución. Por lo tanto, hemos decidido mantener

la misma proporción de distribución en inversiones en promociones de ventas, es decir, en **publicidad** un 2,5% y un 2% en **servicio al cliente** de los márgenes brutos, aplicando para cada producto y cada mercado. Así que 1.213 miles de euros de publicidad en conjunto y 973 miles de euros en servicio al cliente, que aun así nos posicionamos entre equipos con menores costes de marketing.

#### **1.4 ENTREGAS ADICIONALES**

Hemos seguido el mismo método de cálculo que en las rondas anteriores, pero fijando un 40% de margen bruto, debido a que nuestra calidad es inferior a nuestras competidoras. Por este motivo, no podemos competir con ellos por calidad, por lo que es necesario reducir nuestro margen para poder conseguir las licitaciones. Al mismo tiempo, mantenemos un 2% del servicio al cliente. Por lo tanto, a partir de este margen bruto podemos calcular los precios, fijando un 183,3 €/u y 30 mil euros en servicio al cliente. **Ver Anexo 3, Tabla 15.**

## **2. PRODUCCIÓN**

Para poder competir con precios bajos, hemos decidido producir más que nuestras competidoras para poder vender mayor cantidad y conseguir mayor beneficio.

### **2.1 INVERSIONES**

En la planta de producción de Finlandia hemos destinado 20 mil unidades en inversiones en edificios y 40 mil unidades en EE. UU., dado que en la ronda siguiente queremos aumentar nuestros volúmenes de productividad, ya que, según nuestros análisis, el equipo rojo ha aumentado de manera significativa sus volúmenes de producción. Por lo tanto, deducimos que en estas dos últimas rondas sus volúmenes de ventas aumentarán notablemente. Por lo tanto, estas inversiones vienen dadas para tener más capacidad de producción que el equipo rojo y competir directamente con ellos.

En las inversiones de maquinaria hemos invertido 70 mil unidades en planta de producción de Finlandia y 60 mil unidades en EE. UU. Estas cantidades de inversiones vienen dadas para poder producir las previsiones de ventas que hemos calculado.

Hemos bajado las mejoras operativas hasta 660 mil euros en ambos mercados con el objetivo de reducir los costes fijos para obtener mayor beneficio operativo.

### **2.2 EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA**

En la producción planificada de Finlandia hemos fijado la productividad en función de la suma de las previsiones de demanda de Finlandia y Francia, restando los inventarios

existentes de la ronda anterior. De este modo, aprovechamos la acumulación de inventarios para evitar una producción excesiva. Por lo tanto, una producción planificada de 88.130 unidades en osos de peluche y 134.060 unidades en coches de carreras.

Paralelamente, en EE. UU., de la misma manera, pero únicamente la previsión de demanda del propio mercado estadounidense, con la idea de producir y venderlo en el mismo mercado. Por lo tanto, 99.560 unidades para osos de peluche y 121.600 unidades para coches de carreras, dado que de esta manera nos permite reducir los costes de la logística.

En eficiencia productiva hemos decidido aumentar 0,15 para Finlandia y 0,08 en EE. UU. en osos de peluche. Por otro lado, aumentar en 0,17 para ambas plantas de producción en coches de carreras. Estos aumentos vienen asignados con el objetivo de reducir el coste variable unitario en comparación al año anterior y fijando unas eficiencias productivas similares a nuestras competidoras.

### **2.3 SEGURO DE CALIDAD**

Mantenemos la misma inversión en seguro de calidad debido a los resultados favorables, así que consideramos que esta asignación de inversión es viable. Del mismo modo, hemos decidido disminuir los precios para ser competitivos. En consecuencia, no resulta necesario incrementar la inversión en calidad, ya que nuestra estrategia actual es competir por precio.

### **3. CORPORATIVO**

Hemos decidido aumentar el plazo de cobro y pago en 5 días, porque hemos destinado inversiones en edificios y, al mismo tiempo, queremos devolver las deudas frente al aumento de las tasas de interés en las últimas rondas. Además, el equipo verde (clasificado en primer lugar) tiene mayores cuentas a cobrar que nosotros, tal y como se refleja en su balance, y el equipo rojo también aumenta sus plazos de cobro. Por último, en esta ronda, al hecho de que producimos a gran volumen, lo que nos permitirá tener mayor creación de valor y mayor poder de negociación con los proveedores, por eso podemos alargar el plazo de pago. Por estos motivos, hemos decidido que un aumento de días de pago nos permitirá gestionar mejor los efectivos de las empresas para ir devolviendo las deudas, ya que nos permitirá reducir los gastos financieros, y el aumento de cobro nos permitirá atraer a más clientes.

Paralelamente, hemos destinado 5.490 miles de euros a la devolución de la deuda a largo plazo. Esta cantidad viene dada por el 20% de la tesorería inicial. Este valor de referencia es menor que en la ronda anterior dado que en esta ronda hemos asignado inversiones en la producción, y dado que, si calculamos el efecto de apalancamiento previsto, aún nos sale rentable nuestras deudas. **Ver Anexo 3, Tabla 16.**

## **XI. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RONDA 5**

---

Al analizar los resultados obtenidos, observamos que hemos mantenido la segunda posición respecto a los beneficios anuales, gracias a la estabilidad de volumen de ventas, sobre todo en EE. UU., tal y como habíamos planeado.

Si analizamos con detalle, vemos que, en las ventas, no hemos incrementado de manera significativa, llegando incluso a disminuir el beneficio neto si comparamos con la ronda anterior.

Vemos que, a pesar de que hemos conseguido más de 8.000 miles de euros de ventas que el equipo verde, la diferencia en el beneficio anual entre nuestro equipo y el suyo es muy poca.

El motivo de este hecho se debe principalmente, en primer lugar, a que el equipo verde tiene menor acumulación de inventarios, dado que ha conseguido vender la totalidad de coches de carreras, mientras que, en nuestro caso, hay una acumulación de inventarios significativa de 53,34 miles de unidades en este tipo de producto. Por lo tanto, asumimos mayores costes de almacenamiento. En segundo lugar, debido a que nuestra inversión significativa en la maquinaria en las rondas anteriores nos ha llevado a cabo una mayor amortización, lo que impactó en nuestros beneficios.

Aunque hemos identificado correctamente que logramos mejores ventas en coches de carreras que nuestras competidoras, seguimos manteniendo la acumulación de inventarios.

Los motivos de acumulación de inventarios han sido varios:

Si analizamos en detalle al equipo rojo, vemos que ha optado por competir mediante altos volúmenes y bajando precios, ofreciendo calidades superiores a los otros equipos. Además, ha incrementado las inversiones en servicio al cliente, lo que motiva al equipo rojo a incrementar sus producciones para poder compensar con los costes asociados, y tal como demuestra en el resultado en esta ronda, ha conseguido mayores ventas y mayores beneficios. Esta estrategia ha sido favorable, consiguiendo ser líder en más de la mitad de los mercados.

Este incremento imprevisto de aumento de seguro de calidad y la continuación del incremento de las inversiones de servicio al cliente del equipo rojo, quienes mantienen precios similares a nuestro equipo, pero con mayor atraktividad, nos ha afectado, impidiéndonos alcanzar las facturaciones tal y como habíamos previsto.

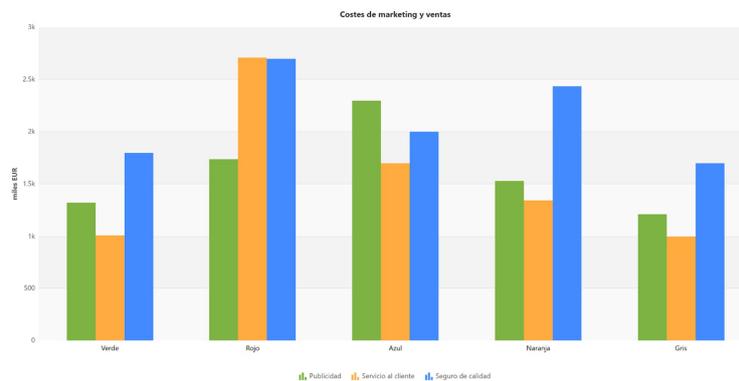


Figura 9: Costes de marketing y ventas, en miles de euros.

Lo mismo hace el equipo verde, que también ha incrementado sus inversiones en promoción y garantía de la calidad, junto a una disminución ligera de los precios. Este hecho, que no hemos previsto (que aumentaría la calidad), le ha permitido conseguir mayores ventas en Francia y, como consecuencia, nos han quitado parte de la cuota de los mercados donde ofrecemos precios similares.

Por estos dos motivos, no hemos logrado vender la totalidad de nuestros productos, lo que nos ha provocado una acumulación de inventarios.

Cabe destacar que vemos que al equipo rojo le pasa lo mismo que en la ronda anterior, con el estado de flujo de caja. Aunque dado que tiene flujos de caja operativos positivos, un gran aumento de las inversiones en edificios y continuando devolviendo las deudas a largo plazo, no le ha sido posible manejar sus efectivos, lo que le ha provocado un aumento en los préstamos de deudas a corto plazo.

Por lo tanto, debido al imprevisto de los aumentos de las inversiones de los equipos rojo y verde, nos vemos afectados directamente, ya que habíamos previsto que incrementaríamos nuestras ventas de manera significativa.

Esta situación nos ha provocado una serie de consecuencias: por un lado, el aumento en la producción ha elevado nuestros costes de materias primas; por otro lado, también se han aumentado los costes de almacenamiento de inventario, debido a la acumulación de inventarios. Como consecuencia, nos ha generado una disminución tanto en beneficio operativo como en beneficio anual.

