

En todas las organizaciones se toman decisiones y estrategias que influyen dentro de la compañía positiva o negativamente; en este juego de simulación se recrea un mundo real que pretende brindar la experiencia necesaria a los estudiantes universitarios dentro del mundo de negocios utilizando distintas variables que fueron mencionadas en capítulos anteriores.

Asimismo dentro de todas las empresas es muy importante pronosticar lo que sucederá en el siguiente año, permanezca o no la administración actual. En el Juego de Simulación sucede lo mismo, a pesar de que la presente administración ya no se encontrará para la toma de decisiones del año 2007, en el presente capítulo se describen las futuras acciones que pueden ser tomadas en cuenta para la siguiente administración.

6.1 Desarrollo de estrategias del Departamento de Finanzas

Las estrategias y resultados que tomará en cuenta el departamento de Finanzas de **Ebikon** para el siguiente año se muestran en los siguientes estados financieros pro-forma.

Estado de Resultados						
	T-2	T-2	T-1	T-1	Pro Forma	Pro-Forma
Ventas	120,156,556	99.48%	127,135,584	99.74%	137,248,878	99.53%
Intereses por ventas	624,000	0.52%	332,125	0.26%	650,000	0.47%
Contratos	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ventas Totales	\$120,780,556	100.00%	\$127,467,709	100.00%	\$137,898,878	100.00%
			0			
Costo de Producción	56,470,581	47.00%	57,902,180	45.54%	53,517,386	38.99%
Utilidad Bruta	\$64,309,975	53.52%	\$69,565,529	54.72%	\$84,381,492	61.48%
Gastos de Operación						
Gastos de Transportación	2796460	2.33%	2915550.5	2.29%	2,950,050	2.15%
Gasto por Marketing	12301366	10.24%	17066948	13.42%	17,575,000	19.03%
Gasto por Almacén	672,603	0.56%	1,293,599	1.02%	980,000	0.71%
Gasto por Investigación y Desarrollo	20,700,000	17.23%	23,625,000	18.58%	23,200,000	16.90%
Gasto por Intereses	667,007	0.56%	447,175	0.35%	210,500	0.15%
Depreciación	544,004	0.45%	567,907	0.45%	576,300	0.42%
Perdida en Venta de Fabrica	0	0.00%	555,455	0.44%	0	0.00%
Obsolescencia	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto por Consultoría	2,400,000	2.00%	2,260,000	1.78%	2,360,000	1.72%
Gasto por seguros	640,000	0.53%	640,000	0.50%	640,000	0.47%
Gatos de Administración	250,000	0.21%	350,000	0.28%	250,000	0.18%
Cuentas incobrables	250,428	0.21%	339,841	0.27%	310,000	0.23%
Gastos por importación	8,402,290	6.99%	8,620,517	6.78%	5,740,000	6.37%
Total de Gastos	49,624,158	41.30%	58,681,992	46.16%	\$ 54,791,850	48.34%
			0			
Utilidad antes de Imp.	\$ 14,685,817	4.16%	\$ 10,883,537	2.91%	29,589,642	13.14%
Impuestos Prov.	4993177	8.07%	3700403	5.65%	10,060,478	4.47%
Utilidad Neta	9,692,640	8.07%	7,183,134	5.65%	\$19,529,164	8.68%

Tabla 6.1 Estado de Resultados

Fuente: Elaboración propia, 2004

Balance General						
	T-2	T-2	T-1	T-1	Pro-Forma	Pro-Forma
Efectivo	16,520,530	28.37%	7,875,591	16.15%	7,541,498	8.97%
Ctas por cobrar	26,022,852	44.68%	26,139,735	53.62%	22,774,639	189.46%
Inventario	1,797,776	3.09%	3,279,442	6.73%	10,142,250	16.87%
Contenedores	1,790,635	3.07%	1,705,149	3.50%	1,865,149	3.10%
Planta y Equipo	12,109,714	20.79%	9,751,007	20.00%	3,759,727	6.26%
Total de Activos	58,241,507	100.00%	48,750,924	100.00%	68,707,756	100.00%
Doc. Por pagar	7,603,271	13.05%	6,765,826	13.88%	7,547,524	12.56%
Impuestos por pagar	1,351,735	2.32%	1,068,288	2.19%	3,281,475	3.83%
Prestamos	9,188,330	15.78%	3,635,505	7.46%	1,068,288	1.78%
Acciones comunes	1,000,000	1.72%	1,000,000	2.05%	1,000,000	1.66%
Utilidades retenidas	39,098,171	67.13%	36,281,305	74.42%	55,810,468	80.17%
Total pasivo y Capital	58,241,507	100.00%	48,750,924	100.00%	68,707,756	100.00%
Deuda/Capital	22.9%	22.91%	9.75%	9.75%	1.88%	2.17%
Dividendos Pagados	10000000		3000000		0	

