

CAPITULO 5

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

5.1 RESULTADOS AÑO 2003 (AÑO 1 DEL JUEGO)

Al iniciar el ejercicio del 2003, los dueños de la empresa relojera DYPSA renovaron al personal directivo de la compañía. La empresa registraba pérdidas considerables, la pérdida neta era de \$455,875 dólares lo cuál era alarmante, ya que las ventas se registraban por más de \$80,000,000 dólares, era evidente que la empresa no estaba bien.

Se registraba un ROE negativo y eso era preocupante, había que activar las ventas, agilizar los trámites de cobranza, desplazar el producto de tal manera que nos ayudara a convertir una empresa que presentaba un cuadro alarmante, en una compañía que tuviera posibilidades de proyectar confiabilidad para atraer inversionistas potenciales.

Al conocer la situación de la empresa, se fijaron los objetivos presentados con anterioridad. Básicamente las armas que nos ayudarían a lograr estos objetivos, son la buena colocación de los productos en los mercados a los que nos dirigimos, manejar de una manera adecuada el capital de trabajo y maximizar los recursos con los que contamos, todo esto con el fin de optimizar el manejo de la empresa y generar las ventas necesarias para alcanzar las metas.

Como ya se menciona con anterioridad, ambos productos son independientes el uno del otro, debido a esto primero se analizará la situación de IRONY seguida de la de TEMPO.

5.1.1 ÁREA DE MERCADOTÉCNIA

IRONY

Es un producto pensado para cualquier tipo de consumidor, está elaborado de tal manera que permite ofrecer una calidad bastante aceptable a un precio muy bajo.

Recordemos que al finalizar el 2002, la compañía se encontraba en la siguiente situación: Existía una demanda mundial de 4,913,972 relojes, de los cuales DYPSA proveía el 17% de la demanda total, estamos hablando de 815,137 unidades anuales.

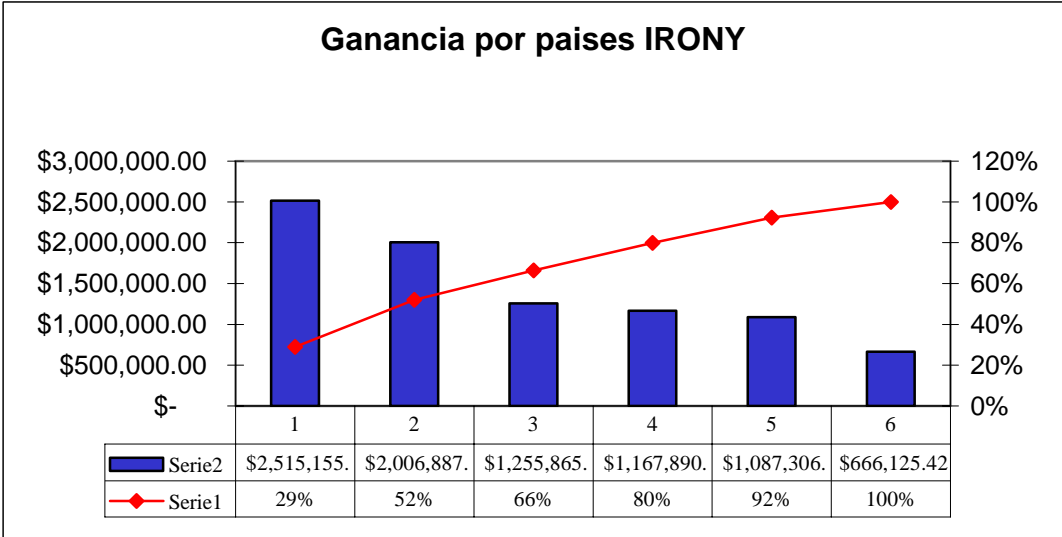
En el 2003, la demanda total creció hasta 5,010,541 unidades anuales de las cuales DYPSA manufacturaba y comercializaba el 16.37% de la demanda mundial, representada de una mejor manera en la siguiente tabla:

PAÍSES	Unidades vendidas IRONY	% del mercado
JAPÓN	151,100	17.25%
MÉXICO	43,769	12.75%
CHINA	212,652	40.75%
INGLATERRA	88,400	17.25%
ALEMANIA	142,375	16%
ESTADOS UNIDOS	181,813	10%
TOTAL	820,109	16.37%

Las ventas se repartían únicamente en cinco de los segmentos que tenemos contemplados (Japón, México, Inglaterra, Alemania y Estados Unidos), en cuanto a volumen de ventas el segmento más fuerte era Estados Unidos, en donde se desplazaba el 35.2% de las ventas totales de IRONY, sin embargo éste producto gozaba de un mejor posicionamiento en los mercados japonés e inglés acaparando el 17.25% de las decisiones de compra de los consumidores pertenecientes a ambos mercados.

A inicio del 2003, se encontró en el segmento chino una gran oportunidad de incursionar en mercados diferentes y sobre todo, prácticamente olvidados por la competencia. Después de meditarlo y analizar las ventajas y desventajas de ingresar a éste mercado, optamos por entrar de lleno a él, lo que resultó en una muy buena aceptación de IRONY, logrando en los cuatro periodos que conforman el ejercicio 2003, capturar el 40.75% del mercado chino, representando un volumen considerable, 25.9% del total de nuestras ventas anuales en unidades que alcanzaron las 820,109 unidades anuales.

Gráfica 5



Fuente: Elaboración Propia

Para entender la gráfica anterior, debemos aclarar que los números representan los países en donde se comercializa IRONY, de la siguiente manera: (1) Estados Unidos, (2) China, (3) Japón, (4) Inglaterra, (5) Alemania y (6) México. La gráfica nos permite apreciar que la mayor parte de nuestras ganancias (80%) están comprendidas dentro de cuatro segmentos, los cuales son los considerados segmentos fuertes por las utilidades que nos reportan.

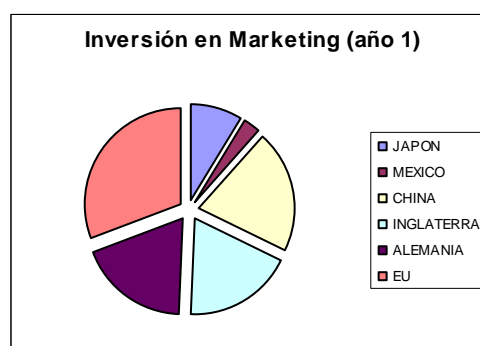
Esto es de gran utilidad para saber en cuáles debemos poner mayor énfasis en cuanto al gasto en marketing y la inversión, así como la permanencia dentro de algún segmento.

La demanda se comportó de una manera similar al año anterior, mostrando un ligero aumento, lo que nos permitió un aumento en ventas de 4972 unidades, tal vez no sea una cantidad muy significativa, sin embargo este ligero aumento nos ayudó a recuperar un poco de terreno en el área financiera y a capturar un mayor porcentaje de mercado, es decir clientes que mostraban interés y aceptación por IRONY.

En cuanto a la inversión en marketing realizada en cada uno de los segmentos, se realizó de la siguiente manera, las cantidades están expresadas en dólares:

Gráfica 6

- JAPÓN: \$280,126.41
- MÉXICO: \$85,012.36
- CHINA: \$645,739.00
- INGLATERRA: \$576,259.00
- ALEMANIA: \$587,516.00
- ESTADOS UNIDOS: \$970,000.00



Fuente: Elaboración Propia

Las cantidades varían dependiendo del tamaño del mercado, el posicionamiento con el que contamos en ese segmento y la posibilidad de obtener mayores ventas o en determinado caso mantener a nuestros consumidores cautivos.

