



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADÉ

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: Sprout&Play

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Garcia Morato Martínez, Roser Yi

Tutor/a: Martinez Gómez, Víctor David

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

Agradecimientos

A mis padres, amigos y a todos los profesores de la Universidad Politécnica de Valencia.

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 7 ciclos contables. Los objetivos estratégicos para el período del juego son maximizar la rentabilidad de retorno del accionista y conseguir tener una presencia destacada en el mercado distinguiendo Sprout&Play de las demás empresas.

Las decisiones y acciones previstas son en primer lugar, establecer precios competitivos que sean atractivos para los consumidores teniendo en cuenta las diferencias en términos de demanda, competencia y condiciones económicas de cada mercado, garantizando al mismo tiempo la rentabilidad para la empresa.

En segundo lugar, se busca optimizar y gestionar eficientemente el inventario de manera que se pueda evitar tanto el exceso de stock como el desabastecimiento. Esta acción busca minimizar los costes adicionales de almacenamiento de inventario y garantizar la satisfacción del consumidor.

Por otro lado, invertir de manera efectiva en publicidad es una herramienta clave para aumentar la visibilidad en el mercado y conseguir diferenciación. Controlar esta variable es esencial para cumplir con los objetivos estratégicos planteados anteriormente.

Por último, es de gran importancia proteger la estabilidad financiera de la empresa y evitar riesgos, controlando la deuda a largo plazo.

En conclusión, combinando una estrategia de precios efectiva, una gestión eficiente de inventario, una inversión estratégica en publicidad y con un control adecuado de la deuda, Sprout&Play puede alcanzar sus objetivos de maximizar la rentabilidad y posicionarse en el mercado.

Palabras clave: Juego de empresa; simulación; rentabilidad; precios; inventario; estrategia empresarial; mercado; Sprout&Play.

Abstract

This Final Degree Project (FDP) is conducted within a business simulation game in a competitive environment with a company that produces two distinct products and sells them in three different markets. The FDP covers seven rounds of gameplay equivalent to 7 accounting cycles. The strategic objectives are to maximize shareholder return profitability and achieve a prominent market position, setting Sprout&Play apart from its competitors.

The planned decisions and actions are, first of all, to establish competitive prices that are attractive to consumers, taking into account the differences in terms of demand, competition and economic conditions of each market, while ensuring profitability for the company.

Secondly, there is a focus on optimizing and efficiently managing inventory to avoid both overstock and stockouts. This action aims to minimize additional inventory storage costs and ensure customer satisfaction.

Furthermore, effective investment in advertising is crucial for increasing visibility in the market and achieving differentiation. Controlling this variable is essential to meet the previously mentioned strategic objectives.

Lastly, controlling long-term debt is of great importance to protect the company's financial stability and avoid risks.

In conclusion, by combining an effective pricing strategy, efficient inventory management, strategic investment in advertising, and adequate debt control, Sprout&Play can achieve its objectives of maximizing profitability and establishing itself in the market.

Keywords : Business game; simulation; profitability; prices; inventory; stock; business strategy, market; Sprout&Play.

Índice

1. Introducción	11
1.1 Motivación	11
2. Plan de decisiones	12
2.1 Estados financieros de partida	12
2.2 Debilidades y fortalezas de Sprout&Play	13
2.3 Recomendaciones	13
2.4 Objetivos de Sprout&Play	14
2.5 Decisiones	14
2.5.1 Decisiones de ventas	14
2.5.2 Decisiones de producción	15
2.5.3 Decisiones de financiación	16
3. Rondas	18
3.1 Ciclo 1	18
3.1.1 Descripción de las condiciones	18
3.1.2 Decisiones de ventas	18
3.1.3 Decisiones de producción	20
3.1.4 Decisiones de financiación	21
3.1.5 Resultados ronda 1	21
3.2 Ciclo 2	23
3.2.1 Descripción de las condiciones	24
3.2.2 Decisiones de ventas	24
3.2.3 Decisiones de producción	26
3.2.4 Decisiones de financiación	27
3.2.5 Resultados ronda 2	27
3.3 Ciclo 3	29
3.3.1 Descripción de las condiciones	19
3.3.2 Decisiones de ventas	30
3.3.3 Decisiones de producción	31
3.3.4 Decisiones de financiación	32
3.3.5 Resultados ronda 3	32
3.4 Ciclo 4	34
3.4.1 Descripción de las condiciones	34
3.4.2 Decisiones de ventas	35
3.4.3 Decisiones de producción	37
3.4.4 Decisiones de financiación	37
3.4.5 Resultados Ronda 4	38
3.5 Ciclo 5	40
3.5.1 Descripción de las condiciones	40
3.5.2 Decisiones de ventas	41
3.5.3 Decisiones de producción	42
3.5.4 Decisiones de financiación	44
3.5.5 Resultados Ronda 5	44

3.6 Ciclo 6	46
3.6.1 Descripción de las condiciones	47
3.6.2 Decisiones de ventas	48
3.6.3 Decisiones de producción	49
3.6.4 Decisiones de financiación	49
3.6.5 Resultados Ronda 6	50
3.7 Ciclo 7	52
3.7.1 Descripción de las condiciones	52
3.7.2 Decisiones de ventas	52
3.7.3 Decisiones de producción	54
3.7.4 Decisiones de financiación	55
3.7.5 Resultados Ronda 7	55
4. Informe global	58
4.1 Evolución de la empresa a lo largo de los siete años en el mercado.	58
4.2 Evolución de los indicadores (ratios) de la empresa a lo largo de los años	61
4.3 Análisis del balance, cuenta de resultados del último ejercicio y evolución y de los flujos de caja durante los siete años.	64
5. Conclusiones	75
5.1 Evaluación del cumplimiento de los objetivos iniciales.	75
5.2 Conclusiones finales sobre el TFG	76
6. Bibliografía	78
7. Anexo I	79

Índice tablas

Tabla 1: Balance inicial en miles de euros.	12
Tabla 2: Fijación de precios.	19
Tabla 3: Inversión en publicidad y atención al consumidor.	20
Tabla 4: Balance final en miles de euros año 1.	22
Tabla 5: Cálculo precio mínimo año 2.	24
Tabla 6: Fijación de precios año 2.	25
Tabla 7: Inversión en publicidad y atención al consumidor año 2.	25
Tabla 8: Producción planificada año 2.	26
Tabla 9: Balance final en miles de euros año 2.	28
Tabla 10: Cálculo precio mínimo año 3.	30
Tabla 11: Fijación de precios año 3.	30
Tabla 12: Inversión en publicidad y atención al consumidor año 3.	31
Tabla 13: Producción planificada año 3.	32
Tabla 14: Balance final en miles de euros año 3.	33
Tabla 15: Cálculo precio mínimo año 4.	36
Tabla 16: Fijación de precios año 4.	36
Tabla 17: Inversión en publicidad y atención al consumidor año 4.	36
Tabla 18: Producción planificada año 4.	37
Tabla 19: Balance final en miles de euros año 4.	38
Tabla 20: Cálculo precio mínimo año 5.	41
Tabla 21: Fijación de precios año 5.	42
Tabla 22: Inversión en publicidad y atención al consumidor año 5.	42
Tabla 23: Producción planificada año 5.	43
Tabla 24: Balance final en miles de euros año 5.	44
Tabla 25: Cálculo precio mínimo año 6.	47
Tabla 26: Fijación de precios año 6.	48
Tabla 27: Inversión en publicidad año 6.	48
Tabla 28: Producción planificada año 6.	49
Tabla 29: Balance final en miles de euros año 6.	50
Tabla 30: Cálculo precio mínimo año 7.	53
Tabla 31: Fijación de precios año 7.	53
Tabla 32: Inversión en publicidad y atención al consumidor año 7.	54
Tabla 33: Producción planificada año 7.	55
Tabla 34: Balance final en miles de euros año 7.	56
Tabla 35: Evolución de los ratios.	61
Tabla 36: ROE descomposición por pares.	63
Tabla 37: Comparación balance final e inicial final en miles de euros.	64
Tabla 38: Ratios de liquidez.	66
Tabla 39: Ratios de endeudamiento.	67
Tabla 40: PyG.	69

Tabla 41: EFE.	71
Tabla 42: Evolución Retorno al accionista acumulado.	75
Tabla 43: Evolución de la cuota de mercado.	75

Índice figuras

Figura 1: Gráfico factores de la demanda del mercado español.	16
Figura 2: Gráfico Efecto de la inversión sobre la demanda.	20
Figura 3: Gráfico de venta en EE.UU. de coches de carreras. Ronda 1.	22
Figura 4: Cuotas de mercado Ronda 1.	23
Figura 5: Comparativa precios de Sprout&Play con la media del mercado. Ronda 1.	24
Figura 6: Gráfico de inventarios Ronda 2.	27
Figura 7: Gráfico nivel de ventas por mercado. Ronda 2.	28
Figura 8: Cuotas de mercado Ronda 2.	29
Figura 9: Comparativa precios de Sprout&Play con la media del mercado año 2.	29
Figura 10: Gráfico nivel de ventas por mercado. Ronda 3.	33
Figura 11: Cuotas de mercado Ronda 3.	34
Figura 12: Comparativa precios de Sprout&Play con la media del mercado año 3.	35
Figura 13: Evolución Fondo de Maniobra Sprout&Play final año 4.	38
Figura 14: Evolución Ingresos globales final año 4.	39
Figura 15: Cuota de mercado año 4.	39
Figura 16: Evolución precios osos de peluche en España y Francia año 4.	40
Figura 17: Evolución precios osos de peluche en España y Francia año 4.	42
Figura 18: Cuota EEUU coches carreras año 4.	43
Figura 19: Evolución Fondo de Maniobra Sprout&Play final año 5.	45
Figura 20: Evolución Ingresos globales final año 5.	45
Figura 21: Cuota de mercado año 5.	46
Figura 22: Evolución precios osos de peluche en España y Francia año 5.	46
Figura 23: Evolución Fondo de Maniobra Sprout&Play final año 6.	50
Figura 24: Evolución Ingresos globales final año 6.	51
Figura 25: Cuota de mercado año 6.	51
Figura 26: Evolución precios osos de peluche en España y Francia año 6.	52
Figura 27: Gráfico factores de la demanda en España.	54
Figura 28: Evolución Fondo de Maniobra Sprout&Play final año 7.	56
Figura 29: Evolución Ingresos globales final año 7.	56
Figura 30: Cuota de mercado año 7.	57
Figura 31: Evolución precios osos de peluche en España y Francia año 7.	57
Figura 32: Evolución de las ventas de Sprout&Play.	58
Figura 33: Evolución del nivel de ventas (miles de euros).	59
Figura 34: Evolución de la cuota de mercado de los osos de peluche.	59
Figura 35: Evolución de la cuota de mercado de los coches de carreras.	60
Figura 36: Evolución de la tasa del retorno al accionista acumulado.	62
Figura 37: Evolución del margen del beneficio operativo.	62
Figura 38: Evolución del ROE.	63
Figura 39: Evolución del precio de la acción.	64
Figura 40: Evolución del Fondo de Maniobra.	68

Figura 41: Evolución del efectivo; EFE.	69
Figura 42: Evolución PyG.	70
Figura 43: Evolución EFE.	72
Figura 44: Evolución de Beneficios.	78

1. Introducción

Cesim es una empresa especializada en el desarrollo y gestión de simulaciones y juegos de empresa. Estas simulaciones están diseñadas para proporcionar una experiencia de aprendizaje de forma práctica, dinámica y realista. Los participantes pueden tomar decisiones empresariales y experimentar cómo estas afectan a los resultados financieros y operativos.

En este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se utiliza una de las herramientas proporcionadas por esta empresa, en concreto, la aplicación llamada Cesim Firm. El uso de esta aplicación representa una oportunidad para comprender, explorar y experimentar los conocimientos y habilidades adquiridos en el grado de Administración y Dirección de Empresas.

Esta aplicación ofrece un caso de empresa y crea una simulación. En este caso, la simulación se lleva a cabo en un entorno donde 8 empresas que pertenecen al mismo sector comparten mercados y deben competir entre ellas, con un horizonte temporal de 7 años o rondas de simulación. Se trata, por tanto, de la simulación de un oligopolio con interdependencia entre las empresas, y en el que no hay posibilidad de colusión.

El juego se desarrolla de la siguiente forma: cada jugador representa una empresa y debe tomar de forma independiente diferentes decisiones tanto estratégicas como operativas, desde la fijación de precios y la gestión de producción, así como decidir la inversión en publicidad y la forma de operar en los distintos mercados, para conseguir cumplir los objetivos deseados.

Estas empresas pertenecen al sector juguetero y comercializan dos tipos de productos, osos de peluche y juguetes de metal fundido, en concreto, coches de carreras. Además, cada empresa opera en tres mercados diferentes: España, Francia y Estados Unidos. La empresa cuyos resultados se describen en el presente TFG se ha denominado Sprout&Play.

1.1 Motivación

La motivación principal de este Trabajo de Fin de Grado ha sido experimentar y poner a prueba los conocimientos adquiridos mediante la herramienta de Cesim, participando en el proyecto piloto de Juego de Empresa ofrecido por la facultad.

2. Plan de decisiones

Para comenzar a explicar el plan de decisiones de la empresa Sprout&Play, se procederá en primera instancia a describir el estado inicial contable de esta; así, este primer análisis servirá posteriormente como base para definir las estrategias y decisiones a seguir.

2.1 Estados financieros de partida

2.1.1 Balance inicial de Sprout&Play

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Edificaciones	47.570	Capital social	5.000
Maquinaria	49.715	Pago adicional en capital	15.000
Total Activo Fijo	91.285	Beneficios retenidos	16.000
ACTIVO CIRCULANTE		Beneficio para el año	805
Inventario de productos terminados	0	Total patrimonio neto	36.805
Cuentas por cobrar	2.128	PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	13.051	Deuda a largo plazo	75.000
Total Activo Circulante	15.179	Deuda a corto plazo	0
TOTAL ACTIVO	112.465	Pagos anticipados recibidos	0
		Cuentas por pagar	660
FONDO DE MANIOBRA	14.519	Total pasivo	75.660
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NE	112.465

Tabla 1: Balance inicial en miles de euros. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

2.1.2 Activo

La empresa parte de un balance de activo valorado en 112.465.000 euros, destacando su gran inversión en activo fijo o activos con vida útil superior a un año. Esta gran inversión en activo no corriente coincide con la actividad y naturaleza de la sociedad, que produce juguetes de peluche y de metal fundido y requiere de estas instalaciones y maquinaria.

El inventario de productos terminados representa el valor de los bienes que la empresa ha producido y están listos para su venta. El hecho de que su valor sea cero inicialmente puede indicar que la empresa opera con un sistema de producción "just-in-time", es decir, fabrica las unidades necesarias o vende tan rápido como produce.

Por otro lado, el efectivo y equivalentes de efectivo supone el 85,9% del activo circulante o activo corriente lo que indica que la empresa tiene suficiente dinero o líquido para su uso inmediato y para afrontar deudas a corto plazo que puedan aparecer.

2.1.3 Pasivo y patrimonio neto

Siguiendo con la situación patrimonial en relación con la deuda, se observa que la mayor parte de la financiación es a largo plazo y la deuda a corto plazo, la cual representa la totalidad de pasivo corriente, representa sólo un 0,59%. Con esto, podemos decir que la empresa se encuentra en una situación donde su ratio de endeudamiento supone un 0,67%, indicando que depende en gran medida de la deuda para financiar sus operaciones, y además, se ve afectada a los cambios de la tasa de interés. Si las tasas aumentan, la empresa tendrá que pagar más intereses por la deuda.

En cuanto al patrimonio neto, se observa que la empresa es operativamente solvente al conseguir beneficios, presentando una estructura sólida.

Además, la empresa reinvierte gran parte de sus beneficios siendo los beneficios retenidos o reservas el 43,47% del patrimonio neto.

2.2 Debilidades y fortalezas de Sprout&Play

Debilidades:

- **Gran deuda a largo plazo:** Sprout&Play dispone de un nivel elevado de deuda a largo plazo, lo que la hace vulnerable a los cambios en las tasas de interés.
- **Pérdida de rentabilidad económica:** La empresa tiene un fondo de maniobra muy positivo, lo que indica que aparentemente se encuentra en una situación de ociosidad aparente y por ello, está perdiendo rentabilidad.

Fortalezas:

- **Posición financiera sólida:** Sprout&Play presenta una posición financiera sólida, ya que cuenta con un fondo de maniobra positivo, lo que indica que tiene más activos que pasivos y por tanto, es capaz de cumplir con sus obligaciones financieras.
- **Baja deuda a corto plazo:** La empresa no tiene casi deuda a corto plazo inicialmente, lo que permite tener cierta flexibilidad para financiar operaciones y hacer frente a inversiones o imprevistos.
- **Buena liquidez:** La empresa cuenta con un ratio de liquidez general aproximado de 23 (Activo corriente / Pasivo corriente), lo que indica que tiene efectivo para cubrir con las deudas a corto plazo.

2.3 Recomendaciones

- **Mejorar la rentabilidad sobre el capital (ROE).** Incrementando las ventas o mejorando la gestión de inventario.

- **Controlar la deuda a largo plazo.** La empresa debería explorar otras alternativas de financiamiento para reducir su dependencia de la deuda a largo plazo, como la emisión de acciones o la obtención de capital de inversión.
- **Invertir en activos fijos.** La empresa podría invertir en activos no corrientes, como la maquinaria o las edificaciones para controlar el exceso de capital circulante y además, aumentar la capacidad productiva.
- **Mejorar la eficiencia operativa** para aumentar sus márgenes de beneficios, incluyendo medidas como la reducción de costes, la mejora de procesos de producción o la inversión en nuevas tecnologías entre otros.

2.4 Objetivos de Sprout&Play

Tras analizar los estados financieros iniciales, a continuación se indican los principales objetivos que persigue cumplir Sprout&Play en estos 7 años:

1. **Maximizar la rentabilidad de los accionistas:** Considerando que esta es la métrica más importante en la simulación, el objetivo es tener una tendencia alcista, consiguiendo mantenerla entre el 30% y 80%.
2. **Conseguir cuota de mercado:** Destacar entre la competencia y conseguir aumentar la cuota de mercado progresivamente hasta alcanzar o superar el 14% de cuota en los últimos años de la simulación.
3. **Obtener beneficios positivos,** es decir, no afrontar pérdidas en ningún ejercicio.

2.5 Decisiones

Para poder conseguir los objetivos expuestos anteriormente, se tomarán las siguientes decisiones:

2.5.1 Decisiones de ventas

2.5.1.1 Priorización de los mercados

La priorización de mercados dependerá de la situación de cada uno de ellos y como respondan en cada ronda. Se pueden diferenciar tres mercados: el mercado español, el de EEUU y el español.

Tras la fase inicial de entrenamiento se ha visto que el mercado francés tiene un gran potencial de crecimiento al igual que el estadounidense. Por ello, en las primeras rondas, Sprout&Play se enfocará en estos dos, tratando de aumentar la cuota de mercado en los mismos.

2.5.1.2 Fijación de precios

La estrategia a seguir para fijar los precios se basa principalmente en cubrir los costes de producción y analizar a los competidores del mercado. Así, el precio se irá ajustando en cada ciclo y de forma general se calculará de la siguiente forma:

$$\text{Precio mínimo} = \frac{CV}{uds. producto} + C. Transporte (unitario) + \frac{CF + amort.}{uds. totales} + \frac{Marketing}{uds. totales}$$

Todos los costes se obtendrán de las estimaciones proporcionadas por Cesim.

2.5.1.3 Publicidad y Atención al consumidor

Las decisiones de marketing y atención al consumidor se irán ajustando en cada ciclo para satisfacer los factores de la demanda exigidos y dependiendo de la situación del mercado y la propia empresa.

2.5.1.4 Entregas adicionales

Las entregas adicionales son pedidos extraordinarios o licitaciones que se anuncian de forma periódica y son especificados por Cesim. Cada empresa debe determinar un precio y decidir el esfuerzo de ventas. Al final del ciclo, una sola empresa habrá ganado la entrega.

Sprout&Play no pretende activamente ganar estas licitaciones. Esto implica que la empresa no dedicará excesivos recursos o sobre-analizará las condiciones de las entregas adicionales para ganarlas.

2.5.2 Decisiones de producción

2.5.2.1 Inversión en edificaciones y maquinaria

Las decisiones de inversión estarán sujetas al nivel de producción deseado en cada ciclo y en la situación de la empresa. Sin embargo, se intentará mantener un equilibrio entre las inversiones en maquinaria y las inversiones en edificaciones.

2.5.2.2 Mejoras operativas

La empresa invertirá en estas cuando lo vea necesario, manteniéndose constante en algunos periodos.

2.5.2.3 Producción planeada

Para las decisiones de los niveles de producción se tendrán en cuenta los resultados previos y las condiciones de Cesim al inicio de cada nuevo ciclo. Además, se seguirán las siguientes estrategias:

- **Estrategia de inventario:** basada en datos históricos y datos de la competencia se ajustarán los niveles de producción.
- **Estrategia basada en la demanda:** adaptarse al consumidor y a sus preferencias, es decir, valorar como se encuentra el mercado y ajustarse a este.

Además, para valorar el cumplimiento de los objetivos de producción se utilizarán KPIs como:

- Números de osos de peluche sobrantes en el inventario
- Número de coches de carreras sobrantes en el inventario.

El principal objetivo que se quiere cumplir en todos los ciclos es minimizar los gastos de almacenamiento o inventario, de forma que no se mantenga mucho stock y se vendan todas las unidades producidas.