Esta disminución en los resultados nos ha afectado también una disminución del ROE. Observamos que, en las rondas anteriores, nos habíamos posicionado entre los mejores equipos. Sin embargo, en esta ronda nos posicionamos en el tercer puesto. **Ver Anexo 3, Tabla 17.**

De la misma manera, disminuye nuestro ROCE, aunque seguimos manteniendo los resultados entre los mejores equipos, principalmente gracias a la devolución de las deudas de largo plazo que hemos realizado y manteniendo un beneficio más elevado que otros equipos (a excepción del equipo rojo). **Ver Anexo 3, Tabla 18.**

A pesar de que nos ha disminuido algunos parámetros, nos ha incrementado nuestra creación de valor total de manera significativa, debido principalmente a la creación de valor de los proveedores, tal y como habíamos previsto. Sin embargo, el equipo rojo sigue manteniéndose más elevado en este valor, debido a que produce en mayor cantidad que nuestras empresas.

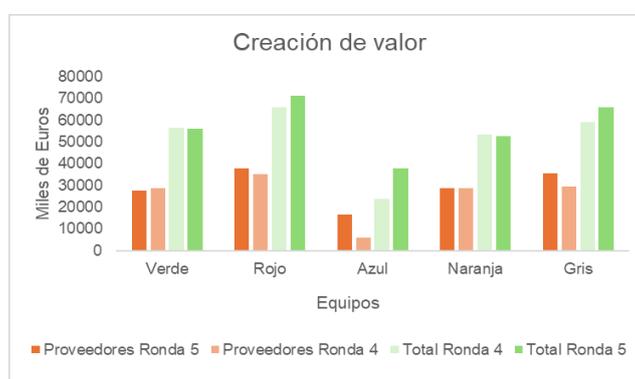


Figura 10: Elaboración propia. Creación de valor total y de proveedores, en miles de euros.

Por otro lado, no hemos conseguido las entregas adicionales. Igual que las rondas anteriores, sigue en manos del equipo naranja, probablemente por ofrecer mejores precios y gracias a su inversión en promoción y garantía de calidad, estable y superior que nuestro equipo, lo que le ha permitido conseguir las entregas.

En conclusión, el resultado de estas inversiones no previstas de nuestros competidores principales (equipo rojo y verde) nos ha provocado que nuestras previsiones de demanda no hayan sido correctas, disminuyendo nuestros beneficios y rentabilidades.

Tal y como habíamos previsto en el análisis de la ronda 4, el equipo rojo ha continuado incrementando sus inversiones en la producción, pero no lo hemos previsto de manera tan masiva, ya que en esta ronda continúa aumentando aproximadamente 50 mil unidades. De igual forma, no habíamos previsto que el equipo naranja también incrementara de forma similar las inversiones de edificios que el equipo rojo. Por lo tanto, deducimos que también tiene intención de competir por vía de volumen y precios. Puesto que no vamos a seguir optando por la competencia en volumen en la ronda siguiente, dado que tienen mayor capacidad de producción que nosotras, por lo tanto, tenemos que modificar nuestra estrategia para la ronda siguiente.

## XII. RONDA 6

---

### 0. CONDICIONES DE MERCADO

Se espera que crezcan al menos dos dígitos en ambos productos, y que las ventas de coches de carreras aumenten más que las de osos de peluche. Se espera que la sensibilidad de los precios en EE. UU. disminuya. Francia y Finlandia muestran crecimiento lento en la demanda. Además, entra en vigor un incremento salarial de un 8% con duración de tres años. Después de este periodo, los incrementos serán del 3%. Y el dólar continúa fortaleciéndose frente al euro y las tasas de interés se mantienen estables.

### 1. VENTAS

Dados los resultados de la ronda anterior, vemos que el equipo rojo continúa invirtiendo en los edificios y, además, prevemos que seguirán disminuyendo los precios en esta ronda. Por estos motivos, no vamos a competir directamente con el equipo rojo en volumen, ya que también deducimos que el equipo naranja tomará una estrategia similar a la del equipo rojo y, dado que estos dos equipos disponen de mayor capacidad de producción que nosotras, no podemos competir directamente con ellos. Vamos a optar por una estrategia más conservadora, de mantener o aumentar ligeramente nuestros precios y, al mismo tiempo, mejorar la calidad para competir con otros equipos.

#### 1.1 PRIORIZACIÓN DE MERCADOS

Para ejecutar la idea mencionada, hemos establecido el orden de priorización de mercados según las ventas de las rondas anteriores, es decir, en primer lugar, sigue posicionando **EE. UU.**, dado un mayor volumen de ventas, seguidamente **Francia** y, por último, **Finlandia**.

#### 1.2 DEMANDA Y PRECIO

Según las condiciones de mercado, se prevé un incremento significativo en la demanda. Por ello, hemos establecido un incremento aproximado del 15% para cada mercado sobre las ventas de la ronda anterior para los osos de peluche y un 20% para los coches de carreras.

Este incremento de coches de carreras es mayor debido a que en los años anteriores hemos obtenido mayores ventas en este producto y por el motivo de que en las condiciones de mercado se espera que este incremento sea más relevante para los coches de carreras.

- **Finlandia:** Previsión de 31.520 unidades para los osos de peluche y 63.890 unidades para coches de carreras, manteniendo un precio de 238,8 €/u y 180 €/u,

respectivamente. Hemos mantenido los precios debido a que ya ofrecemos precios más bajos que nuestras competencias y deducimos que nuestras competidoras van a disminuir aún más.

- **EE. UU.:** Con una demanda de 108.950 unidades de osos de peluche y 123.550 unidades de coches de carreras. Paralelamente, hemos aumentado los precios en un 9% para los osos de peluche (293,5 USD/u) y un 5% para coches de carreras (235 USD/u), dado que nuestras competidoras (a excepción del equipo rojo) establecen precios muy altos, lo que nos permite aumentar los precios sin perder competitividad. El aumento también se justifica por la necesidad de compensar con el aumento de la inversión en seguro de calidad y la disminución en la sensibilidad al precio en este mercado.
- **Francia:** Con una demanda de 62.230 unidades de osos de peluche y 86.320 unidades de coches de carreras, aumentando un 3% en el precio de osos de peluche, es decir, 221,8 €/u, por el mismo motivo de que nuestras competidoras establecen precios más altos. Y hemos disminuido el precio de coches de carreras a 170 €/u para competir con el equipo verde, ya que se posiciona como líder en este mercado.

### **1.3 PROMOCIÓN DE VENTAS**

En cuanto a la **publicidad**, hemos destinado 1.386 miles de euros y 1.098 miles de euros en **servicio al cliente**. Estas cantidades vienen asignadas por un incremento de 0,3% sobre la distribución de la ronda anterior (por lo tanto, 2,8%), aplicando estos porcentajes sobre el margen bruto para cada mercado y producto. Pero en cuanto a EE. UU., hemos mantenido los mismos porcentajes que la ronda anterior, porque este incremento lo hemos destinado completamente a Finlandia, es decir, Finlandia tiene un incremento de 0,6% de distribución.

La decisión de mantener estable en EE. UU. y destinar el incremento a Finlandia es porque tenemos mayor margen bruto en el mercado estadounidense. Esto implica un aumento significativo en las inversiones en promociones, que ya las consideramos demasiado altos. Además, dado que la publicidad es más relevante que el servicio al cliente, y nuestra posición en EE. UU. es bastante favorable, hemos decidido destinar el aumento a Finlandia.

### **1.4 ENTREGAS ADICIONALES**

No hay entregas adicionales para esta ronda.

## **2. PRODUCCIÓN**

### **2.1 INVERSIONES**

No hemos destinado inversiones a los edificios en ambas plantas de producción dado que estamos en la última ronda y porque no hemos utilizado la capacidad total, ya que no planeamos competir directamente con el equipo rojo.

Hemos invertido únicamente en EE. UU. con 40 mil unidades en maquinaria, para cubrir la demanda prevista. Pero en Finlandia no hemos realizado nuevas inversiones en maquinaria, ya que con los inventarios acumulados de la ronda anterior y con la capacidad de maquinaria disponible, ya somos capaces de cubrir la cantidad prevista.

Disminuimos las mejoras operativas hasta 300 mil euros en ambas plantas de producción, ya que estamos en la última ronda, y nos permitirá ahorrar costes, y estas cantidades aún nos permiten mantener el efecto para la ronda alrededor de 0,88. **Ver Anexo 2, Ronda 6.**

## **2.2 EFICIENCIA PRODUCTIVA Y PRODUCCIÓN PLANIFICADA**

La planta de Finlandia cubrirá la demanda de su propio mercado y la de Francia; por lo tanto, 65.800 unidades para osos de peluche y 106.520 unidades para coches de carreras. En EE. UU., únicamente cubrirá la del mercado local: 107.680 y 113.900 unidades, respectivamente.

Hemos aumentado en 0,35 la eficiencia productiva para osos de peluche y 0,40 en coches de carreras en ambas plantas de producción. Estas cantidades de aumento tienen como objetivo disminuir los costes variables respecto al año anterior alrededor de 5 €/u.

## **2.3 SEGURO DE CALIDAD**

Hemos aumentado las inversiones en seguro de calidad hasta unos 912 mil euros para ambos productos. Esta decisión viene dada para competir con el equipo verde, porque al ofrecer una calidad y promoción ligeramente más altas, nos permitirá atraer a más clientes.

## **3. CORPORATIVO**

Hemos mantenido el mismo plazo de cobro y pago, dado que en la creación de valor de la ronda anterior nos posicionamos entre los mejores equipos. Por lo tanto, adoptamos una estrategia conservadora, considerando que hemos encontrado el equilibrio.