En este caso el mayor gasto se registró en Estados Unidos debido a que es el mercado que se encuentra más dividido entre la competencia, es muy influenciado por campañas espectaculares y la cantidad de consumidores es muy grande. La inversión en China, es alta en este momento debido a la introducción de IRONY en la vida y opciones de compra de los consumidores chinos. En los demás segmentos, esta cantidad es suficiente para mantener presencia significativa.

TEMPO

Es un reloj diseñado para la gente que busca una imagen de status y sofisticación, está dirigido a la clase media alta debido al alto nivel de calidad que ostenta y su precio.

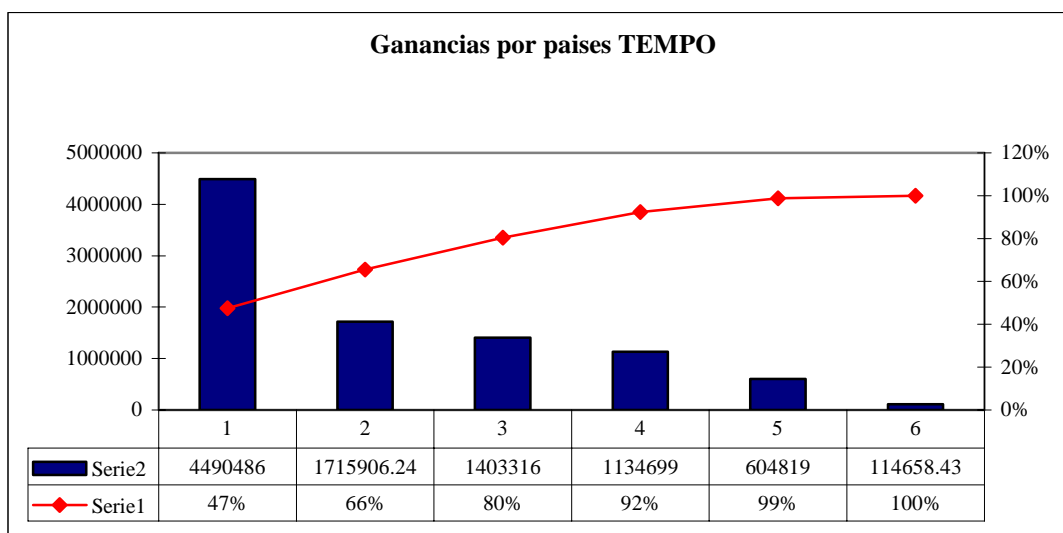
Haciendo referencia a la situación de TEMPO al finalizar el 2002, existía una demanda mundial de 4,035,133 relojes, de los cuales DYPSA proveía el 22% de la demanda total, estamos hablando de 889,231 unidades anuales.

En el 2003 la demanda disminuyó hasta 3,941,341 unidades anuales de las cuales DYPSA manufacturaba y comercializaba el 21.62% de la misma, representado en la siguiente tabla:

PAÍSES	Unidades Vendidas TEMPO	% de mercado
JAPÓN	85,936	19%
MÉXICO	105,312	34.75%
CHINA	127,674	48%
INGLATERRA	94,929	26%
ALEMANIA	171,860	18.75%
ESTADOS UNIDOS	266,327	16.25%
TOTAL	852,038	21.62%

En cuanto a volumen de ventas, el segmento fuerte era Estados Unidos con el 31.25% de las ventas de TEMPO, sin embargo gozaba de una mayor participación en el mercado chino acaparando el 48% del mercado.

Gráfica 7



Fuente: Elaboración Propia

Para entender mejor la gráfica anterior, debemos aclarar que las barras representan a los países donde se comercializa TEMPO, de la siguiente manera: (1) Estados Unidos, (2) Alemania, (3) Inglaterra, (4) Japón, (5) China y (6) México. Como podemos observar, los segmentos que nos generarán más utilidades son los primeros tres, esos son nuestros segmentos fuertes, en el caso de TEMPO. Debemos buscar la forma de impulsar las ventas en los demás segmentos y mantener las actuales en los demás segmentos.

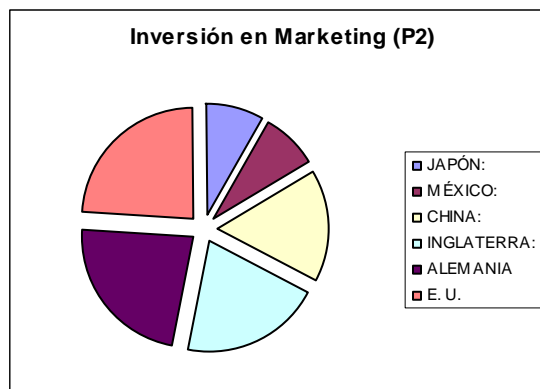
La demanda del producto dos, sufrió una baja considerable, alrededor de 160,000 unidades lo que provocó una constante lucha en cuanto a precios entre las cinco compañías participantes, existe una gran lucha por lograr un nivel de calidad por encima de la media (100%) y una gran inversión en marketing para mejorar la imagen de sus productos en todos los segmentos.

Habiendo percibido dichos cambios, DYPESA decidió tomar las medidas necesarias para incrementar la calidad de TEMPO para que los consumidores consideraran éste producto como una mejor opción sobre los productos de la competencia. También se incrementó el gasto en marketing en los países que se consideró pertinente tal es el caso de Estados Unidos, Inglaterra, Alemania y China, quienes contribuyen sustancialmente en las utilidades de la compañía.

En cuanto al gasto en marketing, realizado en cada uno de los segmentos, se distribuyó de la siguiente manera, cantidades expresadas en dólares:

Gráfica 8

- JAPÓN: \$533,983.67
- MÉXICO: \$550,152.57
- CHINA: \$1,042,326.56
- INGLATERRA: \$1,283,183.20
- ALEMANIA: \$1,495,029.03
- ESTADOS UNIDOS: \$1,560,000.00
- TOTAL: \$6,464,675.03



Fuente: Elaboración Propia

Las cantidades varían dependiendo del tamaño del mercado, el posicionamiento con el que contamos en ese segmento y la posibilidad de obtener mayores ventas o en determinado caso mantener a nuestros consumidores cautivos y aumentar nuestras utilidades.

5.1.2 ÁREA DE PRODUCCIÓN

IRONY

La manufactura de IRONY se lleva a cabo en una fábrica ubicada en México, lo cual de entrada nos da la impresión de costos bajos.

Para DYPSA uno de los factores más importantes es el nivel de calidad de sus productos, teniendo como objetivo organizacional: Estar 10% arriba de la calidad promedio de la competencia.

En el 2003, nos encontrábamos dentro de la media global en cuanto a nuestro nivel de calidad, esto es 98%, la cuál era buena tratándose de IRONY, el cual se maneja como un

producto de calidad regular y precio bajo. Sin embargo, no cumplíamos con el objetivo fijado.

Es importante mantener una adecuada utilización de recursos, para evitar los costos generados por capacidad ociosa. En el 2003 utilizábamos nuestra fábrica al 92.5% de su capacidad, con esto era posible cubrir la demanda del producto así como alcanzar otro de nuestros objetivos: Utilización de activos al menos al 90% de su capacidad.

En el 2003, se registró una repentina baja en ventas la cual nos afecto directamente en los niveles de inventario, la simulación marca que el nivel de inventario ideal para una empresa es del 10% de su capacidad de producción utilizada, sin embargo tuvimos en inventario de 175,243 unidades de IRONY, lo cuál representa el 21% de las ventas anuales. Este exceso de inventario no es muy satisfactorio, sin embargo aún se encuentra en niveles aceptables y gracias a las licitaciones podemos desplazarlo con facilidad.

