

## **+Capítulo IV.**

---

En este capítulo, se hablará de lo que fue la empresa simulada en el periodo de primavera 2006 del Management Game (MG). Se encontrará información sobre la empresa, su visión, misión, objetivos y estructura organizacional. Se expondrán los datos históricos de la empresa al igual que los datos de una compañía de la competencia denominada Competencia 1. Se podrán ver las estrategias por las que ambas empresas optaron, a través de la presentación de gráficas sobre los datos que se generaron durante el transcurso del MG 2006. Estas gráficas han sido interpretadas para una mejor percepción de los efectos que causó la toma de decisiones.

### **4.1 Seasons La Empresa.**

Seasons fue una empresa de tipo multinacional que produjo, vendió, distribuyó e importó relojes de pulsera a países como China, Japón, México, Estados Unidos, UK y Alemania. Debido a las exigencias y preferencias de los heterogéneos consumidores, Seasons lanzó al mercado dos relojes de diferentes características.

El primer reloj, mencionado anteriormente como producto 1, se le llamó Fahrenheit, cuyo diseño reflejaba elegancia y a la vez un estilo casual moderno. Éste le brindaba al consumidor funcionalidad y practicidad. Catalogado como un reloj de relativa calidad, Fahrenheit fue un reloj cuyo precio de venta era accesible y por ello se posicionó en el mercado como uno de los preferidos por los clientes.

El segundo reloj, referido inicialmente como producto 2, se le llamó Ninety Degrees. Se destacó por su fino diseño y elegancia inigualable, se estableció como uno de los preferidos por los consumidores. Ya que su compra era sinónimo de status y buen gusto. Seasons puso especial cuidado en la creación de estos relojes, ya que su elevada calidad lo respaldaba.

## **Capítulo IV.**

---

La creación de dos productos dirigidos para diferentes segmentos de mercado, implicó que la nueva administración, trazara un nuevo rumbo y por lo tanto reformara la misión, la visión, los objetivos y la manera de trabajar de Seasons. A continuación se presentan los enfoques nuevos.

### **4.1.1 La Visión de Seasons.**

La antigua visión era ser una empresa productora de relojes de calidad. Con la nueva administración se determinó que no sólo se debía buscar la calidad sino ser una organización reconocida a nivel mundial superando las expectativas del cliente en cuanto a calidad tecnología y diseño de producto.

### **4.1.2 La Misión de Seasons.**

Por su parte la misión anteriormente era establecer un contacto con el cliente. Pero la nueva administración de Seasons determinó que un trato personalizado con calidez, seriedad respeto y criterio lograría brindar un plus para todos sus clientes y poder determinar en ellos la compra a favor de Seasons.

### **4.1.3 El Objetivo de Seasons.**

La empresa, conociendo las necesidades de los tenedores de interés, basó sus objetivos en la maximización de la riqueza de los accionistas. Preocupándose por brindarles rendimientos atractivos que para ellos, representaran altas ganancias. Por medio de un análisis profundo, los integrantes del equipo determinaron que el objetivo sería : Maximizar la ganancia para los tenedores de interés.

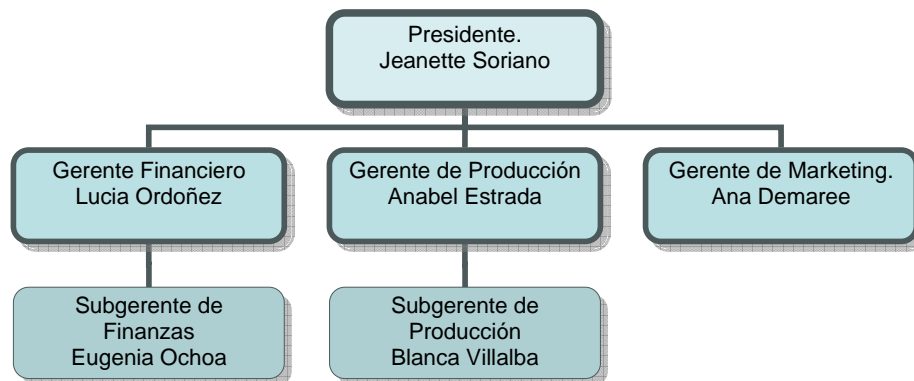
## Capítulo IV.

---

### 4.1.4 El Organigrama de Seasons.

Para alcanzar las metas de Seasons, se tuvo que asignar una nueva administración, con la finalidad de eficientar la estructura organizacional y con ello aumentar la productividad. Aquí se presenta el organigrama reestructurado después de la toma de posesión de la nueva administración. Las gerencias fueron distribuidas de la siguiente manera como se muestra en la siguiente figura.

Figura.4.1. Nuevo organigrama de Seasons.



### 4.2 Los Datos Históricos.

El MG, como ya se mencionó anteriormente, proporciona datos históricos de las áreas de marketing, finanzas y producción. Esto con la finalidad de presentar un preámbulo a los participantes de la situación de la empresa antes de comenzar a definir su estrategia. Dicha información que es analizada por los participantes, les ayuda para poder determinar las estrategias que usarán dentro del MG ubicándolos en un escenario virtual de tipo empresarial.

## **Capítulo IV.**

---

Dentro de esta sección se encuentran los datos históricos y los generados durante el MG, para poder observar las distintas formas en las que las empresas se comportaron. Los datos históricos brindan una perspectiva de cómo la empresa se desempeñaba y del estado en cómo fue recibida por los participantes. Para brindar datos más precisos, a continuación se verán expuestos los datos históricos en apartados individuales para Seasons y la Competencia 1 donde se presentarán datos expresados en porcentajes y en millones de dólares, al final de la presentación se presentará un análisis global de los datos.

### **4.2.1 Los Activos Totales Históricos.**

Para que los jugadores del MG tuvieran un concepto sobre las variables financieras; fue necesario presentarlas para poder comprender el desempeño que desea alcanzar la empresa. Por ello, a continuación se presentan los datos históricos que la empresa Seasons recibió antes de que se iniciara el MG como una referencia para apreciar la situación financiera de la empresa. Posteriormente se presentan los datos históricos de la Competencia 1. Cabe mencionar que debido a que estos datos son históricos, estos años corresponden del 2001 al 2005, identificados como año uno, dos, tres, cuatro y cinco.

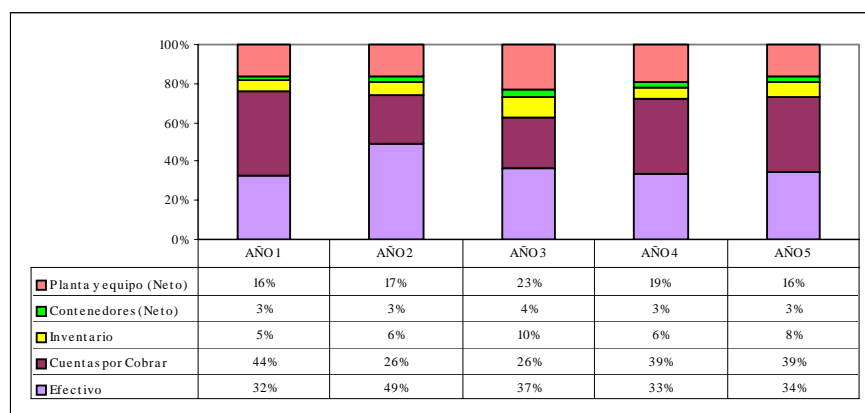
#### **4.2.1.1 Los Activos Totales Históricos de Seasons.**

Los activos totales se conforman por las cuenta por cobrar, el inventario, la compra de contenedores y la planta y equipo. Debido a que su distribución dentro de los activos totales no es igual, se expresan los porcentajes con los que éstas variables, año con año, participaron para la integración de los activos totales. Se muestra a continuación la gráfica 4.1 que es sobre los activos totales de los primeros 5 años de Seasons.

## Capítulo IV.

---

Gráfica 4.1. Gráfica histórica de las variables en porcentajes que integran el total de activos de Seasons.



El primer año, las cuentas por cobrar representaban un 44% de los activos totales, siendo este año el más elevado a comparación de los 4 años restantes. Por su parte el efectivo constituyó el 33%, la planta y al equipo equivalió al 14%, el inventario 5% y finalmente los contenedores un 3%.

En el segundo año hubo un notable aumento en el efectivo, ya que logró corresponder a un 49% de los activos totales. Las cuentas por cobrar disminuyeron y conformaron un 26%. El porcentaje de la planta y equipo y del inventario únicamente aumentaron en un punto llegando a un 17% y 3% respectivamente. Por su parte los contenedores se mantuvieron con el porcentaje del año uno: 3%.

Se pudo observar cómo en el tercer año las cuentas por cobrar se mantuvieron al mismo porcentaje que el segundo año, o sea 26%. En contraste del inventario, la planta y el equipo; ya que el tercer año fue donde se registró un aumento considerable en estas dos variables, participando así en los activos totales con un 10% y un 23% correspondientemente. El efectivo se vio disminuido, en comparación con el segundo año, significando un 37%.

## Capítulo IV.

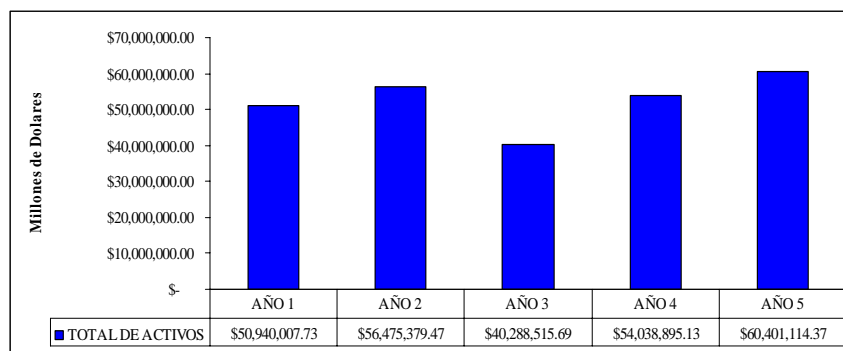
---

En el cuarto año, la planta y el equipo, los contenedores, el inventario y el efectivo disminuyeron en comparación con los tres años anteriores. Significando que la planta y el equipo eran un 19%, los contenedores 3%, el inventario 6% y el efectivo un 33% de dichos activos. La única variable de los activos totales que aumentó durante el cuarto año fue las cuentas por cobrar, que de un 26% aumentaron a 39%.

Para el quinto año, el efectivo y el inventario tuvieron su último incremento ya que conformaron el total de activos con el 34% y 8 % respectivamente. Mientras que las cuentas por cobrar se mantuvieron en un 39% al igual que los contenedores con un 3%. La planta y el equipo, por su parte reflejó su última disminución con un 16%.