Tabla 6.2 Balance general

Fuente: Elaboración propia, 2004

Como lo muestra el Estado de Resultados Pro-Forma, se espera que se tenga un incremento en ventas de \$137,248,878.00 lo que hace un incremento de \$10,113,294 dólares con respecto al año anterior; lo que lleva a tener incrementos en la utilidad neta de la organización.

Por otro lado, los costos de producción se disminuirán debido a que al esperar mayores ventas, ambas plantas estarán trabajando al 100%; por lo tanto los costos de producción se ven afectados positivamente.

En cuanto a los gastos de marketing éstos serán para el siguiente año de \$17,575,000.00; dicho gasto únicamente aumentó \$508,052.00 dólares, lo cual significa que no se realizarán fuertes inversiones en Marketing como en los años anteriores debido a que Ebikon ya cuenta con una posición muy fuerte dentro de la mente del consumidor lo que puede asegurar mayores ventas (dicha estrategia se explicará en la sección de marketing).

Un gasto relevante que difícilmente disminuirá es el gasto en Investigación y Desarrollo ya que esta da el nivel de calidad a los productos; sobre todo para Élite; por lo tanto dicho gasto será para el año 2007 de \$23,200,000.00. Asimismo se tiene previsto que no existirá venta de fábrica puesto que las ventas para el siguiente año se espera que tengan un incremento. El gasto en consultoría tanto de producción y marketing aumentará con respecto al año anterior para lograr disminuir costos de producción y tener una mayor penetración de mercado en caso de la consultoría de marketing.

Asimismo el Balance General Pro-Forma, revela que el efectivo de la compañía disminuirá lo que refleja que se tendrá un mejor manejo del mismo, que contribuirá con un mayor ROE. Por otra parte no se pagarán dividendos para el siguiente periodo.

6.2 Desarrollo de estrategias para el Departamento de Producción

El Departamento de Producción pronostica la siguiente información, la cual detalla sus metas y objetivos para el siguiente año.

En cuanto a la renta de contenedores de emergencia, Producción espera mantenerlo en ceros, debido a que es un gasto innecesario, en el cual se incurre al no realizar los pronósticos adecuadamente.

Se tiene pronosticado que para el año 2007 se tenga una ampliación de planta del 18.99% para Infinity y del 21.6% para Élite, debido a que se espera un incremento en las ventas del siguiente año. Por otra parte, los niveles de inventario de Infinity se espera que se puedan mantener entre un 10% y un 20% de la demanda del periodo; además para Élite se espera mantener su inventario entre el 10% y el 15% de su demanda.

Productos	% Incremento de planta	Unidades de incremento de planta	Presupuesto para incremento de planta (USD)
Infinity	18.99 %	47,656	\$810,152.00
Élite	21.6 %	63,287	\$1,265,740.00

Tabla 6.3 Incremento de planta

Fuente: Elaboración propia, 2004

En cuanto al manejo de contenedores producción explicó que debido al costo tan alto que tiene el rentar contenedores de emergencia (\$2,000 dólares por un periodo de 3 meses), se mantendrá un buffer de 1.15% por arriba de los contenedores a comprar en base a la demanda. El costo para comprar un contenedor es de \$3,000 dólares.

Periodo	Número de contenedores a comprar	Gasto por compra de contenedores (USD)
33	0	\$0.00
34	64	\$192,000.00
35	41	\$123,000.00
36	37	\$111,000.00
Total	142	\$426,000.00

Tabla 6.4 Contenedores

Fuente: Elaboración propia, 2004

Con respecto al gasto de Investigación y Desarrollo se explica que para mantener a Infinity y Élite competitivos, se necesita realizar una inversión de \$23,200,000.00 de dólares para ambos en el 2007. Esto permitirá mantener los productos a un nivel de calidad deseado. Para ambos productos, en el 2007 se espera una disminución del 2% en gastos de R&D. La inversión será mayor para Élite ya que con este producto, Ebikon intenta competir por calidad.