Gracias a que hemos mantenido una tesorería favorable, hemos decidido continuar devolviendo las deudas a largo plazo de un 55% de la tesorería inicial (12.699 miles de euros) para poder disminuir el interés en los préstamos, lo que nos permitirá un ahorro del 21% de los gastos financieros en comparación con la ronda anterior. También con el objetivo de disminuir la ratio de la dependencia financiera, con el objetivo de llegar a ser de un 30% para enfocarse en una mayor autofinanciación. **Ver Anexo 3, Tabla 19.**

### XIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS RONDA 6

Analizando los resultados de esta última ronda, vemos que nos hemos posicionado en el segundo puesto en las ventas netas. Sin embargo, los beneficios anuales han disminuido en un 4% en comparación con la ronda anterior.

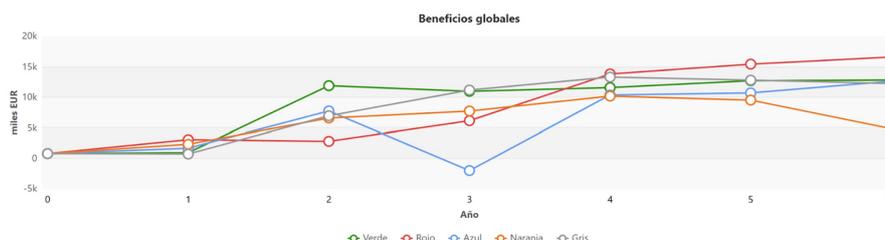


Figura 11: Evolución de los beneficios globales, en miles de euros.

Los motivos por los que no logramos mantenernos en el segundo puesto en los beneficios para el año fueron varios: por un lado, las mejoras en la eficiencia productiva no fueron adecuadas, dado que nuestras competidoras se sitúan en valores mucho más altos para disminuir los costes variables, hecho que nos lleva a posicionarnos con mayores costes variables. Por otro lado, están los costes de amortización, ya que no hemos aprovechado la totalidad de la capacidad disponible. Esto nos ha llevado a asumir costes sin producir y vender, debido a que habíamos previsto que el equipo naranja también competiría con el equipo rojo.

Cabe destacar que en esta ronda no hemos logrado vender la totalidad de los productos, debido a que nos han afectado las decisiones de otros equipos.

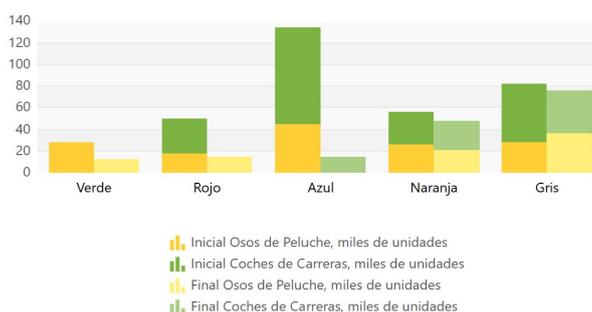


Figura 12: Inventarios inicial y final, en miles de unidades.

Los motivos de acumulación de inventarios son varios:

En primer lugar, nuestras ventas en los EE. UU. han bajado debido a que el equipo azul ha disminuido sus precios de manera significativa en este mercado, y al mismo tiempo ha

duplicado su inversión en seguro de calidad. Esta estrategia le permitió un crecimiento muy favorable, llegando a duplicar sus ventas del mercado estadounidense.

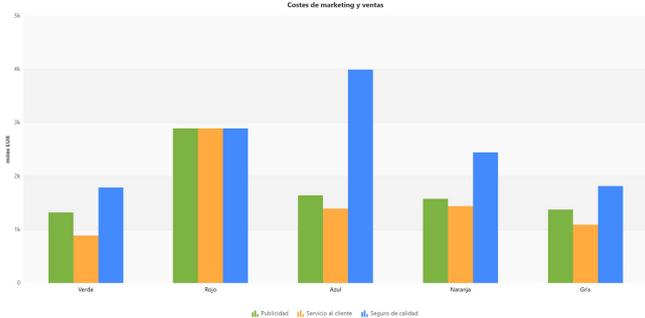


Figura 13: Coste de marketing y ventas, en miles de euros.

Esta decisión nos ha afectado, porque no lo habíamos previsto, que fijara precios inferiores a los nuestros y, al mismo tiempo, duplicara la inversión en calidad. Esto nos ha provocado una pérdida importante en nuestra cuota de mercado estadounidense, que es nuestro principal mercado. **Ver figura 14.**

En segundo lugar, habíamos analizado que el equipo naranja había hecho una inversión significativa en los edificios, y que competiría directamente con el equipo rojo. Por esta razón, no queríamos competir directamente con ellos, dado que la capacidad de producción de estos dos equipos era superior a la nuestra. Sin embargo, el equipo naranja no ha optado por esa vía, tal y como demuestra el informe de producción, que no ha utilizado la capacidad total de sus edificios.

Por este motivo, al no utilizar la capacidad total ni nuestro equipo ni el equipo naranja para competir directamente con el equipo rojo, ha sido muy favorable para el crecimiento del equipo rojo, ya que no hay competencia directa con el equipo rojo. Por lo tanto, le ha logrado ser el líder en todos los mercados, a excepción de los osos de peluche en Finlandia, e incluso superar nuestro puesto en la clasificación.

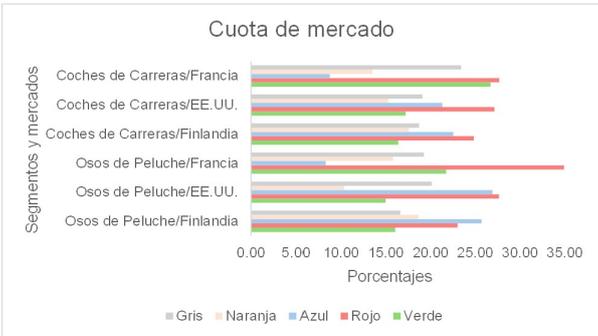


Figura 14: Elaboración propia. Cuota de mercado en porcentajes.

Por estos motivos, no hemos conseguido comercializar la totalidad de nuestros productos, incluso disminuyendo nuestros beneficios anuales respecto al año anterior. Como consecuencia, se han visto disminuidos nuestros principales indicadores financieros como ROE, ROCE y margen de beneficio operativo.

A pesar de todo esto, nuestro equipo hemos podido mantener el segundo puesto en la creación de valor. Esto es debido principalmente a la buena gestión del personal y de proveedores, lo que nos demuestra que tenemos mayores capacidades de atracción de talento humano y las relaciones con terceros.

Si analizamos con detalle, vemos que el equipo verde, a pesar de tener mayores salarios, se posiciona en tercer puesto en la creación de valor de personal, debido a que, al incrementar su plantilla de empleados, no han invertido de manera eficiente sus inversiones de las mejoras operativas. En cambio, en nuestro equipo, hemos gestionado correctamente, consiguiendo posicionarnos en segundo puesto en creación de valor de los empleados con menores inversiones que todos los equipos.

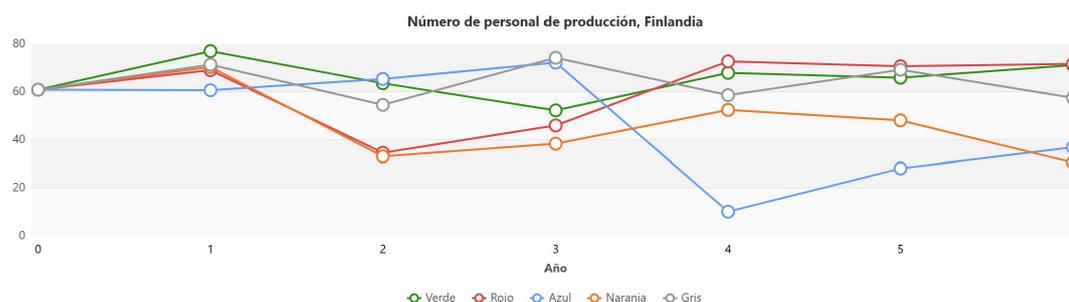


Figura 15: Evolución del número de personal de producción en Finlandia.

Por otro lado, destacamos que hemos aumentado nuestra ratio de patrimonio en un 10%, debido principalmente a los aumentos de los beneficios retenidos, lo cual no es nada más que una señal positiva, ya que nos indica que tenemos menos dependencia financiera y mayor capacidad de autofinanciarnos, dado que estamos fortaleciendo nuestra propia estructura financiera.

En conclusión, nos hemos mantenido en segundo puesto tanto en ventas como en creación de valor. Sin embargo, nuestros beneficios anuales han disminuido en comparación con el año anterior debido a diferentes factores mencionados. Pero vemos que la diferencia de la ganancia acumulada del equipo rojo y el nuestro es muy poca. Si mejoramos nuestros costes y eficiencia, al mismo tiempo aumentando las inversiones en marketing y calidad, y utilizando la capacidad total para poder competir directamente con el equipo rojo, lograremos aumentar la posición.

## XIV. CONCLUSIONES

---

### 1. RESULTADOS

Partiendo de un marco teórico inicial de la empresa desafiante, hemos conseguido implementar nuestras estrategias con resultados favorables, posicionándonos en el tercer puesto de la clasificación en la última ronda. Podemos afirmar que la evolución de nuestras estrategias ha sido positiva, ya que han sido valoradas positivamente por el mercado.

No obstante, en la primera ronda, debido a que la estrategia planteada no fue la adecuada, nuestro beneficio operativo y anual disminuyó en comparación con el año anterior, lo que también afectó a nuestras ratios financieras, y nos posicionó en el último puesto de la clasificación.

Afortunadamente, hemos sido capaces de identificar rápidamente la situación y ajustar nuestra estrategia hacia el liderazgo en costes. Esta estrategia tuvo un efecto muy favorable, que nos ha permitido mejorar nuestros márgenes operativos. Nos permitió, incluso en la ronda 3, obtener mayor beneficio anual que todas nuestras competidoras y posicionarnos como líderes o en segundo lugar en varios segmentos y mercados. Esta ronda fue donde alcanzamos los mejores resultados en todos los parámetros.



