

## CAPÍTULO III CASO PRÁCTICO

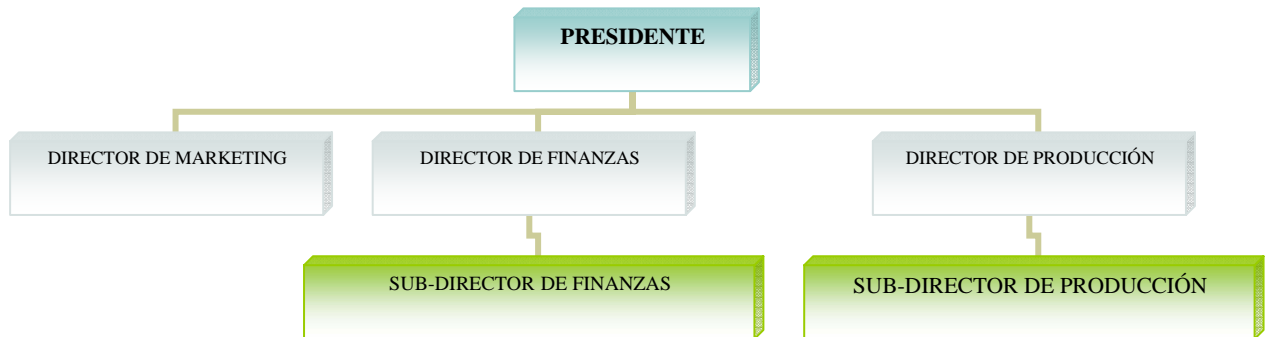
### 3.1 Descripción General

La meta organizacional de Exact es obtener el mayor rendimiento para la compañía con el menor riesgo posible y así asegurar la rentabilidad de los accionistas. El análisis fundamental es analizar todas las variables financieras y no financieras y ver como influyen en el desempeño de la empresa, partiendo de que algunas dependen totalmente de las estrategias de la empresa y otras pueden ser controladas.

Para efectos financieros se utilizan los US GAAP, pues el simulador tiene como base los principios estadounidenses. Además se toma como sistema de valuación de inventarios el LIFO, manteniendo un 10% de la demanda anual como inventario de seguridad. Las instalaciones fabriles se deprecian anualmente a una tasa del 5% y los contenedores a una del 20%.

En este capítulo se incluye una descripción general de la empresa así como un análisis de mercado de los países a los cuales exportamos los productos y además el reporte del último año de la administración pasada.

### 3.1.1 Estructura organizacional de EXACT



### 3.1.2 Estructura fabril de la compañía Exact

- La empresa tiene dos fábricas ubicadas en diferentes países. EXACT tiene una en México y una en Estados Unidos.
- Cada fábrica hace un producto únicamente.
- La calidad de los relojes producida en cualquier fábrica será diferente dependiendo del país en la que esté localizada.
- Las fábricas pueden ser reubicadas.
- Éstas pueden hacerse más grandes o más pequeñas dependiendo de las necesidades del mercado.

### 3.1.3 Descripción del producto

**PRODUCTO 1.- TRACTUS**, reloj comercial de precio accesible, dirigido a jóvenes por lo que el mercado no es leal y en caso de no tener inventario suficiente para surtir toda la



demanda, automáticamente recurrirán a la competencia. Cuenta con un año de garantía sobre cualquier defecto de fábrica.

**PRODUCTO 2.- SPECTO**, reloj de calidad para personas con alto poder adquisitivo, excelente comportamiento y elegancia. El mercado es fiel y en caso de no tener inventario, su reacción es no comprar. Cuenta con una garantía de dos años.

#### *3.1.4 El mercado*

- Los clientes de ambos productos son totalmente independientes unos de otros.
- Los mercados son aproximadamente del mismo tamaño en razón de los mercados reales.
- Su comportamiento reacciona de igual forma que el mercado real en términos de demanda, costos, tasas de crecimientos, etc.