En representación monetaria, los activos totales se comportaron de la siguiente manera. En el año uno, los activos fueron de \$50,940,007.73, en el año dos hubo un pequeño aumento dando como resultado \$56,475,379.47. En el año tres, se puede observar la mayor disminución en cuanto al total de activos históricos de Seasons, con \$40,288,515.69. En el año cuatro hubo un aumento de casi 15 millones , dando el total de \$54,038,895.13. Se finalizó en el año cinco con un último aumento dando como resultado la mayor participación histórica en los activos totales de Seasons con \$60,401,114.37. La Gráfica 4.2 lo muestra a continuación.

Gráfica 4.2 Gráfica histórica de los activos totales en millones de dólares de Seasons.



## Capítulo IV.

---

Las gráficas anteriores, fueron objeto de análisis para el equipo de Seasons. Debido a que la interpretación de los activos totales darían una perspectiva de cómo la empresa había distribuido cantidades netas en planta y equipo, contenedores, inventario, cuentas por cobrar y efectivo.

Se dedujo que la anterior administración trato de mantener sus mismos niveles de efectivo, ya que no querían verse en una situación de poca liquidez. El hecho de mantener su liquidez fluida le permitía estar al tanto de sus compromisos de corto plazo. Lo que significa que muy probablemente la relación con los proveedores fuera aceptable. Esto se puede ver al comparar los niveles de efectivo ilustrados en la Gráfica 4.1 donde el año tres en términos de millones de dólares fue el más bajo para los activos totales y sin embargo mantuvo un porcentaje de efectivo elevado.

Los datos históricos en cuanto a contenedores se refiere, habla de una empresa que ha identificado el número de contenedores que le permite poner sus productos en los diferentes puntos de venta. Como se aprecia en la Gráfica 4.2 el porcentaje de contenedores permaneció casi igual, de no haber sido por el año tres, que se aumentó al 4%. Los contenedores van íntimamente ligados con el inventario, ya que si éste tiene un crecimiento significa que habrá que poner en los distintos puntos de venta más producto, lo cual representa más contenedores. Relación apreciable en el año tres de la Gráfica 4.1.

Las cuentas por cobrar se comportaron de diferentes maneras año con año lo cual se analizó como se muestra en la Gráfica 4.1. Se observa que en el año uno las cuentas por cobrar tuvieron el porcentaje más alto de su historia y que posteriormente los porcentajes estuvieron por debajo del 44%. Lo que puede significar que en los años siguientes se mejoró el periodo de cobro y por lo tanto simboliza una cartera recuperada. A continuación se presentan los datos de la Competencia 1.

### 4.2.1.2 Los Activos Totales Históricos de la Competencia 1.

Por su parte la competencia también tuvo la oportunidad de analizar los datos en relación a los activos totales. Es por esto, que a continuación se presentan los datos evaluados y de igual manera se representan con gráficas los datos de la Competencia 1, para poder hacer un comparativo de la situación financiera de la empresa antes de comenzar el Management Game.

En el año uno, se observa por orden de aparición que la planta y el equipo representan un 17% del total de los activos. Los contenedores formaron parte de los activos totales con un 3%. El inventario representó el 5%. Por su parte las cuentas por cobrar fueron quienes representaron el mayor porcentaje con un 44% y el efectivo completó a los activos con el 31%.

El segundo año la planta y el equipo siguió con el porcentaje anterior: 17%, al igual que los contenedores con un 3%. El inventario disminuyó en un punto, dando como resultado un 4% de la participación en los activos totales. Las cuentas por cobrar también se disminuyeron logrando participar con un 28%. El efectivo fue el único que aumentó casi 20 puntos porcentual, alcanzando 48% del total de los activos.

En el tercer año, la planta y el equipo aumentó a comparación de los años uno y dos donde, de mantenerse en 17% para el año tres representó el 24%; de igual manera los contenedores, que con un punto más logró participar en los activos totales del año tres con un 4%. Por su parte el inventario en este año obtuvo su participación más alta equivaliendo a un 12% y siendo este año el único que obtuvo tal porcentaje. El efectivo disminuyó hasta alcanzar el 37%.

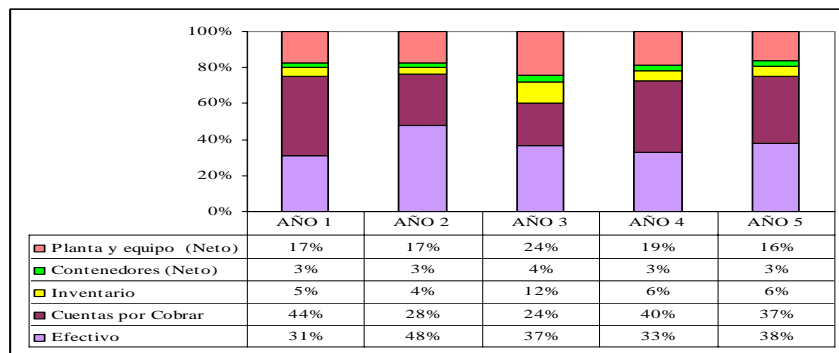


## Capítulo IV.

Para el cuarto año, la Competencia 1 tuvo un tendencia a la baja en la planta y el equipo, y las cuentas por cobrar con 16 y 40% respectivamente. El inventario también disminuyó hasta un 6% y los contenedores, se comportaron de igual manera que el año tres. El efectivo a diferencia del año tres se redujo un 4%, colocándose en 33%.

El quinto año respecto a los contenedores y el inventario, se mantuvieron con 3% y 6% respectivamente. La planta y el equipo junto con las cuentas por cobrar se vieron disminuidas aportando el 16% y el 37% correspondientemente. La única variable que obtuvo un crecimiento fue el efectivo que significó el 38% de los activos totales. Esta información se ilustra más claramente en la Gráfica 4.3.

Gráfica 4.3 Gráfica Histórica de las variables en porcentajes que integran el total de activos de la Competencia 1.

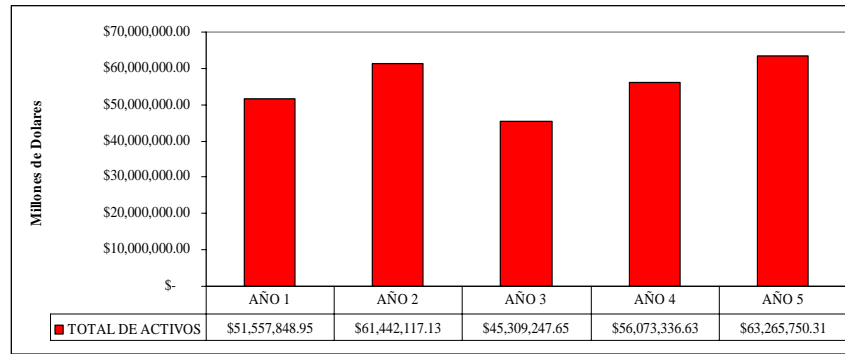


Para ver estas relaciones de porcentajes en términos de millones de dólares se muestra la Gráfica 4.4 donde se observa cómo se comportaron los activos totales. El año 1 con \$51,577,848.95, el año dos \$61,442,117.13, el año tres con \$45,309,247.65, el año cuatro \$56,073.336.63 y el año cinco con \$63,265,750.31. Se muestra a continuación dicha Gráfica.

## Capítulo IV.

---

Gráfica 4.4 Gráfica histórica de los activos totales en millones de dólares de la Competencia 1.



Después de haber presentado estas gráficas se puede hacer un análisis. Se presume que la Competencia 1 consideraba su efectivo una parte importante. Como lo muestra la Gráfica 4.3 los porcentajes de efectivo fueron razonables, con esto se refiere a que no sobrepasaron el 50%. Aunque cabe destacar que el año dos si tuvo el porcentaje más alto, significando el 48%. El hecho de que el porcentaje del efectivo esté casi al 50%, indica que hay un recurso monetario que no está siendo aprovechado.

Los contenedores también tuvieron un aumento cuando se incrementó el inventario. Lo que significa que, muy probablemente hayan considerado que la empresa se vería en la necesidad de poner sus productos en los puntos de venta, como se observa en la Gráfica 4.3.

### 4.2.2 Los Pasivos Totales y el Capital Histórico.

Así como los activos totales son instrumentos fundamentales de estudio, de igual manera los pasivos totales junto con el capital deben ser objeto de exposición;

## Capítulo IV.

---

para comprender la estructura financiera de la empresa y poder basar la toma de decisiones en datos de origen numérico. Estos a su vez respaldan la toma de decisiones y permite a los interesados pronosticar los sucesos positivos y negativos que pueden traer consigo dichas acciones. Se analiza entonces el comportamiento de los integrantes de los pasivos totales y el capital de Seasons y posteriormente de la Competencia 1.

### 4.2.2.1 Los Pasivos Totales y el Capital Histórico de Seasons.

En el primer año de Seasons se observa que las utilidades retenidas representaron un 67% del capital, junto a las acciones comunes que durante los 5 años siempre significaron el 2%. Los pasivos como los intereses por pagar representaron el 15%, seguido por los impuestos por pagar que fue un 4% y finalmente las cuentas por pagar simbolizaron un 11%.

En el segundo año, las utilidades retenidas tuvieron un aumento en comparación con el primer año, representando un 70% de los pasivos totales. Las acciones comunes, con el 2% contribuyeron a que el capital significara el 72% de la estructura de capital. El otro 27% se vio integrado por los intereses por pagar que se mantuvieron en 15% al igual que las cuentas por pagar que se sostuvieron en 11%. Por su parte los impuestos por pagar disminuyeron, participando con un 2%.

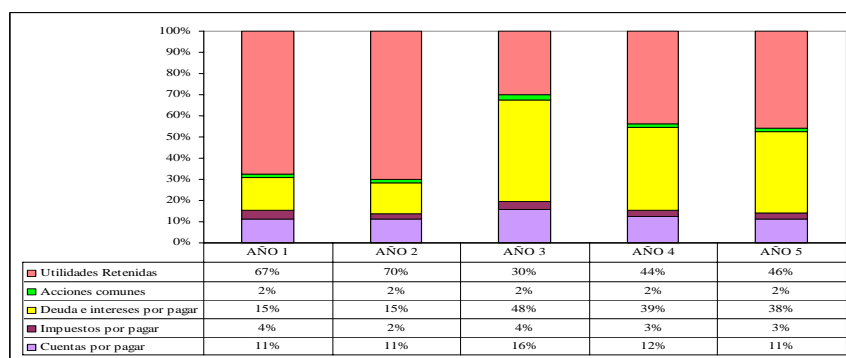
En el tercer año, el capital disminuyó hasta el 33%, junto con el 2% de las acciones comunes, el capital dejó entonces un 67% de pasivos, integrado por el aumento en los intereses por pagar con un 48%, los impuestos por pagar, volvieron a tener el mismo valor que en el año uno, esto quiere decir el 4% y las cuentas por pagar también aumentaron representando un 16%.

## Capítulo IV.

En el cuarto año, la estructura de capital volvió a cambiar, tomando en cuenta a las utilidades retenidas y a las acciones comunes; alcanzó un porcentaje del 46%. Ocupando la mayor parte del resto del porcentaje los intereses por pagar con 39%. Los impuestos por pagar disminuyeron un punto porcentual, resultando el 3% y las cuentas por pagar disminuyeron igualmente hasta un 12%.

