



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Planificación, toma de decisiones y análisis con juego de  
empresa: INFINITY TOYS CO.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Bravo Caballero, Bárbara Valentina

Tutor/a: Canós Darós, Lourdes

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

## **RESUMEN**

Este TFG se realiza dentro de un juego de simulación de empresa en un entorno competitivo con una empresa que produce dos productos y que vende en tres mercados. El TFG recoge siete rondas de juego equivalentes a siete ciclos contables. Los objetivos estratégicos para el período del juego son, en el largo plazo, posicionar a la empresa entre las mejores del mercado, buscando en cada ronda crecer en cuota de mercado frente a los competidores. Consecuentemente, en el medio plazo se pretende tener un porcentaje de retorno al accionista acumulado atractivo en el sector, así como en el corto plazo mantenerse entre las primeras empresas con] mayores ratios respecto a ganancias acumuladas en reservas, margen de beneficio operativo, beneficio neto y retorno del capital (ROE).

Las decisiones y acciones previstas dan soporte a la estrategia establecida. Para llevarla a cabo se plantea conocer primeramente el mercado, las condiciones y la | información dispuesta del sector antes de cada ronda. Asimismo, se plantea establecer una estrategia de precios competitiva frente a otras empresas competidoras, buscando no sólo ser el precio atractivo a los clientes sino, una vez afianzada la marca y la estrategia, también ser percibidos por la calidad del producto. Por otro lado, se va a hacer uso de las posibles entregas adicionales como licitaciones o concursos fuera de la producción prevista para obtener mayores beneficios.

En resumen, la estrategia se fundamenta entre costes y diferenciación; por un lado, potenciar la eficiencia operativa, estándares de calidad de la mano de un precio competitivo, y una vez alcanzado este objetivo. potenciar características únicas del producto o servicio, como la atención al cliente, publicidad y estrategias de marketing.

## **PALABRAS CLAVE**

Juego de empresa; Competitividad; Objetivos estratégicos; Posicionamiento y crecimiento; Métricas de rendimiento; Costes; Diferenciación.

## **ABSTRACT**

This thesis is made within a business simulation game in a competitive environment with a company that produces two products and sells in three markets. The thesis collects seven rounds of play, equivalent to 7 accounting cycles. The strategic objectives for the period of the game are, in the long term, to position the company among the best in the market, seeking to grow in market share against competitors in each round. Consequently, in the medium term, to have an attractive percentage of return to the shareholder accumulated in the sector, as well as in the short term to remain in the first three companies with higher ratios with respect to accumulated earnings in | reserves, operating profit margin, net profit and return on capital (ROC).

The planned decisions and actions support the established strategy; to carry it out, it is proposed first to know the market, the conditions, and the information the sector provides before each round. Also, implement a competitive pricing strategy against other competing companies, seeking not only to be an attractive price to customers but also to be perceived by the quality of the product. On the other hand, any additional deliveries, such as tenders or tenders outside the planned production, should be used to obtain greater profits.

In short, the strategy is based on costs and differentiation; on the one hand, to obtain operational efficiency, quality standards and a competitive price, and once this goal is achieved, enhanced unique characteristics of the company and product or service, such as customer service, advertising, and marketing strategies.

## **KEYWORDS**

Business simulation game; Competitive environment; Products, markets; Strategic objectives; Market positioning, growth; Financial performance metrics; Competitive pricing, quality; Cost and differentiation strategy

## **RESUM**

Este TFG es realitza dins d'un joc de simulaci3n d'empresa en un entorn competitiu amb una empresa que produïx dos productes i que embene en tres mercats. El TFG arreplega set rondes de joc equivalents a set cicles comptables. Els objectius estratègics per al període del joc són, en el llarg termini, posicionar a l'empresa entre les millors del mercat, buscant en cada ronda créixer en quota de mercat enfront dels competidors. Conseqüentment, en el mitjà termini es pretén tindre un percentatge de retorn a l'accionista acumulat atractiu en el sector, així com en el curt termini mantindre's entre les primeres empreses amb] majors ràtios respecte a guanys acumulats en reserves, marge de benefici operatiu, benefici net i retorn del capital (ROE).

Les decisions i accions previstes donen suport a l'estratègia establida. Per a dur-la a terme es planteja conéixer primerament el mercat, les condicions i la | informaci3n disposada del sector abans de cada ronda. Així mateix, es planteja establir una estratègia de preus competitiva enfront d'altres empreses competidores, buscant no sols ser el preu atractiu als clients sinó, una vegada afermada la marca i l'estratègia, també ser percebuts per la qualitat del producte. D'altra banda, es farà ús dels possibles lliuraments addicionals com a licitacions o concursos fora de la producci3n prevista per a obtindre majors beneficis.

En resum, l'estratègia es fonamenta entre costos i diferenciaci3n; d'una banda, potenciar l'eficiència operativa, estàndards de qualitat de la mà d'un preu competitiu, i una vegada aconseguit este objectiu. potenciar característiques úniques del producte o servici, com l'atenci3n al client, publicitat i estratègies de màrqueting.

## **PARAULES CLAU**

Joc d'empresa; Competitivitat; Objectius estratègics; Posicionament i creixement; Mètriques de rendiment; Costos; Diferenciaci3n.

## Índice de contenido

1.	<i>Introducción</i> .....	6
2.	<i>Plan de decisiones</i> .....	8
3.	<i>Análisis por ciclos</i> .....	2
3.1.	Ronda 1 .....	2
3.2.	Ronda 2 .....	14
3.3.	Ronda 3 .....	22
3.4.	Ronda 4 .....	27
3.5.	Ronda 5 .....	33
3.6.	Ronda 6 .....	38
3.7.	Ronda 7 .....	44
4.	<i>Informe global</i> .....	49
5.	<i>Conclusiones</i> .....	54
6.	<i>Bibliografía</i> .....	56
7.	<i>Anexos</i> .....	57
7.1.	Formulario ODS .....	57

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Comparación precios por lote de osos de peluche y coches de carrera R1 .....	4
Ilustración 2 Comparación eficiencia productiva R1 .....	5
Ilustración 3 Capacidad de producción/volumen de producción en España .....	6
Ilustración 4 Costes de salarios producción España .....	6
Ilustración 5 Distribución logística por empresas entre mercados .....	7
Ilustración 6 Flujos de caja .....	12
Ilustración 7 Comparación de ROE%, ROCE% y WACC% para cada empresa .....	13
Ilustración 8 Ingreso global ventas acumulado .....	18
Ilustración 9 Utilización de la capacidad de producción. ....	19
Ilustración 10 Inventario inicial y final de osos y coches. ....	20
Ilustración 11: Estructura de Balance R1 .....	21

## Índice de tablas

Tabla 1 Análisis vertical cuenta de resultados .....	9
Tabla 2 Cálculo del Fondo de Maniobra.....	11
Tabla 3 Decisiones de precios unitarios R1 .....	14
Tabla 4: Decisiones en publicidad R2 .....	15
Tabla 5: Decisiones en atención al consumidor R2 .....	15
Tabla 6: Decisiones de logística R2.....	16
Tabla 7: Decisiones de producción R2 .....	16
Tabla 8: Decisiones de inversión .....	17
Tabla 9: Decisiones de mejoras operativas y de control de calidad R2 .....	17
Tabla 10: Decisiones financieras R2. ....	19
Tabla 11: Decisiones de precio unitario R3.....	22
Tabla 12: Decisiones de publicidad R3 .....	23
Tabla 13: Decisiones de atención al consumidor R3 .....	23
Tabla 14: Decisiones logística R3.....	24
Tabla 15: Decisiones de producción R3.....	24
Tabla 16: Decisiones de inversión R3 .....	26
Tabla 17: Decisiones de mejoras operativas y control de calidad R3 .....	25
Tabla 18: Decisiones financieras R3 .....	25
Tabla 19: Decisiones de precio unitario R4.....	28
Tabla 20: Decisiones de publicidad R4 .....	29
Tabla 21 Decisiones de atención al consumidor R4 .....	29
Tabla 22: Decisiones de logística R4 .....	30
Tabla 23: Decisiones de producción R4.....	30
Tabla 24: Decisiones de inversión R4 .....	31
Tabla 25: Decisiones en mejoras operativas y en control de calidad R4 .....	31
Tabla 26: Decisiones financieras R4 .....	31
Tabla 27: Decisiones financieras R5 .....	34
Tabla 28: Decisiones de publicidad R5 .....	35
Tabla 29: Decisiones de atención al consumidor R5 .....	35
Tabla 30: Decisiones de logística R5 .....	35
Tabla 31: Decisiones de producción R5.....	36
Tabla 32: Decisiones inversión R5.....	36
Tabla 33: Decisiones en mejoras operativas y control de calidad R5 .....	36

Tabla 34: Decisiones financieras R5 .....	37
Tabla 35: Decisiones de producción R6 .....	39
Tabla 36: Decisiones de publicidad R6 .....	39
Tabla 37: Decisiones de atención al consumidor R6 .....	40
Tabla 38: Decisiones de atención al consumidor R6 .....	40
Tabla 39: Decisiones de atención al consumidor R6 .....	41
Tabla 40: Decisiones de inversión R6 .....	41
Tabla 41: Decisiones en mejoras operativas y en control de calidad R6 .....	42
Tabla 42: Decisiones financieras R6 .....	42
Tabla 43: Decisiones de precio unitario R7 .....	44
Tabla 44: Decisiones de publicidad R7 .....	45
Tabla 45: Decisiones de atención al consumidor R7 .....	45
Tabla 46: Decisiones de logística R7 .....	46
Tabla 47: Decisiones de producción R7 .....	46
Tabla 48: Decisiones de inversión R7 .....	47
Tabla 49: Decisiones en mejoras operativas y de control de calidad R7 .....	47
Tabla 50: Decisiones financieras R7 .....	47
Tabla 51: Evolución Ratios Infinity Toys Co. ....	50

## **1. Introducción**

A lo largo de este trabajo se pretende exponer el análisis y desarrollo del caso de empresa Infinity Toys Co., sus desafíos y estrategias para el éxito frente a los competidores del mercado.

Para poder comprender los resultados obtenidos más adelante, es necesario contextualizar la empresa; se parte de un negocio familiar de juguetes con una trayectoria empresarial que data de 1815, fecha de su fundación. Asimismo, la empresa ha sido testigo de un crecimiento constante y una expansión súbita que le llevó a mercados fuera de España como Francia y Estados Unidos. Sin embargo, en la actualidad, la parte financiera de la empresa se enfrenta a un estancamiento, con un nivel de apalancamiento muy alto y, en términos de rentabilidad, poco satisfactorio. En concreto, la empresa, atraviesa desafíos que requieren una atención estratégica y una acción decidida para asegurar su éxito continuo en un mercado global cada vez más competitivo.

Uno de los principales retos que enfrenta Infinity Toys Co. es la necesidad de mejorar su rentabilidad. En los últimos rondas, la empresa ha experimentado dificultades financieras, en parte debido a la fluctuación de las tasas de cambio entre el euro y el dólar estadounidense. La rentabilidad insatisfactoria plantea una amenaza para la estabilidad y el crecimiento futuro de la organización, lo que subraya la importancia de implementar medidas efectivas para mejorar su salud financiera. Por otro lado, cuando hablamos respecto al mercado, Infinity Toys Co. se ve amenazada por una competencia cada vez más fuerte en el sector de juguetes a nivel global. Los analistas de mercado pronostican una mayor competencia a medida que otras empresas locales se enfocan en expandirse internacionalmente, y las pequeñas empresas buscan fusionarse para formar empresas más fuertes y competitivas. Teniendo esto en consideración, también se supone vital encontrar formas de diferenciarse y mantener su posición como líder en la fabricación de juguetes de calidad dentro y fuera de España.

Otro desafío latente que se ha diagnosticado para la empresa es la necesidad de expandirse internacionalmente de manera efectiva. Aunque la empresa ha logrado establecerse en mercados fuera de su territorio, su presencia en el extranjero no es tan fuerte como en su mercado nacional. Para maximizar su potencial de crecimiento, Infinity Toys Co. necesita de una reestructuración estratégica que le permita expandirse y aprovechar sus fortalezas, abordando las barreras específicas de cada mercado.

Para afrontar dichas necesidades y garantizar el éxito continuo de la organización en todos sus mercados, se proponen varias estrategias clave. En primer lugar, la empresa debe centrarse en mejorar su rentabilidad mediante la optimización de costes, la gestión efectiva del riesgo cambiario y la identificación de nuevas oportunidades de ingresos. Además, debe diferenciarse en el mercado mediante la innovación en productos, la calidad del servicio al cliente y la gestión de la marca.

El objetivo final que prevalece sobre todos los anteriores es el crecimiento rentable y sostenible de la empresa. Puesto que la empresa opera en un mercado global cada vez más competido, en un sector con constantes avances tecnológicos, mejoras de innovación y cambios constantes en logística y operaciones, es fundamental que Infinity Toys Co. se



enfoque en asegurar su viabilidad a largo plazo. Esto implica no solo maximizar los ingresos y las ganancias, sino también administrar eficazmente los costes, mitigar los riesgos financieros y operativos, así como rediseñar la estructura de capital y patrimonio y mantener un equilibrio entre la expansión y la estabilidad. Priorizando este objetivo, la empresa puede asegurar su posición como líder en la fabricación de juguetes de calidad y establecer las bases concisas para un futuro cambiante.

## **2. Plan de decisiones**

El siguiente plan de decisiones ejecutivo, recoge la estrategia a seguir por Infinity Toys CO. en el juego de simulación de empresas. El juego de empresa consiste en siete ciclos contables de desarrollo empresarial dentro de un simulador, en donde las empresas competidoras, a través de la toma de decisiones en áreas como ventas, producción y corporativo, buscarán maximizar el crecimiento de la empresa. El crecimiento puede ser medido en términos de rentabilidad financiera, nivel de adaptación a las condiciones del mercado, evolución general respecto al punto inicial y final, demanda total y cuota de mercado, así como también lo pueden ser la hoja de balance, cuenta de resultados y los flujos de caja alcanzados en el juego.

Una vez finalizada cada ronda, la empresa deberá, evaluar los resultados de desempeño tanto globales, como para sí misma sobre rondas anteriores. Por consiguiente, para el caso de estudio de Infinity Toys Co. la estrategia se fundamenta entre costes y diferenciación; por un lado, potenciar la eficiencia operativa, estándares de calidad de la mano de un precio competitivo, y una vez alcanzado este objetivo, potenciar características únicas del producto, como la atención al cliente, publicidad y estrategias de marketing.

De este modo, la empresa define en su plan el objetivo principal al jugar con el simulador, así como objetivos específicos que dan soporte a este primero. Por otro lado, se ha acotado en el tiempo, distribuido en fases, facilitando la implementación y desarrollo de la estrategia. Consecuentemente, por medio de este método, la empresa podrá evaluar su eficacia y qué se pretende conseguir con las decisiones tomadas en cada ciclo.

### Plan Ejecutivo de Decisiones para Infinity Toys Co.

#### **- Propósito y objetivos**

Propósito: posicionar a Infinity Toys Co. entre las mejores empresas del mercado en un entorno competitivo, mediante el crecimiento de la cuota de mercado y la maximización del retorno al accionista.

Objetivos: en el corto plazo, mantenerse entre las mejores empresas en términos de ganancias acumuladas en reservas, margen de beneficio operativo, beneficio neto y retorno sobre el capital (ROE). En el medio plazo, lograr un porcentaje de retorno al accionista acumulado atractivo en el sector. Finalmente, en el largo plazo, posicionar a la empresa como líder en cuota de mercado y ser percibida por la calidad de sus productos.

- **Análisis de situación**

Análisis interno: al inicio del simulador, todas las empresas comienzan con una base igual y condiciones idénticas, lo que significa que todas las empresas poseen las mismas fortalezas y debilidades iniciales. Sin embargo, esta igualdad es válida solo en la primera ronda. A medida que avanza el juego y se implementan las estrategias individuales de cada empresa, las condiciones del mercado comienzan a cambiar. Estas modificaciones generan una evolución en las ventajas y desventajas competitivas de cada empresa, alterando sus posiciones relativas en el mercado. Por lo tanto, el desempeño de las empresas a lo largo del tiempo refleja las decisiones estratégicas y tácticas adoptadas por cada una.

Análisis externo: según los expertos, Infinity Toys Co. se encuentra en un momento en el que se anticipa un aumento en la demanda de los mercados internacionales. Además, se prevén oportunidades en licitaciones y concursos a lo largo del juego. Es crucial destacar que la alta competencia representa la mayor amenaza para la empresa. Asimismo, existen variables macroeconómicas, como las fluctuaciones en la tasa de cambio eurodólar y las tasas de interés, que pueden alterar significativamente la estructura financiera de la empresa.

- **Creación de propuestas:**

- a. Aumentar la capacidad de producción mediante la inversión en nueva maquinaria o ampliación de las edificaciones.
- b. Optimizar la eficiencia operativa implementando sistemas de turnos adicionales e invertir en mejoras operativas.
- c. Expandir la presencia en mercados internacionales mediante estrategias de marketing y publicidad.
- d. Participar en licitaciones y concursos fuera de la producción prevista para aumentar los beneficios.

- **Análisis de propuestas:**

Para analizar las opciones se hará uso de criterios de evaluación como, coste, tiempo de implementación, impacto en eficiencia, impacto en cuota de mercado y riesgo de aplicación.

**a. Aumentar la capacidad de producción:**

- Coste: alto
- Tiempo: largo plazo
- Impacto en eficiencia: alto
- Impacto en cuota de mercado: moderado a alto
- Riesgo: medio

**b. Optimizar la eficiencia operativa:**

- Coste: moderado
- Tiempo: corto plazo
- Impacto en eficiencia: moderado
- Impacto en cuota de mercado: bajo a moderado
- Riesgo: bajo

- c. Expandir la presencia en mercados internacionales:**
- Coste: moderado
  - Tiempo: medio plazo
  - Impacto en eficiencia: bajo
  - Impacto en cuota de mercado: alto
  - Riesgo: medio
- d. Participar en licitaciones y concursos:**
- Coste: bajo
  - Tiempo: corto plazo
  - Impacto en eficiencia: bajo
  - Impacto en cuota de mercado: moderado
  - Riesgo: bajo a medio.
- **Selección de la mejor propuesta**  
Dado que cada alternativa por si sola aporta a los objetivos específicos del plan, se plantea una combinación de las alternativas para un enfoque equilibrado. En resumen, consistirá en optimizar la eficiencia operativa en el corto plazo, seguida de la expansión y establecimiento en mercados internacionales en el medio plazo, haciendo uso adicional de licitaciones y concursos para aprovechar oportunidades adicionales de beneficios sin tanta competencia.
- **Plan de implementación**  
La simulación se desarrolla en una agenda de siete ciclos contables, equivalentes a siete rondas de juego para la toma de decisiones. Este plan se divide en dos fases principales.
- Fase 1 (rondas 1-3)**
- Utilizar el total de los turnos de producción en cada ronda, si es posible.
  - Optimizar la eficiencia operativa.
  - Invertir en mejoras operativas para reducir los costes.
  - Iniciar gradualmente los gastos en marketing.
- Fase 2 (rondas 4-7)**
- Expandir la presencia en mercados internacionales.
  - Participar en licitaciones.
  - Consolidar la percepción de calidad del producto.
- **Monitoreo y Evaluación**  
Los indicadores de desempeño (*KPIs*) a seguir son, en primer lugar, eficiencia productiva, medida en unidades producidas por persona. En segundo lugar, la cuota de mercado, que representa la participación en el mercado comparada con los competidores, mientras que, a nivel financiero, el beneficio neto y el ROE serán los principales indicadores para tomar decisiones.
- **Documentación y Reportes**  
Documentación completa: mantener registros detallados de todas las decisiones y actividades implementadas.