Todas las transacciones realizadas en moneda local serán convertidas a dólares.

### **3.2 Análisis de Mercado**

**JAPÓN.** La calidad es el aspecto decisivo para realizar las compras por parte de los consumidores, pues el desarrollo tecnológico es la mayor cualidad del país. Se debe mantener un precio justo dependiendo de la calidad de los productos, pues el aspecto material es preocupante para los japoneses. Por otro lado, el marketing no influye de ninguna manera en la decisión de compra del mercado japonés.

**MÉXICO.** El precio en este mercado es el factor más relevante pues éste en la mayoría de los casos debe ser barato debido al bajo poder adquisitivo de la población. La calidad tiene

cierta importancia pues es un mercado que se ve influenciado por los productos internacionales de alta calidad. Por último, el marketing influye algunas veces en la mente del consumidor mexicano gracias a la influencia norteamericana, debido a la cercanía física que se tiene con este país y el dominio que está llegando a tener en la mente de los consumidores en cuanto a costumbres.

**CHINA.** Así como en México, el precio es el factor decisivo en el mercado pues tiene bajo poder adquisitivo. Sin embargo, la calidad y el marketing tienen gran influencia para la decisión de compra.

**ALEMANIA.** El precio es el factor de compra más importante en este país pues tiene la cultura de economizar pese a su exigencia de productos con alta calidad. Sin embargo, prefieren adquirir productos con alta calidad garantizada sin poner gran atención a la mercadotecnia que se tenga de este.

**REINO UNIDO.** Un producto de alta calidad es preferente a uno de baja no importando el precio que se tenga que pagar por él. Debido a esto, una fuerte mercadotecnia del producto no tiene relevancia, pues su nivel educativo es alto.

**ESTADOS UNIDOS.** Este mercado importa una variedad de productos, por lo que los consumidores se enfrentan a una gran diversidad de elementos a consumir. Por tanto, una buena calidad junto con un precio accesible son los elementos claves. Al mismo tiempo con una buena mercadotecnia se obtienen mejores resultados.

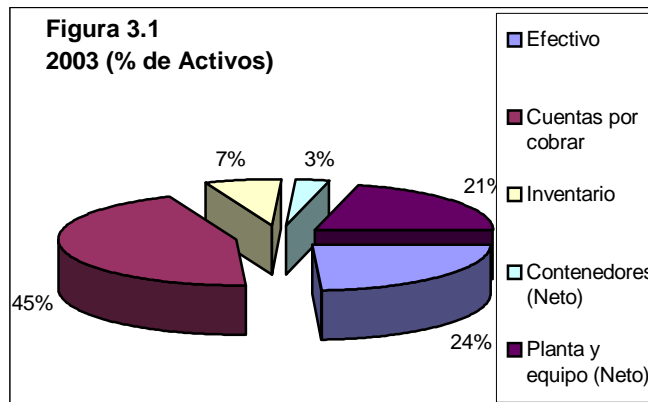
### **3.3 Reporte del año 2003**

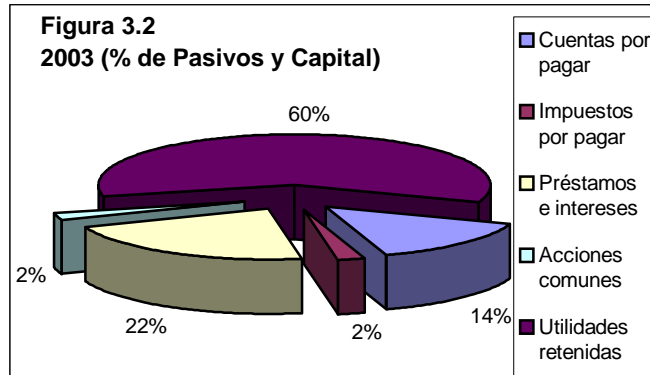
Estos reportes muestran el estado financiero en el que la actual administración recibió a la empresa. Por tanto es mera información ilustrativa de cómo terminó la anterior

administración y cómo la nueva la retoma, para que a partir del 2004, la nueva gerencia tome decisiones con base en estos últimos reportes que muestran la información histórica de la empresa y su situación financiera.