2.5.2.4 Control de calidad

Al igual que las mejoras operativas, la empresa en cada ronda analizará si es necesario invertir más, menos o no invertir en la calidad de los productos finales teniendo en cuenta cómo cambian los factores de la demanda. Estos datos son ofrecidos por Cesim en cada ronda como se muestra a continuación:



Figura 1: Gráfico factores de la demanda del mercado español. Fuente: Cesim Firm

2.5.3 Decisiones de financiación

2.5.3.1 Emisión / Compra de acciones

La emisión o compra de acciones vendrá determinada por el ciclo y el estado de la empresa. En caso de ser necesario, Sprout&Play podrá emitir nuevas acciones para poder ampliar su capital o comprar acciones para aumentar el valor de estas.

2.5.3.2 Dividendos

La empresa no repartirá dividendos a sus accionistas hasta que no haya conseguido crecer y consolidar un nivel consistente y positivo de beneficios. Una vez se alcance este estado, se valorará esta actuación, ya que el compromiso con el accionista es importante para conseguir una buena tasa de retorno.

2.5.3.3 Gestión de la deuda

La empresa puede obtener préstamos si así lo necesita o amortizar la deuda a largo plazo.

3. Rondas

3.1 Ciclo 1

Tras leer la descripción del caso de Cesim se pueden extraer las siguientes conclusiones que ayudarán a contextualizar la simulación y contribuirá a la toma de decisiones:

- La empresa opera en España, Francia y Estados Unidos.
- En España, la situación de Sprout&Play es la siguiente: la empresa dispone de una posición fuerte dentro del mercado, tanto así que incluso tiene dificultades para incrementarla.
- En España, no se espera que la demanda aumente significativamente con un precio más bajo. Además, la marca se asocia con la calidad y la tradición, lo que genera confianza entre los consumidores.
- Los mercados extranjeros, especialmente Estados Unidos, presentan desafíos de competencia y distribución, ya que los analistas de mercado pronostican una competencia más fuerte.

3.1.1 Descripción de las condiciones

Demanda

Se espera un incremento de la demanda en el mercado francés y estadounidense, así como una mayor demanda de coches de juguete. No se esperan grandes cambios en el mercado español. Además, se está a la espera de resultados de una investigación que podría afectar a la demanda de coches.

Este año, la fábrica estadounidense aún no está operativa.

Finanzas

Las tasas de interés se mantendrán estables.

Producción

La producción de coches de carreras es eficiente. Sin embargo, se está notando un aumento en los precios de las edificaciones.

Moneda

Tipos de cambio estables.

3.1.2 Decisiones de ventas

Priorización de los mercados

En esta ronda, Sprout&Play ha decidido que el mercado prioritario sea Francia. Esto se debe a que con la información recabada durante las fases de entrenamiento y la

descripción del caso, se ha visto que el mercado francés tiene gran potencial siendo el mercado que compra más en los primeros años. Además, al no tener la fábrica estadounidense operativa, priorizar EE.UU supondría incurrir en altos costes de envío.

Así, el orden de prioridad elegido este año es: Francia → España → EE.UU.

Fijación de precios

Las decisiones de precio se han basado en los precios de base que se daban en el mercado, sus valores medios eran aproximadamente 260€/ud para los osos de peluche y 200€/ud para los coches. Podemos destacar que el mercado estadounidense tiene unos precios un poco más altos, posiblemente por el coste de transporte o el poder adquisitivo estadounidense. En concreto parte de 343,85\$ (271,81€) para los osos y 264,5\$ (209,09€) para los coches, por ello, actuaremos adaptándonos al nivel de este mercado.

Además, se ha calculado el precio mínimo para cubrir con los costes de producción y transporte. Este cálculo se ha realizado de la siguiente forma: los costes variables se dividirán por el número de osos de peluche producidos, en cambio, los costes fijos, el coste de las amortizaciones y los costes derivados de marketing y fuerza de ventas se repartirán entre todas las unidades producidas tanto de osos de peluche como de coches de carreras puesto que Cesim no proporciona la suficiente información como para segmentarlos, además se simplificarán los cálculos. Los costes de transporte son los referidos a una sola unidad. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Precio mínimo} = \frac{CV}{uds. producto} + C. Transporte (unitario) + \frac{CF + amort.}{uds. totales} + \frac{Marketing}{uds. totales}$$

Con los datos que proporciona la simulación se muestra el cálculo del precio mínimo de los osos de peluche en España:

$$\text{Precio mínimo} = \frac{11.467}{108} + 0,95 + \frac{15.587}{208} + \frac{3.295}{208} = 197,90€$$

Añadimos el margen de beneficio deseado, en este caso un 29% y nos daría un precio de 255,29€ aproximadamente; por ello, el precio final es 255€.

Realizando el mismo proceso se han obtenidos los siguiente valores:

	Osos de peluche	Coches de carreras
España	255 €	198 €
EE.UU	345,5\$	270\$
Francia	248 €	197,30 €

Tabla 2: *Fijación de precios. Fuente: Elaboración propia.*

Publicidad y Atención al consumidor

La inversión en publicidad de los tres mercados se ha incrementado ligeramente teniendo en cuenta el orden de prioridad mencionado: Francia → España → EE.UU.

	Publicidad (miles EUR)			Atención al consumidor (miles EUR)		
	España	EE.UU	Francia	España	EE.UU	Francia
Osos de peluche	225 €	220\$	250 €	250 €	220\$	250 €
Coches de carreras	225 €	220\$	250 €	250 €	200\$	250 €

Tabla 3: Inversión en publicidad y atención al consumidor. Fuente: Elaboración propia.

Además, la inversión en calidad realizada ha sido de 1.100.000€ tanto para los osos de peluche como para los coches de carreras teniendo en cuenta el efecto de la inversión sobre la demanda. En el siguiente gráfico podemos observar la curva que nos proporciona Cesim y con la que nos hemos guiado.

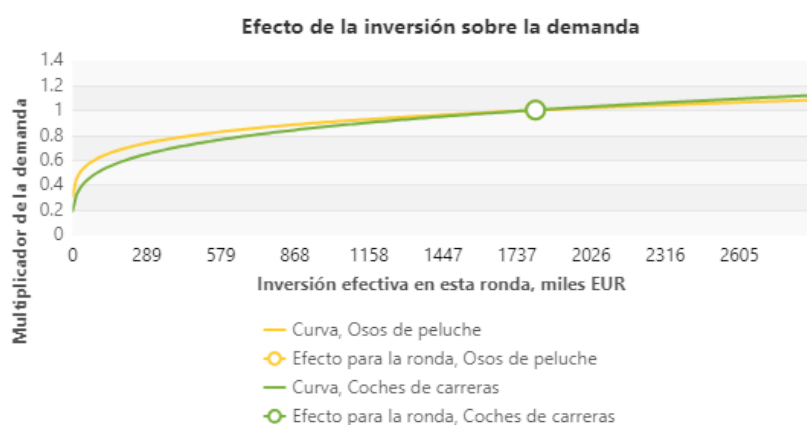


Figura 2: Gráfico del efecto de la inversión sobre la demanda. Fuente: Cesim Firm

3.1.3 Decisiones de producción

Inversión en edificaciones y maquinaria

Como se ha visto en el plan de decisiones, el estado financiero de la empresa parte de un fondo de maniobra muy positivo, por lo que se intentará corregir esta situación. Para ello, la primera decisión es invertir en maquinaria y edificaciones para intentar reducir el efectivo. Esta inversión ayudará a conseguir una mayor producción.

Hay que tener en cuenta que la inversión en maquinaria es inmediata y el aumento de la capacidad de producción derivada de esta mejora se implementa en el mismo ciclo contable, sin embargo, las edificaciones tardan un año. Por ello, se ha decidido invertir más en maquinaria para tener una respuesta inmediata y afrontar posibles crecimientos de la demanda. Así, pasamos de una capacidad de producción total para ambos productos de 170,000 unidades a 208.000 unidades.

Mejoras operativas y control de calidad

Sobre las decisiones de mejoras operativas y control de calidad, se ha establecido invertir 950.000 euros en la mejora de operaciones, ya que se ha considerado la eficiencia y productividad necesaria para el comienzo de la empresa, y la inversión de 2.200.000 de euros en total, es decir, 1.100.000€ en los osos de peluche y 1.100.000€ en los coches de carrera, en mejora de calidad para ofrecer una calidad competitiva en el mercado

Producción planeada

En el caso de osos de peluche, se partía de la base de una producción de 75.000 unidades. Las expectativas del año indican que tanto la demanda de osos de peluche como de coches aumentarán, por tanto, se ha decidido aumentar en un 44% la producción de osos de peluches, determinando una producción de 108.000 unidades.

Asimismo, y teniendo en cuenta que se quiere utilizar toda la capacidad productiva, se ha incrementado la producción base de coches, de 95.000 unidades a 100.000 unidades, en este caso, el incremento ha sido sólo de un 5%.

Sprout&Play pretende, en esta ronda, enfocarse más en el mercado de osos de peluche, puesto que al tener un precio más alto que los coches de carreras, podría aportar más beneficio a la empresa.

3.1.4 Decisiones de financiación

En este apartado, Sprout&Play ha decidido no realizar ningún cambio considerando que es el primer año de actividad.

3.1.5 Resultados ronda 1

Situación de la empresa

En esta ronda, Sprout&Play ha conseguido uno de los objetivos previamente planteados al alcanzar una cuota de mercado del 13,1% y ha obtenido un beneficio de 2.397.000 de euros. Sin embargo, no ha conseguido cumplir el objetivo de stock cero, almacenando aproximadamente 13.000 unidades de osos de peluche. Este exceso de inventario puede ser causado por el nivel de producción decidido. En comparación con las demás empresas, Sprout&Play produjo más unidades de osos de peluche, siendo la media de alrededor 90.000 unidades.

En cuanto al ratio de retorno al accionista, la empresa ha conseguido un ratio de 43,75% posicionándose como la segunda empresa con mayor ratio de retorno e indicando que la empresa tiene una rentabilidad sólida y va en buen camino.

Además, la empresa ha conseguido vender más en Francia como se esperaba según la priorización de mercados, vendiendo casi 56.000 unidades de osos de peluche y 62.420 unidades de coches de carreras. En el caso de los osos de peluche, la empresa ha podido abastecer a los tres mercados, sin embargo para los coches de carreras, la empresa ha sufrido de falta de producción por lo que no ha podido vender en el mercado de EEUU como se muestra en el siguiente gráfico.

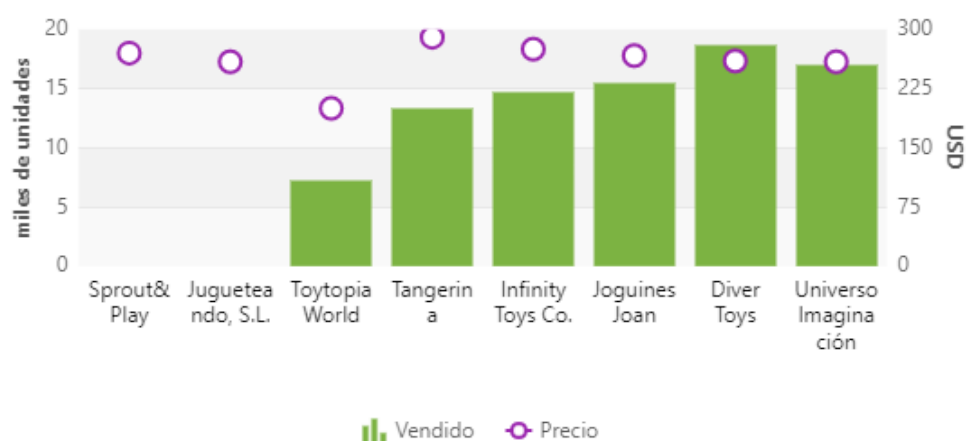


Figura 3: Gráfico de venta en EE.UU. de coches de carreras. Ronda 1. Fuente: Cesim Firm

La situación del balance es la siguiente:

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Edificaciones	46.522	Capital social	5.000
Maquinaria	45.318	Pago adicional en capital	15.000
Total Activo Fijo	91.840	Beneficios retenidos	16.805
ACTIVO CIRCULANTE		Beneficio para el año	2.397
Inventario de productos terminados	1.446	Total patrimonio neto	39.201
Cuentas por cobrar	3.592	PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	18.576	Deuda a largo plazo	75.000
Total Activo Circulante	23.614	Deuda a corto plazo	0
TOTAL ACTIVO	115.453	Pagos anticipados recibidos	0
		Cuentas por pagar	1.251
FONDO DE MANIOBRA	22.363	Total pasivo	76.251
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	115.453

Tabla 4: Balance final en miles de euros año 1. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

El fondo de maniobra se ha incrementado, lo cual puede indicar que la política financiera puede ser mejorada y modificada.

Análisis de mercado

Respecto a la cuota de mercado, se puede observar cómo el mercado se ha diversificado con Toytopia World a la cabeza.

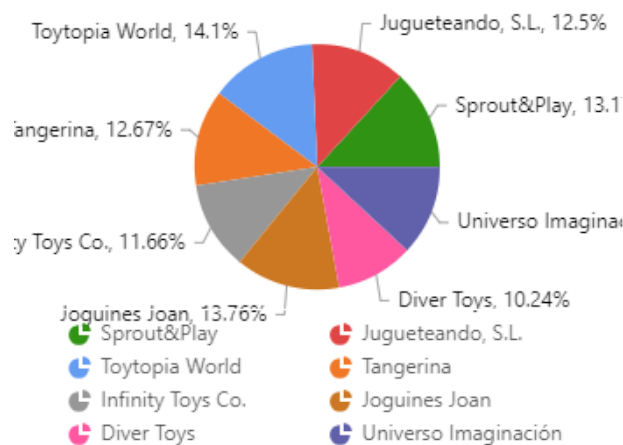


Figura 4: Cuotas de mercado Ronda 1. Fuente: Cesim Firm

Los precios que abarcan el mercado son competitivos y Sprout&Play ha establecido precios muy similares a la media como se puede observar en el siguiente gráfico.

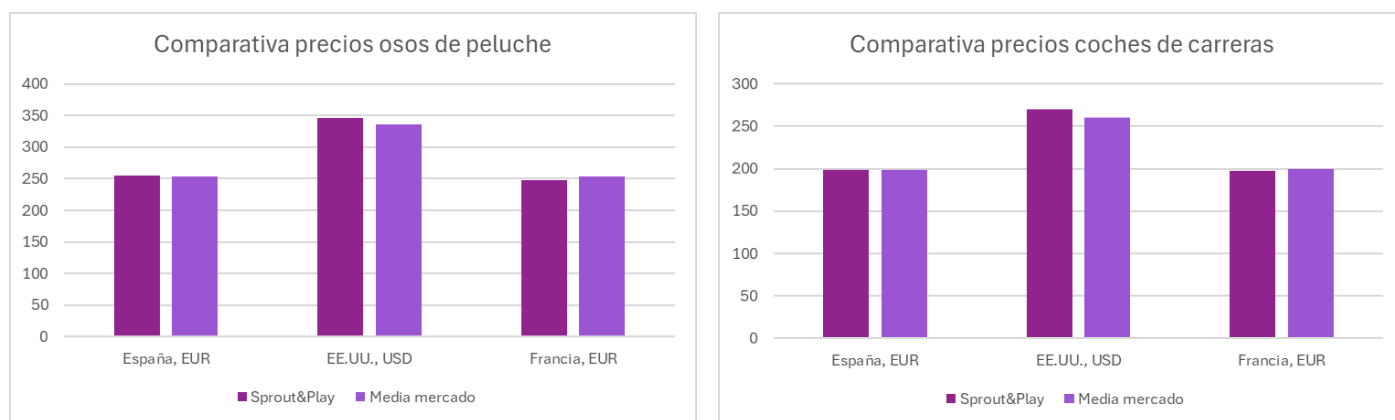


Figura 5: Comparativa precios de Sprout&Play con la media del mercado. Ronda 1. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

3.2 Ciclo 2

En esta nueva ronda, los objetivos principales mencionados en la ronda 1 se mantienen: intentar no almacenar inventario y mantener la cuota de mercado al 13% o aumentarla.

3.2.1 Descripción de las condiciones

Demanda

La fábrica de EE.UU. ya está disponible y operativa, esto ayudará a la expansión en el mercado estadounidense. Además, se espera un aumento en la demanda de coches de carreras, derivado del resultado de la investigación llevada a cabo, de un 5%-10%.

No se esperan grandes cambios en la demanda de osos de peluche.

Entregas adicionales

Pedido de las Naciones Unidas de 20.000 unidades de osos de peluche y 20.000 unidades de coches de carreras.

Finanzas

Las tasas de interés se mantendrán estables.

Producción

Se espera una disminución de los precios en la maquinaria en el futuro cercano y del precio de las edificaciones.

Moneda

Tipos de cambio estables.

3.2.2 Decisiones de ventas

Priorización de los mercados

Sprout&Play seguirá priorizando el mercado francés para los osos de peluche, no obstante, antepondrá Estados Unidos a España, ya que según las condiciones conocidas del mercado, EE.UU. tiene un gran potencial donde las ventas pueden llegar a aumentar 4 veces.

En cuanto a los coches de carreras, se priorizará Estados Unidos por las mismas razones destacadas anteriormente.

Así, la decisión de priorización es la siguiente: Francia → EE.UU. → España para los osos de peluche y EE.UU. → Francia → España para los coches de carreras.

Fijación de precios

Precio min Osos		Precio min Coches	
CV (MMPP + Personal)	11.711	CV (MMPP + Personal)	12.012
CF	7.493	CF	7.493
Amortización	12.576	Amort	12.576
Marketing	2.976	Marketing	2.976
Transporte (unit.)	4,00	Transporte (unit.)	4,00
Precio mínimo (unitario)	198,47	Precio mínimo (unitario)	196,10

Tabla 5: Cálculo precio mínimo año 2. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Este año se ha decidido mantener los precios simplemente aumentando 2 unidades monetarias el precio de los coches de carreras en Francia para poder cubrir los costes de transporte.

	Osos de peluche	Coches de carreras
España	255 €	198 €
EE.UU	345,5\$	270\$
Francia	248 €	200,00 €

Tabla 6: Fijación de precios año 2. Fuente: Elaboración propia.

Publicidad y Atención al consumidor

Se ha decidido aumentar un poco la inversión en publicidad y la calidad del producto, ya que estos son dos factores que valoran los consumidores además del precio, para intentar cumplir los objetivos marcados, así como se ha reducido levemente la inversión en atención al consumidor en España y EE.UU., ya que es el factor menos valorado.

	Publicidad (miles EUR)			Atención al consumidor (miles EUR)		
	España	EE.UU	Francia	España	EE.UU	Francia
Osos de peluche	250 €	275\$	260 €	225 €	200\$	250 €
Coches de carreras	250 €	235\$	250 €	225 €	200\$	250 €

Tabla 7: Inversión en publicidad y atención al consumidor año 2. Fuente: Elaboración propia.

La inversión en calidad ha pasado a ser de 1.300.000 euros en ambos productos.

Entregas adicionales

En cuanto a las entregas adicionales, el precio mínimo que se ha fijado para los osos de peluche ha sido de 205€ y para los coches de carreras ha sido de 198€. Este precio se ha fijado teniendo en cuenta la producción existente y los costes.

Por ejemplo, el precio con un margen de beneficios aproximado del 24%.

$$\text{Precio mínimo} = \frac{CV}{uds. producto} + C. Transporte + \frac{CF + amort.}{uds. totales} + \frac{Marketing}{uds. totales}$$

Uds. Osos	118
Uds. Coches	74
CV	12.282
Transporte	1,07
CF + Amort	15.483
Marketing	3.370
Precio min	203,3
Precio (+24%)	252,2

3.2.3 Decisiones de producción

Inversión en edificaciones y maquinaria

En este ciclo, la empresa ha decidido invertir sólo en edificaciones en EE.UU. para conseguir tener más capacidad productiva para el próximo año. Así, el siguiente año se conseguirán 10.000 unidades más de capacidad productiva.

Mejoras operativas y control de calidad

Tras comparar con las demás empresas, se ha decidido mantener constantes tanto las mejoras operativas como el control de calidad al tener un nivel de inversión similar o incluso superior.

Producción planeada

Con respecto a la producción se ha decidido reducir la producción de osos de peluche en España, ya que la empresa mantiene el stock del año anterior y la demanda no parece que vaya a sufrir cambios significativos.

Por ello, teniendo en cuenta las existencias, la producción planificada en España de osos de peluche es de 58.000 unidades. Mientras que el nivel de producción en la fábrica de EE.UU de osos de peluche se eleva a 60.000 unidades. Esto se debe a las expectativas alcistas mencionadas en las condiciones.

Pasando a los coches, la demanda de estos parece que va a incrementarse en un 5%-10% en todas las áreas de mercado, por ello, este incremento se verá reflejado en el nivel de producción.

Anteriormente, en la fábrica de España se produjeron 100.000 unidades, las cuales se vendieron todas, así, este año se pasará a 110.000 unidades aplicando el incremento del 10%.

En la fábrica de Estados Unidos se ha elegido producir de manera más moderada empezando con 14.000 unidades. Con esta decisión se asumen los posibles costes de transporte que puedan ocasionar el tener que enviar coches de carreras desde España a Estados Unidos.

En resumen la producción planificada se puede observar en la siguiente tabla:

Producción (miles unidades)	Osos de peluche	Coches de carreras
España	58	110
EE.UU	60	14

Tabla 8: Producción planificada año 2. Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 Decisiones de financiación

Se han mantenido constantes.

3.2.5 Resultados ronda 2

Situación de la empresa

Este año la empresa ha conseguido mayores beneficios que el año anterior siendo estos de 10.182.000 de euros respecto de los 2.397.000 euros del ciclo anterior. Este aumento de beneficios es causado principalmente por el aumento de producción al tener la fábrica de EE.UU.

Sin embargo, no ha conseguido cumplir el objetivo de stock cero, ya que se ha almacenado stock de osos de peluche, en concreto 13.000 unidades. Esto se puede deber al precio establecido, Sprout&Play determinó unos precios más altos que la competencia. Además, la empresa no ha conseguido las entregas adicionales; estas han sido adquiridas por la empresa Universo Imaginación.