Figura 16: Evolución de las ganancias acumuladas (reservas), en miles de euros.

Debido a la reacción totalmente inesperada de nuestras competidoras, que ofrecieron precios más atractivos e invirtieron significativamente en promoción y calidad, esto nos ocasionó una acumulación de inventarios. En la última ronda, el equipo rojo creció sin competencia directa porque habíamos previsto que el equipo naranja competiría directamente con ellos, ya que disponen de mayor capacidad de producción.

Aunque mostramos una disminución de beneficios en las últimas rondas, debido a mayores costes de inventario que nuestras competidoras y asumir costes de amortización sin producir ni vender, tal y como se reflejan en el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias. Nuestras empresas lograron mantenerse en segundo lugar en creación de valor, gracias a la gestión eficiente y a la satisfacción del personal y de los proveedores.

Cabe destacar que, aunque el equipo rojo nos ha superado en posición, nosotros fuimos capaces de gestionar correctamente los efectivos de la empresa en todas las rondas, tal y como lo muestra el estado de flujo de caja, mientras que el equipo rojo no ha sido capaz de manejarlo adecuadamente en algunas rondas, llegando a pedir deudas a corto plazo.

En cuanto a la rentabilidad, nuestra empresa presenta resultados positivos. A pesar de que en las últimas rondas hemos disminuido el ROE, en la ronda 3 hemos alcanzado cifras muy favorables, gracias a los aumentos de nuestro beneficio operativo y anual, que nos han permitido alcanzar un 22,34% de rentabilidad financiera, lo que significa que se obtuvieron aproximadamente 0,22 euros por cada euro de patrimonio medio invertido por los accionistas, una cifra realmente positiva. Además, hemos logrado mantener estables nuestros ROI en las últimas rondas, obteniendo un beneficio operativo de 0,14 euros por cada euro invertido, incluso mejor que el equipo verde (clasificado en el primer puesto), lo que implica que nosotros gestionamos mejor los recursos.

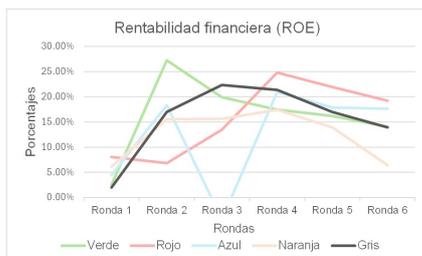


Figura 17: Elaboración propia. Rentabilidad financiera, en porcentajes.

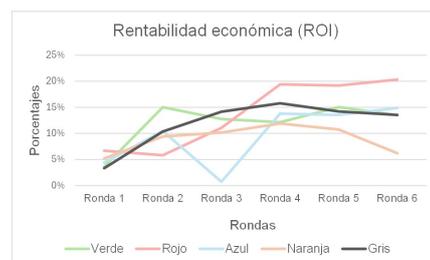


Figura 18: Elaboración propia. Rentabilidad económica, en porcentajes.

Por otro lado, la estrategia de ir devolviendo las deudas para reducir la dependencia financiera ha sido muy correcta, pasando de aproximadamente un 67% al inicio hasta un 30,56% en la última ronda. Esta estrategia nos ha permitido evitar los efectos del aumento de los tipos de interés financieros, mientras que nuestros costes financieros han ido disminuyendo ronda tras ronda, logrando aumentar nuestra capacidad de autofinanciación. Tal y como muestra el gráfico siguiente, al final de la ronda hemos logrado reducir la deuda a más de la mitad del nivel inicial.

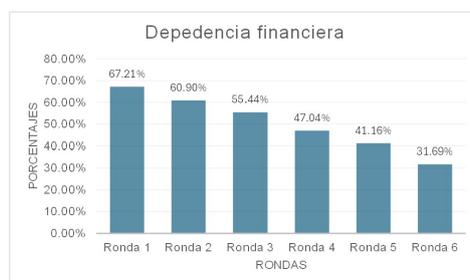


Figura 19: Elaboración propia. Dependencia financiera, en porcentajes.

En conclusión, aunque nuestros beneficios anuales en las últimas rondas disminuyeron, hemos conseguido nuestro objetivo inicial (mejorar la situación desafiante en que se encontraba la empresa inicialmente). Además, para futuras rondas, podemos solucionar nuestra situación actual ajustando nuestros costes variables, incrementando la eficiencia productiva y continuando invirtiendo en nuestras mejoras operativas. Además, es fundamental aprovechar la totalidad de la capacidad instalada, aumentar las inversiones tanto en calidad, servicio y publicidad para competir directamente con el equipo rojo y así logramos un aumento de rentabilidad, ya que en la última ronda aún nos posicionamos con una cuota de mercado bastante favorable.

## **2. VALORACIÓN PERSONAL**

Personalmente, he aprendido muchas cosas al trabajar con este simulador, como, por ejemplo, la capacidad de tomar decisiones en entornos cambiantes debido a las condiciones de los mercados o las decisiones de las competidoras, la capacidad de resolver problemas y manejar una empresa a largo plazo.

Sin embargo, únicamente desde mi punto de vista, considero que falta una parte de colaboración entre equipos de diferentes universos, ya sea para aplicarlo en este simulador para el trabajo o para otras situaciones. Sería interesante aplicarlo en una pequeña parte de la decisión.

Por ejemplo, se podría hacer que el sistema haga parejas aleatorias con equipos de diferentes universos (no del mismo universo, ya que compiten entre sí), y en cada pareja hay que decidir la creación de un nuevo producto, donde se decida únicamente sobre qué producto, la fijación de precios y las inversiones de promoción. Si ganan, distribuyen proporcionalmente los ingresos entre los ganadores. De esta manera, nos permitirá practicar la habilidad comunicativa, trabajar en equipo y afrontar las dificultades de poner en común las soluciones. Ya que considero que en el ámbito profesional es importante saber trabajar en equipos, debido a que cada persona tiene sus debilidades y fortalezas. De esta manera, se podrá complementar entre ellos y aprender a escuchar y trabajar con los compañeros.

En conclusión, a pesar de que ha sido tenso competir con los otros equipos, en el fondo considero que este simulador aporta mucho valor, sobre todo como un primer paso hacia el mundo laboral y para el cierre de carrera. Es una manera muy directa de acercarnos al mundo profesional, enriquecer nuestra experiencia personal, y para prepararnos para enfrentar problemas y dificultades en el mundo profesional.

## XV. BIBLIOGRAFÍA

---

Aidearte. (2017, 21 abril). *15 razones para invertir en publicidad*. Agencia de Publicidad y Diseño Gráfico En Bilbao. Aidearte. [Razones para invertir en publicidad](#) Accedido:17 de mayo de 2025.

Arias, A. S. (2022, 24 noviembre). *Ratios de solvencia Qué es, definición y concepto*. Economipedia. [Ratios de solvencia | Economipedia](#) Accedido: 31 de mayo de 2025.

FasterCapital. (actualizado en 14 de mayo de 2025). *Estrategia híbrida: cómo lograr y mantener una estrategia híbrida y combinar ventajas de costos y diferenciación*. FasterCapital. [Cómo lograr una estrategia híbrida y combinar ventajas de costos y diferenciación](#) Accedido:17 de mayo de 2025.

FasterCapital. (actualizado en 15 de mayo de 2025). *Estrategias de precios innovadoras: las ventajas de la reducción de precios*. FasterCapital. [Estrategias de precios innovadoras las ventajas de la reducción de precios - FasterCapital](#) Accedido: 17 de mayo de 2025.

Gómez Romero, J. G. I.; Tortolero Portugal, R.; González Herrera, M. B.; Figueroa González, E. G. (2024). Liderazgo transformacional y las estrategias competitivas en las empresas mineras (*Transformational leadership and competitive strategies in mining companies*). *Revista Academia & Negocios*, Vol.10 (2), p.222-238. [Liderazgo transformacional y las estrategias competitivas](#) Accedido: 17 de mayo de 2025.

Order, S. (2025, 10 abril). *Ratio de endeudamiento: qué es y cómo calcularlo*. STEL Order. <https://www.stelorder.com/blog/ratio-endeudamiento/> Accedido: 17 de mayo de 2025.

Rodríguez, S., & Rodríguez, S. (2024, 21 enero). *Eficiencia Productiva: Optimizando Recursos para el Crecimiento*. LAB-ES. [https://labes-unizar.es/eficiencia-productiva-optimizando-recursos-para-el-crecimiento/?expand\\_article=1](https://labes-unizar.es/eficiencia-productiva-optimizando-recursos-para-el-crecimiento/?expand_article=1) Accedido: 17 de mayo de 2025.

Serra, Ana. (2024-2025) *Apuntes de análisis de estados contables*. Grado administración y dirección de empresas.

人人都是产品经理 (2023). *我们为什么要标准定价? 如何定价? (¿Por qué necesitamos precios estándar? ¿Cómo fijarlos?)*. Rednote. [为什么要定价? 如何定价?](#) Accedido: 17 de mayo de 2025.

十年服装主理人 (2024). *新手开服装店!不会定价就废了! (¡Nuevos en la venta de ropa! ¡Si no sabes fijar precios, estás perdido!)*. Rednote. [不会定价就废了!](#) Accedido: 17 de mayo de 2025.