### 3.3.1 Balance General

<b>Tabla 3.1</b>		
<b>EXACT</b>		
<b>Balance General al</b>		
<b>31 de diciembre 2003</b>		
<b>Efectivo</b>	11,161,765	24%
<b>Cuentas por cobrar</b>	20,580,230	45%
<b>Inventario</b>	3,205,355	7%
<b>Contenedores (Neto)</b>	1,409,425	3%
<b>Planta y equipo (Neto)</b>	9,673,175	21%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>46,029,950</b>	
<b>Cuentas por pagar</b>	6,619,838	14%
<b>Impuestos por pagar</b>	1,044,385	2%
<b>Préstamos e intereses</b>	10,149,660	22%
<b>Acciones comunes</b>	1,000,000	2%
<b>Utilidades retenidas</b>	27,216,067	59%
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>46,029,950</b>	
<b>Deuda/Capital</b>		36.0%
<b>DIVIDENDOS PAGADOS: 10, 000, 000 dólares el tercer trimestre del año.</b>		





El 24% de los activos totales está conformado por efectivo, mientras que las cuentas por cobrar ocupan el 45%. Al asignar dinero a la recolección de cuentas por cobrar, se puede acelerar la rotación de éstas, así reflejando su disminución en las cuentas incobrables. El porcentaje elevado de las cuentas por cobrar se debe a que en el trimestre en que se vende, el 70% de las ventas se asigna a las cuentas por cobrar y el 30 % restante se cobra en efectivo. El siguiente trimestre, se cobra en efectivo el 80% de las ventas del trimestre pasado que había quedado como cuentas por cobrar. En el tercer trimestre, se recolectan las cuentas por cobrar que faltan o se convierten en cuentas incobrables, si no se proporciona dinero en la recolección de cuentas por cobrar. Las cuentas incobrables serán el 0.7% de las ventas de dos trimestres anteriores.

Se debe contar con un inventario de seguridad que sea mínimo del 10% de la demanda cada trimestre, ya que por cada unidad faltante se pagan 3 pesos adicionales por unidad sobre el costo de manufactura. La administración recibió a la empresa con un inventario de tan solo el 3%.

Los contenedores se deprecian 20% anual. Se deben comprar los necesarios para satisfacer toda la demanda, ya que al no tener disponibles, se rentan aumentando los gastos. Cada



contenedor es capaz de transportar 1000 unidades con un costo de 3000 dólares. La renta de éstos cuesta 2000 dólares, pero si éstos son rentados de emergencia al no contar con los necesarios para satisfacer toda la demanda, ascenderían a 3000 dólares.

El valor total de la planta se deprecia a lo largo del tiempo, 5% anual, y con ella la capacidad máxima de producción. Para mantener una capacidad fija de producción, la compañía necesita reinvertir capacidad de planta igual al monto que como se deprecia.

Las cuentas por pagar son siempre igual a la mitad del costo de operar las dos fábricas el trimestre pasado.

Se grava el 34% de las utilidades, no importa el lugar del mundo en que se gane. Si las utilidades disminuyen en relación al año anterior, la cuenta de impuestos por pagar será negativa hasta que la empresa vuelva a aumentar las utilidades. El gasto por impuestos se desembolsa solamente el segundo y cuarto trimestre del año.

La compañía tiene derecho a un crédito limitado que consta del 50% del valor en libros del capital. Sin embargo, se pueden pedir préstamos o pagarlos como se desee. Si no se paga la deuda periódicamente en el año, el monto de deuda aumenta a uno igual que el gasto por interés. El porcentaje de interés depende del monto de utilidades ganadas anualmente y generalmente oscila en el 1.75% sobre la deuda.