Periodo	R&D Infinity (USD)	R&D Élite (USD)
33	\$700,000.00	\$4,900,000.00
34	\$700,000.00	\$4,900,000.00
35	\$800,000.00	\$5,100,000.00
36	\$800,000.00	\$5,300,000.00
Total	\$3'000,000.00	\$20'200,000.00

Tabla 6.5 R&D

Fuente: Elaboración propia, 2004

Las metas para el 2007 en cuanto al manejo de inventario son el mantener el nivel de inventario de seguridad de Infinity entre el 10% y el 20% de la demanda del periodo debido a que los porcentajes de inventarios mayores a 25% (y menores a 50%) nos generan un costo de \$2.00 dólares por unidad; para Élite en el 2007 se planea continuar con la

misma estrategia y mantener el nivel de inventario entre el 10 y el 15% de la demanda del periodo debido a que los pronósticos son más estables.

Con respecto al manejo del costo unitario de producción, este Departamento utilizará dos estrategias importantes para lograr la disminución de estos costos; uno de ellas es la consultoría de producción durante todo el año; asimismo, la utilización de plantas al 100% o un porcentaje muy cercano a el.

Se planeó invertir en consultorías durante el 2007 la cantidad de \$1,160,000.00 con una proporción del 50% para ambos productos. El porcentaje de utilización de planta depende en gran medida de los pronósticos de demanda y el nivel de inventario de seguridad que se desee. Continuando con la estrategia de monitoreo constante de la demanda, se espera mantener la planta de Infinity al 100%, mientras que la de Élite entre un 94.7% y el 100%.

Periodo	% utilización planta Infinity	% utilización planta Élite
33	100%	94.7%
34	100%	100%
35	100%	100%
36	100%	100%

Tabla 6.6 Utilización de planta

Fuente: Elaboración propia, 2004

En la siguiente tabla se muestran los datos más importantes del presupuesto de producción. Cabe señalar que el costo variable unitario es un estimado, debido a que depende del efecto que tenga el gasto en consultoría; asimismo, el costo fijo total se calculó en proporción de acuerdo al porcentaje de incremento esperado en las plantas.

	Infinity	Élite
Unidades a producir en el año	1,082,338	1,243,439
Costo variable unitario promedio (USD)	\$15.10	\$23.25
Costo fijo total anual (USD)	\$7,170,522.01	\$7,953,226.00
Presupuesto anual de producción (USD)	\$23,516,242.23	\$36,863,951.89
Costo unitario promedio (USD)	\$21.72	\$29.66

Tabla 6.7 Presupuesto de producción

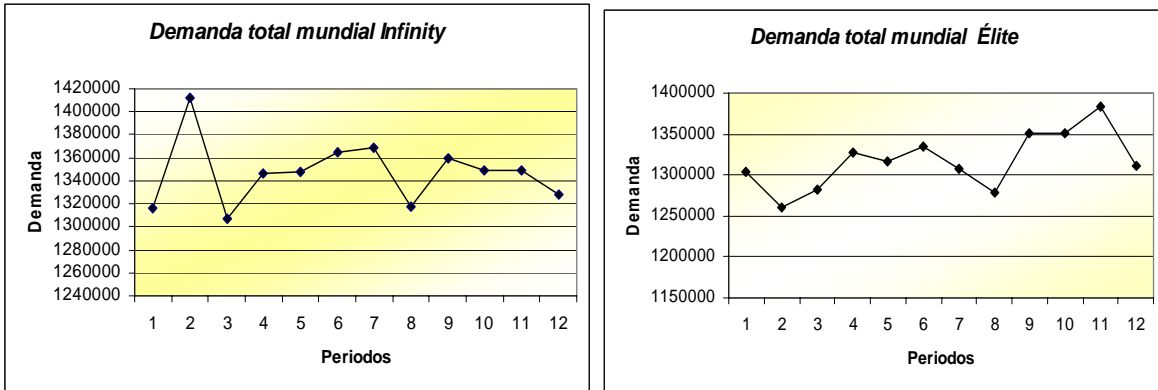
Fuente: Elaboración propia, 2004

6.3 Desarrollo de estrategias para el Departamento de Marketing

El Departamento de Marketing es un departamento importante dentro de la organización, ya que si se llevan a cabo malas estrategias por parte de dicho departamento puede causar daños a la organización debido a que se podrían perder ventas para consumidores importantes; sin embargo, al realizar buenas estrategias se puede lograr que crezca la compañía y obtener un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

Es por ello, que el Departamento de Marketing para el año 2007 pudo haber realizado las estrategias que se mencionan a continuación.