Para el quinto año, las utilidades retenidas junto con las acciones comunes sumaron un total de 48%. Los pasivos representaron un 52% repartido de la siguiente manera. Los intereses por pagar representaron un 38%, los impuestos por pagar se mantuvieron igual que el cuarto año, lo que quiere decir un 3% y finalmente las cuentas por pagar resultaron un 11%. A continuación se muestra la Gráfica 4.5 con los pasivos totales y el capital en porcentajes.

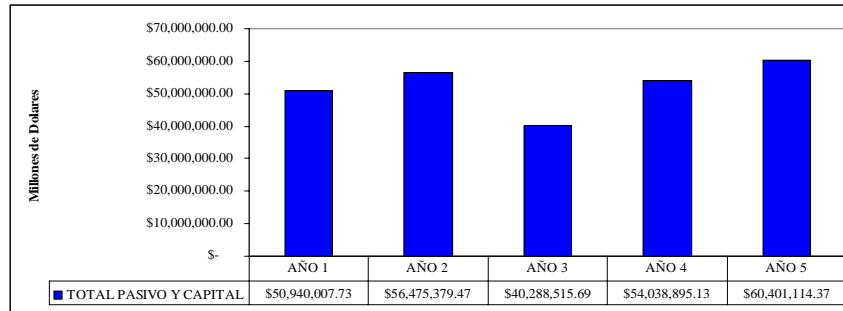
Gráfica 4.5 Gráfica histórica de las variables en porcentajes que integran el total de pasivos de Seasons.



Para poder comprender en términos monetarios a cuánto equivalen los pasivos totales y el capital, a continuación se muestra la Gráfica 4.6, donde se puede observar que el año uno fue equivalente a \$50,940,007.93, el año dos \$56,475,379.47, el año tres \$40,288,515.69, el año cuatro \$54,038,895.13 y el último año \$60,401,114.37.

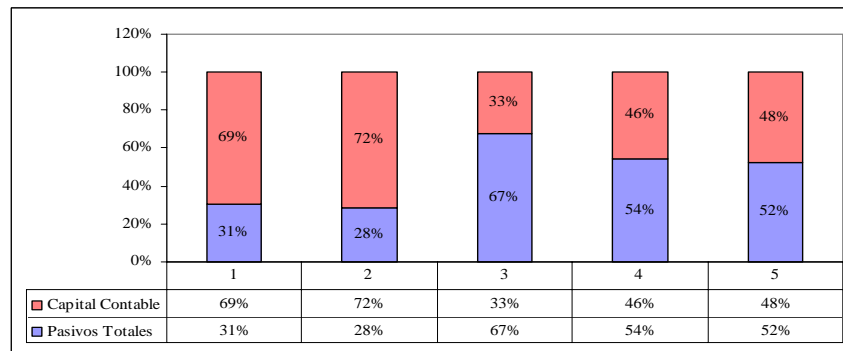
## Capítulo IV.

Gráfica 4.6 Gráfica histórica de los pasivos totales en millones de dólares de Seasons.



Para poder apreciar mejor la estructura de capital de Seasons, se presenta la Gráfica 4.7 donde se unen las utilidades retenidas y las acciones comunes, como el capital, y se representa a los pasivos totales formado por los intereses por pagar, el pago de impuestos y las cuentas por pagar.

Gráfica 4.7 Gráfica Histórica en porcentajes de la Estructura de Capital de Seasons.



Presentando estas tres gráficas se puede analizar como estuvo estructurado el capital de Seasons. La Gráfica 4.7, refleja la estructura de Capital, donde se puede decir que en el año uno la relación fue de 69%-31% esto quiero decir que el capital era solo el 31% de los pasivos.

## Capítulo IV.

---

En el año dos esta proporción permaneció dentro de parámetros similares ya que fue de 72%-28%. En el año tres se observó que la estructura cambio dando como resultado una proporción de 33%-67%, lo cual indica que el 67% de los pasivos era una deuda a largo plazo, en el año cuatro se observó una disminución en la aplicación de financiamiento ya que la relación de deuda capital era de 46%-54%. Finalmente en el año cinco el capital aumentó 2%, dando una razón 48%-52%.

Esta estructura trajo consigo efectos positivos y negativos. El efecto positivo se puede apreciar, en que sí se contrajo una deuda de largo plazo, esta fue deducida de los impuestos. Ya que los años cuatro y cinco, tuvieron un porcentaje estable en los impuestos por pagar, y por debajo del porcentaje del año tres correspondiente al 4%. El efecto negativo radica en que al contraer una deuda, la deuda por intereses se incrementó. Como se puede ver en la Gráfica 4.7 aunque se observa que en el año uno y dos, la estructura de capital fue de 69%-31% y 72%-28% respectivamente, en el año tres tuvo su primera alteración disminuyendo el capital y aumentando la deuda con una relación de 33%-67%. Los años cuatro y cinco, tuvieron una estructura de 46%-54% y de 48%-52%.

Como se muestra en la Gráfica 4.5 cuando existió el primer apalancamiento los intereses por pagar se dispararon y a pesar de que en los años siguientes la deuda volvió a aumentar, los intereses por pagar disminuyeron. Para poder tener una idea de cómo se encontraba la Competencia 1 antes de iniciar sus movimientos, se presenta a continuación el análisis de sus datos históricos con respecto a los pasivos y al capital.

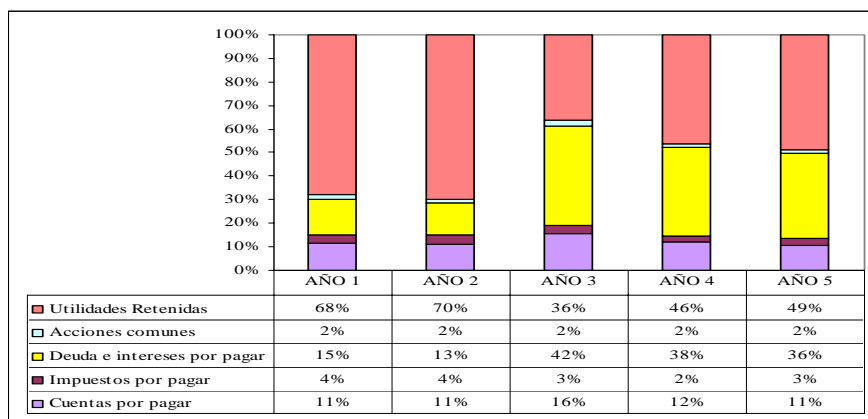
### **4.2.2.2 Los Pasivos Totales y el Capital Histórico de la Competencia 1.**

Para poder comprender cómo se organizó la Competencia 1 para la toma de decisiones, es importante evaluar sus datos históricos, con la finalidad de conocer su pasado y su presente financiero. Debido a que los pasivos totales junto con la aportación de los accionistas, forman la estructura de capital de la empresa, en la Gráfica 4.8 se explica su composición por medio de porcentajes.

## Capítulo IV.

---

Gráfica 4.8. Gráfica histórica de las variables en porcentajes que integran el total de pasivos de la Competencia 1.



Se puede apreciar en la Gráfica 4.8 que el año uno de la Competencia 1, las utilidades retenidas junto con las acciones comunes, sumaron un 70%, dejando un 30% para los pasivos totales conformados de la siguiente manera: los intereses por pagar representaron un 15%, los impuestos por pagar un 4% y finalmente las cuentas por pagar un 11%.

Para el año dos, el capital tuvo un 72%, esto significa que las utilidades retenidas lograron un 70% y las acciones comunes representaron un 2%. Cabe mencionar que al igual que para la empresa Seasons, las acciones comunes tienen un valor de un millón de dólares durante todo el MG, esto representa un 2% del total de la estructura de capital. Los pasivos entonces se repartieron así, los intereses por pagar, tuvieron una disminución participando con un 13%, los impuestos por pagar y las cuentas por pagar se mantuvieron con el valor del año uno, significando el 4% y el 11% respectivamente.

Como se muestra, en el año tres, las utilidades retenidas, disminuyeron dramáticamente hasta un 36%, dando un total en el capital de 38%, tomando la participación del 2% de las acciones comunes.

## Capítulo IV.

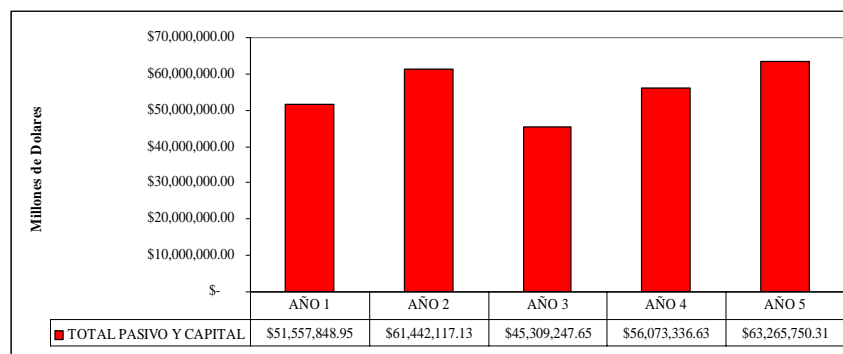
---

Los intereses por pagar, al igual que las cuentas por pagar, aumentaron a 42 y 16% correspondientemente. Mientras que los impuestos por pagar reflejan su primera disminución con un 3%. En el año cuatro, las utilidades retenidas y las acciones comunes suman un 48%, por su parte los intereses por pagar y las cuentas por pagar, tienen una disminución en comparación con el año tres, dando como resultado una participación de 38% y 12% respectivamente. Como se observa, los impuestos por pagar vuelven a bajar, de un 3% a un 2%.

Finalmente en el año cinco, el capital es de un 51%, ya que las utilidades retenidas representaron un 49% y la constante de las acciones comunes sumaron el 2%. Nuevamente se presenta una disminución en los intereses por pagar y en las cuentas por pagar, ya que los pasivos se integraron con un 36% y 11% respectivamente. De manera contraria los impuestos por pagar aumentaron un punto porcentual terminando con un 3%.

En términos de millones de dólares, el total de pasivos junto con el capital equivalió a las siguientes cifras. El año uno con \$51,557,848.95, el año dos con \$61,442,117.13, el año tres con \$ 45,309,247.65, el año cuatro con \$56,073,336.63 y el ultimo año con \$63,265,750.31. A continuación se presenta la Gráfica 4.9

Gráfica 4.9 Gráfica histórica de los pasivos totales en millones de dólares de La Competencia 1.