La compañía pagó 10,000,000 de dividendos en efectivo el tercer trimestre del año, y por tanto las utilidades retenidas y el capital disminuyeron. Sin embargo, si las utilidades se

vuelven pérdidas, es imposible declarar dividendos ese periodo. Todos los ingresos, dividendos y compra y venta de acciones se reflejan como un cambio en la cuenta de utilidades retenidas.

### 3.3.2 Estado de Resultados

<b>Tabla 3.2</b> <b>EXACT</b> <b>Estado de Resultados del</b> <b>1 de enero al 31 de diciembre 2003</b>		
<i>Ingreso por ventas</i>	96,098,725.72	99%
<i>Utilidad por intereses</i>	637,250.00	1%
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>96,735,975.72</b>	<b>100%</b>
<i>Costo de ventas</i>	50,164,456.00	52%
<i>Margen de contribución</i>	<b>46,571,519.72</b>	<b>48%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
<i>Gastos de transportación</i>	2,451,391.25	3%
<i>Gastos de marketing</i>	7,353,348.00	8%
<i>Gastos de almacenamiento</i>	1,468,610.00	2%
<i>Investigación y Desarrollo</i>	14,100,000.00	15%
<i>Depreciación de la fabrica</i>	483,777.00	0%
<i>Consultoría</i>	1,800,000.00	1%
<i>Seguros</i>	640,000.00	2%
<i>Gastos por incobrabilidad</i>	541,532.00	1%
<i>Tarifa de importación</i>	6,264,668.05	6%
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>35,103,326.30</b>	<b>36%</b>
<i>Gastos de interés</i>	680,448.00	1%
<b>TOTAL DE GASTOS OPER</b>	<b>85,948,230.30</b>	<b>89%</b>
<i>Utilidad antes de impuestos</i>	10,787,745.42	11%
<i>Impuestos</i>	3,667,834.00	4%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>7,119,911.42</b>	<b>7%</b>

Las ventas se ven beneficiadas o afectadas por la calidad y el precio del producto. Las tarifas de importación son alrededor del 7% sobre los ingresos por ventas y no sobre los costos de manufactura.

La utilidad por interés se gana si el efectivo al principio del periodo más las entradas de efectivo como préstamos, ventas en efectivo durante el periodo etc., exceden a los





desembolsos como los pagos a proveedores, dividendos declarados, gasto por impuesto y tarifa de exportación, de mercadotecnia, de investigación y desarrollo etc.

El margen de contribución incluye todos los costos directos sin tomar en cuenta los indirectos como los seguros y el gasto por investigación y desarrollo. Por tanto, aunque la compañía tenga un margen de contribución positivo puede estar perdiendo dinero.

Los gastos más considerables sin duda son los de marketing e investigación y desarrollo pues el incurrir en ellos trae grandes beneficios al verse reflejados de manera positiva en las ventas. Los gastos de marketing tienen impacto en la demanda tanto en el periodo en el que se incurre la erogación como en periodos futuros aunque en menor proporción. Por tanto, es mejor estrategia hacer varias erogaciones constantes que hacerlas esporádicamente en proporciones mayores. Estos gastos son proporcionados por el departamento de marketing y producción respectivamente. El gasto por consultoría es una manera efectiva de disminuir los costos de operación pues son utilizados para el mejor desempeño de la compañía entrante y cooperan a que disminuyan los gastos de operación.