Este plan ejecutivo de decisiones proporciona una guía estructurada para que Infinity Toys Co. pueda tomar decisiones estratégicas fundamentadas, alineadas con sus objetivos a corto,

medio y largo plazo en un entorno competitivo. La implementación en dos fases asegura una adecuada adaptación y respuesta a las condiciones del mercado en cada ciclo contable anual.

### **3. Análisis por ciclos**

En este apartado se analizarán con detalle los diferentes ciclos jugados, las condiciones del mercado estimadas por el simulador, y la evolución de la empresa ronda tras ronda. El estudio de las rondas comprende, en primer lugar, una lista detallada de las decisiones tomadas por cada ciclo, la justificación de la toma de decisiones, exponiendo qué se pretendía inicialmente con cada una de ellas, y los resultados de la ronda para cada área de decisión.

Con este análisis se pretende extraer conclusiones sobre las estimaciones de la estrategia planteada, frente a los resultados obtenidos, examinando así las posibles desviaciones que concurren y cómo corregirlas. De la misma manera, con cada ronda y su interpretación, se plantean correcciones que permitan subsanar las desviaciones en lo más mínimo para el siguiente ciclo, y que a su vez tengan coherencia con la estrategia de la empresa.

Para poder comprender los siguientes resultados, es importante destacar que la *unidad* de ventas y de producción corresponde a un lote de 1.000 juguetes. Es decir, las cifras en ventas y producción se escriben en miles de unidades (= 1.000 x 1.000 juguetes). Por consiguiente, todos los precios son para una unidad de 1.000 juguetes; los precios se denominan en la moneda local.

Por otro lado, la empresa puede invertir en edificios y maquinaria en incrementos de capacidad de 10.000 unidades.

#### **3.1. Ronda 1**

##### **3.1.1. Condiciones para la ronda**

En España, se proyecta que la demanda de juguetes se mantenga estable en comparación con la ronda anterior, a menos que los precios experimenten cambios importantes. Por otro lado, se espera un aumento en la demanda de juguetes en otros países. Según investigaciones recientes en grupos de enfoque de preescolares, se espera que los coches de carreras superen en popularidad a los osos de peluche. Además, se aguardan nuevos datos sobre cómo los colorantes y materiales utilizados en los coches de carreras podrían influir en la demanda a largo plazo. Aunque la empresa está en proceso de adquirir una planta de producción en EE.UU., lo que podría retrasar las decisiones de inversión a corto plazo, se espera que esta nueva instalación aumente las ventas en la región una vez que esté en funcionamiento.

En el ámbito financiero, se pronostica que las tasas de interés permanezcan estables debido a la estabilidad del entorno financiero. La eficiencia del personal en la producción de modelos fundidos a presión de coches de carreras sigue en aumento. Aunque la economía española muestra signos de recuperación, con un aumento en los precios de los edificios, no se

anticipan impactos negativos en los costes de producción. La competencia entre fabricantes de maquinaria probablemente impulsará innovaciones futuras. Además, la situación financiera y los tipos de cambio parecen estables, sin esperarse cambios significativos.

### **3.1.2. Decisiones tomadas**

Lamentablemente, los cambios planteados durante la primera ronda de juego no fueron efectuados ya que no se registraron de manera correcta en el simulador. Lo anterior, deja a la empresa Infinity Toys Co. en una posición desventajada frente al resto de competidores. Consecuentemente, la ronda uno queda sujeta a las decisiones preestablecidas por el sistema.

Para superar este obstáculo, la empresa deberá realizar un análisis profundo de los resultados de la primera ronda, identificando las posibles desviaciones con respecto al mercado, los competidores, las tendencias y las condiciones que afectan a la ronda. A partir de este análisis, se aplicarán las correcciones necesarias para recuperar la posición estratégica y cumplir con los objetivos y resultados esperados inicialmente.

A pesar de este contratiempo, se espera contar con ciclos suficientes para subsanar cualquier repercusión negativa que pueda desarrollarse en esta ronda. Asimismo, se ha de reconocer el desafío que supone un ciclo menos, modificando el plan ejecutivo de decisiones así como las posibilidades de generar mejores resultados en menor tiempo, a comparación del resto de equipos y empresas.

La empresa Infinity Toys Co. se encuentra comprometida con la mejora continua de sus procesos y productos. La experiencia obtenida a partir de este simulador servirá como una valiosa herramienta para identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias más efectivas para el futuro. La empresa está segura de que este contratiempo temporal no afectará su capacidad para alcanzar sus objetivos a largo plazo a pesar de las modificaciones.

### **3.1.3. Resultados y análisis**

#### **a. Mercado**

Para esta primera ronda Infinity Toys Co. se caracteriza por mantener precios superiores a la media del mercado en todas las regiones y para ambos tipos de productos ver *Ilustración 1*, tanto osos de peluche como coches de carreras. En España, los precios de los osos de peluche de Infinity Toys Co. son de 260 EUR (lote de mil unidades), comparado con el mercado de 253,25 EUR, mientras que en EE.UU. y Francia, los precios son 367 USD y 250 EUR, respectivamente, superando también las medias de mercado. Para los coches de carreras, los precios de Infinity Toys Co. son 203 EUR en España, 275 USD en EE.UU. y 205 EUR en Francia, todos por encima de las medias regionales.

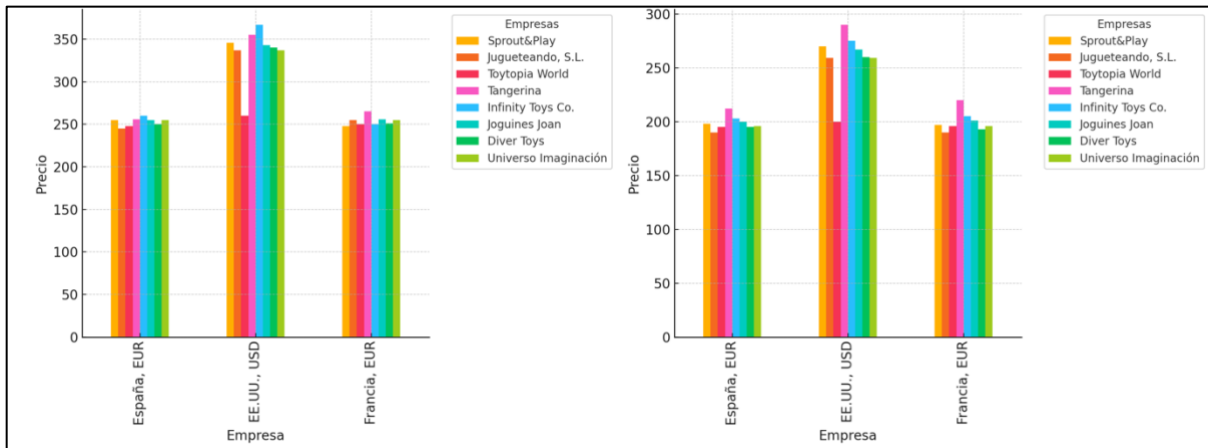


Ilustración 1 Comparación precios por lote de osos de peluche y coches de carrera R1

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Los precios de Infinity Toys Co. en EE.UU. son elevados para ambos productos. Se observa además la clara variabilidad de precios en dicho mercado, especialmente para los coches de carreras lo que indica un mayor rango de estrategias de precios entre las diferentes empresas.

En términos de ventas, el desempeño de Infinity Toys Co. para la primera ronda es mixto. En España, vendió 21.694 mil unidades de osos de peluche, por debajo de la media de 23.781 mil unidades. En EE.UU., las ventas fueron de 11.846 mil unidades, superando a algunos competidores, aunque por debajo de la media de 12.880 mil unidades. En Francia, las ventas fueron significativamente menores, con 41.459 mil unidades frente a una media de 49.34996 mil unidades. Para los coches de carreras, Infinity Toys Co. vendió 36.057 mil unidades en España, ligeramente por debajo de la media de 37.817 mil unidades. En EE.UU., se destacan con 14.4792 mil unidades vendidas, por encima de la media de 10.849 mil unidades, mientras que en Francia, las ventas fueron de 46.151 mil unidades, por debajo de la media de 49.119 mil unidades.

La cuota de mercado de Infinity Toys Co. refleja su desempeño en ventas. Para osos de peluche, la cuota de mercado en España es del 11,4%, en EE.UU. del 11,5% y en Francia del 10,37%, todas menores que las medias respectivas de 12,25%, 12,51% y 12,07%. En el segmento de coches de carreras, Infinity Toys Co. tiene una cuota de mercado del 11,92% en España, por debajo de la media de 12,38%, pero se destaca en EE.UU. con una cuota del 17,04%, significativamente superior a la media de 10,95%. En Francia, la cuota es del 11,74%, ligeramente por debajo de la media de 12,83%.

En términos de gestión de inventarios, Infinity Toys Co. no reporta inventario final para ninguno de los productos, indicando una gestión eficiente de inventarios o una venta completa, evitando excesos y potenciales costes de cambios en el inventario.

## b. Producción

Infinity Toys Co. mostró un desempeño moderado en términos de eficiencia productiva y volumen de producción durante la primera ronda. La eficiencia productiva fue de 3,31 unidades fabricadas por trabajador para osos de peluche y 2,51 unidades fabricadas por trabajador para coches de carreras. En cuanto a volumen, se produjeron 75 mil unidades de osos de peluche y 97 mil unidades de coches de carreras. El costo total de los salarios para la producción fue de 3,743 mil EUR. La cuota de los salarios fue de 1,385 mil EUR para osos de peluche y 2,358 mil EUR para coches de carreras, indicando un control adecuado de los costes laborales frente a los competidores, también debido a la diferencia en producción.

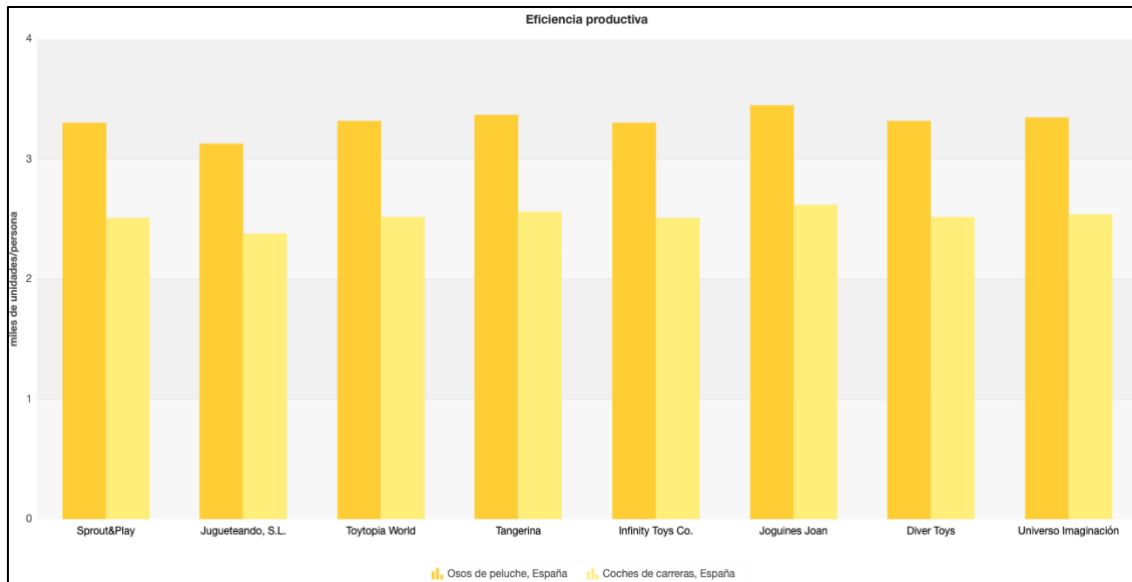


Ilustración 2 Comparación eficiencia productiva R1

Fuente: extraído de CESIM simulador

En la Ilustración 2 se evidencia la gran diferencia de eficiencia productiva de los osos de peluche y los coches de carrera, por lo que la dirección de Infinity Toys Co. podría aprovecharse de esto e invertir en la eficiencia de coches de carreras, convirtiéndola en una ventaja competitiva frente al resto de empresas. Aquí se puede observar la importancia de invertir en maquinaria y edificaciones, así como en mejoras operativas para la producción en España. Por otra parte, el revisar y optimizar la gestión de turnos para maximizar la producción sin aumentar significativamente los costes laborales es otra área de mejora. Aprovechar la capacidad de producción existente para aumentar el volumen y beneficiarse de economías de escala es crucial. Asimismo, es primordial continuar monitoreando a los competidores para identificar mejores prácticas y áreas de mejora reduciendo así la actual brecha entre la competencia y la empresa.

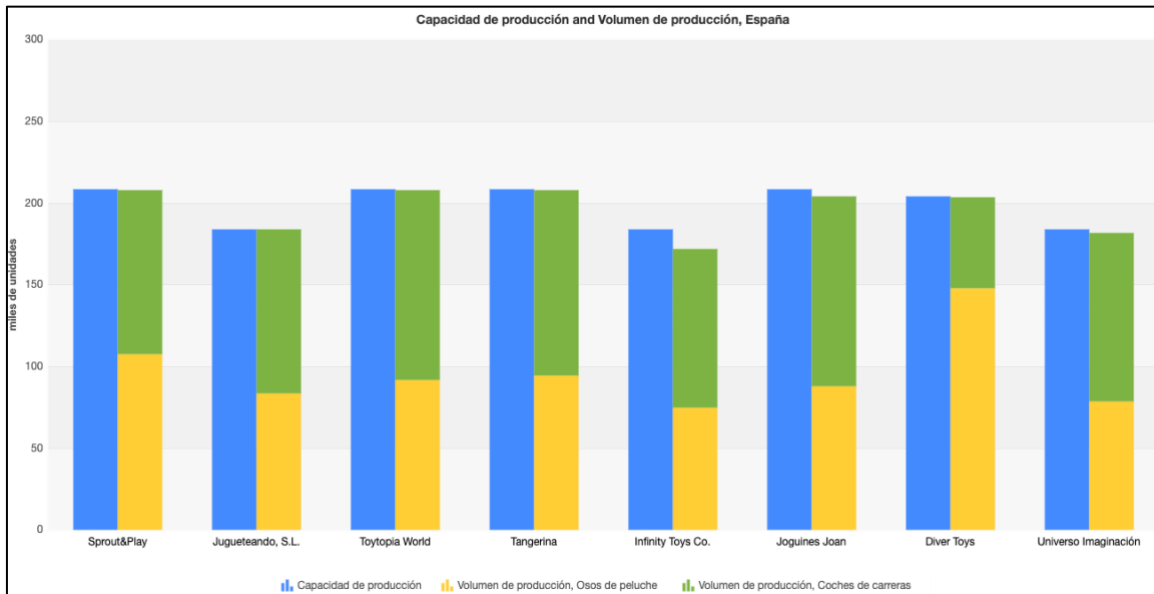


Ilustración 3 Capacidad de producción/volumen de producción en España

Fuente: extraído de CESIM simulador

Haciendo referencia a la ilustración 3, de esta primera ronda debemos destacar los turnos relativamente bajos, con aproximadamente dos turnos para Infinity Toys Co. frente a otros competidores que operan con hasta 3 turnos; esto podría reflejar una estrategia de optimización de costes laborales o una capacidad de demanda limitada. Si observamos además los costes variables por unidad, tenemos que para los osos de peluche la empresa produce por 105.40 EUR y 82.72 EUR para los coches de carreras, siendo estos costes altamente competitivos y ambos de los más bajos en el mercado. Permitiendo una ventaja en términos de fijación de precios y márgenes de beneficio.

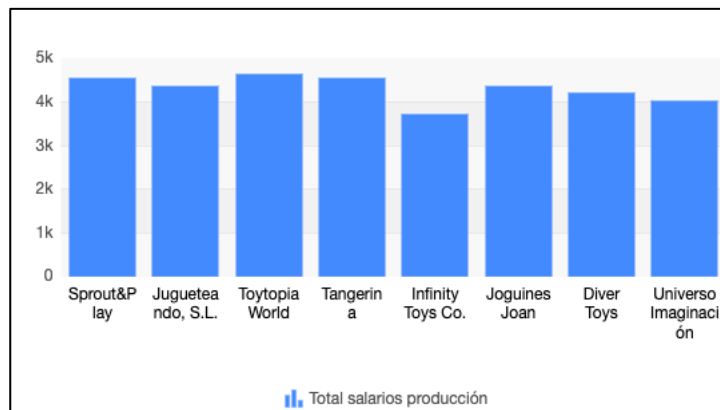


Ilustración 4 Costes de salarios producción España

Fuente: extraído de CESIM simulador

Siguiendo la ilustración 4, Infinity Toys Co. muestra una estructura de costes eficiente y competitiva tanto en términos de costes variables de producción como en la gestión de la mano de obra. La capacidad de producción y la eficiencia productiva son comparables con la



industria. Los turnos más bajos representan una estrategia de reducción de costes laborales, y a su vez, una optimización basada en la demanda actual. La empresa tiene una posición sólida en términos de costes, lo que puede permitirle competir efectivamente en el mercado.

### c. Logística

Si bien Infinity Toys Co. gestionó de manera eficiente la logística tanto de osos de peluche como de coches de carreras, existen áreas de mejora en comparación con algunos competidores.