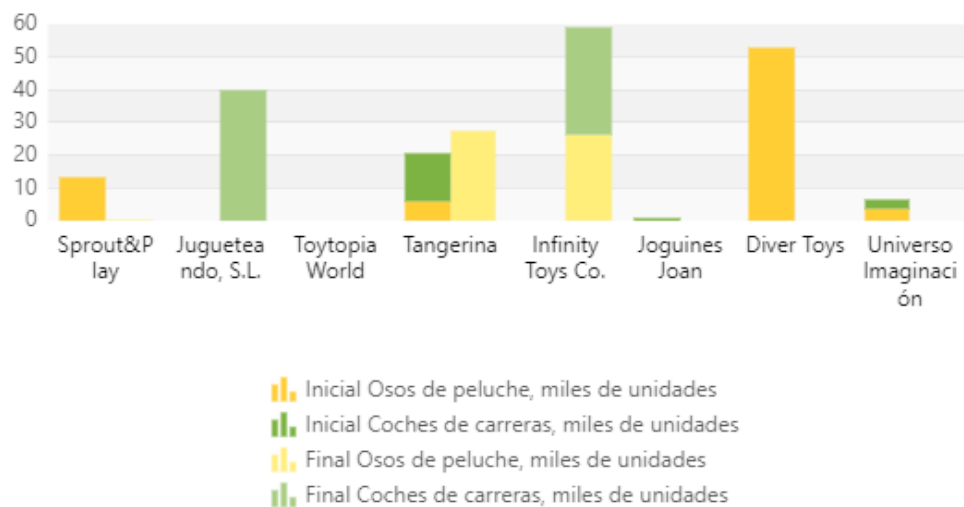


Figura 6: Gráfico de inventarios. Ronda 2. Fuente: Cesim Firm

En cuanto al ratio de retorno al accionista, la empresa ha conseguido aumentarlo al 68,61%, lo cual indica que la empresa es rentable y ha mejorado respecto del año anterior.

Por otro lado, se sigue observando como el mercado francés es el que más compra de ambos productos. Por lo que la estrategia de priorizar ese mercado sigue funcionando.

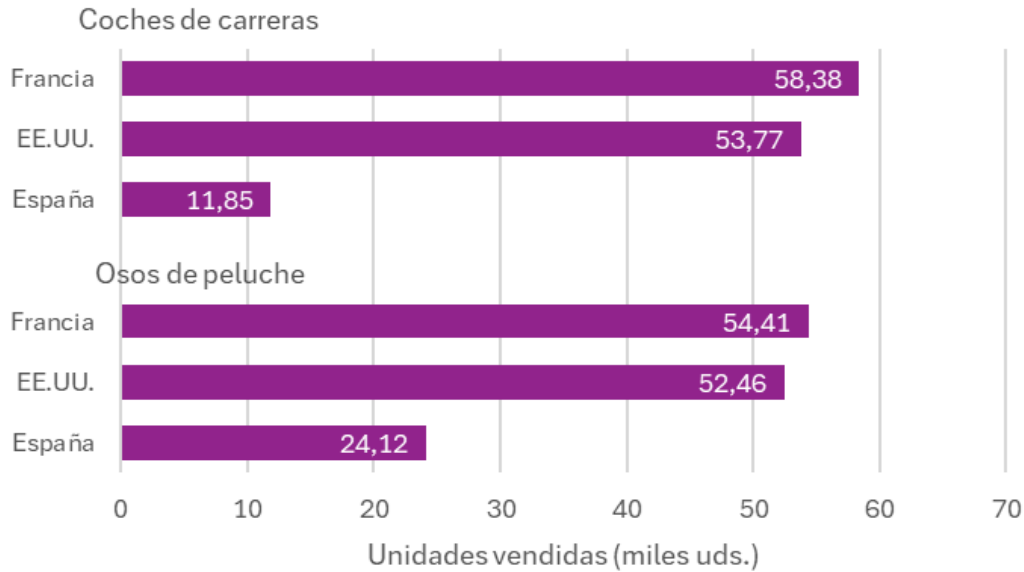


Figura 7: Gráfico nivel de ventas por mercado. Ronda 2. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

La situación del balance es la siguiente:

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Edificaciones	45.286	Capital social	5.000
Maquinaria	38.520	Pago adicional en capital	15.000
Total Activo Fijo	83.806	Beneficios retenidos	19.201
ACTIVO CIRCULANTE		Beneficio para el año	10.182
Inventario de productos terminados	69.47	Total patrimonio neto	49.383
Cuentas por cobrar	4.907	PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	37.039	Deuda a largo plazo	75.000
Total Activo Circulante	42.015	Deuda a corto plazo	0
TOTAL ACTIVO	125.821	Pagos anticipados recibidos	0
		Cuentas por pagar	1.438
FONDO DE MANIOBRA	40.577	Total pasivo	76.438
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	125.821

Tabla 9: Balance final en miles de euros año 2. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

La sociedad sigue teniendo aparente ociosidad, ya que sigue teniendo un fondo de maniobra muy positivo.

Análisis de mercado

En cuanto a la cuota de mercado, este año la empresa líder ha sido por segundo año consecutivo Toytopia Wold.

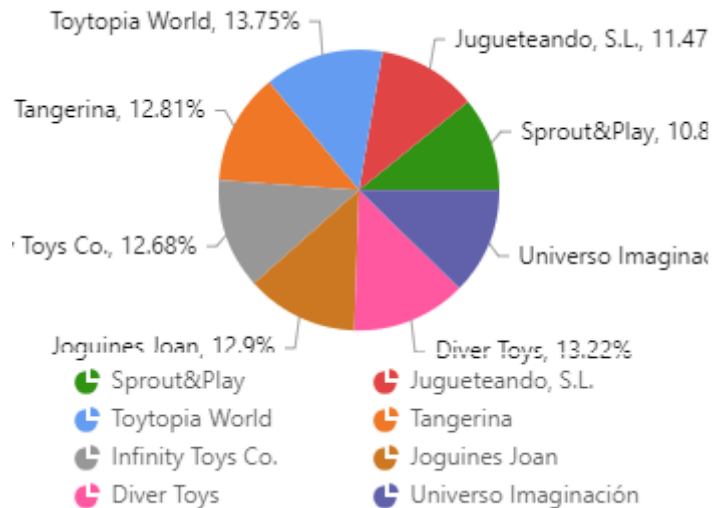


Figura 8: Cuotas de mercado Ronda 2. Fuente: Cesim Firm

Los precios en el mercado no ha sufrido cambios muy significativos y como podemos ver en los siguientes gráficos, Sprout&Play estableció precios más elevados en España y EE.UU., cosa que como se ha comentado anteriormente, podría haber sido uno de los factores por los que la empresa no ha conseguido vender toda su producción de osos de peluche.

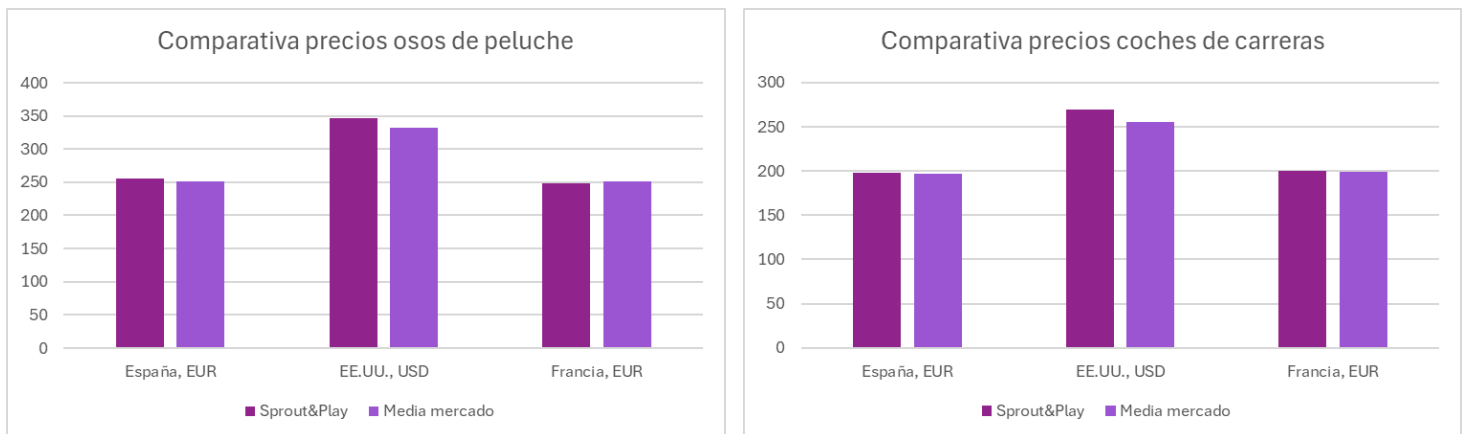


Figura 9: Comparativa precios de Sprout&Play con la media del mercado año 2. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

3.3 Ciclo 3

3.3.1 Descripción de las condiciones

Demanda

Se espera que la demanda de coches de carreras se reduzca o incluso se paralice. La demanda de osos se mantiene.

Entregas adicionales

Pedido proveniente de la Asociación de Boy Scouts de 25.000 coches de carreras.

Finanzas

Se espera un aumento de la tasa de interés de hasta un 0,5%.

Producción

A largo plazo los precios de las edificaciones en España aumentarán mientras que en Estados Unidos disminuirán. Los sindicatos están negociando las condiciones de despido; la empresa propone una congelación de los salarios con el fin de evitar despidos.

Moneda

El dólar se fortalece respecto al euro.

3.3.2 Decisiones de ventas

Priorización de los mercados

Se mantiene el mismo orden de prioridad de los mercados que el anterior ciclo para ambos productos, para los coches de carreras: EEUU → Francia → España, y para los osos de peluche: Francia → EEUU. → España.

Fijación de precios

Precio min Osos		Precio min Coches	
CV (MMPP + Personal)	16.759	CV (MMPP + Personal)	17.462
CF	6.739	CF	6.739
Amortización	8.067	Amort	8.067
Marketing	3.440	Marketing	3.440
Transporte (unit.)	2,80	Transporte (unit.)	2,80
Precio mínimo (unitario)	175,40	Precio mínimo (unitario)	159,60

Tabla 10: Cálculo precio mínimo año 3. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Considerando los precios del mercado, las estimaciones y la capacidad de cubrir costes, además de querer conseguir unos beneficios del 25% aproximadamente, se ha decidido reducir el precio de ambos productos en todos los mercados. Esta decisión se ha tomado también por las condiciones que proporcionaba Cesim donde se mencionaba el riesgo de que la demanda se paralizase.

	Osos de peluche	Coches de carreras
España	250 €	190 €
EE.UU	300\$	220\$
Francia	230 €	190,00 €

Tabla 11: Fijación de precios año 3. Fuente: Elaboración propia.

Publicidad y Atención al consumidor

Por la parte de marketing y publicidad, se ha decidido mantener la misma inversión puesto que su aumento supone mayores costes que disminuirían aún más los posibles beneficios del ciclo.

	Publicidad (miles EUR)			Atención al consumidor (miles EUR)		
	España	EE.UU	Francia	España	EE.UU	Francia
Osos de peluche	250 €	275\$	260 €	225 €	200\$	250 €
Coches de carreras	250 €	235\$	250 €	225 €	200\$	250 €

Tabla 12: Inversión en publicidad y atención al consumidor año 3. Fuente: Elaboración propia.

Entregas adicionales

El precio elegido para las entregas adicionales de esta ronda a la Asociación de Boy Scouts ha sido el precio mínimo de 168€.

3.3.3 Decisiones de producción

Inversión en edificaciones y maquinaria

En esta ronda se ha decidido invertir en edificios nuevos en España para poder tener más capacidad productiva en el futuro, aprovechando que actualmente no es tan caro, ya que se prevé que la tendencia de los precios en España de los edificios aumente a largo plazo. Así, se ha decidido invertir para conseguir 10.000 unidades más de capacidad productiva.

En EE.UU. ocurriría lo contrario, es decir, los precios bajarán a largo plazo, por ello, no se ha invertido en las fábricas estadounidenses.

Mejoras operativas y control de calidad

Se han mantenido constantes al no ver necesario su mejora, ya que comparando el nivel de inversión que Sprout&Play realiza con las demás empresas, este es similar o superior.

Producción planeada

Teniendo en cuenta las condiciones de demanda de esta ronda, donde se observa que la demanda estadounidense de coches de carreras prácticamente se detendrá y en

España podría disminuir, se ha decidido producir menos de ambos productos que el año anterior. También considerando el sobrante de stock de osos de peluche.

La producción planificada se muestra en la siguiente tabla:

Producción (miles unidades)	Osos de peluche	Coches de carreras
España	50	68
EE.UU	55	14

Tabla 13: Producción planificada año 3. Fuente: Elaboración propia.

3.3.4 Decisiones de financiación

No han habido cambios.

3.3.5 Resultados ronda 3

Situación de la empresa

En esta ronda, Sprout&Play ha decaído. Las decisiones tomadas no han sido las mejores.

Las ventas netas conseguidas han sido de 39.959.000€ y el EBIT del 8,41%. En comparación con las demás empresas, el rendimiento propio no ha sido positivo. Esto se debe fundamentalmente al nivel de producción escogido. A diferencia de los competidores quienes apostaron por niveles altos, Sprout&Play decidió disminuirla significativamente por miedo a la disminución de la demanda y el almacenamiento de stock.

Asimismo, la tasa de retorno al accionista ha caído y en estos momentos se encuentra por debajo del rango deseado en los objetivos generales definidos anteriormente.

Además, la empresa tampoco ha conseguido ganar las entregas adicionales de la ronda; estas han sido adquiridas por la empresa Infinity Toys.

La situación del balance es la siguiente:

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Edificaciones	44.401	Capital social	5.000
Maquinaria	32.742	Pago adicional en capital	15.000
Total Activo Fijo	77.143	Beneficios retenidos	29.383
ACTIVO CIRCULANTE		Beneficio para el año	984
Inventario de productos terminados	0	Total patrimonio neto	50.367
Cuentas por cobrar	3.284	PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	45.134	Deuda a largo plazo	74.000
Total Activo Circulante	48.418	Deuda a corto plazo	0
TOTAL ACTIVO	125.562	Pagos anticipados recibidos	0
		Cuentas por pagar	1.195
FONDO DE MANIOBRA	47.223	Total pasivo	75.660
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	125.562

Tabla 14: Balance final en miles de euros año 3. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Se puede observar que la empresa sigue teniendo un fuerte fondo de maniobra y gran capacidad de efectivo. Esto último también destaca a nivel global, ya que Sprout&Play es la empresa que tiene más efectivo en el mercado.

Por otro lado, el beneficio obtenido sigue siendo positivo, aunque ha disminuido de forma considerable a causa de como ya se ha mencionado, el bajo nivel de producción.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la empresa no ha producido suficiente como para abastecer a todos los mercados. Sin embargo, aún se puede percibir como el mercado francés es el que más consume osos de peluche.

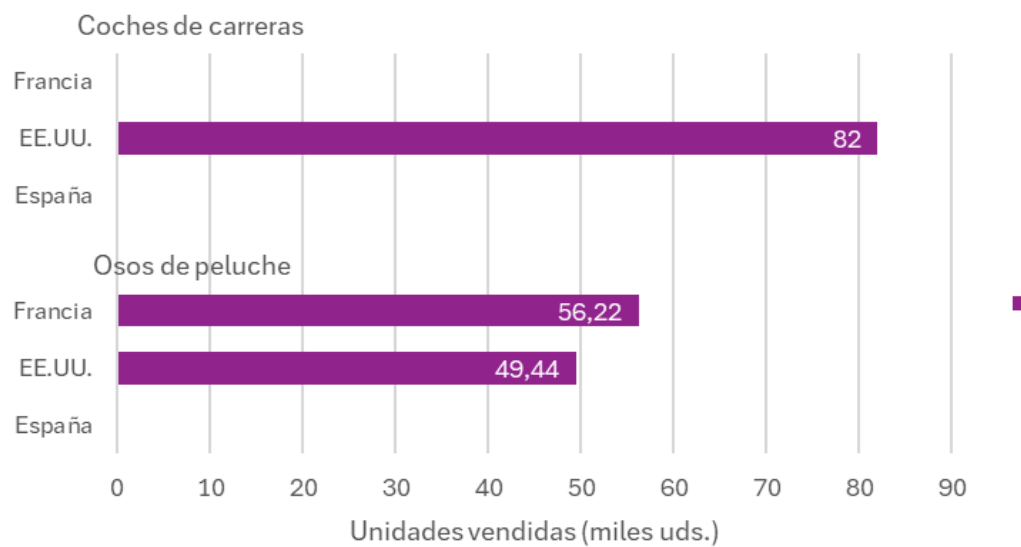


Figura 10: Gráfico nivel de ventas por mercado. Ronda 3. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Lo positivo de este año es que se ha conseguido cumplir el objetivo de stock cero.

Análisis de mercado

Analizando el mercado, vemos que a raíz de las decisiones del año anterior, Sprout&Play ha perdido bastante cuota de mercado.

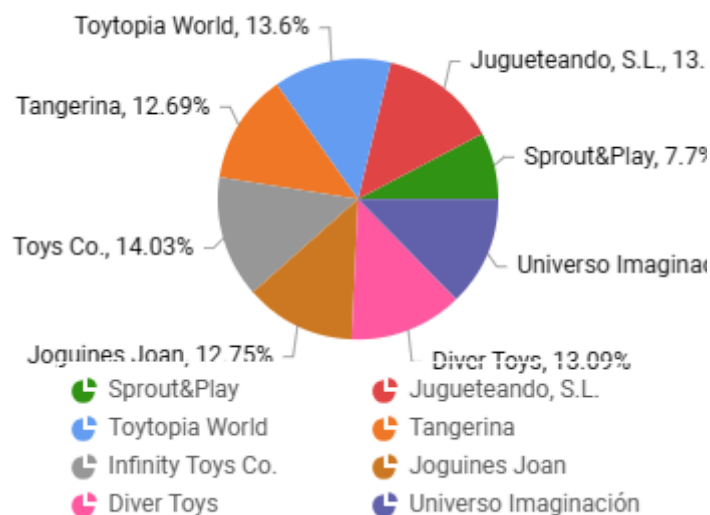


Figura 11: Cuotas de mercado Ronda 3. Fuente: Cesim Firm

Los precios en el mercado no han sufrido cambios muy significativos, se siguen manteniendo más o menos constantes sin grandes cambios y como podemos ver en los siguientes gráficos, Sprout&Play estableció precios similares a la media del mercado o algo menores.

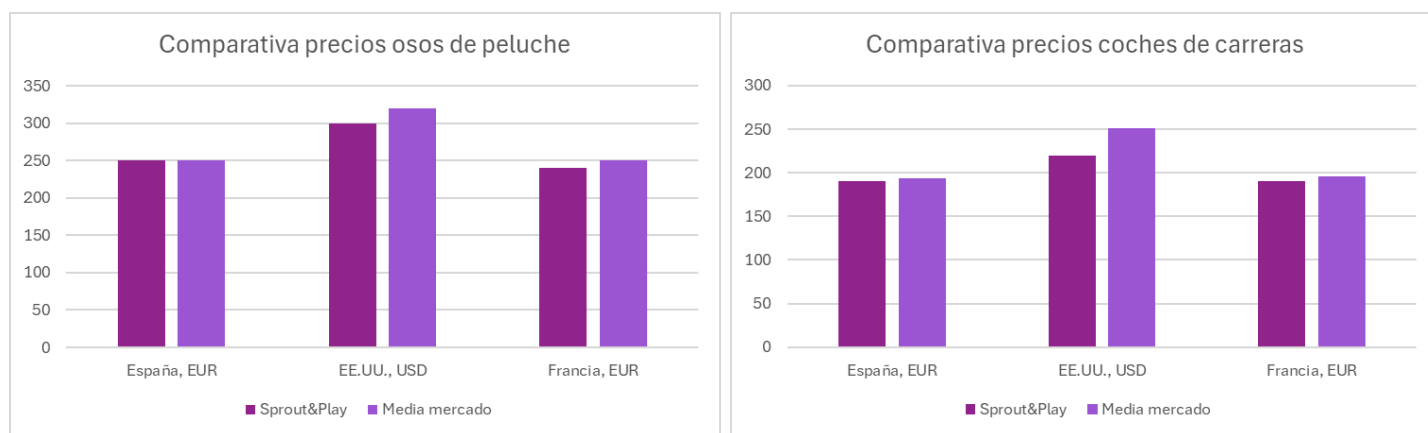


Figura 12: Comparativa precios de Sprout&Play con la media del mercado año 3. Fuente: Elaboración propia

3.4 Ciclo 4

3.4.1 Descripción de las condiciones

Demanda

Gracias a las buenas noticias provenientes de EEUU, se espera que la demanda de coches de carreras aumente en todas las áreas de mercado por lo menos un 15%.

La demanda de osos también se incrementará, ya que se ha observado que los consumidores estarían dispuestos a adquirir un oso al mismo tiempo que compran un coche de carreras.

Esto puede suponer una oportunidad para la empresa al poder desarrollar estrategias de marketing cruzado o ventas conjuntas.

Finanzas

Las tasas o tipos de interés subirán gradualmente otro 0,5% y se prevé que continuará aumentando.

Esto puede afectar a la empresa negativamente, ya que el coste financiero se encarece.

Producción

Los precios de la maquinaria continúan disminuyendo, por ello, sería buena idea invertir y renovar las máquinas de la empresa.

Se predice que los costes de las materias primas de los osos aumenten ligeramente, y el precio de los materiales de los coches se incrementará en un 10%.

Los sindicatos han aceptado la congelación de salarios y a cambio se ha acordado un incremento sustancial de los sueldos dentro de dos años.

Moneda

Se continúa fortaleciendo el dólar.