Con lo que respecta a los costos de producción y ventas del producto IRONY, en el año 2003 producir uno de estos relojes costaba en promedio \$24.19 dólares. La cuál era una ventaja, era un costo aceptable que nos permitía movilizar el precio libremente teniendo un amplio rango para hacerlo.

TEMPO

La manufactura de TEMPO se lleva a cabo en una fábrica ubicada en Estados Unidos, lo cuál representa a la vez una ventaja, al tratarse de el mercado más grande y la potencia mundial por excelencia; y desventaja debido a que las fábricas de nuestros competidores directos están ubicadas también en éste país.

Para DYPSA la calidad de sus productos es sumamente importante, así como parte de sus objetivos organizacionales; sobre todo tratándose de TEMPO que, por definición es un producto que ostenta gran calidad, lujo y status. El objetivo es el mismo: Estar 10% arriba del promedio de calidad de la competencia.

Durante el 2003 el nivel de calidad de TEMPO se ubicada en 94%, esto nos indica que la calidad de nuestro producto se encuentra muy por debajo de la media global y aún más lejos del objetivo establecido.

Es importante mantener una adecuada utilización de recursos, para evitar los costos que ocasiona el tener capacidad ociosa. En el 2003 nuestra capacidad de producción utilizada se encontraba en el 88.75% de la capacidad total. Esto nos ubicaba por debajo del objetivo de utilización de activos al menos del 90%.

El tamaño de nuestra fábrica no era suficiente para cubrir las crecientes necesidades de la demanda, algunas veces es necesario expandir la capacidad para satisfacer a todos los consumidores que eligen comprar un TEMPO. Esto nos llevó a expandir la fábrica 10,000 unidades, lo cual por el momento nos ayudaba a cubrir la demanda.

Otro factor importante es el nivel de inventario, en el caso de TEMPO nos encontramos en una excelente posición, durante los cuatro periodos del 2003, el nivel fluctuó entre el 10% y el 13% de la producción total, recordando que lo recomendable es un nivel de inventario del 10% de la producción.

Nuestros costos del producto TEMPO eran de \$29.84 dólares por unidad, lo que nos daba ciertas libertades en cuanto al manejo de los precios.

5.1.3 SITUACIÓN FINANCIERA

Recordemos la situación en la que se encontraba la empresa en el año anterior (2002), presentaba pérdidas por \$455,857 dólares, un ROE de -4.07% y un ROI de .2.41%. La empresa no era rentable, ni contaba con la liquidez necesaria para solventar sus gastos. Presentaba un alto nivel de endeudamiento, con un factor de apalancamiento de 33.47. Los gastos de operación eran extremadamente elevados y no presentaba rendimiento operativo, en el 2002 era de -0.78% del total de las ventas, lo que denota problemas en la eficiencia de

la empresa. DYPSA tendía al desastre financiero a menos que se tomarán las medidas pertinentes.

En el 2003, la situación cambio un poco, aunque se siguen presentando problemas con los gastos de operación, los cuales prácticamente se están “comiendo” la utilidad bruta, sin embargo estos gastos mostraron disminución, lo cual nos da un indicio de mejoría. Las cuentas por cobrar siguen siendo muy altas, a pesar de la inversión en *collection budget*, ha bajado el monto pero sigue habiendo mucho dinero parado, lo que nos resta poder adquisitivo. Pero durante este ejercicio se registró una utilidad neta de \$693,877 dólares.

En lo que respecta a las razones financieras, estas empiezan a mejorar. Se observa una eficiencia (rotación de activo total) del 58%, probablemente derivado de nuestras cuentas por cobrar tan elevadas. La liquidez es muy buena, ya podemos hacer frente a nuestras deudas a corto plazo hasta en seis veces. La rentabilidad de la empresa va en aumento, mostrando un ROE de 2.31% y un ROI de 1.36%.

Debido a lo anterior, podemos decir que en el aspecto financiero, DYPSA va progresando notablemente.

5.2 RESULTADOS AÑO 2004 (AÑO 2 DEL JUEGO)

Al inicio de nuestro segundo año de gestión, el consejo administrativo de la empresa relojera DYPSA creyó conveniente agregar a los objetivos organizacionales tres más, los cuales son indicador de un buen manejo de la empresa:

- Un EBITDA de al menos \$2,000,000.00 de dólares
- Un aumento anual del 4% en ventas
- El capital de trabajo debe ser máximo de \$11,500,000.00 dólares

Los directivos de la empresa al inicio del 2004 siguieron con la misma línea de estrategia que el año anterior, sin embargo enfocando esfuerzos para cumplir los nuevos

objetivos es decir, una buena distribución de los productos, campañas de mercadotecnia más agresivas para captar la atención de los consumidores potenciales e influenciar su decisión de compra, prestar especial atención en los mercados que nos generaban el rendimiento necesario para cumplir nuestros objetivos, administrando de una forma adecuada el capital de trabajo, disminuir el endeudamiento de la empresa y maximizar la utilización de los recursos disponibles.

A continuación se expondrán los resultados obtenidos al final del segundo año de gestión. Exponiendo en primer lugar la situación de IRONY seguida por la de TEMPO, debido a que estos productos y su mercado son independientes el uno del otro.

5.2.1 ÁREA DE MERCADOTÉCNIA

IRONY

Recordemos que al finalizar el 2003, la compañía se encontraba en la siguiente situación: Existía una demanda mundial de 5,010,541 relojes, de los cuales DYPSA proveía el 16.37% de la demanda total, estamos hablando de 820,109 unidades anuales.

Sin embargo en el 2004 encontramos una situación muy diferente, a pesar de que la demanda mundial del producto 1 observó un aumento considerable, llegando a las 5,266,372 unidades anuales, la demanda de IRONY se vio afectada negativamente de la siguiente manera:

PAÍSES	Unidades vendidas IRONY	% del mercado
JAPÓN	126,051	15.5%
MÉXICO	66,247	27.75%
CHINA	41,094	5.5%
INGLATERRA	97,240	18%
ALEMANIA	154,440	17.25%
ESTADOS UNIDOS	243,096	11.75%
TOTAL	728,168	13.83%

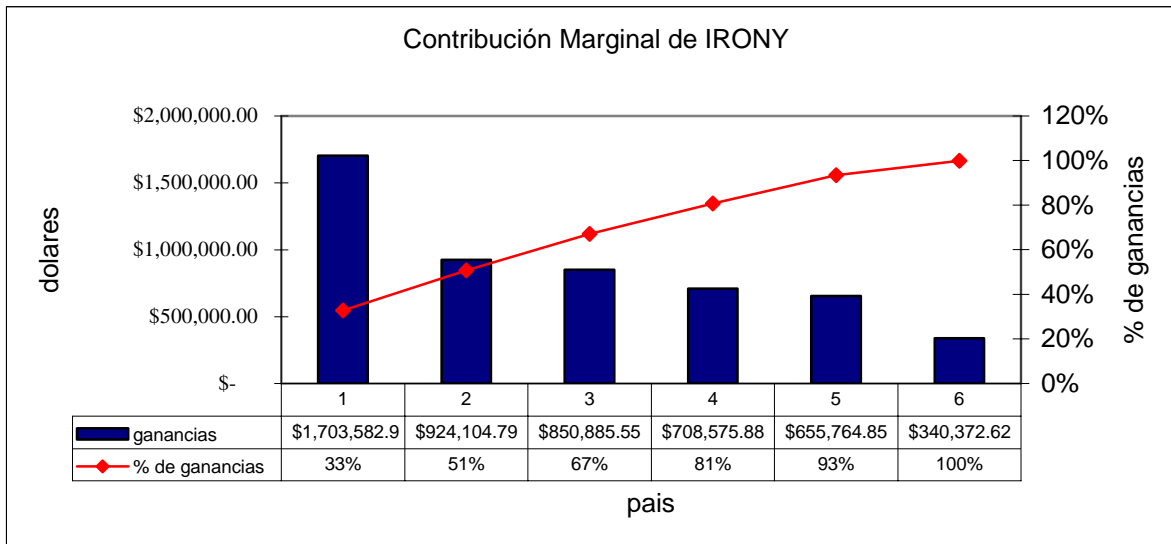
Por las características del consumidor al que va dirigido éste producto (se guía por el precio, no es leal a la marca, etc.), la demanda no es muy estable, está sujeta a una gran cantidad de factores que la hacen fluctuar por ejemplo, una guerra de precios, poca disponibilidad de producto, etc.