Dado a que las ventas mundiales en el año 2006 fueron disminuyendo trimestre a trimestre (ver gráfica 6.1) se tomó en cuenta para el último periodo de dicho año, realizar una disminución simbólica en los precios de Infinity para contribuir a aumentar la demanda mundial de la compañía, lo que dio resultado.



Grafica 6.1 Demanda mundial de ambos productos

Fuente: Elaboración propia, 2004

Es por ello, que pueden mantenerse dichos precios así durante los primeros periodos del año 2007 y monitorear constantemente si la demanda continúa subiendo de ser así, pueden mantenerse dichos precios durante todo el año; de no darse dichos incrementos en la demanda podría realizarse otra disminución simbólica en el precio de Infinity; siempre y cuando no se arriesguen las contribuciones de cada uno de los mercados; es decir, que los precios vayan de acuerdo con el gasto de marketing y los gastos de transporte.

Por otra parte para Élite, el mercado es diferente; por lo tanto, mientras el producto sea más caro, los consumidores lo comprarán más, por ello los precios se aumentaron durante los dos primeros trimestres y se mantuvieron fijos durante los últimos periodos (treinta y uno y treinta y dos). Esta estrategia contribuyó a aumentar la demanda de Élite periodo a periodo; es por ello que los precios se pueden mantener en promedio de la siguiente forma:

Infinity	
País	Precio
Japón	¥ 4,150.00
México	\$ 365.00
China	CNY 280.00
UK	£ 28.00
Alemania	€ 40.50
US	\$ 32.00

Tabla 6.8 Precios de los productos por mercado

Élite	
País	Precio
Japón	¥ 7,300.00
México	\$ 700.00
China	CNY 700.00
UK	£ 68.00
Alemania	€ 85.00
US	\$ 79.00

Fuente: Elaboración propia, 2004

La estrategia de preferencia de envío es difícil pronosticar pero dado que durante los tres años de operación de esta administración los mejores mercados para Infinity fueron México, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos deben ser los primeros en recibir el producto, por otro lado, para Élite los mejores consumidores se encuentran en Reino Unido, Alemania y Estados Unidos; si se diera el caso de que estos mercados eligieran otro proveedor de relojes como Infinity o Élite, deberá ser monitoreada continuamente las contribuciones que dejan todos los mercados y realizar un cambio en la preferencia de envío.

Preferencia de Envío		
Periodos	Infinity	Élite
33	Estados Unidos	Alemania
	Alemania	Estados Unidos
	México	Reino Unido
	Reino Unido	Japón
	Japón	China
	China	México
34	Estados Unidos	Alemania
	Alemania	Estados Unidos
	México	Reino Unido
	Reino Unido	Japón
	Japón	China
	China	México
35	Estados Unidos	Alemania
	Alemania	Estados Unidos
	México	Reino Unido
	Reino Unido	Japón
	Japón	China
	China	México
36	Estados Unidos	Alemania
	Alemania	Estados Unidos
	México	Reino Unido
	Reino Unido	Japón
	Japón	China
	China	México

Tabla 6.9 Preferencia de envío

Fuente: Elaboración propia, 2004

En el caso del gasto de marketing se tienen las siguientes tablas:

Infinity:

Países	Gasto en Mkting (\$USD)	% de Gasto
Japón	\$ 240,000.00	4%
México	\$ 510,000.00	8%
China	\$ 80,000.00	1%
UK	\$1'275,000.00	21%
Alemania	\$1'675,000.00	27%
US	\$2'350,000.00	38%

Tabla 6.10 Gasto en Marketing de Infinity por país

Fuente: Elaboración propia, 2004

Élite:

Países	Gasto en Mkting (\$USD)	% de Gasto
Japón	\$ 590,000.00	5%
México	\$ 0.00	0%
China	\$ 630,000.00	6%
UK	\$3'800,000.00	33%
Alemania	\$3'025,000.00	26%
US	\$3'400,000.00	30%

Tabla 6.11 Gasto en Marketing de Élite por país

Fuente: Elaboración propia, 2004

El porcentaje en el gasto de marketing que se le destina a cada país depende del nivel de contribución que deja a Ebikon, siendo así que en Infinity el mayor porcentaje es destinado a Estados Unidos; mientras que para Élite es en Reino Unido. Como se puede observar en Élite, el gasto de marketing para México es cero, esto se debe a que relativamente se abandonó dicho mercado, ya que no representaba utilidades a la compañía; sin embargo, México continúa comprando el producto, pero dichas ventas se van integras a la utilidad.

