

12. CONCLUSIONES

A lo largo del primer año la demanda mundial creció casi el doble de los niveles históricos, mientras que la industria de la relojería mejoró la calidad del producto así como la sensibilidad ambiental. Los precios no tuvieron grandes cambios en general, el inventario y la capacidad de ambas plantas se adaptó a la demanda en casi todos los mercados. El entorno macroeconómico disminuyó en el último trimestre del año, lo cual, se vio reflejado en las ventas.

Todos los equipos se hicieron cargo de sus compañías en balances sólidos y operaciones rentables. Aunque iniciaron con un alto nivel de deuda. En la mayoría de los casos, se optó por hacer efectivas las cuentas por cobrar y destinar ese "ingreso" al pago de deuda. El pago de dividendos trimestral por \$3, 000,000.00 USD fue reducido o eliminado por completo en algunas compañías. En el caso específico de Global Time la mayoría de las decisiones fueron acertadas, sin embargo el incremento y disminución en inversiones repercutió en pérdida de mercado. No se siguió una estrategia específica por lo que se hacían cambios, algunas veces considerables en cada producto.

En las inversiones se obtuvieron resultados positivos cuando se destinaban considerables cantidades de dinero a consultorías, calidad, Green value, etc. No obstante cada periodo se hacía un cambio, reduciendo la inversión. Como consecuencia, incrementaban los costos de almacenamiento y por ende las utilidades eran menores. Para México, el equipo de trabajo enfocó la idea que el Mercado Mexicano tiende a adquirir productos por la accesibilidad en el precio. Por lo que, ofrecía sus artículos a un precio muy bajo sin alcanzar a cubrir los costos. Para este producto, pudo haberse empleado otra estrategia y no específicamente la de precios. Pudo haberse destinado una inversión mayor a calidad y Green Value para poder posicionarlo como un producto de buena calidad.

Durante el año la demanda creció de manera considerable como se mencionó con anterioridad. No obstante Global Time perdió mercado en cada periodo. Considero que el tener, pero sobre todo seguir una estrategia de cada producto habría influido en la toma de decisiones de una manera no tan volátil. Mantener las inversiones que dieron buenos resultados al inicio del año y ver la respuesta del mercado a la estrategia.

En principio el equipo de trabajo decidió enfocarse en GT PREMIUM por ser un producto sofisticado. Sin embargo, no se invirtió desde un inicio en las estrategias que darían al producto las características previstas. En ese lapso el mercado de GT Classic respondió favorablemente, posicionándose en primer lugar y aportando grandes beneficios a la compañía. Posteriormente dada la respuesta del mercado, se eligió especializarse en GT Classic y aprovechar el mercado captado. Durante ese proceso se hicieron cambios de estrategias pero no se siguieron como tal, por lo que otras compañías tomaron ventaja para tener un mejor posicionamiento. Considero que en general las decisiones tomadas fueron buenas, en principio no se sabía la reacción del mercado. No obstante, poco a poco se fueron tomando decisiones que mejoraron el desempeño de la compañía.

Para el segundo año el crecimiento en ingresos era altamente probable. Los precios se mantuvieron relativamente estables, aunque aumentaron en algunas compañías. La demanda se expandió debido a las fuertes inversiones hechas en marketing, a pesar de el exceso de oferta. Se esperaba un crecimiento en los mercados de Estados Unidos, Reino Unido, y Alemania de entre 3 y 4%, en México y China 8% mientras que en Japón se esperaba 4.5% en crecimiento.

Los resultados de la compañía fueron positivos en términos generales. Se presentaron algunas dificultades al cambiar las instalaciones de las fábricas en el año 2, así como la introducción al mercado de un nuevo competidor. Posteriormente, el equipo de trabajo

analizó las tendencias y resultados de las decisiones para hacer un mejor uso de los recursos. Al iniciar la administración en el año 2015, la compañía contaba con un Return on Equity (ROE) del 70% y al finalizar de 49%. No obstante, se mejoraron las utilidades unitarias por país, logrando obtener utilidades en el mercado mexicano. Se analizaron las tendencias con base a datos históricos, lo que permitió tener una idea clara de los mercados.

Por otro lado, aunque los productos de la compañía eran cada vez menos demandados. El apalancamiento y recursos de la misma industria facilitaron los movimientos realizados en cada periodo. Global Time era una industria pequeña, no obstante, era rentable. Los dividendos pagados a los accionistas fueron superiores a lo requerido, sin mayores problemas. Haber sido una compañía rentable financiada en su mayor parte por deuda, permitió reducir las tasas de intereses y así invertir sus recursos en actividades rentables según el país.

La compañía se enfocó primeramente en el producto 2, lo cual no fue como había sido pronosticado y se cambió a producto 1. Posteriormente al finalizar el año 3, se registraron mejores resultados en el producto 2. Lo cual mejoró significativamente la situación de la compañía.