Al inicio de nuestra administración (2003) era nuestro producto fuerte, sin embargo a partir del segundo trimestre del 2004 la demanda cayó considerablemente para DYPSA de 223,138 unidades demandadas en el primer periodo de este año, hasta 193,227 unidades en el segundo trimestre. En los periodos posteriores se notó una ligera alza en la cantidad de relojes demandados a la empresa, sin embargo las unidades requeridas por el consumidor se desplomó nuevamente originando que el cuarto trimestre del año 2004 se cerrara con una demanda de 138,394 unidades a DYPSA; a pesar de que la demanda mundial registraba un aumento 255,831 unidades anuales, es decir 5.1% más que el ejercicio anterior.

La baja en ventas se originó principalmente por una guerra de precios en la cual DYPSA no contaba con las armas suficientes para batallar, los precios llegaron a niveles muy bajos y nuestros costos no nos permitían enfrascarnos en esta situación. Era determinante hallar una solución a este problema, ya que una baja tan significativa en ventas trae como consecuencia el acumulamiento de mercancía y, por ende un alto nivel de inventario.

Otra de las razones que tenemos para explicar la baja en las ventas de DYPSA se relaciona directamente con el mercado chino. Como se mencionó con anterioridad uno de los objetivos de la organización es: Atender únicamente a los mercados que generen un rendimiento mínimo del 8%, el mercado chino tendía a la baja, aunque aún no se registraban pérdidas considerables en China, tampoco nos ofrecía el rendimiento necesario para cumplir nuestros objetivos, tanto en las utilidades, el rendimiento y las ventas; debido a esto se tomó la decisión de sacar completamente IRONY del mercado chino.

Gráfica 9



Fuente: Elaboración Propia

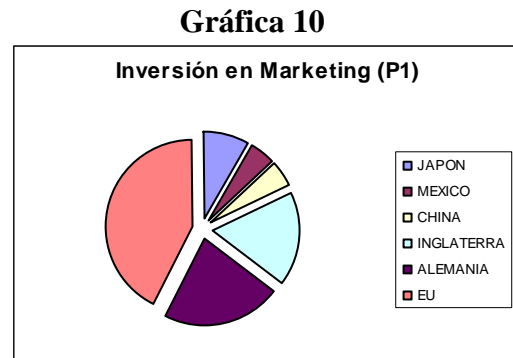
En la gráfica anterior se representan los segmentos de mercado donde se concentra nuestra mayor utilidad, de la siguiente manera: (1) Estados Unidos, (2) Alemania, (3) Inglaterra, (4) México, (5) Japón y (6) China.

China dejó de considerarse un mercado atractivo debido a que ahí se originó la mayor guerra de precios, uno de nuestros competidores tenía ubicada su fábrica en este país lo que le daba ventajas en el aspecto de los costos, al término del primer periodo fue imposible para DYPSA seguir compitiendo de esta manera, agregando que nuestras ventas en China no estaban generando ganancias.

Un factor que nos generó en el 2004 costos mayores a los del año anterior fue el nivel de calidad. Uno de los objetivos, aplicado a ambos productos, es el de mantener la calidad de nuestros productos 10% sobre la media de nuestros competidores. Alcanzar este objetivo significaba una gran inversión que no nos permitía flexibilidad en los precios.

En cuanto a la inversión en marketing realizada en cada uno de los segmentos, se realizó de la siguiente manera, las cantidades están expresadas en dólares:

- JAPÓN: \$267,871.01
- MÉXICO: \$150,995.89
- CHINA: \$151,162.79
- INGLATERRA: \$552,016.00
- ALEMANIA: \$690,762.83
- ESTADOS UNIDOS: \$1,358,000



Fuente: Elaboración Propia

Las cantidades varían dependiendo del tamaño del mercado, el perfil del consumidor de cada país, el posicionamiento con el que contamos en ese segmento y la posibilidad de obtener mayores ventas o en determinado caso mantener a nuestros consumidores cautivos.

En algunos países se redujo el gasto en marketing, en relación al año anterior, debido a que no han mostrado una respuesta satisfactoria en lo que se refiere a mezcla de mercadotecnia, aquellos países que basan sus decisiones de compra en la calidad del producto y el precio, como son Japón e Inglaterra.

Se aumentó el gasto en marketing en los países que se mostraron más sensibles, con reacciones positivas ante las campañas y estrategias de marketing como Estados Unidos, Alemania y México. En el caso de China el decremento es tan significativo debido a que sólo tuvimos presencia en ese mercado el primer trimestre del 2004.

TEMPO

Al finalizar el 2003, la compañía se encontraba en la siguiente situación: Existía una demanda mundial de 3,941,341 relojes, de los cuales DYPSA proveía el 21.62% de la demanda total, estamos hablando de 852,038 unidades anuales.

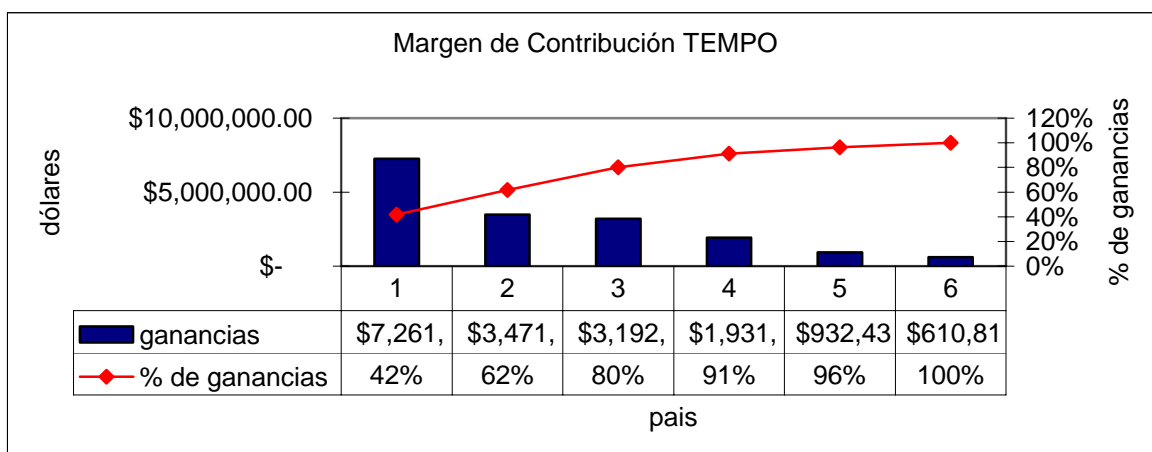
Sin embargo en el 2004 encontramos una situación muy diferente, la demanda mundial del producto 2 observó un aumento considerable, llegando a las 4,191,559 unidades anuales. La demanda de TEMPO se vio beneficiada de la siguiente manera:

PAÍSES	Unidades Vendidas TEMPO	% del mercado
JAPÓN	109,682	18.5%
MÉXICO	51,874	26.5%
CHINA	68,046	34%
INGLATERRA	157,679	32.25%
ALEMANIA	210,343	22%
ESTADOS UNIDOS	342,620	19.25%
TOTAL	940,244	22.43%

En el 2004, DYPSA se convirtió la empresa líder en lo que respecta a la manufactura y comercialización de TEMPO (producto 2), las ventas de TEMPO representaron aproximadamente un 90% de las utilidades totales de la empresa, lo que nos indica que este producto es la gran fortaleza de DYPSA, durante el 2004 se invirtió lo necesario para incrementar la calidad de éste producto y así, aprovechar la ventaja que nos ha mantenido como la empresa que vende un reloj (TEMPO) con un nivel de calidad superior a la de nuestros competidores, fijando a partir de nuestro nivel de calidad el de nuestros competidores.