3.4.2 Decisiones de ventas

Priorización de los mercados

A causa de la expectativa alcista que existe para la demanda estadounidense donde se espera que ésta aumente en un 15% la demanda de coches de carreras, además de las buenas noticias resultantes de las investigaciones de desarrollo, este año, Sprout&Play ha decidido enfocarse en este mercado e intentar expandir sus operaciones.

Asimismo, las observaciones de que los consumidores están dispuestos a adquirir osos de peluche crea nuevas oportunidades en ese mercado.

La prioridad de los mercados para los dos productos será, por tanto: 1º EEUU, 2º Francia y 3º España.

Fijación de precios

* La unidad de ventas y de producción es un lote de 1.000 juguetes

Precio min Osos		Precio min Coches	
CV (MMPP + Personal)	16.759	CV (MMPP + Personal)	17.462
CF	6.739	CF	6.739
Amortización	8.067	Amort	8.067
Marketing	3.440	Marketing	3.440
Transporte (unit.)	2,80	Transporte (unit.)	2,80
Precio mínimo (unitario)	175,40	Precio mínimo (unitario)	159,60

Tabla 15: Cálculo precio mínimo año 4. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

A partir de la obtención del precio mínimo para costear los gastos de producción, se han decidido los siguientes precios para cada mercado:

- **España:** Se han mantenido los mismos precios que el año anterior. Esta decisión se ha tomado, ya que los precios en el mercado rondan estas cifras y al ser el último mercado a abastecer es interesante tener un precio lo suficiente atractivo para no perder consumidores e intentar competir.
- **Estados Unidos:** En este mercado se ha decidido subir ligeramente los precios teniendo en cuenta el encarecimiento de las materias primas. Por ello, los precios de los osos de peluche han subido 3 puntos porcentuales y los coches se han incrementado en un 7%, ya que se espera que la demanda de estos aumente.
- **Francia:** Al igual que en España, los precios de Francia no cambian mucho, subiendo muy ligeramente. Esto se debe a que se pretende fidelizar a los clientes y mantener un precio atractivo.

	Osos de peluche	Coches de carreras
España	250 €	190 €
EE.UU	310\$	235\$
Francia	245 €	192 €

Tabla 16: Fijación de precios año 4. Fuente: Elaboración propia.

Publicidad y Atención al consumidor

En cuanto a la publicidad y atención al consumidor se ha decidido aumentar la inversión para intentar recuperar consumidores y cuota tras la caída del año anterior. Por ello, donde más se ha invertido ha sido en EE.UU. con la esperanza de aumentar y mantener la cuota de mercado estadounidense.

	Publicidad (miles EUR)			Atención al consumidor (miles EUR)		
	España	EE.UU	Francia	España	EE.UU	Francia
Osos de peluche	250 €	300\$	270 €	200 €	200\$	250 €
Coches de carreras	250 €	300\$	270 €	200 €	200\$	250 €

Tabla 17: Inversión en publicidad y atención al consumidor año 4. Fuente: Elaboración propia.

3.4.3 Decisiones de producción

Inversión en edificaciones y maquinaria

En esta ronda se han invertido 40.000 unidades en maquinaria tanto en la fábrica española como en la estadounidense para poder aumentar la capacidad productiva y renovar, así como conseguir tener un equilibrio entre la capacidad productiva de edificaciones y maquinaria.

Además, se ha decidido invertir 10.000 unidades en la fábrica de EEUU para poder conseguir mayor capacidad de producción para el siguiente año.

Mejoras operativas y control de calidad

Se han mantenido constantes.

Producción planeada

Este año, Sprout&Play va a intentar utilizar toda su capacidad productiva, por lo que, a cuenta de que se espera que la demanda se incremente, va a aumentar el nivel de producción de todos los mercados y productos.

Así, el nivel de producción de la fábrica de EEUU será de 55.000 de unidades para los osos de peluche y 95.000 unidades para los coches de carreras. Se ha decidido producir un poco más de coches, ya que se pretende apostar por este producto en el mercado estadounidense.

Mientras que en la fábrica de España, se pretende producir de una forma más equilibrada, por ello, se va a producir el mismo número de unidades tanto de osos como de coches.

La producción planificada se muestra en la siguiente tabla:

Producción (miles unidades)	Osos de peluche	Coches de carreras
España	85	85
EE.UU	55	95

Tabla 18: Producción planificada año 4. Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Decisiones de financiación

Se han amortizado 5.000.000€ de deuda a largo plazo con la intención de reducir los costes de los intereses asociados.

3.4.5 Resultados Ronda 4

Situación de la empresa

En esta ronda Sprout&Play ha conseguido mejorar sus resultados respecto de la ronda anterior. La empresa ha recuperado cuota de mercado y ha conseguido aumentar sus beneficios así como mejorar el ratio de retorno al accionista, el cual se encuentra actualmente en el 35,41% respecto al 19% del año anterior. Además, la empresa ha conseguido cumplir uno de los objetivos globales al mantenerse sin inventario y haberlo vendido todo.

Las ventas netas conseguidas han sido de 69.276.000 euros y el EBIT del 24,60%. A comparación de las demás empresas, Sprout&Play sigue obteniendo niveles de ventas inferiores y esto se debe a que la empresa tiene menor capacidad productiva, algo que se debe solucionar en los próximos años.

La situación del balance es la siguiente:

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Edificaciones	43.261	Capital social	5.000
Maquinaria	33.135	Pago adicional en capital	15.000
Total Activo Fijo	76.396	Beneficios retenidos	30.367
ACTIVO CIRCULANTE		Beneficio para el año	10.859
Inventario de productos terminados	0	Total patrimonio neto	61.226
Cuentas por cobrar	5.694	PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	50.269	Deuda a largo plazo	69.000
Total Activo Circulante	55.932	Deuda a corto plazo	0
TOTAL ACTIVO	132.358	Pagos anticipados recibidos	0
		Cuentas por pagar	2.132
FONDO DE MANIOBRA	53.800	Total pasivo	71.132
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	132.358

Tabla 19: Balance final en miles de euros año 4. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Observando el balance del año 4 se puede ver que la empresa sigue en aparente ociosidad, siendo esta una gran debilidad desde el principio. La empresa está perdiendo rentabilidad.

Como se puede ver en el siguiente gráfico, el fondo de maniobra no ha parado de aumentar cada año, por lo que se puede decir que aparentemente la política financiera que aplica la empresa no es la ideal.

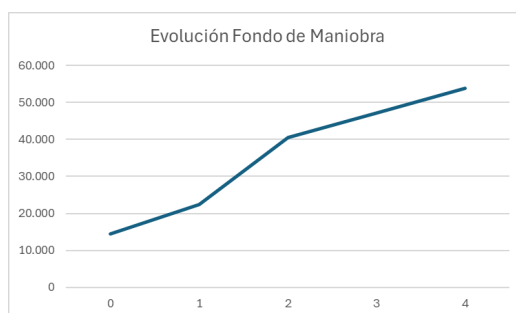


Figura 13: Evolución Fondo de Maniobra Sprout&Play final año 4. Fuente: Elaboración propia

Análisis de mercado

Observando al mercado, la evolución de los ingresos es generalmente positiva como se ve en el siguiente gráfico:

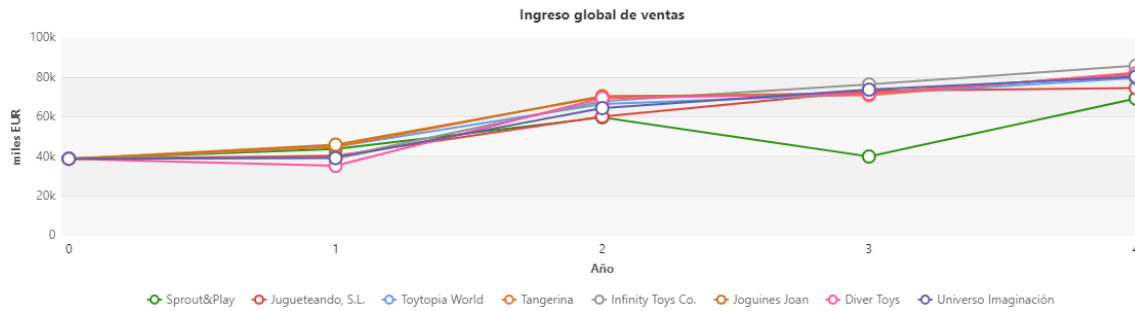


Figura 14: Evolución Ingresos globales final año 4. Fuente: Cesim Firm

Además, se puede destacar como el año 3 no fue muy bueno para Sprout&Play como se mencionó en su momento.

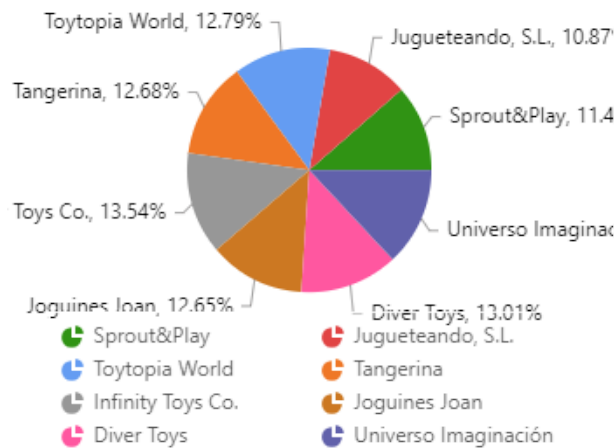


Figura 15: Cuota de mercado año 4. Fuente: Cesim Firm

En cuanto a la cuota de mercado, vemos como actualmente el líder ha sido Toys Co debiéndose a que es la empresa que más ventas netas ha tenido, sin embargo, Juguines Joan es quien lidera la clasificación del ratio de retorno al accionista con una tasa del 51,03%.

Además, al disponer de más datos históricos podemos analizar la evolución de precios hasta el año 4. Se observa, por tanto, que los precios siguen una tendencia alcista.

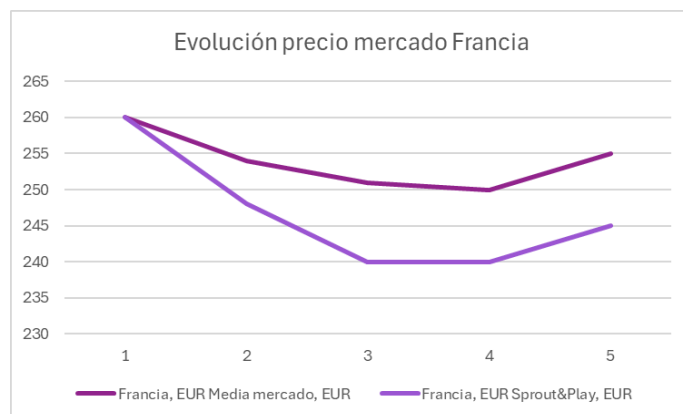
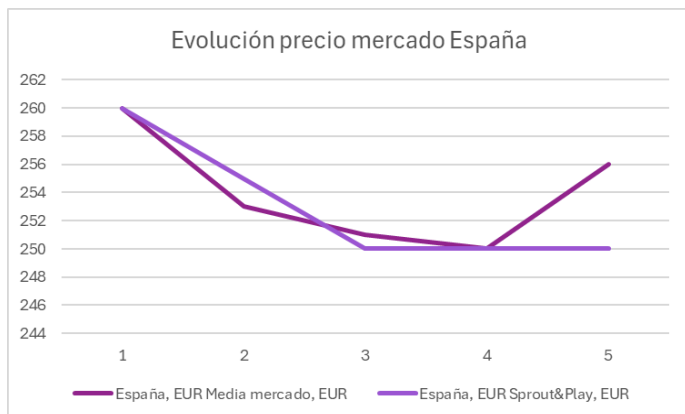


Figura 16: Evolución precios osos de peluche en España y Francia año 4. Fuente: Elaboración propia.

La empresa Sprout&Play se encuentra un poco por debajo de la media del mercado en relación a la fijación de precios.

3.5 Ciclo 5

3.5.1 Descripción de las condiciones

Demanda

La demanda española y francesa de osos de peluche va a disminuir a causa del aumento de divorcios, además del auge que comienza a existir por los mercadillos. La demanda de coches de carreras es más o menos estable.

A largo plazo, sin embargo, la demanda de peluches se espera que se mantenga estable o disminuya.

Entregas adicionales

Campaña de la farmacéutica Pilsens de osos de peluche con sus productos analgésicos. Pedido de 20.000 unidades de osos de peluche.

Finanzas

La tasa de interés aumenta. Se espera que en el futuro, las tasas preferentes (prime rates) se establezcan en un 4%. Hay preocupación por las empresas con niveles elevados de deuda a causa del elevado coste financiero.

Producción

Mejora en la productividad del personal de producción y bajada en los precios de las materias primas para los osos de peluche a largo plazo.

Moneda

El dólar sigue fortaleciéndose frente al euro.

3.5.2 Decisiones de ventas

Priorización de los mercados

El orden de priorización de mercados para el año 5 se mantiene igual que al anterior debido a que a la empresa le fue bastante bien centrarse en EE.UU. y además, la expectativa de que la demanda de osos baje tanto en Francia como en España no alienta a cambiar el orden.

Por ello, la prioridad de los mercados para los dos productos será al igual que anteriormente: 1º EEUU, 2º Francia y 3º España.

Fijación de precios

En este aspecto, tras obtener el precio mínimo y analizar la evolución del precio en el mercado, la empresa ha decidido aumentar los precios levemente.

Precio min Osos		Precio min Coches	
CV (MMPP + Personal)	16.680	CV (MMPP + Personal)	19.462
CF	7.924	CF	7.924
Amortización	7.259	Amort	7.259
Marketing	3.570	Marketing	3.570
Transporte (unit.)	5,49	Transporte (unit.)	5,49
Precio mínimo (unitario)	168,96	Precio mínimo (unitario)	158,02

Tabla 20: Cálculo precio mínimo año 5. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Teniendo en cuenta que los gastos de transporte se elevan cada año y viendo como las demás empresas del mercado tienen unos precios más elevados, la fijación de precios de este año ha sido:

- **España:** Se ha elevado el precio en 2 unidades monetarias de ambos productos, ya que la media de los precios en el mercado desde el año 0 al año 4 es de 256€. Además, al ser el último mercado a abastecer no interesa subir muchos los precios, ya que se corre el riesgo de perder demanda si el consumidor percibe esta subida.
- **Estados Unidos:** Los precios de los osos de peluche han subido 2 unidades monetarias a causa de que la demanda disminuirá y no se quiere correr el riesgo de perder mucho beneficio; mientras que el precio de los coches de carreras se han incrementado en un 6% al observar los precios del mercado, los cuales son más elevados que los de la empresa.
- **Francia:** Al igual que en España, los precios de Francia no cambian mucho, es más, simplemente aumenta en un 2% el precio de los coches. Se pretende seguir con la estrategia de fidelización de clientes manteniendo unos precios atractivos.

	Osos de peluche	Coches de carreras
España	252 €	192 €
EE.UU	312\$	250\$
Francia	245 €	195 €

Tabla 21: Fijación de precios año 5. Fuente: Elaboración propia.

Publicidad y Atención al consumidor

Atendiendo a la bajada de la demanda de osos de peluches en España y Francia se ha decidido intentar retener a los consumidores de Sprout&Play y por ello, se ha decidido invertir un poco más en publicidad. Asimismo, se invertirá en el mercado estadounidense para intentar mantenerse competitivos.

	Publicidad (miles EUR)			Atención al consumidor (miles EUR)		
	España	EE.UU	Francia	España	EE.UU	Francia
Osos de peluche	275 €	325\$	285 €	200 €	200\$	250 €
Coches de carreras	275 €	325\$	285 €	200 €	200\$	250 €

Tabla 22: Inversión en publicidad y atención al consumidor año 5. Fuente: Elaboración propia.

3.5.3 Decisiones de producción

Inversión en edificaciones y maquinaria

A causa de que Sprout&Play es una de las empresas que menos capacidad productiva tiene, se ha decidido invertir en edificaciones y maquinaria.

Por ello, se ha decidido invertir 20.000 y 40.000 unidades en edificaciones en la fábrica española y estadounidense respectivamente. Se ha decidido invertir un poco más en la segunda, ya que este es el mercado prioritario y así, poder producir más el próximo año.

En cuanto a la maquinaria, en ambas fábricas se ha decidido invertir 40.000 unidades para poder equilibrar la capacidad de los edificios y máquinas del año.

Inversiones		
Capacidad y personal, miles unidades	Este año	El año pasado
Capacidad edificaciones	165.6	163.8
Capacidad maquinaria	168.0	150.5
Capacidad de producción	165.6	150.5

Figura 17: Evolución precios osos de peluche en España y Francia año 4. Fuente: Cesim Firm

Mejoras operativas y control de calidad

Para poder mejorar la productividad y ofrecer mejor calidad, factor que año tras año cobra más importancia para la demanda, se ha decidido aumentar la inversión tanto en mejoras operativas como en control de calidad. Además, teniendo en cuenta que estas medidas se habían mantenido constantes desde el principio, se espera que con el aumento de inversión, mejoren los resultados.

Así, en ambas fábricas la inversión en mejoras operativas aumenta a 1000€ y la inversión en control de calidad aumenta en 200€, siendo desde este año de 1500€ a diferencia de los 1300€ invertidos desde el inicio.

Producción planeada

La producción planeada para este año se caracteriza por el aumento en producción de los coches de carreras.

Al tener en cuenta las condiciones de la ronda donde se menciona que la demanda de osos de peluches disminuirá, Sprout&Play apostará por aumentar ligeramente la producción de coches. Eso sí, utilizando toda la capacidad productiva, ya que como se pudo ver, no utilizándola se corren muchos más costes y se corre el riesgo de no satisfacer la demanda, perder cuota y ventas netas como ocurrió en el año 3.

Producción (miles unidades)	Osos de peluche	Coches de carreras
España	92	92
EE.UU	60	105

Tabla 23: Producción planificada año 5. Fuente: Elaboración propia.

Así, el nivel de producción de la fábrica de EE.UU. será el reflejado en la tabla. Producir un poco más de coches en la fábrica estadounidense se debe a que actualmente la empresa tiene bastante cuota de mercado de este producto en EE.UU. y se desearía mantener o aumentar.

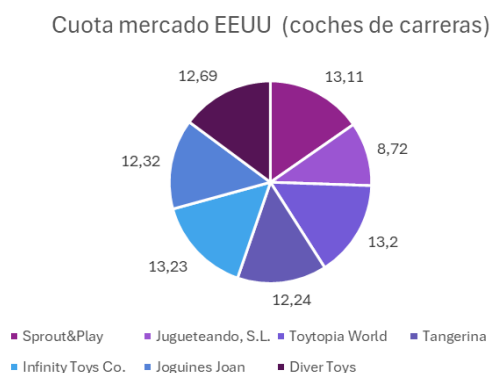


Figura 18: Cuota EE.UU. coches carreras año 4. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

3.5.4 Decisiones de financiación

Este año se pretende reducir el fondo de maniobra, para ello, se amortizará parte de la deuda para reducir los costes financieros derivados de esta y mantener unos intereses balanceados. Por ello, se pagarán 1.500€ de deuda a largo plazo.

Además, se reducirán las acciones en circulación en 1.000 para intentar obtener mejores resultados en el retorno al accionista.

Asimismo, se van a repartir dividendos para intentar afrontar la ociosidad que presenta la empresa, se repartirán 0,3€ por acción este año y se evaluarán los resultados obtenidos.

3.5.5 Resultados Ronda 5

Situación de la empresa

En esta ronda Sprout&Play ha conseguido mejorar el nivel de ventas como se había planificado. La empresa ha mantenido una cuota de mercado similar al año anterior, lo cual es buena señal. Así, ha conseguido obtener unos beneficios de 13.252.000 euros. En cuanto al ratio de retorno al accionista, ha mejorado casi dos puntos porcentuales pasando de 35,41% a 37,03%.

Por otro lado, la empresa ha sufrido de un poco de exceso de stock, siendo el inventario final del año de 7.830 unidades de osos de peluche y 8.090 unidades de coches de carreras en la fábrica española y 5.130 unidades en la fábrica de EEUU. Se puede observar que la planificación de unidades de osos de peluche de la fábrica estadounidense ha sido óptima pues se ha vendido totalmente.

La situación del balance es la siguiente:

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Edificaciones	48.278	Capital social	4.750
Maquinaria	33.469	Pago adicional en capital	6.615
Total Activo Fijo	81.747	Beneficios retenidos	35.226
ACTIVO CIRCULANTE		Beneficio para el año	13.252
Inventario de productos terminados	2118	Total patrimonio neto	59.843
Cuentas por cobrar	6.054	PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	39.714	Deuda a largo plazo	67.500
Total Activo Circulante	47.886	Deuda a corto plazo	0
TOTAL ACTIVO	129.632	Pagos anticipados recibidos	0
		Cuentas por pagar	2.289
		Total pasivo	69.789
FONDO DE MANIOBRA	45.597	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NE	129.632

Tabla 24: Balance final en miles de euros año 5. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Observando el balance del año 5 se puede ver que la empresa sigue en aparente ociosidad, sin embargo, este año se ha conseguido reducir el fondo de maniobra.

Se puede ver en el siguiente gráfico el decremento en la evolución alcista que se llevaba observando desde el principio con el fondo de maniobra. Por ello, se puede decir que las medidas y decisiones elegidas durante el año han tenido un impacto positivo que se deberán seguir aplicando en posteriores años.