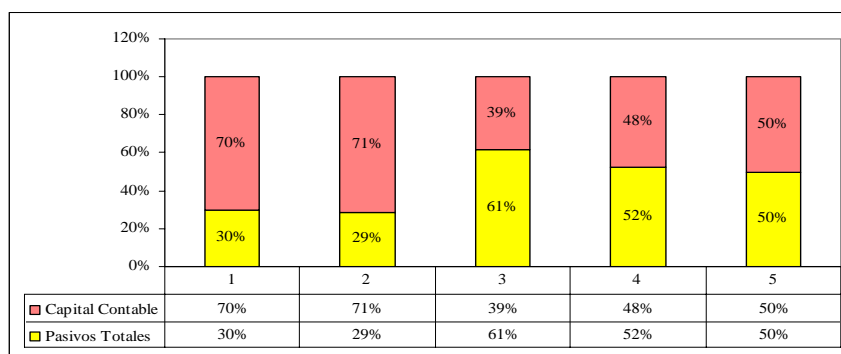


## Capítulo IV.

---

Para una apreciación más clara de cómo se conformaba la estructura de capital de la Competencia 1, se presenta esta Gráfica 4.10 donde los porcentajes indican que año con año la estructura fue cambiando.

Gráfica 4.10 Gráfica histórica en porcentajes de la estructura de capital de la Competencia 1.



En los años uno y dos, se puede ver que la estructura se mantuvo dentro del mismo rango, una relación de 70-30 y de 71-29 por ciento respectivamente, esto quiere decir que existe más capital que pasivos. Mientras que en el año tres se observa una relación de 39%-61% lo cual indica que el capital disminuyó. Los dos últimos años se nota nuevamente un equilibrio con una relación de 48%-52% y de 50%-50% para el año cuatro y año cinco correspondientemente. Esto quiere decir para el año cuatro la relación de deuda era del 52% y para el año cinco lo mismo que tenía de capital, lo tenía en compromisos financieros de largo plazo.

Al presentar las gráficas anteriores, se pudo analizar a la Competencia 1. Sorpresivamente, a pesar de que sus números no son iguales a los de Seasons, tuvo un comportamiento muy similar. Ya que como se muestra en la Gráfica 4.10, la estructura estuvo casi constante en el año uno y dos, donde la relación era de 70%-30% y 71%-29% correspondientemente.

## **Capítulo IV.**

---

En el año tres se nota un movimiento importante, donde la deuda se aumenta obteniendo una relación de 39%-61% y es justo ahí donde se puede observar, gracias a la Gráfica 4.9 que los interés por la deuda aumentaron, alcanzando el 42%. Posteriormente, a pesar de que la deuda se aumentó en el año cuatro y en año cinco, los intereses por el financiamiento se colocaron por debajo del 42%.

Ya se presentaron las estructuras de capital de ambas empresas y sus valores en activos fijos, ahora sólo resta presentar el efecto que estas variables tuvieron sobre la utilidad neta de ambas empresas.

### **4.2.3 La Utilidad Neta Histórica.**

Conociendo ya las situaciones de activos y estructuras de capital de ambas empresas, se presenta a continuación la información graficada que representan las utilidades netas históricas de Seasons y la Competencia 1.

Esto con la finalidad de ver cuáles fueron los ingresos netos que obtuvieron. Así se podrá considerar que ambas empresas tuvieron diferentes resultados y que por lo tanto es imposible situarlas en un mismo escenario financiero.

#### **4.2.3.1 La Utilidad Neta Histórica de Seasons.**

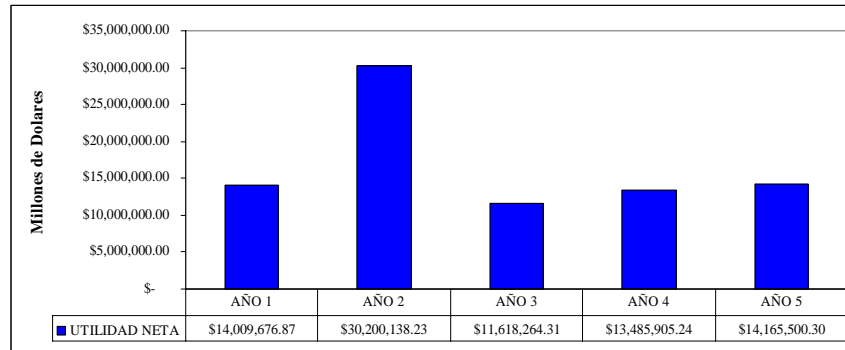
Se muestra a continuación cómo durante los cinco años históricos proporcionados, la utilidad neta varió de año a año. El primer año se obtuvo una utilidad de \$14,009,678.87 millones de dólares, el segundo año la utilidad casi se duplicó representando una ganancia neta para la empresa de \$30,200,138.23 mdd. El tercer año figuró como el año cuya utilidad neta fue la más baja, ya que únicamente se obtuvieron \$11, 618,264.31 mdd. En el cuarto y quinto año hubo un pequeño incremento dando entonces una utilidad de \$13,485,905.24 y de \$14,165,500.30 mdd respectivamente.

## Capítulo IV.

---

Se presenta la Gráfica 4.11, donde se puede observar una utilidad neta en términos de millones de dólares.

Gráfica 4.11 Gráfica histórica en millones de dólares de la utilidad neta de Seasons.



Habiendo presentado lo anterior se puede evaluar qué tan productivo resultó para Seasons el inclinarse por un endeudamiento. Se observa en la Gráfica 4.11 que el año dos se destacó por una utilidad muy elevada. Después de un análisis tomando en cuenta los activos y los pasivos se concluyó que la utilidad se vio elevada en primer lugar; porque hubo un volumen de ventas elevado; en segundo lugar los activos totales en su mayoría estuvieron conformados por efectivo; en tercer lugar, respectos a los pasivos totales los impuestos disminuyeron; en cuarto la estructura de capital estuvo definida por una relación de 71%-29%. Esto quiere decir que la empresa era capaz de obtener esas utilidades con los recursos que poseía. Y que en caso de optar por un financiamiento, la utilidad seguiría aumentando debido a la inversión de la deuda.

Así como se expuso la gráfica de Seasons, se expone la de la Competencia 1.

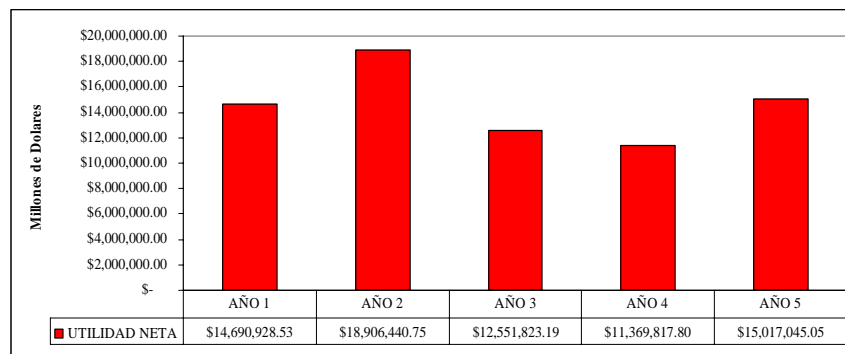
## Capítulo IV.

---

### 4.2.3.2 La Utilidad Neta Histórica de la Competencia 1.

Se presenta la Gráfica 4.12 donde se puede ver que en el año uno la utilidad fue de \$14,690,928.53, en el año dos se reflejó una utilidad de \$18,906,440.75 mdd, siendo éste, el año con mayor utilidad de los cinco años.

Gráfica 4.12. Gráfica Histórica en millones de dólares de La Utilidad Neta de la Competencia 1.



El año tres obtuvo una utilidad neta de \$12,551,823.19. En el cuarto año fue de \$11,369,817.80 y el último año de \$15,017,045.05. A continuación se muestra la Gráfica 4.13 de la utilidad neta histórica de la Competencia 1.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente en relación a la Competencia 1, se había observado ciertas similitudes con Seasons. Es entonces cuando nace la interrogante del por qué la competencia en el año dos no obtuvo la misma utilidad neta. La respuesta se basa en que el inventario tuvo su nivel más bajo en el año dos como lo muestra la Gráfica 4.3, lo cual pudo significar que los puntos de venta no tuvieran suficiente producto y por lo tanto, no alcanzar un volumen de ventas óptimo.

## Capítulo IV.

---

Otro punto importante es que a pesar de que tuvieron un apalancamiento de 71%-29%, que a comparación de Seasons era mayor por un por ciento en la deuda, sólo lograron la utilidad de \$18,906,440.75. Esto muestra que la aplicación de esta estructura de capital no estaba siendo lo suficientemente eficiente donde no logró alcanzar niveles más elevados en utilidad neta.

Habiendo analizado los datos históricos de ambas empresas, se presenta a continuación los datos que las empresas generaron durante el Management Game. Esta información se presentará con la misma dinámica de los datos históricos.

## **Capítulo IV.**

---

### **4.3 Los Datos Generados.**

Una vez que los datos históricos se proporcionan como instrumento de análisis, los participantes del MG pueden comenzar a definir las estrategias y determinar las variables. Esto da como consecuencia que trimestre a trimestre virtual, los resultados vayan cambiando en comparación a los históricos.

Para poder apreciar de mejor manera los distintos resultados, se presentan a continuación gráficas comparativas de Seasons y la Competencia 1 en donde se muestran datos en porcentaje y en millones de dólares. Al final de la presentación de dichas gráficas en cada apartado se encontrará una interpretación global sobre el concepto.

Cabe mencionar que en los datos históricos se identificaron los años como: año uno, año dos y así sucesivamente. En los datos generados durante el MG, los años serán identificados como 2006, 2007 y 2008. Cubriendo así los tres años de trabajo simulados.

#### **4.3.1 Los Gastos Totales.**

En el Management Game, los gastos totales están conformados por los gastos de transportación, los gastos de almacén, la investigación y desarrollo, los gastos por intereses, la depreciación de las fábricas, gasto de almacenaje, consultoría, los seguros, las administración de gastos, los gastos por cuentas incobrables y las tarifas de importación. Las empresas se comportaron en referencia a esto de la siguiente manera.

## Capítulo IV.

---

### 4.3.1.1 Los Gastos Totales de Seasons.

Como se observa en la Gráfica 4.13 durante los tres años de simulación Seasons tuvo la tendencia a aumentar sus gastos. La razón por la que Seasons elevaba sus gastos es porque realizaba fuertes inversiones en el área de investigación y desarrollo.

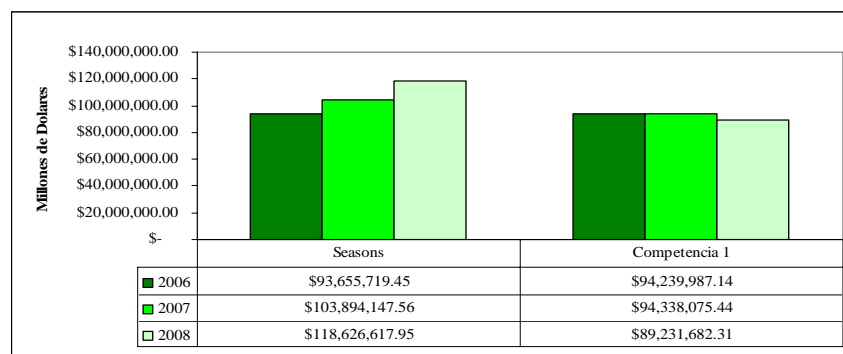
Al considerar ese gasto, una inversión al corto plazo, consideraba la oportunidad de mejorar sus productos y al hacerlo, acaparar más mercado. Lo que significaría mejores ventas y por lo tanto una mejor utilidad. Se analizan entonces los gastos totales de la Competencia 1.