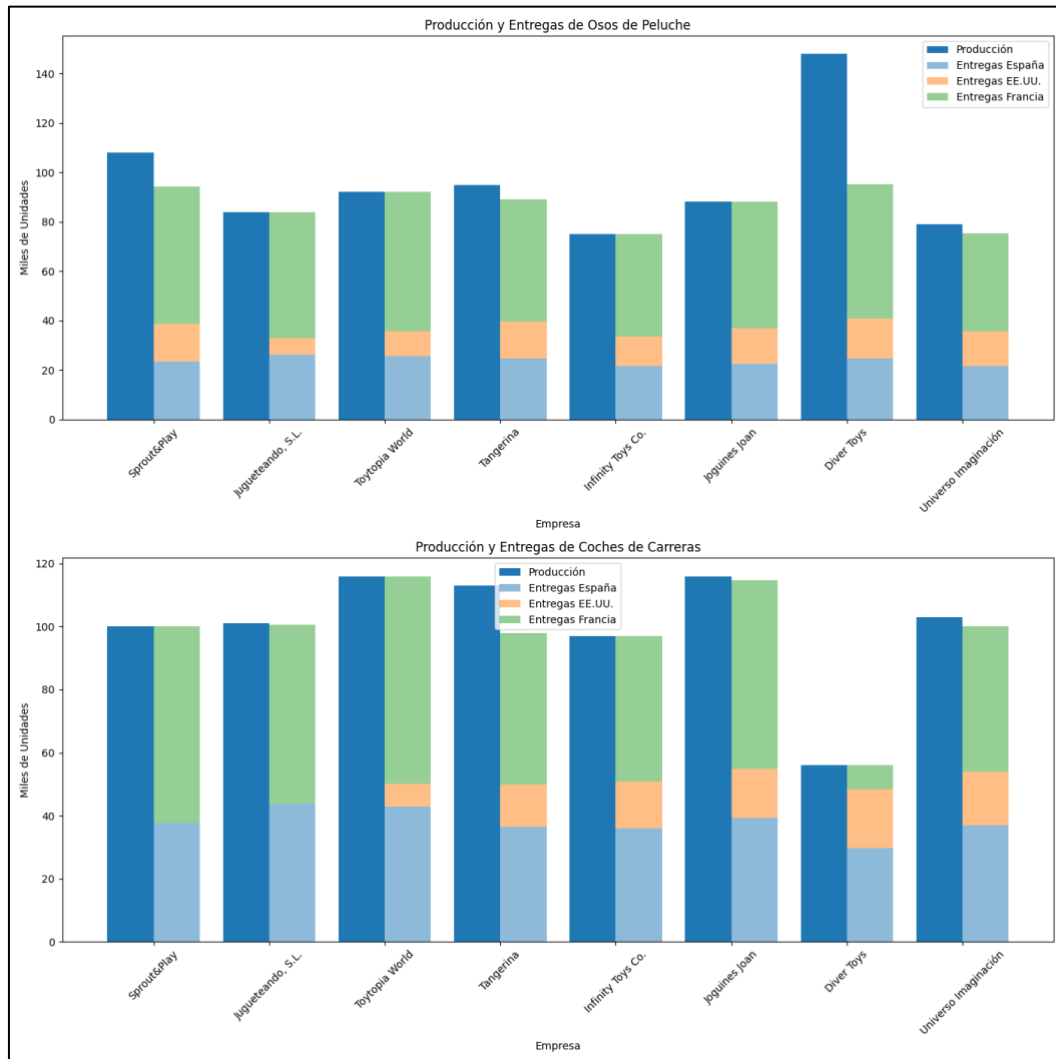


Ilustración 5 Distribución logística por empresas entre mercados

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Observando la ilustración 5, para los osos de peluche, Infinity Toys Co. produjo 75 mil unidades, un volumen menor en comparación con empresas como Diver Toys y Juguines Joan, que produjeron 148 mil y 88,3 mil unidades, respectivamente. Las entregas a los diferentes mercados fueron gestionadas con relativa eficiencia frente a la competencia, con

21,69 mil unidades entregadas en España, 11,85 mil unidades a EE.UU. y 41,46 mil unidades a Francia. No se registraron entregas adicionales y el inventario final de osos de peluche quedó en cero, indicando una distribución completa de la producción.

En cuanto a los coches de carreras, Infinity Toys Co. produjo 97 mil unidades. Las entregas a España alcanzaron las 36,06 mil unidades, a EE.UU. fueron 14,79 mil unidades, y a Francia se entregaron 46,15 mil unidades. Al igual que con los osos de peluche, no se realizaron entregas adicionales y el inventario final quedó en cero. Comparando estos resultados, Joguines Joan y Toytopia World entregaron 115,95 mil y 116,00 mil unidades respectivamente, estos volúmenes superiores en mercados clave, lo que sugiere una distribución más efectiva en esos casos específicos.

De la misma manera, el informe de logística también refleja la distribución de los productos en los diferentes mercados. Para esta ronda uno, se evidencia una distribución similar entre las empresas para el mercado de los osos de peluche. Como se describió en los párrafos anteriores, a diferencia de empresas como Sprout&Play y Juguetendo, S.L., que apostaron por no hacer entregas a EE.UU. de coches de carreras, el resto del mercado sigue una proporción similar en la asignación de entregas a los diferentes mercados.

#### **d. Estados financieros**

Los estados financieros a estudiar comprenden: cuenta de resultados, hoja de balance y los flujos de caja.

##### Cuenta de resultados

Partiendo de la cuenta de resultados, podemos determinar con claridad las ganancias y pérdidas que ha generado la empresa en esta ronda uno. Para profundizar en dichos resultados, se hace uso de un análisis vertical y horizontal. El análisis vertical consiste en asignar un peso porcentual a las partidas más significativas de la cuenta de resultados sobre las ventas netas. De esta manera, facilita la comprensión de cómo se diluyen los ingresos que la empresa es capaz de generar y qué márgenes maneja y qué capacidad de convertir en mayor o menor medida ventas en beneficio neto al final de la ronda. De la misma manera, el análisis horizontal asigna porcentajes de las partidas sobre las ventas netas, comparando a la empresa con la ronda corriente y el inmediatamente anterior, permitiendo ver cómo evolucionan los pesos que aminoran las ventas.

Para facilitar el análisis vertical, tomaremos los datos de todos los competidores para cada partida de la cuenta de resultados como una media del sector, contra posicionado al desempeño de Infinity Toys Co. para el primer ejercicio contable.

Partida	Infinity Toys Co. (Miles de EUR)	Infinity Toys Co. (%)	Promedio del Sector (Miles de EUR)	Promedio del Sector (%)	Variación (%)
<b>Ventas Netas</b>	<b>39.438</b>	<b>100</b>	<b>39.438</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
Costes Variables	16.301	41,3	15.235	38	+3,30
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>23.137</b>	<b>58,7</b>	<b>24.203</b>	<b>62</b>	<b>-3,3</b>
Costes de Marketing y Ventas	2.905	7,36	3.168	8	-0,64
Costes Fijos	5.050	12,8	5.184	13	-0,15
<b>EBITDA</b>	<b>15.182</b>	<b>38,2</b>	<b>16.051</b>	<b>39</b>	<b>-0,8</b>
Amortización	2.379	6	2.189	5,5	+0,50
<b>EBIT</b>	<b>12.803</b>	<b>32,2</b>	<b>13.862</b>	<b>33,5</b>	<b>-1,3</b>
Gastos Financieros	3.059	7,76	2.554	6,5	+1,26
<b>Beneficio Neto</b>	<b>9.744</b>	<b>24,74</b>	<b>11.308</b>	<b>27</b>	<b>-2,26</b>

Tabla 1 Análisis vertical cuenta de resultados

Fuente: elaboración propia

**Análisis vertical:** partiendo de la tabla 1, Infinity Toys Co. tiene un porcentaje de ventas netas similar al promedio del sector. Asimismo, podemos destacar, a su vez, que los costes variables para la empresa están por encima de la media de sus competidores, lo que representa un área de mejora para las siguientes rondas. Respecto al beneficio bruto de Infinity Toys Co., encontramos que también es deficiente en cuanto al resto de empresas, pudiendo deberse a los costes variables más altos que maneja la empresa.

También, cuando hablamos de costes, tanto en marketing y ventas, como en costes fijos, Infinity Toys Co. tiene porcentajes ligeramente más bajos que el promedio del sector. Esto podría significar una ventaja para la empresa. Consecuentemente, el EBITDA también se ve diluido en mayor proporción que su competencia. Respecto a la amortización con la que se maneja la empresa, está ligeramente por encima, pero no representa una diferencia significativa respecto a la media.

De la misma manera, el EBIT de Infinity Toys Co. es ligeramente menor que el promedio del sector. Por otro lado, los gastos financieros son superiores a la media, debido a que muchos de los competidores devolvieron deuda a largo plazo en esta ronda, dejándoles con menos deuda viva sobre la que aplicar intereses. Finalmente, la empresa resulta con un beneficio neto significativamente menor que el promedio del sector. Esto podría deberse a los menores márgenes operativos y a los mayores gastos financieros de la empresa.

Por una parte, es importante reducir costes variables, teniendo efecto inmediato en un mejor margen bruto. Del mismo modo, se confirma con el análisis vertical la necesidad de implementar una estrategia de costes, en este caso enfocado también a reducir costes fijos, posiblemente a través de la mejora de la eficiencia operativa. Por el contrario, la empresa maneja un margen positivo para seguir invirtiendo en marketing y publicidad, lo que le permitiría influir en las ventas netas de la misma manera que sus competidores. Otra medida a tomar en cuenta para las siguientes rondas es analizar su estructura de capital, determinando si es necesario reducir su nivel de deuda, lo que podría disminuir el riesgo a subidas del tipo de interés y de gastos financieros.

Debido a la naturaleza del análisis horizontal, no se hará uso de este para esta ronda, pero sí a partir de las siguientes, ya que los resultados del ciclo contable anterior corresponden a rondas de práctica del simulador.

Otros indicadores que podemos implementar para medir la salud financiera de la empresa son las ratios.

- Ratios de Liquidez:

Ratio Corriente:  $(\text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}) = 3,20$

Indica que la empresa tiene 3,20 euros de activos corrientes por cada euro de pasivos corrientes, expresando la buena capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Ratio de Liquidez General:  $(\text{Activos Totales} / \text{Pasivos Totales}) = 1,80$

Del mismo modo que la ratio corriente, la empresa puede afrontar con todos sus activos, 1,80 euros con activos corrientes o fijos para cada euro de sus pasivos totales. Esto significa que la empresa tiene una buena capacidad para cumplir con sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo.

- Ratios de Actividad:

Ratio de Rotación de Activos Totales:  $(\text{Ventas Netas} / \text{Activos Totales}) = 1,70$

Indica que la empresa genera 1,70 euros en ventas por cada euro invertido en activos totales, lo que puede dar a entender que la empresa está utilizando sus activos de manera eficiente para generar ventas.

Ratio de Rotación de Inventarios:  $(\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario Promedio}) = 4,20$

La empresa vende sus inventarios 4,20 veces al año. Esto significa que la empresa no está manteniendo un exceso de inventario, lo que reduce los costes de almacenamiento y financiación.

Ratio de Rotación de Cuentas por Cobrar:  $(\text{Ventas Netas} / \text{Cuentas por Cobrar Promedio}) = 12,00$

La empresa recauda su realizable 12,00 veces al año. Esto significa que la empresa es capaz de percibir cada mes el realizable pendiente de cobro de manera eficiente.

## Hoja de balance

Al estudiar la hoja de balance de las empresas competidoras en la simulación, se puede evaluar la salud financiera de las mismas y su posición competitiva en términos de liquidez, solvencia y rentabilidad.

Lo primero a valorar, es la estructura patrimonial y la liquidez de las empresas. Para ello es preciso evaluar cómo se componen las partidas principales de activo, pasivo y patrimonio neto.

En lo que respecta al efectivo y al equivalente de efectivo, Infinity Toys Co. mantiene un nivel de liquidez corriente similar al promedio de la industria, con una capacidad adecuada para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Se puede destacar, también, que las cuentas por cobrar, es casi igual a la media del sector. Sin embargo, el implementar políticas de crédito más estrictas, mejorar los procesos de cobro y realizar un seguimiento continuo de las cuentas por cobrar contribuirán a mitigar el valor de esta partida en las siguientes rondas, optimizando la gestión de este activo. Algo similar sucede con el inventario, siendo fundamental continuar con la optimización de la gestión de inventarios para minimizar los costes asociados y mantener una rotación adecuada de los productos.

Directamente, los activos fijos de Infinity Toys Co. están por debajo del promedio de la industria, como se puede observar en la tabla 2 más adelante, lo que podría indicar mayores inversiones por parte de la competencia, siendo esta una desventaja frente al resto de empresas.

Respecto al pasivo, la empresa mantiene pasivos corrientes similares al promedio de la industria, sin embargo es importante mantener de vista las cuentas por pagar y otras obligaciones a corto plazo. Respaldando los ratios de liquidez anteriormente calculados. Por otro lado, la deuda a largo plazo, si bien tiene una carga financiera similar a la de sus competidores, es vital analizar la estructura de la deuda, los plazos de pago y los costes asociados para asegurar un manejo adecuado de la misma y minimizar su impacto en la rentabilidad de la empresa.

<b>Partida</b>	<b>Infinity Toys Co. (Miles de EUR)</b>	<b>Promedio del Sector (Miles de EUR)</b>	<b>Variación (%)</b>
Activos Corrientes	34.442	34.438	-0,01
Pasivos Corrientes	22.391	22.258	+0,59
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>12.051</b>	<b>12.180</b>	<b>-1,07</b>

Tabla 2 Cálculo del Fondo de Maniobra

Fuente: elaboración propia

Como complemento al análisis anterior, es muy útil realizar el cálculo del fondo de maniobra (FM), que se obtiene de la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes, (o lo que es igual, de la diferencia entre patrimonio neto más pasivo no corriente y el activo no corriente), ya que permite determinar de manera rápida y visual si una empresa enfrenta problemas de liquidez. En este caso, el FM es de signo positivo lo que nos indica a primera instancia que Infinity Toys Co. dispone de suficientes recursos para hacer frente a compromisos en el corto plazo. A su vez, el fondo de maniobra es ligeramente menor que la media de los competidores, por lo que se puede descartar la presencia de ociosidad.

Por último, el nivel de patrimonio neto es similar a la media que tienen el resto de empresas, sin embargo, no podemos saber con exactitud la dispersión de los datos, pero si demuestra una proporción adecuada de capital propio invertido en el negocio.

### Estado de flujos de caja

Infinity Toys Co. parte con un EBITDA ligeramente inferior al resto de la industria. Sin embargo, como se había observado en los análisis previos, la empresa es capaz de generar con sus operaciones efectivo, aunque en menor medida que su competencia. Un punto fuerte de la empresa es la gestión efectiva de su inventario, permitiéndole un menor importe en cambios en el capital circulante, dando por resultado un flujo de caja operativo positivo y competitivo. Analizando las inversiones, realizadas durante la ronda, Infinity Toys Co. invierte en menor proporción que el resto, lo que significa que está quedándose por debajo del nivel mínimo establecido por el mercado, lo que afecta directamente la producción de futuros ciclos y una desventaja de capacidad. Por todo lo anterior, el flujo de caja de inversión de la competencia es negativo, dando a entender que hay una tendencia de expansión y crecimiento de las empresas en el mercado, todo lo contrario para Infinity Toys Co., siendo esta una medida correctiva a aplicar para la siguiente ronda.

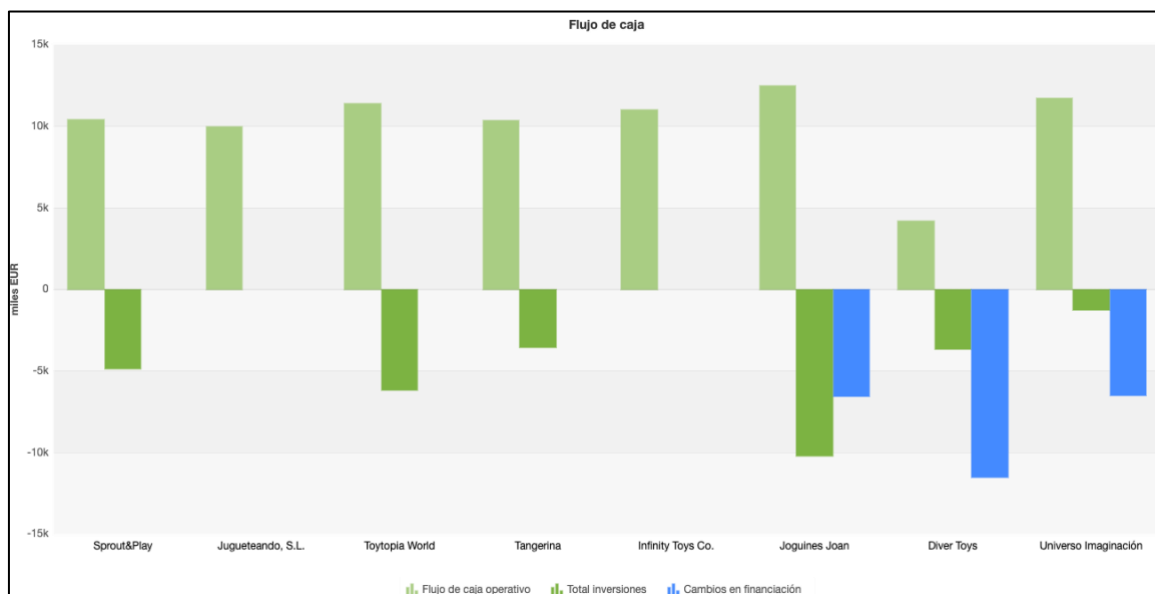


Ilustración 6 Flujos de caja R1

Fuente: extraído de CESIM simulador

Observando los cambios en la financiación como se muestran en la ilustración 6, hay que destacar que menos de la mitad de las empresas optaron por reducir su financiación a largo plazo, al igual que el pago de dividendos, una estrategia que ha sido implementada en menor medida para la ronda, lo que para Infinity Toys Co. es un flujo de caja de financiación positivo. Recapitulando todo lo anterior, la dirección de la empresa fue capaz de generar una diferencia en tesorería en la ronda positiva y de mayor importe entre todas las empresas competidoras. Adicionalmente, hay que destacar empresas como Juguines Joan, Diver Toys y Universo Imaginación, por su tendencia a reducir la financiación a largo plazo e invertir en activos para la producción en mayor medida.

### e. Ratios

En general, los ratios de Infinity Toys Co. muestran una rentabilidad inferior al promedio de la industria, una buena capacidad de liquidez y un mayor nivel de endeudamiento. La empresa podría mejorar su desempeño financiero enfocándose en aumentar su margen bruto, optimizar la gestión de inventarios y reducir el tiempo promedio de cobro de las cuentas por cobrar.