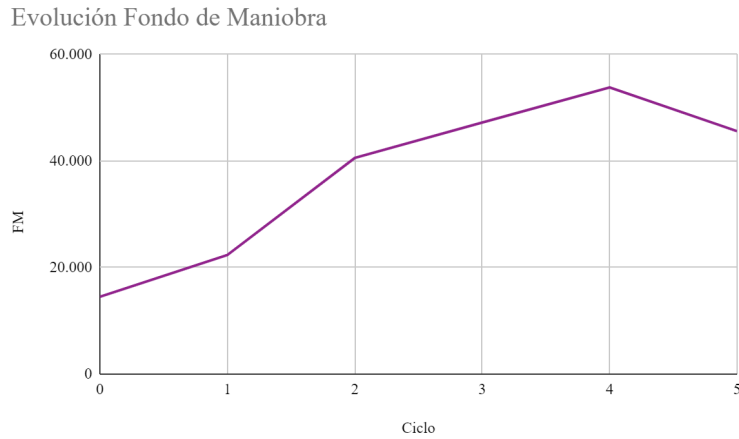


Figura 19: Evolución Fondo de Maniobra Sprout&Play final año 5. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de mercado

Observando al mercado, la evolución de los ingresos es generalmente positiva como se ve en el siguiente gráfico:

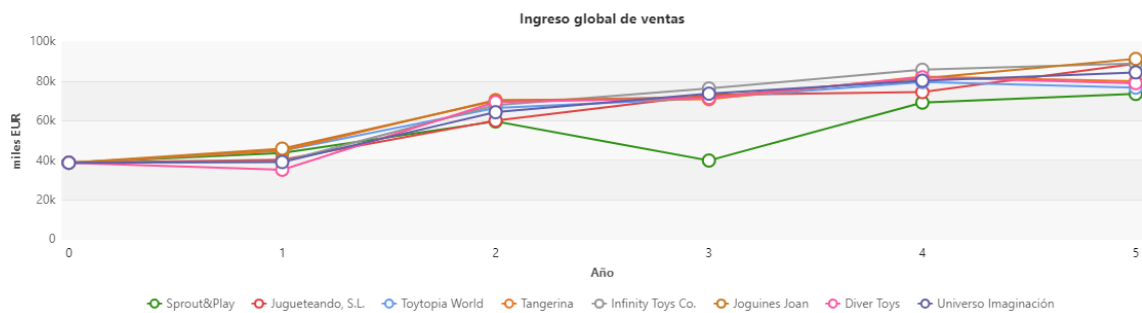


Figura 20: Evolución Ingresos globales final año 5. Fuente: Cesim Firm

Sprout&Play ha conseguido recuperar la tendencia positiva que tenía en los ciclos iniciales.

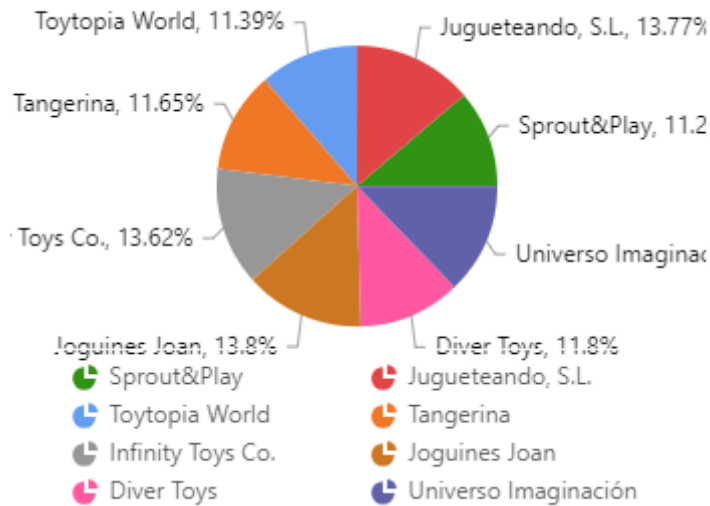


Figura 21: Cuota de mercado año 5. Fuente: Cesim Firm

En cuanto a la cuota de mercado, Toys Co ha sido superado por Juguines Joan, empresa líder en ventas consiguiendo un nivel de ventas de 91.000 unidades. No obstante, Juguines Joan lidera por segundo año consecutivo la clasificación del ratio de retorno al accionista con una tasa del 46,63%.

Observando la evolución de los precios, estos siguen más o menos constantes sin ningún gran cambio. Sin embargo, se puede percibir una tendencia bajista, y por ejemplo, en el mercado de osos de peluche español se ve como la media los precios a comparación del ciclo anterior han bajado. Algo similar ocurre en el mercado francés.



Figura 22: Evolución precios osos de peluche en España y Francia año 5. Fuente: Elaboración propia.

3.6 Ciclo 6

3.6.1 Descripción de las condiciones

Demanda

Se espera que la demanda de EE.UU. suba a causa de que las familias comprarán más juguetes a sus hijos. De forma textual a las condiciones proporcionadas por

Cesim, “se espera que el crecimiento, tanto de osos de peluche como de coches, sea de dos dígitos por un prolongado periodo de tiempo” (2024, Cesim Firm).

La demanda de coches aumentará más rápido que la de osos de peluche.

Finanzas

Las tasas se mantienen estables.

Producción

Se aumenta el salario de los trabajadores en un 8% para los siguientes tres años. Después de tres años, los incrementos de salario se limitarán al 3% anual.

Moneda

El dólar sigue fortaleciéndose frente al euro.

3.6.2 Decisiones de ventas

Priorización de los mercados

Este año teniendo en cuenta las condiciones donde se expresa el auge en la demanda estadounidense, Sprout&Play mantendrá el orden establecido años anteriores, ya que se han conseguido buenos resultados. Estados Unidos es el mercado donde la empresa vende más unidades, seguido muy de cerca del mercado francés.

Fijación de precios

Como todos los años, se parte del cálculo del precio mínimo del ciclo para cubrir los costes mínimos de producción de cada producto.

Precio min Osos		Precio min Coches	
CV (MMPP + Personal)	18.408	CV (MMPP + Personal)	20.848
CF	8.411	CF	8.411
Amortización	12.536	Amort	12.536
Marketing	3.680	Marketing	3.680
Transporte (unit.)	5,71	Transporte (unit.)	5,71
Precio mínimo (unitario)	197,38	Precio mínimo (unitario)	182,10

Tabla 25: Cálculo precio mínimo año 6. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Como se ha mencionado previamente, la nueva tendencia de precios considerando los resultados del año anterior son bajistas, sin embargo, a causa del aumento de demanda en EEUU y la tendencia a crecer en todos los mercados mencionada en las condiciones del ciclo, Sprout&Play ha decidido mantener sus precios más o menos constantes sólo con pequeñas bajadas de precio en el mercado de EEUU. Por ello los precios elegidos han sido:

- **España:** Se han mantenido los precios de partida del año 4. Se pretende mejorar el consumo de este mercado con la inversión en publicidad.
- **Estados Unidos:** Tanto los precios de los osos de peluche como de los coches de carreras han bajado 2 unidades monetarias con la esperanza de atraer más consumidores al tener un precio más barato que los competidores pero sin arriesgar mucho.
- **Francia:** Al igual que en España, los precios de Francia se han mantenido como los establecidos el año anterior con la esperanza de que la inversión en publicidad resulte positiva.

	Osos de peluche	Coches de carreras
España	252 €	192 €
EE.UU	310\$	248\$
Francia	245 €	195 €

Tabla 26: Fijación de precios año 6. Fuente: Elaboración propia.

Publicidad y Atención al consumidor

Al aumentar la demanda en EE.UU. y aumentar la producción para intentar cubrir la mayor posible, este año se ha considerado mejorar un poco más la inversión en publicidad en este mercado en concreto.

Además de mejorar ligeramente la inversión en marketing del resto de mercados para intentar vender todas las unidades y por tanto intentar cumplir con el objetivo de no almacenar stock. Así como, competir con las demás empresas.

Por tanto, este año la inversión se ha incrementado como vemos en la siguiente figura:

Publicidad, miles EUR		
	Año actual	Año anterior
Osos de peluche		
España	290	275
EE.UU.	355	325
Francia	290	285
Coches de carreras		
España	290	275
EE.UU.	360	325
Francia	295	285

Tabla 27: Inversión en publicidad año 6. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Como se puede ver, la inversión en publicidad de los coches de carreras es levemente superior en EE.UU. y Francia, ya que en ambos mercados se tuvo exceso de stock.

La inversión en atención al consumidor se ha mantenido igual, ya que es un factor poco valorado por los consumidores.

3.6.3 Decisiones de producción

Inversión en edificaciones y maquinaria

Atendiendo a las mejoras en edificaciones producidas gracias a la inversión del año anterior, este ciclo se debe invertir en maquinaria para poder equilibrar ambas capacidades productivas, además de mejorar y renovar la maquinaria.

Así, en la fábrica española se ha optado por una inversión de 40.000 unidades para alcanzar el nivel de capacidad de 198.500 unidades proporcionado por las edificaciones.

En la fábrica de EE.UU. se ha tratado de invertir 10.000 unidades en edificaciones para poder producir más y atender a mayor demanda estadounidense el año próximo e invertir 50.000 unidades en maquinaria por las razones descritas anteriormente.

Mejoras operativas y control de calidad

Este año la empresa no considera necesario mejorar ninguno de estos factores.

Producción planeada

La producción para el ciclo 6 ha aumentado en términos generales, ya que se ha aumentado la capacidad productiva.

En la fábrica española se ha decidido mantener la estrategia equilibrada propuesta hace 2 años. Mientras que en la fábrica estadounidense se ha decidido, teniendo en cuenta las condiciones de la ronda donde se presenta que la demanda estadounidense de coches de carreras va a aumentar más rápidamente, producir más ese producto.

Producción (miles unidades)	Osos de peluche	Coches de carreras
España	97	97
EE.UU	74	118

Tabla 28: Producción planificada año 6. Fuente: Elaboración propia.

3.6.4 Decisiones de financiación

Para seguir reduciendo el fondo de maniobra, este año se seguirá amortizando parte de la deuda para reducir los costes financieros derivados de esta, aunque de forma más lenta y progresiva para poder analizar posteriormente sus efectos. Por ello, se pagarán 1.000€ de deuda a largo plazo.

Asimismo, se repartirán dividendos por segundo año consecutivo, manteniendo el 0,3€ por acción definido el año anterior.

3.6.5 Resultados Ronda 6

Situación de la empresa

En esta ronda Sprout&Play ha conseguido mejorar el nivel de ventas elevándose a 81.831.000€. Además, ha mejorado la cuota de mercado siendo del 11,61%. Así, ha conseguido obtener unos beneficios de 13.241 €. En cuanto al ratio de retorno al accionista, éste ha disminuido levemente siendo este año del 35,73%.

Por otro lado, la empresa ha sufrido de gran exceso de stock, siendo el inventario final del año de 21.440 unidades de osos de peluche y 14.210 unidades de coches de carreras en la fábrica española y 9.510 unidades en la fábrica de EEUU. Se puede observar que la planificación de unidades de osos de peluche de la fábrica estadounidense ha sido óptima pues se ha vendido totalmente.

La situación del balance es es la siguiente:

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Edificaciones	46.924	Capital social	4.750
Maquinaria	30.366	Pago adicional en capital	6.615
Total Activo Fijo	77.291	Beneficios retenidos	42.778
ACTIVO CIRCULANTE		Beneficio para el año	13.241
Inventario de productos terminados	4516	Total patrimonio neto	67.384
Cuentas por cobrar	6.726	PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	47.812	Deuda a largo plazo	66.500
Total Activo Circulante	59.054	Deuda a corto plazo	0
TOTAL ACTIVO	136.344	Pagos anticipados recibidos	0
		Cuentas por pagar	2.460
FONDO DE MANIOBRA	56.594	Total pasivo	68.960
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NE	136.344

Tabla 29: Balance final en miles de euros año 6. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Observando el balance del año 6 se puede ver que la empresa ha vuelto a aumentar su fondo de maniobra.

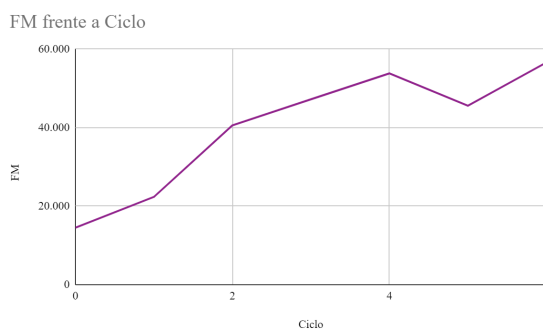


Figura 23: Evolución Fondo de Maniobra Sprout&Play final año 6. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de mercado

Observando al mercado, la evolución de los ingresos es generalmente positiva como se ve en el siguiente gráfico:

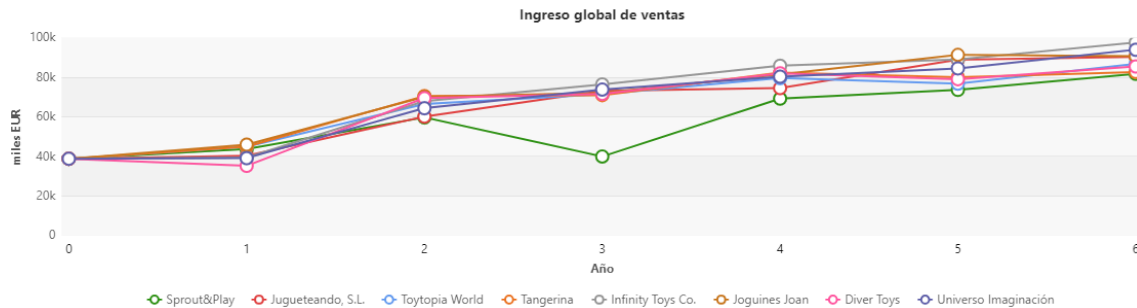


Figura 24: Evolución Ingresos globales final año 6. Fuente: Cesim Firm

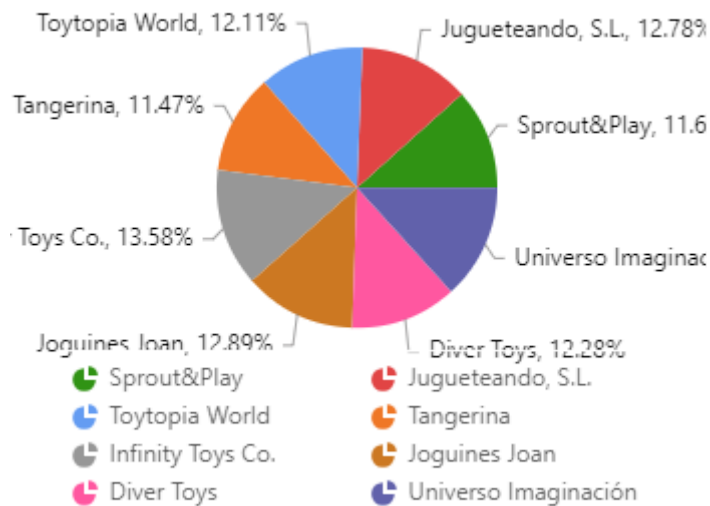


Figura 25: Cuota de mercado año 6. Fuente: Cesim Firm

En cuanto a la cuota de mercado, Toys Co. ha conseguido posicionarse como líder consiguiendo un nivel de ventas de 97.619.000€. No obstante, Universo Imaginación lidera la clasificación del ratio de retorno al accionista con una tasa del 42,89%.

Observando la evolución de los precios, estos siguen más o menos constantes sin ningún gran cambio. Una cosa a destacar, sin embargo, es la bajada en la media del mercado español.

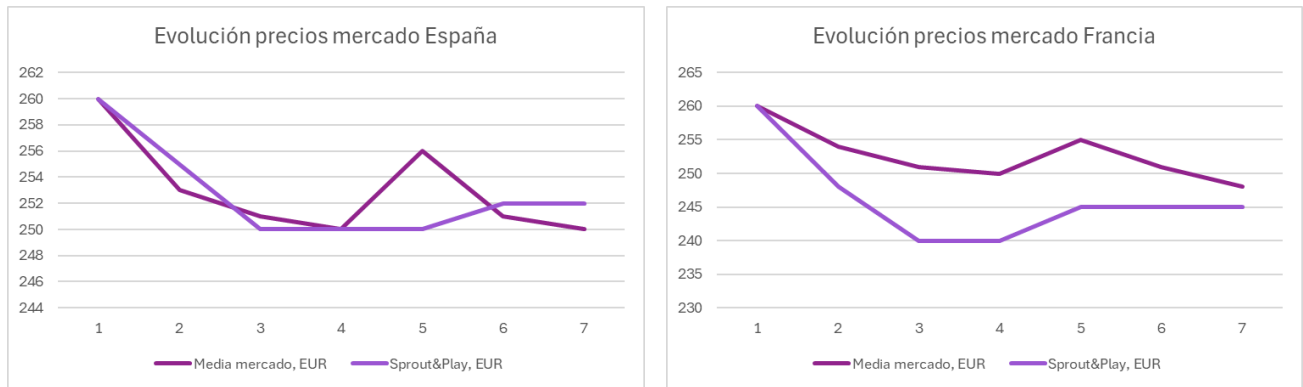


Figura 26: Evolución precios osos de peluche en España y Francia año 6. Fuente: Elaboración propia.

3.7 Ciclo 7

3.7.1 Descripción de las condiciones

Demanda

El nivel de demanda de juguetes en España y Francia no parece modificarse mucho, sin embargo, se predice que los profesionales solteros serán más susceptibles a la publicidad de osos de peluche.

Entregas adicionales

Una empresa benéfica india ha anunciado un pedido de 15.000 unidades de osos de peluche y 20.000 unidades de coches de carreras.

Finanzas

La tasa de interés ha disminuido en un 0,25% y se espera que disminuya más en el corto plazo.

Producción

Aumento en la demanda de recursos naturales para la producción de coches de carreras

Moneda

El banco central europeo ha revertido sus políticas y ha disminuido la tasa de interés. Además, proporciona financiación a gran escala a las instituciones financieras de la eurozona. El efecto en los tipos de cambio es aún incierto.

3.7.2 Decisiones de ventas

Priorización de los mercados

Sprout&Play continua con el mismo orden de priorización de mercados para los coches de carreras, ya que Estados Unidos sigue siendo el país que más compra juguetes seguido de Francia y por último España.

No obstante, para los osos de peluche, se ha decidido priorizar Francia. Esto se debe a que la empresa cuenta con una cuota de mercado mayor en este país, siendo del 13,18%.

El orden final es:

Coches de carreras: EE.UU → Francia → España

Osos de peluche: Francia → EEUU → España

Fijación de precios

Como todos los años, se parte del cálculo del precio mínimo del ciclo para cubrir los costes mínimos de producción de cada producto.

Precio min Osos		Precio min Coches	
CV (MMPP + Personal)	17.268	CV (MMPP + Personal)	15.690
CF	8.394	CF	8.394
Amortización	9.938	Amort	9.938
Marketing	4.005	Marketing	4.005
Transporte (unit.)	5,94	Transporte (unit.)	5,94
Precio mínimo (unitario)	176,01	Precio mínimo (unitario)	168,89

Tabla 30: Cálculo precio mínimo año 7. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Este año la empresa no considera cambiar los precios, ya que los fijados el año anterior son suficientemente atractivos a comparación del resto de empresas y se consigue tanto cubrir costes como conseguir beneficios. Además, se pretende seguir fidelizando a los consumidores.

	Osos de peluche	Coches de carreras
España	252 €	192 €
EE.UU	310\$	248\$
Francia	245 €	195 €

Tabla 31: Fijación de precios año 7. Fuente: Elaboración propia.

Publicidad y Atención al consumidor

La empresa este último año va a aumentar la inversión de publicidad, ya que las condiciones del año predicen que los consumidores estarán más atentos a esta. Además, a comparación de las demás empresas Sprout&Play es la que menos invierte en publicidad.

Al contar con mayor cuota de mercado en Francia y por lo descrito en las condiciones, se va invertir mayor cantidad de dinero en publicidad en este país.

	Publicidad (miles EUR)			Atención al consumidor (miles EUR)		
	España	EE.UU	Francia	España	EE.UU	Francia
Osos de peluche	310 €	390\$	400 €	200 €	200\$	270 €
Coches de carreras	310 €	390\$	380 €	200 €	200\$	270 €

Tabla 32: Inversión en publicidad y atención al consumidor año 7. Fuente: Elaboración propia.

Entregas adicionales

Para estas entregas adicionales se ha decidido establecer el precio como el precio mínimo de producción calculado anteriormente, 176€ para los osos y 168€ para los coches; y una inversión en atención al cliente de 135€ para ambos productos.

3.7.3 Decisiones de producción

Inversión en edificaciones y maquinaria

Al ser el último ciclo y presentar stock del año pasado, la empresa ha decidido no aumentar estas inversiones, así, poder invertir más en publicidad y otros gastos.

Mejoras operativas y control de calidad

La inversión en mejoras operativas se incrementa levemente para mejorar el volumen de producción por persona, pasa de 100.000€ a 110.000€.

En cuanto al control de calidad, la empresa ha decidido mejorarla teniendo en cuenta que la calidad es el segundo factor más importante para los consumidores en todos los mercados, según el gráfico proporcionado por Cesim.

Por ello, esta inversión pasa de 1.500.000€ a 1.800.000€.

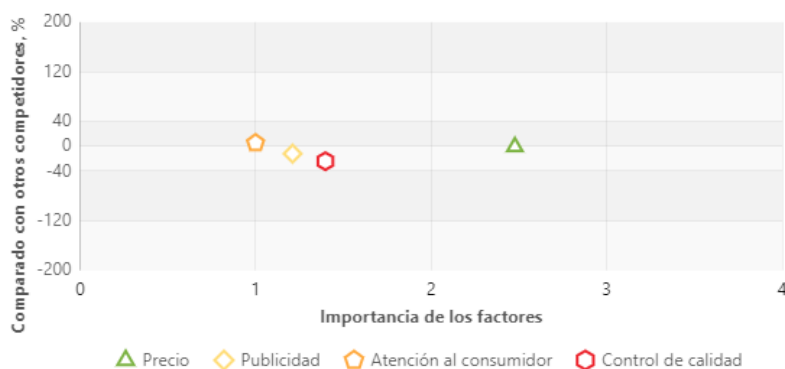


Figura 27: Gráfico factores de la demanda en España año 7. Fuente: Cesim Firm

Producción planeada

Una vez más, se pretende producir la totalidad de la capacidad productiva. Por ello, al no invertir este año en maquinaria ni edificaciones, la capacidad productiva ha disminuido.