Con el gasto de Investigación y Desarrollo presentado en el apartado del Departamento de Producción se espera que para el año 2007 la calidad sea elevada en un 4% para Élite, lo que dará como resultado una calidad relativa del 110.5%. Dicho porcentaje representa mejores ventas para Élite ya que este producto se vende entre otras cosas por el nivel de calidad que tenga.

Dentro de las metas del Departamento de Marketing se encuentran los porcentajes de mercado a los que se desea llegar para el siguiente año. Dichas metas se muestran a continuación:

		% DE MERCADO ESPERADO POR PAÍS					
		<i>INFINITY</i>					
Trimestre		Japón	México	China	UK	Alemania	US
2007	33	9%	28%	9%	25%	28%	16%
	34	10%	28%	10%	25%	29%	18%
	35	10%	28%	10%	25%	29%	18%
	36	10%	28%	10%	25%	29%	18%

Tabla 6.12 Porcentaje de mercado para Infinity

Fuente: Elaboración propia, 2004

		% DE MERCADO ESPERADO POR PAÍS					
		<i>ÉLITE</i>					
Trimestre		Japón	México	China	UK	Alemania	US
2007	33	15%	0%	12%	30%	34%	21%
	34	16%	0%	15%	30%	34%	21%
	35	18%	0%	15%	30%	34%	21%
	36	18%	0%	15%	30%	34%	21%

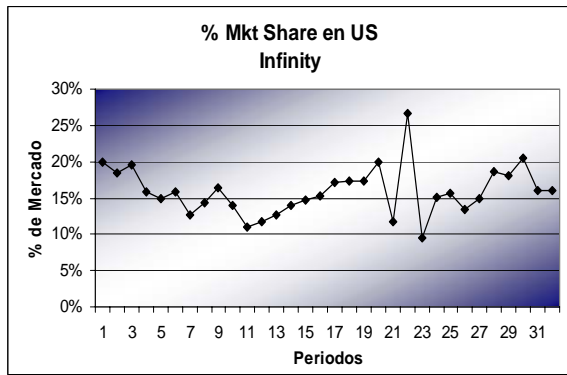
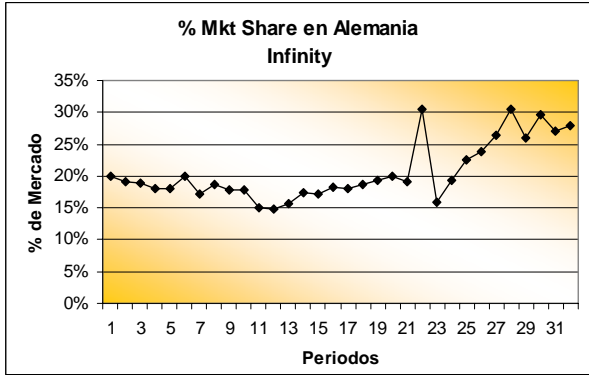
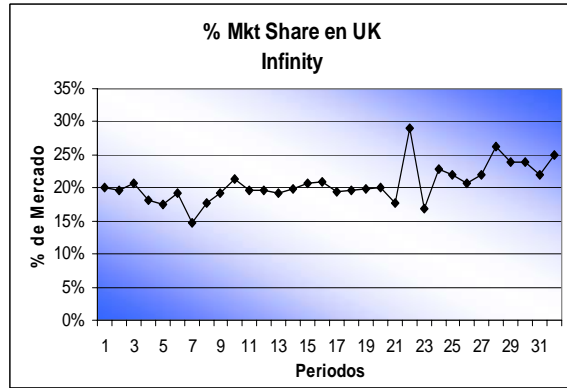
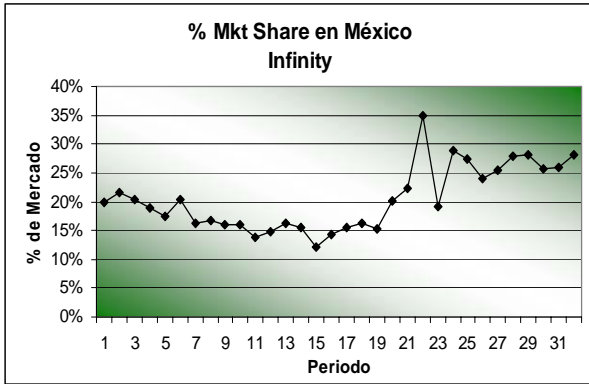
Tabla 6.13 Porcentaje de mercado para Élite

Fuente: Elaboración propia, 2004

Como se puede observar en algunos mercados se comienza el año con metas pequeñas y después aumentan los porcentajes; dichos aumentos se deben a la estrategia de empuje de demanda mencionada en el capítulo anterior. Dicha estrategia tiene que ver con los porcentajes pronosticados de ventas y moverlos hasta alcanzar los porcentajes de las tablas anteriores.