## XVI. ANEXOS

### ANEXO 1: FACTORES DE LA DEMANDA

- **RONDA 1**

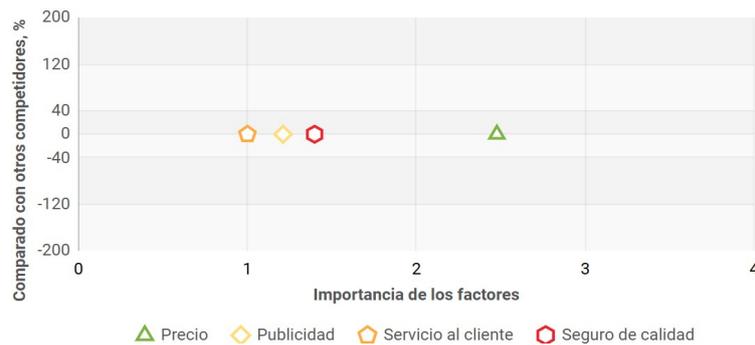


Figura 20: Factores de demanda en Finlandia de osos de peluche.

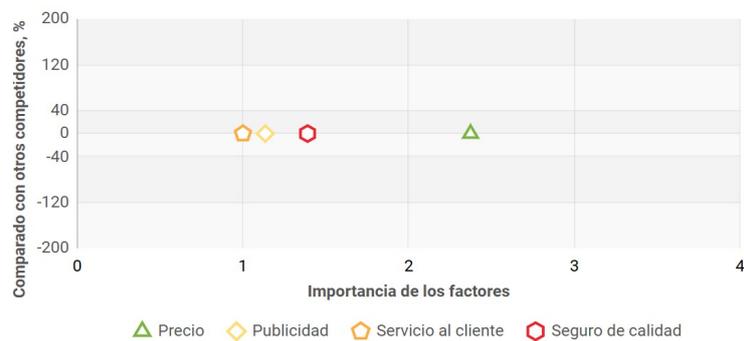


Figura 21: Factores de demanda en Finlandia de coche de carreras.



Figura 22: Factores de demanda en EE. UU. de osos de peluche.

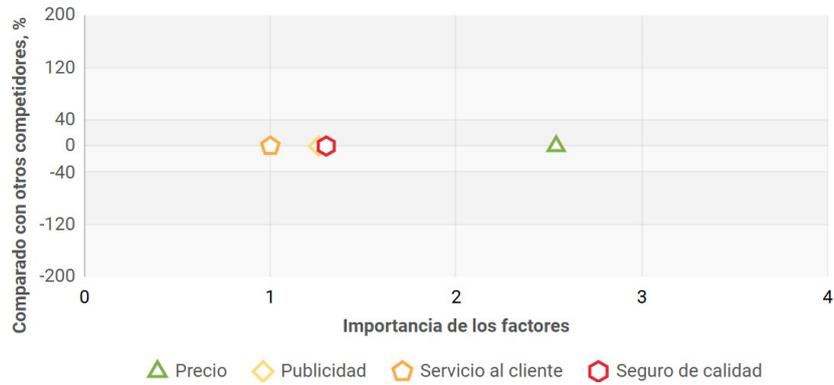


Figura 23: Factor de demanda en EE. UU. de coches de carreras.



Figura 24: Factores de demanda en Francia de osos de peluche.

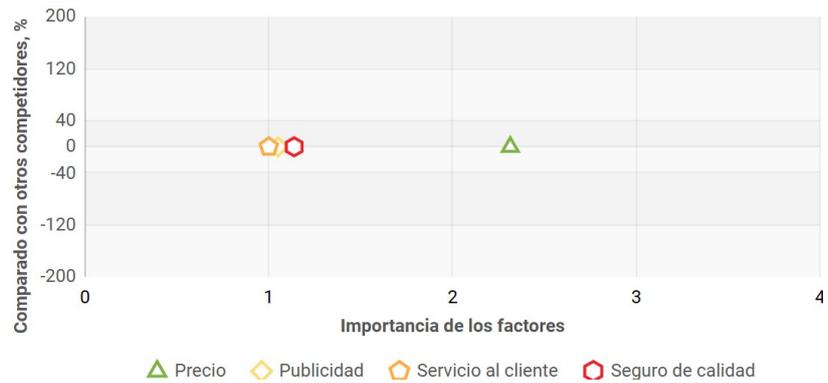
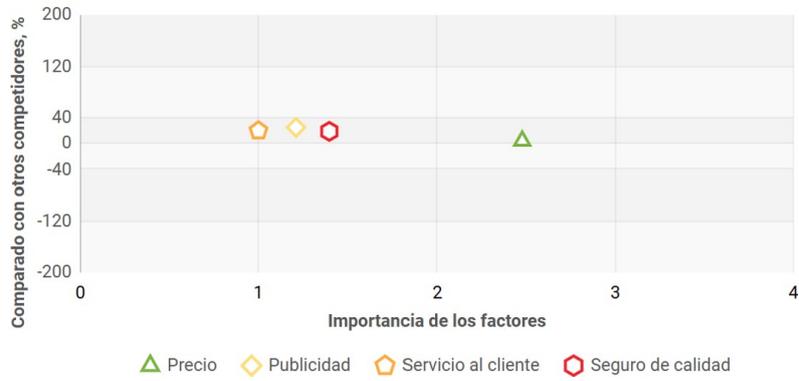
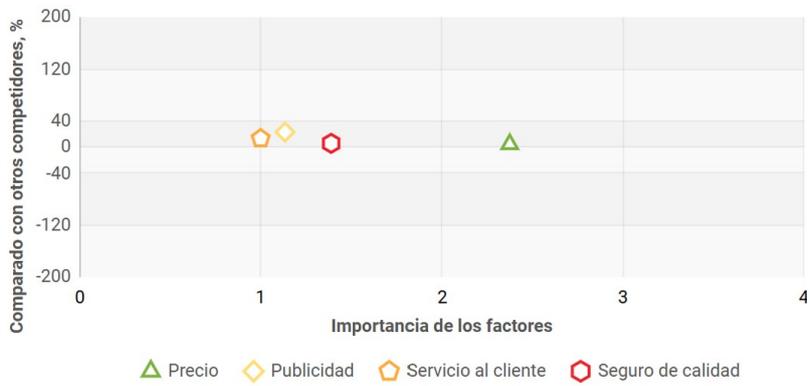


Figura 25: Factor de demanda en Francia de coches de carreras.

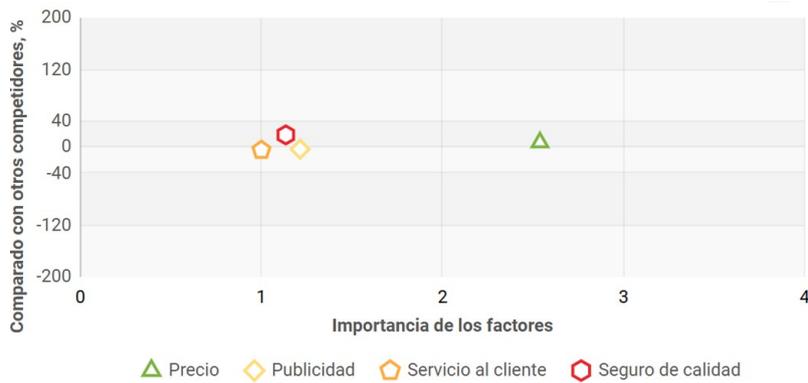
• **RONDA 2**



**Figura 26:** Factores de demanda en Finlandia de osos de peluche.



**Figura 27:** Factores de demanda en Finlandia de coche de carreras.



**Figura 28:** Factores de demanda en EE. UU. de osos de peluche.

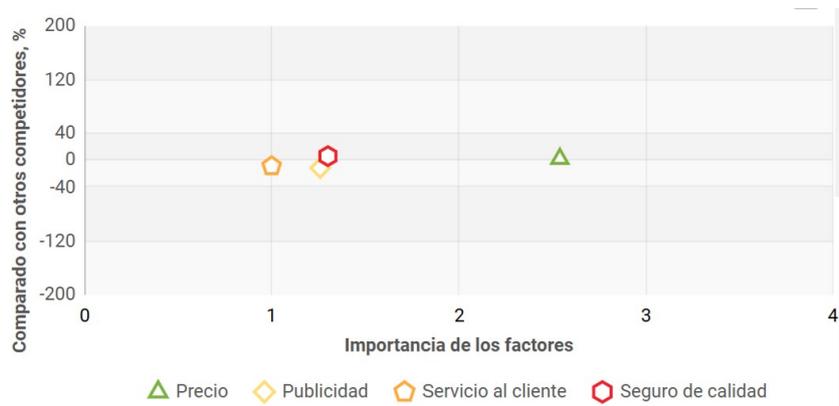


Figura 29: Factor de demanda en EE. UU. de coches de carreras.



Figura 30: Factores de demanda en Francia de osos de peluche.



Figura 31: Factor de demanda en Francia de coches de carreras.

• **RONDA 3**

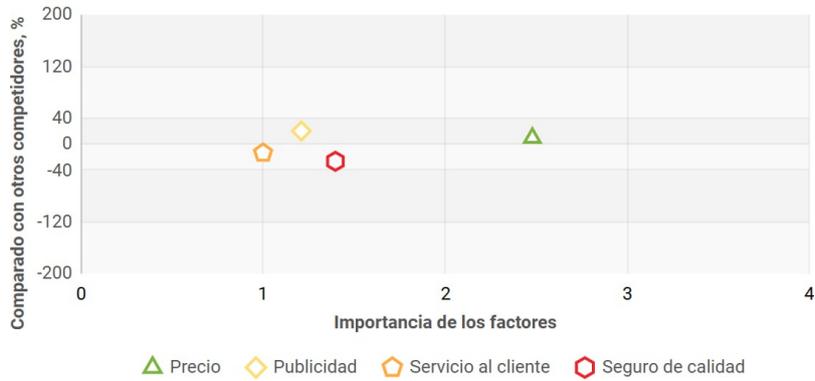


Figura 32: Factor de demanda en Finlandia de osos de peluche.