Teniendo en cuenta que se ha invertido más en publicidad para los osos de peluche, se producirán más de estos juguetes tanto en la fábrica española como en la estadounidense.

Producción (miles unidades)	Osos de peluche	Coches de carreras
España	93	75
EE.UU	74	90

Tabla 33: Producción planificada año 7. Fuente: Elaboración propia.

3.7.4 Decisiones de financiación

El fondo de maniobra este año ha aumentado, por lo que para intentar reducir el nivel de efectivo e intentar remediar este aumento y pérdida de rentabilidad, se ha decidido aumentar la cantidad del reparto de dividendos. Pasa de 0,3 a 0,6.

3.7.5 Resultados Ronda 7

Situación de la empresa

En esta ronda Sprout&Play ha mantenido un nivel de ventas similar al año anterior consiguiendo 81.703.000€. La cuota ha disminuido levemente, siendo actualmente de 11,34% mientras que los beneficios han mejorado respecto del año anterior consiguiendo 15.946.00€. En cuanto al ratio de retorno al accionista, éste ha disminuido siendo actualmente del 31,69%.

Por otro lado, la empresa ha sufrido de exceso de stock, pero sólo de osos de peluche por lo que la producción de coches ha sido óptima. El exceso de osos se eleva a 20.120 unidades en la fábrica española.

La situación del balance es la siguiente:

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Edificaciones	44.578	Capital social	4.750
Maquinaria	22.775	Pago adicional en capital	6.615
Total Activo Fijo	67.353	Beneficios retenidos	44.618
ACTIVO CIRCULANTE		Beneficio para el año	15.946
Inventario de productos terminados	2.063	Total patrimonio neto	71.930
Cuentas por cobrar	6.715	PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	64.328	Deuda a largo plazo	66.500
Total Activo Circulante	73.106	Deuda a corto plazo	0
TOTAL ACTIVO	140.459	Pagos anticipados recibidos	0
		Cuentas por pagar	2.029
FONDO DE MANIOBRA	71.077	Total pasivo	68.529
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	140.459

Tabla 34: Balance final en miles de euros año 7. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Observando el balance del año 7 se puede ver que la empresa ha vuelto a aumentar su fondo de maniobra de forma significativa, por lo que la política financiera no ha sido eficiente.

Evolución Fondo de Maniobra

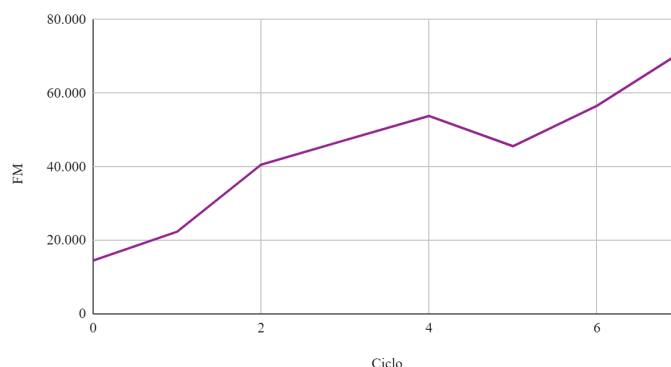


Figura 28: Evolución Fondo de Maniobra Sprout&Play final año 7. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de mercado

Observando al mercado, la evolución de los ingresos es generalmente positiva como se ve en el siguiente gráfico:

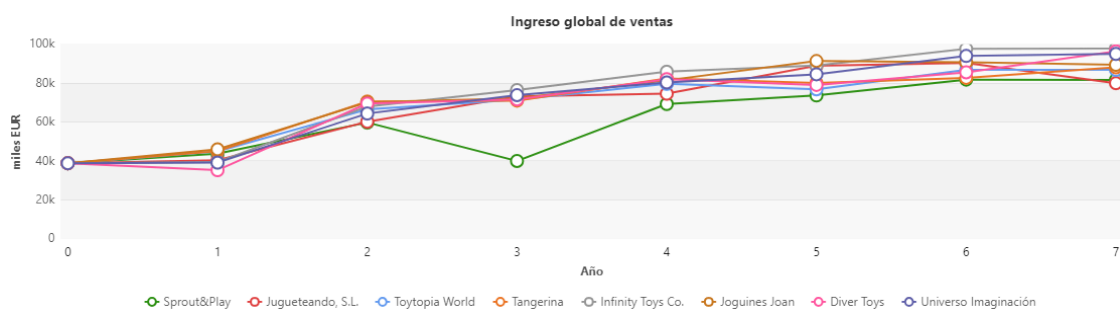


Figura 29: Evolución Ingresos globales final año 7. Fuente: Cesim Firm

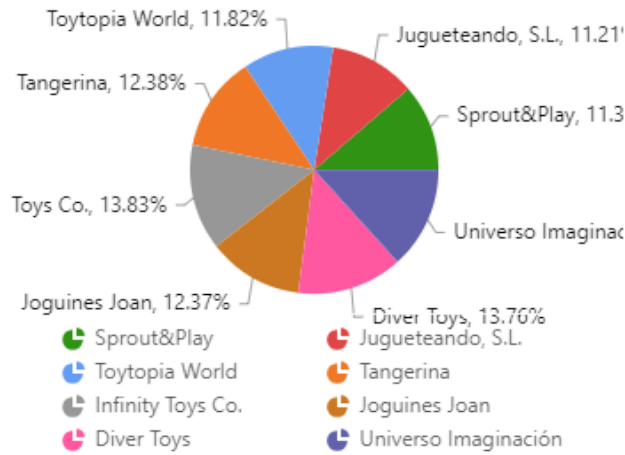


Figura 30: Cuota de mercado año 7. Fuente: Cesim Firm

En cuanto a la cuota de mercado, Toys Co. ha conseguido otra vez posicionarse como líder, consiguiendo un nivel de ventas de 97.869.000€. No obstante, Universo Imaginación lidera también por segundo año la clasificación del ratio de retorno al accionista con una tasa del 38,03%.

Observando la evolución de los precios, estos siguen más o menos constantes, con una tendencia bajista.

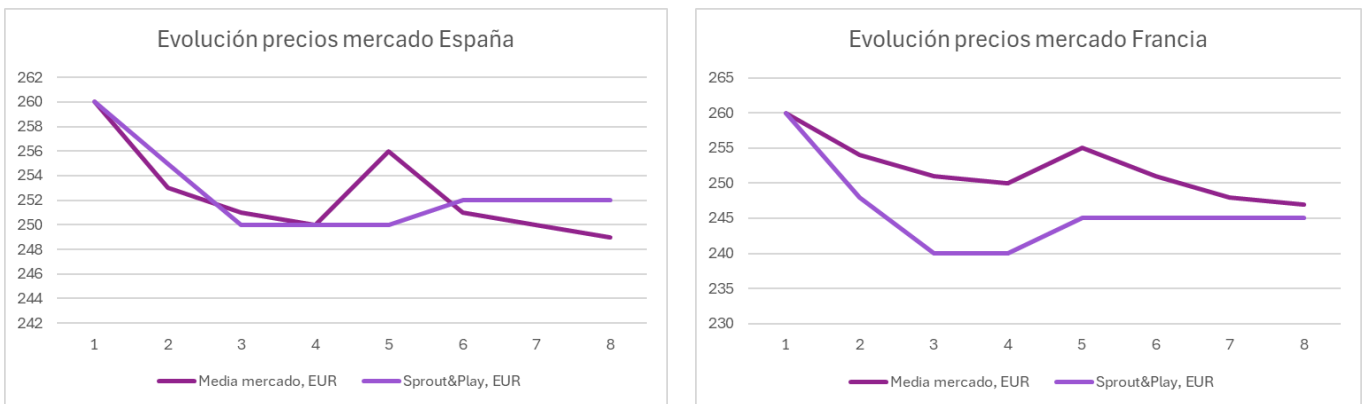


Figura 31: Evolución precios osos de peluche en España y Francia año 7. Fuente: Elaboración propia.

4. Informe global

4.1 Evolución de la empresa a lo largo de los siete años en el mercado.

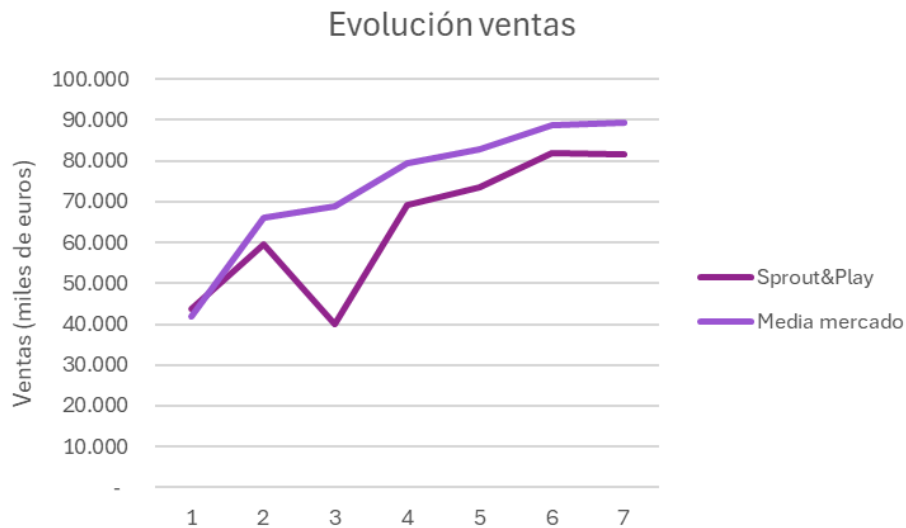


Figura 32: Evolución de las ventas de Sprout&Play. Fuente: Elaboración propia.

La empresa Sprout&Play ha experimentado un crecimiento constante y una evolución positiva a lo largo de sus siete años de actividad. Las ventas han seguido una tendencia alcista continua pasando de 43.697.000 euros en el primer año a 81.703.000 euros en el último año. Este incremento implica que las ventas han aumentado casi un 87% desde el inicio de las operaciones de la empresa.

En el primer año de actividad, la empresa consiguió superar ligeramente el nivel medio de ventas del mercado alcanzando ventas por valor de 43.697.000 euros en comparación a los 41.713.000 euros de media. Sin embargo, durante el segundo y tercer año, las ventas de la empresa fueron significativamente inferiores, destacando la gran caída producida en el tercer año donde se alcanzó el punto más bajo de ventas de la empresa. A partir del cuarto año, la empresa comenzó a recuperarse y hasta el último año, las ventas se han mantenido más o menos consistentes pero por debajo de la media del mercado.

Mientras que la media del mercado ha mostrado un crecimiento constante año tras año, Sprout&Play ha tenido fluctuaciones significativas, especialmente en el tercer año, no obstante, tanto en el sexto como séptimo año, las diferencias con el mercado se han reducido, indicando una mejora en la competitividad de la empresa.

Además, como se puede observar en el siguiente gráfico, el nivel de ventas de los coches de carreras siempre ha sido mayor en todos los mercados que el nivel de ventas de los osos de peluche.

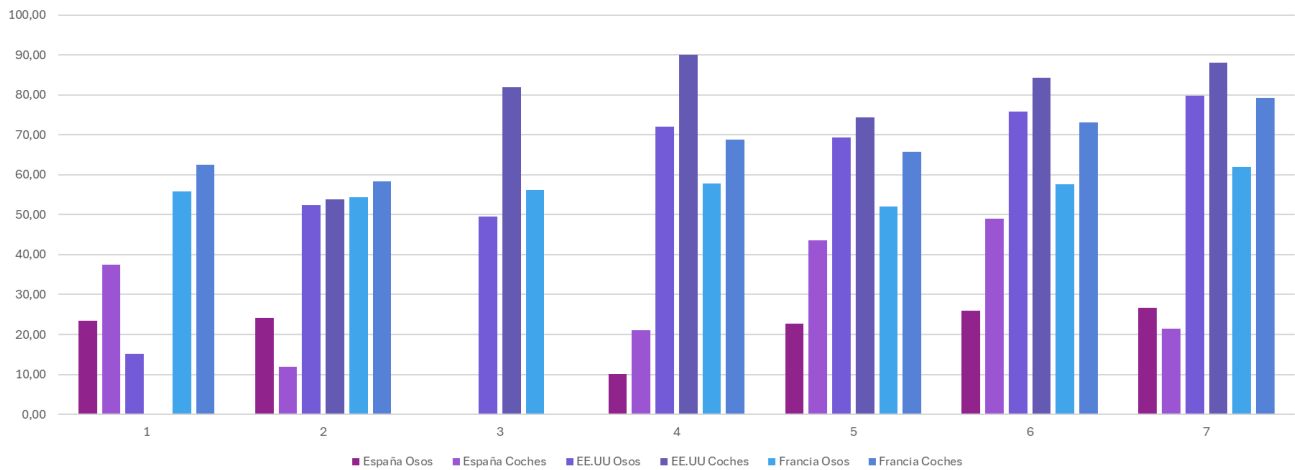


Figura 33: Evolución del nivel de ventas (miles de euros). Fuente: Elaboración propia.

En términos de cuota de mercado, Sprout&Play ha tenido diferentes desempeños en cada país y según el producto. Por lo tanto, se analizarán estos aspectos por separado comenzando con los osos de peluche.

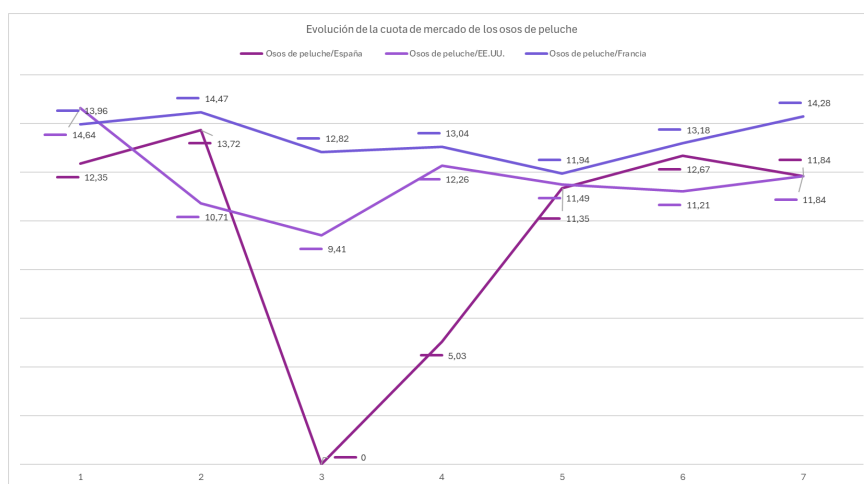


Figura 34: Evolución de la cuota de mercado de los osos de peluche. Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la cuota de mercado en España fue del 12,35% el primer año, seguidamente de una subida, alcanzando su nivel más alto con 13,72%. Posteriormente, experimentó fluctuaciones, con una notable caída en el tercer año durante el cual la empresa no consiguió vender en absoluto. A partir del cuarto año, la empresa implementó medidas correctivas que permitieron finalizar sus actividades en el séptimo año con una cuota del 11,84%.

En cuanto a Estados Unidos, Sprout&Play comenzó con una cuota alta de 14,64%, descendiendo a 9,41% el tercer año y estabilizándose en 11,84% el último año.

Mientras que la cuota francesa ha sido la cuota más estable, partiendo de un 13,96% el primer año y fluctuando entre un 12% y 14% durante todos los años, acabando así, con una cuota del 14,28% el séptimo año.

Este nivel de cuotas refleja de forma efectiva el orden de priorización decidido durante los años. La estabilidad del mercado francés en los osos de peluche revela el compromiso de la empresa con este mercado, ya que durante la mayor parte de los años ha sido el mercado prioritario.

Asimismo, se observa cómo el mercado español no ha sido prioritario en ningún año, siendo siempre el tercer país al que abastecer. Por ello, en el tercer año, España no obtuvo cuota, la empresa tuvo problemas de producción y no se pudo vender ninguna unidad.

En resumen, la cuota de mercado de los osos de peluche en cada país ha reflejado:

- Estabilidad en Francia, donde la cuota ha terminado con un ligero incremento.
- Recuperación en EE.UU., ya que tras la caída inicial, la cuota se ha recuperado levemente y se ha estabilizado.
- Gran fluctuación en España, donde la cuota llegó al mínimo histórico y posteriormente se recuperó.

Por otro lado, la cuota de mercado de los coches de carreras ha sido más volátil y ha presentado muchos más cambios a lo largo del tiempo.

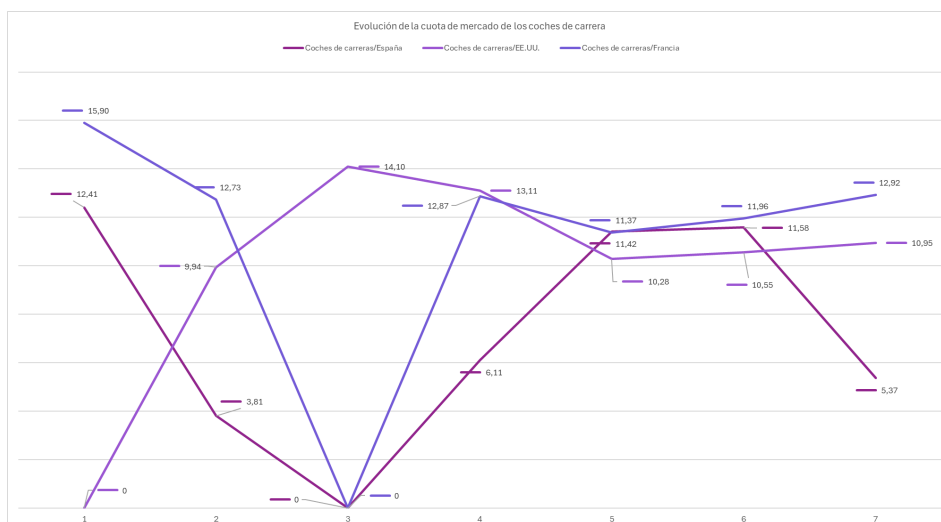


Figura 35: Evolución de la cuota de mercado de los coches de carreras. Fuente: Elaboración propia.

En España inició con una cuota del 12,41%, seguida de una gran caída en el tercer año y una posterior recuperación hasta llegar al 11,58% el sexto año. Sin embargo, el último año volvió a descender finalizando con un 5,37%.

En Estados Unidos, por su parte, la cuota presenta un comportamiento contrario. El primer año, la empresa no consiguió vender en Estados Unidos lo que provocó una cuota del 0%. A partir del segundo año, se observa un crecimiento constante hasta llegar a un máximo el tercer año con un 14,10%. Este máximo se debe a que la empresa fue capaz de abastecer la demanda estadounidense casi en su totalidad. La empresa ese año se posicionó como segunda mejor cuota de mercado detrás de la

empresa líder, Toytopia World con una cuota del 14,35%. Posteriormente, la cuota disminuyó y se estabilizó llegando el último año al 10,95%.

En el caso de Francia, ocurre algo similar al comportamiento de la cuota española, aunque esta acaba el séptimo año con una tendencia alcista y una posición relativamente fuerte en el mercado, cerrando con un 12,92%.

En este caso, el nivel de cuotas presenta un comportamiento interesante pues la empresa ha priorizado en todo momento desde el segundo año a Estados Unidos, por lo que el hecho de que la mayor cuota se encuentre en el mercado francés se debe principalmente al nivel de inversión en publicidad realizado el último año, donde se invirtió mayor cantidad.

Asimismo, al igual que ocurre con los osos de peluche, el mercado español fue el último a la hora de decidir el orden de priorización, por lo que los resultados son los esperados.

En resumen, la cuota de mercado de los coches de carreras en cada país ha reflejado:

- Gran volatilidad en España con grandes fluctuaciones y poca estabilidad.
- Buen rendimiento en Estados Unidos, manteniéndose una cuota del 10% y 11% en los últimos años.
- Recuperación de la cuota francesa, acabando el último año con una posición relativamente fuerte.

4.2 Evolución de los indicadores (ratios) de la empresa a lo largo de los años

	1	2	3	4	5	6	7
Retorno al accionista acumulado %	43,75	68,61	19,03	35,41	37,03	35,73	31,69
Reservas k EUR	3.201,00	13.383,00	14.367,00	25.226,00	38.478,00	51.718,00	67.665,00
Margen B° operativo %	13,89	27,34	8,41	24,6	28,17	25,48	28,57
B° neto %	5,49	17,05	2,56	15,68	17,99	16,18	19,52
ROE	6,31	22,88	1,97	19,46	21,89	20,81	22,89
ROCE %	5,37	13,69	2,7	13,39	16,11	15,97	17,15
Ratio patrimonio %	33,95	39,25	40,11	46,26	46,16	49,42	51,21

Tabla 35: Evolución de los ratios. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

La evolución del retorno al accionista acumulado (%) se muestra en siguiente gráfico:

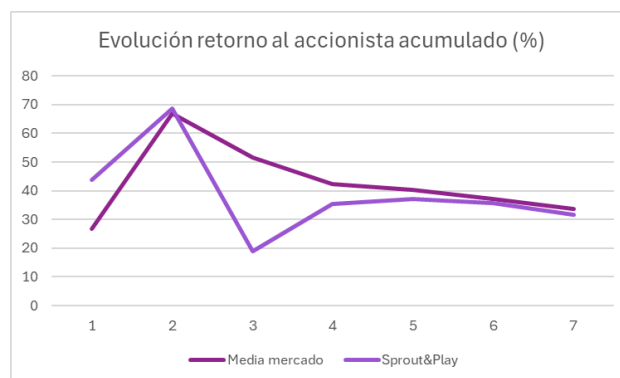


Figura 36: Evolución de la tasa del retorno al accionista acumulado. Fuente: Elaboración propia.