### 4.3.1.2 Los Gastos Totales de la Competencia 1.

La misma Gráfica 4.13 muestra en comparación las acciones de la competencia. Se observa que la competencia al contrario de Seasons, tendía a bajar sus gastos. Se podría decir, que la Competencia 1 en su afán de disminuir gastos para poder tener una utilidad atractiva, olvidó que parte de estos gastos son para la promoción, la investigación y desarrollo de la empresa.

Se presenta la Gráfica 4.13 que engloba los gastos de ambas empresas a continuación.

Gráfica 4.13 Gráfica de datos generados en millones de dólares de los gastos totales de Seasons y la Competencia 1.



## **Capítulo IV.**

---

Al considerar las tendencias contrarias entre ambas empresas; se puede decir que Seasons podría haber estado buscando un efecto al largo plazo, pero que esta decisión le repercutió ya que muy probablemente, olvidó que no contaba con el suficiente tiempo para observar el efecto positivo: ventas más elevadas.

Por su parte la competencia, tiene un comportamiento diferente, ya que en los tres años simulados se observa como va disminuyendo sus gastos; a pesar que del 2006 al 2007 hubo un ligero aumento, en el 2008 la disminución fue de casi cinco millones de dólares, reflejando como cifra final \$89,231,682.31

### **4.3.2 El Activo Total.**

Los activos totales fueron integrados por el efectivo, el inventario, la planta y el equipo, los contenedores y las cuentas por cobrar. Debido a que los integrantes del activo total son diversos pero no menos importantes a continuación se presentan los activos totales de ambas empresas, con la finalidad de observar su comportamiento en cuanto a los activos se refiere.

#### **4.3.2.1 El Activo Total de Seasons.**

Como se observa en la Gráfica 4.16, durante los tres años Seasons mantuvo su nivel de activos totales. Una interpretación más profunda se puede dar a partir de la Gráfica 4.14 donde se observa que en los años 2006 y 2007 el inventario como los contenedores tuvieron casi el mismo nivel. Las cuentas por cobrar y el efectivo, se mantuvieron cerca de las mismas cifras durante estos dos años. La planta y el equipo, junto con el efectivo en el 2006 y 2007 tuvieron una relativa estabilidad. Se puede observar en la misma Gráfica 4.14 que el año 2008 significó un gran cambio. Ya que como se observa, el valor de la planta y el equipo se aumentó casi en un 7%, significando el 23% para ese año. Los contenedores al estar íntimamente relacionados con las ventas, aumentaron el valor de un punto porcentual cada uno.

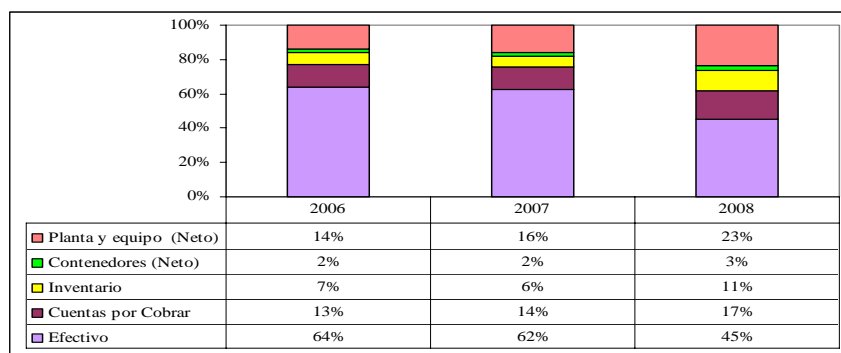


## Capítulo IV.

---

Las cuentas por cobrar aumentaron; lo que habla de que muy probablemente se haya optado por brindar a los acreedores un plazo más extenso para la liquidación de las cuentas pendientes. Finalmente el efectivo disminuyó, pero quedó en un 45%. Lo suficientemente seguro, para no poner a Seasons en problemas de liquidez. Esta información se observa a detalle en la Gráfica 4.14.

Gráfica 4.14 Gráfica de datos generados en porcentaje de los activos totales de Seasons.



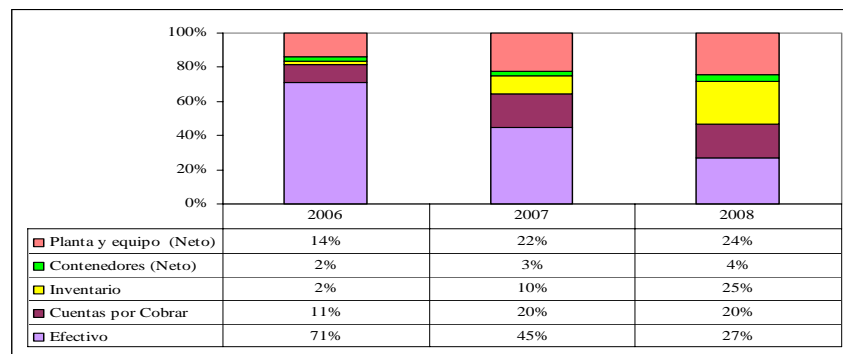
### 4.3.2.2 El Activo Total de la Competencia 1.

Se presenta entonces cómo es que a lo largo de tres años de simulación, la Competencia 1 se comportó respecto a sus activos totales. En la Gráfica 4.15, se puede apreciar que en todos los conceptos de los activos totales excepto por el efectivo hubo una tendencia a aumentar. Se puede ver que la planta y el equipo en los tres años hubo un aumento. Los contenedores tuvieron un crecimiento gradual durante los tres años, pero si se observa el inventario, se podrá ver que para el 2008 había aumentado 13 veces más. Ya que en el 2006 sólo se apreció el 2%. Las cuentas por cobrar en el 2006 tenía un valor del 11%, pero para los años 2007 y 2008 esta cifra aumentó para colocarse en 20%.

## Capítulo IV.

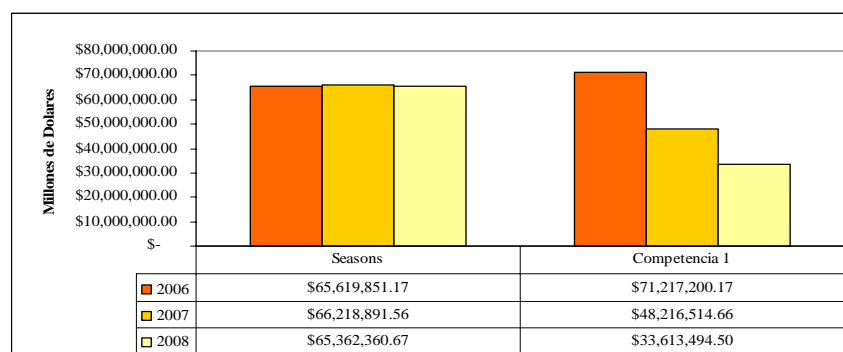
Esto puede hablar de que la Competencia 1, brindó más créditos para poder así aumentar sus ventas. Finalmente el efectivo, en el 2006 representó el 71% de los activos totales. Para el 2008 se disminuyó a más de la mitad, significando el 27%. Se puede hacer énfasis en que un porcentaje tan bajo de efectivo pudo haber causado problemas de liquidez. Se presenta a continuación la Gráfica 4.15 de los activos totales en porcentajes de la Competencia 1.

Gráfica 4.15 Gráfica de datos generados en porcentaje de los activos totales de la Competencia 1.



Habiendo tomado en cuenta los porcentajes de ambas empresas, es prudente que se introduzca a continuación la Gráfica 4.16. Donde se puede apreciar la comparación de Seasons y la Competencia 1 respecto al total de los activos en millones de dólares.

Gráfica 4.16 Gráfica comparativa de datos generados en millones de dólares de los activos totales de Seasons y la Competencia 1.



## Capítulo IV.

---

Como se mencionó, el hecho de que exista dentro de Seasons una persistencia en cuanto a los activos totales, en general brinda un panorama de estabilidad.

Ya que se puede inferir que al tener sus activos totales constantes, evitó caer en problemas de liquidez y por lo tanto afectar a otras variables tales como las ventas y la rotación de activos.

Los activos totales se refieren a los derechos de la empresa. Por ello es necesario separarlos entre fijos y circulantes para poder tener una perspectiva más clara sobre las empresa. Es por esto que a continuación se presentaran a los activos fijos y circulantes en gráficas comparativas en términos de millones de dólares.

### **4.3.2.3 Los Activos Fijos de Seasons y la Competencia 1.**

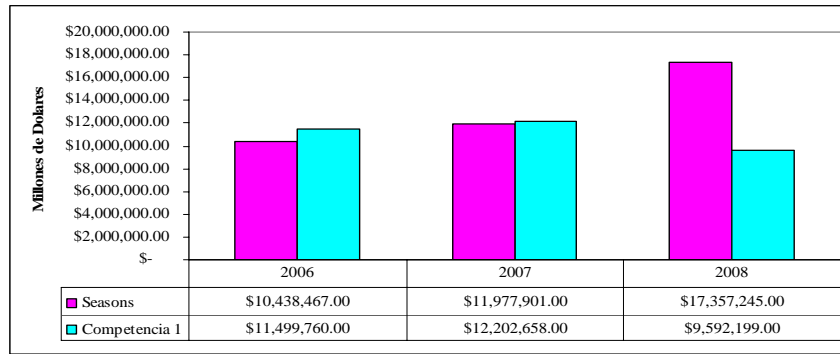
Ya que se describió cómo se comportaron estas dos empresas respecto a sus activos totales, a continuación se presenta cuánto de esos activos totales, eran activos fijos. Cuando se habla de activos fijos se hace referencia a los contenedores y a la planta y el equipo. Se podrá ver cómo las empresas partiendo de un punto muy similar, analizado ya en el capítulo anterior, se comportaron de diferentes maneras durante el MG.

Como se muestra en la Gráfica 4.17, en relación con los activos fijos; Seasons, identificado con el color azul, tuvo una tendencia a aumentar el valor de su planta y equipo al mismo tiempo que ir incrementando sus contenedores. La razón por la que la Competencia 1, decidió que en el 2008 no se aumentara el valor de la planta; y los contenedores no fueran en crecimiento en base a el incremento del inventario puede relacionarse con una falta de análisis. Se muestra pues la Gráfica 4.17

## Capítulo IV.

---

Gráfica 4.17 Gráfica comparativa. de datos generados en millones de dólares de los activos fijos de Seasons y la Competencia 1.



Después de haber evaluado el comportamiento de los activos fijos, ahora es el turno de los activos circulantes. El siguiente apartado tiene la intención de comparar a ambas empresas para poder determinar en términos de los activos circulantes su comportamiento durante el MG.