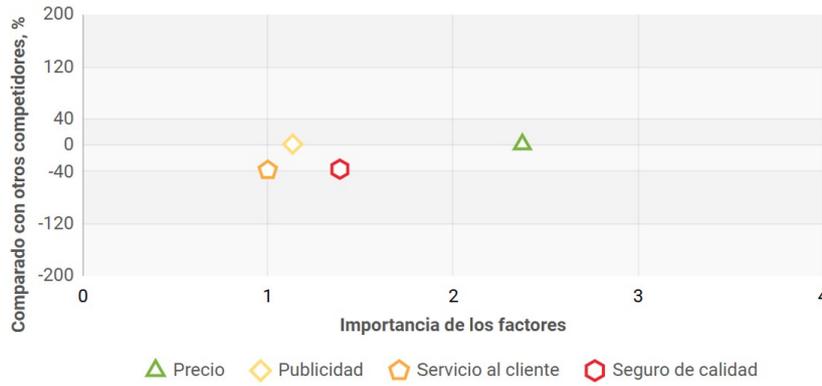


Figura 33: Factor de demanda en Finlandia de coches de carreras.

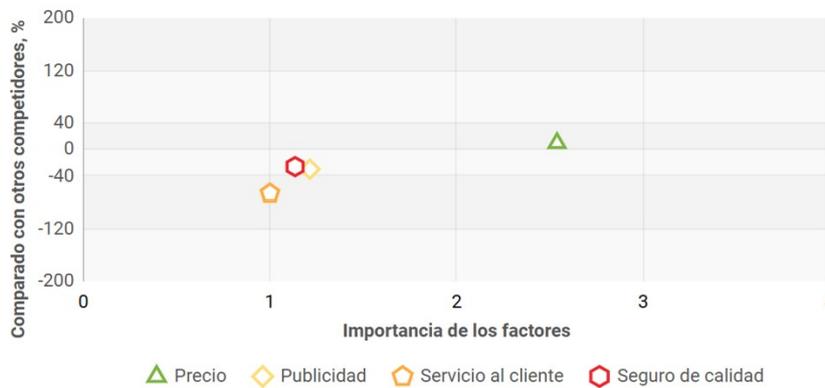


Figura 34: Factor de demanda en EE. UU. de osos de peluche.

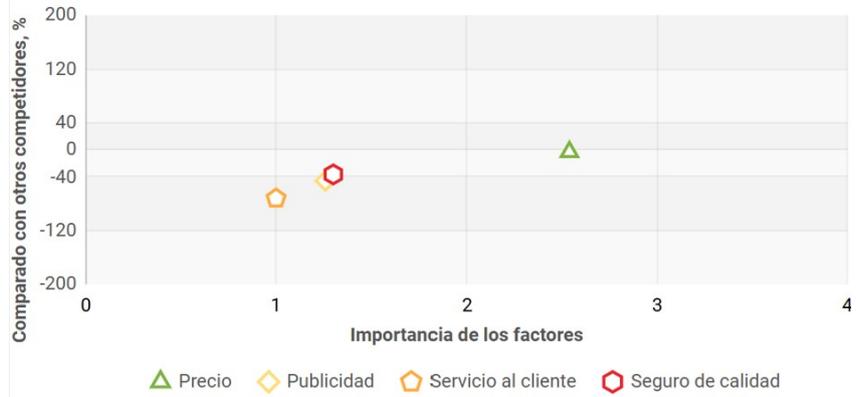


Figura 35: Factor de demanda en EE. UU. de coches de carreras.

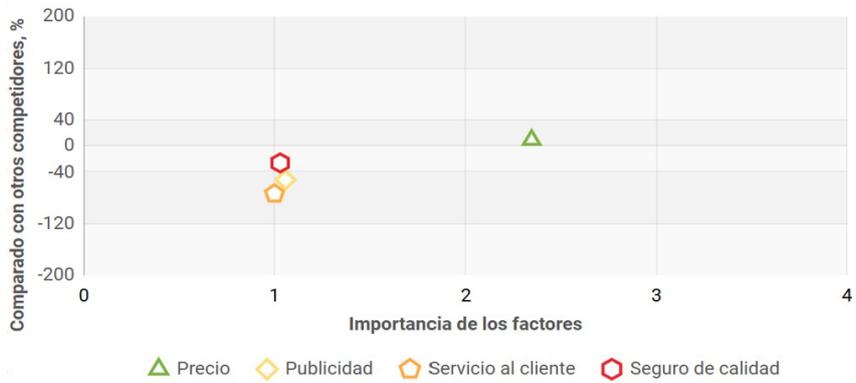


Figura 36: Factor de demanda en Francia de osos de peluche.

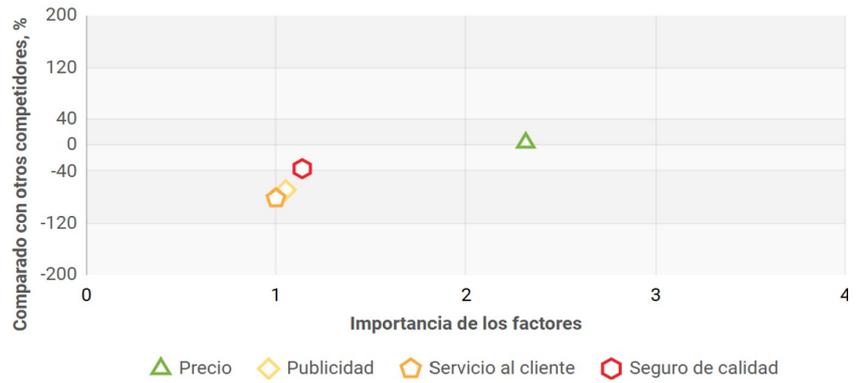


Figura 37: Factor de demanda en Francia de coches de carreras.

## ANEXO 2: EFECTOS DE LA INVERSIÓN EN LA EFICIENCIA PRODUCTIVA

- **RONDA 2**

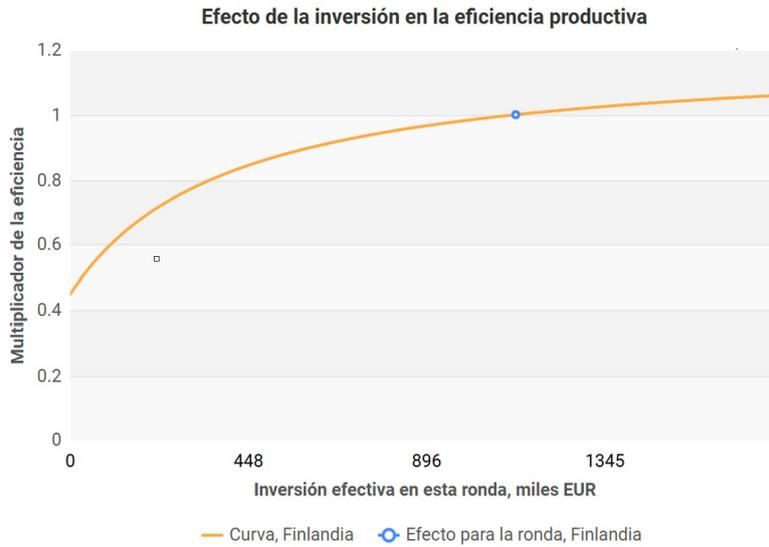


Figura 38: Efecto de la inversión en mejoras operativas en Finlandia.

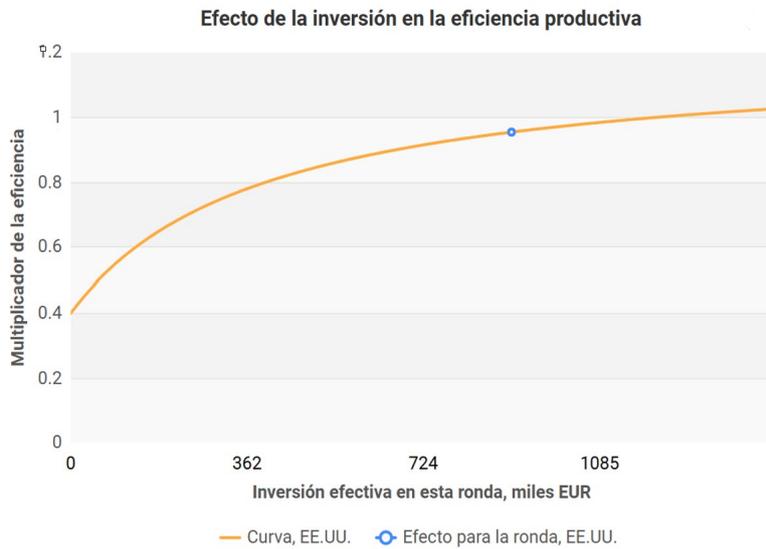
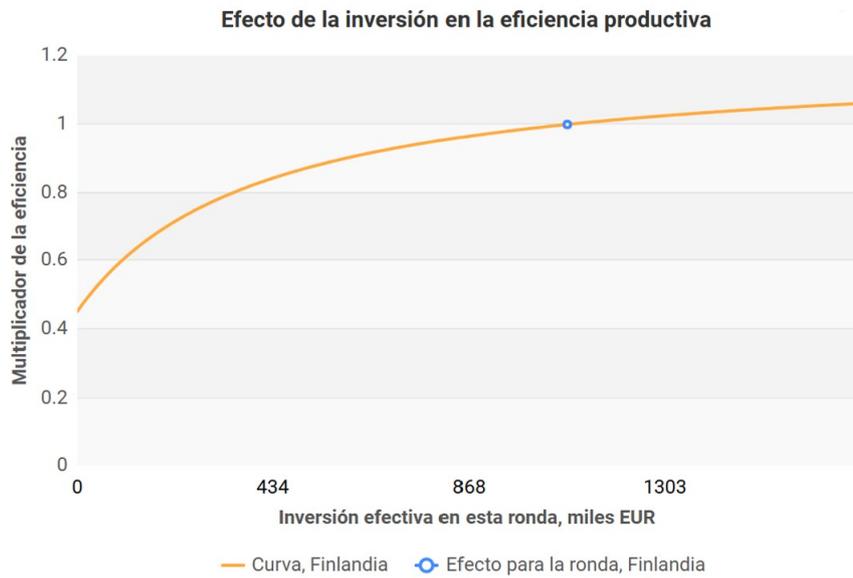
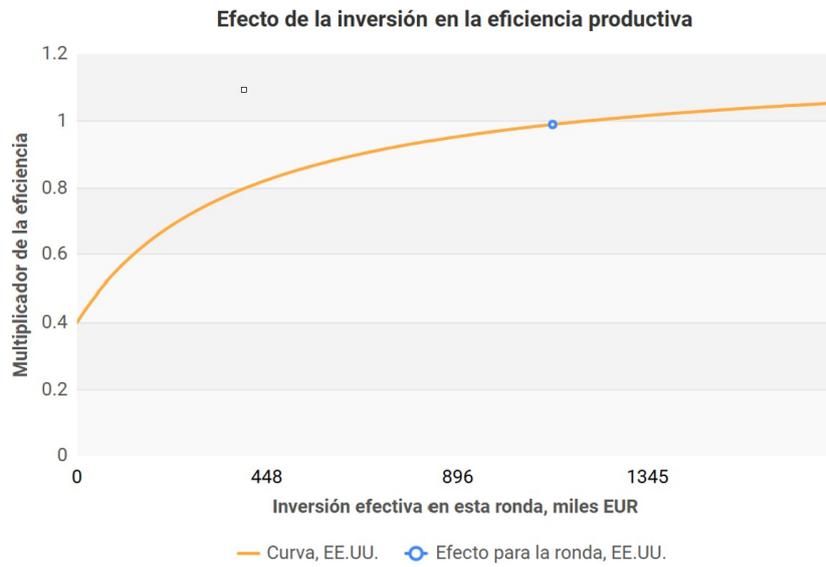