En general, el retorno acumulado para los accionistas ha sido positivo, puesto que no se han conseguido tasas negativas en ningún periodo. Sin embargo, el retorno ha experimentado una serie de fluctuaciones. La mayor parte del crecimiento se produjo en los primeros años de la empresa, consiguiendo rendimientos de hasta el 68,61% en su punto más alto, seguido de un mínimo en el año 3 y luego un periodo de aparente estancamiento hasta el año 7.

Comparado con las empresas competidoras, la tasa de retorno que presenta Sprout&Play en el último año es de 31,69%. Esta tasa no es de las más altas, sin embargo no se aleja mucho de la media. Además, la evolución del retorno en el mercado sigue la misma tendencia; en los primeros años hasta el cuarto el retorno acumulado era mucho mayor en la media del mercado, sin embargo, en los posteriores años Sprout&Play consiguió alcanzar un nivel similar.

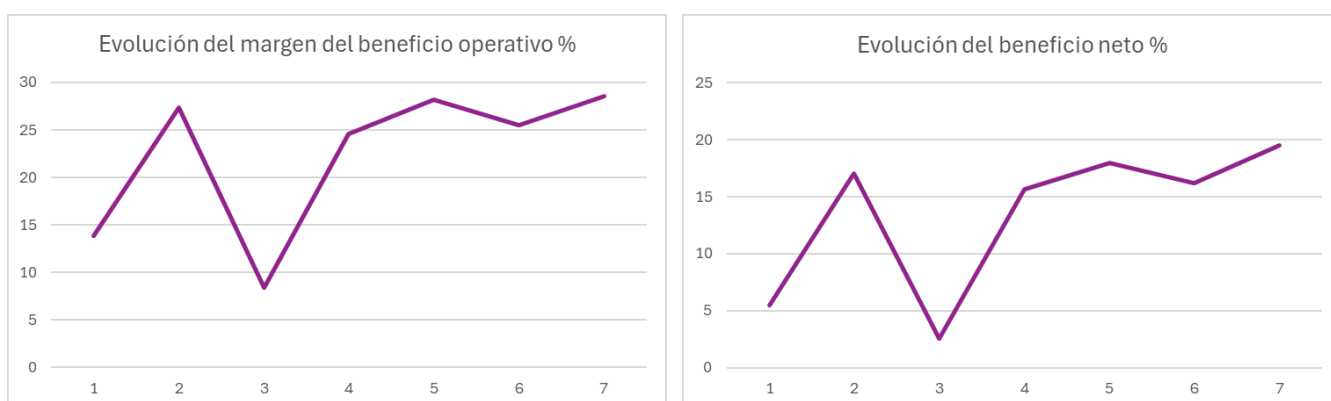


Figura 37: Evolución del margen del beneficio operativo. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

En cuanto a la evolución de los beneficios, se puede ver como el margen del beneficio operativo (%) de Sprout&Play, es decir, el nivel de dinero que la empresa gana por cada euro de ventas, así como la evolución del beneficio neto (%), han seguido una tendencia positiva logrando un aumento constante en los 7 ciclos evaluados, excepto en el tercer año, debido a las decisiones empresariales puntuales que provocaron una caída en los beneficios. Esta tendencia indica que la empresa y sus actividades están siendo rentables y cada vez es más eficiente en la conversión de sus ventas en beneficios.

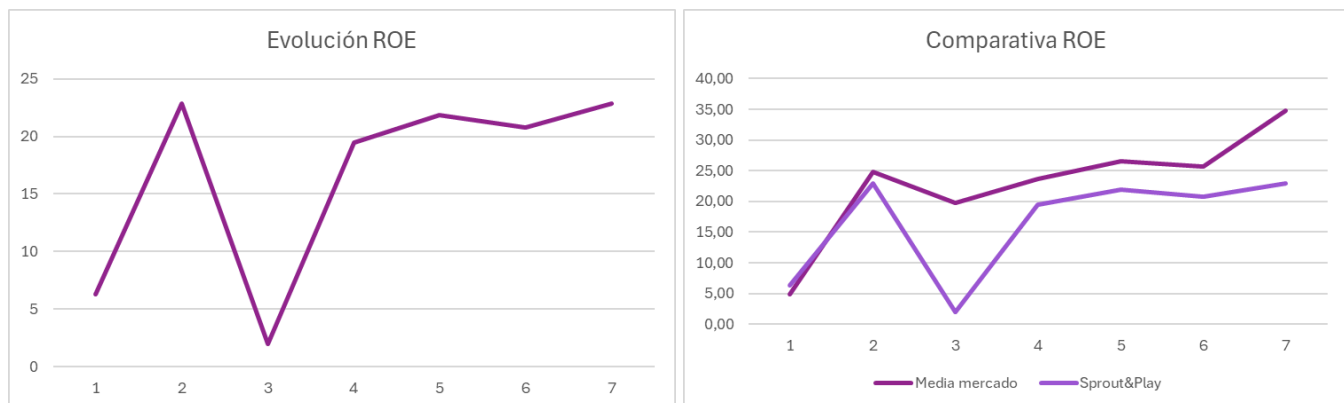


Figura 38: Evolución del ROE. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

El ROE es el indicador que mide la rentabilidad financiera, es decir, la rentabilidad generada mediante los fondos propios: el capital social, las reservas y el beneficio retenido.

De esta manera, a mayor ROE, mayor rendimiento del capital y mayor eficiencia, que sería lo ideal.

De forma individual, la evolución del ROE de la empresa ha sido positiva, ya que ha ido creciendo de forma progresiva durante los años. Este aumento viene provocado por el aumento en los beneficios a lo largo del tiempo.

Comparándolo con la evolución en el mercado, la empresa está por debajo de la rentabilidad financiera media del mercado, lo que indica que no genera el mismo beneficio por euro de capital invertido por los accionistas que la media de las empresas del mercado. Esto puede resultar que no se están gestionando de manera tan eficiente los recursos como lo hacen las empresas competidoras y por tanto, a los accionistas no les interese tanto invertir en la empresa.

Rentabilidad	Año 7
ROE	0,2217
Margen	0,2857
Rotación	0,58
Apalancamiento financiero	1,7785
Efecto fiscal	0,75

Tabla 36: ROE descomposición por pares. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Calculando el ROE y descomponiéndolo según el método de Pares, destaca que el apalancamiento financiero es mayor a 1, por lo que puede reflejar que la empresa es capaz de endeudarse y conseguir mayor rentabilidad al hacerlo. Para asegurarse, hay que comprobar el volumen de deuda que tiene la empresa, el impacto de los gastos financieros sobre las ventas, qué presión fiscal tiene y ver que la ROA es mayor al coste de la deuda.

En este caso, la empresa presenta un nivel bajo de endeudamiento, con un ratio de 0,48; los gastos financieros no tienen casi impacto sobre las ventas, la ROA (0,166) es mayor al coste de la deuda (0,039) y la presión fiscal se puede ver que a la empresa se le aplica un impuesto normal dentro del rango ordinario de 25%-30%. Por lo que interesaría que la empresa se endeudara para mejorar su ROE.

El margen de ventas es del 28,57%, lo que implica que de cada 100€ de ventas, 28,57€ van al resultado de la empresa. Se puede decir que la empresa muestra un buen rendimiento y seguiría una estrategia intermedia de costes y rotación de activo.

Además, es destacable indicar que el precio de la acción de Sprout&Play ha sufrido una evolución positiva, incluso recuperándose de la crisis y malas decisiones sufridas en el año 3. Actualmente en el año 7, la acción cuesta 15,37€.

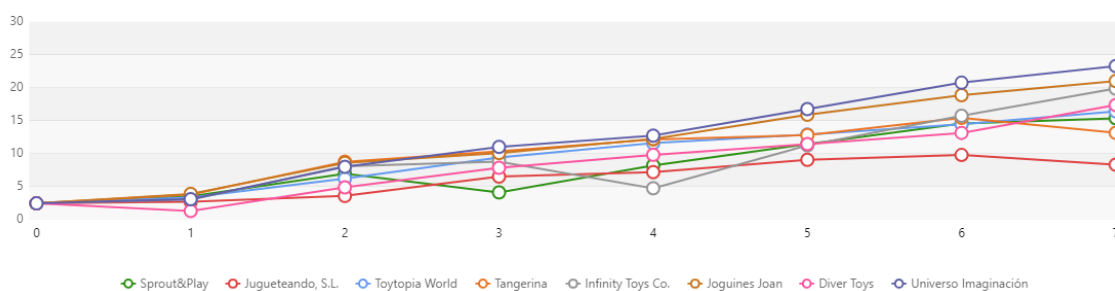


Figura 39: Evolución del precio de la acción. Fuente: Cesim Firm

4.3 Análisis del balance, cuenta de resultados del último ejercicio y evolución y de los flujos de caja durante los siete años.

4.3.1 Balance

A continuación se comparará el balance final con el balance inicial de la empresa.

Año 7

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Edificaciones	44.578	Capital social	4.750
Maquinaria	22.775	Pago adicional en capital	6.615
Total Activo Fijo	67.353	Beneficios retenidos	44.618
ACTIVO CIRCULANTE		Beneficio para el año	15.946
Inventario de productos terminados	2.063	Total patrimonio neto	71.930
Cuentas por cobrar	6.715	PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	64.328	Deuda a largo plazo	66.500
Total Activo Circulante	73.106	Deuda a corto plazo	0
TOTAL ACTIVO	140.459	Pagos anticipados recibidos	0
FONDO DE MANIOBRA		Cuentas por pagar	2.029
	71.077	Total pasivo	68.529
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	140.459

Año 1

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Edificaciones	47.570	Capital social	5.000
Maquinaria	49.715	Pago adicional en capital	15.000
Total Activo Fijo	97.285	Beneficios retenidos	16.000
ACTIVO CIRCULANTE		Beneficio para el año	805
Inventario de productos terminados	0	Total patrimonio neto	36.805
Cuentas por cobrar	2.128	PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	13.051	Deuda a largo plazo	75.000
Total Activo Circulante	15.179	Deuda a corto plazo	0
TOTAL ACTIVO	112.465	Pagos anticipados recibidos	0
FONDO DE MANIOBRA		Cuentas por pagar	660
	14.519	Total pasivo	75.660
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	112.465

Tabla 37: Comparación balance final e inicial final en miles de euros. Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.1 Análisis patrimonial

Análisis vertical

En primer lugar, en la estructura del activo en el séptimo año predomina el activo corriente o activo circulante; la empresa presenta una cantidad muy significativa de efectivo, representando el 87,99% del activo circulante y el 45,79% del activo total.

En cuanto al activo no corriente, la empresa dispone de mayor inmovilizado material (edificaciones), siendo el 31,73% del activo total.

Con estos datos, la empresa experimenta un nivel de liquidez sólido e incluso excesivo.

En cuanto a la estructura del patrimonio neto y pasivo, predomina el patrimonio neto representando el 51,21% del total de ambos. Esto indica que la empresa es conservadora y poco arriesgada, depende más de sus fondos propios que del nivel de deuda, además, está sobrecapitalizada y tiene autonomía y solvencia.

El pasivo representa el 48,79% del total, sin embargo, predomina la deuda a largo plazo. La deuda a corto plazo, cuentas por pagar (proveedores) es casi marginal y no conlleva costes financieros, por lo que se puede considerar deuda a corto plazo sin coste.

El fondo de maniobra es positivo, por lo que aparentemente existe coherencia patrimonial donde la mayoría del activo a largo plazo es capaz de financiar la deuda a largo plazo.

Análisis horizontal

Comparando el balance final del año 7 con el balance inicial del año 1 se puede notar un notable incremento patrimonial aproximadamente del 95%, lo que indica un continuo crecimiento.

En términos del activo, el activo corriente se ha incrementado considerablemente a causa del crecimiento del efectivo, así como del aumento en las existencias o inventarios de productos terminados y las cuentas por cobrar o clientes. Al contrario ocurre con el activo no corriente, el cual disminuye a causa del descenso en maquinaria.

Respecto al patrimonio neto y pasivo, el patrimonio neto aumenta notablemente debido a los beneficios del año y los beneficios retenidos o reservas. Mientras que el total del pasivo se reduce a causa de la amortización de la deuda a largo plazo.

El fondo de maniobra aumenta abundantemente a raíz del aumento de activo corriente.

4.3.1.2 Ratios de liquidez

Ratios liquidez	Final (Año 7)	Inicial (Año 1)
Liquidez general	36,03	18,88
Existencias	1,02	1,1558753
Tesorería	35,01	17,72
Realizable	3,31	2,87
Disponible	31,70	14,85

Tabla 38: Ratios de liquidez. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Análisis vertical

La empresa presenta una situación excepcional de liquidez. En términos del ratio de liquidez general, ratio que mide la capacidad de la empresa para pagar todas sus deudas a corto plazo utilizando sus activos corrientes, la empresa está sobrecapitalizada. El valor del ratio de la empresa es de 36,03 superando de forma muy significativa el valor óptimo de 1,5. Esto quiere decir que la empresa posiblemente tiene un gran exceso u ociosidad de activo corriente y por tanto, puede estar perdiendo rentabilidad.

Asimismo ocurre con el ratio de tesorería y el ratio del disponible. Ambos ratios miden la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo con los activos más líquidos, realizable y efectivo. El valor óptimo del ratio de tesorería es de 1 mientras que los valores óptimos de disponible son 0,2-0,3. En el caso de Sprout&Play, los ratios superan con creces estos valores; la causa principal está en la partida del efectivo y equivalentes, como ya se ha mencionado anteriormente esta partida supone el 87,99% del activo corriente.

En cuanto a la gestión de existencias y la gestión de clientes, la empresa aparentemente no gestiona muy bien ninguna de las dos. Mantiene las existencias por un largo tiempo mientras que los clientes tardan en pagar. Aunque esto se puede analizar mejor al ver los plazos de cobro y pago, en este caso, la empresa tiene un plazo de cobro y pago de 30 días tanto en el año 1 como el año 7. Esto significa que cuando cobra es a su vez capaz de pagar, por lo que en principio, no supondría ningún problema la partida de clientes. Sin embargo, la empresa no afrontaría ningún posible problema de liquidez derivado de estas gestiones, ya que dispone de exceso de liquidez.

Análisis horizontal

El ratio de liquidez general y el fondo de maniobra se incrementa, la empresa pasa de un estado de aparente ociosidad a uno mayor. Por ello, aparentemente mayor pérdida de rentabilidad. Esto es causado por el aumento de activo corriente.

En general, todos los ratios: liquidez general, tesorería y disponible se duplican. Este gran aumento se origina en el aumento de efectivo.

Las existencias se reducen ligeramente, por lo que la empresa ha mejorado su gestión de forma leve, mientras que el realizable aumenta, mayor número de cuentas por cobrar.

4.3.1.3 Ratios de endeudamiento

Ratios endeudamiento	Final (Año 7)	Inicial (Año 1)
Volumen deuda	0,488	0,660
Coste deuda	0,039	0,04
GF/V	0,032	0,065
Calidad deuda	0	0
GF	2.643,00	2.853,00
Ventas	81.703,00	43.697,00

Tabla 39: Ratios de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Análisis vertical

Sprout&Play en el séptimo año tiene un volumen de deuda reducido, es decir, no está demasiado endeudada y en principio, es capaz de cumplir con sus obligaciones financieras, además de tener un número de activos financieros por deuda reducido. Por ello, la empresa es autónoma y solvente.

El coste de la deuda es barato comparándolo con el tipo medio ponderado de interés (TEDR) de 2023 del 5,14%. Y los gastos financieros no suponen un gran impacto en las ventas. Asimismo, la empresa tiene una calidad de deuda muy buena, ya que no tiene deuda a corto plazo. Toda la deuda que tiene es de largo plazo o deuda sin coste proveniente de los proveedores.

Análisis horizontal

La empresa ha conseguido reducir su volumen de deuda a causa del descenso en la cuantía de las deudas a largo plazo del pasivo corriente. Además, el incremento en el patrimonio debido a los beneficios ha ayudado a la reducción del ratio de endeudamiento.

La calidad se mantiene debido a que la empresa no ha incurrido en deudas a corto plazo en ningún momento a lo largo de los siete años de actividad.

El coste de la deuda ha disminuido ligeramente; y los gastos financieros sobre ventas han descendido considerablemente debido al aumento de las ventas. Asimismo, se

puede destacar que la empresa tiene mayor cobertura a causa de un mayor beneficio y unos gastos financieros prácticamente estables.

4.3.1.4 Fondo de maniobra

Como se lleva mencionando durante todo el informe, además de en los resultados de cada ronda, la empresa Sprout&Play tiene un fondo de maniobra muy positivo y que año tras año no ha parado de crecer.

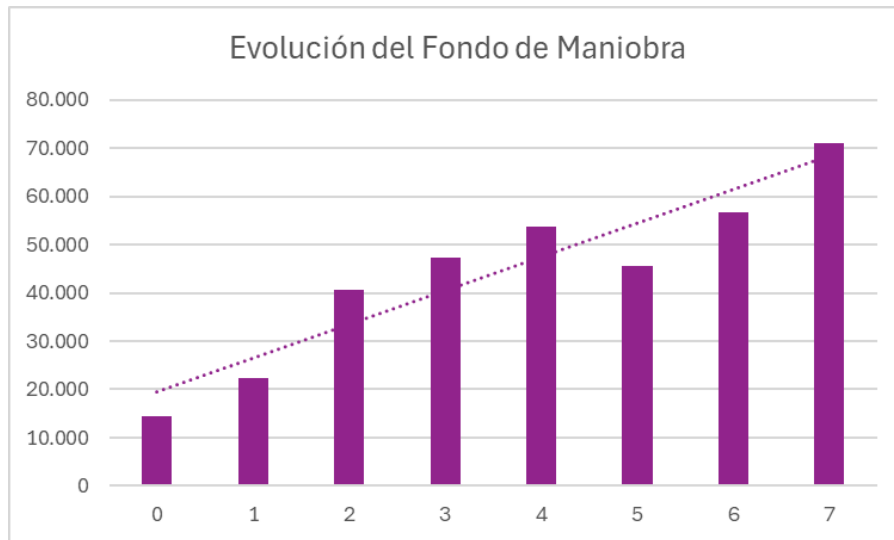


Figura 40: Evolución del Fondo de Maniobra. Fuente: Cesim Firm

Se puede observar cómo de partida el fondo era positivo siendo un fondo de maniobra valorado en 14.519.000 euros, es decir, la empresa tenía suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En el segundo año, se incrementa considerablemente a causa del aumento en el efectivo, pasando a ser un fondo de maniobra de 40.577.000 euros.

La empresa hasta el quinto año no había realizado ninguna medida correctora, por lo que el fondo de maniobra no paraba de subir. En el quinto año, se puede apreciar finalmente una reducción del fondo. Pasa de 53.830.000 euros a 45.597.000 euros. Esta reducción se debe a que en este punto la empresa decidió reducir el número de acciones en circulación y repartir dividendos. Medidas que fueron efectivas y consiguieron disminuir el fondo.

Sin embargo, los posteriores años, la empresa no aplicó las suficientes medidas y con las inversiones en activo no corriente como las edificaciones y la maquinaria para aumentar la capacidad productiva, además del aumento de beneficios y reservas, y por tanto, el aumento del efectivo, hicieron que el fondo de maniobra siguiese aumentando hasta cerrar con 71.077.000 euros.

En las siguientes gráficas se puede apreciar la evolución del efectivo comparándola con la evolución del fondo de maniobra.

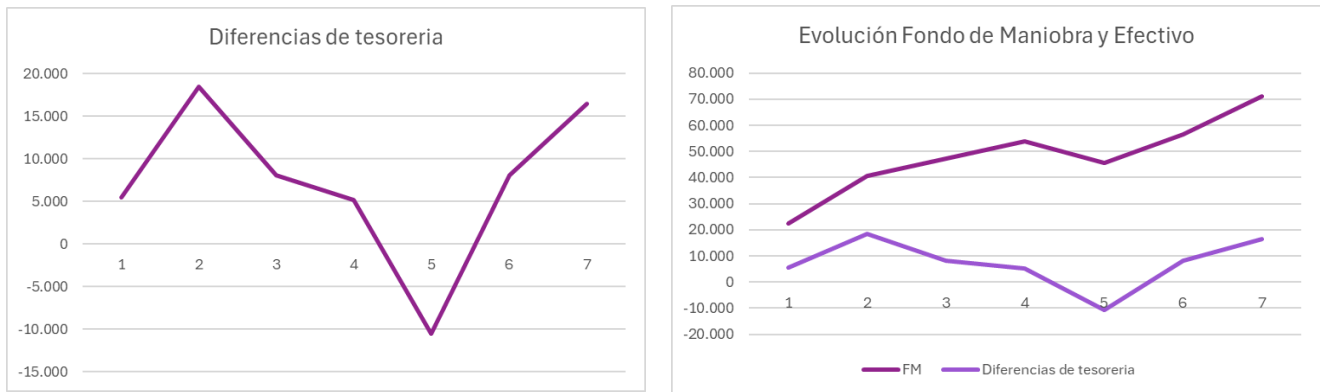


Figura 41: Evolución del efectivo; EFE. Fuente: Cesim Firm

Como conclusión, la empresa ha estado en un estado financiero de ociosidad y cada año aumentaba más, derivando por ello, en una gran pérdida de rentabilidad.