Los segmentos fuertes de DYPSA en cuanto a TEMPO se ejemplifican mejor en la siguiente gráfica:

Gráfica 11



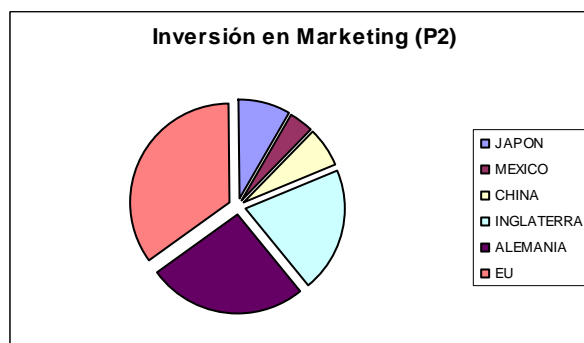
Fuente: Elaboración Propia

Los segmentos son: (1) Estados Unidos, (2) Inglaterra, (3) Alemania, (4) Japón, (5) China y (6) México. Como podemos ver, los segmentos que son más redituables para la empresa son los primeros tres.

En cuanto a la inversión en marketing realizada en cada uno de los segmentos, se realizó de la siguiente manera, las cantidades están expresadas en dólares:

Gráfica 12

- JAPÓN: \$506,173.80
- MÉXICO: \$247,985.06
- CHINA: \$376,334.04
- INGLATERRA: \$1,189,837.94
- ALEMANIA: \$1,550,439.20
- ESTADOS UNIDOS: \$2,105,000.00



Fuente: Elaboración Propia

Las cantidades varían dependiendo del tamaño del mercado, el perfil del consumidor de cada país, el posicionamiento con el que contamos en ese segmento y la posibilidad de obtener mayores ventas o en determinado caso mantener a nuestros consumidores cautivos.

En relación al año anterior, se redujo de una manera importante el gasto en marketing: En el 2003, el gasto fue de \$6,464,675.03 dólares, sin embargo en el 2004 el gasto fue de \$5,975,770.04 dólares. Principalmente por las características tanto del producto como del consumidor, la gente que adquiere TEMPO es quien busca status y sofisticación, muestran gran lealtad a la marca por lo que los gastos en marketing de este año fueron principalmente para conservar el posicionamiento adquirido e influir la decisión de compra de consumidores potenciales.

Las reducciones principales se hicieron en los países que no han mostrado una respuesta satisfactoria en lo que se refiere a las campañas de publicidad, aquellos países que se basan más en la calidad del producto y el precio del mismo, el cual debe ir acorde al concepto del producto (sofisticación y lujo) y al nivel de calidad que ostenta. También se dieron reducciones en aquellos países que a pesar de mostrar buenos niveles de venta, no son tan redituables de manera global; estos países son: Japón, México, China e Inglaterra.

El incremento mayor se destinó a Estados Unidos, por ser el mercado más grande y donde se vende el mayor número de unidades; así como a Alemania que a mostrado una buena aceptación del producto que va en aumento y nos ofrece elevadas ganancias por unidad vendida. Además que estos dos países muestran una reacción positiva ante las campañas ostentosas y agresivas.

5.2.2 ÁREA DE PRODUCCIÓN

IRONY

La manufactura de IRONY se lleva a cabo en una fábrica ubicada en México, la cual no se vio sujeta a reubicación debido a las ventajas que representa la ubicación actual. Es decir, las pocas restricciones para llegar a nuestros mercados debido a los tratados que tiene este país con los demás.

Como se ha mencionado antes, para DYPSA la calidad de sus productos es un factor muy importante, en el 2003 el nivel de calidad de IRONY se encontraba dentro de la media global (98%), para cumplir con el objetivo de estar 10% sobre ésta media, en el 2004 invertimos \$4,100,000 dólares en el año, realizando la inversión de mayor monto en el periodo correspondiente a los meses de enero, febrero y marzo (periodo 25).

La razón por la que decidimos realizar la mayor inversión en dicho periodo fue basada en una de las condiciones de la simulación en lo que se refiere a Research & Development, la inversión realizada no surte efecto de inmediato se nota conforme el paso del tiempo. La idea fue invertir en el primer trimestre para que los efectos de esta inversión, y las posteriores, repercutieran sobre los tres periodos siguientes y alcanzar así el objetivo fijado. Al cierre del 2004 IRONY había alcanzado un nivel de calidad del 108%.

Es importante mantener una adecuada utilización de recursos, para evitar los costos generados por capacidad ociosa. En el 2004 nuestros niveles de utilización estaban al 100% de nuestra capacidad de producción, lo cual además de reducir los costos nos llevó a cumplir con la meta establecida que se refiere a utilizar nuestros activos al menos al 90% de su capacidad.

En el 2004, las ventas de IRONY bajaron de una manera repentina y significativa, lo que afectó el nivel de inventario, lo ideal es almacenar el 10% de nuestra producción, sin embargo en este año tuvimos 342,643 unidades en inventario, que representa el 42% de las ventas anuales, cerca del 21% más que el año anterior. Lo que nos obliga a poner mayor énfasis en movilizar esta mercancía.

En cuanto a costos, a pesar de tener trabajando la fábrica al 100% de su capacidad los costos aumentaron, es decir mientras que en el 2003 una unidad de IRONY nos costaba \$24.19, en el 2004 la misma unidad cuesta \$28.26, esto se debe a cambios en las tarifas de importación, y a que el costo variable de la planta en la que se produce IRONY subió \$1.50.

TEMPO

La manufactura de TEMPO se lleva a cabo en una fábrica ubicada en Estados Unidos, lo cuál representa tanto ventajas como desventajas, es nuestro mercado principal, es la potencia mundial por excelencia lo que nos habla de apertura en los mercados, sin embargo las plantas de nuestros competidores también se ubican ahí.

Como ya se ha mencionado, la calidad es un factor muy importante para la empresa sobre todo tratándose de TEMPO. En este año la inversión en R&D que es la que repercute en la calidad de los productos aumentó de \$7,600,000 a \$10,900,000 dólares, debido a que este producto muestra menor reacción ante un cambio mínimo de la inversión y tomando en cuenta las estrategias de los competidores era fundamental un aumento drástico. Gracias a esta inversión alcanzamos un nivel de 109%, lo que nos ubica 11% arriba de la media global.

En el 2004 mantuvimos a la fábrica trabajando al 100% de su capacidad, lo cual logró que se redujeran nuestros costos de producción, además de cumplir con los objetivos establecidos. Con esto teníamos costos bajos en producción y cubríamos las unidades demandadas en todo el mundo.

Ante un aumento importante en la demanda, algunas veces es necesario expandir la fábrica. En el 2004 fue necesario aumentar la capacidad en dos ocasiones, la primera por 20,000 unidades y la segunda ocasión en 25,000 unidades. Lo que nos coloca como la planta con mayor capacidad de producción en cuanto al producto 2 (TEMPO).