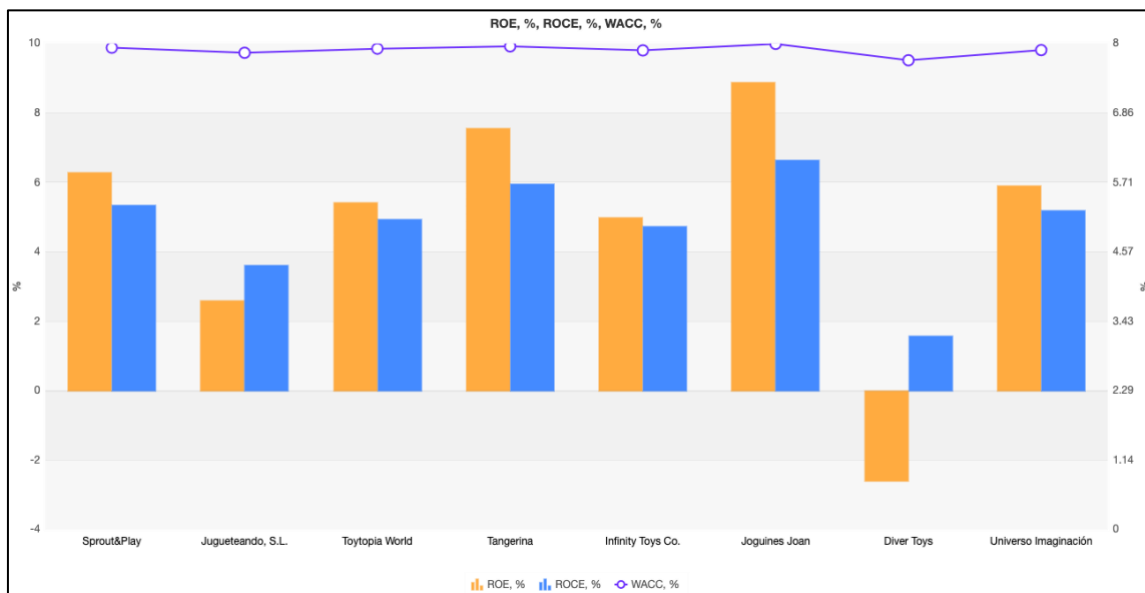


Ilustración 7 Comparación de ROE%, ROCE% y WACC% para cada empresa

Fuente: extraído de CSEIM simulador

La ilustración 7, presenta una comparación entre las empresas en términos de tres ratios financieros clave: ROE (Retorno sobre el Capital), ROCE (Retorno sobre el Capital Empleado), y WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital).

Asimismo, Juguines Joan es la empresa más destacada con un ROE y ROCE por encima de su WACC, lo que indica una excelente capacidad para generar valor. En la misma línea, Sprout&Play y Tangerina también muestran un buen desempeño con retornos por encima de

su WACC. Diver Toys por otra parte, se enfrenta a serios problemas financieros con un ROE negativo y un ROCE muy bajo, ambos por debajo de su WACC. Toytopia World, Infinity Toys Co., y Universo Imaginación, necesitan mejorar sus retornos para cubrir el costo de su capital y generar valor para los accionistas.

## 3.2. Ronda 2

### 3.2.1. Condiciones para la ronda

La adquisición de la fábrica y el departamento de ventas en EE.UU. permite a la empresa expandirse significativamente en dicho mercado, con ventas que se espera se cuadruplicarán en EE.UU. La investigación favorable sobre materiales para coches de carreras debería aumentar la demanda de modelos fundidos a presión en un 5-10% en los diferentes mercados. La demanda de osos de peluche sigue creciendo gradualmente sin cambios significativos.

Las Naciones Unidas han ordenado 20,000 osos de peluche y 20,000 coches de carreras para las víctimas del terremoto en Islandia. Se espera una ligera disminución en las tasas de préstamos y una reducción futura en los precios de maquinaria para juguetes gracias a nuevas tecnologías, aunque no estarán disponibles de inmediato. Los precios de construcción en España se están estabilizando, con posibles reducciones futuras, pero construir nuevas edificaciones en EE.UU. sigue siendo más económico. El euro, sobrevalorado, se espera que se deprecie gradualmente, fortaleciendo al dólar a largo plazo.

### 3.2.2. Decisiones tomadas

En la Ronda 2, Infinity Toys Co. adoptó una serie de decisiones estratégicas con el objetivo de aumentar su participación en el mercado y optimizar su rendimiento financiero.

Precio por unidad	R1	R2
<b>Osos de peluche</b>		
España, EUR	260,00	246,50
EE.UU., USD	367,00	340,00
Francia, EUR	250,00	247,30
Entregas adicionales, EUR	0,00	160,50
<b>Coches de carreras</b>		
España, EUR	203,00	197,50
EE.UU., USD	275,00	259,00
Francia, EUR	205,00	205,00
Entregas adicionales, EUR	0,00	127,60

Tabla 3 Decisiones de precios unitarios R1

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de CESIM simulador



Como se puede observar en la tabla 3, se optó por modificar los precios unitarios de los productos en todos los mercados. Para estimar en cuánto se iban a bajar los precios, se tomó de apoyo las condiciones de la demanda de la ronda y la media de los precios del mercado de la ronda inmediatamente anterior. De la misma manera, se tomaron en cuenta los factores de la demanda de cada producto y mercado, siendo el precio la variable que más influye en la demanda, y por ende las ventas. Ver ilustración

Con esta política, se espera aumentar la cuota de mercado, las ventas en miles de unidades, y obtener una posición estratégica frente a los competidores.

Publicidad, miles EUR	R1	R2
<b>Osos de peluche</b>		
España	200,00	400,00
EE.UU.	200,00	300,00
Francia	200,00	275,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	205,00	400,00
EE.UU.	200,00	300,00
Francia	200,00	250,00

Tabla 4: Decisiones en publicidad R2

Fuente: elaboración propia con datos de CESIM simulador

Respecto a la publicidad, se hace un aumento considerable en todos los mercados, puesto que es una medida para subsanar la pérdida de ventas en la ronda anterior. Asimismo, se invirtió en mayor proporción en aquellos mercados en los que Infinity Toys Co. era más deficiente respecto a los competidores.

Atención al consumidor, miles EUR	R1	R2
<b>Osos de peluche</b>		
España	200,00	200,00
EE.UU.	200,00	200,00
Francia	200,00	300,00
Entregas adicionales	0,00	400,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	200,00	200,00
EE.UU.	200,00	200,00
Francia	200,00	300,00
Entregas adicionales	0,00	400,00

Tabla 5: Decisiones en atención al consumidor R2

Fuente: elaboración propia con datos de CESIM simulador

El capital de inversión destinado a la atención al consumidor se ve modificado en menor proporción comparado a la publicidad. Si bien la atención al cliente es un factor que interviene en la demanda, no es el que mayor peso tiene sobre las ventas. En esta ronda, Infinity Toys Co. presentó una oferta para optar a las entregas adicionales de osos y coches, donde se incurre en un alto valor destinado a la atención al cliente, para hacer la oferta más atractiva frente a otros competidores.

Decisiones de Logística	R1	R2
<b>Osos de peluche</b>		
España	1ero	1ero
EE.UU.	2ndo	2ndo
Francia	3ero	3ero
<b>Coches de carreras</b>		
España	1ero	2ndo
EE.UU.	2ndo	1ero
Francia	3ero	3ero

Tabla 6: Decisiones de logística R2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM Simulador

Considerando los cambios en la demanda de coches de carreras y los crecimientos previstos en las ventas en EE.UU., se infiere adecuado establecer el mercado estadounidense de coches como el más importante, seguido de España y de Francia respectivamente. Con este cambio se espera disminuir el porcentaje de ventas perdidas para coches en EE.UU., así como en un aumento de la cuota de dicho mercado. Por el contrario, la priorización del mercado de osos de peluche no se ha visto modificada, ya que no se esperan cambios significativos en la demanda.

Producción, miles unidades	R1	R2
<b>España</b>		
Osos de peluche	75,00	165,00
Coches de carreras	97,00	180,00
<b>EE.UU.</b>		
Osos de peluche	0,00	130,00
Coches de carreras	0,00	170,00

Tabla 7: Decisiones de producción R2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

Como se evidencia en la Tabla 7, para esta ronda se plantea un mayor volumen de producción, el volumen estaría compuesto por las demandas estimadas en cada mercado aunado a 20 mil unidades de entregas adicionales para cada producto. Con este aumento, se espera satisfacer toda la demanda y abarcar más cuota de mercado. De la misma manera,

se calcula que las ventas en EE.UU incrementen hasta cuatro veces respecto al año anterior. La situación prevista para los coches de carreras también es similar; esperando un aumento entre 5-10%.

Decisiones de inversión, miles unidades	R1	R2
<b>España</b>		
Edificaciones	0,00	30,00
Maquinaria	0,00	30,00
<b>EE.UU.</b>		
Edificaciones	0,00	40,00
Maquinaria	0,00	20,00

Tabla 8: Decisiones de inversión

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

Considerando los resultados de la ronda anterior, se considera conveniente invertir lo suficiente en edificaciones y maquinaria como para igualar la capacidad productiva de Infinity Toys Co. con la competencia. Otra razón para invertir en edificaciones en España es la posibilidad de que fluctúen los precios en el país, en consecuencia, es adecuado invertir ahora, cuando es más barato para la empresa. Siguiendo esta corriente, el aumentar la capacidad de producción es fundamental para hacer frente a los aumentos en la demanda.

Mejoras operativas, miles EUR	R1	R2
España	950,00	1.000,00
EE.UU.	0,00	500,00
Control de calidad, miles EUR	R1	R2
Osos de peluche	1.000,00	1.200,00
Coches de carreras	1.100,00	1.300,00

Tabla 9: Decisiones de mejoras operativas y de control de calidad R2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

Teniendo en cuenta los objetivos de la empresa, se debe de invertir en mejoras operativas y en control de calidad para ambos productos y fábricas. La tabla 9 refleja el aumento realizado en esta ronda para cumplir con los objetivos de eficiencia productiva y optimización del proceso productivo en general. Por otro lado, debemos de recordar que el control de calidad es un factor de la demanda que influye de manera significativa en la demanda de osos y coches. Con esta inversión se pretende posicionar a Infinity Toys Co. a la par con la competencia, así como el influir en las ventas globales de coches y osos.

Decisiones financieras	R1	R2
Dividendos por acción, EUR	0,00	0,00
Emisión de capital, k acciones	0,00	0,00
Cambio en préstamos, miles EUR	0,00	0,00
Días para cobrar	30,00	28,00
Días para pagar	33,00	33,00

Tabla 10: Decisiones de mejoras operativas y de control de calidad R2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

Financieramente, como se refleja en la tabla 10, no se emitieron dividendos ni capital adicional, y no se realizaron cambios en los préstamos. Los días para cobrar y pagar se mantuvieron en 28 y 33 días, respectivamente, esto, con el fin de reducir el importe de las cuentas pendientes por cobrar en las siguientes rondas.

### 3.2.3. Resultados y análisis

#### a. Mercado

En la segunda ronda, Infinity Toys Co. logró un notable incremento en las ventas netas, pasando de 39,438 miles EUR a 68,003 miles EUR, lo que representa un crecimiento del 72%. Este aumento en las ventas indica una aceptación positiva de los productos y una mayor efectividad en las estrategias de marketing implementadas. Sin embargo, aunque Infinity Toys Co. ha mejorado en comparación consigo misma, debe seguir compitiendo con empresas como Diver Toys (69,509 miles EUR) y Tangerina (70,535 miles EUR), que también muestran fuertes ventas.

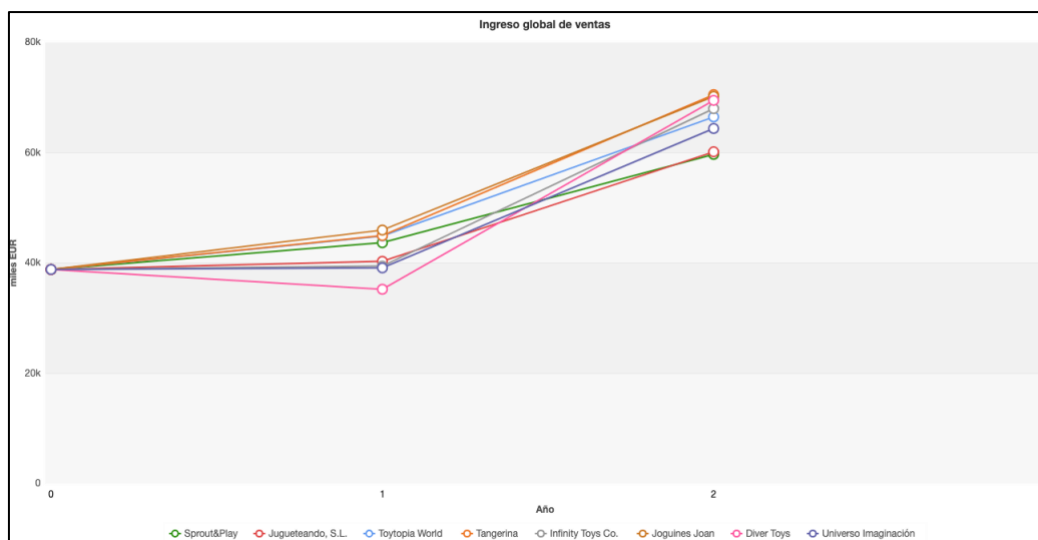


Ilustración 8 Ingreso global ventas acumulado

Fuente: extraído de CESIM simulador

Las ventas por unidad de osos de peluche en España aumentaron de 21,69 mil unidades a 26,44 mil unidades, mientras que en EE.UU., las ventas crecieron de 11,85 mil unidades a 55,31 mil unidades. En Francia, las ventas disminuyeron ligeramente. En cuanto a coches de carreras, las ventas en España crecieron significativamente de 36,06 mil unidades a 43,99 mil unidades, y en EE.UU., aumentaron de 14,79 mil unidades a 63,64 mil unidades. Estos incrementos sugieren una mejora en la penetración del mercado, aunque la empresa necesita trabajar en mantener la estabilidad en el mercado francés.

Adicionalmente, la empresa logró aumentar la cuota de mercado global de un 11,66% a un 12,68%.

## b. Producción

La producción de Infinity Toys Co. aumentó considerablemente en la segunda ronda. La capacidad de producción para osos de peluche en España pasó de 75 mil unidades a 89,33 mil unidades, y la eficiencia productiva se mantuvo alta con 3,38 unidades por persona. Para coches de carreras, la capacidad de producción en España también aumentó a 97,45 mil unidades, con una eficiencia productiva de 2,62 unidades por persona.

En EE.UU., la capacidad de producción de osos de peluche creció significativamente, produciendo 74,10 mil unidades con una eficiencia de 2,73 unidades por persona. La producción de coches de carreras también mostró un aumento, produciendo 96,90 mil unidades con una eficiencia de 2,16 unidades por persona. Estos incrementos reflejan una expansión efectiva de la capacidad y una mejora en la eficiencia operativa.

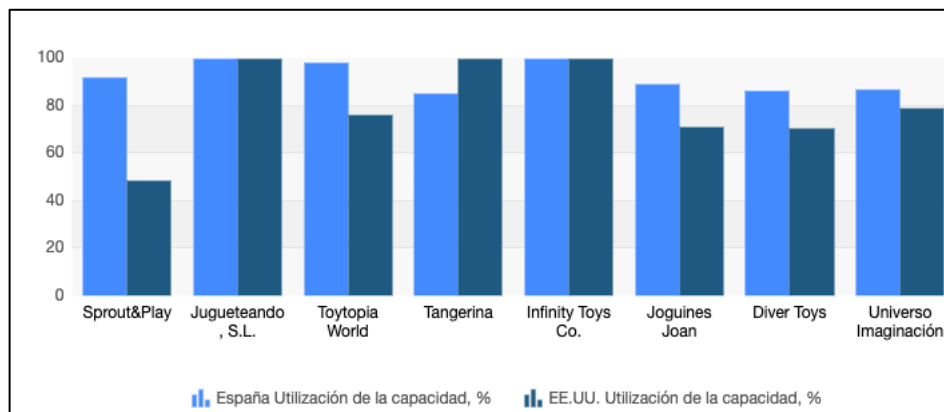


Ilustración 9 Utilización de la capacidad de producción.

Fuente: extraído de CESIM simulador

## c. Logística

En términos de logística, Infinity Toys Co. gestionó su inventario de manera adecuada. El inventario final de osos de peluche en España aumentó a 20,61 mil unidades, lo que sugiere que la empresa produjo más que suficientes unidades para satisfacer la demanda sin

acumular excesivo stock. En EE.UU., el inventario final de osos de peluche se redujo a 6,16 mil unidades, indicando una mejor gestión del inventario y una adecuada respuesta a la demanda del mercado. Sin embargo, el excedente de inventario corresponde al número de unidades que se han ofertado en la licitación de la ronda en la que se quería participar.

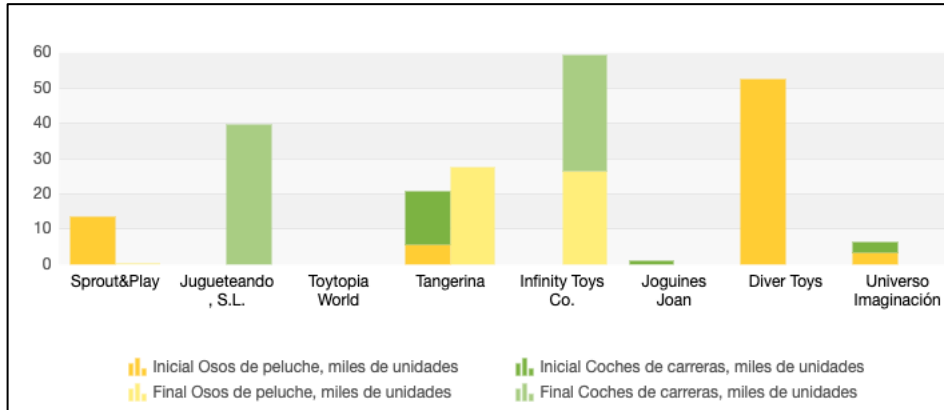


Ilustración 10 Inventario inicial y final de osos y coches.

Fuente: extraído de CESIM simulador

Para coches de carreras, el inventario final en España fue de 20,18 mil unidades, y en EE.UU. fue de 12,55 mil unidades. Esta gestión eficiente del inventario asegura que Infinity Toys Co. mantenga un flujo constante de productos sin incurrir en costes adicionales por almacenamiento. De igual manera, una parte del excedente del inventario corresponde significativamente a la previsión hecha para la entrega adicional de 20 mil unidades de coches de carreras.

#### d. Estados financieros

Los estados financieros de Infinity Toys Co. mostraron mejoras significativas en varios aspectos. El beneficio bruto aumentó de 23,137 miles EUR a 38,449 miles EUR, y EBITDA creció de 15,182 miles EUR a 27,510 miles EUR. El beneficio neto también mostró un incremento sustancial, de 1,894 miles EUR a 11,365 miles EUR, lo que refleja una sólida gestión financiera y operativa y un rápido aprovechamiento para recuperar oportunidades pérdidas en la primera ronda.