GLOBAL TIME						
BALANCE GENERAL						
Comparativo 2014 vs 2017						
	2014		2017		Cambio	
		Vertical		Vertical		
ACTIVO:						
Efectivo	2,423,835	1%	446,980	1%	-82%	
Cuentas por cobrar	32,245,475	44%	20,225,825	51%	-37%	
Inventario GT						
Classic	3,159,927	4%	2,245,256	6%		
Inventario GT						
Premium	1,460,831	4%	2,537,729	6%		
Valor del inventario total	4,620,758	8%	4,782,985	12%	4%	
Contenedores de envío	3,624,100	9%	2,161,500	5%	-40%	
Planta 1	6,185,699	21%	5,796,129	15%		
Planta 2	7,311,417	19%	5,953,941	15%		
Valor total de las Plantas y Equipo	13,497,116	39%	11,750,070	30%	-13%	
TOTAL ACTIVO	56,411,284	100%	39,367,360	100%	-30%	
PASIVO:						

Cuentas por pagar	8,464,922	22%	4,974,280	13%	-41%
Impuestos por pagar	1,554,680	3%	785,277	2%	-49%
Deuda e intereses	30,316,895	50%	23,861,984	61%	-21%
CAPITAL:					
Acciones comunes	1,000,000	3%	1,000,000	3%	0%
Utilidades retenidas	15,074,787	22%	8,745,818	22%	-42%
TOTAL PASIVO MÁS CAPITAL	56,411,284	100%	39,367,360	100%	-30%

A lo largo del ejercicio, se lograron disminuir las cuentas por cobrar, generando utilidades gracias al buen uso del efectivo. Parte de los cobros realizados era destinada para el pago de deuda, lo que permitía financiarse nuevamente con préstamos y tener mayores recursos para inversión. El manejo de contenedores, fueron piezas necesarias pronosticadas con un modelo de regresión utilizado por el equipo. El cual, contribuyo de igual manera a tener una clara visión de los mercados. El valor de los activos disminuyó 30% por la venta de parte de las fábricas, registrado como una salida o pérdida.

Las acciones comunes, se mantuvieron a lo largo de los 3 años. Los accionistas no tuvieron que aportar capital adicional en los diferentes periodos, la compañía misma les ofreció mayores rendimientos manteniendo sus inversiones en la compañía.

La toma de decisiones realizada para la compañía Global Time fue complicada, es difícil considerar todos los factores que influyen en el mercado. Así como identificar, qué tanta repercusión tiene cada uno dentro del mismo. En términos generales, la compañía no tuvo buenos resultados. No obstante, fue una de las de mayor rendimiento en el mundo. La importancia de establecer una estrategia para cada producto fue un aspecto relevante desde un principio, más no fue seguido como tal. El objetivo de cambio de fábricas, era mejorar la calidad de cada producto, aspecto que no se vio reflejado en los resultados. La calidad de los productos del año 1 al año 3 fue inferior en producto 1 y 2% superior únicamente para producto 2. El haber seguido esa estrategia y posicionar los productos por calidad, habría sido una buena decisión considerando la inversión y movimiento de plantas.

Aunque la situación de la compañía no fue favorable en el último año, el proceso de análisis fue de gran utilidad de manera personal. El aplicar diferentes métodos me permitió tener una visión distinta sobre el análisis de una industria. Así mismo, dichos métodos facilitaron el análisis en comparación con una empresa real.

Eliminar la inversión en marketing para países en los que no tenía una repercusión significativa, tales como Alemania pudo haberse empleado como un tipo de ahorro para la industria. Así como la Inversión en consultoría de producción y consultoría de marketing que no presentaron grandes cambios en los resultados de la compañía.

La toma de decisiones no fue del todo oportuna, considerando que era basada en lo que sucedía durante el cuatrimestre. Posiblemente en algunas compañías, esto genere resultados o posiblemente todo lo contrario. Al realizar este tipo de movimientos, Global Time tenía que hacer una toma de decisiones completamente diferente. Ya que el mercado presentaba un comportamiento distinto referente al periodo anterior. Por ejemplo: si la demanda incrementaba y Global Time incrementaba la producción, el

siguiente periodo la demanda disminuía y la compañía acumulaba inventario. Es importante para cualquier compañía considerar las estrategias con las cuales lanzará su producto y con base a ello plantear los objetivos, así como la planeación de cómo lograrlos.

Dentro de cualquier compañía, es importante considerar la manera de operar de la misma. Ya que, de ello depende la toma de decisiones y los recursos que se emplearán. El pagar dividendos superiores a lo solicitado por los inversionistas, fue un aspecto positivo para la compañía, más en la vida real es difícil que esto suceda. Así como, que la tasa de rendimiento por inversión disminuya, sin que los accionistas tomen cartas en el asunto.

Aspectos inesperados como los sucedidos en el simulador de negocios, suceden a diario en las compañías. La mayoría son repentinos, por lo que es importante tener muy claro lo que la compañía pretende alcanzar, para seguir ese objetivo. Considerar aspectos internos, así como externos es una forma de identificar y prevenir los problemas que pudieran llegar a afectar la situación de la compañía. El análisis en general fue todo un proceso de entrenamiento en el que logré aplicar, así como desarrollar nuevas habilidades. Teniendo una visión diferente sobre lo que es trabajar en equipo y concordar en puntos de vista, interactuando entre los mismos. Comprender que una compañía depende de las acciones que aplican todos y cada uno de sus integrantes. Así como las conclusiones de todas las áreas involucradas, facilita la visión de los objetivos y con ello la toma de decisiones.