Es muy importante cuidar los niveles de inventario para bajar costos por warehousing, en el caso de TEMPO nuestros inventarios se encuentran en un excelente nivel que fluctúa entre el 10% (lo recomendable) y el 13% de la producción. También somos la empresa con niveles de inventario más bajo, al menos en la fábrica que se ubica en Estados Unidos.

El costo total del producto ha aumentado, mientras que el año anterior una unidad costaba \$29.84, actualmente la misma unidad tiene un costo total de \$36.91, esto se debe al cambio en tarifas de importación y los cambios en gastos en marketing e inversión en R&D.

5.2.3 SITUACIÓN FINANCIERA

Recordemos la situación en la que se encontraba la empresa en el año anterior (2003), presentaba utilidades por \$693,872 dólares, un ROE de 2.31% y un ROI de 1.36%. La empresa comenzaba a ser rentable, contaba con la liquidez necesaria para solventar sus deudas hasta 6 veces. Presentaba un alto nivel de endeudamiento, con un factor de apalancamiento de 34.98. Los gastos de operación eran elevados y el rendimiento operativo, en el 2003 era de 2.55% del total de las ventas.

En el 2004, la situación cambio un poco, los gastos de operación han disminuido, lo cual nos da un indicio de mejoría y una utilidad bruta mayor. Este ejercicio DYPSA registró una utilidad neta de \$1,390,034.32 dólares. Las cuentas por cobrar disminuyeron de forma significativa, resultado de la inversión en *collection budget*, dejamos de tener dinero parado que no nos generaba ninguna utilidad.

En lo que respecta a las razones financieras, estas empiezan a mejorar. Se observa una eficiencia (rotación de activo total) de 2.11. La liquidez es muy buena, sin embargo hay que trabajar más en disminuir las cuentas por cobrar. La rentabilidad de la empresa va en aumento, mostrando un ROE de 4.40% y un ROI de 2.46%.

Los márgenes han mejorado muchísimo, el rendimiento para los accionistas es muy bueno, principalmente gracias al incremento en ventas. También se ha notado una baja considerable en cuanto al nivel de deuda, en el 2003 el factor de apalancamiento era de 34.98, este año fue de 1.79. DYPSA cuenta con un buen rendimiento operativo, expresado de tal manera en que la utilidad de operación alcanza al 5% de nuestro total de ventas.

En lo que respecta a nuestros objetivos financieros, este año sólo cumplimos dos de ellos: Tuvimos un EBITDA de \$ 2,768,586.32 (se requería de \$2,000,000) y el capital de trabajo fue de \$ \$10,784,859.91 mucho menor a lo acordado (\$11,500,000). Sin embargo no cubrimos el nivel esperado de ventas. Sin embargo, ahora podemos decir que DYPSA es una empresa rentable.

5.3 OFERTA DE COMPRA

Al finalizar el segundo año de gestión (2004), los directivos de DYPSA recibieron una oferta de compra por parte de la Compañía 4, uno de sus competidores directos. La oferta consistía en adquirir la totalidad de la compañía, el monto que se ofrecía pagar era el 40% más del valor de mercado de la empresa en ese momento.

DYPSA tiene circulando en el mercado 1, 000,000 de acciones con un valor al cierre, en el 2004 de \$34.67 dólares por acción. Tomando en cuenta el precio de mercado de nuestras acciones nos encontramos con que la empresa relojera DYPSA tiene un valor de \$34, 670,000 dólares, por ende la oferta asciende a los \$48, 538,000 dólares.

A primera impresión es una oferta nada despreciable, debido el consejo administrativo asignó al cuerpo ejecutivo de la empresa la tarea de analizar cuál sería la mejor opción: vender o no vender la empresa.

Los métodos de valuación utilizados son:

- Valuación de la empresa a valor de mercado, es decir el precio de la acción al 8 de marzo (en la simulación, el fin del año 2) multiplicado por el número de acciones que tiene la empresa en circulación, en el caso de DYPSA es un millón de acciones. Lo que nos da un valor de \$34,670,000 dólares al término del segundo año.
- Calcular cuántos años de flujo operativo vale la empresa, para determinar si la compañía es rentable a corto o a largo plazo.
- La valuación de una empresa es una tarea ambigua, por lo que decidimos tomar como base el capital contable, que es lo que realmente vale una empresa. Si el

capital contable se divide entre el número de acciones nos da como resultado el valor en libros de cada una de las acciones.

Estas valuaciones se determinan a partir de los estados financieros, algunos históricos y algunos proyectados, dependiendo del momento en que se analice la empresa, en este caso se tuvo que proyectar el tercer año de operación de la empresa.

Con la combinación de los tres métodos descritos anteriormente, se determino el valor de DYPSA:

- Valor al finalizar el 2004: \$34,670,000 de dólares
- Valor al finalizar el 2005: \$33,270,000 de dólares
- Valor al finalizar el 2006: \$38,137,000 de dólares

En base a los resultados obtenidos, el equipo administrativo recomienda rechazar la oferta de compra, basándose en las siguientes conclusiones:

- Expectativas de utilidad: DYPSA está generando un buen porcentaje de utilidades creemos que no sería recomendable venderlo debido a que a pesar de obtener un buen excedente en la venta de la empresa en este momento, esto nos llevaría a sacrificar las utilidades futuras.
- El valor de mercado de nuestra empresa en un futuro llegará a ser superior a la oferta.
- Debido a que el desempeño de la compañía 4 en lo que respecta al producto 2 ha sido muy deficiente, consideramos que el oferente únicamente está interesado en nuestra planta dedicada a la manufactura del mismo.

Cabe mencionar que DYPSA es la compañía líder en ventas y posicionamiento a nivel mundial en el producto 2, por lo que llegamos a la conclusión que es mejor que DYPSA aproveche el prestigio alcanzado con los productos actuales y las nuevas líneas y modelos derivados de éste, que están próximos a salir al mercado.

La que nos parece la opción más viable y que nos colocaría dentro de una relación ganar – ganar sería una posible fusión o alianza entre las dos compañías, DYPSA tiene el posicionamiento, la marca y la tecnología necesaria para conservar el liderazgo en TEMPO (P2) y la compañía 4 tiene las mismas ventajas en lo que se refiere al producto 1.

De realizarse esta fusión o alianza, se obtendría una mayor porción del mercado y con esto aumentarían las utilidades de ambas partes, además de que llegaría a convertirse en la empresa o alianza más fuerte e importante en el ámbito relojero.

5.4 RESULTADOS AÑO 2005 (AÑO 3 DEL JUEGO)

Una vez rechazada la oferta y no habiéndose concretado la alianza con la Compañía 4, el equipo directivo de DYPSA debía orientar esfuerzo en dos puntos clave: (1) Incrementar las ventas de IRONY y disminuir los niveles de inventario, (2) Mantener el liderazgo de la empresa en cuanto a TEMPO.

Para lograr este propósito, los directivos de la empresa en reunión con el consejo administrativo decidieron los cursos de acción que se aplicarían en conjunto con la estrategia implementada hasta este momento. Estos cursos de acción son:

- Mantener a como de lugar el liderazgo en el producto 2. Para DYPSA representa una de las principales fortalezas y el que mayor repercusión tiene en las utilidades de la empresa.
- Realizar una mayor inversión en R&D relacionada con TEMPO, con esto buscamos mantener el nivel de calidad, e incluso aumentarlo ya que este es uno de los factores que nos ha definido como líderes.
- Reducir al máximo, al menos lo que la simulación permita, la inversión en R&D relacionada con IRONY. Sin duda una baja significativa en ésta inversión va a generar una baja considerable en el nivel de calidad, sin embargo esto nos va a permitir bajar los precios. Debemos recordar que al consumidor de IRONY no le importa gran cosa la calidad del producto, la compra se guía más por los precios, un

precio bajo nos ayudará a aumentar ventas, deshacernos del excedente de inventario y disminuir el gasto por warehousing que significa \$500,000 dólares.