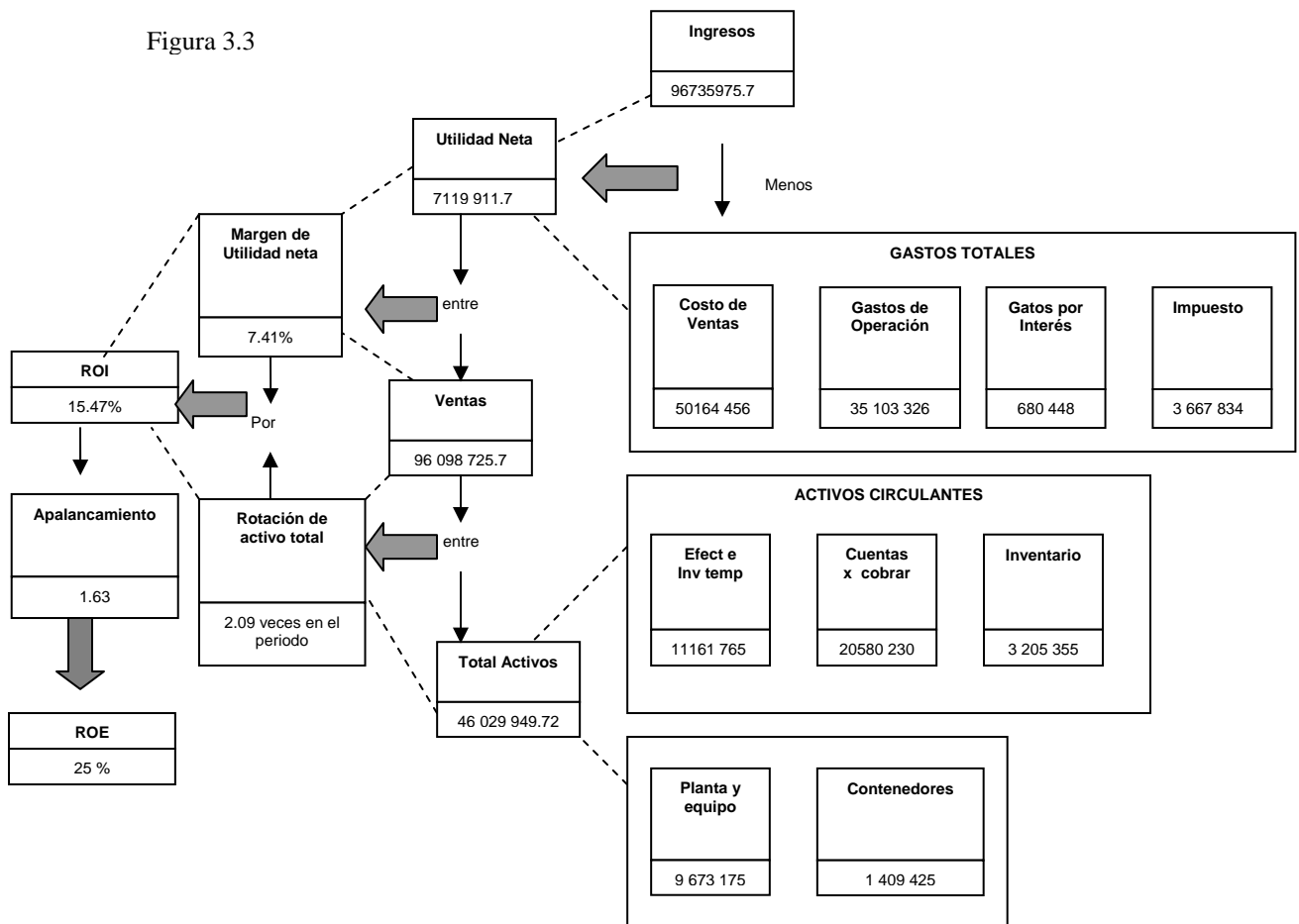
La compañía renta dos bodegas por 50,000 dólares cada una como costo fijo más un costo fijo por unidad como cuota de almacenamiento. Esta cuota depende del nivel de inventario con el que la compañía termina el año.

Las cuentas incobrables pueden aparecer como negativas siendo esto algo positivo para la empresa porque quiere decir que se están recolectando algunas cuentas por cobrar exitosamente que antes aparecían como cuentas incobrables.

### 3.3.3 Modelo Dupont 2003

El modelo presentado solo demuestra la situación financiera de la administración pasada y servirá como base comparativa para los tres años posteriores en los que Exact realizará sus operaciones.