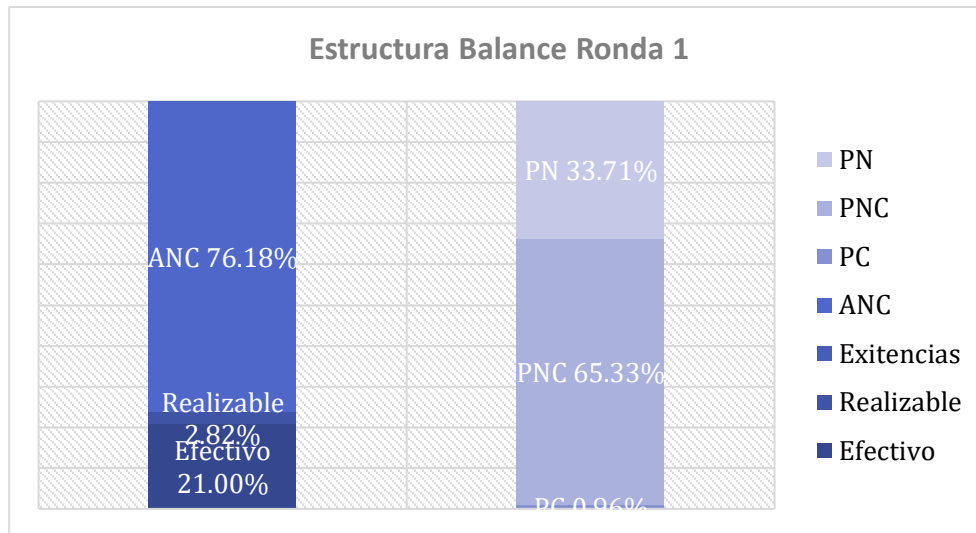


Ilustración 11: Estructura de Balance R1

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM Simulador

Como se puede observar en la ilustración 11, la gestión del efectivo fue eficaz, con un aumento en los equivalentes de efectivo de 24,10 miles EUR a 24,20 miles EUR. No se incurrió en deuda a corto plazo, y la deuda a largo plazo se mantuvo estable en 75,00 mil EUR, puesto que no ha habido cambios significativos en los tipos de interés que motiven a modificar la financiación. Estos resultados positivos indican una buena salud financiera y la capacidad de Infinity Toys Co. para invertir en futuras expansiones y mejoras, así como la capacidad de generar efectivo con su actividad. Por otro lado, según (Arimany Serrat, Moya Gutiérrez, & Viladecans Riera, 2015) podemos considerar que los signos de un flujo de caja operativo positivo, el flujo de inversiones negativo y el flujo de financiación positivo confirman que la empresa se encuentra en una etapa de vida de crecimiento y expansión.

A pesar de que Infinity Toys Co. ha incurrido en mayores costes variables superiores a la media de sus competidores, fue capaz de posicionarse entre las primeras empresas con mayor porcentaje en ventas netas, beneficio neto y en reservas acumuladas.

### e. Ratios

Los ratios financieros de Infinity Toys Co. también mostraron mejoras. El margen bruto aumentó a 56,54%, y el EBIT se incrementó a 26,51%. El ROE creció significativamente, alcanzando el 25,61%, lo que demuestra una eficiente utilización de los recursos de los accionistas.

El ratio de liquidez actual mejoró a 15,20, y el ratio de patrimonio neto se mantuvo sólido en 39,30%. Estos ratios positivos reflejan una fuerte posición financiera y la capacidad de Infinity Toys Co. para enfrentar desafíos financieros futuros.

Asimismo, el retorno al accionista acumulado también presento mejoras, posicionando a Infinity Toys Co. con uno de los mejores porcentajes de retorno para la ronda. Por otro lado, el precio de la acción es uno de los más altos del mercado, así como el valor de mercado de la empresa en sí.

### 3.3. Ronda 3

#### 3.3.1. Condiciones para la ronda

La demanda de coches de carreras se estancará en EE.UU., en España se espera que disminuya, y en Francia hay crecimiento pero con un ritmo mucho más lento comparado a los otros países. . Además, la demanda de osos de peluche se mantendrá estable. La Asociación de Boy Scouts ha licitado 25,000 unidades de coches de carreras.

Las tasas de interés en la Eurozona subirán 0.5%, afectando los costes de financiamiento. DeutscheTronics ofrece maquinaria nueva un 30% más barata. A largo plazo, los precios de edificios aumentarán en España y disminuirán en EE.UU. Los sindicatos negocian congelar salarios para evitar despidos, con resultados esperados el próximo año.

El dólar se fortalece frente al euro, impactando costes y precios de exportación.

#### 3.3.2. Decisiones tomadas

Con las decisiones de la Ronda 3, Infinity Toys Co. persigue aumentar la capacidad de producción en España, ajustar la inversión en publicidad, atención al cliente, control de calidad y en mejoras operativas. Del mismo modo, optimizar la gestión de inventarios, es ,uy importante para las siguientes rondas, puesto que si no se corrige ahora, puede acarrear costes de inventarios a lo largo del juego.

Precio por unidad	R2	R3
<b>Osos de peluche</b>		
España, EUR	246,50	246,50
EE.UU., USD	340,00	300,00
Francia, EUR	247,30	247,30
Entregas adicionales, EUR	160,50	0,00
<b>Coches de carreras</b>		
España, EUR	197,50	193,30
EE.UU., USD	259,00	259,00
Francia, EUR	205,00	203,50
Entregas adicionales, EUR	127,60	87,50

Tabla 11: Decisiones de precio unitario R3



Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

Siguiendo la Tabla 11, los precios unitarios se vieron modificados en menor medida a comparación con la ronda anterior; debido a que el mercado se encuentra más ajustado en cuanto a estrategias de precio entre las empresas. Sin embargo, los osos de peluche en EE.UU sufrieron una bajada considerable, por lo que se aspira a competir con el precio más bajo del mercado (Toytopia World 275 USD), mientras que, en España y Francia, la disminución del precio corresponde a un ajuste del mercado y al precio unitario medio. Igualmente, en Infinity Toys Co. se plantea un precio de 87,50 EUR en respuesta a la licitación de 25 mil coches de carreras lanzada por la asociación de los Boys Scouts.

Publicidad, miles EUR	R2	R3
<b>Osos de peluche</b>		
España	400,00	450,00
EE.UU.	300,00	550,00
Francia	275,00	400,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	400,00	450,00
EE.UU.	300,00	375,00
Francia	250,00	400,00

Tabla 12: Decisiones de publicidad R3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

Atención al consumidor, miles EUR	R2	R3
<b>Osos de peluche</b>		
España	200,00	225,00
EE.UU.	200,00	300,00
Francia	300,00	300,00
Entregas adicionales	400,00	0,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	200,00	225,00
EE.UU.	200,00	225,00
Francia	300,00	300,00
Entregas adicionales	400,00	400,00

Tabla 13: Decisiones de atención al consumidor R3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

En términos de publicidad, la tendencia de los competidores más fuertes como Tangerina y Juguines Joan es de invertir más en publicidad y atención al cliente, por lo que desde Infinity Toys Co. se decide aplicar una estrategia de “*benchmark*” o punto de referencia y seguir en mayor o menor medida los cambios que apliquen estas empresas; esperando así replicar los resultados obtenidos de los competidores que han destacado en las anteriores rondas.

Decisiones de Logística	R2	R3
<b>Osos de peluche</b>		
España	1ero	1ero
EE.UU.	2ndo	2ndo
Francia	3ero	3ero
<b>Coches de carreras</b>		
España	2ndo	3ero
EE.UU.	1ero	1ero
Francia	3ero	2ndo

Tabla 14: Decisiones logística R3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

Tomando en cuenta las condiciones de la ronda anterior, se decide priorizar los mercados en función de la demanda estimada en las diferentes países. Es decir, EE.UU. mantendrá el mismo nivel de demanda, Francia experimentará un crecimiento potencialmente lento y, por último, España, donde se prevé incluso una disminución de la demanda. Por otro lado, los costes de transporte hacia España sufrieron un aumento en esta ronda. Los cambios efectuados están recogidos en la tabla 14.

Producción, miles unidades	R2	R3
<b>España</b>		
Osos de peluche	165,00	170,00
Coches de carreras	180,00	175,00
<b>EE.UU.</b>		
Osos de peluche	130,00	143,00
Coches de carreras	170,00	180,00

Tabla 15: Decisiones de producción R3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

Los cambios en la producción también están basados en la demanda estimada para los diferentes mercados. De igual manera, hay que destacar que aunque la demanda planeada reflejada en la tabla 15, es bastante superior si la demanda planificada combinada excede la capacidad de producción, se reducirá el volumen de producción real hasta el nivel de capacidad permitido en cada producto.

Decisiones de inversión, miles unidades	R2	R3
<b>España</b>		
Edificaciones	30,00	40,00
Maquinaria	30,00	50,00
<b>EE.UU.</b>		
Edificaciones	40,00	10,00
Maquinaria	20,00	50,00

Tabla 16: Decisiones de inversión R3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

La capacidad productiva en España está por debajo del estándar del mercado, por lo que es importante hacer una inversión en maquinaria (su precio ha bajado para esta ronda), así como en edificios que tienen una tendencia al alza, por lo que es un buen momento para hacer el gasto en edificaciones. Con este aumento en inversión se espera equiparar la capacidad productiva de las fábricas de Infinity Toys Co., más en concreto en España, que presenta mayores desviaciones frente a los competidores.

Mejoras operativas, miles EUR	R2	R3
España	1.000,00	2.850,00
EE.UU.	500,00	2.000,00
<b>Control de calidad, miles EUR</b>		
Osos de peluche	1.200,00	2.000,00
Coches de carreras	1.300,00	2.000,00

Tabla 17: Decisiones de mejoras operativas y control de calidad R3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

La tabla 17 refleja la variación positiva que se aplicó en mejoras operativas y de control de calidad. Al igual que con la publicidad y la atención al cliente se aplica la estrategia de punto de referencia con respecto a los competidores con los resultados más destacados.

Decisiones financieras	R2	R3
Dividendos por acción, EUR	0,00	0,00
Emisión de capital, k acciones	0,00	-500,00
		-
Cambio en préstamos, miles EUR	0,00	5.000,00
Días para cobrar	28,00	28,00
Días para pagar	33,00	33,00

Tabla 18: Decisiones financierasR3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CESIM simulador

Según se puede observar en la tabla 18, la táctica aplicada en el área financiera consiste en devolver parte de la deuda a largo plazo, ya que se espera una subida de los tipos de interés, y de reducir el capital social por medio de recompra de acciones, buscando aumentar el retorno al accionista en mayor medida de cara a las siguientes rondas.

### **3.3.3. Resultados y análisis**

#### **a. Mercado**

En la tercera ronda, Infinity Toys Co. ha experimentado cambios en las condiciones del mercado y ha tomado decisiones estratégicas clave para adaptarse a estos cambios. La demanda de coches de carreras ha disminuido en EE.UU. y España, y ha mostrado un crecimiento más lento en Francia. No obstante, la demanda de osos de peluche se ha mantenido estable.

Los precios por unidad se ajustaron a la baja para los osos de peluche en EE.UU. y Francia, y para los coches de carreras en todos los mercados, en respuesta a la competencia y la demanda decreciente. Específicamente, el precio de los osos de peluche en EE.UU. bajó de 340 USD a 300 USD, y en Francia, de 247,30 EUR a 247,30 EUR. Para los coches de carreras, el precio en España disminuyó de 197,50 EUR a 193,30 EUR, y en Francia de 205 EUR a 203,50 EUR.

Se ha hecho una inversión significativa en publicidad y atención al consumidor en todos los mercados, aumentando los gastos en estas áreas para contrarrestar la disminución de la demanda y fortalecer la marca.

#### **b. Producción**

La producción de osos de peluche y coches de carreras ha aumentado notablemente en comparación con la ronda anterior. En España, la producción de osos de peluche aumentó de 165 mil unidades a 170 mil unidades, y la de coches de carreras se mantuvo estable en 175 mil unidades. En EE.UU., la producción de osos de peluche aumentó significativamente de 130 mil unidades a 143 mil unidades, y la producción de coches de carreras también se incrementó de 170 mil unidades a 180 mil unidades.

La eficiencia productiva se ha mantenido alta, con una eficiencia de 4,0 unidades por persona para osos de peluche en España y 2,70 unidades por persona para coches de carreras. En EE.UU., la eficiencia productiva para osos de peluche fue de 2,80 unidades por persona y para coches de carreras, de 2,16 unidades por persona.

#### **c. Logística**

Las decisiones logísticas se centraron en optimizar la entrega de productos en función de la demanda regional. Infinity Toys Co. mantuvo la primera posición en la logística de osos de peluche en España y EE.UU., y la tercera posición en Francia. Para los coches de carreras,

la empresa ocupó la tercera posición en España, la primera en EE.UU., y la segunda en Francia.

La empresa ha gestionado eficientemente su inventario para evitar excesos y asegurar que los productos lleguen a tiempo a los mercados con mayor demanda.

#### **d. Estados financieros**

Los estados financieros reflejan un incremento en los beneficios netos, pasando de 1.331 miles EUR en la segunda ronda a 4.645 miles EUR en la tercera ronda. Este aumento significativo se debe a la mejora en la producción y la eficiencia operativa, así como a una gestión financiera más sólida.

El valor de la acción también se incrementó, pasando de 4,00 EUR a 9,00 EUR. No se emitieron dividendos y la empresa redujo su deuda a largo plazo en 5.000 miles EUR, lo que ha mejorado la salud financiera y reducido los costes de financiamiento futuros.

#### **e. Ratios**

Los ratios financieros muestran mejoras en varios aspectos. La eficiencia productiva en España para osos de peluche se mantuvo en 4,0 unidades por persona, mientras que en EE.UU. fue de 2,80 unidades por persona. Para coches de carreras, la eficiencia productiva en España disminuyó ligeramente a 2,70 unidades por persona, y en EE.UU. fue de 2,16 unidades por persona.

El interés de la deuda a largo plazo aumentó ligeramente a 3,40%, reflejando el incremento de las tasas de interés en la Eurozona. El coste del capital se mantuvo constante en 12,00%.

### **3.4. Ronda 4**

#### **3.4.1. Condiciones para la ronda**

En esta nueva ronda, se anticipa un aumento significativo en la demanda de coches de carreras en todos los mercados debido a los avances tecnológicos en EE.UU. que permiten la producción de pinturas y colorantes de origen natural. Esta innovación ha llevado a una modernización de las instalaciones y a una fuerte campaña de marketing que resalta el carácter ecológico de los productos. Se espera que la demanda de coches de carreras incremente al menos un 15%, y se observa un efecto positivo adicional en la demanda de osos de peluche, ya que los consumidores interesados en coches de carreras también tienden a adquirir osos de peluche.

En cuanto a las finanzas, las tasas de interés subirán gradualmente otro medio punto porcentual, con expectativas de continuos incrementos. En términos de producción, los

precios de la maquinaria siguen disminuyendo, aunque los costes de las materias primas para los osos de peluche continúan en ascenso. Los materiales naturales necesarios para la producción de coches de carreras verán un aumento del 10% en sus costes. No se prevén despidos debido a un acuerdo con los sindicatos para congelar los salarios actuales, con promesas de incrementos sustanciales dentro de dos rondas como compensación por esta flexibilidad. Además, el fortalecimiento del dólar estadounidense continúa, lo cual influirá en las operaciones financieras internacionales de la empresa.

### 3.4.2. Decisiones tomadas

En la Ronda 4, Infinity Toys Co. ha implementado diversas estrategias para optimizar sus operaciones y capitalizar las oportunidades del mercado.

Precio por unidad	R3	R4
<b>Osos de peluche</b>		
España, EUR	246,50	246,50
EE.UU., USD	300,00	300,00
Francia, EUR	247,30	247,30
Entregas adicionales, EUR	0,00	0,00
<b>Coches de carreras</b>		
España, EUR	193,30	192,50
EE.UU., USD	259,00	249,90
Francia, EUR	203,50	200,00
Entregas adicionales, EUR	87,50	0,00

Tabla 19: Decisiones de precio unitario R4

Fuente: elaboración propia

Observando la tabla 19, destacan únicamente las variaciones en el mercado de los coches de carreras, donde se hicieron cambios para ajustar el precio por debajo de la media del sector. Con esta medida se busca mantener la cuota obtenida hasta esta ronda de mercado y de ventas para los coches de carreras, puesto que para Infinity Toys Co. representa una parte considerable de los ingresos.

Publicidad, miles EUR	R3	R4
<b>Osos de peluche</b>		
España	450,00	450,00
EE.UU.	550,00	550,00
Francia	400,00	400,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	450,00	450,00
EE.UU.	375,00	400,00
Francia	400,00	400,00

Tabla 20: Decisiones de publicidad R4

Fuente: elaboración propia

De la misma manera, en publicidad el único cambio efectivo que se ha producido en la ronda es un ligero incremento en el gasto para los coches de carreras en EE.UU., esto con el fin de

Atención al consumidor, miles EUR	R3	R4
<b>Osos de peluche</b>		
España	225,00	225,00
EE.UU.	300,00	300,00
Francia	300,00	300,00
Entregas adicionales	0,00	0,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	225,00	225,00
EE.UU.	225,00	375,00
Francia	300,00	300,00
Entregas adicionales	400,00	0,00

Tabla 21 Decisiones de atención al consumidor R4

Fuente: elaboración propia

En cuanto a atención al cliente, la única partida modificada ha sido atención al cliente para coches de carreras en EE.UU., considerando que la demanda podría sufrir un estancamiento se aplica como medida preventiva para estimular todos los factores que puedan llegar a afectar las ventas.

Decisiones de Logística	R3	R4
<b>Osos de peluche</b>		
España	1ero	1ero
EE.UU.	2ndo	2do
Francia	3ero	3ero
<b>Coches de carreras</b>		
España	3ero	2do
EE.UU.	1ero	1ero
Francia	2ndo	3ero

Tabla 22: Decisiones de logística R4

Fuente: elaboración propia

Para los coches de carreras, España quedó en segundo lugar, mientras que EE.UU. y Francia fueron primero y tercero, respectivamente. El cambio en la prioridad de los mercados está fundamentado principalmente en las estimaciones del simulador en el que se preveía un mayor beneficio neto con esta combinación. Por otro lado, ya que se ha invertido en el aumento de la capacidad productiva de la fabricación en España y se ha detectado un decremento en la cuota de mercado de la ronda anterior, se entiende que es importante no desabastecer este mercado ya que el coste de oportunidad de ventas perdidas es bastante alto a comparación del coste que tendría el mercado francés.