- Manejar una política de precios bajos con IRONY, aunque esto signifique vender el producto apenas por arriba de los costos.
- Mantener ambas fábricas produciendo al menos al 90% de su capacidad para satisfacer la demanda, a menos que nuestros niveles de inventario altos nos exijan bajar ese porcentaje.
- Aumentar o disminuir el gasto en marketing, de tal manera que sólo se gaste lo que realmente se traducirá en ventas, evitando así incurrir en gastos excesivos experimentados en el pasado.

En base a lo anterior, a continuación se presentarán los resultados obtenidos en el tercer año de operación de la empresa. Siguiendo con el patrón, primero se hablará de la situación de IRONY seguida por la de TEMPO.

5.4.1 ÁREA DE MERCADOTÉCNIA

IRONY

Recordemos que al finalizar el 2004, la compañía se encontraba en la siguiente situación: Existía una demanda mundial de 5,266,372 relojes, de los cuales DYPESA proveía el 13.83% de la demanda total, estamos hablando de 728,168 unidades anuales.

Sin embargo en el 2004 encontramos una situación diferente, la demanda mundial del producto 1 observó un aumento considerable, llegando a las 5,383,371 unidades anuales, la demanda de IRONY se vio afectada positivamente, mostrando un incremento de 109,018 unidades, la cual se representa de la siguiente manera:

PAÍSES	Unidades vendidas IRONY	% del mercado
JAPÓN	127,076	15%
MÉXICO	64,289	20%

CHINA	0	0%
INGLATERRA	93,826	16%
ALEMANIA	136,288	14%
ESTADOS UNIDOS	415,707	18%
TOTAL	837,186	16%

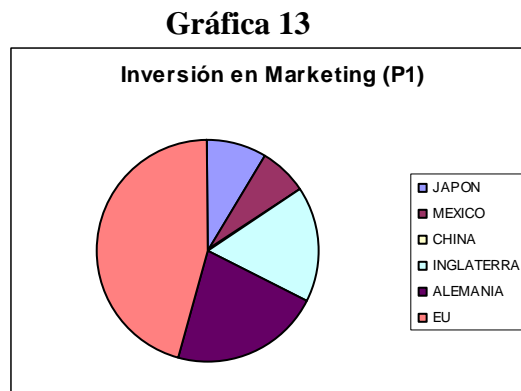
Por las características del consumidor al que va dirigido éste producto (se guía por el precio, no es leal a la marca, etc.), la demanda no es muy estable, los precios juegan un papel fundamental en las ventas que una compañía registra tras un año de operación, en este caso gracias a los precios bajo y las estrategias de desplazamiento del producto el porcentaje de la demanda cubierto por DYPSA aumento del 13.83% en el 2004 a 16% en el 2005.

El nivel de ventas más satisfactorio tuvo lugar en Estados Unidos, el mercado fuerte por excelencia, se registró un aumento del 6.25% en cuanto a posicionamiento en el mercado y ventas. En los demás mercados nuestras ventas registraron bajas en cuanto a porcentaje de mercado cautivo, sin embargo al aumentar las unidades demandadas en cada uno de estos países, las ventas por unidad tuvieron una ligera mejora con respecto al año anterior.

El incremento en las ventas de IRONY se lo atañamos casi completamente a los precios que manejó DYPSA dentro de este periodo. Hay que recordar que los niveles de inventario eran muy altos en el año anterior, sin embargo en el segundo periodo del 2005 se registraron los niveles más altos, llegando al 70% de la producción. Las formas de desplazar el producto fueron principalmente precios apenas arriba del costo y entrar a las licitaciones del Gobierno de los Estados Unidos.

En cuanto a la inversión en marketing realizada en cada uno de los segmentos, se realizó de la siguiente manera, las cantidades están expresadas en dólares:

- JAPÓN: \$296,458.60
- MÉXICO: \$239,865.62
- CHINA: \$0.00
- INGLATERRA: \$555,704.10
- ALEMANIA: \$737,745.10
- ESTADOS UNIDOS: \$1,540,000



Fuente: Elaboración Propia

Las cantidades varían dependiendo del tamaño del mercado, el perfil del consumidor de cada país, el posicionamiento con el que contamos en ese segmento y la posibilidad de obtener mayores ventas o en determinado caso mantener a nuestros consumidores cautivos.

En general, el gasto en marketing aumento: de \$3,170,809.45 dólares en el 2004 a \$3,369,773.42 repartiendo este incremento de acuerdo con los hábitos de consumo de las personas que habitan cada uno de los cinco países en donde se vende IRONY. Los montos mayores se dirigieron a los mercados que muestran reacciones positivas ante las campañas de publicidad, Estados Unidos, Alemania y México, sin embargo también se utiliza este dinero en mejorar los sistemas de distribución en cada país.

TEMPO

Al finalizar el 2004, la compañía se encontraba en la siguiente situación: Existía una demanda mundial de 4,191,559 relojes, de los cuales DYPSA proveía el 22.43% de la demanda total, estamos hablando de 940,244 unidades anuales.

Sin embargo en el 2005 encontramos una situación muy diferente, la demanda mundial del producto 2 observó un aumento considerable, llegando a las 4,443,603 unidades anuales. La demanda de TEMPO se vio beneficiada de la siguiente manera:

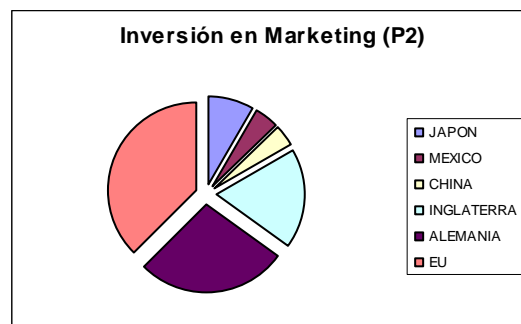
PAÍSES	Unidades Vendidas TEMPO	% del mercado
JAPÓN	131,551	19%
MÉXICO	59,458	29%
CHINA	45,605	28%
INGLATERRA	161,727	30%
ALEMANIA	219,792	23%
ESTADOS UNIDOS	382,509	20%
TOTAL	1,000,642	23%

En el 2005, DYPSA fue capaz de conservar el liderazgo dentro del mercado del producto 2, TEMPO registró aumentos considerables en ventas, especialmente en México y Estados Unidos. Estos países tienen acuerdos entre si, lo que nos reduce las tarifas arancelarias y los impuestos de este tipo, permitiendo tener un margen de utilidad mayor, además que nuestra planta donde se lleva a cabo la manufactura de TEMPO se ubica en Estados Unidos. Este producto sigue siendo la fortaleza de la empresa, contribuyendo con aproximadamente el 90% de nuestras utilidades anuales.

En cuanto a la inversión en marketing realizada en cada uno de los segmentos, se realizó de la siguiente manera, las cantidades están expresadas en dólares:

Gráfica 14

- JAPÓN: \$464,301.91
- MÉXICO: \$241,881.30
- CHINA: \$228,895.84
- INGLATERRA: \$1,022,727.27
- ALEMANIA: \$1,529,803.92
- ESTADOS UNIDOS: \$2,090,000.00



Fuente: Elaboración Propia

Las cantidades varían dependiendo del tamaño del mercado, el perfil del consumidor de cada país, el posicionamiento con el que contamos en ese segmento y la posibilidad de obtener mayores ventas o en determinado caso mantener a nuestros consumidores cautivos.