4.3.2 Cuenta de PYG

	Año 7	%	Año 1	%	R. exp
Ventas	81.703,05	100%	43.697	100%	1,870
Costes Variable	36.022,42	44,1%	18.750	42,9%	
Margen Bruto	45.680,62	55,9%	24.946	57,1%	1,831
Costes Fijos + Marketing	12.398,64	15,2%	8.500	19,5%	
EBITDA	33.281,98	40,7%	16.446	37,6%	2,024
Amortización	9.937,81	12,2%	10.376	23,7%	
BAII	23.344,17	28,6%	6.070	13,9%	3,846
Intereses devengados	560,70	0,7%	158	0,4%	
Interes l/p	2.642,87	3,2%	2.853	6,5%	
Intereses c/p	0,00	0,0%	0	0,0%	
BAI	21.262,00	26,0%	3.376	7,7%	6,298
Impuestos	5.315,50	6,5%	979	2,2%	
Benedicio neto	15.946,50	19,5%	2.397	5,5%	6,653
Efecto fiscal		0,75		0,71	

Tabla 40: PyG Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Análisis vertical

El resultado del ejercicio del séptimo año es positivo, representando el 19,5% de las ventas, esto significa que la empresa tiene un buen desempeño y es productiva.

La estructura de gastos es flexible, ya que predominan los costes variables suponiendo un 44,1% sobre ventas. Esto supone que los costes dependen de la demanda y los mayores costes variables que se observan son las compras de materiales y suministros y seguido del coste de personal de producción, el cual es considerado costes variable.

El margen bruto es del 55,9% sobre ventas, lo que significa que por cada euro generado en ventas, la empresa se queda el 55,9%.

La estructura es sostenible pues el BAII representa el 28,6% sobre ventas, esto quiere decir que la empresa es capaz de hacer frente al reparto de dividendos si procede, al pago de impuestos y gastos financieros y a aumentar las reservas.

Por otro lado, los gastos financieros son adecuados, menor al 4% sobre las ventas.

Por último, la presión fiscal es adecuada, como se mencionó en el análisis del ROE, pues la empresa soporta un impuesto del 25%.

Análisis horizontal

En cuanto a la evolución, la empresa ha conseguido incrementar su beneficio neto considerablemente gracias al aumento en ventas. Esto quiere decir que la empresa ha conseguido los beneficios del apalancamiento operativo. Esto lo podemos ver también gracias a los ratios de expansión, donde un aumento del 87% en ventas se traduce en un incremento del resultado del ejercicio muy superior (ratio de expansión del beneficio de 6,653).

Además, ha mejorado la eficiencia de la empresa en la realización de su actividad, ya que el incremento del BAII es mayor al de ventas. Esto es consecuencia directa del aumento de ventas.

Asimismo, la mejora del BAII genera un aumento de la cobertura de los gastos financieros a pesar de que estos son insignificantes y se reducen al largo del tiempo al reducir la deuda a largo plazo.

Por otro lado, la presión fiscal que soporta la empresa ha aumentado levemente a causa del aumento en ventas y crecimiento de la propia sociedad.

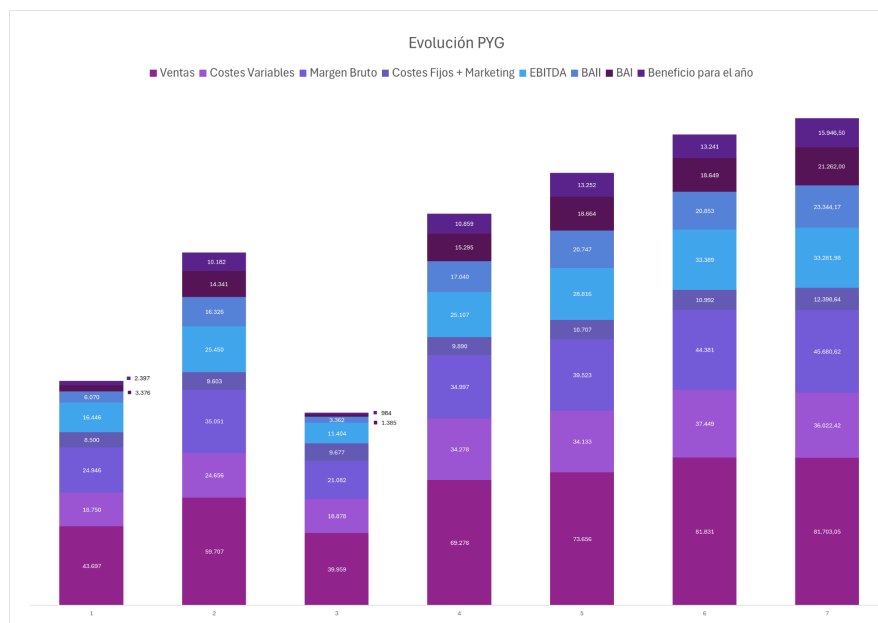


Figura 42: Evolución PyG. Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Flujos de caja

Flujo de caja	Año 7	% sobre variación	Año 1	% sobre variación
Beneficio operativo antes de la amortización	33.282		16.445,96	
Financiación y gastos	-2.082		-2.694,43	
Impuestos directos	-5.315		-978,98	
Flujo de caja bruto	25.884	157%	12.772,55	231%
Cambios en el capital circulante				
Cambios en inventarios	2.452		-1.446,16	
Cambios en cuentas por cobrar	10		-1.463,22	
Cambios en cuentas por pagar	-431		591,14	
Pagos anticipados recibidos	0		0,00	
Flujos de caja operativo	27.916	169%	10.454,31	189%
Inversiones				
Edificaciones	0		1.330,00	
Maquinaria	0		3.600,00	
Total inversiones	0		4.930,00	
Flujo de caja de operaciones e inversiones	27.916	169%	5.524,31	100%
Financiación ajena				
Cambios en préstamos a largo plazo	0		0,00	
Cambios en préstamos a corto plazo	0		0,00	
Financiación propia				
Pago de dividendos	-11.400		0,00	
Ingresos por la emisión de acciones	0		0,00	
Flujo de caja de financiación	-11.400	69%	0,00	0%
Diferencias de tesorería	16.516	100%	5.524,31	100%
Activos líquidos a 1 de enero	47.812		13.051,22	
Activos líquidos a 31 de diciembre	64.328		18.575,53	

Tabla 41: EFE. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Análisis vertical

La empresa ha acabado con un resultado de efectivo positivo de 16.516.000 euros

El flujo de caja operativo es el principal generador de tesorería, lo cual es positivo, ya que la mayor parte del efectivo proviene de las actividades y explotación de la empresa. La empresa es productiva.

El flujo de operaciones e inversiones es igual al flujo de operaciones, por lo que la empresa no ha realizado inversiones el séptimo año.

El flujo de cada de financiación por su parte es negativo, lo que significa que de los fondos propios de la empresa se han repartido dividendos.

Análisis horizontal

La empresa ha aumentado su efectivo como se puede observar en las diferencias de tesorería; así cómo se lleva comentando durante todo el informe. La empresa presenta gran ociosidad.

A comparación, la empresa ha aumentado sus flujos operativos, ya que tiene más beneficios. Esto significa que la empresa consigue mayores niveles de producción y por tanto, mayores ventas.

Los flujos de inversión en el primer año son negativos a causa de la inversión en edificaciones y maquinaria. En el séptimo año, a causa de las decisiones de no invertir y aprovechar la capacidad productiva adquirida durante los anteriores ciclos, estos flujos son nulos.

A diferencia de los flujos de financiación, los cuales en el inicio de la empresa son cero, ya que hasta el quinto año, la empresa no había realizado ninguna medida de financiación.

En cuanto a la fase del ciclo de vida, la empresa se encuentra en un estado de declive ya que presenta superávit en los flujos operativos e inversión y déficit en los flujos de financiación. Mientras que su situación financiera es de liquidez suficiente, es decir, se obtienen fondos de las operaciones y se convierten en liquidez.

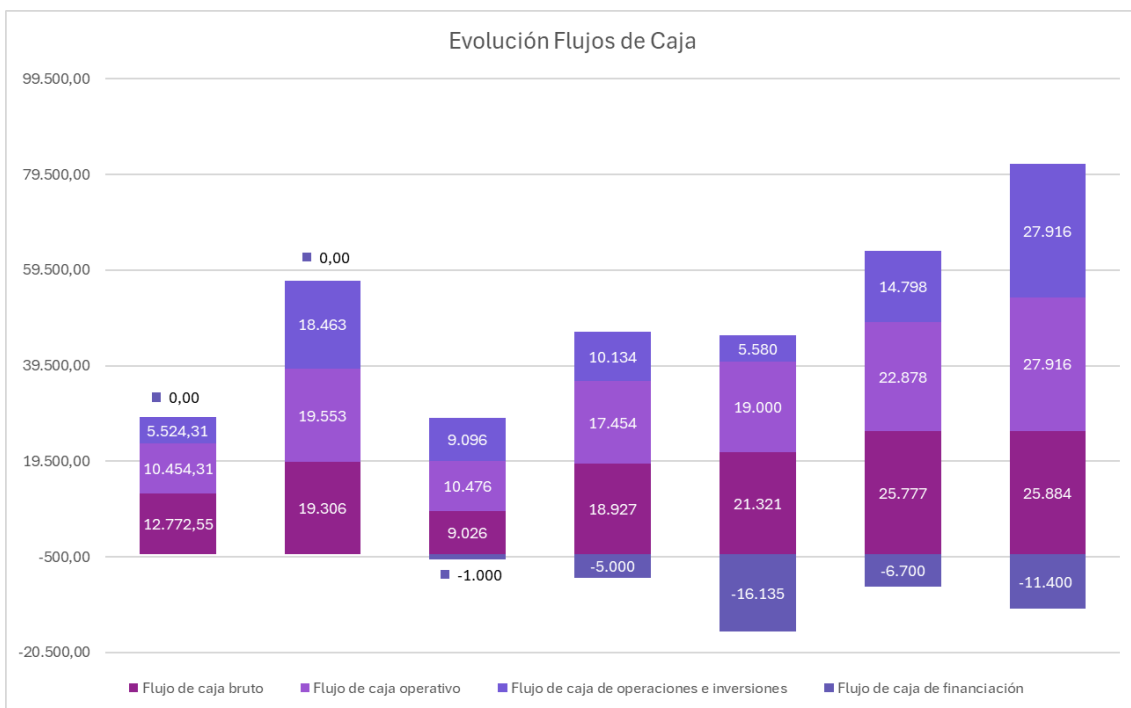


Figura 43: Evolución EFE. Fuente: Elaboración propia

4.4 Diagnóstico global y recomendaciones

Sprout&Play mantiene suficiente líquido como para afrontar cualquier problema y además cumplir con todas sus obligaciones operativas y financieras, sin embargo, tiene un elevado exceso de liquidez, lo que provoca un gran nivel de ociosidad y por tanto, una gran pérdida de rentabilidad.

Sobre el nivel de endeudamiento, la empresa es conservadora y no tiene muchas deudas; se financia principalmente con fondos propios. Además, la empresa es interesante para inversores conservadores pero no tanto para aquellos arriesgados, ya que su ROE es menor que el de las empresas competidoras.

En cuanto a las ventas, la empresa cuenta con el efecto positivo del apalancamiento operativo que impulsa los beneficios con el aumento de las ventas y tiene una estructura flexible, lo que provoca que tenga mayor facilidad de adaptación a las condiciones del mercado y demanda. La empresa es sostenible y produce un beneficio neto productivo, además, los gastos financieros que soporta son reducidos y la presión fiscal es normal.

Asimismo, la empresa obtiene la mayor parte de su efectivo a partir de la actividad productiva, como ya se ha visto en análisis de EFE y se encuentra en una etapa de declive.

En general, Sprout&Play tiene muchas oportunidades que explotar para mejorar su situación, por ello, para intentar solucionar las debilidades de la empresa, se presentan las siguientes medidas:

- Para mejorar la cuota de mercado, la empresa dispone de grandes oportunidades en el mercado español. Teniendo en cuenta que ha sido el mercado menos prioritario, y donde menos se ha invertido tanto en publicidad como en calidad, el mercado ha ofrecido grandes resultados consiguiendo cuotas similares a las de Estados Unidos, donde la inversión ha sido mayor. Además de que ha resaltado la rápida recuperación tras la gran caída del tercer año.

Para ello, la empresa puede implementar estrategias de marketing y ventas más agresivas para recuperar y estabilizar la cuota.

Además, la empresa puede consolidar su imagen en Estados Unidos. Se ha visto que el mercado americano es un mercado fuerte y que no ha sufrido grandes alteraciones, por lo que la empresa puede continuar con las estrategias que ha realizado hasta ahora, mejorándolas un poco para aprovechar las tendencias positivas de ambos productos, ya que estas han resultado exitosas, especialmente para los osos de peluche.

Asimismo, potenciar y explorar aún más el mercado francés. Sprout&Play dispone actualmente de una presencia y posición fuerte en este mercado, por lo que aprovechar la estabilidad para expandir la oferta de productos y mejorar su calidad puede resultar productivo. Además de continuar fortaleciendo las

relaciones con los clientes manteniendo el nivel de fidelización adquirido durante todos estos años.

- Para corregir su situación de ociosidad, implantar medidas correctoras más severas para reducir el nivel de efectivo y por tanto, reducir el fondo de maniobra. Esto es, reduciendo el plazo de pago a los proveedores, invirtiendo gran parte del efectivo en inversiones que generen en un futuro rentabilidad o reduciendo deuda a largo plazo. Así como aumentar la cantidad de dividendos a repartir. En general, controlando mucho más y tomando más decisiones en el aspecto financiero.

Asimismo, revisar los términos de crédito ofrecidos a los clientes para asegurar que las cuentas por cobrar no aumenten significativamente y se mantienen bajo control.

- Para mejorar su rentabilidad, la empresa cuenta con la ventaja del apalancamiento financiero, es decir, puede endeudarse más y conseguir que aumente su ROE. Por lo que, sería interesante que la empresa comenzase a generar deuda. En especial deuda a corto plazo, ya que de esta forma, podría aprovechar los costes derivados para reducir su fondo de maniobra.

Además aumentar las ventas sería una gran medida; Sprout&Play se encuentra por debajo del nivel medio de ventas como se ha visto anteriormente, por lo que sería beneficioso si en el futuro consigue acercarse a ese nivel. Esto no sólo mejoraría el rendimiento sino que se conseguirían mayores beneficios. Este aumento de ventas lo podría conseguir invirtiendo más en promoción de ventas y marketing; y si es posible, aumentando su catálogo de productos. Incluso se podría conseguir si la empresa es capaz de explotar las oportunidades en los diferentes mercados anteriormente mencionados.

- Por último, para mejorar su situación de declive, la empresa puede intentar darle un nuevo enfoque a sus productos ofreciendo mejores condiciones como mayor calidad, mayor marketing o si es posible, desarrollar productos más atractivos y nuevos. Así como, expandirse a nuevos mercados.

5. Conclusiones

5.1 Evaluación del cumplimiento de los objetivos iniciales.

Durante la simulación se han conseguido diferentes resultados, por lo que en este apartado se evaluará el cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio del juego.

1. Maximizar la rentabilidad de los accionistas.

El objetivo inicial consideraba conseguir una tasa de retorno al accionista acumulada de entre el 30% y el 80%. La evolución de esta tasa ha sido la siguiente:

	1	2	3	4	5	6	7
Retorno al accionista acumulado %	43,75	68,61	19,03	35,41	37,03	35,73	31,69

Tabla 42: Evolución Retorno al accionista acumulado. Fuente: Cesim Firm.

La empresa ha conseguido cumplir con el objetivo todos los años menos el tercero, a causa de las decisiones tomadas ya previamente mencionadas.

2. Conseguir cuota de mercado.

El objetivo inicial pretendía conseguir una cuota de mercado del 14% en los últimos años de la simulación. La evolución de la cuota ha sido la siguiente desagregada por productos y mercados.

Cuota de mercado, %	1	2	3	4	5	6	7
Osos de peluche/España	12,35	13,72	-	5,03	11,35	12,67	11,84
Osos de peluche/EE.UU.	14,64	10,71	9,41	12,26	11,49	11,21	11,84
Osos de peluche/Francia	13,96	14,47	12,82	13,04	11,94	13,18	14,28
Coches de carreras/España	12,41	3,81	-	6,11	11,42	11,58	5,37
Coches de carreras/EE.UU.	-	9,94	14,10	13,11	10,28	10,55	10,95
Coches de carreras/Francia	15,90	12,73	-	12,87	11,37	11,96	12,92
Cuota global	13,17	10,84	7,70	11,43	11,22	11,61	11,34

Tabla 43: Evolución de la cuota de mercado. Fuente: Cesim Firm.

De forma global, la empresa no ha conseguido cumplir este objetivo, pues su cuota se ha mantenido en el 11%. Sin embargo, Sprout&Play ha conseguido alcanzar este objetivo con los osos de peluche en Francia, al finalizar el séptimo ciclo con una cuota del 14,28%.

3. Obtener beneficios positivos

En este aspecto, la empresa ha cumplido este objetivo a lo largo de todos los años, consiguiendo en todos los ejercicios beneficios positivos sin incurrir en pérdidas.

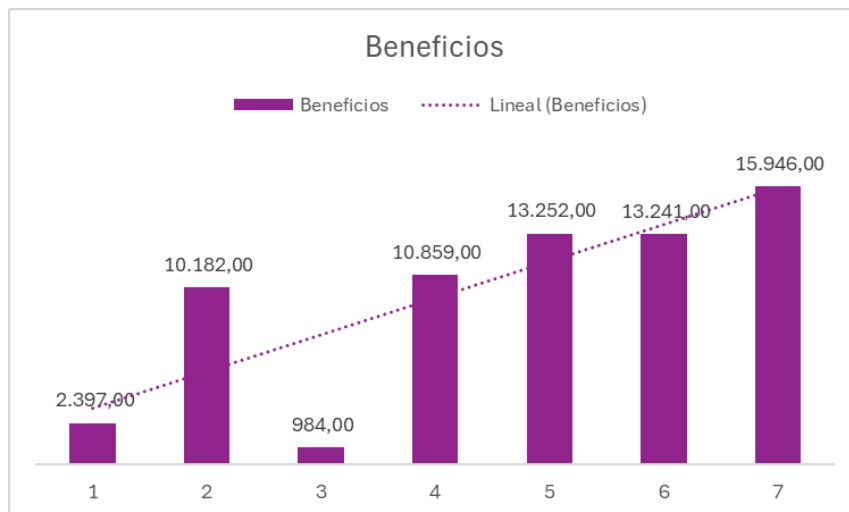


Figura 44: Evolución de Beneficios. Fuente: Elaboración propia

5.2 Conclusiones finales sobre el TFG

La empresa Sprout&Play ha tenido una evolución positiva, donde ha sido capaz de recuperarse de la crisis del año 3, cuando las decisiones no fueron las más acertadas y provocaron que el buen rendimiento previo disminuyese. Sin embargo, ha contado con un problema el cual no ha sido capaz de solucionar, y ese es la gran ociosidad y elevado fondo de maniobra.

A pesar de eso, las decisiones que se han ido tomando a lo largo del tiempo han ido mejorando poco a poco mostrando el crecimiento y aprendizaje adquirido en cada ronda, como se puede ver reflejado en el informe. No obstante, la empresa debe tomar medidas y aplicar algunas de las recomendaciones propuestas para mejorar su rendimiento, reducir su fondo de maniobra y conseguir mejores resultados en el futuro, así como tomar decisiones más firmes en cuanto a la financiación, ya que estas han sido unas de las decisiones que menos se han tenido en cuenta y eran muy importantes para mejorar la situación de ociosidad.

Como conclusión final de este trabajo, el juego de empresa ha sido enriquecedor, permitiendo experimentar y aprender de forma dinámica conceptos aprendidos en asignaturas como Dirección Comercial, a la hora de la toma de decisiones; Dirección Financiera, en las decisiones financieras; pero sobre todo, la asignatura que más se ha podido aplicar ha sido Análisis y Consolidación Contable, a la hora de realizar el informe.

6. Bibliografía

Amat, O. (2008). Análisis de Estados Financieros (8th ed.). Editorial Gestión 2000.

Marí Vidal, S. (2013). Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. Editorial Universidad Politécnica de Valencia

Rivera Vilas, L. M. (2013). Decisiones en marketing: cliente y empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

7. Anexo I

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

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.				X
ODS 4. Educación de calidad.				X
ODS 5. Igualdad de género.				X
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.				X
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.		X		
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				X
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				X
ODS 12. Producción y consumos responsables.	X			
ODS 13. Acción por el clima.				X
ODS 14. Vida submarina.				X

ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.			X	

- **ODS 9: Industria, innovación e infraestructuras**

Este objetivo pretende mejorar las infraestructuras físicas para apoyar el desarrollo económico y bienestar humano, además de promover la industrialización sostenible y la innovación.

Así pues, se puede relacionar con la empresa Sprout&Play, ya que la empresa debe invertir de forma eficaz en las dos fábricas que dispone, además de optimizar el nivel de producción y los procesos para minimizar el consumo de recursos, emisión de CO2 y generación de residuos.

Asimismo, la empresa puede invertir para mejorar la calidad y seguridad de sus productos.

- **ODS 12: Producción y consumo responsables**

Este objetivo busca el consumo responsable, minimizando el desperdicio y la contaminación, así como fomentar la producción sostenible que reduzca el impacto ambiental y mejore la gestión de materias primas.

Por ello, se puede relacionar al tener que decidir el nivel de producción; Sprout&Play ha intentado en todo momento tener un stock mínimo como se puede apreciar en el plan de decisiones, por lo que este ODS se alinea muy bien con ese objetivo.

- **ODS 17: Alianzas para lograr objetivos**

Este objetivo persigue principalmente la cooperación internacional para conseguir implementar los ODS.

Así, Sprout&Play puede establecer colaboraciones y alianzas con otras compañías, ONGs e incluso las Naciones Unidas para promover prácticas sostenibles en la industria del juguete.

Se puede ver que la empresa tiene relación con las Naciones Unidas en el ciclo 2 con el pedido que estas realizaron en las entregas adicionales, por lo que podría ser factible crear una estrecha alianza para intercambiar mejores prácticas o conseguir mejorar la responsabilidad social corporativa del sector.