Figura 39: Efecto de la inversión en mejoras operativas en EE. UU.

- **RONDA 3**



**Figura 40:** Efecto de la inversión en mejoras operativas en Finlandia.



**Figura 41:** Efecto de la inversión en mejoras operativas en EE. UU.

- **RONDA 6**

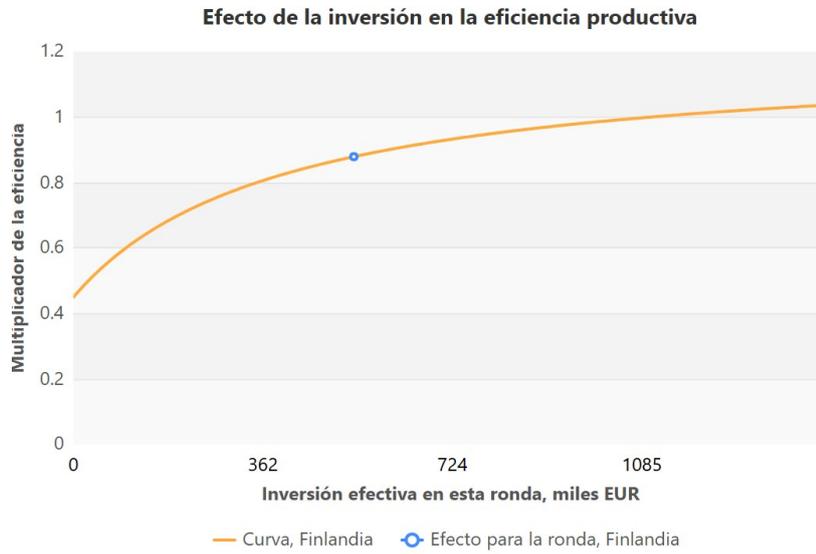


Figura 42: Efecto de la inversión en mejoras operativas en Finlandia.

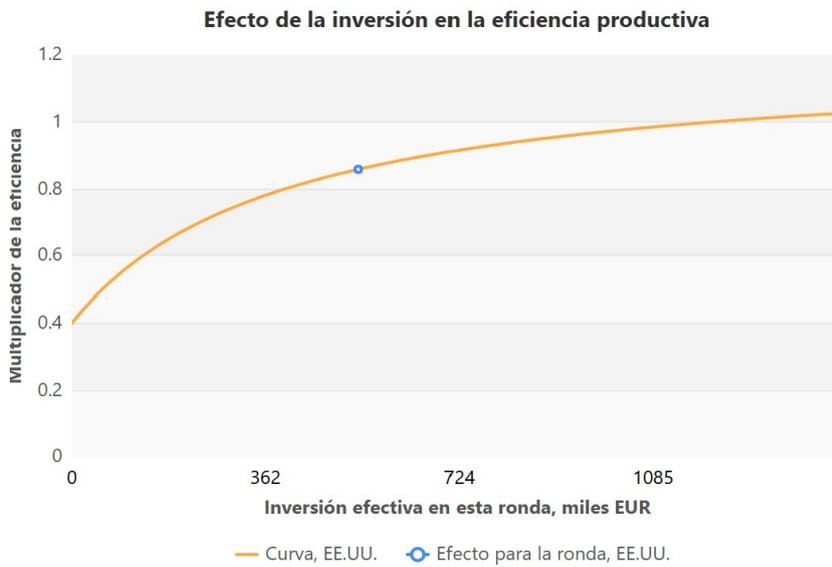


Figura 43: Efecto de la inversión en mejoras operativas en EE. UU.

## ANEXO 3: CÁLCULOS

- RONDA 1**

Tabla 3: Elaboración propia. Cálculo del ROE.

	Verde	Rojo	Azul	Naranja	Gris
<b>Beneficio Neto (BN)</b>					
BN Ronda 0	805	805	805	805	805
BN Ronda 1	954.6	3089.1	1687.0	2331.4	736.7
Incrementos % BN	19%	284%	110%	190%	-8%
<b>Total Patrimonio</b>					
Total Patrimonio Ronda 0	36805	36805	36805	36805	36805
Total Patrimonio Ronda 1	37759	39894	38491	39136	37541
<b>Patrimonio promedio de accionistas</b>					
Patrimonio promedio de accionistas	37282	38349	37648	37970	37173
Incrementos % Patrimonio	3%	8%	5%	6%	2%
<b>ROE</b>	<b>2.56%</b>	<b>8.06%</b>	<b>4.48%</b>	<b>6.14%</b>	<b>1.98%</b>
ROE ronda anterior	2.20%	2.20%	2.20%	2.20%	2.20%

Tabla 4: Elaboración propia. Cálculo del ROCE.

	Verde	Rojo	Azul	Naranja	Gris
<b>EBIT</b>					
EBIT Ronda 0	3971	3971	3971	3971	3971
EBIT Ronda 1	4126	6575	5060	5980	3803
Incremento EBIT %	4%	66%	27%	51%	-4%
<b>Total Patrimonio</b>					
Total Patrimonio Ronda 0	36805	36805	36805	36805	36805
Total Patrimonio Ronda 1	37759	39894	38491	39136	37541
<b>Patrimonio promedio de accionistas</b>					
Patrimonio promedio de accionistas	37282	38349	37648	37970	37173
Incremento % Patrimonio	3%	8%	5%	6%	2%
<b>Pasivo con Interés</b>					
Pasivo con interés Ronda 0	75000	75000	75000	75000	75000
Pasivo con interés Ronda 1	75000	58000	75000	75000	75000
<b>Pasivo promedio con interés</b>					
Pasivo promedio con interés	<b>75000</b>	<b>66500</b>	<b>75000</b>	<b>75000</b>	<b>75000</b>
Incremento % Patrimonio	0%	-23%	0%	0%	0%
<b>ROCE</b>	<b>3.67%</b>	<b>6.27%</b>	<b>4.49%</b>	<b>5.29%</b>	<b>3.39%</b>
ROCE ronda anterior	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%

- **RONDA 2**

Tabla 5: Elaboración propia. Cálculo de fijación de precios de ventas y servicio al cliente para entregas adicionales.

	<b>Osos de peluches</b>	<b>Coches de Carreras</b>
<b>Coste de MP</b>	87€/u x 20 miles de unidades = 1.740 miles de euros	59 €/u x 20 miles de unidades = 1.180 miles de euros
<b>Costes de transporte</b>	Asume el comprador	Asume el comprador
<b>Salario de producción</b>	19 €/u x 20 miles unidades = 380 miles de euros	25 €/u x 20 miles de unidades = 500 miles de euros
<b>Costes de producción €/u</b>	106 €/u	84 €/u
<b>Precios de ventas</b>	106 €/u/ (1-52%) = 221 €/u	84€/u/ (1-50%) = 168 €/u
<b>Margen bruto</b>	2.300 miles de euros	1.680 miles de euros
<b>Servicio al cliente</b>	88.55 miles de euros	42 miles de euros

Tabla 6: Elaboración propia. Cálculo estimado del ROCE.

<b>Cálculo del ROCE</b>	
<b>EBIT estimado</b>	11.925
<b>Patrimonio promedio de accionistas</b>	(44.181+37.541) / 2
<b>Devolución de préstamos</b>	8.062 miles de euros
<b>Pasivo promedio que devengan interés</b>	(66.938+75.000)/2
<b>ROCE</b>	10.66%

Tabla 7: Elaboración propia. Cálculo del ROI.