En relación al año anterior, se redujo de una manera importante el gasto en marketing: En el 2004, el gasto fue de \$5,975,770.04 dólares, sin embargo en el 2005 el gasto fue de \$5,577,610.24 dólares. Principalmente por las características tanto del producto como del consumidor, la gente que adquiere TEMPO es quien busca status y sofisticación, muestran gran lealtad a la marca por lo que los gastos en marketing de este año fueron principalmente para conservar el posicionamiento adquirido e influir la decisión de compra de consumidores potenciales.

Las reducciones principales se hicieron en los países que no han mostrado una respuesta satisfactoria en lo que se refiere a las campañas de publicidad, aquellos países que se basan más en la calidad del producto y el precio del mismo, el cual debe ir acorde al concepto del producto (sofisticación y lujo) y al nivel de calidad que ostenta. También se dieron reducciones en aquellos países que a pesar de mostraban buenos niveles de venta, no son tan redituables de manera global en periodos anteriores; estos países son: Japón, México, China e Inglaterra.

Sin embargo todos los mercados se vieron afectados con reducciones en gastos de marketing, debido a que al ser líderes en el mercado, nos conviene gastar en estrategia de mercadotecnia que nos permitan conservar el posicionamiento, es decir estar presentes en la mente de nuestros clientes, solo tenemos que estar vigentes en el mercado, ya no buscamos tan férreamente nuevos consumidores, los cuales llegan principalmente por recomendación de los consumidores cautivos.

5.4.2 ÁREA DE PRODUCCIÓN

IRONY

La manufactura de IRONY se lleva a cabo en una fábrica ubicada en México, la cual no se vio sujeta a reubicación debido a los altos costos que nos significaba, la empresa no podía costear el cambio de locación de la planta. Aún cuando los costos eran altos México, después de China es el país que representa menores gastos y costos de producción.

Los niveles de calidad son muy importantes para DYPSA, sin embargo debido al excesivo inventario y la necesidad de regularizar estos niveles, los directivos decidieron sacrificar la calidad de IRONY.

El concepto del producto (barato y de calidad regular), y el perfil del consumidor al que va dirigido (se guía por los precios bajos) permitieron disminuir la inversión en R&D al máximo, es decir de \$4,100,000 dólares invertidos el año anterior para alcanzar el nivel de calidad que dictan los objetivos, en el 2005 se invirtió únicamente \$1,600,000 repartido en los cuatro trimestres de este año.

Debido al comportamiento de la variable R&D que afecta a la simulación conforme pasa el tiempo, el nivel de calidad de IRONY descendió paulatinamente de 96% en el primer trimestre (periodo 29) a 79% en el último trimestre del año (periodo 32). Esta baja considerable permitió que los costos bajaran y fuera posible utilizar el precio bajo como un factor de desplazamiento muy efectivo.

Es importante mantener una adecuada utilización de recursos, para evitar los costos generados por capacidad ociosa, sin embargo en el 2005 nuestros niveles de utilización fluctuaron entre 85% y 100% de nuestra capacidad de producción. La capacidad más baja fue empleada en el tercer cuatrimestre (periodo 28) debido al exceso de inventario experimentado en el periodo anterior.

En el 2005, las ventas de IRONY aumentaron de una manera repentina y significativa, principalmente gracias a las estrategias de precios bajos, lo que afectó el nivel de inventario, lo ideal es almacenar el 10% de nuestra producción, sin embargo en este año tuvimos niveles de inventario muy altos, iniciando el año con 70% de inventario que gracias a las estrategias antes mencionadas, bajo de una manera significativa al 12% en el trimestre de cierre (periodo 32).

En cuanto a costos, en el 2004 una unidad de IRONY costaba \$28.26, sin embargo en el 2005 la misma unidad cuesta \$21.00 aproximadamente.

TEMPO

Debemos recordar que la manufactura de TEMPO se lleva a cabo en una fábrica ubicada en Estados Unidos, la cual no fue reubicada a pesar del clima de guerra que se vivió durante este año. Ha funcionado bien en este lugar y una reubicación sería perjudicial tanto para la imagen del producto como para los niveles de calidad del mismo.

Como ya se ha mencionado, la calidad es un factor muy importante para la empresa sobre todo tratándose de TEMPO. Este año la inversión en R&D fue de \$10,750,000 dólares, lo que nos permitió mantener un nivel de calidad de 106% la cual es menor al año anterior, pero continua por encima de la media de nuestros competidores.

En el 2005 mantuvimos a la fábrica trabajando, en promedio al 97% de su capacidad, lo cual logró que se redujeran nuestros costos por warehousing, además de cumplir con los objetivos establecidos. Con esto teníamos costos aceptables en producción, cubríamos las unidades demandadas en todo el mundo y disminuíamos los costos generados por almacenar mercancía.

Es muy importante cuidar los niveles de inventario para bajar costos por warehousing, en el caso de TEMPO nuestros inventarios se encuentran en un excelente

nivel que fluctúa entre el 10% (lo recomendable) y el 13% de la producción. También somos la empresa con niveles de inventario más bajo, al menos en la fábrica que se ubica en Estados Unidos.

El costo total del producto ha aumentado, mientras que el año anterior una unidad costaba \$36.91, actualmente la misma unidad tiene un costo total de \$38.65, esto se debe al cambio en tarifas de importación y los cambios en gastos en marketing e inversión en R&D.

5.4.3 SITUACIÓN FINANCIERA

Recordemos la situación en la que se encontraba la empresa en el año anterior (2004), presentaba utilidades por \$1,390,034.32 dólares, un ROE de 4.40% y un ROI de 2.46%. La empresa era rentable, contaba con la liquidez necesaria para solventar sus deudas. Presentaba un bajo nivel de endeudamiento, con un factor de apalancamiento de 1.79. Los gastos de operación eran elevados y el rendimiento operativo, en el 2004 era de 5% del total de las ventas.

En el 2005, la situación cambio un poco, los gastos de operación disminuyeron, sin embargo siguen siendo elevados, lo que nos merma la utilidad bruta. Gracias a que los gastos de operación bajaron y las ventas fueron altas, en este ejercicio DYPSA registró una utilidad neta de \$2,802,058.62 dólares.

Durante este ejercicio, se refleja un equilibrio entre el efectivo y las cuentas por cobrar, respecto al total de activos por lo que la empresa presenta cierta estabilidad. El dinero se está ocupando en los rubros donde nos genera utilidades.

En lo que respecta a las razones financieras, estas mejoraron bastante. Se observa una eficiencia (rotación de activo total) de 2.0. La liquidez es muy buena, pero se mantuvo constante debido a la redistribución del activo circulante, sin embargo la cobertura de

compromisos es mayor que la del año anterior. La rentabilidad de la empresa va en aumento, durante el 2005 duplicó las cifras del ejercicio anterior, mostrando un ROE de 9.27% y un ROI de 4.96%, lo que demuestra que DYPSA es una empresa sana.

Durante el 2005, se notó un aumento en cuanto al nivel de deuda, en el 2004 el factor de apalancamiento era de 1.79, este año fue de 1.87, sin embargo este aumento no es alarmante. DYPSA cuenta con un buen rendimiento operativo, expresado de tal manera en que la utilidad de operación alcanza al 8.48% de nuestro total de ventas.

En lo que respecta a nuestros objetivos financieros, este año sólo cumplimos dos de ellos: Tuvimos un EBITDA de \$3,505,055.00 (se requería de \$2,000,000) y el capital de trabajo fue de \$10,436,185.17 mucho menor a lo acordado (\$11,500,000), este ejercicio tampoco cubrimos el nivel esperado de ventas. Sin embargo, ahora podemos decir que DYPSA es una empresa rentable.