Figura 3.3



### 3.3.4. Razones Financieras de liquidez y rendimiento 2003

<b>Tabla 3.3</b>		
<b>AÑO 2003</b>		
Razón		Resultado
<i>Capital de trabajo</i>	Act. Circulante – Pasivo a corto plazo	\$29,343,024
<i>Prueba del ácido</i>	Act. Circulante-Inv / Pasivo a corto plazo	4.14 veces
<i>Periodo Prom de CxC en días</i>	(Promedio CxC / Ventas) * 90	74 días
<i>Periodo Prom de Inventarios en días</i>	(Inventario Promedio / Costo Ventas) * 90	24 días
<i>Apalancamiento Financiero</i>	Total Pas/ Capital Contable	1.63 veces

<b>Tabla 3.4</b>		
<b>AÑO 2003</b>		
Razón		Resultado
<i>Rotación de Activo</i>	Ventas Netas / Activos Totales	2.09 veces
<i>Rendimiento sobre Inversión (ROI)</i>	Utilidad Neta/ Activos Totales	15.47%
<i>ROE</i>	Utilidad Neta/ Capital Contable	25 %

Los 29,343,024 dólares que se tiene como resultado en la razón de capital de trabajo demuestra que la empresa tiene capacidad de liquidar sus préstamos por lo que es una buena candidata a seguir recibiendo financiamiento por parte de los acreedores.



En cuanto a la rotación de activos, Exact utiliza los utiliza 2.09 veces para generar utilidades a la empresa con ellos.

El ROI indica que la empresa es capaz de generar 15.47% de utilidad por cada dólar invertido en activos.

Exact generó un rendimiento del 25% en este año utilizando los fondos invertidos por los accionistas. Este es un nivel porcentual normal de rentabilidad.

### 3.3.5 Estado de Flujo de Efectivo

<b>Tabla 3.5</b> <b>EXACT</b> <b>FLUJO DE EFECTIVO</b> <b>DEL 1 DE ENE AL 31 DE DIC 2003</b>	
<b>OPERACIÓN</b>	
<i>Efectivo de Actividades de Operación</i>	
<b>Utilidad Neta</b>	7,119,911
<b>Part. Virtuales</b>	
<b>Depreciación de Transporte</b>	296,615
<b>Gasto por interés</b>	680,448
<b>Depreciación de Fabrica</b>	483,777
<b>Cambio en cuentas por cobrar</b>	2,004,506
<b>Cambio en Inventario netos pagados en efectivo</b>	-332,449
<b>Cambio en cuentas por pagar</b>	43,391
<b>Cambio en impuestos por pagar</b>	264,803
<b>Efectivo neto de operaciones</b>	<b>7,216,889</b>
<b>INVERSIÓN</b>	
<i>Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión</i>	
<b>Contenedores</b>	-447,001
<b>Planta y Equipo</b>	-400,000
<b>Efectivo neto de actividades de inversión</b>	<b>-847,001</b>



<i>FINANCIAMIENTO</i>	
<i>Flujo de efectivo de actividades de financiamiento</i>	
<i><b>Pagos de dividendos</b></i>	<b>10,000,000</b>
<i>Efectivo neto de actividades de financiamiento</i>	<b>-10,000,000</b>
<i>Cambio del efectivo</i>	<b>-3,630,112</b>
<i>Efectivo al principio del periodo</i>	<b>14,791,877</b>
<i>Efectivo al final del periodo</i>	<b>11,161,765</b>

El flujo de efectivo como lo recibió la administración de Exact, presentó como cambios más sobresalientes los de la cuentas por cobrar que en comparación con el periodo pasado aumentó en poco más de 2 millones, así como el pago de dividendos por 10 millones de dólares que fue la primera vez que se realizó este pago.

El desembolso en las actividades de inversión fueron de 847,001 dólares distribuidas equitativamente en contenedores y planta y equipo para así tener la capacidad necesaria para satisfacer la producción.