### 4.3.2.4 Los Activos Circulantes de Seasons y la Competencia 1.

El activo circulante se encuentra conformado por el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios. Se muestra entonces la Gráfica 4.18 donde se expresan las cantidades en millones de dólares que ambas empresas tenían en sus activos circulantes.

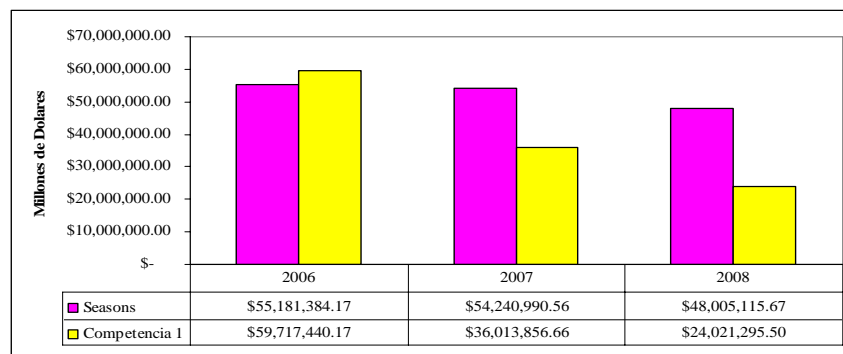
La siguiente gráfica muestra cómo Seasons mantenía sus activos circulantes, mientras que la Competencia 1 tendía a disminuirlos año con año. En el 2006 la Competencia 1 inició con una cantidad equivalente al 7.6% más elevada que la de Seasons. Pero para el 2007 y 2008, la Competencia 1 disminuyó considerablemente sus activos circulantes.

## Capítulo IV.

---

La intención de mostrar esta gráfica es dejar muy en claro que la disminución dramática de los activos circulantes trae consigo una consecuencia importante para la empresa, la cual es falta de liquidez. Esto quiere decir que es muy probable que no pueda hacerle frente a sus compromisos financieros de corto plazo. Se presenta entonces la Gráfica 4.18.

Gráfica 4.18 Gráfica comparativa. de datos generados en millones de dólares de los activos circulantes de Seasons y la Competencia 1.



### 4.3.2.5 La Rotación de Activos Totales de Seasons y la Competencia 1.

La rotación de activos se mide como el número de veces que se utilizan los recursos de la empresa para generar ventas. Por ello en la Gráfica 4.19 se puede notar como las empresas utilizaron sus recursos para generar utilidades. Tomando en cuenta que ya se estableció las cantidades que las empresa emplearon en sus activos totales.

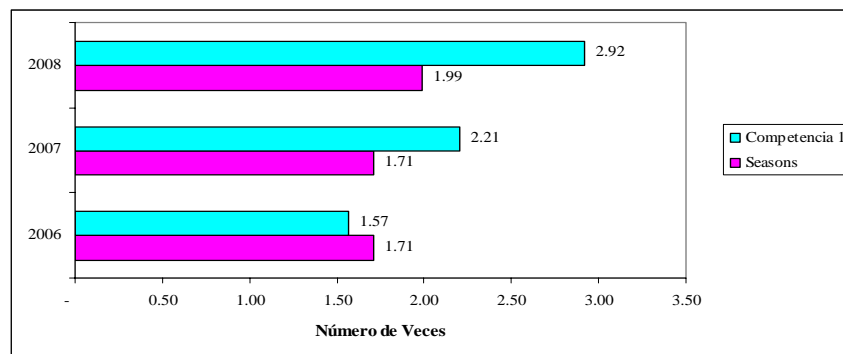
Como se observa en la Gráfica 4.19, en el 2006 Seasons utilizó sus recursos más provechosamente que la Competencia 1. En el 2007 Seasons mantuvo su misma cifra del año pasado, equivalente al 1.71. Lo cual significa que durante dos años, utilizó sus activos de la misma manera.

## Capítulo IV.

---

La Competencia 1, como se vio en gráficas pasadas, su tendencia era disminuir las cantidades totales de activos y así aprovechaba de mejor manera sus recursos. La Gráfica 4.19 muestra cómo para el 2008 superó a Seasons por casi un punto completo. Se puede decir entonces que Seasons mantenía sus niveles de activos totales y los aprovechaba de una manera adecuada, ya que el índice de rotación de activos no disminuyó en los tres años. Por el otro lado, la Competencia 1, identificó como aprovechar sus cada vez más limitados recursos. Se presenta entonces la Gráfica 4.20 a continuación.

Gráfica 4.19 Gráfica comparativa de datos generados en número de veces que aprovecharon los recursos Seasons y la Competencia 1.



### 4.3.3 El Pasivo Total.

Dentro del simulador se encuentran muchas variables que son indispensables para la toma de decisiones. El pasivo total encierra los pasivos de corto y largo plazo junto y el Capital Contable. Para efectos de observar comportamientos y estrategias a continuación se presentan gráficas sobre cada una de las variables mencionadas anteriormente. Se presentará a Seasons y a la Competencia 1 con gráficas detalladas de cómo se conformó su estructura de capital. Con la finalidad de poner en claro si existe un apalancamiento financiero.

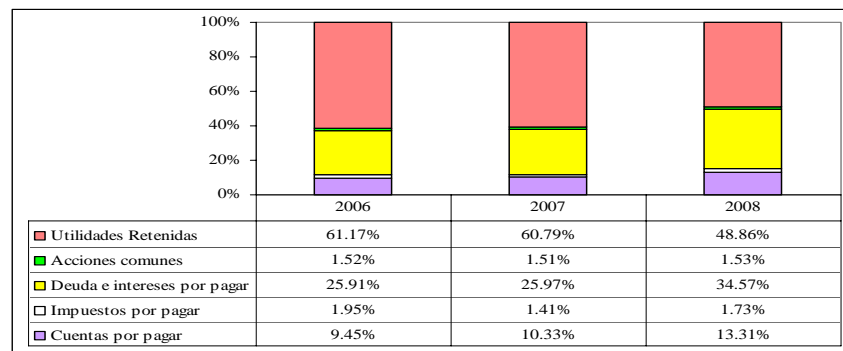
## Capítulo IV.

---

### 4.3.3.1 El Pasivo Total de Seasons.

Se puede observar en la Gráfica 4.20 que los porcentajes de Seasons en el 2006 y 2007 estuvieron iguales con respecto a las utilidades retenidas, las acciones comunes y la deuda e intereses por pagar. Durante estos dos años, los porcentajes tuvieron una semejanza. La estructura que se observaba en el 2006 era de 62.69 de capital por 37.31. En el 2007 el capital significó el 62.30% y la deuda 37.70%. En el 2008 se notó un cambio interesante donde las cuentas por pagar se incrementaron 3 puntos, significando el 13%. Los impuestos por pagar aumentaron un por ciento. La deuda e intereses por pagar aumentaron casi 10% más, resultando 35%; lo cual indica que en el tercer año se optó por una estructura de capital de 50.38% - 49.61%. Lo que significa que la mayoría de participación provenía de los tenedores de interés y un 49.61% se esta obteniendo a través de un crédito. Este apalancamiento tiene un efecto directo en la deuda e intereses por pagar. Se puede decir entonces que el tercer año es donde Seasons opta por un apalancamiento financiero más agresivo. La Gráfica 4.20 lo muestra a continuación.

Gráfica 4.20 Gráfica de datos generados en porcentaje del pasivo total de Seasons.



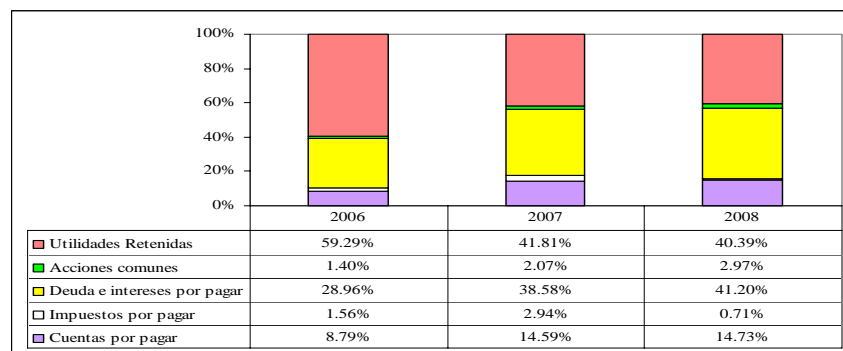
Así como se analizó a Seasons, es momento que se analice la estructura de capital de la Competencia 1. Para poder observar si hubo algún tipo de apalancamiento.

**4.3.3.2 El Pasivo Total de la Competencia 1.**

El pasivo total de la Competencia como se muestra en la Gráfica 4.21, se repartió de la siguiente manera. Se observa que cada año tuvo una estructura diferente, esto se basa en que en el año 2006, la deuda e interés por pagar, junto con los impuestos y las cuentas por pagar casi alcanzaban un 40%, lo cual indica que el primer año de simulación la Competencia 1, tenía una estructura de capital de 60.69% - 39.31%. Para el 2007 la estructura volvió a cambiar, ya que se puede ver que la suma de la deuda por pagar, los impuestos y cuentas por pagar ascendieron a 56.11%, lo que significa que 43.89% correspondía a la participación de los accionistas. Como se puede ver la diferencia del 2006 y 2007 es muy pequeña, pero se puede observar el impacto de esa pequeña diferencia en la deuda e intereses por pagar, ya que aumentó de un año para el otro en un 10%.

Para el 2008 la estructura volvió a cambiar, ya que las utilidades retenidas y las acciones comunes sólo lograron significar el 43.36%, dejando una estructura de 43.36%-56.64% nuevamente la participación accionaria mucho más disminuida que en los dos años anteriores. Se puede volver a ver el impacto de esta diferencia en la deuda e intereses por pagar. Esto indica que la Competencia 1, en pocas cantidades pero durante los tres años de simulación recurrió a un apalancamiento. Se muestra la Gráfica 4.21

Gráfica 4.21. Gráfica de datos generados en porcentaje del pasivo total de la Competencia 1.





## Capítulo IV.

---

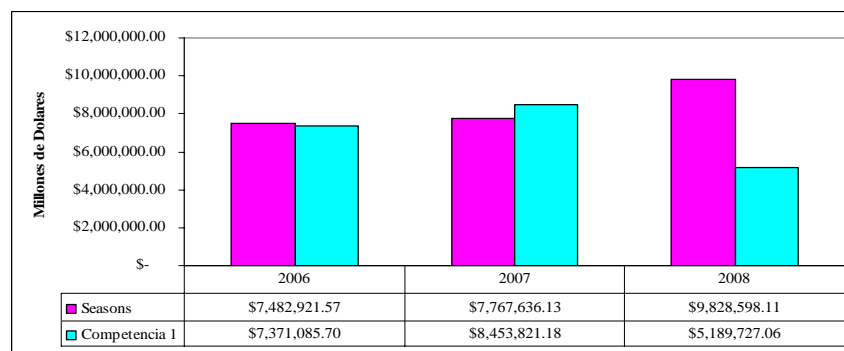
Ya que se ha presentado el comportamiento de ambas empresas en cuestiones de pasivos totales, es momento de presentar la comparación de ambas empresas con respecto a sus pasivos de corto y largo plazo.