Los porcentajes mencionados en las tablas anteriores tienen relación con los resultados observados al final del año 2006, sin embargo los mercados que mejores contribuciones dan a la compañía son para Infinity, México, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos, mientras que para Élite son Alemania, Reino Unido y Estados Unidos (los porcentajes de mercado de los países anteriormente mencionados se observan en las gráficas siguientes)

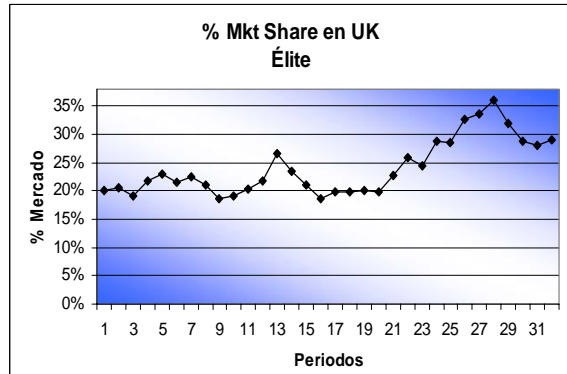
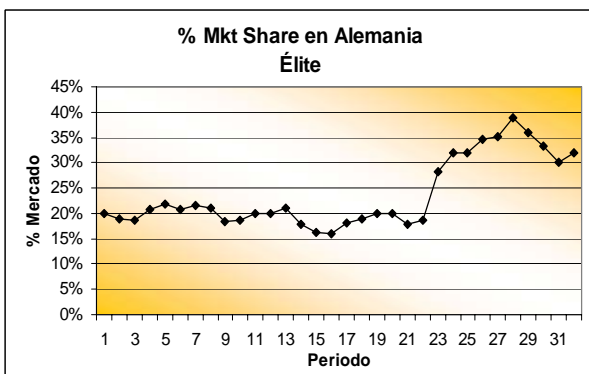
Infinity

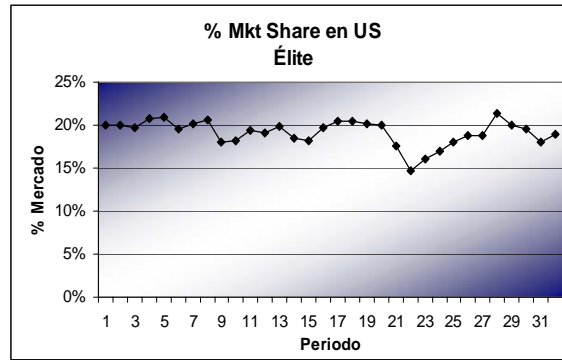


Gráficas 6.2 Porcentaje de mercado por país

Fuente: Elaboración propia, 2004

Élite





Gráficas 6.3 Porcentaje de mercado por país

Fuente: Elaboración propia, 2004

Los porcentajes de las tablas 6.12 y 6.13 se pasan a un modelo multiplicativo en el cual se observa la mezcla de inversión en marketing y precio exacta con la que se llegará a dicho porcentaje. Estos porcentajes de mercado se pasan a producción y se observa si la capacidad de planta es suficiente o si se comprará en los periodos futuros, si capacidad no alcanzara para el primer periodo se le quitará porcentaje de mercado al país que menos contribuciones deje (Japón, China para Infinity y México para Élite) para no afectar a los mejores mercados de **Ebikon**.

Por otra parte, en Élite en el mercado de México no se tienen metas de venta ya que como se ha mencionado, las ventas que se tengan en éste mercado son extras a la utilidad neta; y si se diera el caso de no obtener ventas en México, no afectará a los niveles de inventario anteriormente mencionados.

El gasto de Consultoría en Marketing se mantendrá en \$300,000 dólares durante todo el año debido a que este gasto ayuda a tener un mejor posicionamiento de la campaña de marketing, favoreciendo las metas y estrategias que se relataron anteriormente en cuanto a los porcentajes de mercado que se desean alcanzar.