	<b>Verde</b>	<b>Rojo</b>	<b>Azul</b>	<b>Naranja</b>	<b>Gris</b>
<b>BAll</b>					
BAll Ronda 1	4126	6575	5060	5980	3803
BAll Ronda 2	18813	5453	13074	11459	11782
<b>Incrementos % BAll</b>	356%	-17%	158%	92%	210%
<b>Activo neto total</b>					
Activo neto total Ronda 1	114324	98665	114483	115053	114480
Activo neto total Ronda 2	125261	93813	125376	121942	113838
<b>Incrementos % Activo neto total</b>	10%	-5%	10%	6%	-1%
<b>ROI</b>	<b>0.15</b>	<b>0.06</b>	<b>0.10</b>	<b>0.09</b>	<b>0.10</b>
ROI ronda anterior	0.04	0.07	0.04	0.05	0.03

Tabla 8: Elaboración propia. Cálculo del ROE.

	Verde	Rojo	Azul	Naranja	Gris
<b>Beneficio Neto (BN)</b>					
BN Ronda 1	955	3089	1687	2331	737
BN Ronda 2	11914	2816	7768	6608	6973
Incrementos % BN	1148%	-9%	360%	183%	847%
<b>Total Patrimonio</b>					
Total Patrimonio Ronda 1	37759	39894	38491	39136	37541
Total Patrimonio Ronda 2	49674	42710	46260	45744	44515
<b>Patrimonio promedio de accionistas</b>	43716	41302	42376	42440	41028
Incrementos % Patrimonio	32%	7%	20%	17%	19%
<b>ROE</b>	<b>27.25%</b>	<b>6.82%</b>	<b>18.33%</b>	<b>15.57%</b>	<b>17.00%</b>
ROE ronda anterior	2.56%	8.06%	4.48%	6.14%	1.98%

### • RONDA 3

Tabla 9: Elaboración propia. Cálculo de fijación de precios de ventas y servicio al cliente para entregas adicionales.

	<b>Coches de Carreras</b>
<b>Coste de MP</b>	61 €/u x 25 miles de unidades = 1.525 miles de euros
<b>Costes de transporte</b>	Asume el comprador
<b>Salario de producción</b>	30 €/u x 25 miles de unidades = 750 miles de euros
<b>Costes de producción €/u</b>	91 €/u
<b>Precios de ventas</b>	91 €/u / (1-45%) = 165,45 €/u
<b>Margen bruto</b>	1861,36 miles de euros
<b>Servicio al cliente</b>	111 miles de euros

Tabla 10: Elaboración propia. Cálculo estimado del ROCE.

<b>Cálculo del ROCE</b>	
<b>EBIT estimado</b>	24.552
<b>Patrimonio promedio de accionistas</b>	(60.365+44.515) / 2
<b>Devolución de préstamos</b>	2.104 miles de euros
<b>Pasivo promedio que devengan interés</b>	(64.834+66.938) / 2
<b>ROCE</b>	<b>20.75%</b>

Tabla 11: Elaboración propia. Cálculo del ROE.

	Verde	Rojo	Azul	Naranja	Gris
<b>Beneficio Neto (BN)</b>					
BN Ronda 2	11914	2816	7768	6608	6973
BN Ronda 3	10984	6166	-1981	7748	11195
Incrementos % BN	-8%	119%	-125%	17%	61%
<b>Total Patrimonio</b>					
Total Patrimonio Ronda 2	49674	42710	46260	45744	44515
Total Patrimonio Ronda 3	60658	48876	44279	53491	55710
<b>Patrimonio promedio de accionistas</b>					
	55166	45793	45269	49617	50112
Incrementos % Patrimonio	22%	14%	-4%	17%	25%
<b>ROE</b>					
ROE ronda anterior	19.91%	13.46%	-4.38%	15.61%	22.34%
	27.25%	6.82%	18.33%	15.57%	17.00%

Tabla 12: Elaboración propia. Cálculo del ROCE.

	Verde	Rojo	Azul	Naranja	Gris
<b>EBIT</b>					
EBIT Ronda 2	18813	5453	13074	11459	11782
EBIT Ronda 3	17341	10085	991	13195	17694
Incremento EBIT %	-8%	85%	-92%	15%	50%
<b>Total Patrimonio</b>					
Total Patrimonio Ronda 2	49673.5	42709.7	46259.8	45743.5	44514.6
Total Patrimonio Ronda 3	60657.5	48875.5	44279.0	53491.1	55709.7
<b>Patrimonio promedio de accionistas</b>					
	55165.5	45792.6	45269.4	49617.3	50112.1
Incremento % Patrimonio	22%	14%	-4%	17%	25%
<b>Pasivo con Interés</b>					
Pasivo con interés Ronda 2	73000	50500	75000	75010	66938
Pasivo con interés Ronda 3	73000	41500	87173	75020	64834
<b>Pasivo promedio con interés</b>					
	73000	46000	81086.58389	75015	65886.05
Incremento % Patrimonio	0%	-18%	16%	0%	-3%
<b>ROCE</b>					
ROCE ronda anterior	13.53%	10.99%	0.78%	10.59%	15.25%
	15.98%	5.71%	11.14%	9.76%	10.52%

- **RONDA 4**

Tabla 13: Elaboración propia. Cálculo del efecto apalancamiento previsto a partir de las estimaciones previstas.

Activo total	135014
Patrimonio neto	72338
<b>Activo/Patrimonio neto</b>	
A/PN	1.87
<hr/>	
BAI	23421
BAII	25300
<b>BAI/BAII</b>	
BAI/BAII	1
<b>Efecto de apalancamiento previsto</b>	
Efecto de apalancamiento año anterior	2.1

Tabla 14: Elaboración propia. Cálculo del coste de la deuda.

	<b>Ronda 2</b>	<b>Ronda 3</b>
Gastos financieros	2146	2189
Deuda con coste media	70969	65886
<b>Coste de la deuda</b>	3.02%	3.32%

- RONDA 5**

Tabla 15: Elaboración propia. Cálculo de fijación de precios de ventas y servicio al cliente para entregas adicionales.

	<b>Osos de peluches</b>
<b>Coste de MP</b>	89 €/u x 20 miles unidades = 1.780 miles de euros
<b>Costes de transporte</b>	Asume el comprador
<b>Salario de producción</b>	21 €/u x 20 miles unidades = 420 miles de euros
<b>Costes de producción €/u</b>	110 €/u
<b>Precio de venta</b>	110 €/u / (1-40%) = 183,3 €/u
<b>Margen bruto</b>	1466,66 miles de euros
<b>Servicio al cliente</b>	30 miles de euros

Tabla 16: Elaboración propia. Cálculo del efecto apalancamiento previsto a partir de las estimaciones previstas.

Activo total	146148
Patrimonio neto	88519
<b>Activo/Patrimonio neto</b>	
A/PN	1.65
<hr/>	
BAI	27444
BAII	28890
<b>BAI/BAII</b>	
BAI/BAII	1
<b>Efecto de apalancamiento previsto</b>	1.6
Efecto de apalancamiento año anterior	2.1

Tabla 17: Elaboración propia. Cálculo del ROE.

	Verde	Rojo	Azul	Naranja	Gris
Ventas netas, miles EUR Ronda 4	69,811.47	86,143.82	61,885.52	77,026.69	78,630.88
Ventas netas, miles EUR Ronda 5	71,318.73	91,499.86	60,081.33	70,923.65	79,796.32
Incrementos en %	2%	6%	-3%	-8%	1%
<b>Beneficio Neto (BN)</b>					
BN Ronda 4	11600	13837	10378	10204	13324
BN Ronda 5	12728	15454	10724	9543	12821
Incrementos % BN	10%	12%	3%	-6%	-4%
<b>Total Patrimonio</b>					
Total Patrimonio Ronda 4	72258	62712	54657	63695	69034
Total Patrimonio Ronda 5	84986	78166	65381	73237	81854
<b>Patrimonio promedio de accionistas</b>	78622	70439	60019	68466	75444
Incrementos % Patrimonio	18%	25%	20%	15%	19%
<b>ROE</b>	<b>16.19%</b>	<b>21.94%</b>	<b>17.87%</b>	<b>13.94%</b>	<b>16.99%</b>
ROE ronda anterior	17.46%	24.80%	20.98%	17.41%	21.36%

Tabla 18: Elaboración propia. Cálculo del ROCE.

	Verde	Rojo	Azul	Naranja	Gris
<b>EBIT</b>					
EBIT Ronda 4	18020	20971	16548	16698	20559
EBIT Ronda 5	19264	23480	17349	16139	19750
Incremento EBIT %	7%	12%	5%	-3%	-4%
<b>Total Patrimonio</b>					
Total Patrimonio Ronda 4	72258	62712	54657	63695	69034
Total Patrimonio Ronda 5	84986	78166	65381	73237	81854
<b>Patrimonio promedio de accionistas</b>	78622	70439	60019	68466	75444
Incremento % Patrimonio	18%	25%	20%	15%	19%
<b>Pasivo con Interés</b>					
Pasivo con interés Ronda 3	73000	43896	65000	75020	56437
Pasivo con interés Ronda 4	40000	42687	60000	75020	50947
<b>Pasivo promedio con interés</b>	<b>56500</b>	<b>43292</b>	<b>62500</b>	<b>75020</b>	<b>53692</b>
Incremento % Pasivo con interés	-45%	-3%	-8%	0%	-10%
<b>ROCE</b>	<b>14.26%</b>	<b>20.65%</b>	<b>14.16%</b>	<b>11.25%</b>	<b>15.29%</b>
ROCE ronda anterior	12.92%	21.29%	13.18%	12.50%	16.71%

- **RONDA 6**

Tabla 19: Elaboración propia. Cálculo de la dependencia financiera.

	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3	Ronda 4	Ronda 5	Ronda 6
Pasivo	76939	69323	69299	61313	57263	43655
Patrimonio neto + Pasivo	114480	113838	125009	130347	139117	137775
<b>Dependencia financiera</b>	<b>67.21%</b>	<b>60.90%</b>	<b>55.44%</b>	<b>47.04%</b>	<b>41.16%</b>	<b>31.69%</b>