### 4.3.3.3 El Pasivo a Corto Plazo de Seasons y la Competencia 1.

Dentro del pasivo a corto plazo, se encuentran las siguientes variables, las cuentas por pagar y los impuestos por pagar. Esta evaluación comparativa de ambas empresas será presentada a continuación.

La Gráfica 4.22 muestra cómo en el 2006 tanto Seasons como la Competencia tuvieron un nivel cercano de pasivos a corto plazo. Esto quiere decir que ambas empresas tenían casi el mismo valor en compromisos financieros. Para el 2007 Seasons disminuyó sus compromisos financieros mientras que la Competencia 1 los aumentó. Finalmente en el 2008 Seasons presentó un fuerte aumento en sus pasivos de corto plazo y la competencia los redujo. Esto debido al efecto que provocó que Seasons en su último año de operaciones optara por un financiamiento. Como la Competencia 1 realizó apalancamientos continuos para el 2008 ya estaba disminuyendo su cargo por intereses, mientras que Seasons comenzaba a pagarlos. Se presenta entonces la Gráfica 4.22 a continuación.

Gráfica 4.22. Gráfica de datos generados en millones de dólares del pasivo a corto plazo de Seasons y la Competencia 1.



## Capítulo IV.

---

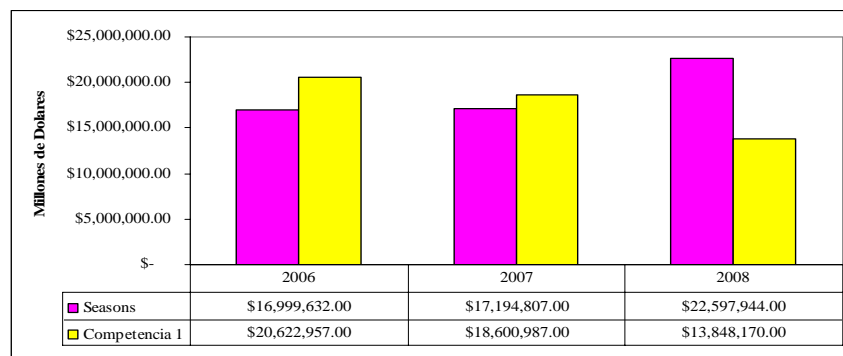
Ya que se pudo ver el efecto sobre los pasivos a corto plazo, se procede entonces a el análisis de la siguiente gráfica que compara ambas empresas con respecto a sus pasivos de largo plazo.

### 4.3.3.4 El Pasivo a Largo Plazo de Seasons y la Competencia 1.

El pasivo a largo plazo está conformado por los préstamos y los intereses a largo plazo. La Gráfica 4.23 a continuación muestra los compromisos financieros a largo plazo que cada empresa enfrentaba.

Como se puede observar en la Gráfica 4.23 Seasons durante el 2006 y 2007 mantuvo sus compromisos financieros casi con la misma cantidad. Para la Competencia 1 los tres años de simulación fueron en disminución. Cabe destacar que en el 2008, donde Seasons decidió ampliar su porcentaje de apalancamiento, es cuando aumentó su cantidad en millones de dólares en compromisos financieros. Mientras que para la Competencia 1 el 2008 fue el índice más pequeño en cuanto a deuda se refiere. Es importante resaltar que la Competencia 1 desde el inicio del MG optó por apalancarse en pequeñas cantidades, pero constantemente. Y Seasons, prefirió ampliar el porcentaje en el último año. Se presenta entonces la Gráfica que corresponde al número 4.23.

Gráfica 4.23. Gráfica de datos generados en millones de dólares del pasivo a largo plazo de Seasons y la Competencia 1.



## Capítulo IV.

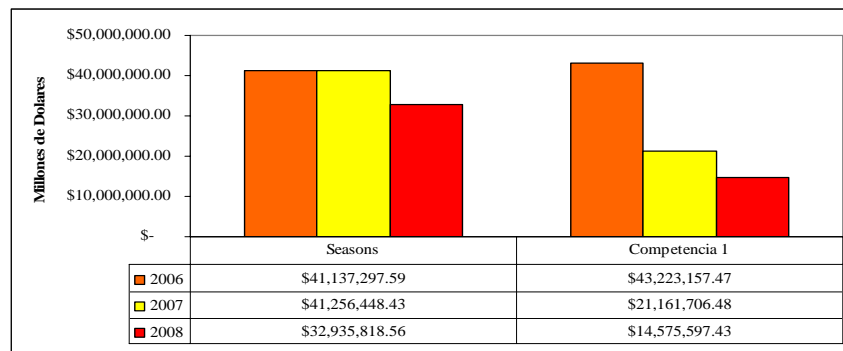
---

### 4.3.4 El Capital.

El capital refleja cómo las empresas se decidieron por distintas estrategias para alcanzar sus particulares objetivos. La intención de presentar la estructura de capital es observar cómo el apalancamiento financiero al hacerse presente disminuye el capital.

La Gráfica 4.24 presenta a ambas compañías. Como se mencionó en este capítulo la empresa Seasons optó por ampliar su financiamiento en el 2008. Esta gráfica muestra claramente que en ese año se hace presente un incremento en la palanca financiera. Esto en base a que el capital de los accionistas se ve disminuido por la presencia de un financiamiento. Por su parte la Competencia 1 como ya se mencionó optó por un apalancamiento continuo y paulatino, cuyo efecto se puede ver en esta gráfica que se muestra a continuación.

Gráfica 4.24. Gráfica de datos generados en millones de dólares del capital de Seasons y la Competencia 1.



Para tener una apreciación individual de la ordenación del capital, se presenta a continuación la estructura de Seasons.

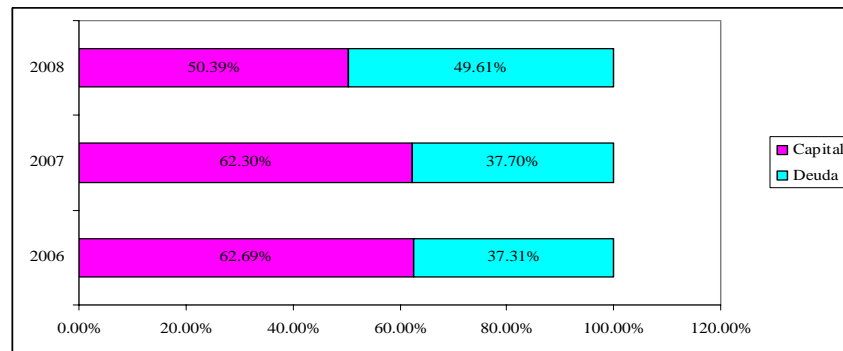
## Capítulo IV.

---

### 4.3.4.1 La Estructura del Capital de Seasons.

Se presenta la Gráfica 4.25 donde se puede apreciar lo siguiente.

Gráfica 4.25. Gráfica de Relación Deuda Capital de Seasons.



Se observa que en el 2006 Seasons tenía un apalancamiento con una relación de 62.69% a 37.31%. Esto significa que la participación de los accionistas representaba más que la deuda. Por lo cual en este punto Seasons contaba con un financiamiento menor a la participación de los tenedores de interés.

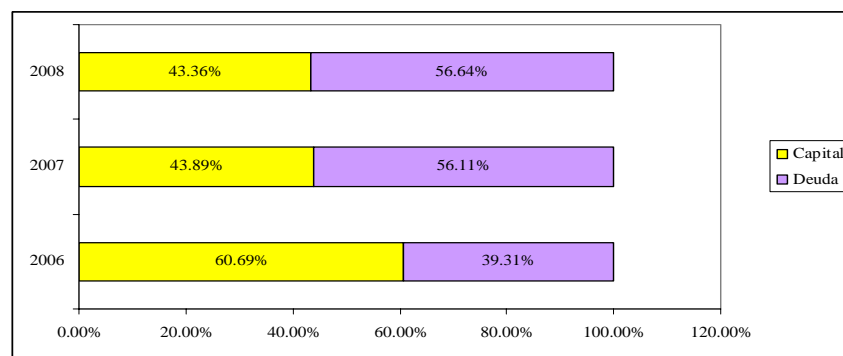
En el 2007 se puede ver como la deuda aumenta .39%, y el capital disminuye en la misma cantidad. Este aumento se considera como un apalancamiento, ya que la intervención de los tenedores de interés se ve disminuida por la presencia de un financiamiento de 39% más que en el 2006.

En el 2008 la deuda aumentó 11.91% más que el año 2007. Este aumento es considerable si se toma en cuenta que representa el porcentaje de deuda más elevado de los tres años de simulación; dejando entonces como resultado que la deuda equivale a 49.61% y el capital 50.39%. Este apalancamiento notorio causó efectos internos en Seasons. El impacto de éstos se presentan en el Capítulo V. A continuación se exponen las estructuras de capital de la Competencia 1.

### 4.3.4.2 La Estructura de Capital de la Competencia 1.

De la misma manera en que se presentó la estructura de capital de Seasons, a continuación en la Gráfica 4.26 se muestra la Competencia 1.

Gráfica 4.26 Gráfica de Relación Deuda Capital de la Competencia 1.



Se aprecia en la Gráfica 4.26 que durante los tres años de simulación la Competencia 1 fue cambiando su estructura de capital año con año. En el año 2006 se observa que existía una relación de 60.69% - 39.31%, cifra muy parecida a la que Seasons presentó en el mismo año.

En el 2007 la estructura tiene un cambio importante, ya que la deuda sobrepasa el 50% de la relación deuda-capital. El capital representó el 43.89% y la deuda el 56.11%. Debido a esta relación se puede ver que existió un financiamiento. Ya que en este año, la participación de los accionistas se minimizó por la presencia de un apalancamiento.

Para el 2008 se observa otro cambio en la estructura. Este cambio significa que sólo el 39.31% de la empresa le pertenece a los tenedores de interés y que el porcentaje restante, equivalente al 60.69% pertenece a un financiamiento.

## Capítulo IV.

---

Una vez que se ha expuesto la relación entre capital y deuda de ambas empresas, llega el momento en que se hable sobre los rendimientos que ambas empresas obtuvieron con sus distintas y particulares estrategias definidas así. Seasons, empresa que mantuvo su relación de apalancamiento y en el 2008 optó por un cambio en la estructura de capital. La Competencia 1 empresa que altero su estructura de capital gradualmente durante los tres años de simulación.

Por ello se presenta a continuación el rendimiento sobre la inversión de activos o ROA y el rendimiento sobre el capital contable o ROE.