Producción, miles unidades	R3	R4
<b>España</b>		
Osos de peluche	170,00	45,50
Coches de carreras	175,00	37,50
<b>EE.UU.</b>		
Osos de peluche	143,00	143,00
Coches de carreras	180,00	180,00

Tabla 23: Decisiones de producción R4

Fuente: elaboración propia

La producción planificada para la ronda 4 es reducida significativamente en comparación con la ronda 3, debido al exceso de inventario de unidades terminadas en existencias al final de la ronda. Con esta decisión se busca subsanar la sobreproducción del anterior ciclo, ya que con una menor producción se puede afrontar igualmente la creciente demanda.



Decisiones de inversión, miles unidades	R3	R4
<b>España</b>		
Edificaciones	40,00	20,00
Maquinaria	50,00	30,00
<b>EE.UU.</b>		
Edificaciones	10,00	10,00
Maquinaria	50,00	30,00

Tabla 24: Decisiones de inversión R4

Fuente: elaboración propia

Tal y como se observa en la tabla 24, la inversión en maquinaria y edificaciones se ha reducido con el fin de incurrir en más gastos de inversión ni de amortización sin necesidad, puesto que la capacidad productiva alcanzada de Infinity Toys Co. está muy por encima de la media en torno a capacidad productiva de ambos mercados.

Mejoras operativas, miles EUR	R3	R4
España	2.850,00	2.900,00
EE.UU.	2.000,00	2.000,00
<b>Control de calidad, miles EUR</b>		
Osos de peluche	2.000,00	2.000,00
Coches de carreras	2.000,00	2.200,00

Tabla 25: Decisiones en mejoras operativas y en control de calidad R4

Fuente: elaboración propia

Tomando como referencia la tabla 25, podemos observar, una vez más, el peso de las condiciones de la ronda sobre la toma de decisión. En este caso, el leve incremento en mejoras operativas para la fábrica de EE.UU. busca hacer frente al posible aumento de la demanda, al igual que el incremento en control de calidad para los coches de carreras.

Decisiones financieras	R3	R4
Dividendos por acción, EUR	0,00	0,60
Emisión de capital, k acciones	-500,00	-250,00
	-	-
Cambio en préstamos, miles EUR	5.000,00	15.000,00
Días para cobrar	28,00	25,00
Días para pagar	33,00	32,00

Tabla 26: Decisiones financieras R4

Fuente: elaboración propia

Financieramente, se mantiene la corriente de reducir el número de acciones como en la ronda anterior. A través de la recompra de acciones, se pretende recompensar al accionista, acompañado a su vez de un reparto de dividendos significativo. En la misma línea de acción, como respuesta a las constantes subidas del tipo de interés se cree conveniente aumentar la devolución del préstamo a largo plazo, reduciendo los gastos financieros sobre el saldo vivo de la deuda. Asimismo, Infinity Toys Co. opta por reducir tanto los días de pago como los de cobro con la finalidad de optimizar el capital circulante que maneja hasta el momento.

### **3.4.3. Resultados y análisis**

#### **a. Mercado**

La ronda 4 mostró un aumento significativo en las ventas netas y en la participación de mercado. Los precios se mantuvieron estables para los osos de peluche en todos los mercados, lo que ayudó a mantener la competitividad y evitar fluctuaciones que pudieran afectar negativamente la percepción del producto. En el caso de los coches de carreras, se realizaron ajustes en los precios, con reducciones en España y Francia, lo que contribuyó a capturar una mayor cuota de mercado.

Las estimaciones de demanda también reflejan un aumento notable, especialmente en EE.UU., lo que se alinea con las expectativas de crecimiento debido a la introducción de tecnología ecológica en la producción. La campaña de marketing en EE.UU. fue efectiva para capitalizar este aumento de la demanda.

#### **b. Producción**

La producción se ajustó significativamente en España, con una reducción en los osos de peluche de 170,000 unidades a 45,500 unidades y en los coches de carreras de 175,000 unidades a 37,500 unidades. Este ajuste estratégico permitió alinear la producción con la demanda proyectada y evitar excedentes de inventario, optimizando los costes operativos.

En EE.UU., la producción se mantuvo constante tanto para los osos de peluche como para los coches de carreras, asegurando una oferta adecuada para satisfacer la demanda proyectada sin incurrir en excesos de inventario.

#### **c. Logística**

Las decisiones de logística se mantuvieron constantes para los osos de peluche en España, EE.UU. y Francia. En el caso de los coches de carreras, se ajustaron las prioridades, con España avanzando al segundo lugar y Francia al tercero. Este ajuste refleja una estrategia para optimizar las entregas y asegurar que los productos lleguen a los mercados con mayor demanda de manera oportuna.

#### d. Estados financieros

**Beneficio:** se observó un aumento significativo en el beneficio, de 4,645 miles EUR en R3 a 10,724 miles EUR en R4, reflejando una mejora en la eficiencia operativa y una mejor gestión de costes.

**Emisión de Capital y Préstamos:** la reducción de capital emitido y la disminución significativa en préstamos de 5,000 miles EUR a -15,000 miles EUR indican un esfuerzo por reducir el apalancamiento y mejorar la salud financiera de la empresa.

**Días para Cobrar y Pagar:** los días para cobrar se redujeron de 28 a 25, mejorando el flujo de caja, mientras que los días para pagar se redujeron de 33 a 32, ayudando a gestionar mejor el capital de trabajo.

#### e. Ratios

##### Eficiencia Productiva:

- **España:** la eficiencia productiva disminuyó ligeramente para los osos de peluche, indicando la necesidad de ajustar los procesos. Sin embargo, hubo un aumento en la eficiencia para los coches de carreras, reflejando mejoras en los procesos productivos.
- **EE.UU.:** hubo una mejora significativa en la eficiencia productiva tanto para los osos de peluche como para los coches de carreras, mostrando los beneficios de las inversiones en maquinaria y mejoras operativas.

**Valor de la Acción:** aumento de 9,00 EUR a 10,50 EUR, reflejando una mejor percepción del mercado y una mayor confianza de los inversores.

**Interés Deuda a Largo Plazo:** aumento del 3,40% al 4,50%, manejado adecuadamente por la empresa en un entorno de aumento de tasas de interés.

**Coste del Capital:** reducción del 12,00% al 9,90%, lo que refleja una mejor gestión financiera y una disminución en el costo del financiamiento.

### 3.5. Ronda 5

#### 3.5.1. Condiciones para la ronda

Para la Ronda 5, las condiciones iniciales presentan varios cambios importantes. La demanda de osos de peluche en España y Francia está disminuyendo debido a un aumento en la tasa de divorcios en dichos mercados, y un mayor interés en productos de mercadillos, aunque las

ventas de coches de carreras se mantengan fuertes. La empresa farmacéutica Pilsens ha solicitado 20.000 osos de peluche para una campaña de marketing.

El Banco Central Europeo ha incrementado las tasas de interés, aumentando los costes financieros para las empresas con deuda, aunque se espera que las tasas se estabilicen en un 4%. En producción, la implementación de pinturas naturales en España ha sido exitosa y ha mejorado la productividad del personal. Se prevé una disminución a largo plazo en los precios de las materias primas para osos de peluche. Además, el dólar continúa fortaleciéndose frente al euro.

### 3.5.2. Decisiones tomadas

Precio por unidad	R4	R5
<b>Osos de peluche</b>		
España, EUR	246,50	246,50
EE.UU., USD	300,00	300,00
Francia, EUR	247,30	246,50
Entregas adicionales, EUR	0,00	120,50
<b>Coches de carreras</b>		
España, EUR	192,50	192,00
EE.UU., USD	249,90	248,00
Francia, EUR	200,00	199,90
Entregas adicionales, EUR	0,00	0,00

Tabla 27: Decisiones financieras R5

Fuente: elaboración propia

Observando la tabla 27, podemos percibir cómo ya las fluctuaciones de precio son menos frecuentes y de menor cantidad. Para la ronda 5, se modifica el precio de osos de peluche en Francia ajustándose con la media del sector, mientras que para los coches de carreras, los mercados que ven reducido su precio, son EE.UU. y Francia. De la misma manera, ambas reducciones corresponden a un ajuste conforme avanza el mercado y las estrategias de los competidores.

Publicidad, miles EUR	R4	R5
<b>Osos de peluche</b>		
España	450,00	415,00
EE.UU.	550,00	550,00
Francia	400,00	425,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	450,00	415,00
EE.UU.	400,00	455,00

Francia	400,00	425,00
---------	--------	--------

Tabla 28: Decisiones de publicidad R5

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

La inversión en publicidad se distribuyó de la siguiente manera: para los osos de peluche, 415 mil euros en España, 550 mil dólares en EE.UU., y 425 mil euros en Francia. Para los coches de carreras, la inversión fue de 415 mil euros en España, 455 mil dólares en EE.UU., y 425 mil euros en Francia.

Atención al consumidor, miles EUR	R4	R5
<b>Osos de peluche</b>		
España	225,00	225,00
EE.UU.	300,00	310,00
Francia	300,00	325,00
Entregas adicionales	0,00	325,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	225,00	225,00
EE.UU.	375,00	350,00
Francia	300,00	325,00
Entregas adicionales	0,00	0,00

Tabla 29: Decisiones de atención al consumidor R5

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

La atención al consumidor tuvo un presupuesto de 225 mil euros en España, 310 mil dólares en EE.UU., y 325 mil euros en Francia para los osos de peluche, y cantidades similares para los coches de carreras.

Decisiones de Logística	R4	R5
<b>Osos de peluche</b>		
España	1ero	2do
EE.UU.	2do	1ero
Francia	3ero	3ero
<b>Coches de carreras</b>		
España	2do	3ero
EE.UU.	1ero	1ero
Francia	3ero	2do

Tabla 30: Decisiones de logística R5

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

En términos de logística, Infinity Toys Co. posicionó sus entregas de osos de peluche en segundo lugar en España, primero en EE.UU., y tercero en Francia. Para los coches de

carreras, España quedó en tercer lugar, mientras que EE.UU. y Francia fueron primero y segundo, respectivamente.

Producción, miles unidades	R4	R5
<b>España</b>		
Osos de peluche	45,50	132,00
Coches de carreras	37,50	144,40
<b>EE.UU.</b>		
Osos de peluche	143,00	143,00
Coches de carreras	180,00	180,00

Tabla 31: Decisiones de producción R5

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

La producción planificada fue de 132 mil unidades de osos de peluche y 144,40 mil unidades de coches de carreras en España, con 143 mil y 180 mil unidades respectivamente en EE.UU.

Decisiones de inversión, miles unidades	R4	R5
<b>España</b>		
Edificaciones	20,00	10,00
Maquinaria	30,00	40,00
<b>EE.UU.</b>		
Edificaciones	10,00	0,00
Maquinaria	30,00	20,00

Tabla 32: Decisiones inversión R5

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Las decisiones de inversión incluyeron 10 mil unidades en edificaciones y 40 mil en maquinaria en España, y 20 mil en maquinaria en EE.UU.

Mejoras operativas, miles EUR	R4	R5
España	2.900,00	2.200,00
EE.UU.	2.000,00	2.000,00
<b>Control de calidad, miles EUR</b>		
	R4	R5
Osos de peluche	2.000,00	2.000,00
Coches de carreras	2.200,00	2.300,00

Tabla 33: Decisiones en mejoras operativas y control de calidad R5

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Se asignaron 2.200 mil euros en mejoras operativas en España y 2.000 mil euros en EE.UU. El control de calidad contó con 2.000 mil euros para osos de peluche y 2.300 mil euros para coches de carreras.

Decisiones financieras	R4	R5
Dividendos por acción, EUR	0,60	0,00
Emisión de capital, k acciones	-250,00	-500,00
	-	-
Cambio en préstamos, miles EUR	15.000,00	15.000,00
Días para cobrar	25,00	25,00
Días para pagar	32,00	31,00

Tabla 34: Decisiones financieras R5

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

En el ámbito financiero, se decidió no emitir dividendos, reducir el capital en 500 mil acciones, y disminuir los préstamos en 15.000 mil euros. Los días para cobrar y pagar se ajustaron a 25 y 31 días, respectivamente.

### 3.5.3. Resultados y análisis

#### a. Mercado

Durante la Ronda 5, la empresa registró un notable aumento en las ventas netas, alcanzando los 73.656 miles EUR, un incremento respecto a la ronda anterior. La cuota de mercado también mostró un comportamiento positivo, aunque se observó una ligera disminución en la cuota de mercado de osos de peluche en España y Francia, probablemente debido al aumento de la competencia y a la tendencia observada en las condiciones iniciales. Por otro lado, las ventas de coches de carreras aumentaron, reflejando una mayor aceptación de estos productos en el mercado.

#### b. Producción

La capacidad de producción se mantuvo estable, con un ligero aumento en la eficiencia productiva. En España, la producción de osos de peluche alcanzó las 92 mil unidades, mientras que en EE.UU. se produjeron 60 mil unidades. La producción de coches de carreras en España y EE.UU. fue de 92 mil y 105 mil unidades, respectivamente. La eficiencia productiva mejoró gracias a las iniciativas de mejora implementadas, reflejándose en una mayor cantidad de unidades producidas por persona.

#### c. Logística

La logística mostró una gestión eficiente del inventario, aunque se observó un incremento en el inventario final de osos de peluche en España y EE.UU. El inventario final de coches de carreras también aumentó en ambas regiones, lo que sugiere una posible necesidad de ajustar la producción para evitar sobre stock.

#### **d. Estados financieros**

En términos financieros, la empresa reportó un beneficio para la ronda de 13.252 miles EUR. El EBITDA fue de 28.816 miles EUR, lo que indica una sólida operación. Los gastos en promoción y aseguramiento de la calidad se mantuvieron elevados, con una inversión considerable en publicidad y atención al consumidor.

#### **e. Ratios**

El análisis de ratios financieros muestra un margen de beneficio operativo del 28,17%, con un retorno de capital (ROE) del 21,89%. El valor de mercado de la empresa se situó en 217.812 miles EUR, con un valor de mercado de la acción de 11,46 EUR. Estos indicadores reflejan una buena salud financiera y un sólido rendimiento operativo.

### **3.6. Ronda 6**

#### **3.6.1. Condiciones para la ronda**

En EE.UU., los profesionales están dedicando más tiempo a sus hijos, impulsando significativamente las ventas de juguetes, especialmente coches de carreras, que están creciendo más rápido que los osos de peluche. En el mediano plazo, se espera que la sensibilidad a los precios disminuya debido a la creciente base de clientes. En España y Francia, la demanda continuará creciendo lentamente.

No se anticipan nuevas licitaciones en esta ronda.

El banco central europeo ha mantenido las tasas de interés estables bajo la nueva presidencia, que tiene una postura menos estricta sobre la inflación.

El acuerdo salarial con los trabajadores, que incluye un aumento anual del 8% durante los próximos tres rondas, entrará en vigor este año. Intentos de renegociar una congelación salarial fueron rechazados. Después de tres rondas, los aumentos salariales se limitarán al 3% anual.

El dólar sigue fortaleciéndose frente al euro, aunque se espera que los tipos de cambio se estabilicen el próximo año.



### 3.6.2. Decisiones tomadas

Precio por unidad	R5	R6
<b>Osos de peluche</b>		
España, EUR	246,50	246,50
EE.UU., USD	300,00	301,00
Francia, EUR	246,50	246,50
Entregas adicionales, EUR	120,50	0,00
<b>Coches de carreras</b>		
España, EUR	192,00	192,00
EE.UU., USD	248,00	248,00
Francia, EUR	199,90	197,60
Entregas adicionales, EUR	0,00	0,00

Tabla 35: Decisiones de producción R6

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Los precios unitarios se mantuvieron estables para los osos de peluche en España (246,50 EUR), EE.UU. (301,00 USD) y Francia (246,50 EUR). Para los coches de carreras, los precios fueron 192,00 EUR en España, 248,00 USD en EE.UU. y 197,60 EUR en Francia.

Publicidad, miles EUR	R5	R6
<b>Osos de peluche</b>		
España	415,00	415,00
EE.UU.	550,00	550,00
Francia	425,00	425,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	415,00	500,00
EE.UU.	455,00	470,00
Francia	425,00	440,00

Tabla 36: Decisiones de publicidad R6

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

La inversión en publicidad se distribuyó de la siguiente manera: para los osos de peluche, 415 mil euros en España, 550 mil dólares en EE.UU., y 425 mil euros en Francia. Para los

coches de carreras, la inversión fue de 500 mil euros en España, 470 mil dólares en EE.UU., y 440 mil euros en Francia.

Atención al consumidor, miles EUR	R5	R6
<b>Osos de peluche</b>		
España	225,00	225,00
EE.UU.	310,00	315,00
Francia	325,00	325,00
Entregas adicionales	325,00	0,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	225,00	230,00
EE.UU.	350,00	350,00
Francia	325,00	330,00
Entregas adicionales	0,00	0,00

Tabla 37: Decisiones de atención al consumidor R6

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

La atención al consumidor tuvo un presupuesto de 225 mil euros en España, 315 mil dólares en EE.UU., y 325 mil euros en Francia para los osos de peluche, y cantidades similares para los coches de carreras.

Decisiones de Logística	R5	R6
<b>Osos de peluche</b>		
España	2do	2do
EE.UU.	1ero	1ero
Francia	3ero	3ero
<b>Coches de carreras</b>		
España	3ero	3ero
EE.UU.	1ero	1ero
Francia	2do	2do

Tabla 38: Decisiones de atención al consumidor R6

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

En términos de logística, Infinity Toys Co. posicionó sus entregas de osos de peluche en segundo lugar en España, primero en EE.UU., y tercero en Francia. Para los coches de carreras, España quedó en tercer lugar, mientras que EE.UU. y Francia fueron primero y segundo, respectivamente.

Producción, miles unidades	R5	R6
<b>España</b>		
Osos de peluche	132,00	105,00
Coches de carreras	144,40	150,00
<b>EE.UU.</b>		
Osos de peluche	143,00	105,00
Coches de carreras	180,00	110,00

Tabla 39: Decisiones de atención al consumidor R6

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

La producción planificada fue de 105 mil unidades de osos de peluche y 150 mil unidades de coches de carreras en España, con 105 mil y 110 mil unidades respectivamente en EE.UU.

Decisiones de inversión, miles unidades	R5	R6
<b>España</b>		
Edificaciones	10,00	10,00
Maquinaria	40,00	70,00
<b>EE.UU.</b>		
Edificaciones	0,00	10,00
Maquinaria	20,00	40,00

Tabla 40: Decisiones de inversión R6

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Las decisiones de inversión incluyeron 10 mil unidades en edificaciones y 70 mil en maquinaria en España, y 10 mil en edificaciones y 40 mil en maquinaria en EE.UU.

Mejoras operativas, miles EUR	R5	R6
España	2.200,00	1.750,00
EE.UU.	2.000,00	1.750,00
<b>Control de calidad, miles EUR</b>		
Osos de peluche	2.000,00	2.000,00
Coches de carreras	2.300,00	2.300,00

Tabla 41: Decisiones en mejoras operativas y en control de calidad R6

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Se asignaron 1.750 mil euros en mejoras operativas tanto en España como en EE.UU. El control de calidad contó con 2.000 mil euros para osos de peluche y 2.300 mil euros para coches de carreras.

Decisiones financieras	R5	R6
Dividendos por acción, EUR	0,00	0,01
Emisión de capital, k acciones	-500,00	500,00
	-	
Cambio en préstamos, miles EUR	15.000,00	-5.000,00
Días para cobrar	25,00	20,00
Días para pagar	31,00	25,00

Tabla 42: Decisiones financieras R6

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

En el ámbito financiero, se decidió emitir dividendos de 0,01 EUR por acción, emitir 500 mil nuevas acciones, y reducir los préstamos en 5.000 mil euros. Los días para cobrar y pagar se ajustaron a 20 y 25 días, respectivamente.

### 3.6.3. Resultados y análisis

#### a. Mercado

##### Ventas Netas y Cuota de Mercado:

Ventas netas: Infinity Toys Co. alcanzó ventas netas de 97.619 mil EUR, liderando el mercado frente a sus competidores.

Cuota de mercado: la empresa mantuvo una sólida posición en los mercados de osos de peluche y coches de carreras, con una notable participación de mercado especialmente en EE.UU. y Francia.

Precios por unidad: los precios de los osos de peluche y coches de carreras en los mercados clave (España, EE.UU., Francia) se mantuvieron estables o experimentaron ligeras variaciones, reflejando la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente los precios frente a la demanda.

#### b. Producción

Capacidad y Volumen de Producción:

Capacidad de producción: la empresa mostró una capacidad robusta de producción, especialmente en España y EE.UU., lo que le permitió satisfacer la creciente demanda en ambos mercados.

Volumen de producción: Infinity Toys Co. logró altos volúmenes de producción tanto en osos de peluche como en coches de carreras, superando a varios competidores. La eficiencia productiva fue un factor clave, con un aumento en la producción por persona en ambas líneas de productos.

### **c. Logística**

Gestión de Inventarios y Entregas:

- Inventario final: Infinity Toys Co. mantuvo un inventario final bajo, lo que indica una gestión eficiente de la producción y las ventas. Esto es crucial para minimizar costes y maximizar la eficiencia operativa.
- Entregas adicionales: no se reportaron entregas adicionales significativas, lo que sugiere una alineación adecuada de la oferta con la demanda y una cadena de suministro estable.

### **d. Estados financieros**

Beneficio y Gestión del Efectivo:

- Beneficio para la ronda: Infinity Toys Co. obtuvo un beneficio anual de 15.717 mil EUR, una de las cifras más altas entre los competidores, demostrando una sólida rentabilidad.
- Gestión del efectivo: la empresa mostró una posición de efectivo fuerte con 29.271 mil EUR en efectivo y equivalentes, destacándose en términos de liquidez y capacidad para financiar operaciones y futuras inversiones sin incurrir en deudas adicionales.

### **e. Ratios**

**Márgenes y Retornos:**

- Margen de beneficio operativo (EBIT%): Infinity Toys Co. logró un margen de 23,92%, lo que indica una buena gestión de los costes y una alta eficiencia operativa.
- ROE y ROCE: La empresa presentó un ROE de 20,55% y un ROCE de 20,49%, reflejando un uso efectivo de los recursos para generar beneficios.
- Valor de mercado: el valor de mercado de Infinity Toys Co. alcanzó los 303.162 mil EUR, el más alto entre los competidores, destacando la confianza de los inversores en la empresa.

### 3.7. Ronda 7

#### 3.7.1. Condiciones para la ronda

En la Ronda 7, la demanda de juguetes en España y Francia sigue sin mejorar, pero los profesionales solteros en ambos países muestran mayor susceptibilidad a la publicidad de osos de peluche, lo que abre oportunidades para ajustar estrategias de marketing. Una organización benéfica en India ha solicitado 15,000 osos de peluche y 20,000 coches de carreras para distribuir entre huérfanos, presentando una oportunidad de expansión y responsabilidad social.

Las tasas de interés han disminuido en 0.25% y se anticipa una mayor reducción a corto plazo, lo que podría reducir los costes financieros de la empresa. El Banco Central Europeo ha bajado las tasas de interés y proporcionado financiamiento a gran escala, aunque el impacto en los tipos de cambio aún es incierto. Los recursos naturales para la producción de coches de carreras también están siendo demandados por la industria química, lo que podría equilibrar los costes de producción a largo plazo.

Estas condiciones exigen una cuidadosa consideración en las decisiones estratégicas de marketing, producción y finanzas para aprovechar oportunidades y gestionar riesgos en la Ronda 7.

#### 3.7.2. Decisiones tomadas

En la Ronda 7, Infinity Toys Co. implementó una serie de decisiones estratégicas para optimizar su rendimiento y fortalecer su posición en el mercado.

Precio por unidad	R6	R7
<b>Osos de peluche</b>		
España, EUR	246,50	246,50
EE.UU., USD	301,00	301,00
Francia, EUR	246,50	246,20
Entregas adicionales, EUR	0,00	107,00
<b>Coches de carreras</b>		
España, EUR	192,00	191,50
EE.UU., USD	248,00	247,30
Francia, EUR	197,60	197,60
Entregas adicionales, EUR	0,00	97,70

Tabla 43: Decisiones de precio unitario R7

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Los precios unitarios para los osos de peluche se mantuvieron en 246,50 EUR en España, 301,00 USD en EE.UU., y 246,20 EUR en Francia. Para los coches de carreras, los precios fueron de 191,50 EUR en España, 247,30 USD en EE.UU., y 197,60 EUR en Francia.

Publicidad, miles EUR	R6	R7
<b>Osos de peluche</b>		
España	415,00	415,00
EE.UU.	550,00	550,00
Francia	425,00	475,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	500,00	414,00
EE.UU.	470,00	470,00
Francia	440,00	475,00

Tabla 44: Decisiones de publicidad R7

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

La inversión en publicidad para los osos de peluche fue de 415 mil euros en España, 550 mil dólares en EE.UU., y 475 mil euros en Francia. Para los coches de carreras, las cifras fueron 414 mil euros en España, 470 mil dólares en EE.UU., y 475 mil euros en Francia.

Atención al consumidor, miles EUR	R6	R7
<b>Osos de peluche</b>		
España	225,00	225,00
EE.UU.	315,00	315,00
Francia	325,00	325,00
Entregas adicionales	0,00	150,00
<b>Coches de carreras</b>		
España	230,00	230,00
EE.UU.	350,00	350,00
Francia	330,00	330,00
Entregas adicionales	0,00	165,00

Tabla 45: Decisiones de atención al consumidor R7

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

La atención al consumidor incluyó 225 mil euros en España, 315 mil dólares en EE.UU., y 325 mil euros en Francia para los osos de peluche, y cantidades similares para los coches de carreras. Además, se destinaron 150 mil euros y 165 mil euros a entregas adicionales para osos de peluche y coches de carreras, respectivamente.

Decisiones de Logística	R6	R7
<b>Osos de peluche</b>		
España	2do	1ero
EE.UU.	1ero	2do
Francia	3ero	3ero
<b>Coches de carreras</b>		
España	3ero	3ero
EE.UU.	1ero	2do
Francia	2do	1ero

Tabla 46: Decisiones de logística R7

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

En logística, las entregas de osos de peluche se posicionaron en primer lugar en España, segundo en EE.UU., y tercero en Francia. Para los coches de carreras, España quedó en tercer lugar, mientras que EE.UU. y Francia ocuparon el segundo y primer lugar, respectivamente.

Producción, miles unidades	R6	R7
<b>España</b>		
Osos de peluche	105,00	95,00
Coches de carreras	150,00	153,00
<b>EE.UU.</b>		
Osos de peluche	105,00	102,00
Coches de carreras	110,00	110,00

Tabla 47: Decisiones de producción R7

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

La producción prevista fue de 95 mil unidades de osos de peluche y 153 mil unidades de coches de carreras en España, y 102 mil y 110 mil unidades respectivamente en EE.UU.



Decisiones de inversión, miles unidades	R6	R7
<b>España</b>		
Edificaciones	10,00	10,00
Maquinaria	70,00	40,00
<b>EE.UU.</b>		
Edificaciones	10,00	10,00
Maquinaria	40,00	30,00

Tabla 48: Decisiones de inversión R7

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Las decisiones de inversión incluyeron 10 mil unidades en edificaciones y 40 mil en maquinaria en España, y 10 mil en edificaciones y 30 mil en maquinaria en EE.UU.

Mejoras operativas, miles EUR	R6	R7
España	1.750,00	700,00
EE.UU.	1.750,00	800,00
<b>Control de calidad, miles EUR</b>		
Osos de peluche	2.000,00	2.150,00
Coches de carreras	2.300,00	2.150,00

Tabla 49: Decisiones en mejoras operativas y de control de calidad R7

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Se destinaron 700 mil euros en mejoras operativas en España y 800 mil euros en EE.UU. El control de calidad contó con 2.150 mil euros tanto para osos de peluche como para coches de carreras.

Decisiones financieras	R6	R7
Dividendos por acción, EUR	0,01	0,45
Emisión de capital, k acciones	500,00	-100,00
Cambio en préstamos, miles EUR	-5.000,00	-700,00
Días para cobrar	20,00	15,00
Días para pagar	25,00	20,00

Tabla 50: Decisiones financieras R7

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de CESIM simulador

Financieramente, se decidió emitir dividendos de 0,45 EUR por acción, reducir el capital en 100 mil acciones, y disminuir los préstamos en 700 mil euros. Los días para cobrar y pagar se ajustaron a 15 y 20 días, respectivamente.

### **3.7.3. Resultados y análisis**

#### **a. Mercado**

Infinity Toys Co. destacó en la ronda 7 como líder del mercado en ventas netas, alcanzando 97,869 miles de EUR, superando a sus competidores más cercanos. Esto refleja una sólida aceptación de sus productos en el mercado. La compañía mantuvo un margen de beneficio operativo significativo del 29,09%, indicativo de una gestión eficiente y una estrategia de precios exitosa, especialmente en el mercado de EE.UU., donde su cuota de mercado fue particularmente fuerte.

#### **b. Producción**

En términos de producción, la compañía demostró capacidad y eficiencia, con un notable volumen de producción de osos de peluche y coches de carreras en EE.UU., donde produjo 92.62 mil y 99.88 mil unidades respectivamente. La eficiencia productiva mejoró en ambas líneas de productos, lo cual, combinado con bajos costes de producción unitarios, subraya su habilidad para optimizar costes y maximizar la producción.

#### **c. Logística**

Infinity Toys Co. gestionó eficientemente su logística, manteniendo bajos niveles de inventario final y asegurando una adecuada rotación de inventarios. La compañía no dependió de entregas adicionales, lo que demuestra una planificación y ejecución logística sólida para satisfacer la demanda sin incurrir en excesos.

#### **d. Estados financieros**

La posición financiera de Infinity Toys Co. es robusta, con un total de activos de 133,824 miles de EUR y un patrimonio neto de 97,397 miles de EUR. Los beneficios retenidos son significativos, indicando una fuerte capacidad de reinversión y estabilidad financiera. El flujo de caja operativo de 34,038 miles de EUR resalta una generación de efectivo saludable y sostenible.

#### **e. Ratios**

Los ratios financieros de Infinity Toys Co. reflejan un rendimiento superior con un margen bruto del 55,66% y un ROE del 22,40%. Estos indicadores son testamento de una eficiente gestión de costes y una operativa rentable. Además, el ratio de deuda a largo plazo es manejable, proporcionando un balance estable en su estructura de capital.

#### 4. Informe global

A lo largo de este trabajo se ha analizado la evolución y el desempeño de Infinity Toys Co. a durante las siete rondas en el mercado, evaluando las decisiones estratégicas adoptadas, la respuesta del mercado, y la evolución de los indicadores clave de desempeño. Se destaca el rendimiento financiero, el crecimiento del mercado, y las lecciones aprendidas con los aciertos y desaciertos durante este período. El apartado de informe global también proporciona recomendaciones para futuras estrategias basadas en el análisis de la evolución de la empresa hasta la última ronda de juego.

El foco estratégico de Infinity Toys Co. se centró en la expansión internacional, la mejora de la eficiencia operativa y la diferenciación por productos. A través de inversiones en maquinaria, marketing y la adopción de tecnologías ecológicas, la empresa buscó aumentar su cuota de mercado, reducir costes y maximizar el retorno al accionista a lo largo del juego.

Es importante destacar que la empresa. parte de una posición de desventaja, ya que para la primera ronda, los resultados que se habían obtenidos estaban sujetos netamente a opciones preestablecidas por el simulador; debido a un error al guardar los cambios en las decisiones de juego. De igual manera, los resultados, si bien no eran los esperados como el plan estratégico establecía, sirvieron de base para analizar las propuestas de la competencia, posibles tendencias del mercado y de la eficacia de las estimaciones propuestas por el simulador.

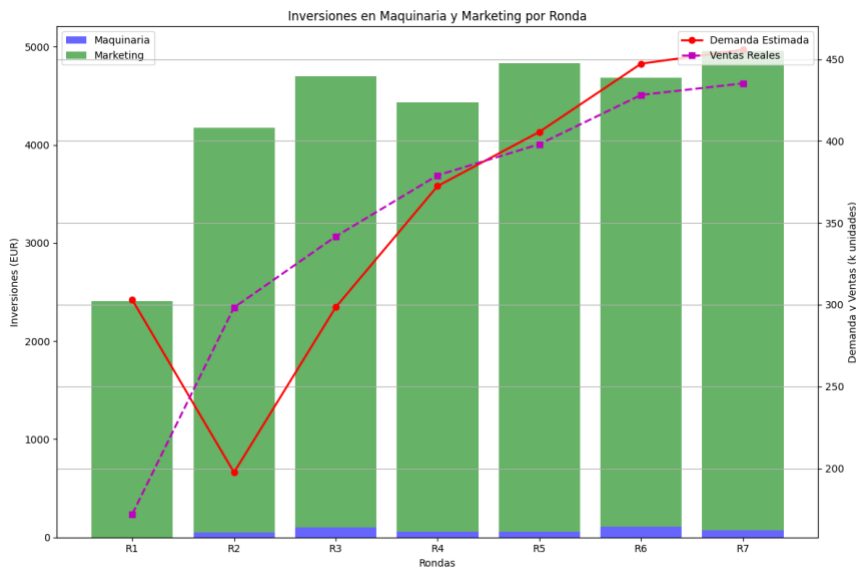


Ilustración13: Inversiones en maquinaria y marketing por cada ronda

Fuente: elaboración propia

Para analizar la evolución de la empresa en la simulación, es elemental incidir las estrategias puestas en marcha. En primer lugar, la mejora de la eficiencia operativa, correspondiente a la Fase 1 del plan de ejecutivo de decisiones, desarrollada de las rondas 1 a 3. Con esta estrategia se buscaba implementar una política de costes de producción bajos. Por otro lado,

para la Fase 2, rondas 4 a 7, se puso el enfoque en la calidad y sostenibilidad de los productos. Observando la ilustración 55, las inversiones en maquinaria y marketing justifican perfectamente las inversiones realizadas para la mejora operativa, ya que, de esta forma, la empresa pudo expandirse cómodamente en la misma proporción en que lo hacía la demanda y las ventas globales.

Asimismo, cuando se habla de términos de evolución empresarial, es importante hablar de indicadores como la demanda total y la demanda de la empresa. A lo largo de las siete rondas de simulación, la demanda de productos de Infinity Toys Co. mostró diversas fluctuaciones y tendencias en los mercados internacionales. En la primera ronda, la demanda se mantuvo estable en España y experimentó un aumento en otros mercados, siendo clave la adquisición de una planta en EE.UU. para el crecimiento futuro. Durante la segunda ronda, la demanda de coches de carreras aumentó significativamente debido a investigaciones favorables sobre los materiales utilizados. La tercera ronda presentó un incremento en la competencia, afectando negativamente la demanda en EE.UU. y España, mientras que en Francia el crecimiento fue lento. En la cuarta ronda, la adopción de tecnologías ecológicas impulsó la demanda tanto de coches de carreras como de osos de peluche. En la quinta ronda, la demanda de osos de peluche disminuyó debido a factores socioeconómicos, aunque la demanda de coches de carreras se mantuvo estable. La sexta ronda evidenció una estabilización de la demanda gracias a efectivas campañas publicitarias dirigidas a profesionales solteros. Finalmente, en la séptima ronda, la demanda mostró un crecimiento moderado, destacando nuevas oportunidades en mercados internacionales.

Por otro lado, los ratios de Infinity Toys Co. han mostrado mejoras significativas desde el punto de partida, reflejando una gestión eficiente y estrategias efectivas. El Coste de Ventas/Ventas disminuyó constantemente desde el 7,37% en la Ronda 1 hasta el 5,51% en la Ronda 7, indicando una mejor gestión de los costes.

	Ratios Financieros							
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	
Coste de ventas/ventas, %	7,37	6,80	6,67	5,68	5,91	5,20	5,51	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Control de calidad/Ventas, %	5,32	3,68	5,23	4,89	4,83	4,40	4,39	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Margen bruto, %	58,67	56,54	55,12	52,29	54,20	53,81	55,66	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Margen de beneficio operativo, %	13,56	26,51	20,33	21,81	25,86	23,92	29,09	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Beneficio neto, %	4,80	16,71	12,43	13,74	16,96	16,10	21,10	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Retorno de capital, ROE	5,02	25,61	18,01	21,71	25,33	20,55	22,40	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Retorno del capital empleado, ROCE %	4,74	15,10	12,41	16,03	21,50	20,49	22,44	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Ratio actual	24,82	15,20	10,53	7,12	5,45	14,92	23,07	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Ratio patrimonio, %	33,71	39,30	43,17	48,32	60,55	69,97	72,78	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Coste promedio ponderado de capital (WACC), %	7,89	8,22	8,22	8,09	8,31	8,38	8,42	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Costes implícitos del capital, %	14,31	11,05	10,60	11,38	9,34	9,02	8,93	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Valor de mercado de la empresa, miles EUR	60.464,18	161.324,67	171.462,32	91.185,70	210.863,23	303.162,46	380.579,87	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Número de acciones (en miles)	20.000,00	20.000,00	19.500,00	19.250,00	18.750,00	19.250,00	19.150,00	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Valor nominal de la acción, EUR	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Valor de mercado de la acción, EUR	3,02	8,07	8,79	4,74	11,25	15,75	19,87	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Ganancias por acción, EUR	0,09	0,57	0,49	0,61	0,81	0,82	1,08	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Ratio P/E	31,93	14,20	18,05	7,72	13,96	19,29	18,43	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Tasa para deuda a largo plazo, %	3,82	3,02	3,37	3,73	4,08	4,02	3,76	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Total retorno al accionista este año, %	23,90	166,81	9,01	-38,72	137,41	40,13	29,29	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Total retorno al accionista acumulado, p.a., %	23,90	81,82	53,31	21,90	37,41	37,55	36,19	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Tabla 51: Evolución Ratios Infinity Toys Co.