### 4.3.4.3 El ROA.

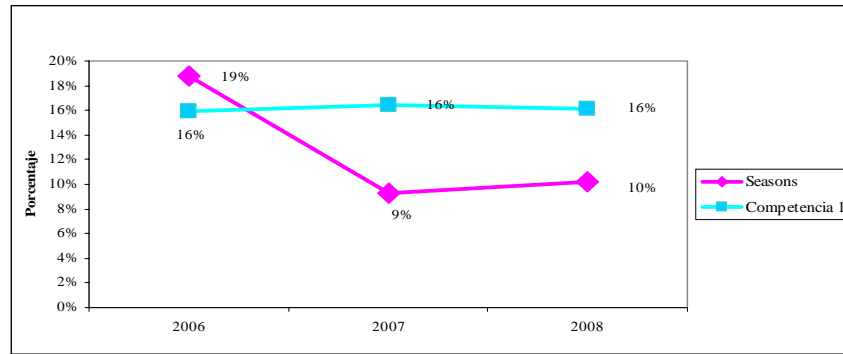
Como ya se mencionó el ROA es el rendimiento que se obtiene sobre los activos de una empresa. A continuación se presentara la Gráfica 4.27 donde se puede observar el rendimiento de ambas empresas.

Lo que se puede ver en la Gráfica 4.27 es que en el 2006 Seasons obtuvo un mayor rendimiento que la Competencia 1. En el 2007 Seasons descendió 10 puntos y la Competencia 1 se mantuvo al igual que en 2006. La competencia, como se observa, no tuvo ningún cambio. Esto se debe a la relación que existe entre el total de activos y la utilidad después de impuestos. Como se mostró la Competencia 1 tendió a disminuir el total de sus activos, al mismo tiempo que iba disminuyendo su utilidad, generando un balance reflejado en la Gráfica 4.27.

## Capítulo IV.

---

Gráfica 4.27. Gráfica de datos generados en porcentaje del ROA de Seasons y la Competencia 1.



Así como se presentó el rendimiento sobre la inversión de los activos totales. Se presenta continuación el rendimiento sobre el capital contable.

### 4.3.4.4 El ROE.

El ROE o rendimiento sobre el capital contable es una variable dentro de ambas empresas que se ve ciertamente influenciado por un apalancamiento. Es por esta razón que se muestra a continuación la Gráfica 4.28 donde se exponen las dos empresas con sus respectivos resultados referente al ROE.

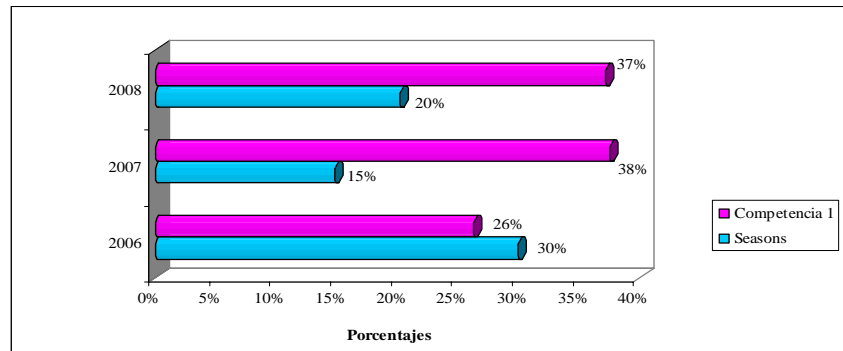
Lo que la Gráfica 4.28 refleja es la clara influencia de un apalancamiento sobre el rendimiento. Como se aprecia en el 2006 Seasons tenía un rendimiento del 30% y la Competencia 1 lo seguía de cerca con el 26%. En el 2007 Seasons obtuvo un rendimiento 15 veces menor al que tenía. La competencia refleja la influencia del apalancamiento obteniendo un 38%. El año 2008 es cuando Seasons opta por una apalancamiento, influenciando así esta variable y logrando que su ROE alcanzara un 20%.

## Capítulo IV.

---

La razón por la cual ese año no se ve un incremento en la competencia es que al haberse apalancando, el efecto se comenzó a ver disminuido. Se ilustra en la Grafica 4.28.

Gráfica 4.28. Gráfica de datos generados en porcentaje del ROE de Seasons y la Competencia 1.



Un factor importante del MG son las ventas. Es por esto que a continuación se presenta las ventas de ambas empresas, las utilidades después de impuestos y el margen de utilidad neto.

### 4.3.5 Las Ventas.

Las ventas representan una parte muy importante de las empresas. Ya que sin éstas las empresas no podrían obtener recursos para seguir dentro del mercado. Por esta razón se presenta la siguiente Gráfica, que corresponde al número 4.29 donde se ilustran las ventas en millones de dólares.

Por medio de esta Gráfica se puede apreciar que Seasons incrementaba sus ventas cada año. Mientras que la Competencia 1 las disminuía. Como ya se expuso, el ROE más alto le pertenecía a la Competencia 1.

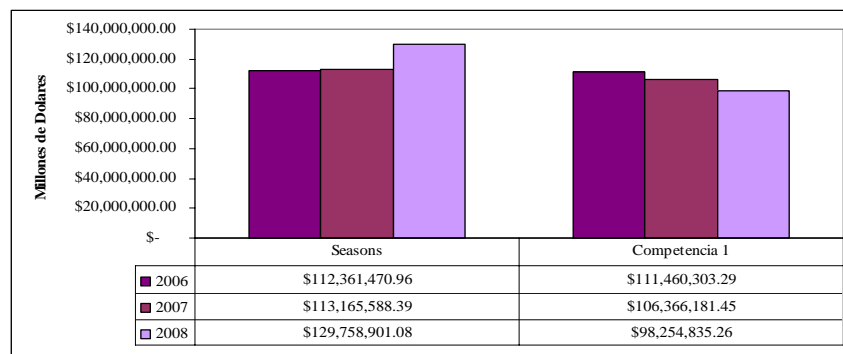


## Capítulo IV.

---

Pero eso no significa que sus ventas fueran las más elevadas. Por su parte Seasons, mantuvo un ROE por debajo de la competencia y sin embargo su posicionamiento en el mercado mejoraba; manifestándose por medio de las ventas. La Gráfica 4.29 lo ilustra a continuación.

Gráfica 4.29. Gráfica de datos generados en millones de dólares en ventas de Seasons y la Competencia 1.



Ya que se identificó las cantidades en millones de dólares de las ventas. Se procede a presentar la utilidad después de impuestos.

### 4.3.5.1 La Utilidad después de Impuestos.

La utilidad después de impuestos o utilidad neta, es la que puede brindar un panorama real sobre las ganancias de la empresa. A continuación se presenta una gráfica comparativa de ambas empresas para conocer su utilidad después de impuestos.

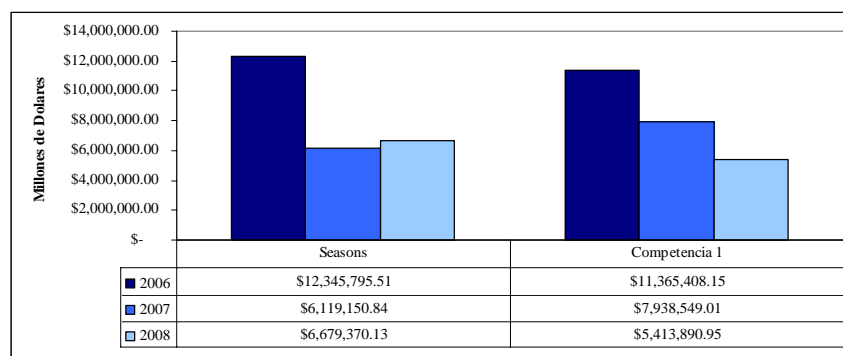
La Gráfica 4.30 ilustra como a pesar de que Seasons tenía un resultado más favorable en sus ventas, en la utilidad después de impuestos no era tan favorable, debido a que sus gastos era más elevados que los de la Competencia 1. En el 2006 se muestra como Seasons esta ligeramente por arriba de la Competencia 1.

## Capítulo IV.

---

Para el año 2007 ambas empresas recaen en términos de la utilidad, pero la Competencia 1 obtiene mejores resultados que Seasons. Para el 2008 Seasons incrementa cerca de 500 mil dólares a su utilidad, mientras que la Competencia 1 termina dos millones de dólares abajo del año 2007. Se presenta la Gráfica 4.30 .

Gráfica 4.30. Gráfica de datos generados en millones de dólares en utilidad neta de Seasons y la Competencia 1.



Para relacionar las ventas y la utilidad después de impuestos se realiza una división. El resultado obtenido se le llama Margen de Utilidad Neto que se presenta a continuación.

### 4.3.5.2 El Margen de Utilidad Neto.

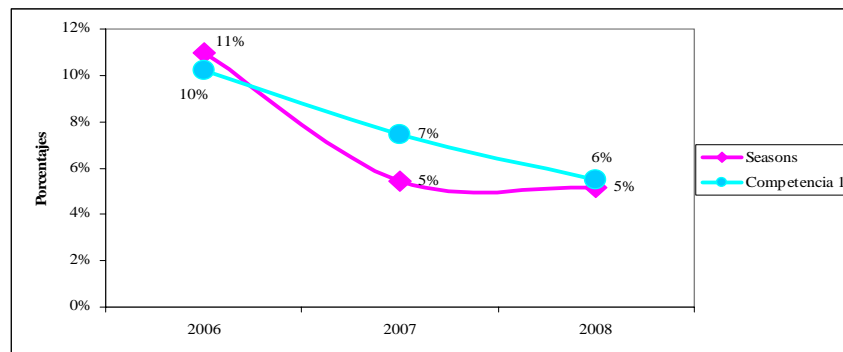
La relación que existe entre la utilidad después de impuestos y las ventas se llama margen de utilidad neto. Esta indica la utilidad que se obtiene de cada dólar.

## Capítulo IV.

---

La Gráfica 4.31 muestra como en el 2006 ambas empresas presentaban un índice del 10% y 11%. Es importante recalcar que este margen también se ve afectado cuando existe un apalancamiento. Ya que al tener un alto índice de deuda también se tienen altos índices de intereses y eso perjudica al margen. Las ventas bajas y los costos elevados también lo afectan. En relación a esto se observa cómo la Competencia 1 al apalancarse, el margen de utilidad va disminuyendo gradual y paulatinamente. Seasons obtuvo un margen modesto por dos razones, costos elevados y utilidades poco atractivas. Y en el 2008 no fue posible ver el impacto positivo del apalancamiento de Seasons sobre el margen de utilidad neto, porque el grado de apalancamiento no fue tan agresivo; sin embargo mejoró su utilidad. Se presenta entonces la Gráfica 4.31.

Gráfica 4.31. Gráfica de datos generados en Porcentaje del Margen de Utilidad Neto de Seasons y la Competencia 1.



Ya que se evaluaron todas estas variables que se relacionan entre si, es momento de continuar con el Capítulo V donde se expone por medio de la formula DuPont cómo el apalancamiento financiero afecta al rendimiento sobre el capital o ROE.