Fuente: elaboración propia

Viendo la tabla *Evolución ratios Infinity Toys Co.*, es claro que la inversión en Control de Calidad/Ventas se mantuvo consistente, aunque mostró una ligera reducción en la proporción

sobre las ventas, asegurando estándares elevados. El Margen Bruto presentó una tendencia de mejora, alcanzando el 55,66% en la última ronda, reflejando una producción y gestión de costes efectivas. El Margen de Beneficio Operativo (EBIT%) creció significativamente, comenzando en el 13,56% en la Ronda 1 y llegando al 29,09% en la Ronda 7, señalando una mayor eficiencia operativa. Del mismo modo, el Margen de Beneficio Neto aumentó, alcanzando el 21,10% en la última ronda, evidenciando una mejora en la rentabilidad.

El Retorno sobre el Patrimonio (ROE) mostró una mejora constante, comenzando en el 5,02% en la Ronda 1 y alcanzando el 22,40% en la Ronda 7, indicando un uso eficiente de los fondos de los accionistas. Asimismo, el Retorno sobre el Capital Empleado (ROCE) incrementó, mostrando un aumento desde el 4,74% en la Ronda 1 hasta el 22,44% en la Ronda 7, demostrando una utilización eficiente del capital disponible. El Valor de Mercado de la empresa también presentó un aumento notable, desde 60.464,18 miles EUR en la Ronda 1 hasta 380.579,87 miles EUR en la Ronda 7, reflejando una percepción positiva del mercado sobre el desempeño de la empresa.

De la misma manera, la estructura patrimonial de la empresa sufrió ciertas modificaciones a lo largo de las rondas. Para entenderlas es necesario, analizar individualmente los estados financieros; hoja de balance, cuenta de resultados y flujos de caja.

#### Hoja de Balance

La evolución del balance de Infinity Toys Co. entre las rondas 1 y 7 muestra un crecimiento significativo en los activos y una mejora en la estructura financiera de la empresa. En la ronda 1, el total de activos era de 114.800,14 miles de euros, y para la ronda 7, los activos aumentaron a 133.823,66 miles de euros. Este crecimiento se debe principalmente a la inversión en edificaciones y maquinaria, aunque se observa una reducción en el valor de maquinaria en las últimas rondas debido a la amortización.

La proporción de activos fijos disminuyó del 76,18% en la ronda 1 al 63,33% en la ronda 7, mientras que la proporción de activos circulantes aumentó, reflejando una mayor liquidez y capacidad para manejar las operaciones diarias. El inventario de productos terminados fluctuó a lo largo de las rondas, pero en general, se mantuvo controlado.

En cuanto al pasivo y patrimonio neto, se observa una disminución significativa de la deuda a largo plazo de 75.000,00 miles de euros en la ronda 1 a 34.300,00 miles de euros en la ronda 7, lo que indica una mejora en la solvencia de la empresa. El patrimonio neto, por otro lado, aumentó considerablemente de 38.698,39 miles de euros a 97.396,59 miles de euros, lo que refleja un fortalecimiento financiero y una mayor retención de beneficios.

#### Cuenta de Resultados

La cuenta de resultados de Infinity Toys Co. muestra una tendencia positiva en las ventas netas y en la rentabilidad a lo largo de las siete rondas. Las ventas netas aumentaron de 39.438,39 miles de euros en la ronda 1 a 97.868,67 miles de euros en la ronda 7. Esta

tendencia ascendente se debe a la expansión en los mercados internacionales y a la mejora en la eficiencia operativa.

El coste de los bienes vendidos también aumentó, pero en una proporción menor en comparación con las ventas netas, lo que llevó a un aumento en el beneficio bruto de 23.136,95 miles de euros a 54.470,55 miles de euros. Los costes de marketing y ventas, así como los costes fijos, se incrementaron debido a la expansión y las mejoras operativas, pero la empresa logró mantener un control adecuado de estos gastos.

El EBIT (beneficio operativo antes de intereses e impuestos) muestra un crecimiento significativo, de 5.346,20 miles de euros en la ronda 1 a 28.469,73 miles de euros en la ronda 7, lo que indica una mejora en la eficiencia operativa y una mayor rentabilidad. Los beneficios para la ronda también muestran una tendencia positiva, alcanzando 20.650,75 miles de euros en la ronda 7. Ver ilustración 56.

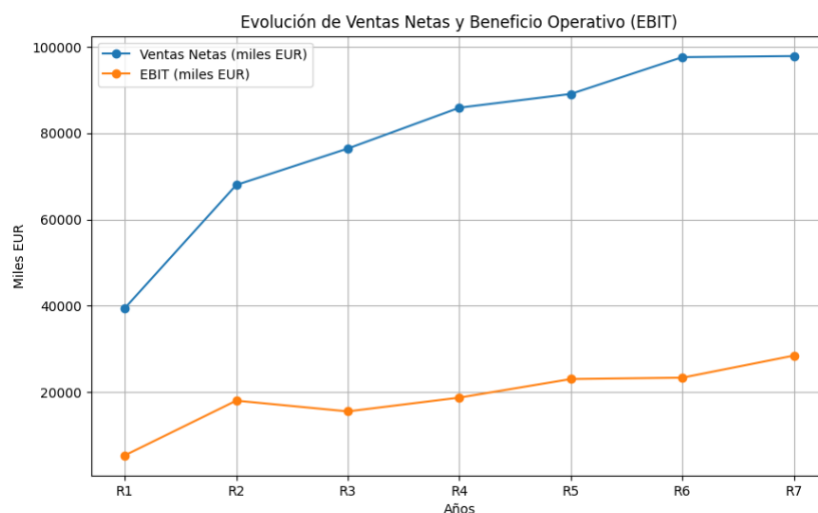


Ilustración 12: Evolución de las ventas netas y el beneficio operativo

Fuente: elaboración propia

### Flujos de Caja

Como se observa en la ilustración 57, el estado de flujos de caja de Infinity Toys Co. refleja una gestión efectiva del efectivo y una capacidad creciente para generar flujo de caja operativo. El flujo de caja operativo aumentó de 11.058,04 miles de euros en la ronda 1 a 34.037,91 miles de euros en la ronda 7. Este incremento se debe a la mejora en la rentabilidad operativa y a la gestión eficiente del capital circulante.

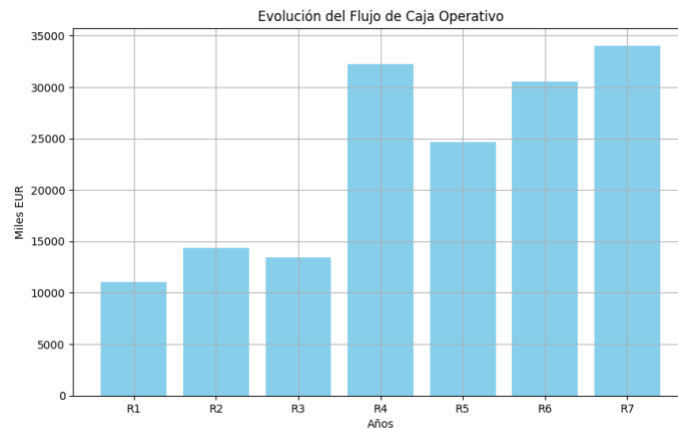


Ilustración 13: Evolución del flujo de caja operativo

Fuente: elaboración propia

Las inversiones en edificaciones y maquinaria fueron significativas, especialmente en las primeras rondas, con un total de inversiones de 14.280,00 miles de euros en la ronda 2 y 14.810,00 miles de euros en la ronda 3. Sin embargo, la empresa logró equilibrar estas inversiones con un flujo de caja operativo positivo, lo que permitió mantener un nivel saludable de efectivo y equivalentes de efectivo.

La financiación muestra una reducción en la deuda a largo plazo, con pagos de deuda significativos en las rondas 4 y 5. Además, la empresa realizó pagos de dividendos y emitió nuevas acciones para fortalecer su capital. La diferencia de tesorería fue positiva en la mayoría de los rondas, alcanzando 15.082,31 miles de euros en la ronda 7.

La adopción de tecnologías ecológicas ha sido un elemento diferenciador para Infinity Toys Co., situándola por encima de sus competidores en términos de innovación en producción. Asimismo, la gestión financiera de la empresa, caracterizada por la reducción de costes y un manejo efectivo de la deuda, ha contribuido significativamente a su crecimiento sostenido. No obstante, se han identificado áreas de mejora. La empresa ha mostrado demoras en reaccionar ante la entrada de nuevos competidores, lo cual ha tenido impactos negativos en ciertos momentos del ciclo. Además, la subestimación de factores socioeconómicos ha afectado la gestión del inventario, y las estrategias iniciales de marketing no han capitalizado plenamente las tendencias emergentes del mercado.

En cuanto a las decisiones estratégicas, Infinity Toys Co. ha focalizado sus esfuerzos en la expansión internacional, la inversión en tecnología y la optimización operativa. La adquisición de una planta en EE.UU. y la adopción de tecnologías ecológicas se destacan como decisiones clave que han impulsado la demanda y mejorado la rentabilidad de la empresa. A pesar de estos logros, la empresa debe seguir vigilando las fluctuaciones del tipo de cambio eurodólar y gestionar de manera proactiva su exposición al riesgo cambiario. Además, es

fundamental que la empresa continúe invirtiendo en innovación y eficiencia operativa para mantener su ventaja competitiva en un mercado global cada vez más desafiante.

## **5. Conclusiones**

Infinity Toys Co. ha demostrado una destacada capacidad para adaptarse y prosperar en un mercado altamente competitivo. Gracias a decisiones estratégicas bien fundamentadas, la empresa ha mejorado su posición en el mercado y su rentabilidad. Las inversiones en tecnología, la expansión internacional y la optimización de sus operaciones han sido esenciales para su éxito. A pesar de los retos enfrentados, Infinity Toys Co. ha mantenido una trayectoria ascendente, reflejando una gestión eficaz y un enfoque claro en la innovación y la eficiencia.

En términos de mercado, Infinity Toys Co. ha conseguido mantener precios competitivos en los diferentes mercados en los que opera. Los precios de sus productos, aunque en algunos casos ligeramente superiores a la media del mercado, han sido bien recibidos por los consumidores, lo que indica una percepción positiva de la marca y la calidad de sus productos. Esta estrategia de precios ha permitido a la empresa captar una cuota de mercado significativa, especialmente en mercados clave como EE.UU.

Desde una perspectiva operativa, la empresa ha mostrado una mejora continua en la eficiencia productiva. La capacidad de producción ha sido ajustada de manera óptima para satisfacer la demanda sin generar excesos de inventario. La inversión en nuevas tecnologías y maquinaria ha permitido a Infinity Toys Co. mantener bajos los costes variables, resultando en márgenes de beneficio saludables. En la última ronda, los costes variables de producción por unidad para los osos de peluche en España disminuyeron a 102,21 EUR y en EE.UU. a 102,87 USD, mientras que los coches de carreras tuvieron un coste variable de 92,91 EUR en España y 94,61 USD en EE.UU.

Financieramente, Infinity Toys Co. ha demostrado una gestión sólida y prudente de sus recursos. Los ingresos han mostrado un crecimiento sostenido, con ventas netas alcanzando 97.868,67 miles EUR en la última ronda, un incremento del 148% desde los 39.438,39 miles EUR en la primera ronda. El beneficio para la ronda también ha mostrado una mejora notable, alcanzando 20.650,75 miles EUR en la última ronda, un aumento del 990% comparado con los 1.893,88 miles EUR en la primera ronda. El EBIT% ha mejorado consistentemente, llegando al 29,09% en la última ronda desde el 13,56% inicial, mostrando una gestión eficiente de los costes operativos y una capacidad para generar ingresos de manera sostenible. Los flujos de caja positivos han permitido a la empresa financiar sus inversiones y mantener una sólida posición de efectivo, que alcanzó los 44.353,26 miles EUR al finalizar la simulación, casi el doble de los 24.109,25 miles EUR en el punto de partida.

A pesar de estos logros, hay áreas que requieren atención para asegurar el éxito continuo de Infinity Toys Co. La competencia creciente en el mercado de juguetes exige una respuesta más rápida y adaptativa. La empresa debe enfocarse en la previsión de la demanda y en la gestión del inventario para evitar pérdidas por sobreproducción o falta de stock. La expansión



en mercados internacionales debe ser acompañada de estrategias de marketing robustas que capitalicen las tendencias emergentes y la diferenciación del producto. En cuanto a la gestión del efectivo, Infinity Toys Co. ha logrado mantener una posición neta positiva a lo largo de las rondas, indicando una gestión financiera prudente.

La atención al cliente y la calidad del producto siguen siendo áreas cruciales para mantener la lealtad del consumidor y fortalecer la posición de la empresa en los mercados en los que opera. Invertir en mejoras operativas y en el control de calidad es esencial para asegurar que los productos cumplan con los estándares esperados por los consumidores y se mantenga la reputación de la marca, distanciándole de los competidores. Los gastos en promoción y aseguramiento de la calidad han aumentado de manera consistente, pasando de 1.205,00 EUR en publicidad en la primera ronda a 2.799,00 EUR en la última ronda, reflejando un compromiso continuo con la mejora de la calidad y la satisfacción del cliente. En concreto, Infinity Toys Co. ha demostrado resiliencia y adaptabilidad en un entorno desafiante.

Las decisiones y acciones tomadas por la dirección de Infinity Toys Co. han estado alineadas con el plan de decisiones ejecutivas inicial. Un claro ejemplo de esto es que se utilizaron las entregas adicionales para obtener mayores beneficios, siendo Infinity Toys Co. la empresa elegida en tres ocasiones de un total de cuatro licitaciones propuestas en la simulación. Esta combinación de decisiones ha permitido a Infinity Toys Co. destacarse sobre la competencia y cumplir con los objetivos estratégicos establecidos al inicio del juego de simulación.

En resumen, Infinity Toys Co. ha cumplido con los objetivos inicialmente propuestos en el juego de simulación. La empresa logró posicionarse entre las mejores del mercado, crecer en cuota de mercado en cada ronda, y obtener un porcentaje de retorno al accionista acumulado atractivo. Asimismo, mantuvo altos ratios de ganancias acumuladas en reservas, margen de beneficio operativo, beneficio neto y retorno del capital (ROE), demostrando una ejecución exitosa de su estrategia a corto, medio y largo plazo.

## 6. Bibliografía

- Arias, E. R. (1 de Marzo de 2020). *Análisis vertical*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vertical.html>
- Arimany Serrat, N., Moya Gutiérrez, S., & Viladecans Riera, C. (Mayo de 2015). Utilidad del Estado de Flujos de Efectivo para el análisis empresarial. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 195-217. Obtenido de Consejo General de Economistas: <https://economistas.es/Contenido/EC/Articulo%20Tecnico%20Utilidad%20del%20estado%20de%20flujos.pdf>
- Asociación Española de Fabricantes de Juguetes. (2020). *El sector del juguete*. Obtenido de Asociación Española de Fabricantes de Juguetes: <https://www.aefj.es/el-sector-del-juguete/#opt-13>
- EADA. Departamento de Contabilidad y Finanzas. (2005). *Fundamentos de análisis financiero : cómo interpretar y analizar estados financieros*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.
- Marí Vidal, S., Mateos Ronco, A., & Polo Garrido, F. (2013). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Análisis económico-financiero: supuestos prácticos.

## 7. Anexos

### 7.1. Formulario ODS

#### ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. <b>Fin de la pobreza.</b>				X
ODS 2. <b>Hambre cero.</b>				X
ODS 3. <b>Salud y bienestar.</b>				X
ODS 4. <b>Educación de calidad.</b>			X	
ODS 5. <b>Igualdad de género.</b>				X
ODS 6. <b>Agua limpia y saneamiento.</b>				X
ODS 7. <b>Energía asequible y no contaminante.</b>			X	
ODS 8. <b>Trabajo decente y crecimiento económico.</b>	X			
ODS 9. <b>Industria, innovación e infraestructuras.</b>	X			
ODS 10. <b>Reducción de las desigualdades.</b>			X	
ODS 11. <b>Ciudades y comunidades sostenibles.</b>			X	
ODS 12. <b>Producción y consumo responsables.</b>	X			
ODS 13. <b>Acción por el clima.</b>			X	
ODS 14. <b>Vida submarina.</b>				X
ODS 15. <b>Vida de ecosistemas terrestres.</b>				X
ODS 16. <b>Paz, justicia e instituciones sólidas.</b>				X
ODS 17. <b>Alianzas para lograr objetivos.</b>		X		

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

**Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.**

El presente Trabajo de Fin de Grado, titulado "*Planificación, toma de decisiones, y análisis con juego de empresa: INFINITY TOYS CO.*" está vinculado con diferentes ODS de la agenda 2030 de las Naciones Unidas.

1. ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico  
Este ODS es con el que mayor relación guarda el trabajo, puesto que, el objetivo principal del mismo es demostrar un crecimiento económico sostenible en el tiempo. Asimismo, al analizar las condiciones propuestas por el simulador en repetidas ocasiones, el factor trabajo es muy importante al tomar decisiones estratégicas, así como las condiciones de los trabajadores. Un ejemplo de esto es, penalización o costes elevados por despidos, pactos con trabajadores para incrementar salarios y condiciones que favorezcan la estabilidad laboral y el trabajo digno. Quedando demostrado la importancia y correlación que tienen el trabajo decente y el crecimiento económico en una empresa, mercado o para un país.
2. ODS 9 Industria, innovación e infraestructuras  
A lo largo de la simulación analizada en este TFG, se demuestra ronda tras ronda, que la inversión en infraestructuras, maquinaria, investigación e innovación en avances productivos y alternativas ecológicas son factores clave para el impulso económico de las empresas, así como para su sostenibilidad a largo plazo.
3. ODS 12 Producción y consumo responsables  
Por medio de la optimización de recursos y estrategias para mejorar la eficacia operativa, se lograron reducir costes, promoviendo el uso eficiente de los recursos. De la misma manera, al tomar decisiones logísticas de entrega a los diferentes mercados, se toma en cuenta el transporte de estas mercancías, buscando reducir las distancias entre fábricas y clientes destino. Por otro lado, en la cadena de suministro internacional, se implementaron métodos y alternativas ecológicas que hacen de la producción más sostenible y atractiva al mercado, sentando un precedente para el futuro del mercado.

El TFG alinea las estrategias de Infinity Toys Co. con los ODS, enfocándose en el crecimiento económico sostenible, la modernización industrial y la producción responsable.